

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR
DO DISTRITO FEDERAL**



**MANUAL DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS
METODOLOGIA APLICADA**



2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022



Versão 1.0

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL
“Vidas alheias e riquezas salvar”.

MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS
- METODOLOGIA APLICADA -

1ª Edição
Brasília - DF, 2018.

2018 - CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL

Comandante Geral

Luiz Cláudio Barbosa Castro - Coronel QOBM/Comb.

Subcomandante Geral

Carlos Alberto Rasia - Coronel QOBM/Comb.

Chefe do Estado-Maior-Geral

Carlos Emilson Ferreira dos Santos - Coronel QOBM/Comb.

Elaboração:

Ten-Cel. QOBM/Comb. Moisés Silva Dias, matr. 1399958
Ten-Cel. QOBM/Comb. Carlos Eduardo Borges, matr. 1399987
Ten-Cel. QOBM/Comb. Rômulo Quinhones Pires, matr. 1400035
Ten-Cel. QOBM/Comb. Walter Fernandes da S. Jr., matr. 1400040
Ten-Cel. RRm. Sérgio Brito da Silva, matr. 1399901 (PTTC)
Maj. QOBM/Comb. Luís Cláudio da Fonseca Franco, mat. 1400150
Maj. QOBM/Comb. Omar Oliveira Guedes Neto, matr. 1400206
Maj. QOBM/Compl. Glauber Boff, matr. 1741544

Revisão:

Ten-Cel. QOBM/Comb. Edimar Hermógenes de Moura, matr. 1399988
Ten-Cel. QOBM/Comb. David Rodrigues dos Santos, matr. 1400016
Ten-Cel. QOBM/Comb. RRm. Luis Cláudio de Aquino Alencar, matr. 1399931

Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal – CBMDF.

Manual de Gerenciamento de Projetos do CBMDF: Metodologia aplicada/ Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. – Brasília: CBMDF, 2018.

1. Projetos. 2. Gerenciamento de Projetos. 3. Escritório de Projetos.

ISBN: XXX

CDU: xxx

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução desta obra, seja total ou parcial, sem a prévia autorização do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Citações de trechos devem ser feitas com a devida referência a este manual.

APRESENTAÇÃO

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), desde sua implantação nesta capital, fomenta o seu desenvolvimento mediante planejamentos institucionais. No ano de 2002, essa dinâmica foi sistematizada, com a formalização de um modelo próprio de planejamento estratégico. Desde então, a corporação tem como forte aliada na implementação de suas ações estratégicas, a gestão de projetos, como forma de maximizar resultados, gerenciar riscos, bem como definir corretamente escopos, prazos e padrões de qualidade.

Neste contexto, no ano de 2009, o CBMDF colaborou com a Secretaria Nacional de Segurança Pública do Ministério da Justiça (SENASP/MJ), na criação e disponibilização na Rede de Ensino a Distância da SENASP/MJ do “Curso de Gestão de Projetos”. Foram idealizadores deste curso o CEL QOBM/Comb. Washington Rodrigues Lima e o TC QOBM/Comb. Jodir Cesar Menezes. Desde que foi lançado em 2009, mais de mil profissionais da segurança pública do Distrito Federal (DF) concluíram com aproveitamento o curso. Assim, foi possível difundir conceitos gerais de gerenciamento de projetos, bem como sua importância fundamental para o desenvolvimento das organizações.

Em 2011, a Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Paz Social do Distrito Federal (SSPDF) firmou o Convênio nº 762.556/2011 com a SENASP/MJ, possibilitando que, no ano seguinte, a Secretaria de Segurança contratasse a Fundação Universa e a Universidade Católica de Brasília para oferecerem aos profissionais de segurança pública um curso de pós-graduação *Master of Business Administration* (MBA) em “Gestão de Projetos no Setor Público”. O curso desenvolveu-se entre os anos de 2013 e 2014, sendo formados seis bombeiros-militares.

Com o aumento das demandas do CBMDF, bem como para fazer frente à complexidade do cenário em que a instituição precisa atuar, incrementando os serviços prestados com eficiência, eficácia e efetividade, foi definido pelo Comando da Corporação em seu Plano Estratégico 2013 – 2016 a criação de um Escritório de Projetos (EP).

Em 2016, o Estado-Maior-Geral (EMG) do CBMDF elaborou o projeto de implantação do Escritório de Projetos da instituição. O projeto previa a elaboração de uma metodologia de gerenciamento de projetos específica para o CBMDF, a capacitação dos servidores atuantes no gerenciamento de projetos, a implantação de uma ferramenta de Tecnologia da Informação (TI) e a construção de um portfólio de projetos estratégicos, que auxiliasse tanto no gerenciamento de projetos, como no desenvolvimento da gestão estratégica corporativa.

Após estudos dos softwares integradores de gerenciamento estratégico e de projetos disponíveis no mercado, o EMG optou por utilizar a ferramenta GPWeb. A versão utilizada foi a livre, disponível no Portal do Software Público. Na sequência, o EMG testou e customizou o GPWeb agregando e adequando novas formas de classificação de informações para o monitoramento e controle do Plano Estratégico.

Em setembro de 2016, o Comandante-Geral do CBMDF designou o Grupo de Trabalho (GT), presidido pelo Ten. Cel. QOBM/Comb. Moisés Silva Dias, para “elaborar proposta de Portaria com a finalidade de consolidar o rito informacional, normatizar e estruturar o fluxo de informações dos diversos pedidos de materiais e serviços oriundos de emendas com verbas parlamentares, devendo buscar informações em outros órgãos, estabelecer cronogramas de atuação, capacitar recursos humanos para gerir projetos, possibilitar a realização de convênios, entre outras atividades da administração pública em geral”, publicando a Portaria de nomeação do GT, no item VIII, do Boletim Geral 167, de 2 de setembro de 2016.

A criação deste GT tem relação direta com as estratégias descritas no Plano Estratégico 2017-2024, que trouxe como uma de suas temáticas a governança e gestão da corporação, compreendendo a direção estratégica e a capacidade de execução das políticas públicas institucionais. Nesta temática foi estabelecida a iniciativa estratégica 5.2 “Elevar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos para o nível gerenciado”, utilizando como referência o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (Prado, 2016) . Na temática de finanças a captação de recursos financeiros para a execução da estratégia foi priorizada com a iniciativa 11.2 “Formalizar e implantar gestão do portfólio de projetos”. A execução destas estratégias requer a padronização de processos e métodos de trabalho e a qualificação de

pessoal para o Escritório de Projetos constituindo assim fatores críticos de sucesso para a execução da atual estratégia corporativa.

Em 2017, o CBMDF capacitou vinte e quatro gerentes de projetos com o curso de gerenciamento de projetos, com carga horária de 60 horas/aula. O objetivo do curso foi capacitar os bombeiros-militares atuantes no gerenciamento de projetos do CBMDF. O curso contou com uma dinâmica teórico-prática, que permitiu a elaboração dos termos de abertura dos projetos, das respectivas estruturas analíticas e cronogramas. Assim, durante a realização do curso de gerenciamento de projetos, iniciou-se o uso sistemático do GPWeb no gerenciamento dos projetos estratégicos. Desta forma, evoluiu-se a condição exclusiva de ferramenta de monitoramento da gestão estratégica e controle dos projetos de tecnologia desenvolvidos pela Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DITIC).

A fim de otimizar os trabalhos e tratar de forma sistemática todos os projetos do CBMDF, o Comando da Corporação optou por criar a presente metodologia, que, após diligentes estudos do EMG, se mostrou como o melhor instrumento de fomento da gestão para alcançar os objetivos estratégicos da Corporação.

A metodologia ora apresentada tem por premissa potencializar a efetividade dos projetos corporativos, disciplinando em todos os âmbitos o gerenciamento de projetos do CBMDF, bem como auxiliar os Gerentes de Projetos no desenvolvimento de seus trabalhos.

“Nós somos o que fazemos repetidamente.
A excelência, portanto, não é um ato, mas
um hábito.”

Aristóteles

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ciclo de vida dos projetos no CBMDF	23
Figura 2 – Macroprocesso de gerenciamento de projetos	24
Figura 3 – Visão das Demandas	25
Figura 4 – Processo das Demandas	26
Figura 5 – Visão do Planejamento	34
Figura 6 – Processo do Planejamento	35
Figura 7 – <i>Project Model Canvas</i>	37
Figura 8 – Termo de Abertura do Projeto.....	38
Figura 9 – Estrutura Analítica do Projeto – Lista Hierarquizada com recuo.....	44
Figura 10 – Estrutura Analítica do Projeto – Gráfica.....	44
Figura 11 – Cronograma – Gantt Interativo do GPWeb	47
Figura 12 – Visão da Captação de Recursos.....	52
Figura 13 – Processo da Captação de Recursos.....	53
Figura 14 – Formas de Captação de Recursos	55
Figura 15 – Emendas ao Orçamento da União e do DF	57
Figura 16 – Calendário básico para ajustes ao orçamento da União	57
Figura 17 – Visão da Execução	63
Figura 18 – Processo da Execução	64
Figura 19 – Visão do Controle e Monitoramento.....	71
Figura 20 – Processo do Controle e Monitoramento.....	72
Figura 21 – Visão do Encerramento.....	78
Figura 22 – Processo do Encerramento.....	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Categorização dos problemas dos projetos	16
Tabela 2 – Parâmetros de priorização da demanda	30

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A3P	Agenda Ambiental na Administração Pública
BG	Boletim Geral
CBMDF	Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
Comb.	Combatente
Compl.	Complementar
DEALF	Departamento de Administração Logística e Financeira
DF	Distrito Federal
DICOA	Diretoria de Contratações e Aquisições
DIMAT	Diretoria de Materiais e Serviços
DIOFI	Diretoria de Orçamento e Finanças
DITIC	Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
DODF	Diário Oficial do Distrito Federal
EAP	Estrutura Analítica do Projeto
EMG	Estado-Maior-Geral
EP	Escritório de Projetos
FUNCBM	Fundo de Modernização, Manutenção e Reequipamento do CBMDF
GDF	Governo do Distrito Federal
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MAJ.	Major
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
MJ	Ministério da Justiça
MGP	Manual de Gerenciamento de Projetos
PAM	Pedido de Aquisição de Material
PARF	Plano de Aplicação de Recursos Financeiros
PB	Projeto Básico
PDCA	<i>Plan, do, check and act</i>
PES	Pedido de Execução de Serviços

PLANES	Plano Estratégico 2017-2024
PLASE	Plano de Ação Setorial
PLOA	Projeto de Lei Orçamentária Anual
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMO	<i>Project Management Office</i>
PMP	<i>Project Management Professional</i>
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPA	Plano Plurianual
QOBM	Quadro de Oficiais Bombeiro Militar
SCIPWeb	Sistema de Segurança Contra Incêndio e Pânico Web
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
SEIOP	Sistema Eletrônico de Informação Operacional
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública
SIAFI	Sistema de Administração Financeira
SICONV	Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal
SINAP	Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil
SSPDF	Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Paz Social do Distrito Federal
TAP	Termo de Abertura do Projeto
TCU	Tribunal de Contas da União
Ten-Cel.	Tenente-Coronel
TI	Tecnologia da informação
TR	Termo de Referência
WBS	<i>Work Breakdown Structure</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Questões básicas relacionadas ao gerenciamento de projetos	15
1.1.1	O que são projetos?	15
1.1.2	Para que servem os projetos?.....	15
1.1.3	Por que os projetos falham?.....	15
1.1.4	O que é Gerenciamento de Projetos?	16
1.1.5	Por que utilizar o Gerenciamento de Projetos no CBMDF?	16
1.1.6	Qual a utilidade do Escritório de Projetos?	17
1.2	Objetivos da Metodologia de Gerenciamento de Projetos no CBMDF:.....	18
1.3	Público-alvo da Metodologia de Gerenciamento de Projetos no CBMDF.	18
1.4	Conceitos de Gerenciamento de Projetos no CBMDF	19
2	FASES DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	23
3	DEMANDAS – FASE 1	25
3.1	Objetivos da Fase das Demandas.....	26
3.2	Passos da Fase das Demandas.....	27
3.2.1	Passo 1 – Enviar demanda	27
3.2.2	Passo 2 – Cadastrar demanda.....	27
3.2.3	Passo 3 – Analisar demanda.....	28
3.2.4	Passo 4 – Analisar viabilidade.....	29
3.2.5	Passo 5 – Validar demandas.....	31
3.2.6	Passo 6 – Aprovar demandas	31
3.2.7	Passo 7 – Selecionar demandas	32
3.2.8	Passo 8 – Incluir demanda no PARF/PLOA.....	32
3.2.9	Passo 9 – Consolidar demandas aprovadas	32
4	PLANEJAMENTO – FASE 2	34
4.1	Objetivos da Fase do Planejamento.....	35
4.2	Passos da Fase do Planejamento	35
4.2.1	Passo 1 – Indicar OBM’s responsáveis pelos projetos	35
4.2.2	Passo 2 – Indicar Gerentes dos Projetos	36
4.2.3	Passo 3 – Elaborar Canvas.....	36

4.2.4	Passo 4 – Elaborar Termo de Abertura do Projeto (TAP)	38
4.2.5	Passo 5 – Aprovar e publicar TAP	39
4.2.6	Passo 6 – Elaborar Plano do Projeto	39
4.2.7	Passo 7 – Elaborar Estrutura Analítica do Projeto (EAP).....	43
4.2.8	Passo 8 – Estimar Custos	45
4.2.9	Passo 9 – Definir Cronograma	46
4.2.10	Passo 10 – Elaborar Plano de Gerenciamento de Riscos	48
4.2.11	Passo 11 – Elaborar Plano de Comunicação	49
4.2.12	Passo 12 – Validar Plano do Projeto	50
4.2.13	Passo 13 – Aprovar Plano do Projeto	50
5	CAPTAÇÃO DE RECURSOS – FASE 3.....	52
5.1	Objetivos da Fase de Captação de Recursos	53
5.2	Passos da Fase de Captação de Recursos	54
5.2.1	Passo 1 – Propor Captação de Recursos	54
5.2.2	Passo 2 – Definir fonte de Captação	55
5.2.3	Passo 3 – Aprovar Caderno de Fontes de Captação	56
5.2.4	Passo 4 – Intermediar a Captação de Recursos Legislativos	56
5.2.5	Passo 5 – Monitorar a concessão dos recursos.....	57
5.2.6	Passo 6 – Consolidar Proposta	58
5.2.7	Passo 7 – Aprovar Proposta.....	59
5.2.8	Passo 8 – Cadastrar Proposta	59
5.2.9	Passo 9 – Cumprir Diligências	61
5.2.10	Passo 10 – Formalizar Ajuste.....	61
5.2.11	Passo 11 – Arquivar Projeto	62
6	EXECUÇÃO – FASE 4	63
6.1	Objetivos da Fase de Execução	64
6.2	Passos da Fase de Execução	65
6.2.1	Passo 1 – Gerenciar mudanças	65
6.2.2	Passo 2 – Atualizar Plano do Projeto	65
6.2.3	Passo 3 – Mobilizar equipe do projeto	66
6.2.4	Passo 4 – Desenvolver equipe do projeto	66
6.2.5	Passo 5 – Conduzir trabalho do projeto	66
6.2.6	Passo 6 – Garantir qualidade do projeto	67

6.2.7	Passo 7 – Solicitar aquisições	67
6.2.8	Passo 8 – Conferir e consolidar fontes de recursos	68
6.2.9	Passo 9 – Conduzir aquisições	68
6.2.10	Passo 10 – Acompanhar aquisições	68
6.2.11	Passo 11 – Aprovar Termo de Referência ou Projeto Básico	69
6.2.12	Passo 12 – Disponibilizar Recurso Financeiro	69
6.2.13	Passo 13 – Licitar e Contratar	69
6.2.14	Passo 14 – Gerenciar comunicações com partes interessadas.....	69
6.2.15	Passo 15 – Atualizar andamento do projeto.....	70
7	CONTROLE E MONITORAMENTO – FASE 5	71
7.1	Objetivos da Fase do Controle e Monitoramento	72
7.2	Passos da Fase do Controle e Monitoramento	72
7.2.1	Passo 1 – Coletar dados de desempenho do projeto	72
7.2.2	Passo 2 – Validar escopo	73
7.2.3	Passo 3 – Controlar escopo	73
7.2.4	Passo 4 – Controlar cronograma.....	74
7.2.5	Passo 5 – Controlar custos	74
7.2.6	Passo 6 – Controlar aquisições	75
7.2.7	Passo 7 – Controlar qualidade	75
7.2.8	Passo 8 – Controlar comunicações	75
7.2.9	Passo 9 – Controlar o engajamento das partes interessadas.....	76
7.2.10	Passo 10 – Controlar riscos	76
7.2.11	Passo 11 – Monitorar e controlar o trabalho do projeto	77
7.2.12	Passo 12 – Realizar o controle integrado de mudanças	77
8	ENCERRAMENTO – FASE 6.....	78
8.1	Objetivos da Fase do Encerramento	79
8.2	Passos da Fase do Encerramento	80
8.2.1	Passo 1 – Realizar recebimento definitivo	80
8.2.2	Passo 2 – Validar recebimento definitivo	80
8.2.3	Passo 3 – Liquidar aquisições	80
8.2.4	Passo 4 – Encerrar projeto ou fase	81
8.2.5	Passo 5 – Aceite final	81
8.2.6	Passo 6 – Prestar contas do convênio	82

8.2.7	Passo 7 – Registrar lições aprendidas	83
8.2.8	Passo 8 – Desmobilizar equipe	83
8.2.9	Passo 9 – Arquivar projeto	84
9	CONCLUSÃO	85
	REFERÊNCIAS	86
	HISTÓRICO DE VERSÕES	89



1 INTRODUÇÃO

1.1 Questões básicas relacionadas ao gerenciamento de projetos

Com o objetivo de padronização de conhecimentos serão apresentadas a seguir algumas questões básicas relacionadas ao gerenciamento de projetos. Tais questões elucidarão parte das dúvidas mais frequentes em um primeiro contato com o tema.

1.1.1 O que são projetos?

Projetos são esforços empreendidos temporariamente para entregar produtos, serviços ou resultados, utilizando recursos humanos e logísticos. Projetos são realizados desde o início da civilização. A Arca de Noé, as Pirâmides do Egito, o Coliseu e as Viagens Espaciais são exemplos clássicos da realização de projetos.

1.1.2 Para que servem os projetos?

Servem para materializar ideias, apresentar soluções e atender demandas. No caso do CBMDF, para apresentar resultados que contribuam com a qualidade de vida da população brasiliense. Como exemplo podemos citar a implantação de sistemas informatizados (Sistema Eletrônico de Informação (SEI), Sistema de Segurança Contra Incêndio e Pânico Web (SCIPWeb), Sistema Eletrônico de Informação Operacional (SEIOP) e Fênix), a elaboração de ativos de processos institucionais, a aquisição de novas viaturas, equipamentos e materiais, a construção de Grupamento de Bombeiro Militar, etc. Como podemos observar, um projeto não é um processo rotineiro da instituição. É algo relativamente novo e, portanto, tem um grau de incerteza sobre o seu resultado.

1.1.3 Por que os projetos falham?

O *Project Management Institute* (PMI) é uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos, contando com mais de 450 mil



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

membros em todo o mundo. O PMI realiza uma pesquisa anual sobre projetos e conta com a participação de centenas de organizações e profissionais de diversos países. Os resultados da pesquisa realizada em 2016 demonstram que os problemas mais frequentes em projetos são:

Tabela 1 – Categorização dos problemas dos projetos

Problemas mais frequentes em projetos	Percentual de ocorrência
Problema de comunicação	64,2%
Não cumprimento de prazos	59,4%
Escopo não definido adequadamente	58,5%
Mudanças de escopo constantes	54,2%
Recursos humanos insuficientes	45,3%
Riscos não avaliados corretamente	43,4%
Não cumprimento do orçamento	42,0%
Estimativas incorretas ou sem fundamento	39,2%
Concorrência entre o dia-a-dia e o projeto na utilização dos recursos	38,2%

Fonte: *PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Chapters Brasileiros. Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2016*. Disponível em: < <http://www.pmsurvey.org> >. Acesso em: 15 jun. 2016.

1.1.4 O que é Gerenciamento de Projetos?

Gerenciar projetos significa aplicar conhecimentos, técnicas, métodos e ferramentas aumentando as chances de alcance dos objetivos pretendidos. Nas últimas décadas, surgiram instituições preocupadas em profissionalizar a atividade sistematizando e padronizando as áreas de conhecimento e processos envolvidos no gerenciamento de projetos. Chamar um empreendimento ou esforço de projeto implica definir o que se deseja alcançar (escopo), em que período (tempo), a que custo (recursos humanos, financeiros, logísticos, materiais), e com qual padrão de qualidade. Ao definirmos e planejarmos essas áreas de conhecimento adequadamente, o grau de sucesso do empreendimento (projeto) aumenta consideravelmente.

1.1.5 Por que utilizar o Gerenciamento de Projetos no CBMDF?

A sociedade brasileira, consciente de seu papel de protagonista no Estado, demanda cada vez mais do Governo serviços públicos de qualidade. A Constituição Federal respalda essa cobrança ao determinar que os atos da



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

administração pública atendam ao princípio da eficiência, ou seja, que sejam entregues produtos e serviços de qualidade ao cidadão, oportunamente e sem desperdício de recursos públicos.

Nesse sentido, foi implantada, no Distrito Federal, a Gestão para Resultados, nos termos do Decreto nº. 27.691, de 6 de fevereiro de 2007, que, dentre outras finalidades, orienta o governo para o cidadão e promove a eficiência e a racionalização dos gastos públicos.

O CBMDF aplica a gestão estratégica desde 2002. O Plano Estratégico do período 2013-2016 obteve resultados expressivos na redução do tempo-resposta as emergências, construção de novas unidades operacionais, aquisição de equipamentos e viaturas totalizando uma execução de 75% do Plano. Os projetos foram os instrumentos de gestão que levaram o CBMDF a obter estes resultados.

O Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal para período de 2017 a 2024 (PLANES) aponta 11 objetivos estratégicos visando resultados ainda mais relevantes para a segurança do Distrito Federal. A execução da estratégia corporativa firma-se em projetos, que se gerenciados com efetividade apresentam resultados consistentes para o cidadão.

Por outro lado, os órgãos de controle externo, cumprindo seu papel de fiscalizar a efetividade do gasto público, têm acompanhado e exigido a realização do planejamento estratégico, a execução, o monitoramento e a avaliação dos projetos. Portanto, aplicar o gerenciamento de projetos no CBMDF vai além de melhorar os resultados institucionais. O gerenciamento de projetos padronizado é um meio de ampliar a governança corporativa favorecendo o CBMDF atender com excelência, transparência e probidade a sociedade do Distrito Federal.

1.1.6 Qual a utilidade do Escritório de Projetos?

O Escritório de Projetos é o responsável por promover o gerenciamento de projetos na instituição. Dentre suas atribuições podemos citar:



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

- Fornecer informação consolidada sobre os projetos para a alta administração (indicadores de desempenho);
- Apoiar a seleção e a priorização de projetos (gestão do portfólio e programas);
- Apoiar todos os setores da corporação na gestão dos projetos (tutoria de projetos, consultoria e gestão compartilhada);
- Otimizar o acesso aos recursos (gerenciamento do compartilhamento de recursos humanos, materiais e logísticos; auxílio na captação de recursos);
- Padronizar, atualizar e dar suporte às ferramentas de gerenciamento de projetos (metodologia, *software*, técnicas, modelos, formulários etc);
- Gerir, manter e propagar o conhecimento em gerenciamento de projetos (cursos, treinamentos, eventos, repositório de boas práticas etc) e;
- Intervir para recuperar projetos com problemas.

1.2 Objetivos da Metodologia de Gerenciamento de Projetos no CBMDF:

- Otimizar os recursos públicos com a disseminação das práticas de gerenciamento de projetos;
- Padronizar os procedimentos e práticas para elaborar, planejar, priorizar, captar recursos, executar, controlar, monitorar e encerrar os projetos;
- Estabelecer uma linguagem comum em gerenciamento de projetos;
- Definir as ferramentas necessárias para dar apoio aos métodos estabelecidos;
- Gerenciar o conhecimento relativo a projetos.

1.3 Público-alvo da Metodologia de Gerenciamento de Projetos no CBMDF.

Bombeiros-militares (ativos e inativos), prestadores de serviço, contratados e colaboradores envolvidos direta ou indiretamente no gerenciamento de projetos do CBMDF.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

1.4 Conceitos de Gerenciamento de Projetos no CBMDF

Brainstorming: termo em inglês que significa tempestade de ideias, mais que uma técnica de dinâmica de grupo, é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo - criatividade em equipe - colocando-a a serviço de objetivos pré-determinados.

Clientes: Os clientes são as pessoas ou organizações que aprovarão e gerenciarão o produto, serviço ou resultado do projeto.

Contrato: todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas (Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993).

Convênio: instrumento que tenha como partes, de um lado, o CBMDF, e de outro, entidades públicas ou particulares, cujo objetivo é a execução de programas, projetos ou eventos de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação.

Cronograma: é uma sequência de datas de execução das tarefas necessárias para a realização do escopo do projeto, listadas na estrutura analítica do projeto (EAP).

Entrega: é qualquer produto ou serviço gerado pelo projeto e que seja verificável.

Escopo do Projeto: é aquilo que o projeto tem como proposta de entrega, com base no trabalho a ser desenvolvido e requisitos previamente definidos.

Escritório de Projetos (EP) ou *Project Management Office (PMO)*: estrutura da organização, responsável por centralizar e coordenar o Gerenciamento de Projetos.

Estrutura Analítica do Projeto (EAP) ou *Work Breakdown Structure (WBS)*: é a decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho a ser executado pela equipe do projeto para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas necessárias. Ela organiza e define o escopo total do projeto.

Etapa do projeto: O ciclo de vida de um projeto é composto por 5 etapas: demandas, planejamento, captação de recursos, execução, monitoramento e controle e encerramento.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

Gerenciamento de Projetos: aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para iniciar, planejar, executar, controlar, avaliar e encerrar as atividades que visam atingir as necessidades ou expectativas das partes envolvidas no projeto.

Gerente de Projetos: pessoa responsável pela administração das fases e etapas envolvidas no gerenciamento de projetos e pela aplicação das ferramentas e técnicas necessárias ao cumprimento das atividades do projeto.

Indicadores: variáveis que, ao serem dimensionadas, lidas ou interpretadas, conseguem oferecer um diagnóstico sobre o andamento ou a “saúde” de uma ação ou projeto.

Lições Aprendidas: ocorre de três formas: (1) avaliação pré-projeto, para seleção de projetos que melhor encaixem na estratégia global do CBMDF; (2) avaliação ao longo do projeto, durante todo o ciclo de vida do projeto; e (3) avaliação pós-projeto, para a apreciação do sucesso e da eficácia do projeto concluído.

Linha de Base: A versão aprovada do plano do projeto que só pode ser alterada através de procedimentos formais de controle de mudança e é usada como uma base de comparação e controle. Os procedimentos de mudança são definidos para cada projeto na etapa de planejamento.

Marcos do Projeto: eventos de completamento de uma etapa. Usa-se o conceito de marco para criar visibilidade dentro do processo. Atrasos na entrega de um marco devem indicar problemas no projeto ou na sua condução.

Melhores Práticas: é um conjunto de procedimentos entendidos como ideais para realizar uma determinada atividade.

Metodologia: é o conjunto de processos, fases, atividades, documentos e regras para o desenvolvimento do trabalho.

Modelo ou *Template*: um documento parcialmente completo em um formato predefinido, que fornece uma estrutura definida para coletar, organizar e apresentar informações e dados.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

Operação Continuada ou Atividade Rotineira: trabalho de natureza repetitiva que envolve ações tipicamente rotineiras e de caráter permanente. Normalmente, possui as seguintes características:

- não possui um limite de prazo definido para término;
- visa manter produtos ou serviços para a organização;
- possui uma equipe de trabalho relativamente fixa, tendo em vista seu caráter permanente.

Partes Interessadas ou Stakeholders: são pessoas ou organizações que estão ativamente envolvidas com o projeto ou têm influência no seu resultado.

Patrocinador ou Sponsor: pessoa com autoridade e poder decisório para efetivar o projeto e manter seu andamento na organização, por meio da viabilização dos recursos necessários. No caso do CBMDF, o patrocinador pode ser Comandante Geral ou outra autoridade constituída do CBMDF como os comandantes de unidade, diretores e chefes de departamento.

Processo: conjunto padronizado e sequencial de atividades visando alcançar um objetivo.

Programa: é um grupo de projetos convergentes, gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle.

Project Management Body of Knowledge (PMBOK): trata-se de um guia desenvolvido pelo instituto americano *Project Management Institute* (PMI), contendo o conjunto de normas, métodos, processos e práticas na área de Gerenciamento de Projetos, o qual se tornou referência e padrão mundial para os profissionais da área.

Project Management Professional (PMP): certificação emitida pelo instituto americano *Project Management Institute* (PMI) para reconhecer seus formandos especializados na gerência de projetos.

Projeto: esforço temporário (início e fim definidos) empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único (PMBOK, 2013).



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

Portfólio: é o conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, agrupados a fim de atender aos objetivos estratégicos.

Risco: um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito negativo nos objetivos de um projeto.

Tarefa: Em gerenciamento de projetos, uma tarefa é uma atividade que precisa ser realizada dentro de um período de tempo definido, tem um prazo. Ela pode ser dividida em atribuições que também devem ter uma data de início e fim definidas ou um prazo para a conclusão.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

2 FASES DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Os projetos se dividem em várias fases cada fase tem diversos processos e passos, que devem ser executados de forma padronizada para que o projeto tenha um gerenciamento efetivo. O conjunto destas fases constituem, em última análise, o ciclo de vida dos projetos.

Figura 1 – Ciclo de vida dos projetos no CBMDF

1. Demandas	2. Planejamento	3. Captação de Recursos	4. Execução	5. Controle e Monitoramento	6. Encerramento
<ul style="list-style-type: none">•Enviar demanda•Cadastrar demanda•Analisar demanda•Analisar viabilidade•Validar demandas•Aprovar demandas•Selecionar demandas•Incluir demanda no PARF/PLOA•Consolidar demandas aprovadas	<ul style="list-style-type: none">•Indicar OBM's responsáveis pelos projetos•Indicar gerentes dos projetos•Elaborar Canvas•Elaborar Termo de Abertura do Projeto (TAP)•Aprovar e publicar TAP•Elaborar Plano do Projeto•Elaborar Estrutura Analítica do Projeto (EAP)•Estimar custos•Definir cronograma•Elaborar Plano de Gerenciamento de Riscos•Elaborar Plano de Comunicação•Validar Plano do Projeto•Aprovar Plano do Projeto	<ul style="list-style-type: none">•Propor captação de recursos•Definir fonte de captação•Aprovar Caderno de Fontes de Captação•Intermediar captação de recursos legislativos•Monitorar a concessão dos recursos•Consolidar proposta•Aprovar proposta•Cadastrar proposta•Cumprir diligências•Formalizar ajuste•Arquivar projeto	<ul style="list-style-type: none">•Gerenciar mudanças•Atualizar Plano do Projeto•Mobilizar equipe do projeto•Desenvolver equipe do projeto•Conduzir trabalho do projeto•Garantir qualidade do projeto•Solicitar aquisições•Acompanhar aquisições•Conferir e consolidar fontes de recurso•Conduzir aquisições•Aprovar Termo de Referência ou Projeto Básico•Disponibilizar recurso financeiro•Licitar e Contratar•Gerenciar comunicações com partes interessadas•Atualizar andamento do projeto	<ul style="list-style-type: none">•Coletar dados de desempenho do projeto•Validar escopo•Controlar escopo•Controlar cronograma•Controlar custos•Controlar qualidade•Controlar comunicações•Controlar riscos•Controlar aquisições•Controlar o engajamento das partes interessadas•Monitorar e controlar o trabalho do projeto•Realizar o controle integrado de mudanças	<ul style="list-style-type: none">•Realizar recebimento definitivo•Validar recebimento definitivo•Liquidar aquisições•Encerrar projeto ou fase•Aceite final•Prestar contas do Convênio•Registrar lições aprendidas•Desmobilizar equipe•Arquivar projeto

Fonte: CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, Comissão de elaboração.

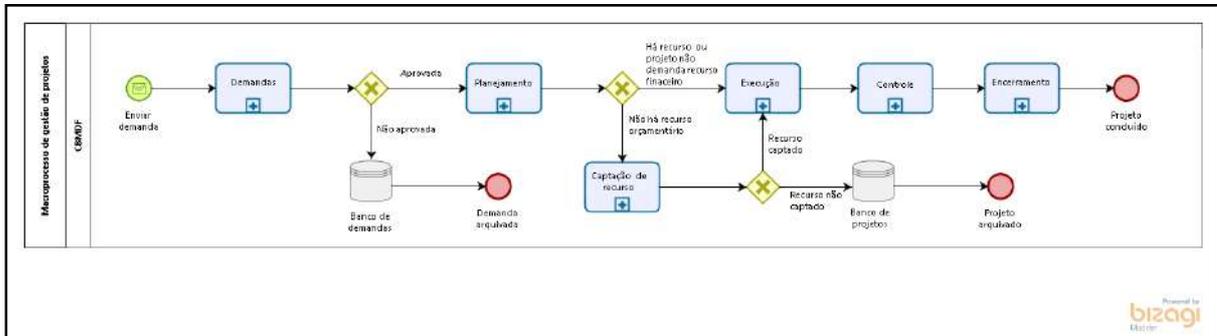
Metodologia de gerenciamento de projetos do CBMDF: Ano 2018. 1. ed. Brasília: CBMDF, 2018.

Ciclo de vida do projeto é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término. O ciclo de vida do projeto no CBMDF segue as fases acima definidas. Embora todos os projetos tenham um início e um fim definidos, as entregas e atividades específicas conduzidas neste processo poderão variar muito de acordo com o projeto. O ciclo de vida padronizado nesta metodologia, figura 1, oferece uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto no CBMDF, independentemente da tarefa específica envolvida.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

Figura 2 – Macroprocesso de gerenciamento de projetos



Fonte: CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, Comissão de elaboração.

Metodologia de gerenciamento de projetos do CBMDF: Ano 2018. 1. ed. Brasília: CBMDF, 2018.

Adiante, serão apresentadas, de forma detalhada, cada uma destas fases que constituem o macroprocesso de gerenciamento de projetos. Cada fase será evidenciada em um capítulo distinto desta metodologia. O Estado-Maior-Geral publicará anualmente o calendário de execução do macroprocesso de gerenciamento de projetos do ano subsequente.

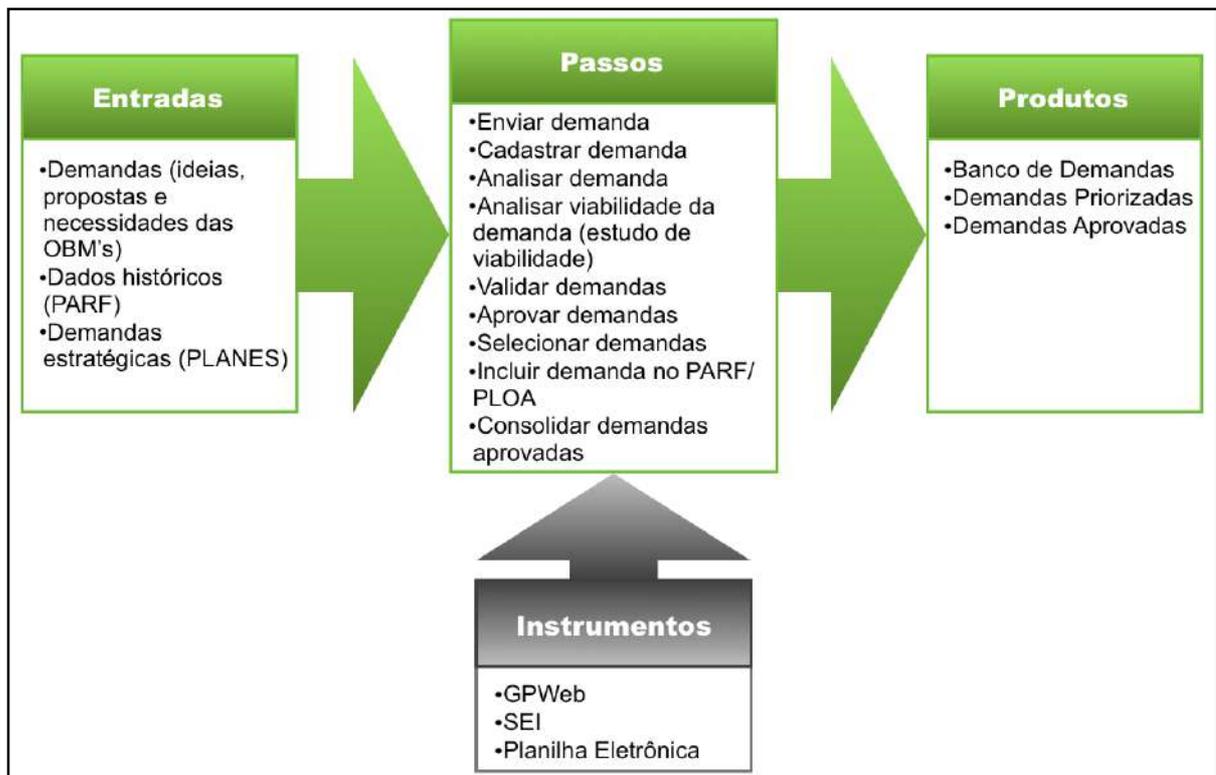


GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

3 DEMANDAS – FASE 1

Demandas são necessidades, ideias ou propostas de produtos ou serviços, para atender as estratégias institucionais, as táticas setoriais e suas atividades, em todos os níveis organizacionais.

Figura 3 – Visão das Demandas



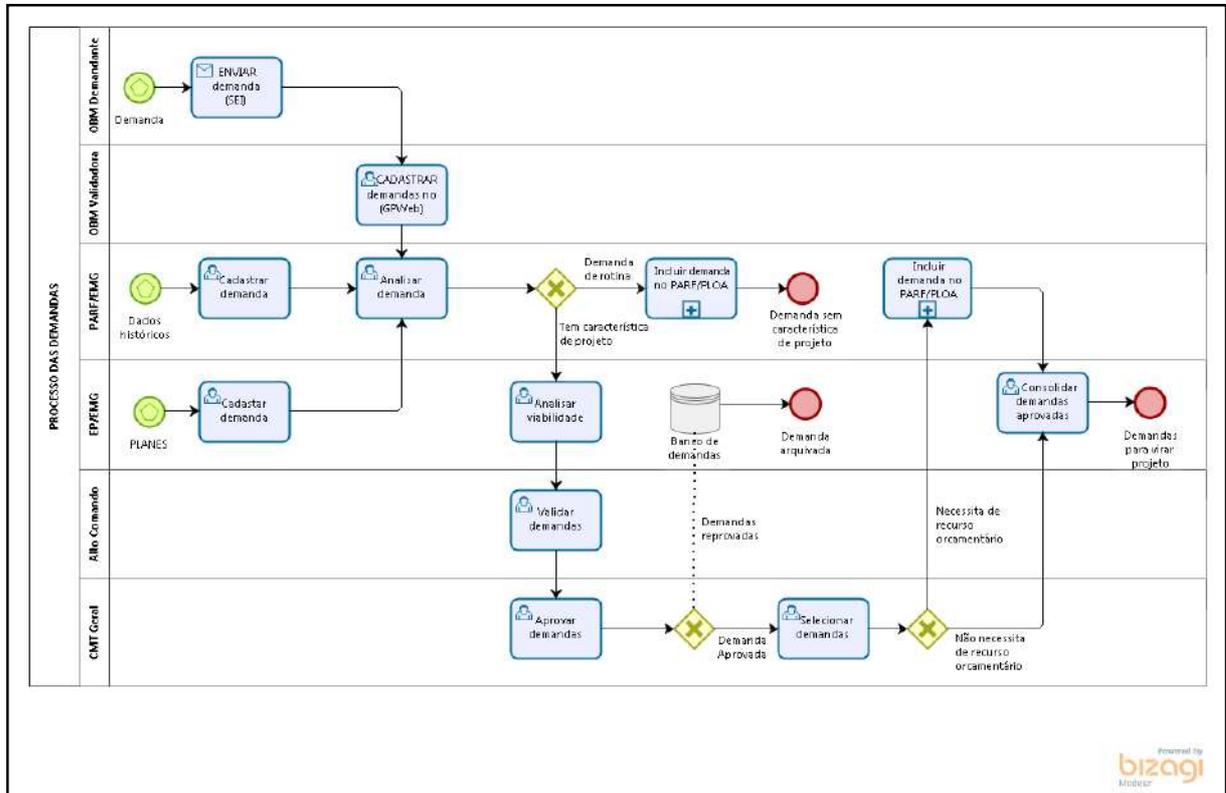
Fonte: CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, Comissão de elaboração.
Metodologia de gerenciamento de projetos do CBMDF: Ano 2018. 1. ed. Brasília: CBMDF, 2018.

A Fase das demandas fornece um meio de cadastrar, analisar, validar, priorizar e aprovar todas as demandas. A demanda em uma organização tem muitas origens e formas. No caso do CBMDF, as demandas podem originar-se nas OBM's, nos dados históricos do Plano de Aplicação de Recursos Financeiros (PARF) ou até mesmo nas estratégias descritas no PLANES, conforme pode-se observar na figura 3.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

Figura 4 – Processo das Demandas



Fonte: CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, Comissão de elaboração. **Metodologia de gerenciamento de projetos do CBMDF: Ano 2018. 1. ed.** Brasília: CBMDF, 2018.

ATENÇÃO

O detalhamento destes passos está descrito no item 3.2

3.1 Objetivos da Fase das Demandas

A fase das demandas consiste em coletar, registrar, analisar e priorizar as demandas (ideias) do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, tendo por premissas o alinhamento estratégico, a viabilidade e a disponibilidade orçamentária. As demandas podem seguir para as próximas fases do projeto ou constituírem banco de demandas ou serem descartadas.

A fase das demandas busca otimizar os recursos do CBMDF que devem ser utilizados nas fases seguintes somente conforme as prioridades estabelecidas.

A principal ferramenta utilizada nesta fase é o sistema GPWeb.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

3.2 Passos da Fase das Demandas

3.2.1 Passo 1 – Enviar demanda

Responsável: *OBM Demandante*

Ferramenta: *SEI*

Enviar o pedido de material ou serviço via SEI para a OBM validadora (Diretoria/Departamento), informando os dados mínimos para a especificação preliminar da demanda. Observar os requisitos constantes na portaria que regulamenta a confecção de PAM/PES.

3.2.2 Passo 2 – Cadastrar demanda

Responsável: *OBM Validadora, Equipe de elaboração do PARF/EMG e EP/EMG*

Ferramenta: *GPWeb*

Preencher o formulário, no GPWeb, informando os dados obrigatórios para a especificação preliminar da demanda:

- **Nome** - Identificação simples e direta que nomeie a demanda;
- **Organização Bombeiro-Militar responsável** - pela demanda;
- **Responsável** - Identificação do responsável pela demanda;
- **Ano** - Ano de cadastro da demanda;
- **Setor** - Identificação do setor ao qual a demanda está relacionada;
- **Identificação** - Do que se trata a demanda, qual é a necessidade;
- **Justificativa** - Descrição clara e objetiva da demanda: breve histórico, dados estatísticos, vacância existente, problema e as motivações;
- **Resultados** - Descrição dos resultados a serem alcançadas;
- **Alinhamento** - Descrever o alinhamento da demanda com os objetivos e iniciativas do PLANES (caso haja alinhamento);



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

- **Fonte de recursos** - Descrição e indicação da fonte de recursos para as despesas da demanda. Consultar SELOF/EMG;
- **Prazos** - Delimitação de estimativa de prazo em meses de execução da demanda, desde o planejamento até o encerramento do projeto;
- **Custos** – Descrição da estimativa de custos da demanda;
- **Observação** - Descrição complementar e informações importantes;
- **Nível de acesso** - Delimitação de acesso e edição das informações contidas na demanda. Utilizar o nível Protegido II;
- **Prazo estimado** – É o prazo previsto para execução total do projeto, contado em meses, conforme as opções disponibilizadas no GPWeb;
- **Riscos previamente identificados** – Relação dos eventos incertos que podem afetar o projeto.
- **Código PARF** – Inserir conforme publicação em Boletim Geral.

3.2.3 Passo 3 – Analisar demanda

Responsável: *Equipe de elaboração do PARF/EMG.*

Ferramenta: *GPWeb*

Na análise da demanda deve ser verificado se a proposta tem característica de projeto ou não; classifica-se o grau de complexidade do projeto em baixo, médio e alto; verifica-se o custo e o tempo de execução; a quantidade de recursos necessários para a execução do projeto, inclusive externos; e a interligação com outros projetos já existentes.

As demandas analisadas poderão originar novos projetos ou constituir banco de demandas ou ainda serem inativadas.

As Comissões poderão editar a demanda no cadastro, por meio de informações objetivas, anexando justificativa técnica, e se for o caso, implementando



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

os ajustes ou aglutinações necessárias ao atendimento das necessidades corporativas.

O Estado-Maior-Geral, neste passo, analisa as demandas de caráter estratégico, com origem no PLANES, seguindo todas as atividades descritas anteriormente na ferramenta GPWeb, porém dentro de uma ótica da estratégia institucional.

3.2.4 Passo 4 – Analisar viabilidade

Responsável: *Escritório de Projetos*

Ferramenta: *GPWeb, Planilha Eletrônica e Tabela 1 – Parâmetros de estudo de viabilidade e priorização das demandas*

O estudo da viabilidade é a análise da demanda visando identificar as necessidades ou influências, que podem torná-la um projeto exequível, alcançando bons resultados. A entrada deste processo são demandas analisadas que possuem características de projeto.

As demandas são classificadas e pontuadas, conforme os critérios objetivos da Tabela 1, utilizando-se como referência as seguintes ferramentas:

- Plano Estratégico (PLANES)
- Plano Plurianual (PPA)
- Plano de Aplicação de Recursos Financeiros (PARF)
- Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P).

As demandas serão apresentadas em um rol de ordem decrescente, por prioridade, dentro de cada objetivo estratégico no portfólio de projetos do setor. A saída deste processo são as demandas priorizadas. A seguir, são apresentados os parâmetros de priorização da demanda, Tabela 1.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

Tabela 2 – Parâmetros de priorização da demanda

Parâmetro	Especificação	Critério de avaliação	Unidade de medida	
Custo	Valor total estimado do projeto	Quanto menor melhor	1	0 – 8 mil R\$
			2	8,1 – 99 mil R\$
			3	100 mil – 1,99 milhões R\$
			4	2 – 10 milhões R\$
			5	Acima de 10 milhões R\$
Prazo	Qual o prazo estimado para a conclusão do projeto	Quanto menor melhor	1	Até 6 meses
			2	6 meses – 1 ano
			3	1 – 2 anos
			4	2 – 4 anos
			5	Acima 4 anos
Recursos Humanos	Existem recursos humanos disponíveis para a execução do projeto?	Quanto menor melhor	1	Plenamente disponível – quantidade suficiente e em tempo integral
			2	Disponível - quantidade suficiente, porém em tempo parcial
			3	Parcialmente disponível- quantidade abaixo da necessária e em tempo parcial
			4	Disponibilidade incerta – quantidade e tempo disponível não apurado
			5	Indisponíveis
Alinhamento Estratégico	Qual o resultado estimado para a estratégia corporativa? (PLANES)	Quanto maior melhor	1	Nenhum – não tem impacto na estratégia
			2	Baixo – impacto indireto nas iniciativas ou objetivos estratégicas
			3	Médio – impacto direto nas iniciativas estratégicas
			4	Alto – impacto direto nos objetivos estratégicos
			5	Muito alto – impacto direto na Visão estratégica
Responsabilidade Socioambiental	Qual o resultado estimado para os objetivos da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)?	Quanto maior melhor	1	Nenhum – não tem impacto na agenda
			2	Baixo – impacto indireto nos objetivos da agenda
			3	Médio – impacto direto em 1 objetivo da agenda
			4	Alto – impacto direto em até 3 objetivos da agenda
			5	Muito alto – impacto direto em todos os objetivos
Recurso Orçamentário	Existem recursos orçamentários ou financeiros previstos?	Quanto menor melhor	1	Previsto no PARF
			2	Previsto no PPA
			3	Não tem, mas a captação é viável e provável
			4	Não tem, mas a captação é viável, porém incerta
			5	Não tem. A captação não é viável
Requisito legal	A proposta atende a exigência legal?	Sim ou Não	1	Não
			2	Sim
Abrangência	População diretamente beneficiada**	Quanto maior melhor	1	Não se aplica
			2	Até 10.000 pessoas
			3	De 10.000 a 100.000 pessoas
			4	De 100.000 até 1 milhão pessoas
			5	Toda população do DF
Conhecimento Técnico	Qual o nível de conhecimento técnico existente para realizar o projeto?	Quanto maior melhor	1	Nenhum
			2	Baixo
			3	Médio
			4	Alto
			5	Muito alto

Fonte: CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, Comissão de elaboração.

Metodologia de gerenciamento de projetos do CBMDF: Ano 2018. 1. ed. Brasília: CBMDF, 2018.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

A prioridade é estabelecida pelo Escritório de Projetos utilizando a Fórmula de Cálculo da Prioridade. Apresentada a seguir.

$$\text{Prioridade} = \frac{2 \times \text{Alinha. Estratégico} + \text{Conhec. Técnico} + \text{Responsabilidade Socioambiental} + \text{Abrangência}}{\text{Recursos Humanos} + \text{Prazo} + \text{Custo} + \text{Recurso Orçamentário}}$$

3.2.5 Passo 5 – Validar demandas

Responsável: *Alto Comando do CBMDF*

Ferramenta: *GPWeb, Reporting Services e Reuniões*

A validação das demandas é o processo de confirmação de alto nível da prioridade técnica estabelecida na análise de viabilidade, passo 3.

As entradas deste processo são as demandas priorizadas.

As demandas priorizadas são apresentadas aos membros do Alto Comando pelo Escritório de Projetos, que confirmam ou revisam sua ordem de prioridade, por consenso ou maioria, levando em conta o contexto financeiro, social, político e estratégico. São validadas apenas as demandas, que se enquadrem nesses critérios.

A saída deste processo são as demandas validadas.

3.2.6 Passo 6 – Aprovar demandas

Responsável: *Comandante-Geral do CBMDF*

Ferramenta: *Sistema Eletrônico de Informações – SEI e GPWeb,*

A partir das demandas validadas previamente, o Comandante-Geral do CBMDF deve decidir se cada demanda deve ou não originar um novo projeto.

As demandas consideradas aprovadas seguem via *GPWeb*, conforme priorização, para se tornarem projetos no EMG ou para a equipe de elaboração do PARF/EMG para destinação de recursos antes de seguirem para virar projetos. As demandas reprovadas deverão ser desativadas pelo Escritório de Projetos, mas deverão ficar registradas para fins de histórico.

O demandante poderá consultar o andamento da demanda no GPWeb.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

3.2.7 Passo 7 – Selecionar demandas

Responsável: *Comandante-Geral do CBMDF*

Ferramenta: *Sistema Eletrônico de Informações – SEI*

A partir das demandas aprovadas previamente, o Comandante-Geral do CBMDF encaminha as demandas que necessitam de recursos orçamentários à equipe de elaboração do PARF/EMG e as que não necessitam de recursos serão direcionadas diretamente ao Estado-Maior-Geral que alterará o status da demanda no GPWeb, possibilitando originar novos projetos.

3.2.8 Passo 8 – Incluir demanda no PARF/PLOA

Responsável: *Equipe de elaboração do PARF/EMG*

Ferramenta: *Sistema Eletrônico de Informações – SEI*

As demandas de rotina, sem características de projeto, que necessitam de aporte financeiro para sua execução, são incluídas no PARF, respeitando-se as possibilidades orçamentárias e os orçamentos de suas respectivas comissões do PARF. Posteriormente, seguem os ritos e legislações pertinentes às aquisições e ou contratações.

A partir das demandas aprovadas pelo Comandante-Geral do CBMDF que necessitam de recursos orçamentários para sua execução a equipe de elaboração do PARF/EMG deverá, dentro das possibilidades orçamentárias, incluir tais demandas no PARF e posteriormente informar o Estado-Maior-Geral para que sejam originados os novos projetos devidamente lastreados pelos recursos destinados.

3.2.9 Passo 9 – Consolidar demandas aprovadas

Responsável: *Estado-Maior-Geral*

Ferramenta: *Sistema Eletrônico de Informações – SEI e GPWeb*

A consolidação das demandas aprovadas homologa a fase de Demandas e autoriza o início da fase de Planejamento dos respectivos projetos no GPWeb.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

O EMG consolida no GPWeb as demandas aprovadas alterando seu *status* para “aprovada”. A partir destas demandas aprovadas será constituído o portfólio de projetos do CBMDF na fase seguinte, Planejamento.

ATENÇÃO

O registro detalhado da demanda favorece sua compreensão, priorização e aprovação.

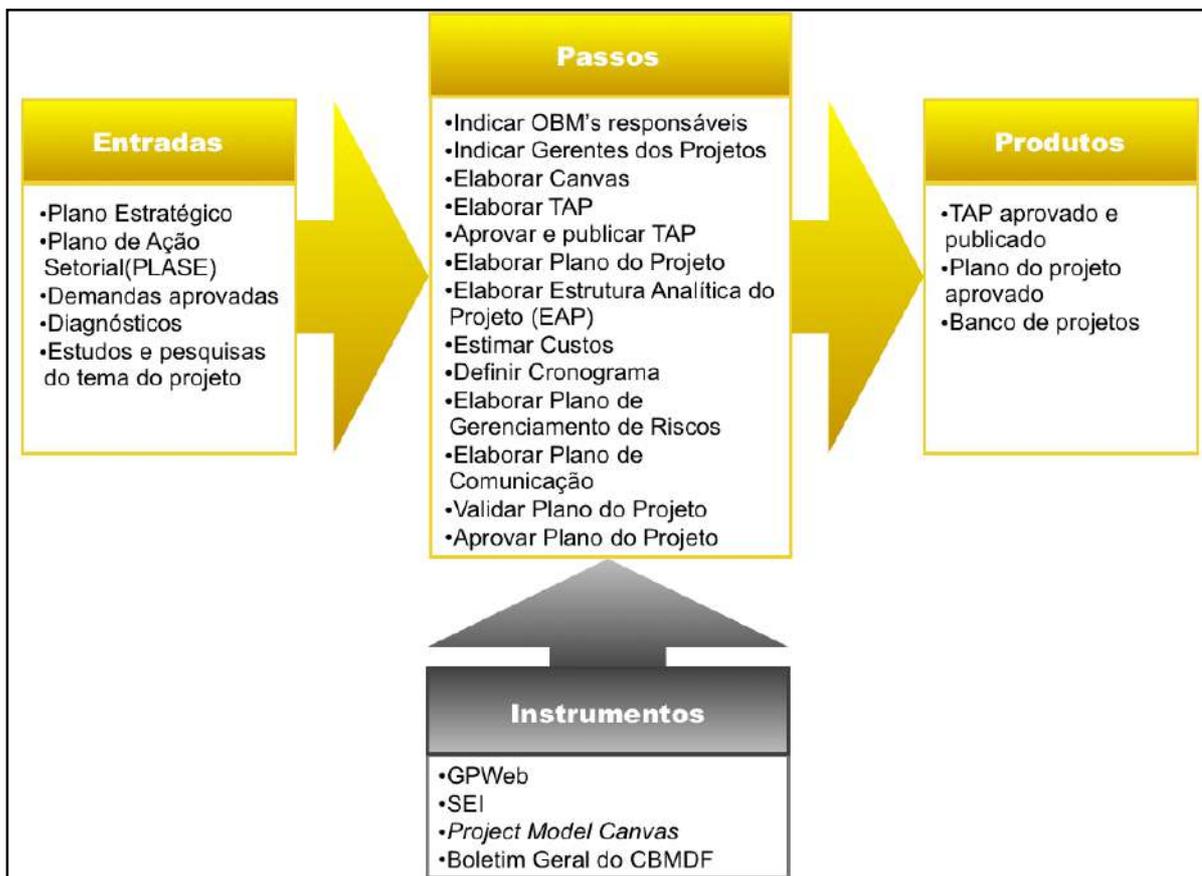
IMPORTANTE

O banco de demandas consiste em um repositório de informações a respeito de todas as demandas originadas na Corporação. Nesse banco deverão ser registradas todas as demandas, sejam elas novas ou não analisadas, aprovadas com características de projeto ou sem característica de projeto e as inativas. Este banco pode ser consultado a qualquer tempo e até mesmo demandas inativadas podem ser resgatadas em novas conjunturas e vir a se tornarem projetos.



4 PLANEJAMENTO – FASE 2

Figura 5 – Visão do Planejamento



Fonte: CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, Comissão de elaboração.

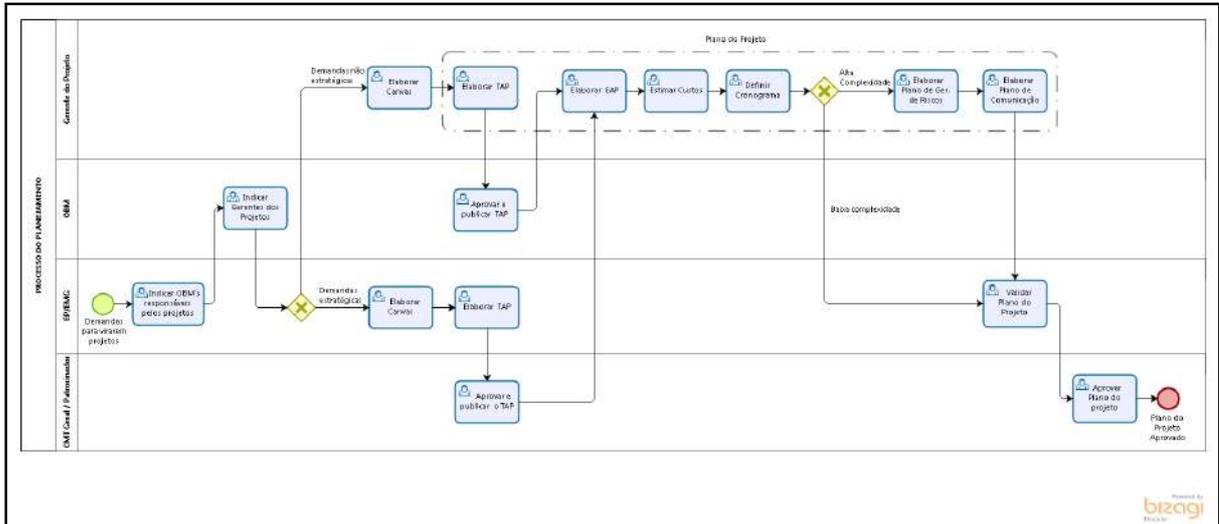
Metodologia de gerenciamento de projetos do CBMDF: Ano 2018. 1. ed. Brasília: CBMDF, 2018.

Nesta fase, as demandas aprovadas são transformadas em projetos. Compreender a demanda é o primeiro passo para torná-la um projeto. Usamos para isto uma ferramenta de planejamento em grupo, o *Project Model Canvas*, ou simplesmente Canvas. O resultado do planejamento integrado e coletivo feito no Canvas são informações para a elaboração do Termo de Abertura de Projeto (TAP). Na sequência, as entregas do projeto e o trabalho a ser realizado são organizados e descritos utilizando-se o sistema GPWeb, de gerenciamento de projetos. Os documentos do projeto são elaborados garantindo a sua formalização, controle e gerenciamento eficientes. Após aprovado o plano do projeto e seus documentos anexos e caso disponha de recursos garantidos, pode-se iniciar a execução do projeto, caso contrário, inicia-se a fase de captação de recursos.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

Figura 6 – Processo do Planejamento



Fonte: CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, Comissão de elaboração.
Metodologia de gerenciamento de projetos do CBMDF: Ano 2018. 1. ed. Brasília: CBMDF, 2018.

4.1 Objetivos da Fase do Planejamento

Os objetivos da Fase de Planejamento são organizar e registrar todo o trabalho a ser executado no projeto, inclusive seu gerenciamento. No planejamento, realiza-se o levantamento dos requisitos visando identificar os objetivos, desejos, interesses e especificações para estabelecer um consenso entre as partes interessadas. O planejamento é um processo contínuo e não se encerra ao expedir o Plano do Projeto, este requer atualização constante que reflita a execução realizada e as alterações autorizadas.

ATENÇÃO

Um projeto adequadamente planejado tem sua chance de sucesso aumentada.

4.2 Passos da Fase do Planejamento

4.2.1 Passo 1 – Indicar OBM's responsáveis pelos projetos

Responsável: *EP/EMG*

Ferramenta: *SEI e Boletim Geral*



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

O EP/EMG deverá indicar a unidade responsável ou outro setor que esteja diretamente envolvido e que tenha influência direta sobre o resultado de cada demanda aprovada pelo Comandante-Geral. Dessa forma, cada OBM deverá indicar o gerente de projeto cumprindo o prazo estipulado no boletim geral da corporação, visando a fluidez da execução do PLANES do CBMDF.

4.2.2 Passo 2 – Indicar Gerentes dos Projetos

Responsável: *Chefe, diretor ou comandante do setor demandante / OBM*

Ferramenta: *SEI*

O setor responsável pela demanda/projeto deve escolher ou substituir o gerente do projeto, considerando as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) apropriadas para a realização do projeto. O gerente do projeto executará os objetivos especificados do projeto, controlará os recursos alocados para o atendimento destes objetivos e gerenciará as restrições (escopo, cronograma, custo, qualidade, etc.) do projeto. A indicação deve ser confirmada ao Escritório de Projetos mediante Memorando, via SEI, para sua formalização no TAP (Passo 4).

4.2.3 Passo 3 – Elaborar Canvas

Responsável: *Gerente do projeto e/ou Escritório de Projetos*

Ferramenta: *GPWeb*

Canvas é a representação visual do plano de projeto. Nesse espaço, o gerente de projeto e sua equipe fazem o protótipo do modelo mental do projeto. É muito importante que o Canvas seja preenchido com pequenas folhas de papel autoadesivas para que possa ser modificado quantas vezes for necessário.

O objetivo da dinâmica é que o gerente de projetos coordene um *brainstorming*, com os membros de sua equipe e com o demandante para que todos construam o plano juntos, tendo, ao mesmo tempo, uma visão conjunta sobre seus objetivos, fases, custos e benefícios. Também poderá ser utilizada qualquer outra técnica similar ao *brainstorming* que estimule a criatividade coletiva para a produção de ideias relacionadas aos objetivos do projeto.

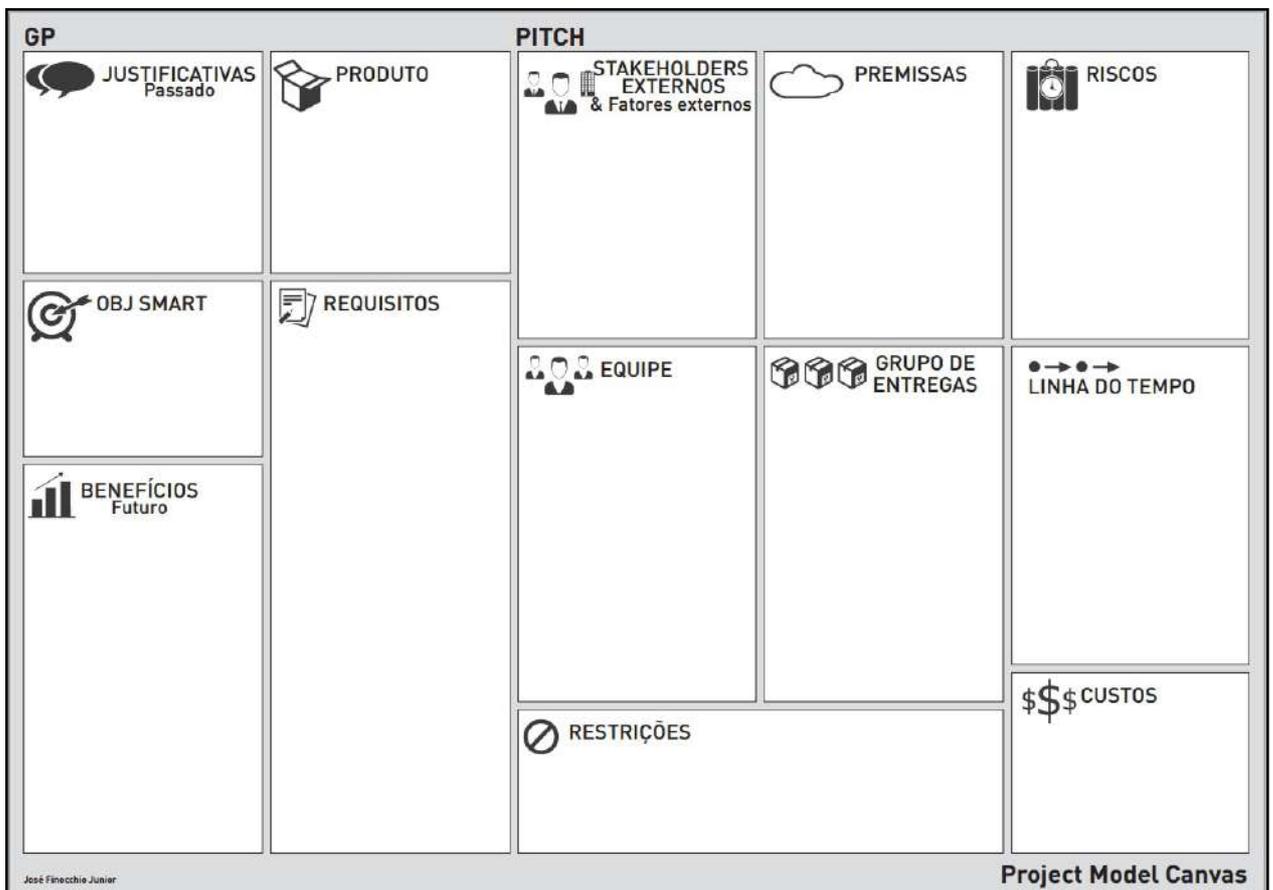


GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

Na metodologia, os participantes preenchem um Canvas colocando anotações nos 13 quadros que o caracterizam, resumidamente: Por que?, O quê?, Quem?, Como?, Quando? e Quanto?. Estas são as perguntas certas para estruturar o seu planejamento.

Para as demandas estratégicas que compõem o portfólio de projetos estratégicos do PLANES, cuja lista é publicada em BG, o Canvas será preenchido pelo gerente de projetos, acompanhado de sua equipe e com o apoio direto do Escritório de Projetos. O Canvas das demais demandas que foram aprovadas para virar projetos, mas não compõem o portfólio de projetos estratégicos do CBMDF publicado em BG, será confeccionado diretamente na OBM podendo ou não ter o apoio do Escritório de Projetos. O Canvas preenchido serve de base para a elaboração do TAP e demais documentos do Planejamento.

Figura 7 – Project Model Canvas



Fonte: JUNIOR, José Finocchio. **PM Canvas: Gerenciamento de Projetos sem Burocracia**. 1 ed. Rio de Janeiro: CAMPUS, 2013. p.35.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

4.2.4 Passo 4 – Elaborar Termo de Abertura do Projeto (TAP)

Responsável: Gerente do projeto e/ou Escritório de Projetos

Ferramenta: GPWeb

Termo de Abertura do Projeto (TAP) é o documento que define o detalhamento inicial, autoriza o início do projeto e concede autoridade ao gerente de projeto para utilizar os recursos institucionais no projeto.

O TAP contém obrigatoriamente o nome do projeto e do gerente do projeto designado, justificativa, objetivo, declaração de escopo, não escopo, tempo estimado, custo estimado e fonte de recurso, premissas, restrições, riscos previamente identificados, infraestrutura, observações, grupo de entregas, prazos e custos, partes interessadas e fatores externos, equipe do projeto e o código PARF.

Na elaboração do TAP, devem ser consultados o Canvas (elaborado no passo anterior), o PLANES, os PLASE's e outras diretrizes, planos e normas relativas ao tema do projeto. Nos projetos estratégicos, inicia-se a justificativa com o alinhamento estratégico, citando objetivos e iniciativas estratégicas atendidas. A seguir é apresentado o modelo de TAP do GPWeb, figura 8.

Figura 8 – Termo de Abertura do Projeto

Detalhes do Termo de Abertura

Metodologia de gestão de projetos do CBDMF

Organização Bombeiros Militar recenseados/EMO

Responsável pelo projeto: [MA]

Responsável por aprovar: [CEL]

Gerente do projeto: [MA]

Designação: [TEN]

Patrocínio: [CEL]

Este projeto encontra alinhamento com o PLANES 2017-2024 por meio de suas iniciativas 5.2 e 11.2 que dizem respectivamente: "Elevar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos para o nível gerenciado;" e "Formalizar e implantar gestão de portfólio de projetos."

Justificativa: Segundo Kaplan e Norton (2008) as iniciativas estratégicas são um conjunto de projetos e programas de duração finita, fora das atividades operacionais rotineiras de organização, destinados a ajudar a instituição a alcançar o desempenho almejado. Assim, PLANES 2017-2024 possui uma série de iniciativas, a partir das quais, serão sendo estabelecidos os projetos estratégicos da corporação. Porém, a inexistência de uma metodologia própria de gestão de projetos na Corporação promove a falta de padronização e gestão, e principalmente, na execução dos objetivos do plano. Estes iniciativas são desenvolvidos no CBDMF por meio de projetos, que atualmente, não utilizam todas as melhores práticas previstas na metodologia, internacionalmente consagrada, de gestão de projetos. Dessa forma, o CBDMF não está alcançando o máximo de eficiência que é possibilitado pelo uso sistemático dessas práticas, que deverão ser adotadas por meio de uma metodologia própria de gestão de projetos.

Objetivo: Criar uma metodologia própria de gestão de projetos no CBDMF em dezembro de 2017.

Dedicação de Escopo: a validação da minuta da metodologia de gestão de projetos do CBDMF pelo alto comando. Finalmente, será publicada a minuta metodologia de gestão de projetos do CBDMF que permitirá a execução das ações do plano estratégico de forma padronizada e objetiva.

Não escopo: A implementação e capacitação dos usuários da metodologia de gestão de projetos do CBDMF que ocorrerá após a publicação, não está contemplada por este projeto.

Tempo estimado: quatro meses.

Custos estimado e fonte de recursos: Não haverá custos além da hora de trabalho do elaborador.

Premissas: Recursos humanos especializados em planejamento estratégico e gestão de projetos.

Restrições: Faltou tempo para a formalização da metodologia de gestão de projetos do CBDMF.

Riscos previamente identificados: Nível tecnológico das ferramentas em planejamento estratégico e gestão de projetos insuficiente; Não validação da metodologia de gestão de projetos do CBDMF.

Infraestrutura: A infraestrutura necessária já está existente na SUPPLY/EMO.

Item	Data estimada de entrega	Custo estimado
Implantação de conhecimento da equipe do projeto em planejamento estratégico	01 Set 2017	0
Alinhamento de conhecimento da equipe do projeto em gestão de projetos	15 Set 2017	0
Elaboração da minuta da metodologia de gestão de projetos do CBDMF	01 Nov 2017	0
Validação da minuta da metodologia de gestão de projetos do CBDMF pelo alto comando	01 Dez 2017	0
Publicação da minuta da metodologia de gestão de projetos do CBDMF	15 Dez 2017	0
Custo total		0

Partes Interessadas e Fatores Externos: Todas as Divisões, Departamentos, Centros, Seções, CHD, EMO e demais setores do CBDMF; Tribunal de Contas do União (TCU); Tribunal de Contas de União (TCU); Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle, antiga CGU;

Equipe do projeto: [CEL], [TC], [TC], [TC]

Data de aprovação: 03/08/2017 14:28

Demanda/Formatação das diretrizes de execução de plano estratégico

Estado de validação: formalização das diretrizes de execução do plano estratégico

Projeto: Metodologia de gestão de projetos do CBDMF

Abaco/Em

Fonte: GPWeb.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

4.2.5 Passo 5 – Aprovar e publicar TAP

Responsável: *Comandante geral do CBMDF*

Ferramenta: *SEI e Boletim Geral do CBMDF (BG)*

A aprovação do TAP é essencial, pois estabelece o que se deseja do projeto e delega competência ao gerente para iniciá-lo. A publicação do TAP no Boletim Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal divulga o comprometimento institucional com o projeto e ratifica a destinação dos recursos orçamentários necessários para a execução do projeto.

4.2.6 Passo 6 – Elaborar Plano do Projeto

Responsável: *Gerente do projeto com apoio do Escritório de Projetos*

Ferramenta: *GPWeb*

O Plano do Projeto é o principal documento que formaliza o planejamento do projeto. Este documento será o caminho a ser trilhado. O planejamento e quantidade de documentos produzidos têm a complexidade e tamanho diretamente proporcionais aos desafios do projeto.

Conteúdo do Plano do Projeto:

I - Objeto – descrever o serviço, entrega ou produto gerado.

II - Justificativa – explicação da necessidade e pertinência do projeto. Neste item deve-se abordar essencialmente o diagnóstico do problema a ser solucionado, a quantificação e a qualificação da necessidade atendida pelo projeto (incluindo público-alvo) e apresentar os resultados e benefícios esperados com a implantação do projeto.

O **diagnóstico** consiste em relatar a situação ou fatos que motivam o projeto, contextualizando o problema a ser resolvido e demonstrando a efetividade da solução proposta. Deve ser caracterizada a instituição, descrevendo: a legislação de criação; as competências, atividades e especialidades desenvolvidas; a estrutura organizacional; sua distribuição geográfica e recursos disponíveis. Descrever também o alinhamento do projeto com o planejamento institucional (estratégico, tático e



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

operacional). Registrar ainda a relação do projeto com políticas públicas (federal ou distrital) atendidas, identificando os interesses recíprocos, se existirem.

A **necessidade** consiste na identificação quantitativa e qualitativa dos desafios e necessidades existentes na sociedade ou instituição. Para configurar a necessidade, o gerente de projetos deve valer-se de dados oficiais dos órgãos governamentais (relatórios, estatísticas ou levantamentos estudos, pesquisas e outros levantamentos). A comprovação da necessidade também pode ser atestada com dados de outras instituições (SENASP, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Ministério da Saúde, Tribunal de Contas da União (TCU) etc), e institutos de pesquisa (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Universidades, Observatório de Segurança Pública etc).

No quesito **público-alvo**, deve-se quantificar e qualificar a população objeto da intervenção do projeto, destacando a mensuração das pessoas direta e indiretamente atingidas pelo projeto.

A Justificativa deve encerrar com a apresentação dos **resultados esperados e benefícios** do projeto. Os resultados esperados são as mudanças alcançadas ou criadas com as entregas do projeto, as quais podem ou não ter continuidade. Os benefícios estão ligados às benfeitorias geradas ao longo do tempo com repercussões nos serviços e produtos oferecidos à sociedade.

III - **Premissas (hipóteses)** – fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração. As premissas geralmente envolvem um grau de risco e são classificadas com base no seu impacto sobre o projeto, principalmente quanto ao retrabalho que será necessário se uma suposição é provada falsa.

IV - **Requisitos** – os requisitos incluem condições ou capacidades que devem ser atendidas pelo projeto ou estar presentes no produto, serviço ou resultado para cumprir um acordo ou outra especificação formalmente imposta. Os requisitos incluem as necessidades quantificadas e documentadas e as expectativas do patrocinador, cliente e outras partes interessadas. Incluem os critérios de recebimento



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

ou aceite que são requisitos de desempenho e condições essenciais, para que as entregas do projeto sejam aceitas.

V - **Restrições** – limitações aplicáveis, interna ou externamente, a um projeto, as quais afetarão o desempenho deste ou de um processo. As restrições podem ser, exemplificativamente, quanto ao prazo, recursos humanos, financeiros, logísticos e materiais.

VI - **Objetivos** – definem os propósitos do projeto. Dividem-se em objetivo geral e específicos. O Objetivo Geral apresenta o que se quer alcançar com o projeto. Os objetivos específicos descrevem as fases ou metas a serem alcançadas no projeto.

VII - **Especificação (declaração) do escopo** – descreve a abrangência do projeto, enfatizando o que está contido no projeto. Apresenta, em detalhes, as entregas do projeto e o trabalho necessário para criar essas entregas. A declaração do escopo fornece um entendimento comum do escopo do projeto a todas as partes interessadas. Deve ser redigida com base na definição do escopo que é a soma dos produtos, serviços e resultados a serem fornecidos na forma de projeto (Passo 6) e de Estrutura Analítica do Projeto (EAP) (Passo 7).

VIII – **Não escopo** – É a identificação do que é excluído do projeto, mas, de modo geral, poderia fazer parte das expectativas das partes interessadas. Declara explicitamente o que está fora do escopo do projeto, ajuda no gerenciamento das expectativas das partes interessadas.

IX - **Custos** – valores unitários e montante total das despesas necessárias à realização completa do projeto e seus objetivos, seja de forma direta ou indireta, organizados pela natureza da despesa.

X - **Previsão Orçamentária** – detalhamento da origem dos recursos que custearão o projeto, devendo constar a fonte de recurso, programa orçamentário e elemento de despesa. Consultar SELOF/EMG e/ou publicação do PARF.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

XI - **Partes interessadas** – são pessoas e organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser afetados como resultado da execução ou do término do projeto. Eles podem também exercer influência sobre os objetivos e os resultados do projeto.

XII - **Integração e parcerias** – descrevem como ocorrerá a integração dos órgãos envolvidos no projeto. Especificar no projeto como será o estabelecimento de parcerias, durante a vigência do projeto, com órgãos públicos e privados, bem com Instituições de Ensino Superior visando à ampliação das ações propostas.

XIII - **Sustentabilidade e continuidade** – previsão ou existência de normatização/institucionalização do projeto a ser implementado/reestruturado/ampliado, com vistas à continuidade das ações implementadas, mencionando o tipo de norma e seus signatários. Descrição, de forma clara e objetiva, das estratégias e ações visando à continuidade do projeto após seu término, incluindo o compromisso institucional com o objeto.

XIV - **Indicadores** – medidas numéricas representativas do esforço, desempenho e resultados do projeto. A comparação do indicador com padrões previamente estabelecidos permite diagnosticar o projeto, fazer as correções necessárias e aferir o seu grau de sucesso. Os indicadores de esforço representam diretamente as ações executadas no projeto. Exemplo: equipamentos adquiridos, capacitações realizadas etc. Os indicadores de desempenho demonstram o andamento do projeto. Exemplo: prazos, custos, riscos etc. Os indicadores de resultados apresentam o grau de atingimento das metas do projeto. Exemplo: quantidade de profissionais avaliados fisicamente, número de profissionais que aderiram à metodologia implantada, unidades construídas, viaturas adquiridas, etc.

Os indicadores devem ser definidos e registrados no projeto com o auxílio do Escritório de Projetos, utilizando-se a ferramenta GPWeb.

XV – **Equipe do Projeto** - profissionais alocados no projeto, observando sua especialização e disponibilidade para realização das atividades e tarefas do projeto.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

XVI – **Mudanças** – descrever como as mudanças no projeto devem ser documentadas e processadas. As solicitações de mudança são processadas conforme as regras estabelecidas pelo gerente de projeto, consultando patrocinador e partes interessadas. A decisão sobre todas as solicitações de mudança, aprovadas ou não, devem ser registradas no GPWeb como Ocorrências. As solicitações de mudanças aprovadas geram uma nova linha de base a ser salva no GPWEB

4.2.7 Passo 7 – Elaborar Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Responsável: *Gerente do projeto com apoio do Escritório de Projetos*
Ferramenta: *GPWeb*

Criar a EAP é o processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.

A EAP é uma decomposição hierárquica do escopo total do trabalho a ser executado pela equipe do projeto a fim de alcançar os objetivos do projeto e criar as entregas requeridas. A EAP organiza e define o escopo total do projeto e representa o trabalho especificado na atual declaração do escopo do projeto aprovada.

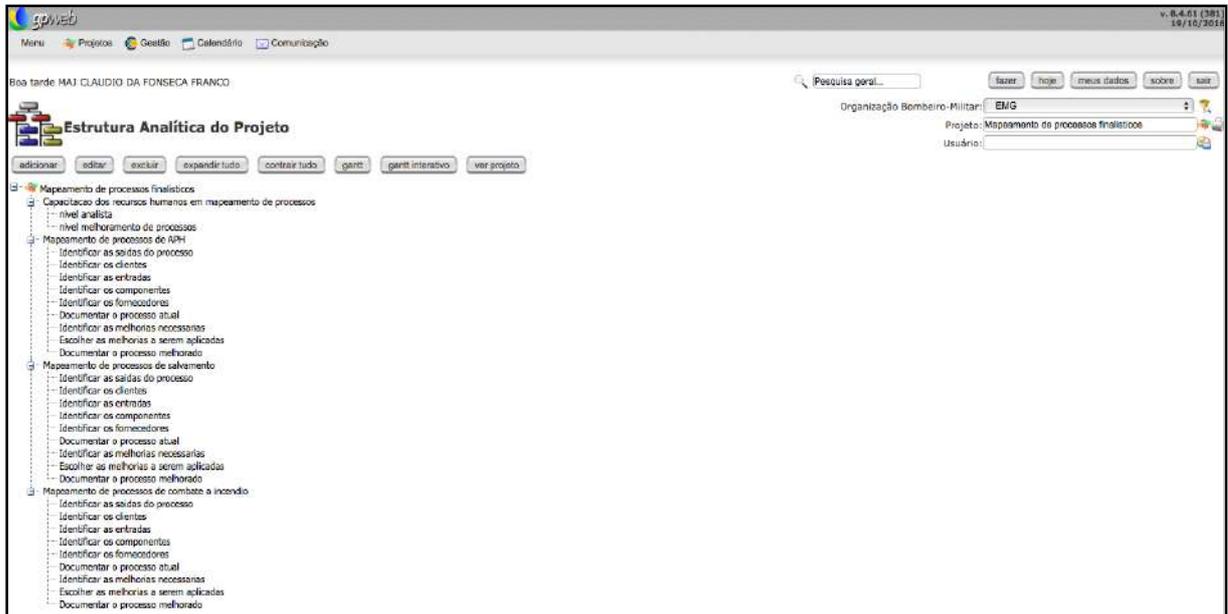
Os processos usados para gerenciar o escopo do projeto, bem como as ferramentas e técnicas de suporte, podem variar por projeto. A linha de base do escopo para o projeto é a versão aprovada da especificação do escopo do projeto e da estrutura analítica do projeto. Uma linha de base só pode ser alterada através de procedimentos formais de controle de mudança e é usada como uma base de comparação durante a execução dos processos de controle.

A EAP também servirá de base para o planejamento do Cronograma, artefato de gerenciamento do tempo do projeto, que será descrito detalhadamente adiante. A seguir a EAP é apresentada de duas formas, lista hierarquizada com recuo figura 9 e gráfica, figura 10.



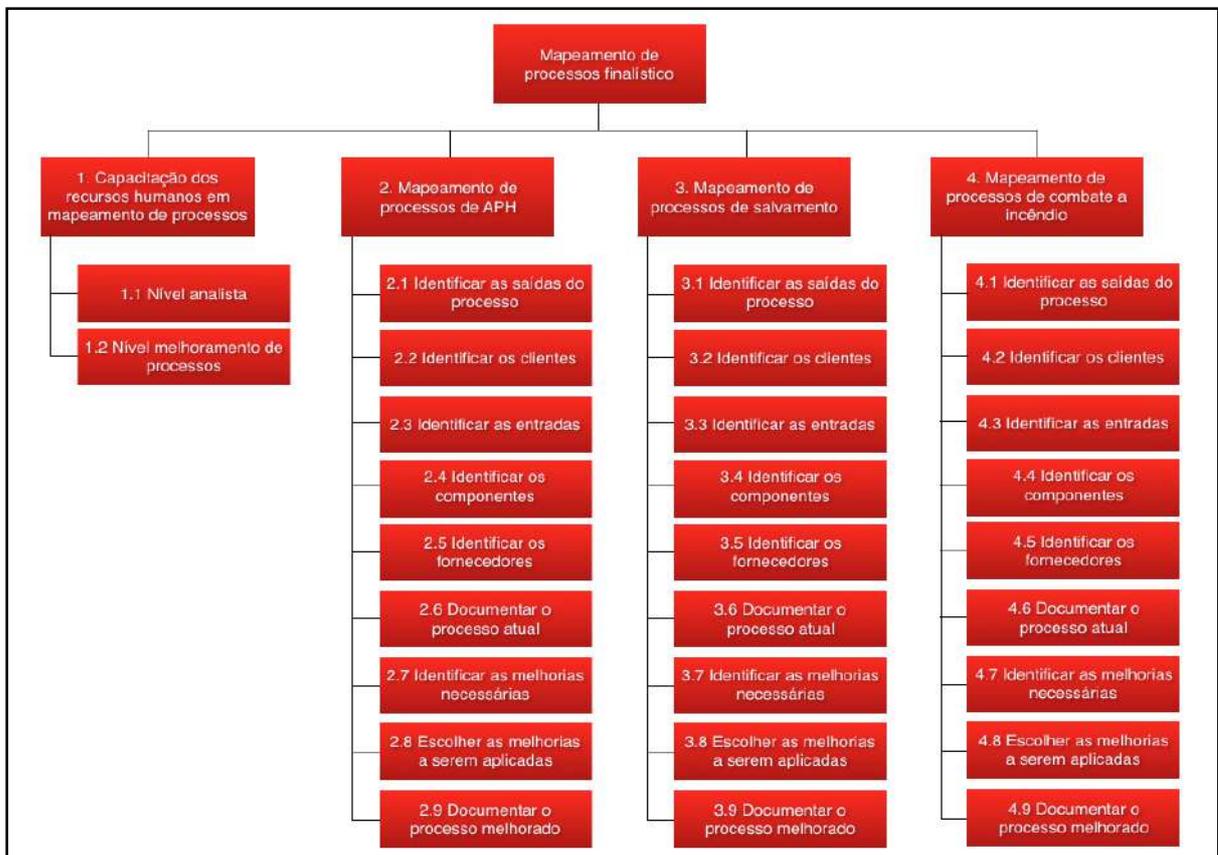
GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

Figura 9 – Estrutura Analítica do Projeto – Lista Hierarquizada com recuo



Fonte: GPWeb. **Software de gestão estratégica**. Disponível em:<
<https://gestao.cbm.df.gov.br/gpweb/index.php>>. Acesso em: 09 mai. 2018.

Figura 10 – Estrutura Analítica do Projeto – Gráfica



Fonte: CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, Comissão de elaboração. **Metodologia de gerenciamento de projetos do CBMDF: Ano 2018**. 1. ed. Brasília: CBMDF, 2018.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

4.2.8 Passo 8 – Estimar Custos

Responsável: *Gerente do projeto*

Ferramenta: *GPWeb*

A estimativa de custos deve prever os valores unitários e o montante total das despesas necessárias à realização completa do projeto e seus objetivos, seja de forma direta ou indireta, organizados pela natureza da despesa.

Se possível, ainda na previsão da estimativa de custos, deverá ser detalhada a origem dos recursos que custearão o projeto, devendo constar a fonte de recurso, programa orçamentário, elemento de despesa para cada etapa do processo.

Assim, para cada tarefa do projeto, deverá constar a estimativa de custos e todos os recursos necessários para a sua execução.

Exemplo: Digamos que o escopo do projeto seja a realização de *workshop* sobre resiliência da atividade laboral nas Unidades do CBMDF e uma das tarefas do projeto preveja a contratação de equipe de tradutores para as palestras de pessoas de outros países. A estimativa de recursos e custos para esta tarefa, deverá conter a quantidade de horas de tradução, valores das horas de tradução, aluguel de equipamentos de tradução, quantidade de tradutores de apoio, valor por hora trabalhada de cada membro da equipe de apoio, etc.

Tipos de estimativas:

- a) **Analógica (*top-down*)** – usa os valores de um projeto anterior semelhante, como base para estimar o projeto atual. Exemplo: Digamos que o escopo do projeto seja a construção do Quartel do 31° GBM na Estrutural (utilizando a planta de uma unidade tipo B), para estimativa da Construção dessa Unidade, poderia se utilizar como valor de referência, o valor final do custo da Construção da última unidade tipo B, construída pelo CBMDF.
- b) **Paramétrica (Modelo Matemático)** – Utiliza uma relação estatística entre dados históricos e outras variáveis. Exemplo: em obras, utiliza-



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

se a área a ser construída multiplicada pelo valor do metro quadrado construído, com base nos dados constantes no Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil (SINAP) que apresenta uma tabela com o valor do metro quadrado construído.

- c) **Bottom up (pacotes de trabalho)** – agrega os valores dos pacotes de trabalhos individuais para estimar os valores do projeto. Exemplo: Para essa estimativa, serão indicados para cada tarefa do projeto descrita no GPWeb, um valor estimativo para cada tarefa desta etapa, onde se chegará a um valor final do projeto, com estimativa passo a passo.
- d) **Estimativa de três pontos** – Utiliza-se de três parâmetros (modelos de estimativa), assim, para esse modelo, pode se utilizar a média entre as estimativas analógica, paramétrica o *Bottom up* para se chegar a estimativa final do projeto.

Observa-se que as estimativas acima descritas são apresentadas de forma crescente de precisão ao valor do projeto, podendo se utilizar cada modelo, em fases diferentes, onde os dados do projeto são aprofundados.

Custos que devem constar para cada tarefa descrita no projeto: Mão de Obra; Materiais; Equipamentos; Serviços; Instalações; Custos Contingenciais; Despesas Administrativas; Viagens de Equipe, Repactuação Orçamentária, etc.

4.2.9 Passo 9 – Definir Cronograma

Responsável: *Gerente do projeto*

Ferramenta: *GPWeb*

O Cronograma é uma ferramenta que descreve todas as tarefas distribuídas em um calendário. Desenvolver o cronograma é o processo de análise de sequências das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições do cronograma.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

O desenvolvimento do cronograma pode requerer a análise e revisão das estimativas de duração e de estimativas de recursos para sua aprovação, servindo como linha de base para acompanhar o seu progresso.

Figura 11 – Cronograma – Gantt Interativo do GPWeb

Tarefa	Início	Término	Dias	Predecessoras	%
1- Projetos finais de arquitetura, engenharia	01/01/2018 08:00	12/02/2019 18:00	380		0
1.2- Contratação de empresa especializada	01/01/2018 08:00	22/06/2018 18:00	160		0
1.3- Designação da Comissão Executora do Projeto	22/06/2018 00:00	05/07/2018 18:00	13.3333		0
1.4- Aprovação dos projetos	05/07/2018 00:00	26/12/2018 18:00	160		0
1.5- Fornecimento do laudo de sondagem	26/12/2018 00:00	02/01/2019 18:00	6.66666		0
1.6- Entrega dos projetos finais de arquitetura	02/01/2019 00:00	12/02/2019 18:00	40		0
7- Licenças Prévias	26/12/2018 00:00	17/06/2019 18:00	320		0
1.8- Licença ambiental	26/12/2018 00:00	17/06/2019 18:00	160		0
1.9- Licença edilícia	26/12/2018 00:00	17/06/2019 18:00	160		0
10- Plano de Recursos	26/12/2018 00:00	04/04/2019 18:00	93.3333		0
1.11- Captação	26/12/2018 00:00	21/03/2019 18:00	80		0
1.12- Contrapartida	21/03/2019 00:00	04/04/2019 18:00	13.3333		0
13- Processo Licitatório	04/04/2019 00:00	29/07/2019 18:00	116		0
1.14- Elaboração do Edital	04/04/2019 00:00	28/06/2019 18:00	80		0
1.15- Edital de Licitação publicado	28/06/2019 00:00	04/07/2019 18:00	6.66666		0
1.16- Divulgação do edital de Licitação	04/07/2019 00:00	05/07/2019 18:00	2.66666		0
1.17- Habilitação dos Licitantes	05/07/2019 00:00	10/07/2019 18:00	5.33333		0
1.18- Julgamento da proposta	10/07/2019 00:00	15/07/2019 18:00	5.33333		0
1.19- Homologação e Adjudicação ao vencedor	15/07/2019 00:00	16/07/2019 18:00	2.66666		0
1.20- Contratação da empresa executora do projeto	16/07/2019 00:00	29/07/2019 18:00	13.3333		0
21- Execução da Obra	29/07/2019 18:00	17/06/2020 18:00	422.666		0
1.29- Emissão de Ordem de Serviço	29/07/2019 18:00	31/07/2019 18:00	2.66666		0
1.26- Serviços Técnico-profissionais	29/07/2019 18:00	09/09/2019 18:00	40		0
1.24- Serviços auxiliares e administrativos	31/07/2019 18:00	21/08/2019 18:00	20		0
1.22- Fundação e Estrutura	19/08/2019 18:00	24/12/2019 18:00	120		0
1.23- Serviços Complementares	21/08/2019 18:00	11/09/2019 18:00	20		0
1.25- Serviços Preliminares, locação da obra	11/09/2019 18:00	02/10/2019 18:00	20		0
1.28- Garagem subterrânea	24/12/2019 18:00	06/02/2020 18:00	40		0
1.31- Instalações hidráulicas, sanitárias e meteo	06/02/2020 18:00	28/02/2020 18:00	20		0
1.33- Proteção contra incêndio e pânico	06/02/2020 18:00	20/03/2020 18:00	40		0
1.30- Instalações elétricas e eletrônicas	28/02/2020 18:00	20/03/2020 18:00	20		0
1.27- Infraestrutura Equipamentos da edificação	20/03/2020 18:00	05/05/2020 18:00	40		0
1.32- Arquitetura e elementos de urbanismo	05/05/2020 18:00	17/06/2020 18:00	40		0
34- Recebimento da Obra	17/06/2020 18:00	04/03/2021 18:00	240		0
1.35- Provisório	17/06/2020 18:00	07/12/2020 18:00	160		0
1.37- Habite-se	07/12/2020 18:00	20/01/2021 18:00	40		0
1.36- Definitivo	20/01/2021 18:00	04/03/2021 18:00	40		0

Fonte: Fonte: GPWeb. **Software de gestão estratégica**. Disponível em: <<https://gestao.cbm.df.gov.br/gpweb/index.php>>. Acesso em: 09 mai. 2018.

Como pode-se observar na figura 11, consiste em planejar, em uma linha temporal, todo o projeto. Utiliza-se o Gantt interativo na ferramenta GPWeb para o registro do cronograma. Para construir o cronograma, deve-se:



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

- Identificar as entregas (metas) estabelecidas na EAP;
- Criar a lista de tarefas necessárias para realizar as entregas do projeto, caso ainda não tenha sido detalhado durante a criação da EAP;
- Sequenciar as tarefas por meio de suas datas de execução;
- Em editar tarefa, alocar recursos responsáveis e designados;
- Definir a duração das atividades;
- Divulgar o cronograma, por meio da publicação do PLASE.

ATENÇÃO

Os Passos 10 e 11 são pertinentes ao projeto, conforme seu escopo.

IMPORTANTE

O Plano de Gerenciamento de Riscos e o Plano de Comunicação são opcionais no planejamento do projeto, cabendo ao gerente de projeto definir quando estes artefatos serão necessários ao planejamento do projeto, conforme sua complexidade, requisitos legais e técnicos envolvidos.

4.2.10 Passo 10 – Elaborar Plano de Gerenciamento de Riscos

Responsável: Gerente do projeto com apoio do Escritório de Projetos

Ferramenta: GPWeb

Risco é um evento incerto que pode ter um efeito positivo ou negativo no projeto. A cada evento de risco está associada uma probabilidade de ocorrência e acarreta efeito de determinada magnitude ao projeto.

Envolve os processos de identificação, análise e resposta aos riscos do projeto. Inclui a “maximização” dos resultados dos eventos positivos e a “minimização” das consequências dos eventos adversos.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

Para gerenciar os riscos do projeto é fundamental considerar o contexto interno e externo, pois eles descrevem os parâmetros que serão levados em consideração na gestão de riscos, estabelecendo o escopo e os critérios de análise de riscos, conforme modelo presente na ferramenta GPWeb.

A gestão do risco começa por identificar os riscos (O que pode acontecer, quando, onde, como e porque). Uma técnica muito utilizada e bastante útil para identificar os riscos é o *brainstorming*. O passo seguinte é analisar os riscos determinando sua severidade (Severidade = Probabilidade * Impacto). A análise dos riscos envolve a definição das probabilidades de ocorrência de cada evento de risco e seus impactos sobre os objetivos da organização.

Aferida a severidade, deve-se avaliar o risco em relação aos critérios previamente estabelecidos, determinando se o risco é aceitável ou tolerável. A avaliação dos riscos está associada à tomada de decisão sobre quais riscos deverão ser tratados, sua prioridade de tratamento e o nível de risco residual desejado.

Então, deve-se modificar o risco. Este é o papel do processo de tratamento dos riscos que envolve a definição das medidas de tratamento que são adequadas para cada risco com o propósito de eliminar, transferir, mitigar ou aceitar os riscos.

O gerente de projetos, de posse dessas informações, formaliza o Plano de Gestão de Riscos, conforme modelo presente na ferramenta GPWeb. O modelo de plano de gerenciamento de riscos detalha e esclarece essas informações.

4.2.11 Passo 11 – Elaborar Plano de Comunicação

Responsável: *Gerente do projeto*

Ferramenta: *GPWeb*

O Plano de Comunicação consiste em um plano que define os mecanismos de comunicação que deverão ser utilizados ao longo do projeto. Para isso, é essencial que tenha sido previamente realizada a identificação das partes interessadas e dos seus requisitos de informação.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

Em linhas gerais, o Plano de Comunicação visa garantir a entrega de informações relevantes às pessoas certas dentro dos prazos estabelecidos. Ao se definir esse plano, devem ser considerados os seguintes tipos de informação:

- a) **Evento** – denominação da comunicação;
- b) **Objetivo** - Qual informação deve ser comunicada?
- c) **Responsável** - Quem vai distribuir as informações?
- d) **Público-alvo** - Quem vai receber as informações?
- e) **Periodicidade** - Quando a informação deve ser distribuída?
- f) **Canal** - Onde e como a informação deve ser enviada, quais os recursos necessários para a comunicação?

O plano resultante deste processo deve ser disponibilizado para a equipe do projeto. Ao longo da execução do projeto, esse plano inicial deve ser mantido atualizado conforme a necessidade.

4.2.12 Passo 12 – Validar Plano do Projeto

Responsável: *Escritório de Projetos/EMG*

Ferramenta: *GPWEB*

A validação do Plano do Projeto consiste em verificar o correto preenchimento dos artefatos de planejamento, conforme descrito nos passos anteriores. Cabe ao Escritório de Projeto colaborar com o planejamento realizado pelo Gerente de Projetos, orientando sua correta elaboração nos termos deste manual.

4.2.13 Passo 13 – Aprovar Plano do Projeto

Responsável: *Comandante-Geral do CBMDF ou outro Patrocinador*

Ferramenta: *Sistema Eletrônico de Informações – SEI*

Após o Plano do Projeto ser validado tecnicamente pelo Estado-Maior-Geral ele é encaminhado para a aprovação do Comandante Geral do CBMDF. A



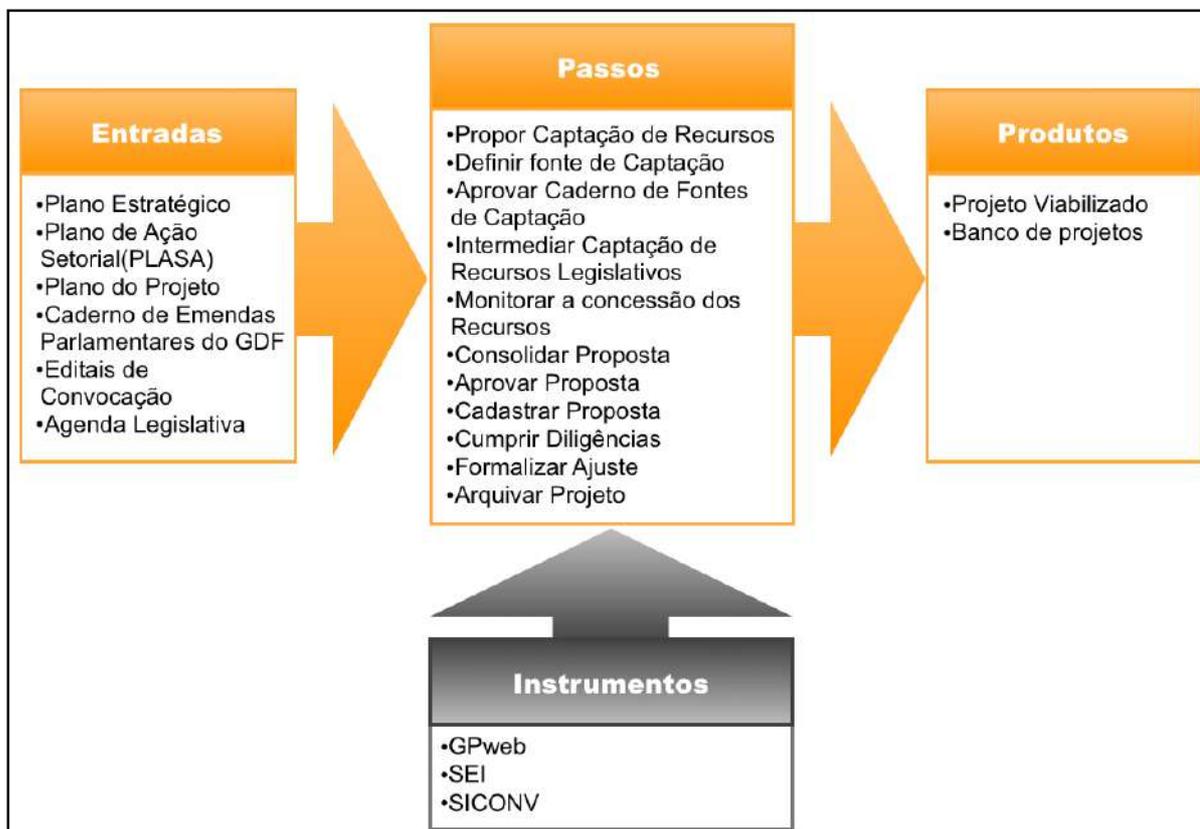
GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

aprovação do Plano de Projeto é essencial, pois ratifica e autoriza todo o planejamento do projeto. O modelo de termo de aprovação do projeto será definido anualmente pelo escritório de projetos.



5 CAPTAÇÃO DE RECURSOS – FASE 3

Figura 12 – Visão da Captação de Recursos



Fonte: CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, Comissão de elaboração.

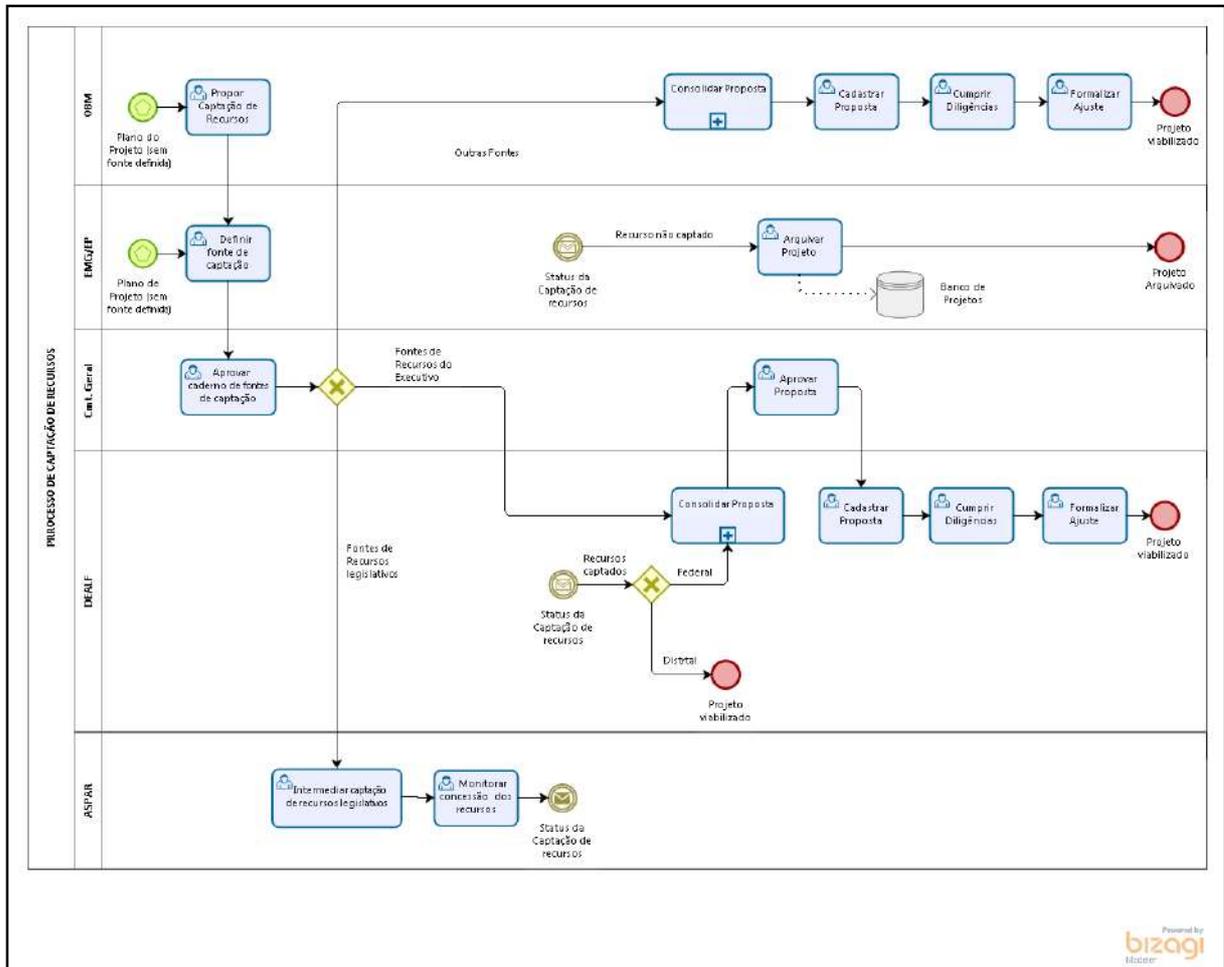
Metodologia de gerenciamento de projetos do CBMDF: Ano 2018. 1. ed. Brasília: CBMDF, 2018.

A fase de captação de recursos viabiliza verbas para os projetos sem fonte orçamentária definida. O Escritório de Projetos Estratégicos/Estado-Maior-Geral define para estes projetos as fontes mais adequadas, consultando para tal o projeto, o PLANES, o Departamento de Administração Logística e Financeira (DEALF) e a Assessoria Parlamentar (ASPAR). As fontes de recursos são as mais variadas: Instituições Internacionais, Legislativo e Executivo Federais e Distritais, Instituições Privadas e etc. Os projetos contemplados com financiamento nesta fase serão consolidados e cadastrados no órgão ou na instituição patrocinadora, além do cadastramento no GPWeb. Ao Comandante Geral do CBMDF compete a aprovação de todas as etapas de captação de recursos.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

Figura 13 – Processo da Captação de Recursos



Fonte: CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, Comissão de elaboração.
Metodologia de gerenciamento de projetos do CBMDF: Ano 2018. 1. ed. Brasília: CBMDF, 2018.

5.1 Objetivos da Fase de Captação de Recursos

Viabilizar financeiramente os projetos não contemplados com recursos do Orçamento do CBMDF.

Definir dentre as diversas possibilidades de fontes orçamentárias, transferências voluntárias da União e financiamento de projetos por organismos nacionais e internacionais, as alternativas viáveis para a execução dos projetos.

Orientar o procedimento de captação de recursos no âmbito do CBMDF.

ATENÇÃO

A captação de recursos é mais efetiva partindo-se de um Plano de Projeto bem elaborado.



5.2 Passos da Fase de Captação de Recursos

5.2.1 Passo 1 – Propor Captação de Recursos

Responsável: *Chefe, diretor ou comandante do setor demandante / OBM*

Ferramenta: *SEI*

A limitação financeira para a promoção dos projetos e programas da segurança pública é uma realidade que pode ser enfrentada com parcerias intergovernamentais e acordos com organismos não governamentais. Seguem abaixo algumas fontes para captação de recursos:

- Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania - PRONASCI - Fundo Nacional de Segurança Pública – FNSP;
- Fundo Penitenciário Nacional – FUNPEN;
- Fundo Nacional Antidrogas – FUNAD;
- Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil - SEDEC/MI;
- Programas de Governo, Emendas ao Orçamento da União e DF;
- Universidades e Organizações não governamentais (ONG's).

As fontes elencadas não esgotam as possibilidades de financiamento dos projetos da segurança pública, podendo o gerente e o patrocinador do projeto prospectar outras parcerias. Para tanto, deve-se confeccionar o Documento de Proposição de Captação (DPC) que endereçado ao EP/EMG.

O DPC deve conter no mínimo:

- Valor a ser captado;
- Legislação pertinente, que embasa a captação;
- Detalhes do prévio contato inclusive com número do processo SEI relacionado.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

5.2.2 Passo 2 – Definir fonte de Captação

Responsável: *Escritório de Projetos / Estado-Maior-Geral*

Ferramenta: *GPWeb e SEI*

Captação de Recursos é a ação desenvolvida pelas organizações, para que, a partir de um conjunto de estratégias e processos, levantem e mobilizem recursos financeiros para o financiamento da sustentabilidade institucional.

A captação de recursos ocorrerá sempre que houver interesse mútuo entre os órgãos, com o propósito de aprimorar o desenvolvimento da missão institucional.

Para definir a fonte de recurso mais apropriada para a captação o Escritório de Projetos deverá consultar a DEALF e a ASPAR.

Figura 14 – Formas de Captação de Recursos

Tipos de Convênios de Captação de Recursos			
1. Convênios com Órgãos não Governamentais e/ou Governos/Instituições Internacionais	2. Convênios com Instituições de ensino e Instituições de Bombeiros Internacionais.	3. Convênios com Órgãos Governamentais Federais, Estaduais e Distritais	4. Convênios com outros Corpos de Bombeiros, Governo Federais e Estaduais
5. Convênios com Verbas de destinação de Emendas Parlamentares			
5.1 Emendas Parlamentares Distritais		5.2 Emendas Parlamentares Federais	
Toda a emenda distrital tem caráter autorizativo, sendo assim, não necessita votação em plenário, porém depende de autorização do governo		5.2.1 Emendas Parlamentares Autorizativa São emendas destinadas as bancadas de parlamentares de cada Estado e Distrito Federal, estas emendas, devem ser deliberadas e votadas em plenário para sua aprovação.	5.2.2 Emendas Parlamentares Impositivas Estas emendas como o nome já diz, tem caráter impositivo, são verbas que o parlamentar tem direito para alocar em algum projeto de cunho social de seu interesse, após sua liberação, não necessita de deliberação em plenário.

Fonte: CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, Comissão de elaboração.
Metodologia de gerenciamento de projetos do CBMDF: Ano 2018. 1. ed. Brasília: CBMDF, 2018.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

Os convênios federais terão seus planos de trabalho cadastrados e executados na ferramenta Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal (SICONV). No caso das Emendas Parlamentares Distritais o recurso é disponibilizado diretamente no Fundo Modernização, Manutenção e Reequipamento do CBMDF (FUNCBM), sem a necessidade da formalização de um convênio.

O produto final deste passo é o Caderno de Fontes de Captação, que é constituído por uma lista dos projetos que necessitam de captação de recursos, com a indicação das respectivas fontes. O Estado-Maior-Geral é o órgão responsável por elaborar o Caderno de Fontes de Captação e enviá-lo para a deliberação e aprovação do Comandante Geral do CBMDF.

5.2.3 Passo 3 – Aprovar Caderno de Fontes de Captação

Responsável: *Comandante Geral*

Ferramenta: *SEI*

De posse do Caderno de Fontes de Captação o Comandante Geral do CBMDF avalia e faz aprovação das respectivas fontes de recursos para os projetos que necessitam de captação.

5.2.4 Passo 4 – Intermediar a Captação de Recursos Legislativos

Responsável: *Assessoria Parlamentar (ASPAR)*

Ferramenta: *Reuniões e SEI*

Inicialmente, deve ser repassada à ASPAR as demandas definidas pelo Comando, por meio do Caderno de Captação de Recursos do CBMDF (Passo 3). A ASPAR viabilizará a estratégia para solicitação e acompanhamento dos pedidos de recursos juntos aos parlamentares.

Para definir a estratégia de solicitação e acompanhamento dos pedidos de recursos junto aos parlamentares a ASPAR inicia sua análise identificando o caráter e o tipos das emendas ao orçamento da União e do DF, conforme descrito na figura 15.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

Figura 15 – Emendas ao Orçamento da União e do DF

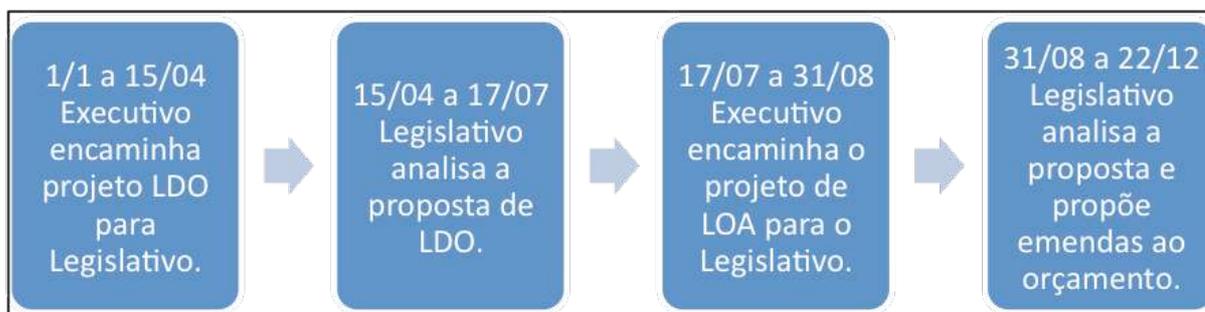
Caráter das Emendas ao orçamento			
Emendas de caráter impositivo A liberação do dinheiro é obrigatória		Emendas de caráter autorizativo A liberação do dinheiro é discricionária	
Tipos de Emendas ao orçamento			
Emendas Individuais	Emendas Coletivas		
Podem atingir um número máximo de 25 emendas por parlamentar	De Bancadas Estaduais De 18 a 23 emendas de acordo com o número de parlamentares da bancada	De Bancadas Regionais Até 2 emendas por bancada	De Comissões Permanentes do Senado e da Câmara dos Deputados Até 5 emendas por comissão

Fonte: CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, Comissão de elaboração.

Metodologia de gerenciamento de projetos do CBMDF: Ano 2018. 1. ed. Brasília: CBMDF, 2018.

Os parlamentares podem, mediante apresentação de emendas, remanejar, incluir e cancelar gastos, atuando sobre o Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA) apresentado pelo Poder Executivo. A seguir é apresentado o calendário básico para ajustes ao orçamento da União.

Figura 16 – Calendário básico para ajustes ao orçamento da União



Fonte: CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, Comissão de elaboração.

Metodologia de gerenciamento de projetos do CBMDF: Ano 2018. 1. ed. Brasília: CBMDF, 2018.

5.2.5 Passo 5 – Monitorar a concessão dos recursos

Responsável: ASPAR

Ferramenta: SICONV / Diário Oficial do Distrito Federal (DODF) / DOU.

Neste passo, a ASPAR monitora o andamento da concessão dos recursos, mediante consulta aos órgãos de publicidade oficial SICONV e outras fontes de informação disponíveis. A concessão dos recursos deve ser informada a DEALF para possibilitar a execução do passo 6. O Escritório de Projetos Estratégicos / EMG



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

também deverá ser informado, pois no caso dos recursos não terem sido captados o projeto será arquivado pelo EMG e comporá o Banco de projetos.

5.2.6 Passo 6 – Consolidar Proposta

Responsável: *DEALF*

Ferramenta: *GPWeb e ou SEI*

As instituições e fundos patrocinadores de projeto possuem linhas de financiamento definidas e regras específicas, cabendo ao gerente do projeto estudar estes parâmetros e promover os ajustes necessários no projeto. As adequações em geral são:

- Apresentar novas informações, conforme especificado nos regulamentos próprios;
- Adequar o projeto aos parâmetros e linhas de financiamento disponibilizadas (editais de chamada pública, atos convocatórios, etc.) podendo ocorrer, por exemplo, a retirada ou adaptação de aquisições, inclusão de indicadores, alteração do percentual de distribuição das naturezas de despesa (capital ou investimento/custeio), modificação de requisitos e especificações;
- Transpor o projeto para os formulários da instituição financiadora; e
- Elaborar Projetos Básicos de obras/serviços e Termos de Referência das aquisições.

Após analisar documentações cadastradas no GPWeb pelo Gerente de Projeto, a DEALF deverá consolidar, no SICONV ou outros sistemas de gerenciamento de transferências de recursos, as informações necessárias e formalizar a planilha de custos em conformidade com as exigências do sistema do órgão concedente.

Formalizado os ajustes, será confeccionado o Termo de Capacidade Técnica, que será enviado juntamente com a documentação descrita acima para assinatura do Comandante Geral.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

Uma vez consolidada, a proposta de trabalho para o convênio estará pronta para cadastro.

IMPORTANTE

Para estimativa e balizamento orçamentário da Planilha de custos, obrigatoriamente será obedecido o critério disposto no Art 4 inciso IV da portaria 29 de 29/11/2014 e Art 2 inciso IV da IN 05/2014 do MPOG (balizamento por três orçamentos de fornecedores).

5.2.7 Passo 7 – Aprovar Proposta

Responsável: *Comandante Geral*

Ferramenta: *SEI / SICONV*

Quando se tratar de convênios federais, o Comandante Geral do CBMDF assina a Declaração de Capacidade Técnica Gerencial e a Declaração de Contrapartida Financeira e os encaminha à DEALF para cadastro.

Nos demais tipos de convênio a aprovação também é do comandante.

5.2.8 Passo 8 – Cadastrar Proposta

Responsável: *DEALF*

Ferramenta: *SICONV ou outros sistemas de gerenciamento de transferências de recursos*

O cadastro da proposta de convênio federal ocorre no SICONV. Os organismos internacionais têm mecanismos de cadastro próprios. As informações registradas nos formulários muitas vezes estão organizadas de forma divergente da solicitada no SICONV, portanto cabe à DEALF acompanhar este passo de perto, sanando eventuais dúvidas.

Com a Proposta devidamente consolidada a DEALF realiza o cadastro da proposta de convênio no SICONV ou outros sistemas de gerenciamento de transferências de recursos, deverá inserir todas informações e anexar todas as documentações obrigatórias e outras que se fizerem necessárias.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

A inserção e cadastro das documentações ocorrem sempre no início de cada ano, geralmente logo após a publicação da PLOA, assim, a DEALF deve estar atenta para abertura do prazo para o cadastro da proposta, conforme descrito na figura 13.

As emendas ao orçamento geral da união são realizadas mediante convênio, sendo seu gerenciamento realizado diretamente no sítio federal SICONV. São dados básicos para o cadastramento da proposta no SICONV:

- Projeto de Convênio;
- Termo de Referência (Cronograma e balizamento de preços);
- Projeto Executivo;
- Planejamento de Uso e Localização;
- Declaração de Capacidade Técnica e Gerencial;
- Declaração de Contrapartida Financeira.

No caso de projeto para a captação de emendas, o solicitante deverá manifestar seu interesse em celebrar convênios e contratos de repasse por meio do SICONV. A manifestação poderá ser dirigida em face de programas federais preexistentes ou mesmo será fruto de proposição original, concebida pelo próprio órgão.

É importante primar pela clareza e objetividade dos elementos que permitam conferir se a ação que se pretende desenvolver é compatível com as diretrizes gerais para a transferência voluntária e especificamente com as regras estabelecidas para o programa selecionado.

Outro ponto importante a considerar nas emendas federais, são as contrapartidas, que devem ser pagas com fonte 100 (cem) – do Governo do Distrito Federal (GDF) e variam entre 0,1% e 20% do valor da proposta, conforme Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) vigente.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

No caso das emendas distritais, elas são transferidas direto para o orçamento do CBMDF, devendo ser empenhadas até o dia 31/12 do ano em exercício, fato que demanda maior agilidade nos processos licitatórios. Deve-se lembrar que as emendas distritais não exigem contrapartidas.

5.2.9 Passo 9 – Cumprir Diligências

Responsável: *DEALF*

Ferramenta: *SICONV ou outros sistemas de gerenciamento de transferências de recursos*

Com a proposta devidamente cadastrada no sistema de convênios ou outros sistemas de gerenciamento de transferências de recursos, a DEALF deverá semanalmente acompanhar nestes as mensagens, e nos e-mails cadastrados, a existência de alguma solicitação de complementação, realização de diligências ou adequações e correções da proposta cadastrada. As diligências são alterações, complementações, inclusões ou retiradas de itens do projeto demandadas pela instituição financiadora.

ATENÇÃO

Os prazos das diligências devem ser cumpridos rigorosamente, caso contrário, a proposta pode ser recusada.

5.2.10 Passo 10 – Formalizar Ajuste

Responsável: *DEALF*

Ferramenta: *SICONV ou outras ferramentas de transferência de recursos*

Leia com atenção as regras da instituição financiadora para realizar o ajuste do projeto corretamente. Os editais de chamada, regulamentos, atos convocatórios, leis, decretos e portarias são fontes destas informações.

Após adequada e aprovada a proposta, contendo o projeto, ocorre sua formalização via de regra pelo instrumento jurídico denominado convênio. A formalização passa pela elaboração do termo, assinatura dos partícipes, publicação



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

em Diário Oficial do extrato do convênio e nomeação do Executor do Convênio no âmbito do CBMDF, que será doravante o Gerente do Projeto.

5.2.11 Passo 11 – Arquivar Projeto

Responsável: *Escritório de Projetos / EMG*

Ferramenta: *GPWeb*

Após a atividade de captação de recursos externos, caso não tenha sido possível obter os recursos necessários, o projeto deve ser arquivado pelo Escritório de Projetos Estratégicos / EMG. O arquivamento do projeto é considerado temporário, por falta de recursos, motivo pelo qual o projeto não deve ser encerrado.

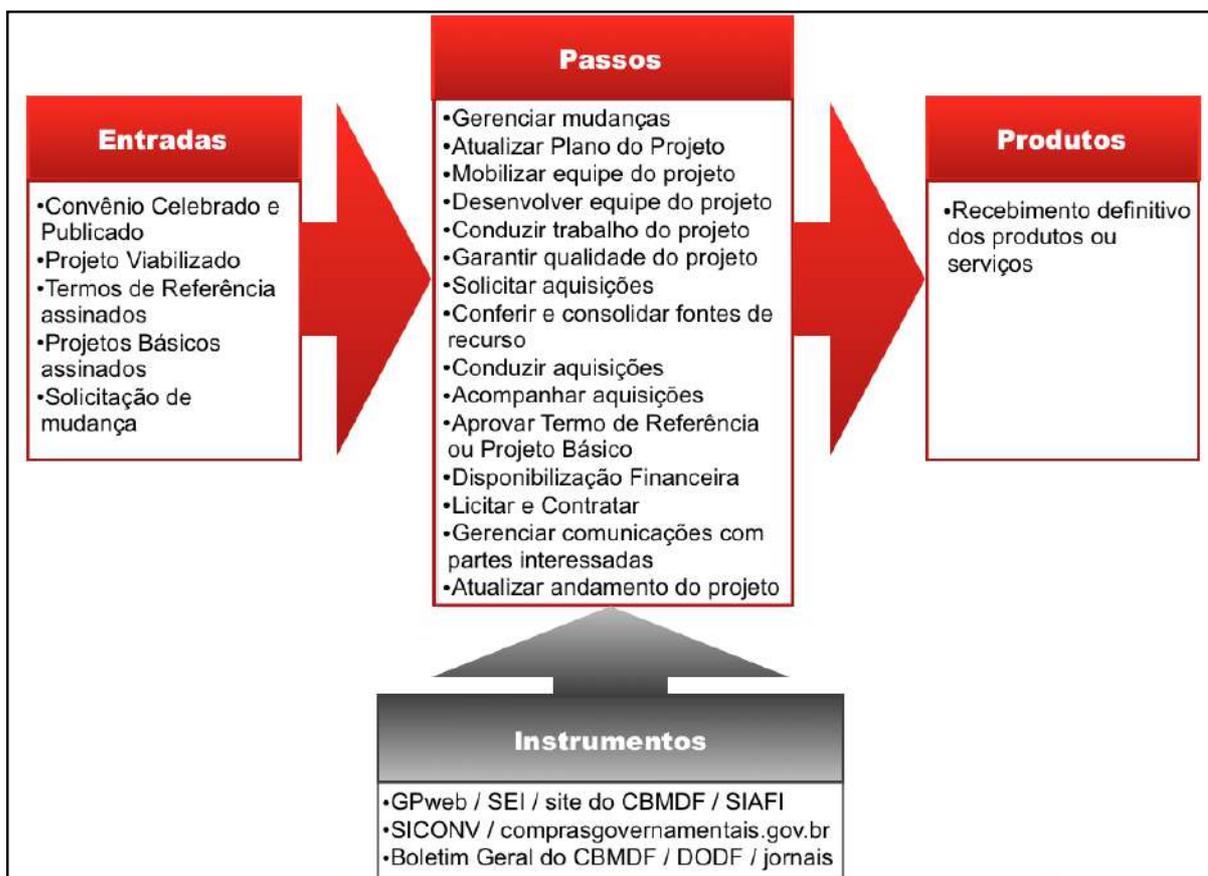
Para formalizar o arquivamento do projeto, deve-se editar o projeto no GPWEB, modificando-se o campo “Status” para “Arquivado” e o campo “Ativo” deve ser desmarcado.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

6 EXECUÇÃO – FASE 4

Figura 17 – Visão da Execução



Fonte: CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, Comissão de elaboração. **Metodologia de gerenciamento de projetos do CBMDF**: Ano 2018. 1. ed. Brasília: CBMDF, 2018.

Durante a execução são realizados os passos para concluir o trabalho definido no plano do projeto a fim de cumprir as especificações do projeto. Esta fase envolve coordenar pessoas e recursos, gerenciar as expectativas das partes interessadas, e também integrar e executar as atividades do projeto em conformidade com o plano do projeto.

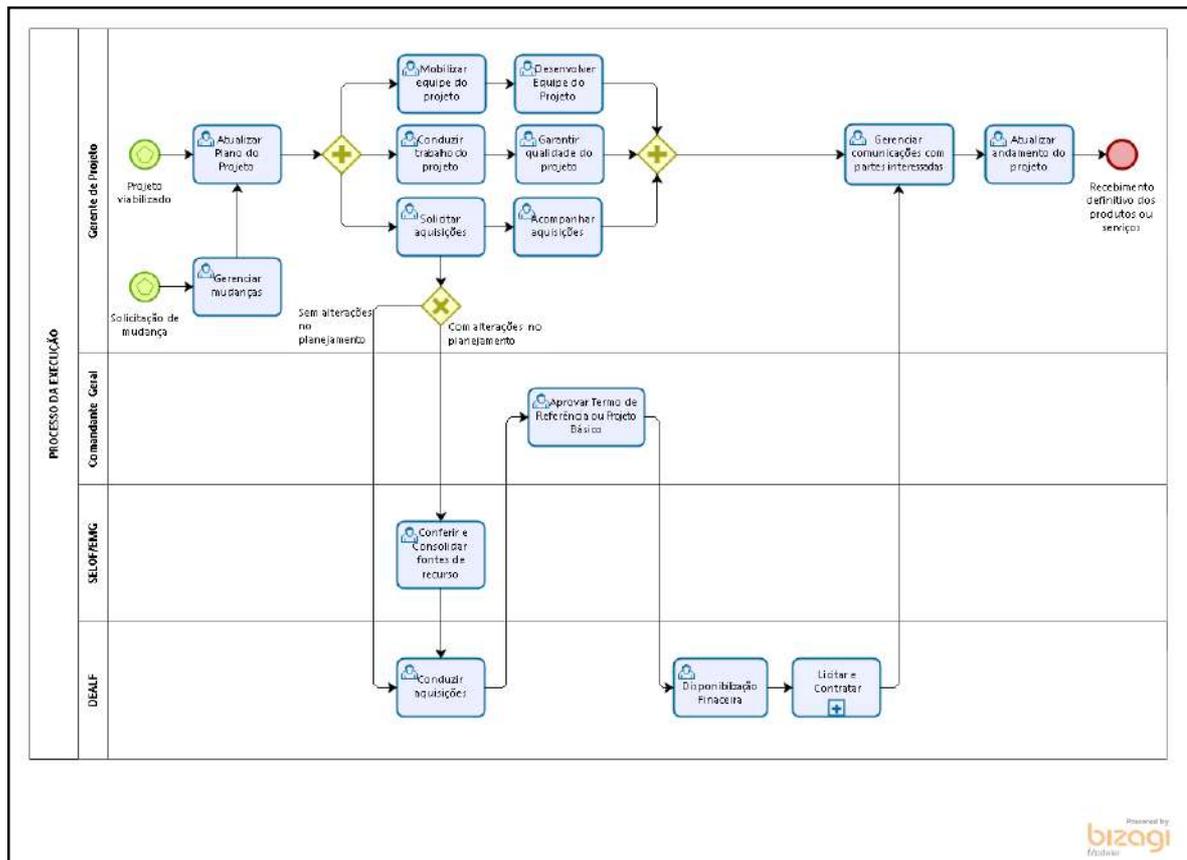
Na execução do projeto, os resultados poderão requerer atualizações no planejamento. Isso pode incluir mudanças nas durações esperadas para as atividades, mudanças na produtividade e na disponibilidade dos recursos e riscos. Essas variações podem afetar o plano do projeto ou os documentos do projeto e exigir



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

uma análise detalhada e o desenvolvimento de respostas apropriadas de gerenciamento de projetos, gerando mudanças.

Figura 18 – Processo da Execução



Fonte: CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, Comissão de elaboração.
Metodologia de gerenciamento de projetos do CBMDF: Ano 2018. 1. ed. Brasília: CBMDF, 2018.

ATENÇÃO

O detalhamento destes passos está descrito no item 6.2

6.1 Objetivos da Fase de Execução

A execução do projeto visa inicialmente a mobilização da equipe do projeto, que quando não reunir os requisitos técnicos necessários para desempenhar as atividades descritas no Plano do Projeto deverá ser desenvolvida e capacitada para tal. O Gerente do projeto acompanha cada passo da equipe garantindo a qualidade e mantendo uma comunicação e engajamento efetivo com todas as partes interessadas no projeto.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

A realização das entregas do projeto, produtos ou serviços, pode ser conduzida por meio de aquisições, e devem prover o alinhamento das expectativas internas e externas das partes interessadas através de acordos estabelecidos.

6.2 Passos da Fase de Execução

6.2.1 Passo 1 – Gerenciar mudanças

Responsável: *Gerente do projeto*

Ferramenta: *GPWeb e SEI*

O gerenciamento de mudanças é o processo de análise de todas as solicitações, aprovação e gerenciamento de alterações aprovadas nas entregas, artefatos e plano do projeto, sempre comunicando as partes interessadas as decisões. O gerente de projeto analisa todas as solicitações de modificações nos documentos do projeto, entregas, cronograma ou nos demais artefatos do plano do projeto, aprovando ou rejeitando cada uma delas. O principal benefício deste processo é permitir que as mudanças documentadas no âmbito do projeto sejam consideradas de forma integrada, reduzindo o risco do projeto sofrer alterações que não considerem o plano do projeto.

6.2.2 Passo 2 – Atualizar Plano do Projeto

Responsável: *Gerente do projeto*

Ferramenta: *GPWeb*

O tempo transcorrido entre a fase de planejamento e de execução pode acarretar em desatualização do planejamento. Cabe ao gerente do projeto confrontar o Plano do Projeto e seus anexos com a situação atual e as solicitações de mudanças aprovadas, ajustando o que for necessário e permitido pela legislação e instituição financiadora do projeto.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

6.2.3 Passo 3 – Mobilizar equipe do projeto

Responsável: *Gerente do projeto*

Ferramenta: *GPWeb / Boletim Geral (BG) e SEI*

Mobilizar a equipe do projeto é o processo de confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para terminar as atividades do projeto. O principal benefício deste processo consiste em esboçar e orientar a seleção da equipe e designar responsabilidades, a fim de obter uma equipe de sucesso.

A equipe pode sofrer alterações durante a execução do projeto, e pode ser composta por membros de diferentes áreas da organização, variando conforme as necessidades específicas de cada projeto. Os membros da equipe do projeto não serão necessariamente mobilizados durante toda a execução do projeto, mas prioritariamente durante as tarefas das quais são responsáveis.

6.2.4 Passo 4 – Desenvolver equipe do projeto

Responsável: *Gerente do projeto*

Ferramenta: *GPWeb / Boletim Geral e SEI*

Desenvolver a equipe do projeto é o processo de melhoria de competências e interação da equipe com o ambiente global, visando aprimorar o desempenho do projeto. O principal benefício deste processo é a melhoria do trabalho da equipe, por meio do aprimoramento das habilidades interpessoais e competências, resultando em uma equipe motivada, com baixa rotatividade e desempenho geral otimizado. Este processo pode ser executado por meio de cursos de capacitação, workshops, palestras, visitas técnicas, seminários, benchmarking e outros.

6.2.5 Passo 5 – Conduzir trabalho do projeto

Responsável: *Gerente do projeto*

Ferramenta: *GPWeb (EAP/Gráfico de Gant), SEI, SICONV, BG e email*

O gerente do projeto deverá realizar o trabalho definido no plano do projeto para atingir os objetivos planejados. O gerente é o responsável por



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

acompanhar toda a execução do projeto, mesmo que algumas tarefas sejam desenvolvidas por setores distintos do setor onde o gerente está lotado. Isso envolve orientar e gerenciar o trabalho do projeto, que consiste no processo de liderança e realização do plano do projeto. Além disso, trata da implementação das mudanças aprovadas para atingir efetivar as entregas dos produtos ou serviços dentro dos requisitos, prazos, custos e padrões de qualidade estabelecidos. O principal benefício deste processo é o gerenciamento geral do trabalho do projeto.

6.2.6 Passo 6 – Garantir qualidade do projeto

Responsável: *Gerente do projeto*

Ferramenta: *GPWeb*

Conjunto sistemático e planejado de ações para determinar se as atividades estão de acordo com as políticas e processos planejados. O resultado deste passo é o aumento na qualidade dos processos usados na gestão e na execução do projeto, bem como das características dos produtos e serviços criados.

6.2.7 Passo 7 – Solicitar aquisições

Responsável: *Gerente do projeto*

Ferramenta: *GPWeb / SEI*

O gerente do projeto deve encaminhar à SELOF/EMG a solicitação das aquisições necessárias à efetivação das entregas do projeto apenas quando houver alterações no planejamento inicial, caso contrário o encaminhamento é feito diretamente para a DEALF. Em caso de alteração, cabe ao gerente atualizar o plano do projeto e todos os documentos confeccionados na fase do planejamento, deixando claro os requisitos, especificações, e as fontes de recursos definidas para o projeto. Deverá ser anexado o Pedido de Execução de Serviços (PES) e o Pedido de Aquisição de Material (PAM) para comporem o processo de aquisição. Este passo não aplica para projetos que não requerem recursos financeiros, exemplo: realização de estudo e elaboração de legislação.



6.2.8 Passo 8 – Conferir e consolidar fontes de recursos

Responsável: *EMG*

Ferramenta: *GPWeb / SEI*

A SELOF/EMG confere as adequações realizadas no projeto bem como o impacto financeiro da aquisição além de sua conformidade com o planejado e a disponibilidade dos recursos indicados. Posteriormente, a SELOF/EMG encaminha ao DEALF a solicitação para a realização das aquisições, referentes aos projetos estratégicos, necessárias à efetivação das entregas do projeto, juntando toda a documentação encaminhada pelo gerente de projeto.

6.2.9 Passo 9 – Conduzir aquisições

Responsável: *DEALF*

Ferramenta: *SEI e site: www.comprasgovernamentais.gov.br*

Conduzir as aquisições é o processo de obtenção de respostas de fornecedores, confecção do Termo de Referência (TR) ou Projeto Básico (PB), consolidação e informação da metodologia de balizamento de preços e outras informações necessárias. O principal benefício deste processo é prover o alinhamento das expectativas internas e externas das partes interessadas através de acordos estabelecidos. O resultado deste processo é o TR ou o PB que será de aprovação do Comandante Geral.

6.2.10 Passo 10 – Acompanhar aquisições

Responsável: *Gerente do projeto*

Ferramenta: *GPWeb e SEI*

O gerente do projeto acompanha todo o andamento das aquisições, dando o devido suporte à DEALF em relação a possíveis entraves relacionados ao cumprimento dos requisitos, especificações e orçamentos, realizando os ajustes necessários ao bom andamento do projeto. As trocas de informação e documentos relacionados às aquisições são efetivados via SEI e os *reports* (relatórios) gerenciais de acompanhamento são registrados no GPWeb nas respectivas atividades do projeto.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

6.2.11 Passo 11 – Aprovar Termo de Referência ou Projeto Básico

Responsável: *DEALF e Comandante Geral do CBMDF*

Ferramenta: *SEI*

Após confeccionado, o TR ou PB é assinado pelo Chefe do DEALF e encaminhado para a aprovação do Comandante Geral. Após a assinatura do Comandante Geral o processo retorna ao DEALF para a disponibilização financeira.

6.2.12 Passo 12 – Disponibilizar Recurso Financeiro

Responsável: *DIOFI/ DEALF*

Ferramenta: *SEI e o Sistema de Administração Financeira (SIAFI)*

A disponibilidade do recurso financeiro é efetivada após a aprovação do Comandante Geral, neste momento ocorre o comprometimento orçamentário do recurso junto ao SIAFI, comprovando que a corporação possui capacidade de execução da aquisição pretendida. Após a disponibilização o processo é encaminhado à DICOA para prosseguimento do processo licitatório.

6.2.13 Passo 13 – Licitar e Contratar

Responsável: *DICOA/DEALF*

Ferramenta: *www.comprasgovernamentais.gov.br, DODF, site do CBMDF e mídias. SEI, GPWeb e SICONV(registro)*

As licitações e contratações são processadas pelo DEALF cumprindo a legislação pertinente. Concluído o processo licitatório e de contratação, que ocorrem conforme a Lei de Licitações e Contratos e normas complementares, ocorrerá a execução do contrato por parte do executor do contrato, sendo acompanhado pelo gerente do projeto.

6.2.14 Passo 14 – Gerenciar comunicações com partes interessadas

Responsável: *Gerente do projeto*

Ferramenta: *GPWeb e SEI*



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

Gerenciar as comunicações é o processo de criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar, e de disposição final das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações. O principal benefício deste processo é possibilitar um fluxo de comunicação eficiente e eficaz entre as partes interessadas do projeto. Para isso gerenciar o engajamento das partes interessadas é fundamental o gerente deve se comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender às suas necessidades/expectativas, abordar as questões à proporção que elas ocorrem, e promover o engajamento apropriado das partes interessadas nas atividades do projeto, no decorrer de todo o ciclo de vida do mesmo. O principal benefício deste processo é que ele permite que o gerente de projetos aumente o nível de suporte às partes interessadas e minimize a sua resistência, aumentando de maneira significativa as chances de alcance do sucesso do projeto.

6.2.15 Passo 15 – Atualizar andamento do projeto

Responsável: *Gerente do projeto*

Ferramenta: *GPWeb e SEI*

O gerente do projeto consolida, organiza e atualiza todas as informações geradas até esta fase. A fase de execução se encerra com o recebimento definitivo dos produtos e/ou serviços previstos no Plano do Projeto.

IMPORTANTE

O gerente do projeto deve acompanhar todos os passos na fase de execução, cuidando para que o planejamento seja cumprido e somente ocorram alterações autorizadas e benéficas ao projeto.

ATENÇÃO

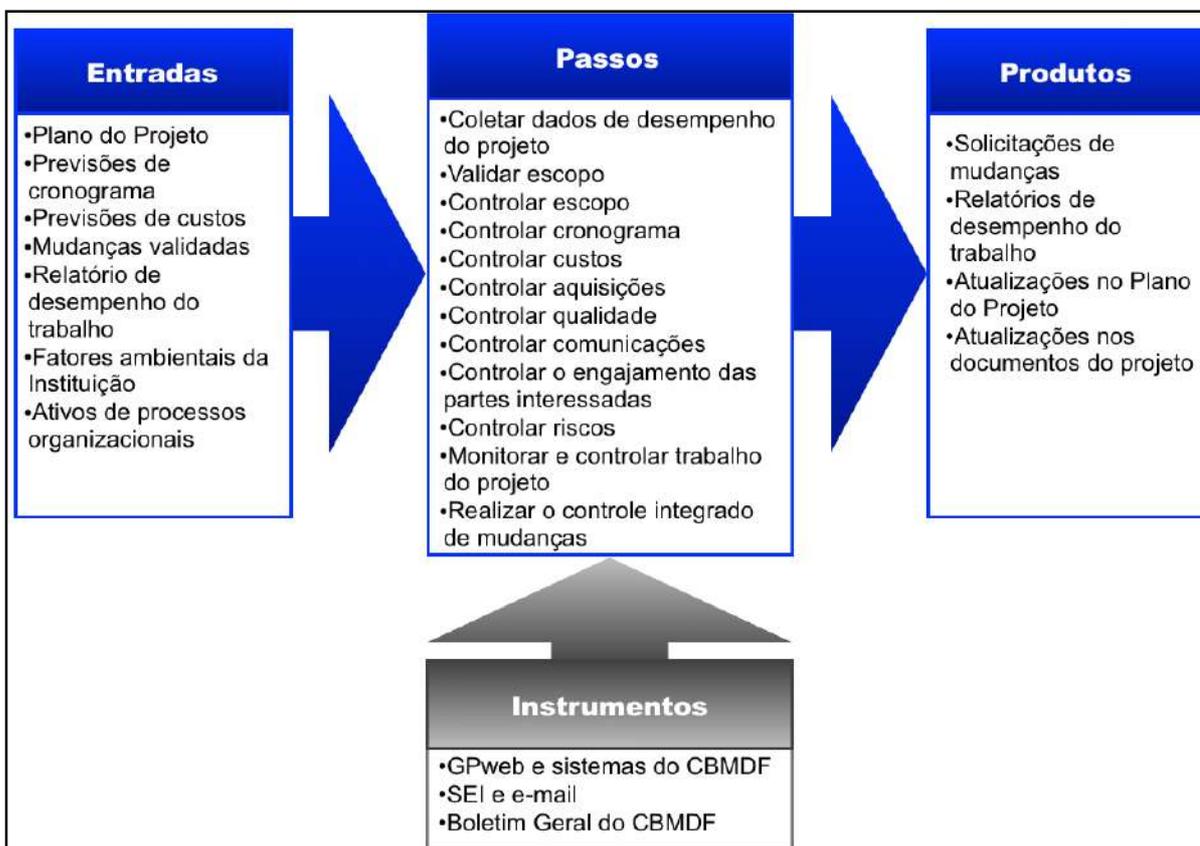
Os projetos são compostos por ações, trabalhos, atividades, capacitações, tarefas, controles e aquisições (materiais, equipamento, serviços, obras). Portanto, a entrega e execução das aquisições não encerram o projeto.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

7 CONTROLE E MONITORAMENTO – FASE 5

Figura 19 – Visão do Controle e Monitoramento



Fonte: CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, Comissão de elaboração. **Metodologia de gerenciamento de projetos do CBMDF**: Ano 2018. 1. ed. Brasília: CBMDF, 2018.

Esta fase acompanha, analisa e controla o progresso e o desempenho do projeto, identificando todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e inicia as mudanças correspondentes.

O principal benefício desta fase é a medição e análise do desempenho do projeto em intervalos regulares, em eventos apropriados ou em condições excepcionais, a fim de identificar as variações no Plano do Projeto.

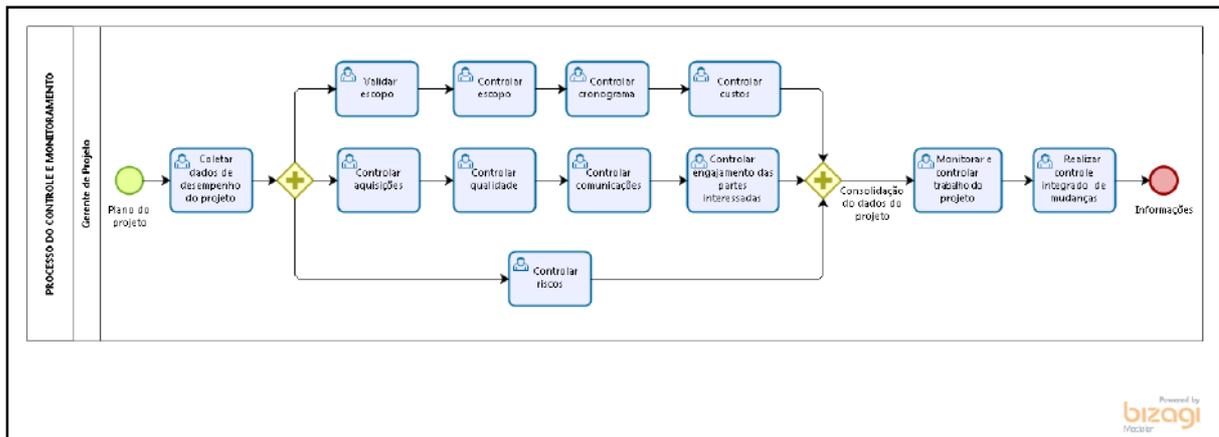
O monitoramento contínuo fornece uma visão melhor sobre a saúde do projeto, e identifica quaisquer áreas que requeiram atenção adicional. Esta fase não apenas monitora e controla o trabalho que está sendo feito durante este grupo de processos, mas também, monitora e controla o projeto inteiro. O monitoramento e controle coordena as fases do projeto para implementar ações corretivas ou



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

preventivas, a fim de que o projeto mantenha a conformidade com o Plano do Projeto, até mesmo, sugerindo sua atualização.

Figura 20 – Processo do Controle e Monitoramento



Fonte: CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, Comissão de elaboração. **Metodologia de gerenciamento de projetos do CBMDF: Ano 2018. 1. ed. Brasília: CBMDF, 2018.**

IMPORTANTE

O detalhamento destes passos está descrito no item 7.2

7.1 Objetivos da Fase do Controle e Monitoramento

Identificar as necessidades de mudanças no plano e implementá-las.

Controlar as mudanças e recomendar ações corretivas ou preventivas em antecipação a possíveis problemas.

Expedir relatórios periódicos de progresso do projeto, conforme determinado no plano de comunicação.

7.2 Passos da Fase do Controle e Monitoramento

7.2.1 Passo 1 – Coletar dados de desempenho do projeto

Responsável: Gerente do projeto

Ferramenta: GPWeb e outros sistemas utilizados pelo CBMDF



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

A coleta de dados consiste em reunir registros, dados e informações do projeto e na inserção destes na ferramenta de gerenciamento de projetos (GPWeb).

Toda atividade ou tarefa deve conter registros que relatem sua execução no decorrer do projeto. O Gerente de Projeto é o responsável por acompanhar, controlar e relatar o andamento de cada tarefa de seu projeto. O Gerente de Projeto deve, no mínimo, descrever o andamento da tarefa, informar sua porcentagem de realização e informar o valor gasto (se for o caso).

As tarefas devem ser atualizadas e devidamente registradas durante sua execução mantendo o controle do projeto tempestivo e oportuno.

A coleta de dados também pode ser feita por meio de indicadores de desempenho, nos quais são definidas as responsabilidades, periodicidade de coleta, formulas de cálculo, fontes de informação e as rotinas de alimentação.

7.2.2 Passo 2 – Validar escopo

Responsável: *Cliente, usuário das entregas ou patrocinador*

Ferramenta: *SEI*

Validar o escopo é o passo de formalização da aceitação das entregas terminadas do projeto realizada pelos interessados. O principal benefício deste processo é que ele proporciona objetividade ao processo de aceitação e aumenta a probabilidade da aceitação final do produto, serviço ou resultado, através da validação de cada entrega realizada. Validar o escopo é a aceitação formal das entregas do projeto pelas partes interessadas.

7.2.3 Passo 3 – Controlar escopo

Responsável: *Gerente do projeto e equipe do projeto*

Ferramenta: *GPWeb*

Controlar o escopo é o passo de monitorar o progresso do projeto e suas entregas. Garante a execução das correções e ações preventivas em todo ciclo de vida do projeto.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

Consiste em processar os dados coletados referentes ao escopo produzindo informações de desempenho.

O principal benefício deste processo é permitir que a linha de base do escopo seja monitorada ao longo de todo o projeto.

7.2.4 Passo 4 – Controlar cronograma

Responsável: *Gerente do projeto e equipe do projeto*

Ferramenta: *GPWeb*

Controlar o cronograma é o passo de monitoramento do avanço das atividades do projeto para atualização no seu progresso.

O controle do cronograma consiste em determinar sua situação, bem como determinar as mudanças ocorridas e gerenciá-las.

O principal benefício deste processo é fornecer os meios de se reconhecer o desvio do planejado e tomar medidas corretivas e preventivas, minimizando assim os riscos.

7.2.5 Passo 5 – Controlar custos

Responsável: *Gerente do projeto e equipe do projeto*

Ferramenta: *GPWeb*

Controlar os custos é o passo de monitoramento do andamento do projeto para atualização no seu orçamento.

Controlar os custos consiste em monitorar o desempenho de custos do projeto e assegurar que os desembolsos não excedam os recursos. Também é realizado neste processo o gerenciamento das mudanças que impactem nos custos.

O principal benefício deste processo é fornecer os meios de se reconhecer a variação do planejado a fim de adotar medidas corretivas e preventivas, minimizando assim os riscos, garantindo que o projeto termine com o orçamento inicialmente planejado.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

7.2.6 Passo 6 – Controlar aquisições

Responsável: *Gerente do projeto e equipe do projeto*

Ferramenta: *GPWeb e SEI*

Controlar as aquisições é o passo de gerenciamento do processo licitatório, monitoramento do desempenho dos contratos e realizações de mudanças e correções nos contratos conforme necessário.

O principal benefício deste processo é a garantia de que o desempenho tanto do fornecedor como do comprador cumprem os requisitos de aquisição, de acordo com os termos do acordo legal. Inclui ainda garantir que o planejamento das aquisições seja cumprindo.

7.2.7 Passo 7 – Controlar qualidade

Responsável: *Gerente do projeto e equipe do projeto*

Ferramenta: *GPWeb*

Controlar a qualidade consiste em determinar se os resultados estão de acordo com os padrões de qualidade estabelecidos e identificar as causas dos resultados insatisfatórios.

Os principais benefícios deste passo incluem:

- Identificar os motivos da baixa qualidade do projeto e recomendar e/ou adotar medidas para eliminá-las;
- Validar a conformidade das entregas e do trabalho do projeto com os requisitos necessários à aceitação final especificados pelas principais partes interessadas.

7.2.8 Passo 8 – Controlar comunicações

Responsável: *Gerente do projeto e equipe do projeto*

Ferramenta: *GPWeb, e-mail, mensagens eletrônicas, etc*



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

Controlar as comunicações é o passo de monitorar e controlar a comunicação no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto para garantir que as necessidades de informação das partes interessadas no projeto sejam atendidas.

O principal benefício desta etapa é garantir um fluxo de informações de maneira planejada, para as pessoas, na direção, e na hora certa.

7.2.9 Passo 9 – Controlar o engajamento das partes interessadas

Responsável: *Gerente do projeto e equipe do projeto*

Ferramenta: *GPWeb*

Controlar o engajamento das partes interessadas é o passo de monitorar seus relacionamentos e ajustar as estratégias e planos para o seu melhor envolvimento no projeto.

O principal benefício deste passo é a manutenção ou aumento da eficiência e eficácia do envolvimento das partes interessadas à medida que o projeto é executado.

7.2.10 Passo 10 – Controlar riscos

Responsável: *Gerente do projeto e equipe do projeto*

Ferramenta: *GPWeb*

Controlar os riscos é o passo de implementação de respostas aos riscos, acompanhamento dos riscos identificados, monitoramentos dos riscos residuais, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia do processo de gerenciamento de riscos durante todo o projeto.

O principal benefício deste processo é a melhoria do grau de eficiência da abordagem aos riscos no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto a fim de otimizar continuamente as respostas aos riscos.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

7.2.11 Passo 11 – Monitorar e controlar o trabalho do projeto

Responsável: *Gerente do projeto e equipe do projeto*

Ferramenta: *GPWeb*

Monitorar e controlar o trabalho do projeto é o passo onde o gerente de projetos e equipe supervisiona, analisa e informa o progresso da execução do projeto, com base nos objetivos de desempenho pré-definidos.

O principal benefício deste passo é repassar às partes interessadas a situação atual do projeto, as atitudes tomadas, as previsões do orçamento, cronograma e escopo.

ATENÇÃO

O gerente do projeto deve monitorar o andamento do projeto, registrando sua situação no software de gerenciamento de projetos (GPWeb).

7.2.12 Passo 12 – Realizar o controle integrado de mudanças

Responsável: *Gerente do projeto e equipe do projeto*

Ferramenta: *GPWeb*

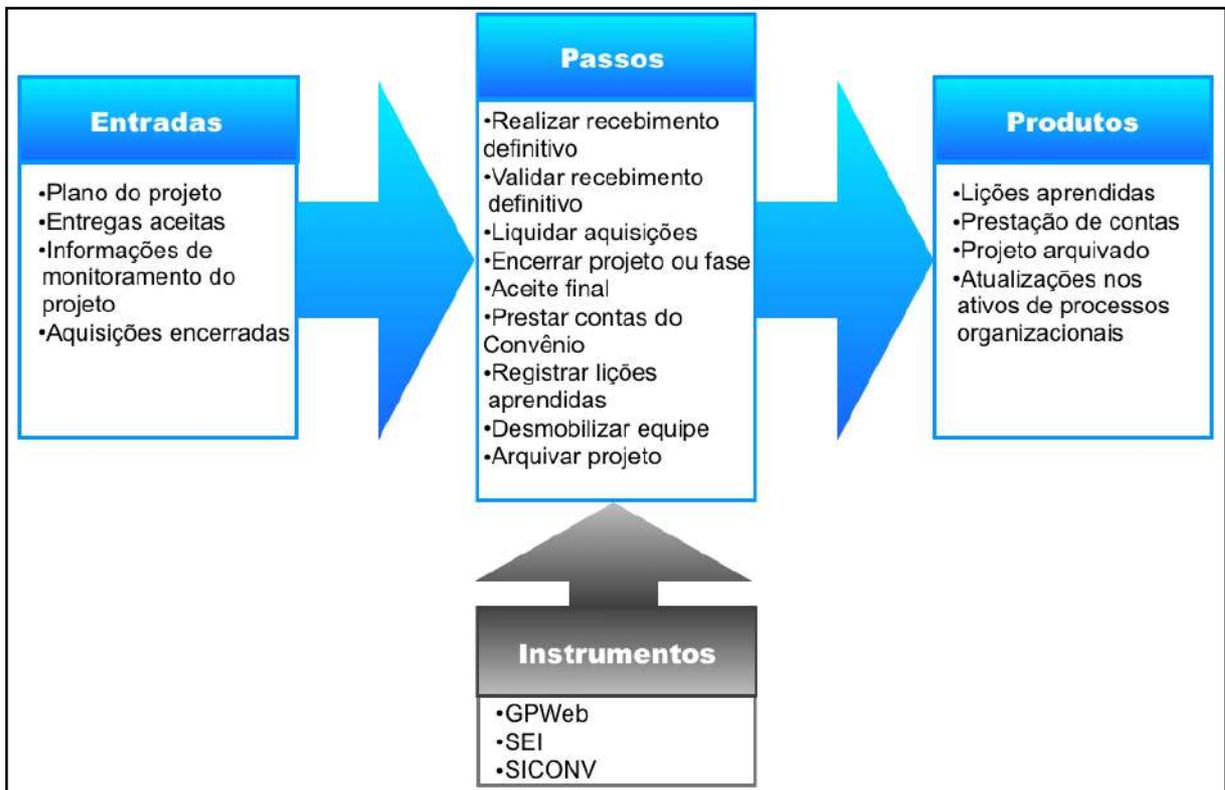
Neste passo todas as solicitações de mudança ou modificações nos documentos do projeto, entregas ou plano do projeto são avaliadas pelo gerente de projeto, que poderá aprová-las ou rejeitá-las.

O principal benefício deste passo é permitir que as mudanças documentadas no projeto sejam consideradas de forma sistêmica, reduzindo o risco do projeto, que frequentemente resulta das mudanças feitas, sem levar em consideração os objetivos e plano do projeto.



8 ENCERRAMENTO – FASE 6

Figura 21 – Visão do Encerramento



Fonte: CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, Comissão de elaboração.
Metodologia de gerenciamento de projetos do CBMDF: Ano 2018. 1. ed. Brasília: CBMDF, 2018.

A Fase de encerramento consiste nos passos executados para finalizar todas as atividades do projeto, visando concluir formalmente o projeto, fase, ou obrigações contratuais.

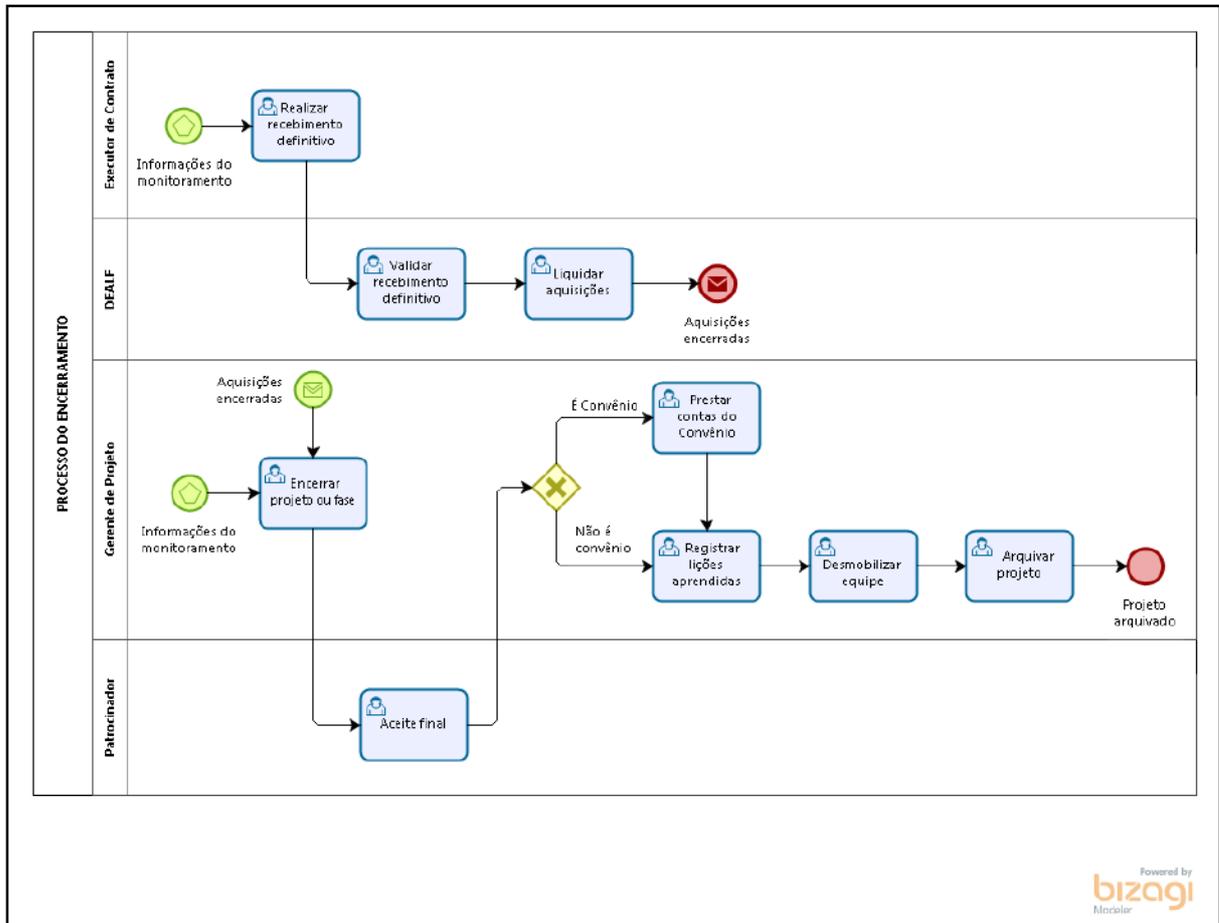
A fase de encerramento também inclui os projetos encerrados prematuramente, como por exemplo: projetos descontinuados, projetos cancelados, e projetos em situação crítica.

O encerramento das aquisições deve seguir o Manual Básico para Executores de Contratos do CBMDF.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

Figura 22 – Processo do Encerramento



Fonte: CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, Comissão de elaboração.
Metodologia de gerenciamento de projetos do CBMDF: Ano 2018. 1. ed. Brasília: CBMDF, 2018.

8.1 Objetivos da Fase do Encerramento

Reter e aprender o conhecimento produzido, documentando as lições aprendidas.

Armazenar a documentação técnica produzida no projeto no GPWeb e no SEI.

Alimentar banco de projetos.

Prestar contas dos convênios, contratos e ajustes firmados no âmbito do projeto.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

Obter a aceitação pelo cliente ou patrocinador para encerrar formalmente o projeto ou fase.

8.2 Passos da Fase do Encerramento

8.2.1 Passo 1 – Realizar recebimento definitivo

Responsável: *Executor do contrato*

Ferramenta: *SEI*

O executor do contrato, após conferir e receber provisoriamente o objeto contratado ou empenhado, expede o Termo de Recebimento Definitivo, nos termos do Manual Básico para Executores de Contratos do CBMDF, e solicita a DICOA a requisição de pagamento do bem ou serviço. O gerente do projeto faz o *upload* do Termo de Recebimento Definitivo assinado pelo executor do contrato, no GPWeb e SEI.

8.2.2 Passo 2 – Validar recebimento definitivo

Responsável: *DICOA/DEALF*

Ferramenta: *SEI*

Neste passo a Diretoria de Contratações e Aquisições verificará se foram cumpridos todos os ritos e normas estabelecidos na Lei nº.8666/93 e Decreto nº. 16098/94, posteriormente encaminhará à Diretoria de Orçamento e Finanças para liquidação.

8.2.3 Passo 3 – Liquidar aquisições

Responsável: *DIOFI/DEALF*

Ferramenta: *SEI/SIAFI e SIGGO*

A Diretoria de Orçamento e Finanças após receber a requisição de pagamento fará a conferência de todas as documentações necessárias descritas no Manual Básico para Executores de Contratos do CBMDF e estando em conformidade



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

fará a liquidação do empenho, nos termos das Normas de Execução, Orçamentária, Financeira e Contábil do Distrito Federal, aprovada pelo Decreto nº. 16098/94.

8.2.4 Passo 4 – Encerrar projeto ou fase

Responsável: *Gerente do projeto*

Ferramenta: *GPWeb*

O gerente de projeto deverá preencher o termo de encerramento conforme modelo em anexo a esta metodologia, que encontra-se em formato digital na ferramenta GPWeb.

O gerente do projeto deve preparar a reunião de encerramento do projeto, elaborando uma lista de verificação para aferir, via entrevista, o nível de satisfação do patrocinador em relação ao atingimento dos objetivos propostos, qualidade, capacitação da equipe, metodologia utilizada, atuação do gerente do projeto, comunicação, documentação, gerenciamento do escopo, prazos, etc. A lista de verificação permite ao gerente de projeto consolidar uma pauta direcionada para a avaliação do projeto e de seu gerenciamento.

Para esta reunião, o gerente do projeto deverá chamar apenas as pessoas relevantes para o projeto (gerente, patrocinador, Escritório de Projetos e outros interessados diretos no projeto). A escolha adequada dos participantes da reunião de encerramento agiliza sua realização. A reunião deve ser conduzida com foco no aprendizado institucional.

Os principais problemas enfrentados e as soluções encaminhadas devem servir para aperfeiçoar os procedimentos e padrões do CBMDF.

8.2.5 Passo 5 – Aceite final

Responsável: *Patrocinador*

Ferramenta: *SEI*

O Aceite Final do Projeto é o documento que formaliza o encerramento do projeto. Cabe ao gerente do projeto redigir o Aceite Final do Projeto e colher a



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

assinatura do patrocinador que pode ser o Comandante Geral ou outra autoridade constituída do CBMDF, como os comandantes de unidade, diretores e chefes de departamentos.

8.2.6 Passo 6 – Prestar contas do convênio

Responsável: *Executor do Convênio e / ou Gerente do projeto*

Ferramenta: *SICONV e ou GPWeb*

O registro da Prestação de Contas deverá ser feito no sistema SICONV pelo usuário que tem o perfil de Cadastrador de Prestação de Contas e enviado para análise da instituição Conveniente com o perfil de Gestor de Convênio do Conveniente ou Gestor Financeiro do Conveniente.

Os entes Convenientes deverão registrar todos os procedimentos de execução do Convênio realizados, quais sejam: processo de compra; contratos, se houver; documentos liquidados; pagamentos e ingressos de recursos; bem como a geração e aprovação de todos os relatórios de execução pelo Conveniente e Concedente. Somente os relatórios de execução aprovados ficarão disponíveis, em PDF, na aba “Relatórios” da Prestação de Contas para análise do Concedente. Após a aprovação do relatório Físico do Plano de Trabalho pelo Concedente, as informações incluídas como realizadas são transportadas para a aba “Cumprimento do Objeto” da Prestação de Contas, bloco Relatório Consubstanciado, resultando nas informações das metas e etapas cumpridas e, conseqüentemente, das metas e etapas não cumpridas.

Obrigatoriamente o usuário deve assinalar se concorda ou não com o Cumprimento do Objeto e com o Termo de Compromisso, além da necessidade de preencher os dados solicitados na aba “Realização dos Objetivos”.

Após o registro de todos os procedimentos, o Conveniente deverá elaborar a prestação de contas e enviar para análise do Concedente. O Concedente, após o recebimento da prestação de contas, inicia os procedimentos de análise. O prazo para Prestação de Contas será contado a partir do término da vigência do Convênio. Sempre a última vigência (art.72 da Portaria nº 507/2011). O sistema



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

sinalizará se a Prestação de Contas foi apresentada dentro ou fora do prazo estabelecido pelo Concedente.

A prestação de contas deve ser realizada de acordo com o Manual do Usuário do SICONV.

Convênios e ajustes firmados fora do SICONV, seguem as regras específicas do concedente.

8.2.7 Passo 7 – Registrar lições aprendidas

Responsável: *Gerente do projeto*

Ferramenta: *GPWeb*

As lições aprendidas devem alimentar a base de conhecimento para futuras melhorias em projetos similares. A gestão do conhecimento de projetos é realizada na ferramenta GPWeb. Todas as fases e passos do projeto devem ser arquivadas, conforme detalhado nessa metodologia, inclusive as avaliações do projeto.

O principal objetivo do registro das lições aprendidas é constituir base de conhecimento capaz de melhorar futuros projetos, padrões e métodos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

8.2.8 Passo 8 – Desmobilizar equipe

Responsável: *Gerente do projeto*

Ferramenta: *SEI e Boletim Geral*

O gerente do projeto deve elaborar e solicitar a publicação de nota de boletim, assinada pelo Patrocinador setorial, comunicando o encerramento do projeto e a desmobilização da equipe. O encerramento formal do projeto é necessário para estabelecer uma eficiente comunicação com a instituição e liberar a equipe para trabalhar em outros projetos.



8.2.9 Passo 9 – Arquivar projeto

Responsável: *Gerente do projeto*

Ferramenta: *GPWeb e SEI*

O arquivamento do projeto é realizado no GPWeb à medida que os formulários e os registros digitais do sistema são preenchidos e salvos pelo gerente do projeto. A documentação descrita nesta metodologia que não foi produzida no GPWeb, deve ser digitalizada e arquivada digitalmente neste sistema.

IMPORTANTE

Avaliação do projeto e o registro das lições aprendidas devem ser feitas durante todo o desenvolvimento do projeto

IMPORTANTE

A reunião de encerramento deve ser conduzida com o foco no aprendizado da instituição.



9 CONCLUSÃO

O CBMDF desenvolve diversas atividades que quando sistematizadas formam projetos. As comissões e os grupos de trabalho atendem a características comuns, que definem um projeto. Dentre essas características pode-se citar: possuir início, meio e fim, serem conduzidas por pessoas, terem entregas pré-definidas, e possuírem uma sequência lógica de eventos.

A importância da elaboração de uma metodologia de gerenciamento de projetos reside na adoção de uma só linguagem em projetos, tendo como benefício o oferecimento de ferramentas de gestão e boas práticas que aumentam a chance de sucesso. São atingidos por esta metodologia o Plano Estratégico, Comissões, Grupos de trabalho e Setores que concluirão seus trabalhos com maior qualidade.

O sucesso dos projetos estratégicos ou setoriais, pode ser melhorado. A metodologia apresentada tem o intuito de servir de referência obrigatória na capacitação dos gerentes de projeto e no trabalho das comissões e dos grupos designados para entregarem inovações de todos os graus de complexidade e tamanho dentro do CBMDF.

A metodologia desenvolvida firmou-se na participação de profissionais do CBMDF. Oficiais com certificação de nível internacional, com experiência em gestão de projetos e portfólios, com formação em Tecnologia da Informação e Gerenciamento de Projetos. A opção pela “prata da casa” garantiu a aprendizagem organizacional e a retenção do conhecimento.

A construção da metodologia de gerenciamento de projetos, por uma equipe de profissionais do CBMDF garante a melhoria contínua da ferramenta. A primeira versão deste trabalho foi pautada pela apresentação simples, porém precisa dos conceitos e procedimentos no gerenciamento de projetos. O intenso é uma evolução gradual e contínua da maturidade gerencial. Avançar um degrau por vez, testando as práticas e consolidando a metodologia visando uma segunda versão mais sofisticada deste ativo organizacional.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2002a.

_____. **NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2003a.

_____. **NBR 6027**: informação e documentação: sumário: apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2003b.

_____. **NBR 10520**: informação e documentação: apresentação de citações em documentos. Rio de Janeiro: ABNT, 2002b.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Gestão de Projetos. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Banco Central - MGPro 2.0**. 2. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2009.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

_____. Lei Federal nº 8.255, de 20 de novembro de 1991. Dispõe sobre a Organização Básica do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, n. 226, 21 nov. 1991. Seção 1, p. 26393.

_____. Lei Federal nº 10.633, de 27 de dezembro de 2002. Institui o Fundo Constitucional do Distrito Federal - FCDF, para atender o disposto no inciso XIV do art. 21 da Constituição Federal. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, n. 251, 30 dez. 2002. Seção 1, p. 1.

_____. Lei Federal nº 12.086, de 06 de novembro de 2009. Dispõe sobre os militares da Polícia Militar do Distrito Federal e do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, n. 213, 09 nov. 2009. Seção 1, p. 1-12.

_____. Tribunal de Contas da União. Portaria-SEGECEX n. 33, de 23 de dezembro de 2010. Aprova o documento Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias. **Boletim do Tribunal de Contas da União Especial**, Poder Legislativo, Brasília, DF, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), n. 3, 11 jan. 2011 - Ano XLIV - 2011.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

CAPOTE, Gart. **Fuja do Fluxograma**. 1. ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2017.

_____. **Guia para Formação de Analistas de Processos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2015.

_____. **Medição de valor de processos para BPM**. 1. ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2013.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Plano Estratégico 2017-2024**. 1. ed. Brasília: CBMDF, 2016.

_____. **Portaria de criação das Comissões do PARF**. 1. ed. Brasília: CBMDF, 2006.

_____. **Portaria de funcionamento das Comissões no CBMDF**. 1. ed. Brasília: CBMDF, 2010.

_____, Diretoria de Ensino e Instrução. **Manual para normatização de trabalhos acadêmicos**. ed. revisada em 2013. Brasília: CBMDF, 2013.

FILHO, Armando Terribili. **Gerenciamento de Projetos em 7 passos: uma abordagem prática**. 1. ed. São Paulo: M. Books do Brasil, 2011.

GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL. Lei Distrital nº 4.076, de 28 de dezembro de 2007. Cria o Fundo de Modernização, Manutenção e Reequipamento do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal – FUNCBM e dá outras providências. **Diário Oficial do Distrito Federal**, Poder Executivo, Brasília, DF, n. 248, 31 dez. 2007. Seção 1, p. 9.

GPWEB. **Manual da Gestão Estratégica**. Disponível em: <<https://softwarepublico.gov.br/social/gpweb/manuais-de-usuario/manual-gpweb.doc>>. Acesso em: 04 out. 2017.

JUNIOR, José Finocchio. **PM Canvas: Gerenciamento de Projetos sem Burocracia**. 1 ed. Rio de Janeiro: CAMPUS, 2013.

PORTAL SEI. **Manual do Usuário com novidades v.3 (pdf)**. Disponível em: <<https://softwarepublico.gov.br/social/articles/0004/9746/sei-doc-usuario.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2017.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

PORTAL DE CONVÊNIOS. **Manual Novo Cadastro do SICONV**. Disponível em: <http://portal.convenios.gov.br/images/docs/CGCAT/manuais/1-Manual_Novo_Modulo_de_Cadastramento_TRANSFERE_vs1_07032017.pdf>. Acesso em: 04 out. 2017.

PRADO, Darci. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. 3. ed. Minas Gerais: Falconi, 2016.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK®. 5. ed. EUA: PMI., 2013

_____. *Chapters* Brasileiros. **Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2016**. Disponível em: < [http://www. http://pmsurvey.org](http://www.http://pmsurvey.org) >. Acesso em: 15 jun. 2016.

SANTOS, David Rodrigues dos. **Metodologia de Gestão de Portfólio**: uma proposta aplicada ao Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Artigo de Pós-Graduação lato Senso em MBA em Gestão de Projetos no Serviço Público - Universidade Católica de Brasília, 2014.



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

HISTÓRICO DE VERSÕES

Versão	Data	Responsável	Descrição	Aprovação
1.0	12/09/2018	Grupo de Trabalho designado no Boletim Geral nº187, de 03/10/2017	Elaboração do Manual de Gerenciamento de Projetos do CBMDF -Metodologia Aplicada	Comandante-Geral do CBMDF, por meio da portaria nº 11, de 12 de setembro de 2018, publicada no Boletim Geral 176, de 14 de setembro de 2018.



**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR
DO DISTRITO FEDERAL**

www.cbm.df.gov.br

2018