



ESPA

Entidade de Serviços Partilhados
da Administração Pública, I.P.

**Princípios Orientadores em matéria de Gestão
de Projetos a incluir em Cadernos de Encargos
que tenham por finalidade a contratação de
serviços por parte de entidades públicas**

Outubro / 2018

Índice

Preâmbulo.....	3
Secção I - Perfis.....	4
Cláusula 1ª – Definição de perfil	4
Cláusula 2ª – Gestor de Projeto Júnior.....	5
Cláusula 3ª – Gestor de Projeto Profissional	5
Cláusula 4ª - Gestor de Projeto Sénior	5
Cláusula 5ª - Gestor de Projeto Especialista	5
Cláusula 6ª - Gestor de Projeto com Competências Agile	6
Cláusula 7ª - Caraterísticas Comportamentais	6
Secção II – Constituição de equipa.....	7
Cláusula 8ª - Apresentação da equipa.....	7
Cláusula 9ª - Período de constituição de equipa	7
Cláusula 10ª - Validação de perfis	7
Cláusula 11ª - Regras de substituição das equipas	7
Secção III – Caraterização dos projetos	8
Cláusula 12ª - Custo (preço base).....	8
Cláusula 13ª - Tempo (prazo contratual).....	8
Secção IV – Acompanhamento dos projetos.....	9
Cláusula 14ª - Mecanismos formais de acompanhamento.....	9
Cláusula 15ª - Adequação dos mecanismos de acompanhamento.....	9
Cláusula 16ª - Perfis a alocar à gestão de projeto	10
Glossário de certificações profissionais.....	12
FAQ's	13

Preâmbulo

Exposição de motivos

A presente consulta pública encontra fundamento nas atribuições cometidas à eSPap em matéria de gestão de projetos, designadamente, no âmbito do SPPMO - Centro de Excelência na disciplina de gestão de projetos.

O recurso a metodologias de gestão de projetos em investimentos, quer públicos, quer privados, traduz-se na maximização dos benefícios e do valor entregue pelos projetos, qualquer que seja a sua dimensão, âmbito ou ritmo de execução.

Na esfera pública, e como reflexo das boas práticas em uso quer no setor público dos países mais desenvolvidos, quer no setor privado nacional, a disciplina de gestão de projetos começa a estar presente e a constar como condição necessária para uma eficaz e eficiente gestão dos contratos.

A natureza do contributo em presença não reveste qualquer carácter mandatário ou vinculativo, constituindo somente uma proposta de princípios orientadores em matéria de gestão de projetos, cuja incorporação nos Cadernos de Encargos, na opinião da eSPap, permitirá melhorar a gestão dos contratos públicos mitigando os respetivos riscos de execução. Reforçamos a nossa convicção depois de assistirmos, no âmbito das alterações recentes ao Código dos Contratos Públicos, à criação da figura do Gestor do Contrato, cujo desempenho em muito beneficiará do acolhimento da proposta ora apresentada.

O documento debruça-se sobre o perfil dos recursos que o cocontratante deverá alocar às tarefas de gestão de projeto, sobre as regras de constituição das equipas a alocar à execução dos contratos, bem como sobre os mecanismos formais de acompanhamento que deverão ser adotados em função da complexidade dos projetos em causa.

São ainda delimitados os objetos dos contratos abrangidos tendo por base o Vocabulário Comum dos Contratos Públicos (CPV).

Princípios orientadores em matéria de gestão de projetos a incluir em cadernos de encargos que tenham por finalidade a contratação de serviços por parte de entidades públicas

O presente documento aplica-se aos procedimentos aquisitivos que tenham por base os seguintes objetos, de acordo com o Vocabulário Comum dos Contratos Públicos (CPV):

Código CPV	Designação
45000000-7	Construção
50000000-5	Serviços de reparação e manutenção
51000000-9	Serviços de instalação (excepto software)
71000000-8	Serviços de arquitectura, construção, engenharia e inspecção
72000000-5	Serviços de TI: consultoria, desenvolvimento de software, Internet e apoio
73000000-2	Serviços de investigação e desenvolvimento e serviços de consultoria conexos
76000000-3	Serviços relacionados com as indústrias do gás e do petróleo
77000000-0	Serviços de agricultura, silvicultura, horticultura, aquicultura e apicultura
79000000-4	Serviços a empresas: direito, comercialização, consultoria, recrutamento, impressão e segurança

Secção I - Perfis

Nesta secção pode encontrar-se, para além da própria definição do conceito de “perfil”, a descrição dos perfis que, em matéria de gestão de projetos, se consideram elegíveis e adequados a cada situação em concreto.

Cláusula 1ª – Definição de perfil

1. Por perfil entende-se um conjunto de atributos:
 - i. académicos, profissionais (onde se inclui a experiência, a formação e a certificação) e,
 - ii. comportamentais que permitem, com razoável margem de segurança, inferir as competências e capacidades individuais;
2. As certificações exigidas para cada um dos perfis, podem ser substituídas por:
 - i. equivalentes noutros referenciais metodológicos, ou
 - ii. grau académico de Mestre ou superior na área de gestão de projetos.

Cláusula 2ª – Gestor de Projeto Júnior

O perfil de Gestor de Projeto Júnior caracteriza-se da seguinte forma:

1. Formação superior em área relevante;
2. Experiência profissional mínima de 1 ano em projetos similares em funções associadas à Gestão de Projeto;
3. Experiência mínima de 3 anos no mesmo setor de atividade;
4. Certificação obrigatória: CAPM, IPMA D, ou Prince2 Foundation (ou superior).

Cláusula 3ª – Gestor de Projeto Profissional

O perfil de Gestor de Projeto Profissional caracteriza-se da seguinte forma:

1. Formação superior em área relevante;
2. Experiência profissional mínima de 2 anos em funções associadas à Gestão de Projeto;
3. Experiência mínima de 3 anos no mesmo setor de atividade;
4. Certificação:
 - a. Obrigatória: PMP, IPMA C, ou Prince2 Practitioner (ou superior);
 - b. Preferencial: PMI-ACP, Prince2 Agile, CSM, PSM, CSPO, CSP, ou CSD.

Cláusula 4ª - Gestor de Projeto Sênior

O perfil de Gestor de Projeto Sênior caracteriza-se da seguinte forma:

1. Formação superior;
2. Experiência profissional mínima de 5 anos como Gestor de Projeto, dos quais, pelo menos 3 na área de negócio;
3. Experiência mínima de 5 anos no mesmo setor de atividade;
4. Certificação:
 - a. Obrigatória: PMP, IPMA C, ou Prince2 Practitioner (ou superior);
 - b. Preferencial: PMI-ACP, Prince2 Agile, CSM, PSM, CSPO, CSP, ou CSD.
5. Conhecimentos e experiência na área de negócio.

Cláusula 5ª - Gestor de Projeto Especialista

O perfil de Gestor de Projeto Especialista caracteriza-se da seguinte forma:

1. Formação superior;
2. Experiência profissional mínima de 10 anos como Gestor de Projeto, dos quais, pelo menos 3 no setor de atividade;

3. Certificação:
 - a. Obrigatória: PMP, IPMA C, ou Prince2 Practitioner (ou superior);
 - b. Preferencial: PMI-ACP, PMI-RMP, PMI-SP, Prince2 Agile, CSM, PSM, CSPO, CSP ou CSD.
4. Conhecimentos e experiência na área de negócio.

Cláusula 6ª - Gestor de Projeto com Competências Agile

O perfil de Gestor de Projeto com Competências Agile caracteriza-se da seguinte forma:

1. Formação superior;
2. Experiência profissional mínima de 5 anos como Gestor de Projeto, dos quais pelo menos 3 de utilização de metodologias ágeis;
3. Certificação obrigatória: PMI-ACP, Prince2 Agile, CSM, PSM, CSP ou CSD.

Cláusula 7ª - Características Comportamentais

Todos os perfis suprarreferidos deverão possuir as seguintes características comportamentais:

- Orientação para os resultados e cumprimento de objetivos;
- Facilidade de comunicação;
- Autonomia e espírito de iniciativa;
- Motivação para trabalhar em equipa;
- Negociação, gestão e resolução de conflitos;
- Liderança e capacidade de gestão de equipas;
- Resiliência e capacidade de adaptação à mudança.

Secção II – Constituição de equipa

O período de constituição de equipa corresponde ao intervalo de tempo, prévio ao início da prestação de serviço, necessário à composição das equipas de projeto. Nesta secção apresentam-se os preceitos a seguir para a constituição da equipa e validação dos respetivos perfis, bem como as regras relativas à substituição das equipas em sede de execução contratual.

Cláusula 8ª - Apresentação da equipa

Em sede de proposta o adjudicatário deverá identificar os recursos que tenciona alocar à equipa, bem como apresentar uma declaração de conformidade do respetivo perfil com os requisitos exigidos.

Cláusula 9ª - Período de constituição de equipa

1. O período de constituição de equipa não deve, em circunstância alguma, atrasar o início da prestação do serviço;
2. O período de constituição de equipa é aquele que se encontrar definido contratualmente, devendo considerar-se 30 dias, em caso de omissão;
3. É responsabilidade da entidade adjudicatária reunir as condições para o início efetivo da prestação de serviço.

Cláusula 10ª - Validação de perfis

1. A validação de perfis consiste na comprovação documental, mediante apreciação dos CVs, de que os perfis apresentados na proposta submetida a concurso correspondem aos perfis dos RH a alocar em sede de execução;
2. A referida validação de perfis deverá ocorrer durante o período de constituição de equipa;
3. Sempre que considere pertinente, no caso dos perfis de gestor de projeto, poderá a entidade adjudicante solicitar a realização de uma entrevista.

Cláusula 11ª - Regras de substituição das equipas

1. Eventuais substituições no decurso da prestação de serviços deverão assegurar recursos com, pelo menos, nível equivalente de experiência e certificações;
2. A substituição de qualquer elemento da equipa durante a prestação do serviço, deverá ser planeada em conjunto com a entidade adjudicante, obedecendo às seguintes regras:
 - i. Ser comunicada com antecedência mínima de 5 dias;
 - ii. Ser concretizada após a concordância da entidade adjudicante.
3. Sempre que se constate a inadequação de algum elemento afeto à prestação do serviço, tendo em conta os requisitos exigidos e o comportamento comumente expectável, poderá a entidade adjudicante exigir a sua substituição, aplicando-se, com as devidas adaptações, o disposto no número anterior.

Secção III – Caraterização dos projetos

A caraterização dos projetos tem em vista determinar a sua complexidade, recorrendo para o efeito às dimensões custo (preço base) e tempo (prazo contratual), e consequentemente identificar o risco associado à sua execução.

Na determinação da complexidade, a entidade adjudicante poderá, se assim o entender, utilizar outros fatores associados à especificidade do contrato, designadamente: inovação tecnológica, possibilidade de entregas parcelares, carácter rotineiro das prestações, relevância dos “equipamentos” no valor total do contrato, ou outros, casuisticamente identificados.

A determinação da complexidade conduzirá à identificação do perfil dos recursos que a entidade adjudicatária deverá alocar à gestão de projeto, bem como dos mecanismos formais de acompanhamento que deverão ser assegurados.

Cláusula 12ª - Custo (preço base)

A dimensão custo¹ tem os seguintes intervalos:

- a) Inferior a 20 mil euros;
- b) Superior ou igual a 20 e até 75 mil euros;
- c) Superior ou igual a 75 e até 209 mil euros;
- d) Superior ou igual a 209 e até 400 mil euros;
- e) Por cada múltiplo (ou fração) de 400 mil euros.

Cláusula 13ª - Tempo (prazo contratual)

A dimensão tempo, que vier a constar em sede de contrato, tem 3 intervalos:

- a) Inferior a 3 meses;
- b) Superior ou igual a 3 e até 12 meses;
- c) Superior ou igual a 12 e até 36 meses.

¹ Valores sem iva

Secção IV – Acompanhamento dos projetos

A gestão de projeto deve ser confiada a recursos que possuam um perfil (nos termos definidos na Secção I) adequado à complexidade dos projetos e à exigência dos mecanismos formais de acompanhamento acordados, respeitando as determinações da entidade adjudicante em matéria de avaliação de desempenho no que se refere à monitorização, análise e avaliação dos resultados, conforme preceituado na Norma de gestão de projetos NP 4535 de 2014.

Os mecanismos de acompanhamento a adotar em sede de execução contratual constituem instrumentos cuja finalidade consiste em assegurar o sucesso dos projetos.

Cláusula 14ª - Mecanismos formais de acompanhamento

Os mecanismos de acompanhamento podem, entre outras, materializar-se da seguinte forma:

- Apresentação de plano de projeto;
- Indicação da composição e organização da equipa de projeto;
- Indicação da metodologia a aplicar na prestação dos serviços e respetiva descrição detalhada;
- Apresentação do plano de riscos de execução e respetiva proposta de medidas de mitigação e/ou planos de contingência, assim como a sua atualização trimestral;
- Reunião de *kick-off*;
- Realização de reuniões de monitorização com uma determinada frequência;
- Existência pré-definida de datas de *reporting*;
- Sistematização das lições aprendidas;
- Reunião de encerramento de projeto.

Cláusula 15ª - Adequação dos mecanismos de acompanhamento

1. Os mecanismos de acompanhamento da execução contratual devem estar alinhados com o grau de complexidade da execução do objeto contratual;
2. A complexidade é uma variável dependente, entre outras, do prazo contratual, do custo envolvido e conseqüentemente do risco associado à execução do objeto.
3. Em razão de outros fatores determinantes da complexidade, os mecanismos formais de acompanhamento poderão ser ajustados mediante, nomeadamente, o aumento da frequência das reuniões de monitorização.

		Complexidade/Risco					
		< 20 mil euros	< 3 meses	>= 3 e < 12 meses	>= 12 e < 36 meses		
					>= 20 e < 209 mil euros	>= 209 mil euros	
Mecanismos formais de acompanhamento	Plano de Projeto	--	X	X	X	X	
	Plano de Riscos	--	X	X	X	X	
	Reunião de Steering	Semanal	--	--	--	--	--
		Quinzenal	--	--	--	--	--
		Mensal	--	X	X		X
		Trimestral	--	--	--	X	--
	Reuniões acompanhamento	Semanal	--	X	--	--	--
		Quinzenal	--	--	X	--	--
		Mensal	--	--	--	X	X
	Reporting semanal	--	X	X	X	X	
Lições aprendidas	X	X	X	X	X		

Cláusula 16ª - Perfis a alocar à gestão de projeto

1. O perfil dos recursos a alocar resulta, conforme tabela infra, da combinação dos dois fatores determinantes da complexidade do projeto – tempo e custo;
2. O esforço a afetar por cada um dos perfis deverá levar em linha de conta a especificidade intrínseca do projeto, os mecanismos de acompanhamento definidos e outros aspetos relevantes tendo em vista a boa execução dos trabalhos;
3. Para os projetos de tipologia Agile, o perfil Gestor de Projeto Profissional pode ser substituído por um perfil de Gestor de Projeto com competências Agile.

		TEMPO		
		Inferior a 3 meses	Superior ou igual a 3 e até 12 meses	Superior ou igual a 12 e até 36 meses
CUSTO	Inferior a 20 mil euros	1 GP Júnior	1 GP Júnior	1 GP Júnior
	Superior ou igual a 20 e até 75 mil euros	1 GP Profissional	1 GP Júnior	1 GP Júnior
	Superior ou igual a 75 e até 209 mil euros	1 GP Sénior + 1 GP Profissional	1 GP Sénior + 1 GP Júnior	1 GP Profissional
	Superior ou igual a 209 e até 400 mil Euros	1 GP Sénior + 2 GP Profissional + 1 GP Especialista	1 GP Sénior + 1 GP Profissional + 1 GP Especialista	1 GP Sénior + 1 GP Profissional
	Por cada múltiplo adicional de 400 mil (ou fração)	Acresce: 1 GP Sénior + 2 GP Profissional + 1 GP Especialista	Acresce: 1 GP Sénior + 1 GP Profissional + 1 GP Especialista	Acresce: 1 GP Sénior + 1 GP Profissional

Glossário de certificações profissionais

Entidades Certificadoras:

PMI – Project Management Institute

APOGEP – Associação Portuguesa de Gestão de Projetos

SCRUM.ORG - Organização dedicada ao desenvolvimento de produtos com base nos princípios do Manifesto *Agile*

SCRUM ALLIANCE - Organização associativa e de certificação profissional de âmbito *Agile*

AXELOS LIMITED – AXELOS é uma joint venture criada em 2014 pelo Governo Britânico e pela Capita, para desenvolver, gerir e operar qualificações nas melhores práticas, em metodologias testadas

Certificações:

PfMP - Portfolio Management Professional, PMI

PgMP – Program Management Professional, PMI

PMP – Project Management Professional, PMI

CAPM - Certified Associate in Project Management, PMI

PMI-RMP – PMI Risk Management Professional, PMI

PMI-SP - PMI Scheduling Professional, PMI

PMI-ACP - PMI Agile Certified Practitioner, PMI

IPMA A (IPMA nível A) - Certified Programme/Portfolio Director, APOGEP

IPMA B (IPMA nível B) - Certified Programme/Portfolio Manager, APOGEP

IPMA C (IPMA nível C) - Certified Project Manager, APOGEP

IPMA D (IPMA nível D) - Certified Project Management Associate, APOGEP

CSM - Certified Scrum Master, SCRUM ALLIANCE

CSPO - Certified Scrum Product Owner, SCRUM ALLIANCE

CSD – Certified Scrum Developer, SCRUM ALLIANCE

CSP – Certified Scrum Professional, SCRUM ALLIANCE

PSM - Professional Scrum Master, SCRUM.ORG

Prince2 - Practitioner – Projects in Controlled Environments, AXELOS

Prince2 - Foundation – Projects in Controlled Environments, AXELOS

FAQ's

1- Qual o conteúdo deste documento?

R: contém um conjunto de cláusulas que poderão ser incluídas, total ou parcialmente em cadernos de encargos que tenham por objeto a contratação de serviços.

2- A quem se destina este documento/qual o seu objetivo?

R: destina-se aos colaboradores de entidades públicas cujas atribuições envolvem a elaboração de cadernos de encargos com vista à contratação de serviços.

3- Em que cadernos de encargos poderão ser incluídas as cláusulas do presente documento?

R: as cláusulas do presente documento poderão ser incluídas (com as adaptações e interpretações que se considerarem convenientes) em cadernos de encargos que tenham por finalidade a contratação de serviços.

4- Qual o tema abordado?

R: o tema abordado versa sobre as regras a respeitar pelos fornecedores na gestão dos projetos envolvidos na contratação.

5- Qual a finalidade do documento (para que serve)?

R: o documento pretende servir como um referencial que contém as obrigações das entidades adjudicatárias em matéria de gestão de projetos, designadamente no que se refere ao perfil e número de recursos a afetar à gestão dos projetos envolvidos na contratação, bem como aos mecanismos de acompanhamento que deverão ser utilizados ao longo da execução dos contratos.

6- O documento é vinculativo? (de adoção obrigatória?)

R: não. Não existe obrigatoriedade de adoção deste documento, contudo, é fortemente aconselhado que os Cadernos de Encargos que visem a contratação de serviços no âmbito da esfera pública, incluam cláusulas que fixem as obrigações dos adjudicatários quanto à gestão dos projetos associados à contratação.

7- As presentes regras poderão vir a tornar-se de adoção obrigatória?

R: não. O atual estado de maturidade do documento não perspetiva que tal possa vir a ocorrer no curto prazo. Adicionalmente, a inexistência de recursos qualificados e em número adequado constitui ainda um obstáculo a ultrapassar. Por outro lado, a avaliação dos resultados alcançados com a adoção das presentes regras, constituirá o verdadeiro teste para uma eventual futura obrigatoriedade de adoção das mesmas.

8- Como posso utilizar este documento?

R: essencialmente de 2 formas: 1) incluindo-o como anexo ao seu Caderno de Encargos, não esquecendo de efetuar as necessárias remissões para as cláusulas aplicáveis; 2) copiando total ou parcialmente o teor de determinadas cláusulas a incluir no clausulado do Caderno de Encargos. Em qualquer dos casos, poderá introduzir alterações ou efetuar aditamentos às cláusulas do documento, tendo em vista adaptá-lo à situação em que estiver a trabalhar.

9- Tenho que utilizar na íntegra o conteúdo deste documento?

R: não. Conforme decorre da FAQ anterior, poderá adaptar o documento à situação em concreto em que estiver a trabalhar. O documento serve como referencial para assegurar que as questões relativas à Gestão de Projeto não são omitidas.

10- Estou a elaborar um Caderno de Encargos, posso incluir as cláusulas deste documento no meu CE?

R: sim.

11- Posso alterar/aditar/corrigir as cláusulas?

R: sim. Este documento é seu, pode utilizá-lo como lhe parecer mais conveniente

12- O que significa a expressão “ou superior” nas cláusulas de caracterização dos perfis?

R: a maioria dos modelos de certificação existentes no mercado contempla vários graus de complexidade e exigência, normalmente escalonados de forma progressiva. A expressão “ou superior” pretende indicar que são aceitáveis perfis que detenham outras certificações atribuídas pela mesma entidade em que, quer os critérios de qualificação, quer a exigência do processo de certificação sejam superiores aos requeridos para o perfil em causa.

13- Qual a diferença entre setor de atividade e área de negócio, nas cláusulas de caracterização dos perfis?

R: no âmbito deste documento, deve considerar-se que um setor de atividade corresponde a uma área setorial (ex. Educação, Ambiente, Turismo, Defesa) e uma área de negócio a uma determinada área funcional (ex. Recursos humanos, financeiro, tecnologias de informação, logística, património).

14- Como abordar as situações em que a contratação envolve uma fase de projeto (propriamente dita) e uma fase de prestação serviço?

R: devem, na medida do possível, autonomizar-se as dimensões duração e custo das duas fases e aplicar-se os critérios de identificação de perfis e de mecanismos formais de acompanhamento exclusivamente à fase de projeto.

15- A quem devo recorrer em caso de necessidade de apoio na aplicação das regras constantes no documento?

R: a eSPAP no âmbito do seu serviço de PMO (SPPMO – Serviços Partilhados de PMO) encontra-se disponível para ajudar, sem qualquer encargo, na elaboração dos Cadernos de Encargos de contratação de serviços, designadamente, ao nível da redação das cláusulas contratuais relativas às obrigações dos adjudicatários em matéria de gestão de projetos.