



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**

29 de novembro de 2017

Índice

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

Preâmbulo

Exposição de motivos

A presente consulta pública encontra fundamento nas atribuições acometidas 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, permitiria 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.

Objetivos e objeto da Consulta Pública

Apela-se à participação dos destinatários na melhoria do documento anexo, o qual contém um conjunto de 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 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).

Destinatários

Os destinatários por excelência, da presente consulta são as entidades públicas contratantes, contudo, não se afastarão contributos provenientes de outros agentes públicos ou privados que, em razão do seu interesse e *expertise* no tema, pretendam participar.

Divulgação

A consulta é publicitada no site da eSPap em www.espap.pt onde consta o presente documento de suporte.

Recolha de contributos

Os contributos deverão ser remetidos à eSPap para o endereço de correio eletrónico pmo@espap.pt, não sendo consideradas quaisquer outras formas de envio. Os contributos deverão mencionar em assunto “[Gestão de Projetos - Consulta Pública sobre princípios orientadores]”, indicando no corpo da mensagem: o nome do proponente e da entidade/organismo a que pertence.

Prazo

O período de recolha de contributos, terá a duração de 2 meses, decorrendo desde a presente data, até ao dia 31 de janeiro de 2018.

Resultados

No prazo de 60 dias após o término da consulta, a eSPap disponibilizará no seu site um Relatório em que detalhará os resultados do processo, bem como a versão final (pós consulta) do documento.

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 podem encontrar-se, para além da própria definição do conceito de “perfil”, os 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 outras equivalentes noutros referenciais metodológicos.

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 como gestor de projeto;
3. Certificação CAPM ou IPMA D (ou superior);
4. Experiência mínima de 3 anos na mesma área de atividade.

Cláusula 3ª – Gestor de Projeto Assistente

O perfil de gestor de projeto assistente 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. Certificação (pelo menos uma das seguintes) PMI-ACP, CSM, CSPO, CSP, CSD, PMP, IPMA nível C (ou superior);
4. Experiência mínima de 3 anos na mesma área de atividade.

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. Conhecimentos e experiência na área de negócio;
4. Certificação PMP, Prince2 ou IPMA C (ou superior);
5. Experiência mínima de 5 anos na mesma área de atividade.

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 na área de atividade;
3. Conhecimentos e experiência na área de negócio;
4. Certificação (pelo menos uma das seguintes) PgMP, PfMP, PMI-RMP, PMI-SP, PMI-ACP, CSM, CSPO, CSP, CSD, PMP, IPMA A ou B.

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 em desenvolvimento de projetos ou funcionalidades utilizando práticas de engenharia XP;
3. Experiência de trabalho de 3 anos em metodologias flexíveis e adaptativas tipo SCRUM ou XP;
4. Certificação (pelo menos uma das seguintes) PMI-ACP, 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;
- Resistência ao stress.

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 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 em sede de 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.

Cláusula 11ª - Regras de substituição das equipas

1. Eventuais substituições no decurso da prestação de serviços deverão assegurar RH 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 – Caracterização dos projetos

A caracterização dos projetos pretende captar o risco associado à sua execução, utilizando para o efeito as dimensões custo (preço base) e tempo (prazo contratual), tendo em vista determinar a respetiva complexidade.

Esta caracterização determinará o perfil dos recursos que a entidade adjudicatária deverá alocar à gestão de projeto, bem como os mecanismos formais de acompanhamento que deverão ser assegurados.

Cláusula 12ª - Custo (preço base)

A dimensão custo¹ tem os seguintes níveis:

- a) Inferior a 20 mil euros;
- b) Entre 20 e 75 mil euros;
- c) Entre 75 e 209 mil euros;
- d) Entre 209 e 400 mil euros;
- e) Por cada múltiplo (ou fração) de 200 mil euros

Cláusula 13ª - Tempo (prazo contratual)

A dimensão tempo tem 3 níveis:

- a) Inferior a 3 meses;
- b) Entre 3 e 12 meses;
- c) Entre 12 e 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 sempre as determinações da organização 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

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, neste contexto, uma variável dependente do prazo contratual, do custo envolvido e do risco associado à execução do objeto.

| | | Complexidade | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------------|----------------|-------------|--------------------|--------------------------|--------------------------|----|
| | | < 20 mil euros | até 3 meses | Entre 3 e 12 meses | Entre 12 e 36 meses | | |
| | | | | | entre 20 e 209 mil euros | superior a 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. Para os projetos de tipologia Agile, o perfil Gestor de Projeto Assistente pode ser substituído por um perfil de Gestor de Projeto com competências Agile.

| | | TEMPO | | |
|-------|--|--|--|--|
| | | Inferior a 3 meses | Entre 3 e 12 meses | Entre 12 e 36 meses |
| CUSTO | Inferior a 20 mil euros | 1 GP Júnior | 1 GP Júnior | 1 GP Júnior |
| | Entre 20 e 75 mil euros | 1 GP Sénior | 1 GP Júnior | 1 GP Júnior |
| | Entre 75 e 209 mil euros | 1 GP Sénior + 1 GP Assistente | 1 GP Sénior + 1 GP Assistente | 1 GP Sénior |
| | Entre 209 e 400 mil Euros | 1 GP Sénior + 3 GP Assistente + 1 GP Especialista | 1 GP Sénior + 2 GP Assistente + 1 GP Especialista (este com afetação 50%) | 1 GP Sénior + 1 GP Assistente + 1 GP Especialista (este com afetação 33%) |
| | Por cada múltiplo adicional de 200 mil (ou fração) | Acresce: 1 GP Sénior + 1 GP Assistente + 1 GP Especialista | Acresce: 1 GP Sénior + 1 GP Assistente + 1 GP Especialista (este com afetação 50%) | Acresce: 1 GP Sénior + 1 GP Assistente + 1 GP Especialista (este com afetação 33%) |