

Termo de Referência 28/2023

Informações Básicas

Número do TR	UASG	Editado por	Atualizado em
28/2023	200342-DIRETORIA DE TECN.DA INFORMAÇÃO E INOVAÇÃO	NAYARA MENEZES DE OLIVEIRA	30/08/2023 14:31 (v 1.0)
Status	ASSINADO		

Outras informações

Categoria	Número da Contratação	Processo Administrativo
V - prestação de serviços, inclusive os técnico-profissionais especializados;		08206.000499/2023-55

1. Definição do objeto

Processo nº 08206.000581/2023-80

Câmara Nacional de Modelos de Licitações e Contratos da Consultoria-Geral da União

Atualização: maio/2023

Termo de Referência contratação de Serviços – Licitação - Modelo para Pregão Eletrônico

Aprovado pela Secretaria de Gestão.

Identidade visual pela Secretaria de Gestão (versão dezembro/2022)

1. CONDIÇÕES GERAIS DA CONTRATAÇÃO

1.1. Contratação de serviços técnicos especializados de apoio ao gerenciamento de projetos e processos, nos termos da tabela abaixo, conforme condições e exigências estabelecidas neste instrumento.

Lote	Item	Unidade de Medida	CATSER	Quantidade Mensal Estimada por Perfil	Valor Unitário HST por Perfil (R\$)	Valor Mensal (R\$)	Valor Anual (R\$)	Valor Estimado durante Vigência (R\$)	Valor Total (R\$)
Único	1	HST - PGP-S	5380	595,35	139,77	83.212,07	998.544,83	1.997.089,67	2.970.859,09
	2	HSH - PGP-J	5380	659,95	61,48	40.573,73	486.884,71	973.769,42	

1.2. Os serviços objeto desta contratação são caracterizados como comuns pois englobam atividades difundidas no mercado pelo PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), documento que materializa um guia de boas práticas, diretrizes e definições.

1.3. O prazo de vigência da contratação é de 2 anos contados da assinatura do contrato, prorrogável por até 10 anos, na forma dos artigos 106 e 107 da Lei nº 14.133, de 2021.

1.3.1. O serviço é enquadrado como continuado, nos termos do inciso XV do Art. 6º da Lei nº 14.133/2021, tendo em vista que é referente à necessidade prolongada e contínua atuação na carteira de projetos da DTI/PF, sendo a vigência plurianual mais vantajosa considerando que a duração média dos projetos no âmbito da DTI/PF supera o intervalo de um ano.

1.4. O contrato oferece maior detalhamento das regras que serão aplicadas em relação à vigência da contratação.

2. Fundamentação da contratação

2. FUNDAMENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DA NECESSIDADE DA CONTRATAÇÃO

2.1. A Fundamentação da Contratação e de seus quantitativos encontra-se pormenorizada em tópico específico dos Estudos Técnicos Preliminares, apêndice deste Termo de Referência.

2.2. O objeto da contratação está previsto no Plano de Contratações Anual 2023, conforme detalhamento a seguir:

I - ID PCA no PNCP: 00394494000136-0-000012/2023

II - Data de publicação no PNCP: 14/02/2023

III - Id do item no PCA: 49

IV - Classe/Grupo: 839 - OUTROS SERVIÇOS DE NEGÓCIOS, TÉCNICOS E PROFISSIONAIS

V - Identificador da Futura Contratação: 200342-2/2023

3. Descrição da solução

3. DESCRIÇÃO DA SOLUÇÃO COMO UM TODO CONSIDERADO O CICLO DE VIDA DO OBJETO

3.1. A descrição da solução como um todo encontra-se pormenorizada em tópico específico do ANEXO I - Estudos Técnicos Preliminares (SEI 30098998).

4. Requisitos da contratação

4. REQUISITOS DA CONTRATAÇÃO

Subcontratação

4.1. Não é admitida a subcontratação do objeto contratual.

Garantia da contratação

4.2. Será exigida a garantia da contratação de que tratam os arts. 96 e seguintes da Lei nº 14.133, de 2021, no percentual de 5% do valor contratual, conforme regras previstas no contrato.

4.3. Em caso de opção pelo seguro-garantia, a parte adjudicatária deverá apresentá-la, no máximo, até a data da assinatura do contrato.

4.4. A garantia nas modalidades caução e fiança bancária deverá ser prestada em até 10 dias úteis após a assinatura do contrato.

4.5. O contrato oferece maior detalhamento das regras que serão aplicadas em relação à garantia da contratação.

Vistoria

4.6. A avaliação prévia do local de execução dos serviços é imprescindível para o conhecimento pleno das condições e peculiaridades do objeto a ser contratado, sendo assegurado ao interessado o direito de realização de vistoria prévia, acompanhado por servidor designado para esse fim, de segunda à sexta-feira, das 08h00 às 15h00.

4.7. Serão disponibilizados data e horário diferentes aos interessados em realizar a vistoria prévia.

4.8. Para a vistoria, o representante legal da empresa ou responsável técnico deverá estar devidamente identificado, apresentando documento de identidade civil e documento expedido pela empresa comprovando sua habilitação para a realização da vistoria.

4.9. Caso o licitante opte por não realizar a vistoria, deverá prestar declaração formal assinada pelo responsável técnico do licitante acerca do conhecimento pleno das condições e peculiaridades da contratação.

4.10. A vistoria é facultativa e sua não realização não poderá embasar posteriores alegações de desconhecimento das instalações, dúvidas ou esquecimentos de quaisquer detalhes dos locais da prestação dos serviços, devendo o contratado assumir os ônus dos serviços decorrentes.

5. Modelo de execução do objeto

5. MODELO DE EXECUÇÃO DO OBJETO

Assinatura do Contrato

5.1. A CONTRATANTE convocará a ADJUDICATÁRIA, a qual terá o prazo de 05 (cinco) dias úteis a contar do recebimento da notificação, para comparecer à ADMINISTRAÇÃO e assinar o contrato ou para assiná-lo eletronicamente através de link gerado pela CONTRATANTE, por meio de certificado digital válido de seu representante legal, sob pena de decair do direito à contratação, sem prejuízo das penalidades previstas em Edital.

5.2. Na assinatura do contrato, será exigida a comprovação das condições de habilitação consignadas no Edital, as quais deverão ser mantidas pela ADJUDICATÁRIA durante a vigência do contrato.

5.3. Se a ADJUDICATÁRIA não fizer a comprovação referida no subitem anterior ou quando, injustificadamente, recusar-se a assinar o contrato, poderá a ADMINISTRAÇÃO convocar outra LICITANTE, desde que respeitada a ordem de classificação, para, depois de comprovados os requisitos de habilitação e feita a negociação, assinar o contrato, sem prejuízo das multas previstas em edital e no contrato e das demais cominações legais aplicáveis à ADJUDICATÁRIA que deixou de assinar o instrumento.

5.4. O prazo estabelecido para assinatura do Contrato poderá ser prorrogado uma única vez, por igual período, quando solicitado formalmente pela ADJUDICATÁRIA durante o seu transcurso e desde que ocorra motivo justificado e aceito pelo órgão licitante.

Reunião Inicial

5.5. A CONTRATANTE, por meio do Gestor do Contrato, convocará a CONTRATADA, em até 10 (dez) dias úteis após a assinatura do CONTRATO, para reunião inicial de alinhamento quanto ao modelo de execução e gestão do contrato.

5.6. A pauta da reunião inicial observará, pelo menos:

- a) Presença do representante legal da CONTRATADA.
- b) Apresentação do Preposto da CONTRATADA.
- c) Entrega, por parte da CONTRATADA, dos Termos de Compromisso e Ciência;
- d) Esclarecimentos relativos às questões operacionais, administrativas e de gerenciamento do contrato;
- e) O planejamento do repasse de conhecimento necessário à CONTRATADA para a perfeita execução dos serviços.
- f) O início da prestação dos serviços, preferencialmente no primeiro dia útil após a realização da reunião inicial;

5.7. Se necessário, poderão ser tratados na reunião inicial outros assuntos de interesse comum, além dos anteriormente previstos.

Condições de execução

5.8. A execução do objeto seguirá a seguinte dinâmica:

5.8.1. Descrição detalhada dos métodos, rotinas, etapas, tecnologias procedimentos, frequência e periodicidade de execução do trabalho:

5.8.1.1. A metodologia de gerenciamento de projetos que será utilizada na execução contratual é a disposta no ANEXO II - Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP-PF (SEI 30126943) e eventuais atualizações que o documento venha a sofrer.

5.8.1.2. Os modelos de documentos apresentados no ANEXO II - Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP-PF (SEI 30126943) podem sofrer atualizações em seu conteúdo e forma sem que isso gere alterações nas métricas do contrato.

5.8.1.3. A descrição completa das atividades é apresentada no ANEXO III - Caderno de Encargos (SEI 30126957), o documento contém as obrigações, rotinas, etapas, frequência, forma de execução e critério de aceite das atividades.

5.8.1.4. Para a execução dos serviços serão utilizados os sistemas e ferramentas padronizados pelo CONTRATANTE, os quais poderão sofrer alteração ao longo do contrato.

5.8.1.5. A comunicação entre o órgão e a CONTRATADA deve ser realizada, preferencialmente, por meios eletrônicos e configuram em rol exemplificativo como instrumentos formais de comunicação os seguintes:

- E-mail corporativo;
- Solução de mensageiro corporativo (Ex: MS Teams);
- Ordem de Serviço;
- Ofícios;
- Relatórios;
- Atas de Reunião;

5.8.1.6. Nenhum pagamento adicional será efetuado em remuneração aos serviços descritos neste Termo de Referência e seus anexos, os custos respectivos deverão estar incluídos nos preços constantes na proposta da CONTRATADA.

5.8.1.7. A CONTRATADA deverá providenciar toda e qualquer documentação, equipamento e materiais necessários à execução dos serviços contratados.

5.8.1.8. A CONTRATADA deverá designar preposto e substituto quando da assinatura do contrato, que respondam pela equipe designada para a execução dos serviços contratados e que tenham autonomia para executar as ações necessárias ao adequado cumprimento deste Termo de Referência com capacidade gerencial para tratar de todos os assuntos a ele inerentes junto ao CONTRATANTE.

5.8.1.9. Caberá ao preposto da CONTRATADA a realização de reunião ao final de cada mês junto à FISCALIZAÇÃO com o objetivo de definir a lista de projetos que serão apoiados pela execução do contrato no mês subsequente.

5.8.1.10. Toda alteração, incluindo a inicial, na equipe designada para a execução dos serviços contratados deve ser previamente encaminhada à FISCALIZAÇÃO para análise relativa à qualificação técnica e investigação social visando a aprovação da alteração informada.

5.8.1.11. Antes do início da atuação de qualquer profissional no âmbito do contrato, a CONTRATADA deve encaminhar à FISCALIZAÇÃO lista contendo: nome; RG; CPF; e nome da mãe.

5.8.1.12. À FISCALIZAÇÃO cumpre encaminhar a lista ao setor responsável pela segurança orgânica e controle de acesso da unidade para verificações necessárias.

5.8.1.13. A qualificação técnica necessária para atuação no contrato é a que segue:

- Profissional de Gerenciamento de Projetos de TIC Sênior (PGP-S) (CBO 1425-20) - formação superior completa em Ciência da Computação ou Análise de Sistemas ou Análise de Informação ou Ciências de Informática ou Engenharia com especialização (*lato sensu ou stricto sensu*) em gerenciamento de projetos ou gerenciamento de processos, de no mínimo 360 horas, experiência de ao menos 5 anos em atividades relacionadas ao gerenciamento de projetos ou gerenciamento de processos comprovada por meio de contrato de trabalho ou carteira profissional ou declaração de tempo de serviço ou documento equivalente e possuir certificação PMP ou PRINCE2 ou PMI-ACP ou CSM ou PSM;
- Profissional de Gerenciamento de Projetos Junior (PGP-J) (CBO 1425-20) - formação superior completa em cursos de tecnólogo, bacharelado ou licenciatura, com especialização (*lato sensu ou stricto sensu*) em gerenciamento de projetos ou gerenciamento de processos e experiência de

no mínimo 1 ano em atividades relacionadas ao gerenciamento de projetos ou gerenciamento de processos comprovada por meio de contrato de trabalho ou carteira profissional ou declaração de tempo de serviço ou documento equivalente.

5.8.1.14. A CONTRATADA deverá manter presencialmente os profissionais PGPT-S.

5.8.1.15. Poderá, a critério da FISCALIZAÇÃO, ser solicitada a presença de qualquer profissional da equipe da CONTRATADA bastando nesse caso que a comunicação ocorra com no mínimo 7 dias corridos de antecedência.

5.8.1.16. A equipe designada pela contratada, durante a prestação do serviço, deve zelar para que sua atuação siga os seguintes princípios:

- Iniciativa;
- Cooperação;
- Assiduidade;
- Urbanidade;
- Pontualidade;
- Sigilo;
- Proteção dos dados;
- Disciplina.

5.8.1.17. O descumprimento dos princípios elencados no item 5.8.1.16 configuram motivo para solicitação de troca de profissional da equipe devendo a CONTRATADA proceder a substituição em no máximo 48 horas.

5.8.1.18. A CONTRATADA deverá manter sigilo absoluto sobre quaisquer dados e informações contidos em quaisquer documentos e mídias, incluindo os equipamentos e seus meios de armazenamento, de que venha a ter conhecimento durante a execução dos serviços, não podendo, sob qualquer pretexto, divulgar, reproduzir ou utilizar, sob pena de lei, independentemente da classificação de sigilo conferida pela CONTRATANTE a tais documentos.

5.8.1.19. Deverá ser assinado pelo representante legal e profissionais diretamente envolvidos na contratação da CONTRATADA um Termo de Compromisso e Sigilo, contendo declaração de manutenção de sigilo e respeito às normas de segurança vigentes na entidade.

5.8.2. A CONTRATADA deve apresentar, para a aprovação prévia pela CONTRATANTE, um Plano de Implantação do Contrato com o detalhamento das ações necessárias para absorção do conhecimento relativo aos projetos constantes na Carteira de Projetos da DTI/PF.

5.8.2.1 Estima-se que serão necessárias, no mínimo, 8 horas em reuniões de trabalho para assimilação do conhecimento técnico e negocial dos projetos.

5.8.3. Cronograma de desembolso estimado para o primeiro ano de execução do contrato, em função do período de adaptação da CONTRATADA à dinâmica do órgão, é o que segue:

Mês	Percentual Esperado
1	60%
2	80%
3	90%
4	100%
5	100%

6	100%
7	100%
8	100%
9	100%
10	100%
11	100%
12	100%

Local da prestação dos serviços

5.9. Os serviços serão prestados de maneira híbrida, contemplando tanto atividades presenciais quanto remotas a depender da natureza da demanda e necessidades do CONTRATANTE.

5.10. A execução presencial ocorrerá conforme demanda, nos mesmos dias e horários descritos no item 5.11, no seguinte endereço: SAIS Quadra 7, Lote 23 - Setor Policial Sul - Complexo Polícia Federal - Prédio DTI, Brasília, DF, 70610-200.

5.11. Os serviços serão prestados no seguinte horário: disponibilidade para atendimento das demandas de segunda a sexta-feira entre 8h e 18h.

5.12. A execução contratual observará as rotinas apresentadas no item 5.8.1 e ANEXO III - Caderno de Encargos (SEI 30126957) deste Termo de Referência.

Informações relevantes para o dimensionamento da proposta

5.13. A demanda do órgão tem como base as seguintes características:

5.13.1. Projetos em monitoramento em junho/2023 na DGE/DTI: 48.

5.13.2. Os projetos em monitoramento dividem-se em 37 projetos de contratações, 8 projetos de desenvolvimento e 3 projeto de processo.

5.13.3. Duração média dos projetos concluídos: 635 dias corridos.

5.13.14. Estimativa das quantidades de ocorrências das atividades e horas técnicas empregadas está detalhada em tópico específico do Estudo Técnico Preliminar e resumidas nas tabelas abaixo:

Tabela 1 - Atividades de Rotina (estimativa mensal)

Perfil Profissional	Quantidade HST por mês por projetos	Quantidade máxima de Projetos simultâneos	Máximo de HST por mês
PGP-S (item 5.8.1.13)	7,82	60	469,35

PGP-J (item 5.8.1.13)	10,11	60	606,75
Total	17,94	60	1076,10

Tabela 2 - Atividades Eventuais (estimativa mensal)

Perfil Profissional	Quantidade HST por mês por projetos	Quantidade máxima de Projetos simultâneos	Máximo de HST por mês
PGP-S (item 5.8.1.13)	2,10	60	126
PGP-J (item 5.8.1.13)	0,89	60	53,2
Total	2,99	60	179,2

5.13.5. Capacidade da equipe de apoio administrativo ao gerenciamento de projetos do último contrato: 1 colaborador para até 8 projetos;

5.13.16. Em decorrência das melhorias dos processos de trabalho e aumento da maturidade do setor em relação às atividades ocorrido durante a vigência da última contratação, estima-se que o novo índice de capacidade seja de 1 colaborador para até 10 projetos.

5.13.16.1. A equipe mínima recomendada é composta por 6 profissionais (3 seniores e 3 juniores).

5.13.17. Considerando a expectativa de crescimento da demanda ao longo da vigência do contrato a CONTRATANTE estima monitorar com apoio administrativo da CONTRATADA até 60 projetos por mês.

5.13.17.1. Nos casos de alterações do número de projetos monitorados por mês a CONTRATADA terá até 15 dias para adequar o tamanho da equipe à nova carga de trabalho e/ou ajustar sua produtividade.

5.14. A proposta da LICITANTE deve ser apresentada conforme ANEXO IV - Formação de Preço (SEI 30099068).

Especificação da garantia do serviço (art. 40, §1º, inciso III, da Lei nº 14.133, de 2021)

5.15. O prazo de garantia contratual dos serviços é aquele estabelecido na Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990 (Código de Defesa do Consumidor).

Procedimentos de transição e finalização do contrato

5.16. Não serão necessários procedimentos de transição e finalização do contrato devido às características do objeto.

6. Modelo de gestão do contrato

6. MODELO DE GESTÃO DO CONTRATO

6.1. O contrato deverá ser executado fielmente pelas partes, de acordo com as cláusulas avençadas e as normas da Lei nº 14.133, de 2021, e cada parte responderá pelas consequências de sua inexecução total ou parcial.

6.2. Em caso de impedimento, ordem de paralisação ou suspensão do contrato, o cronograma de execução será prorrogado automaticamente pelo tempo correspondente, anotadas tais circunstâncias mediante simples apostila.

6.3. As comunicações entre o órgão ou entidade e a contratada devem ser realizadas por escrito sempre que o ato exigir tal formalidade, admitindo-se o uso de mensagem eletrônica para esse fim.

6.4. O órgão ou entidade poderá convocar representante da empresa para adoção de providências que devam ser cumpridas de imediato.

Preposto

6.5. A Contratada designará formalmente o preposto da empresa, antes do início da prestação dos serviços, indicando no instrumento os poderes e deveres em relação à execução do objeto contratado.

6.6. A Contratante poderá recusar, desde que justificadamente, a indicação ou a manutenção do preposto da empresa, hipótese em que a Contratada designará outro para o exercício da atividade.

6.7. Por parte da CONTRATADA, as atividades de acompanhamento e gestão contratual são atribuídas ao seu Representante Legal e ao Preposto (ou Coordenador Técnico), sendo este o responsável por acompanhar a execução do contrato e atuar como interlocutor principal junto à contratante, incumbido de receber, diligenciar, encaminhar e responder as principais questões técnicas, legais e administrativas referentes ao andamento contratual.

Fiscalização

6.8. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada pelo(s) fiscal(is) do contrato, ou pelos respectivos substitutos (Lei nº 14.133, de 2021, art. 117, caput).

6.9. A Equipe de Gestão e Fiscalização da CONTRATANTE, formalmente designada, será composta por:

- a) Gestor do contrato: servidor com atribuições gerenciais, designado para coordenar e comandar o processo de gestão e fiscalização da execução contratual, indicado por autoridade competente.
- b) Fiscal técnico: servidor representante da área técnica de gerenciamento de projetos, indicado pela autoridade competente dessa área para fiscalizar tecnicamente o contrato.
- c) Fiscal requisitante: servidor representante da área requisitante da solução, indicado pela autoridade competente dessa área para fiscalizar o contrato do ponto de vista funcional do serviço.
- d) Fiscal administrativo: servidor representante da área administrativa, indicado pela autoridade competente dessa área para fiscalizar o contrato quanto aos aspectos administrativos.

6.10. A verificação da adequação da prestação do serviço deverá ser realizada com base nos critérios previstos neste Termo de Referência e seus anexos.

Fiscalização Técnica

6.11. O fiscal técnico do contrato acompanhará a execução do contrato, para que sejam cumpridas todas as condições estabelecidas no contrato, de modo a assegurar os melhores resultados para a Administração. (Decreto nº 11.246, de 2022, art. 22, VI);

6.12. O fiscal técnico do contrato anotar no histórico de gerenciamento do contrato todas as ocorrências relacionadas à execução do contrato, com a descrição do que for necessário para a regularização das faltas ou dos defeitos observados. (Lei nº 14.133, de 2021, art. 117, §1º e Decreto nº 11.246, de 2022, art. 22, II);

6.13. Identificada qualquer inexatidão ou irregularidade, o fiscal técnico do contrato emitirá notificações para a correção da execução do contrato, determinando prazo para a correção. (Decreto nº 11.246, de 2022, art. 22, III);

6.14. O fiscal técnico do contrato informará ao gestor do contrato, em tempo hábil, a situação que demandar decisão ou adoção de medidas que ultrapassem sua competência, para que adote as medidas necessárias e saneadoras, se for o caso. (Decreto nº 11.246, de 2022, art. 22, IV);

6.15. No caso de ocorrências que possam inviabilizar a execução do contrato nas datas aprazadas, o fiscal técnico do contrato comunicará o fato imediatamente ao gestor do contrato. (Decreto nº 11.246, de 2022, art. 22, V);

6.16. O fiscal técnico do contrato comunicará ao gestor do contrato, em tempo hábil, o término do contrato sob sua responsabilidade, com vistas à tempestiva renovação ou à prorrogação contratual (Decreto nº 11.246, de 2022, art. 22, VII).

Fiscalização Administrativa

6.17. O fiscal administrativo do contrato verificará a manutenção das condições de habilitação da contratada, acompanhará o empenho, o pagamento, as garantias, as glosas e a formalização de apostilamento e termos aditivos, solicitando quaisquer documentos comprobatórios pertinentes, caso necessário (Art. 23, I e II, do Decreto nº 11.246, de 2022).

6.18. Caso ocorra descumprimento das obrigações contratuais, o fiscal administrativo do contrato atuará tempestivamente na solução do problema, reportando ao gestor do contrato para que tome as providências cabíveis, quando ultrapassar a sua competência; (Decreto nº 11.246, de 2022, art. 23, IV).

Gestor do Contrato

6.19. O gestor do contrato coordenará a atualização do processo de acompanhamento e fiscalização do contrato contendo todos os registros formais da execução no histórico de gerenciamento do contrato, a exemplo da ordem de serviço, do registro de ocorrências, das alterações e das prorrogações contratuais, elaborando relatório com vistas à verificação da necessidade de adequações do contrato para fins de atendimento da finalidade da administração. (Decreto nº 11.246, de 2022, art. 21, IV).

6.20. O gestor do contrato acompanhará os registros realizados pelos fiscais do contrato, de todas as ocorrências relacionadas à execução do contrato e as medidas adotadas, informando, se for o caso, à autoridade superior àquelas que ultrapassarem a sua competência. (Decreto nº 11.246, de 2022, art. 21, II).

6.21. O gestor do contrato acompanhará a manutenção das condições de habilitação da contratada, para fins de empenho de despesa e pagamento, e anotará os problemas que obstem o fluxo normal da liquidação e do pagamento da despesa no relatório de riscos eventuais. (Decreto nº 11.246, de 2022, art. 21, III).

6.22. O gestor do contrato emitirá documento comprobatório da avaliação realizada pelos fiscais técnico, administrativo e setorial quanto ao cumprimento de obrigações assumidas pelo contratado, com menção ao seu desempenho na execução contratual, baseado nos indicadores objetivamente definidos e aferidos, e a eventuais penalidades aplicadas, devendo constar do cadastro de atesto de cumprimento de obrigações. (Decreto nº 11.246, de 2022, art. 21, VIII).

6.23. O gestor do contrato tomará providências para a formalização de processo administrativo de responsabilização para fins de aplicação de sanções, a ser conduzido pela comissão de que trata o art. 158 da Lei nº 14.133, de 2021, ou pelo agente ou pelo setor com competência para tal, conforme o caso. (Decreto nº 11.246, de 2022, art. 21, X).

6.24. O gestor do contrato deverá elaborar relatório final com informações sobre a consecução dos objetivos que tenham justificado a contratação e eventuais condutas a serem adotadas para o aprimoramento das atividades da Administração. (Decreto nº 11.246, de 2022, art. 21, VI).

6.25. O gestor do contrato deverá enviar a documentação pertinente ao setor de contratos para a formalização dos procedimentos de liquidação e pagamento, no valor dimensionado pela fiscalização e gestão nos termos do contrato.

7. Critérios de medição e pagamento

7. CRITÉRIOS DE MEDIÇÃO E PAGAMENTO

7.1. A avaliação da execução do objeto utilizará o Instrumento de Medição de Resultado (IMR), conforme o disposto neste item.

7.1.1. Será indicada a retenção ou glosa no pagamento, proporcional à irregularidade verificada, sem prejuízo das sanções cabíveis, caso se constate que a Contratada:

7.1.1.1. não produzir os resultados acordados,

7.1.1.2. deixar de executar, ou não executar com a qualidade mínima exigida as atividades contratadas; ou

7.1.1.3. deixar de utilizar materiais e recursos humanos exigidos para a execução do serviço, ou utilizá-los com qualidade ou quantidade inferior à demandada.

7.2. A utilização do IMR não impede a aplicação concomitante de outros mecanismos para a avaliação da prestação dos serviços.

7.3. A aferição da execução contratual para fins de pagamento considerará os seguintes critérios:

7.3.1. Entrega dos produtos e artefatos de rotina previstos conforme ANEXO III - Caderno de Encargos (SEI 30126957);

7.3.2. Entrega dos produtos e artefatos eventuais previstos em cada Ordem de Serviço conforme ANEXO III - Caderno de Encargos (SEI 30126957);

7.3.3. Apresentação e aprovação do Relatório de Medição contendo as atividades realizadas no período de medição e justificativas do IMR aplicado.

Do Instrumento de Medição de Resultado

7.4. Entregas incompletas ou tardias podem ser consideradas inexecuções parciais, pois resultam em produtos de valor agregado inferior ao demandado, ensejando aplicação de glosa de redução do valor das Ordens de Serviço que os originou.

7.5. Ocorrências de não conformidade e baixa qualidade dos processos produtivos da CONTRATADA podem resultar em ônus para a CONTRATANTE, mesmo no contexto de entregas tempestivas e completas, e devem ensejar a aplicação de sanção financeira que induza o fornecedor a readequar seus processos.

7.6. Situações como as citadas acima são indesejáveis e devem ser prevenidas por meio do estabelecimento de Níveis Mínimos de Serviço. Estes definem critérios objetivos e mensuráveis cuja finalidade é aferir e avaliar os resultados obtidos a partir dos serviços contratados e, conseqüentemente, o desempenho da CONTRATADA.

7.7. Os Níveis Mínimos de Serviço se apresentam na forma de prazos, indicadores e metas que devem ser compreendidos pela CONTRATADA como um compromisso assumido com a qualidade da prestação do serviço. Durante a execução contratual, a CONTRATADA deve monitorar continuamente os Níveis Mínimos de Serviço exigidos, zelando pela qualidade dos serviços e pela efetiva entrega de resultados.

7.8. O Instrumento de Medição de Resultado (IMR) materializa os critérios objetivos e mensuráveis estabelecidos no Termo de Referência e seus anexos visando aferir e avaliar diversos fatores relacionados com os serviços contratados, como qualidade, desempenho, disponibilidade, custo, abrangência, segurança, entre outros.

7.8.1. A mensuração dos resultados é realizada através de índices, com metodologia de cálculo e impacto, definidos de acordo com as características dos serviços que serão executados.

7.8.2. Os indicadores que não atingirem as metas definidas resultarão em glosas aplicadas na fatura do período avaliado.

7.8.3. Caso mais de um indicador não atinja o resultado esperado as glosas serão aplicadas de maneira cumulativa.

7.9. Os indicadores são definidos conforme quadro abaixo:

Id	Indicador	Descrição	Metodologia de Cálculo
1	IQ _t - Índice de Quantidade	Percentual relativo à quantidade máxima esperada de projetos monitorados por parte da contratada na atuação em atividades de rotina.	$IQ_t [\%] = (N / 60) \times 100$ <p>N - número de projetos em monitoramento</p>
		Percentual de não conformidades dos artefatos produzidos em relação aos modelos disponibilizados, ou indicados, que visa a	

2	IAM - Índice de Adequação aos Modelos	<p>avaliação da aderência dos documentos elaborados no período de medição.</p> <p>São consideradas não conformidades, em termos exemplificativos, a ausência de preenchimento de campos dos modelos, informações irrelevantes incluídas para configurar mero preenchimento nos campos dos modelos e informações incluídas nos campos errados dos modelos.</p>	<p>IAM [%] = (1- (Σ Nnc / Σ Qia)) x 100</p> <p>Nnc - número de não conformidades aferidas dos artefatos produzidos no período de medição</p> <p>Qia - quantidade de itens avaliados dos artefatos produzidos no período de medição</p>
3	IQ - Índice de Qualidade	<p>Percentual da pontuação atribuída por meio de questionário objetivo que visa a avaliação qualitativa dos artefatos produzidos no período de medição.</p>	<p>IQ = Σ Rp / Σ Pt</p> <p>Rp - peso dos critérios avaliados em questionário no período de medição</p> <p>Pt - pontuação máxima possível no período de medição</p>

7.9.1. O IQ - Índice de Qualidade será avaliado pelos seguintes questionários:

Questionário de Atividades de Rotina por Projeto Monitorado

Critério	Resposta Esperada	Peso
O conteúdo dos artefatos está de acordo com o designado pelo gerente do projeto?	Sim	5
Foram registradas ou recebidas queixas de qualquer natureza quanto à atuação da contratada?	Não	3
Os prazos pactuados junto ao gerente do projeto foram cumpridos?	Sim	2
Rp máximo		10

Questionário de Atividades de Projeto

Critério	Resposta Esperada	Peso

O conteúdo do artefato está de acordo com o designado pelo gerente do projeto?	Sim	5
O artefato foi produzido sem abiguidades de forma a garantir a clareza na informação prestada?	Sim	2
O artefato apresentou em seu texto erro sintático ou semântico relevante?	Não	1
O prazo pactuado junto ao gerente do projeto foi cumprido?	Sim	2
Rp máximo		10

7.9.1.1. Somente serão computados no somatório de "Rp" os pesos das respostas iguais às respostas esperadas conforme quadros acima.

7.9.2. O resultado pretendido para cada indicador e seu impacto no pagamento são definidos conforme quadro abaixo:

Id	Indicador	Resultado Pretendido	Impacto	
1	IQ _t - Índice de Quantidade	= 100%	IQ _t = 100%	Não há
			IQ _t < 100%	Glosa de (100%-IQ _t) do valor da fatura relativa aos serviços de rotina
2	IAM - Índice de Adequação aos Modelos	≥ 90%	IAM ≥ 90%	Não há
			80% ≤ IAM < 90%	Glosa de 2% do valor da fatura
			70 % ≤ IAM < 80%	Glosa de 5% do valor da fatura
			50 % < IAM < 70%	Glosa de 10% do valor da fatura
3	IQ - Índice de Qualidade	≥ 90%	IQ ≥ 90%	Não há
			80% ≤ IQ < 90%	Glosa de 2% do valor da fatura
			70 % ≤ IQ < 80%	Glosa de 10% do valor da fatura
			50 % < IQ < 70%	Glosa de 20% do valor da fatura

7.9.3. Nas situações em que os indicadores IAM e/ou IQ apresentem resultados abaixo de 80% deve ser avaliada pela FISCALIZAÇÃO a pertinência de aplicação de sanção contratual nos termos previstos na Lei nº 14.133/2021.

7.9.4. Nas situações em que os indicadores IAM e/ou IQ apresentem resultados abaixo de 50%, a FISCALIZAÇÃO deve iniciar de ofício processo de aplicação de sanção contratual nos termos previstos na Lei nº 14.133/2021.

7.9.5. Os 3 (três) primeiros meses de execução contratual serão considerados como período de adaptação à dinâmica do órgão, não sendo computados nesse período os Indicadores IAM e IQ.

Do recebimento

7.10. Os serviços serão recebidos provisoriamente, no prazo de 15 (quinze) dias, pelos fiscais técnico e administrativo, mediante termos detalhados, quando verificado o cumprimento das exigências de caráter técnico e administrativo. (Art. 140, I, a, da Lei nº 14.133, de 2021 e Arts. 22, X e 23, X do Decreto nº 11.246, de 2022).

7.11. O prazo da disposição acima será contado do recebimento de comunicação de cobrança oriunda do contratado com a comprovação da prestação dos serviços a que se referem a parcela a ser paga.

7.12. O fiscal técnico do contrato realizará o recebimento provisório do objeto do contrato mediante termo detalhado que comprove o cumprimento das exigências de caráter técnico. (Art. 22, X, Decreto nº 11.246, de 2022).

7.13. O fiscal administrativo do contrato realizará o recebimento provisório do objeto do contrato mediante termo detalhado que comprove o cumprimento das exigências de caráter administrativo. (Art. 23, X, Decreto nº 11.246, de 2022).

7.14. O fiscal setorial do contrato, quando houver, realizará o recebimento provisório sob o ponto de vista técnico e administrativo.

7.15. Para efeito de recebimento provisório, ao final de cada período de faturamento, o fiscal técnico do contrato irá apurar o resultado das avaliações da execução do objeto e, se for o caso, a análise do desempenho e qualidade da prestação dos serviços realizados em consonância com os indicadores previstos, que poderá resultar no redimensionamento de valores a serem pagos à contratada, registrando em relatório a ser encaminhado ao gestor do contrato.

7.15.1. Será considerado como ocorrido o recebimento provisório com a entrega do termo detalhado ou, em havendo mais de um a ser feito, com a entrega do último;

7.15.2. O Contratado fica obrigado a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, às suas expensas, no todo ou em parte, o objeto em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes da execução ou materiais empregados, cabendo à fiscalização não atestar a última e/ou única medição de serviços até que sejam sanadas todas as eventuais pendências que possam vir a ser apontadas no Recebimento Provisório.

7.15.3. A fiscalização não efetuará o ateste da última e/ou única medição de serviços até que sejam sanadas todas as eventuais pendências que possam vir a ser apontadas no Recebimento Provisório. (Art. 119 c/c art. 140 da Lei nº 14133, de 2021)

7.15.4. O recebimento provisório também ficará sujeito, quando cabível, à conclusão de todos os testes de campo e à entrega dos Manuais e Instruções exigíveis.

7.15.5. Os serviços poderão ser rejeitados, no todo ou em parte, quando em desacordo com as especificações constantes neste Termo de Referência e na proposta, sem prejuízo da aplicação das penalidades.

7.16. Quando a fiscalização for exercida por um único servidor, o Termo Detalhado deverá conter o registro, a análise e a conclusão acerca das ocorrências na execução do contrato, em relação à fiscalização técnica e administrativa e demais documentos que julgar necessários, devendo encaminhá-los ao gestor do contrato para recebimento definitivo.

7.17. Os serviços serão recebidos definitivamente no prazo de 10 (dez) dias, contados do recebimento provisório, por servidor ou comissão designada pela autoridade competente, após a verificação da qualidade e quantidade do serviço e consequente aceitação mediante termo detalhado, obedecendo os seguintes procedimentos:

7.17.1. Emitir documento comprobatório da avaliação realizada pelos fiscais técnico, administrativo e setorial, quando houver, no cumprimento de obrigações assumidas pelo contratado, com menção ao seu desempenho na execução contratual, baseado em indicadores objetivamente definidos e aferidos, e a eventuais penalidades aplicadas, devendo constar do cadastro de atesto de cumprimento de obrigações, conforme regulamento (art. 21, VIII, Decreto nº 11.246, de 2022)

7.17.2. Realizar a análise dos relatórios e de toda a documentação apresentada pela fiscalização e, caso haja irregularidades que impeçam a liquidação e o pagamento da despesa, indicar as cláusulas contratuais pertinentes, solicitando à CONTRATADA, por escrito, as respectivas correções;

7.17.3. Emitir Termo Detalhado para efeito de recebimento definitivo dos serviços prestados, com base nos relatórios e documentações apresentadas; e

7.17.4. Comunicar a empresa para que emita a Nota Fiscal ou Fatura, com o valor exato dimensionado pela fiscalização.

7.17.5. Enviar a documentação pertinente ao setor de contratos para a formalização dos procedimentos de liquidação e pagamento, no valor dimensionado pela fiscalização e gestão.

7.18. No caso de controvérsia sobre a execução do objeto, quanto à dimensão, qualidade e quantidade, deverá ser observado o teor do art. 143 da Lei nº 14.133, de 2021, comunicando-se à empresa para emissão de Nota Fiscal no que pertine à parcela incontroversa da execução do objeto, para efeito de liquidação e pagamento.

7.19. Nenhum prazo de recebimento ocorrerá enquanto pendente a solução, pelo contratado, de inconsistências verificadas na execução do objeto ou no instrumento de cobrança.

7.20. O recebimento provisório ou definitivo não excluirá a responsabilidade civil pela solidez e pela segurança do serviço nem a responsabilidade ético-profissional pela perfeita execução do contrato.

Liquidação

7.21. Recebida a Nota Fiscal ou documento de cobrança equivalente, correrá o prazo de dez dias úteis para fins de liquidação, na forma desta seção, prorrogáveis por igual período, nos termos do art. 7º, §2º da Instrução Normativa SEGES/ME nº 77/2022.

7.22. O prazo de que trata o item anterior será reduzido à metade, mantendo-se a possibilidade de prorrogação, nos casos de contratações decorrentes de despesas cujos valores não ultrapassem o limite de que trata o inciso II do art. 75 da Lei nº 14.133, de 2021

7.23. Para fins de liquidação, o setor competente deve verificar se a Nota Fiscal ou Fatura apresentada expressa os elementos necessários e essenciais do documento, tais como:

7.23.1. o prazo de validade;

7.23.2. a data da emissão;

7.23.3. os dados do contrato e do órgão contratante;

7.23.4. o período respectivo de execução do contrato;

7.23.5. o valor a pagar; e

7.23.6. destaque do valor de retenções tributárias cabíveis.

7.24. Havendo erro na apresentação da Nota Fiscal/Fatura, ou circunstância que impeça a liquidação da despesa, esta ficará sobrestada até que o contratado providencie as medidas saneadoras, reiniciando-se o prazo após a comprovação da regularização da situação, sem ônus à contratante;

7.25. A Nota Fiscal ou Fatura deverá ser obrigatoriamente acompanhada da comprovação da regularidade fiscal, constatada por meio de consulta on-line ao SICAF ou, na impossibilidade de acesso ao referido Sistema, mediante consulta aos sítios eletrônicos oficiais ou à documentação mencionada no art. 68 da Lei nº 14.133/2021.

7.26. A Administração deverá realizar consulta ao SICAF para:

a) verificar a manutenção das condições de habilitação exigidas no edital;

b) identificar possível razão que impeça a participação em licitação, no âmbito do órgão ou entidade, proibição de contratar com o Poder Público, bem como ocorrências impeditivas indiretas (INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 3, DE 26 DE ABRIL DE 2018).

7.27. Constatando-se, junto ao SICAF, a situação de irregularidade do contratado, será providenciada sua notificação, por escrito, para que, no prazo de 5 (cinco) dias úteis, regularize sua situação ou, no mesmo prazo, apresente sua defesa. O prazo poderá ser prorrogado uma vez, por igual período, a critério do contratante.

7.28. Não havendo regularização ou sendo a defesa considerada improcedente, o contratante deverá comunicar aos órgãos responsáveis pela fiscalização da regularidade fiscal quanto à inadimplência do contratado, bem como quanto à existência de pagamento a ser efetuado, para que sejam acionados os meios pertinentes e necessários para garantir o recebimento de seus créditos.

7.29. Persistindo a irregularidade, o contratante deverá adotar as medidas necessárias à rescisão contratual nos autos do processo administrativo correspondente, assegurada ao contratado a ampla defesa.

7.30. Havendo a efetiva execução do objeto, os pagamentos serão realizados normalmente, até que se decida pela rescisão do contrato, caso o contratado não regularize sua situação junto ao SICAF.

Prazo de pagamento

7.31. O pagamento será efetuado no prazo máximo de até dez dias úteis, contados da finalização da liquidação da despesa, conforme seção anterior, nos termos da Instrução Normativa SEGES/ME nº 77, de 2022.

7.32. No caso de atraso pelo Contratante, os valores devidos ao contratado serão atualizados monetariamente entre o termo final do prazo de pagamento até a data de sua efetiva realização, mediante aplicação do índice IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo) de correção monetária.

Forma de pagamento

7.33. O pagamento será realizado através de ordem bancária, para crédito em banco, agência e conta corrente indicados pelo contratado.

7.34. Será considerada data do pagamento o dia em que constar como emitida a ordem bancária para pagamento.

7.35. Quando do pagamento, será efetuada a retenção tributária prevista na legislação aplicável.

7.35.1. Independentemente do percentual de tributo inserido na planilha, quando houver, serão retidos na fonte, quando da realização do pagamento, os percentuais estabelecidos na legislação vigente.

7.36. O contratado regularmente optante pelo Simples Nacional, nos termos da Lei Complementar nº 123, de 2006, não sofrerá a retenção tributária quanto aos impostos e contribuições abrangidos por aquele regime. No entanto, o pagamento ficará condicionado à apresentação de comprovação, por meio de documento oficial, de que faz jus ao tratamento tributário favorecido previsto na referida Lei Complementar.

Cessão de crédito

7.37. É admitida a cessão fiduciária de direitos creditícios com instituição financeira, nos termos e de acordo com os procedimentos previstos na Instrução Normativa SEGES/ME nº 53, de 8 de julho de 2020, conforme as regras deste presente tópico.

7.37.1. As cessões de crédito não fiduciárias dependerão de prévia aprovação do contratante .

7.38. A eficácia da cessão de crédito, de qualquer natureza, em relação à Administração, está condicionada à celebração de termo aditivo ao contrato administrativo.

7.39. Sem prejuízo do regular atendimento da obrigação contratual de cumprimento de todas as condições de habilitação por parte do contratado (cedente), a celebração do aditamento de cessão de crédito e a realização dos pagamentos respectivos também se condicionam à regularidade fiscal e trabalhista do cessionário, bem como à certificação de que o cessionário não se encontra impedido de licitar e contratar com o Poder Público, conforme a legislação em vigor, ou de receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, conforme o art. 12 da Lei nº 8.429, de 1992, tudo nos termos do Parecer JL-01, de 18 de maio de 2020.

7.40. O crédito a ser pago à cessionária é exatamente aquele que seria destinado à cedente (contratado) pela execução do objeto contratual, restando absolutamente incólumes todas as defesas e exceções ao pagamento e todas as demais cláusulas exorbitantes ao direito comum aplicáveis no regime jurídico de direito público incidente sobre os contratos administrativos, incluindo a possibilidade de pagamento em conta vinculada ou de pagamento pela efetiva comprovação do fato gerador, quando for o caso, e o desconto de multas, glosas e prejuízos causados à Administração.

7.41. A cessão de crédito não afetará a execução do objeto contratado, que continuará sob a integral responsabilidade do contratado.

8. Critérios de seleção do fornecedor

8. FORMA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DO FORNECEDOR

Forma de seleção e critério de julgamento da proposta

8.1. O fornecedor será selecionado por meio da realização de procedimento de LICITAÇÃO, na modalidade PREGÃO, sob a forma ELETRÔNICA, com adoção do critério de julgamento pelo MENOR PREÇO.

Regime de execução

8.2. O regime de execução do contrato será o de empreitada por preço unitário.

Exigências de habilitação

8.3. Para fins de habilitação, deverá o licitante comprovar os seguintes requisitos de 8.4 a 8.20.

Habilitação jurídica

8.4. Pessoa física: cédula de identidade (RG) ou documento equivalente que, por força de lei, tenha validade para fins de identificação em todo o território nacional;

8.5. Empresário individual: inscrição no Registro Público de Empresas Mercantis, a cargo da Junta Comercial da respectiva sede;

8.6. Microempreendedor Individual - MEI: Certificado da Condição de Microempreendedor Individual - CCMEI, cuja aceitação ficará condicionada à verificação da autenticidade no sítio <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor>;

8.7. Sociedade empresária, sociedade limitada unipessoal – SLU ou sociedade identificada como empresa individual de responsabilidade limitada - EIRELI: inscrição do ato constitutivo, estatuto ou contrato social no Registro Público de Empresas Mercantis, a cargo da Junta Comercial da respectiva sede, acompanhada de documento comprobatório de seus administradores;

8.8. Sociedade empresária estrangeira: portaria de autorização de funcionamento no Brasil, publicada no Diário Oficial da União e arquivada na Junta Comercial da unidade federativa onde se localizar a filial, agência, sucursal ou estabelecimento, a qual será considerada como sua sede, conforme Instrução Normativa DREI/ME n.º 77, de 18 de março de 2020.

8.9. Sociedade simples: inscrição do ato constitutivo no Registro Civil de Pessoas Jurídicas do local de sua sede, acompanhada de documento comprobatório de seus administradores;

8.10. Filial, sucursal ou agência de sociedade simples ou empresária: inscrição do ato constitutivo da filial, sucursal ou agência da sociedade simples ou empresária, respectivamente, no Registro Civil das Pessoas Jurídicas ou no Registro Público de Empresas Mercantis onde opera, com averbação no Registro onde tem sede a matriz

8.11. Sociedade cooperativa: ata de fundação e estatuto social, com a ata da assembleia que o aprovou, devidamente arquivado na Junta Comercial ou inscrito no Registro Civil das Pessoas Jurídicas da respectiva sede, além do registro de que trata o art. 107 da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro 1971.

8.12. Os documentos apresentados deverão estar acompanhados de todas as alterações ou da consolidação respectiva

Habilitação fiscal, social e trabalhista

8.13. Prova de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas ou no Cadastro de Pessoas Físicas, conforme o caso;

8.14. Prova de regularidade fiscal perante a Fazenda Nacional, mediante apresentação de certidão expedida conjuntamente pela Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) e pela Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN), referente a todos os créditos tributários federais e à Dívida Ativa da União (DAU) por elas administrados, inclusive aqueles relativos à Seguridade Social, nos termos da Portaria Conjunta nº 1.751, de 02 de outubro de 2014, do Secretário da Receita Federal do Brasil e da Procuradora-Geral da Fazenda Nacional.

8.15. Prova de regularidade com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS);

8.16. Prova de inexistência de débitos inadimplidos perante a Justiça do Trabalho, mediante a apresentação de certidão negativa ou positiva com efeito de negativa, nos termos do Título VII-A da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943;

8.17. Prova de inscrição no cadastro de contribuintes Estadual, Distrital e/ou Municipal relativo ao domicílio ou sede do fornecedor, pertinente ao seu ramo de atividade e compatível com o objeto contratual;

8.18. Prova de regularidade com a Fazenda Estadual, Distrital e/ou Municipal do domicílio ou sede do fornecedor, relativa à atividade em cujo exercício contrata ou concorre;

8.19. Caso o fornecedor seja considerado isento dos tributos Estadual, Distrital e/ou Municipal relacionados ao objeto contratual, deverá comprovar tal condição mediante a apresentação de declaração da Fazenda respectiva do seu domicílio ou sede, ou outra equivalente, na forma da lei.

8.20. O fornecedor enquadrado como microempreendedor individual que pretenda auferir os benefícios do tratamento diferenciado previstos na Lei Complementar n. 123, de 2006, estará dispensado da prova de inscrição nos cadastros de contribuintes estadual e municipal.

Qualificação Econômico-Financeira

8.21. certidão negativa de insolvência civil expedida pelo distribuidor do domicílio ou sede do licitante, caso se trate de pessoa física, desde que admitida a sua participação na licitação (art. 5º, inciso II, alínea “c”, da Instrução Normativa Seges/ME nº 116, de 2021), ou de sociedade simples;

8.22. .certidão negativa de falência expedida pelo distribuidor da sede do fornecedor - Lei nº 14.133, de 2021, art. 69, caput, inciso II);

8.23. Balanço patrimonial, demonstração de resultado de exercício e demais demonstrações contábeis dos 2 (dois) últimos exercícios sociais, comprovando:

8.23.1. índices de Liquidez Geral (LG), Liquidez Corrente (LC), e Solvência Geral (SG) superiores a 1 (um);

8.23.2. As empresas criadas no exercício financeiro da licitação deverão atender a todas as exigências da habilitação e poderão substituir os demonstrativos contábeis pelo balanço de abertura; e

8.23.3. Os documentos referidos acima limitar-se-ão ao último exercício no caso de a pessoa jurídica ter sido constituída há menos de 2 (dois) anos.

8.23.4. Os documentos referidos acima deverão ser exigidos com base no limite definido pela Receita Federal do Brasil para transmissão da Escrituração Contábil Digital - ECD ao Sped.

8.24. Caso a empresa licitante apresente resultado inferior ou igual a 1 (um) em qualquer dos índices de Liquidez Geral (LG), Solvência Geral (SG) e Liquidez Corrente (LC), será exigido para fins de habilitação capital social mínimo de 10% do valor total estimado da contratação.

8.25. As empresas criadas no exercício financeiro da licitação deverão atender a todas as exigências da habilitação e poderão substituir os demonstrativos contábeis pelo balanço de abertura. (Lei nº 14.133, de 2021, art. 65, §1º).

8.26. O atendimento dos índices econômicos previstos neste item deverá ser atestado mediante declaração assinada por profissional habilitado da área contábil, apresentada pelo fornecedor.

Qualificação Técnica

8.27. Declaração de que o licitante tomou conhecimento de todas as informações e das condições locais para o cumprimento das obrigações objeto da licitação;

8.28. A declaração acima poderá ser substituída por declaração formal assinada pelo responsável técnico do licitante acerca do conhecimento pleno das condições e peculiaridades da contratação.

8.29.1. Comprovação de aptidão para execução de serviço de complexidade tecnológica e operacional equivalente ou superior com o objeto desta contratação, ou com o item pertinente, por meio da apresentação de certidões ou atestados, por pessoas jurídicas de direito público ou privado, ou regularmente emitido(s) pelo conselho profissional competente, quando for o caso.

8.29.1.1. Para fins da comprovação de que trata este subitem, os atestados deverão dizer respeito a contratos executados com as seguintes características mínimas:

8.29.1.2. Atestado de Capacidade Técnica fornecido(s) por pessoa(s) jurídica(s) de direito público ou privado, que comprove(em) que a LICITANTE executou serviços semelhantes aos definidos neste Termo de Referência e seus Anexos baseados no Guia PMBOK publicado pelo PMI – *Project Management Institute*;

8.29.2. Atestado de Capacidade Técnica fornecido(s) por pessoa(s) jurídica(s) de direito público ou privado, que comprove(em) que a LICITANTE executou serviços semelhantes aos definidos neste Termo de Referência e seus Anexos baseados no Guia BPM CBOK publicado pela ABPMP - *Association Of Business Process Management Professionals International*;

8.29.3. Será admitida, para fins de comprovação de quantitativo mínimo, a apresentação e o somatório de diferentes atestados executados de forma concomitante.

8.29.3. Os atestados de capacidade técnica poderão ser apresentados em nome da matriz ou da filial da empresa licitante.

8.29.4. O licitante disponibilizará todas as informações necessárias à comprovação da legitimidade dos atestados, apresentando, quando solicitado pela Administração, cópia do contrato que deu suporte à contratação, endereço atual da contratante e local em que foi executado o objeto contratado, dentre outros documentos.

8.30. Caso admitida a participação de cooperativas, será exigida a seguinte documentação complementar:

8.30.1. A relação dos cooperados que atendem aos requisitos técnicos exigidos para a contratação e que executarão o contrato, com as respectivas atas de inscrição e a comprovação de que estão domiciliados na localidade da sede da cooperativa, respeitado o disposto nos arts. 4º, inciso XI, 21, inciso I e 42, §§2º a 6º da Lei n. 5.764, de 1971;

8.30.2. A declaração de regularidade de situação do contribuinte individual – DRSCI, para cada um dos cooperados indicados;

8.30.3. A comprovação do capital social proporcional ao número de cooperados necessários à prestação do serviço;

8.30.4. O registro previsto na Lei n. 5.764, de 1971, art. 107;

8.30.5. A comprovação de integração das respectivas quotas-partes por parte dos cooperados que executarão o contrato;

8.30.6. Os seguintes documentos para a comprovação da regularidade jurídica da cooperativa: a) ata de fundação; b) estatuto social com a ata da assembleia que o aprovou; c) regimento dos fundos instituídos pelos cooperados, com a ata da assembleia; d) editais de convocação das três últimas assembleias gerais extraordinárias; e) três registros de presença dos cooperados que executarão o contrato em assembleias gerais ou nas reuniões seccionais; e f) ata da sessão que os cooperados autorizaram a cooperativa a contratar o objeto da licitação; e

8.30.7. A última auditoria contábil-financeira da cooperativa, conforme dispõe o art. 112 da Lei n. 5.764, de 1971, ou uma declaração, sob as penas da lei, de que tal auditoria não foi exigida pelo órgão fiscalizador.

9. Estimativas do Valor da Contratação

Valor (R\$): 2.970.859,09

9. ESTIMATIVAS DO VALOR DA CONTRATAÇÃO

9.1. O custo estimado total da contratação é de **R\$ 4.068.775,30 (quatro milhões, sessenta e oito mil setecentos e setenta e cinco reais e trinta e três centavos)**, conforme custos unitários apostos no ANEXO IV - Formação de Preço.

9.2. A estimativa de custo levou em consideração o risco envolvido na contratação e sua alocação entre contratante e contratado, conforme especificado na matriz de risco constante do Contrato.

10. Adequação orçamentária

10. ADEQUAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

10.1. As despesas decorrentes da presente contratação correrão à conta de recursos específicos consignados no Orçamento Geral da União.

10.1.1. A contratação será atendida pela seguinte dotação:

- I - Gestão/Unidade: [0001/200342];
- II - Fonte de Recursos: [1000000000];
- III - Programa de Trabalho: [06122003220000001];
- IV - Elemento de Despesa: [33.90.39];
- V - Plano Interno: [PF99900AG];

10.2. A dotação relativa aos exercícios financeiros subsequentes será indicada após aprovação da Lei Orçamentária respectiva e liberação dos créditos correspondentes, mediante apostilamento.

11. Responsáveis

Todas as assinaturas eletrônicas seguem o horário oficial de Brasília e fundamentam-se no §3º do Art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

IKARO TOSCANO DE OLIVEIRA

Integrante Técnico da EPC

THAIANE LANDA DE SOUZA

Integrante Técnico da EPC



Assinou eletronicamente em 30/08/2023 às 14:31:32.

NAYARA MENEZES DE OLIVEIRA

Integrante Administrativo da EPC



Assinou eletronicamente em 25/08/2023 às 16:02:02.

ADEMIR DIAS CARDOSO JUNIOR

Autoridade competente

ORLANDO BATISTA DA SILVA NETO

Autoridade competente



Assinou eletronicamente em 25/08/2023 às 15:59:10.

Lista de Anexos

Atenção: Apenas arquivos nos formatos ".pdf", ".txt", ".jpg", ".jpeg", ".gif" e ".png" enumerados abaixo são anexados diretamente a este documento.

- Anexo I - Anexo I - ETP.pdf (112.08 KB)
- Anexo II - Anexo II - MGP.pdf (8.31 MB)
- Anexo III - Anexo III - CEE.pdf (128.91 KB)
- Anexo IV - Encartes I_ II e III.pdf (67.69 KB)
- Anexo V - Anexo IV - Preco.pdf (83.28 KB)

Anexo I - Anexo I - ETP.pdf

Estudo Técnico Preliminar 36/2023

1. Informações Básicas

Número do processo: 08206.000499/2023-55

2. Descrição da necessidade

O Planejamento Estratégico institucional no Objetivo 2.1. "Desenvolver a Cultura de Gestão Estratégica" prevê a Ação "Impulsionar a Gestão de Processos e Projetos". O gerenciamento de projetos de maneira institucionalizada e estruturada no âmbito da DTI/PF é pioneiro e remonta ao início da década passada (SEI 08206.000269/2015-86). Ao longo desse período tem se tornado mais robusto, abarcado mais ações de gerenciamento e tem atuação consolidada em concordância com a Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP-PF.

A Polícia Federal não dispõe no seu quadro técnico servidores de carreira para execução específica desse objetivo elencado, precisando recorrer à execução indireta, mediante contratos. Um dos serviços especializados necessário ao cumprimento da ação é a gerência de projetos, cujo processo é disciplinado pela Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP-PF. O braço operacional desse processo é executado por serviços terceirizados que atualmente tem o Contrato 04/2018 - DTI/PF na última vigência de prorrogação.

A licitação planejada por meio do processo SEI 08206.000580/2017-97 originou o Pregão Nº 00001/2018, que resultou na contratação da empresa CTIS TECNOLOGIA para prestação de serviços técnicos especializados em gerência de projetos na área de tecnologia da informação na forma de serviços continuados presenciais e não presenciais de acordo com a MGP-PF (Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal), com um quantitativo de 8 (oito) vagas de acompanhamento simultâneo de projetos por cada 1 (uma) pessoa do contrato atual, o que totaliza 40 slots simultâneos de análise e 5 (cinco) analistas. Embora esse contrato seja com preço fixo mensal, os dados históricos permitem inferir o valor médio por slot conforme o seguinte cálculo:

Valor mensal do contrato / Média de slots ocupados = R\$ 50.787,20 / 40;

Valor por projeto no contrato atual: R\$ 1.269,68 (um mil, duzentos e sessenta e nove reais e sessenta e oito centavos).

O objeto dessa contratação incluiu a produção dos artefatos expressos na MGP-PF, assim como o controle do desempenho satisfatório do projeto por meio das ferramentas padrões utilizadas pela Polícia Federal. Embora este contrato, 04/2018 - DTI, encontre-se vigente, não tem mais possibilidade de prorrogação, findando em 01/08/2023. Ao mesmo tempo, ressalta-se que a DTI possui um conjunto de projetos e processos importantes para consolidar o uso do planejamento estratégico e seus desdobramentos na gestão. Esses projetos e processos apoiam serviços críticos, cujas interrupções podem implicar sérios prejuízos às atividades da Polícia Federal, e necessitam ser tratados por equipes que mantenham conhecimento técnico e negocial de maneira homogênea e duradoura, além de formação e experiência adequadas. Isso exige menor (dissolução/mudança de equipes), bem como a busca por turnover profissionais com qualificação de nível elevado, no intuito de manter o padrão de excelência exigido pelo cidadão frente às atribuições da Polícia Federal, que goza de elevada aprovação na sociedade.

Diante desse cenário de término do contrato atual e da necessidade de atendimento da demanda interna, decidiu-se dar início a este Estudo Técnico Preliminar com o objetivo de definir requisitos para uma nova contratação de serviço de técnico especializado em gerência de projetos e processos, em substituição ao contratos atual – 04/2020 e 03/2018-DTI/PF.

Necessidades de Negócio

Para cumprir suas atribuições constitucionais, a Polícia Federal - PF possui uma estrutura organizacional distribuída em todo o território nacional e processos de trabalho respaldados por sistemas de informação mantidos em infraestrutura própria, pela Diretoria de Tecnologia da Informação e Inovação - DTI. Esta atua com as demais diretorias da PF desde a concepção até a homologação e implantação desses sistemas e assume papel preponderante na sua manutenção e evolução, enquanto estiverem em uso na organização. Para isso, a DTI depende de seu efetivo policial e administrativo, composto por servidores com formação ou experiência em tecnologia, e da prestação de serviços terceirizados para desenvolvimento e manutenção de software, uma vez que não dispõe de carreira específica de tecnologia da informação.

No processo de geração de valor para seus clientes internos, por meio da entrega de serviços de tecnologia da informação e comunicação com qualidade, cabe à Divisão de Gestão Estratégica o gerenciamento a nível estratégico das ações capitaneadas pelas áreas da DTI/PF.

ID	Grupo de Projetos	Atividades
1	Serviço de Apoio a Gerencia de Projetos de Contratação e Aquisição	Elaborar Termo de Abertura de Projetos
		Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto
		Elaborar apresentação de <i>kick off</i>
	Serviço de Apoio a Gerência de Projetos de Desenvolvimento	Monitorar e Controlar a execução de projetos
		Encerrar Termo de Encerramento de Projetos
	Serviço de Apoio a Gerência de Projetos de Processos	Elaborar Relatório Semanal do <i>status</i> dos projetos
		Elaborar Relatório Mensal do <i>status</i> projetos
2	Serviço de Apoio a Gerência de Projetos de Processos	Definir processo
		Implantar o processo
		Monitorar o fluxo do processo
		Melhorar o processo
3	Serviço de Apoio a Gerência de Projetos de Desenvolvimento	Monitorar <i>backlog</i>
		Monitorar <i>sprints</i>
		Monitorar <i>roadmap</i>
		Monitorar custos do desenvolvimento

A atuação do gerente de projetos, ao longo do ciclo de vida do projeto, demanda a elaboração de termos de abertura e encerramento, planos de execução, comunicação, acompanhamento de projeto, relatórios e outros documentos necessários para subsidiar a atuação do gerente de projetos da Divisão de Gestão Estratégica (DGE/DTI/PF). Deve apoiar a equipe de projeto da DGE/DTI/PF e coletar dados para indicadores garantindo as entregas dos pacotes de serviços acordados e planejados, bem como as atividades necessárias para execução e entrega do projeto no prazo. Em hipótese alguma a equipe de apoio à gerência de projetos da contratada será responsável por tomadas de decisões, tal responsabilidade é encargo do gerente de projetos da DGE/DTI/PF.

A atuação do gerente de projeto de processos prevê a elaboração de relatórios contendo análise de situação e proposta de melhorias dos processos existentes, dos custos dos processos e possibilidades de eliminação de redundâncias e coleta de dados para indicadores de forma a subsidiar a atuação da DGE/DTI/PF. Deve elaborar e manter atualizada a documentação dos processos mapeados. Em hipótese alguma a equipe de apoio à gerência de processos da contratada será responsável por tomadas de decisões, tal responsabilidade é encargo do gerente de processos da DGE/DTI/PF.

3. Área requisitante

Área Requisitante	Responsável
DGE/DTI/PF	Gustavo da Cruz Sant'Ana

4. Descrição dos Requisitos da Contratação

Os requisitos da contratação foram divididos em:

Requisitos Internos Funcionais, que são aqueles ligados diretamente às funcionalidades esperadas pela área requisitante e necessárias aos usuários finais, de maneira a atender à necessidade da contratação;

Requisitos Internos Não Funcionais, que não estão vinculados diretamente à necessidade da contratação (a exemplo de requisitos de governança, gestão e conformidade) ou ainda relacionado a atendimento a padrões internos da organização; e

Requisitos Externos, que são os gerados fora da organização, a exemplo de demandas legais, regulatórias e de padronização estabelecidas pelo Governo Federal.

Requisitos Internos Funcionais

- Incremento da capacidade de gerenciamento de projetos: de desenvolvimento de sistemas; de aquisição e contratação; de processos; e de infraestrutura;
- Aprimoramento do processo de gerenciamento de projetos com o uso de práticas ágeis e em cascata;
- Aprimoramento do projeto de processos com o uso de *frame works* BPMN, ITIL e COBIT;
- Melhoria da qualidade das entregas de Relatórios Gerenciais;
- Melhoria da gestão do conhecimento técnico e comercial dos projetos e processos, de modo a mitigar risco de perda de conhecimento e reduzir a curva de aprendizado após substituição de profissionais das equipes;
- Modelagem, monitoramento, avaliação e melhoria contínua de processos de governança, de riscos e de qualidade dos projetos;

Requisitos Internos Não Funcionais

- Alinhamento ao Plano Estratégico da Polícia Federal 2022 - 2023;
- Alinhamento ao Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação da Polícia Federal – PETIC 2020-2023;
- Alinhamento ao Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação da Polícia Federal – PDTIC 2020-2023;
- Conformidade com a Metodologia de Gerenciamento de Projetos - MGP PF, PMBOK;
- Conformidade com as regras da notação Business Process Modeling and Notation - BPMN e do software BIZAGI Process Modeler, BPM CBOK - MGPro-PF;
- Conformidade com os regramentos internos da PF, Instruções Normativas e demais;
- Conformidade com a Metodologia de Desenvolvimento de Sistemas da PF;
- Conformidade com o Roteiro de Métricas da PF;

- Utilização de ferramenta disponibilizada pela PF para comunicação interna – MS Teams ou equivalente;
- Atendimento regular durante o período de 8h às 18h, de segunda a sexta-feira, independentemente do modo de atuação – remoto ou presencial;
- Obrigação de guarda de sigilo das informações porventura acessadas em consequência do trabalho.

Requisitos Externos

- Lei de Licitações e Contratos Administrativos, nº 14.133 de 2021 - estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios
- Estratégia do Governo Digital – EGD 2020-2022.
- Lei Geral de Proteção aos Dados Pessoais, nº 13.709 de 2018 - dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.
- Instrução Normativa SGD/ME nº 94, de 23 de dezembro de 2022 - dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal.
- Portaria SGD/ME nº 5.651, de 28 de junho de 2022, que estabelece modelo para a contratação de serviços de desenvolvimento, manutenção e sustentação de software, no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal.
- Portaria nº 6.432, de 11 de julho de 2018 - Dispõe sobre a aplicação do Índice de Custos de Tecnologia da Informação no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências.
- e-PING – Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico.
- e-PWG – Padrões Web em Governo Eletrônico
- e-MAG – Modelo de Acessibilidade de Governo Eletrônico
- Decreto nº 9.094/2017, Decreto Cidadão, da Infraestrutura Nacional de Dados Abertos – INDA.
- Decreto Federal nº 9.637, de 2018 Instrução Normativa GSI/PR nº 01, de 13 de junho de 2008, e suas normas complementares.
- Roteiro de Métricas de Software do SISP 2.2 ou superior.
- Guia de requisitos e de obrigações quanto à segurança da informação e privacidade do SISP.

5. Levantamento de Mercado

Alternativas de Soluções

Para o levantamento de mercado e alternativas de possíveis contratações foi realizada pesquisa de contratações públicas no painel de preços e diálogo transparente com empresas de tecnologia da informação que prestam o serviço objeto desta contratação. Para a resolução da necessidade demandada pela DGE/DTI foram levantadas as seguintes soluções:

Solução 1	Nome	Utilização de mão de obra própria
	Descrição	Utilizar e capacitar servidores do órgão para as atividades de gerenciamento de projetos.
	Nome	Contratação de escritório de projetos e processos

Solução 2	Descrição	Contratação integral de escritório de projetos e processo para gerenciar os projetos e processos da DGE/DTI.
Solução 3	Nome	Contratação de apoio gerencial por Preço Fixo Mensal (Contrato nº 14/2023 - TRF 6ª Região)
	Descrição	Contratação de empresa para a prestação de serviços de apoio administrativo à gerência de projetos e processos.
Solução 4	Nome	Contratação de apoio gerencial por alocação de profissionais vinculada a resultado
	Descrição	Contratação de empresa para a prestação de serviços de apoio administrativo à gerência de projetos e processos.
Solução 5	Nome	Contratação de apoio gerencial por pontos de função completados por Horas de Serviço Técnico (HST)
	Descrição	Contratação de empresa para a prestação de serviços de apoio administrativo à gerência de projetos e processos.

Análise das Alternativas de Soluções

Solução 1: Utilização de mão de obra própria

Atualmente, alguns servidores policiais e administrativos com qualificação em gerência de projeto, em tecnologia da informação ou áreas afins estão lotados na DTI, exercendo atividades principalmente de gerência dos projetos e contrato, além do desenvolvimento de estratégias e técnicas para análise de dados e tomada de decisão na PF.

A Polícia Federal não possui cargo ou carreira com atribuição específica para a área de gestão de projetos e processos, o que torna impossível a utilização de mão de obra própria para gerenciamento de projetos de processos, de desenvolvimento e de aquisição/contratação.

Embora a utilização de equipes próprias, formadas por servidores do órgão, apresente vantagens devido à maior retenção de conhecimento de regras de negócio, com o consequente aumento da governança da informação, a DTI/PF não dispõe de tal força de trabalho para essa finalidade, inviabilizando a Solução 1.

Solução 2: Contratação de escritório de projetos e processos

A solução contempla a contratação integral da estrutura de serviço necessária às atividades de um escritório de projetos. Incluem-se nessa alternativa o serviço de gerenciamento, apoio administrativo, coordenação da carteira de projetos e elaboração de relatórios gerenciais.

A DGE/DTI/PF ao longo dos anos se consolidou como unidade responsável por gerir grande parte da estratégia da DTI/PF, em especial no que toca à gestão de projetos cuja atividade é definida no Plano Estratégico de Tecnologia de Informação e Comunicação (PETIC) 2020-2023 como uma das principais atribuições da divisão. Foram investidos recursos na captação e capacitação dos servidores para atuação nessa atividade e agora na ampliação de sua atuação para todas as áreas da gestão estratégica.

Desse modo entende-se que a contratação integral não trará benefício em relação à forma de atuação vigente além de inserir risco de perda de conhecimento já adquirido pela divisão no caso de encerramento de potencial contrato nos moldes apontados neste tópico. Importante registrar que as demais áreas de gestão estratégica da Polícia Federal, subordinadas a outras diretorias, não adotam esse modelo de atuação. Entende-se que a Solução 2 é, portanto, inviável.

Solução 3: Contratação de apoio gerencial por Preço Fixo Mensal

A solução envolve a prestação de serviços a nível de gerentes de projetos e processos de forma que a empresa atue no apoio administrativo, sobremaneira na produção de artefatos necessários aos processos de gerenciamento de projetos, de forma a municiar a DGE/DTI com as informações necessárias para suas atividades de gestão e possibilitar o gerenciamento de maior número de projetos simultâneos em virtude do apoio obtido.

Baseia-se em pagamento de valor fixo mensal pela prestação de serviços, vinculado ao atendimento de níveis mínimos de serviço. As atividades de rotina com periodicidade mensal serão descritas em anexo do Termo de Referência e aquelas atividades que não se encaixarem nessa situação de rotina serão remuneradas por alocação de horas de serviço técnico.

É necessário definir perfil mínimo dos profissionais e estabelecer níveis mínimos de serviço, além de emitir Ordem de Serviço para cada atividade contendo, no mínimo, produtos/resultados a serem entregues e o prazo de atendimento.

Por se tratar de serviços de apoio administrativo, percebe-se a total compatibilidade da solução em relação ao Parágrafo único do Art. 9º da IN SEGES/MPDG nº 5/2017, pois a responsabilidade para a realização de atos administrativos ou a tomada de decisão serão sempre atividades dos gerentes de projetos, servidores lotados na DGE/DTI, que terão sua atuação nos diversos projetos e processos em andamento possibilitada pelo apoio administrativo objeto da contratação.

Considerando, portanto, a experiência acumulada pela DTI no planejamento de contratações desse tipo de serviço e na execução do respectivo contrato, e destacando a natureza e criticidade do portfólio de projetos e processos sob gestão da DTI, optou-se pela adoção da Solução 3, a qual será objeto de estudo deste ETP.

Solução 4: Contratação de apoio gerencial por alocação de profissionais vinculada a resultado

A solução envolve a prestação de serviços por intermédio da alocação efetiva de profissional, seja de forma presencial ou remota, conforme condições previamente previstas na Ordem de Serviço emitida para cada atividade. Os profissionais a serem alocados devem ser avaliados por meio de metas de produtividade aferidas pelos indicadores de níveis mínimos de serviço e a depender do desempenho é possível a aplicação de ajustes no pagamento.

As Ordens de Serviço devem ser emitidas com divisão dos itens por tipo de perfil necessário à execução dos serviços. Devendo-se prever a quantidade máxima de profissionais a serem alocados para cada item. Cada Ordem de Serviço deverá indicar o objetivo a ser alcançado, em termos de produto a ser entregue observando-se metas de produtividade estabelecidas, detalhando a quantidade e os perfis dos profissionais necessários, a memória de cálculo para o dimensionamento dos profissionais, além do período específico de alocação dos profissionais.

A gestão dos serviços consiste na verificação da conformidade da prestação dos serviços, de forma a assegurar o perfeito cumprimento das condições previstas no Termo de Referência, que serão exercidos por representantes da contratante. Esta solução se vê prejudicada em razão da dinamicidade e peculiaridade das atividades unitárias eventuais do projeto, o que pode levar a um superdimensionamento ou subdimensionamento da equipe de apoio gerencial e consequentemente uma afronta aos princípios da economicidade, proporcionalidade, eficácia, planejamento, eficiência, inviabilizando a Solução 4.

Solução 5: Contratação de apoio gerencial por pontos de função completados por Horas de Serviço Técnico (HST)

A solução de contratação de apoio gerencial por pontos de função completados por HST visa subsidiar a atuação do gerente de projetos por meio da entrega de artefatos de abertura, acompanhamento, monitoramento e finalização do projeto, assim como pela documentação de processos de TI pela empresa. Ademais, essa solução consiste na medida dos requisitos do apoio gerencial prestado pela Contratada, de modo a cumprir os indicadores de níveis mínimos de serviço e de critérios de aceitação previamente estabelecidos.

Desse modo, cabe destacar a existência de requisitos funcionais e não funcionais. sendo o primeiro o conjunto de requisitos da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal - MGP-PF que descreve o que os artefatos do projeto devem atender em termos de informação. Já o segundo, não funcionais, está relacionado a como devem ser construídos ou mantidos os relatórios, como deve ser o desempenho em aspectos relacionados à clareza, temporaneidade, à qualidade, não estando incluídos os aspectos relacionados às funções ou tarefas previstas no acompanhamento.

O apoio administrativo é quantificado por horas de serviço técnico despendidas para "alcançar um resultado ou entregar um produto, por meio de atividades executadas por um ou mais perfis profissionais, e aferidas por meio de indicadores de níveis mínimos de serviço e critérios de aceitação previamente estabelecidos", conforme expresso na Portaria SGD/ME nº 5.651/2022. Ademais o pagamento por Horas de Serviço Técnico é baseado em catálogos de atividades previamente definidas os quais devem conter, no mínimo, para cada atividade:

a descrição da atividade;

o volume de unidades de HST a ser remunerado;

os perfis profissionais aptos a executarem a atividade;

os produtos e os resultados esperados;

o prazo máximo de execução;

os critérios de aceitação.

A execução dos serviços está condicionada à emissão de ordem de serviço, contendo no mínimo o objetivo da OS, a descrição do que deve ser executado, os produtos/resultados a serem entregues, o prazo de atendimento e os requisitos não funcionais a exemplo (critérios mínimos de desempenho operacional da solução, critérios de segurança da informação, critérios de identidade visual e usabilidade).

Por se tratar de serviços de apoio administrativo, percebe-se a total compatibilidade da solução em relação ao Parágrafo único do Art. 9º da IN SEGES/MPDG nº 5/2017, pois a responsabilidade para a realização de atos administrativos ou a tomada de decisão serão sempre atividades dos gerentes de projetos, servidores lotados na DGE/DTI, que terão sua atuação nos diversos projetos e processos em andamento possibilitada pelo apoio administrativo objeto da contratação. Além disso a métrica de apropriação do serviço prestado vai ao encontro do preconizado no Acórdão nº 1508/2020 - TCU - Plenário.

Porém é problemática a falta de contratos comparáveis para a pesquisa de preço, uma vez que cada contrato público possui características bem distintas quanto ao seu processo de desenvolvimento, tecnologias empregadas, tamanho e qualificação de equipes, níveis mínimos de serviço e volumes contratados, tornando os contratos não comparáveis entre si. A solução é parcialmente viável pela possibilidade de complementar por Horas de Serviço Técnico (HST).

Considerações sobre o modelo de contratação a ser adotado

Portaria SGD/ME nº 5.651

Haja vista a escolha da Solução 3, que implica a contratação de apoio gerencial por preço fixo mensal, faz-se necessária a observância das recomendações e padrões estabelecidos na PORTARIA SGD/ME nº 5.651, publicada recentemente, em 28 de junho de 2022. Esta descreve um modelo de contratação composto por quatro modalidades de remuneração, as quais devem ser adotadas, individualmente ou em conjunto, pelos órgãos integrantes do SISP. Nessa perspectiva, a DTI/PF optou pela Solução 3, para atividades desenvolvidas continuamente, em conjunto com a Solução 5, para atividades unitárias/eventuais.

Equipes técnicas

O portfólio de projetos e processos da DGE/DTI/PF é dividido de acordo com a modalidade - aquisição/contratação, desenvolvimento, processos - e relevância para instituição, estratégicos, prioritários, padrão. Essa repartição implica em equipes com conhecimento técnico e comercial adequados à criticidade dos processos aos quais dão suporte. Isso também reflete na necessidade de maior estabilidade nas equipes, com menor turnover (dissolução/mudança de equipes), e maior investimento em retenção de profissionais com qualificação adequada e processos de capacitação efetivos, que permitam aquisição contínua de novas habilidades e competências por essas equipes.

Trabalho remoto

A nova contratação, além de substituir o contrato vigente, deverá aprimorar ainda mais o atual modelo do contrato, haja vista as lições aprendidas. Com isso, faz-se necessário revisar alguns pontos do atual modelo de contratação, mantendo-se a responsabilidade pela produtividade das equipes e pela gestão da força de trabalho com a empresa contratada.

Remuneração do serviço

Tendo em vista a diversidade de atividades que compõem o desenvolvimento de um projeto e a arquitetura de processos da DTI /PF, optou-se pela modalidade de pagamento de valor fixo mensal na prestação de serviços de apoio às atividades contínuas do ciclo de vida do projeto, como exemplo as que compõem a ação de "Monitorar e Controlar a execução de projetos". Ademais, primando pela melhor qualidade na entrega dos artefatos e pela economicidade, considerou-se a melhor opção de remuneração das atividades unitárias a utilização de Horas de Serviço Técnico.

6. Descrição da solução como um todo

Características gerais da solução

A solução escolhida impõe a contratação de serviços técnicos especializados na área de apoio administrativo às atividades, de rotina ou eventuais, de gerenciamento de projetos e processo. Portanto, trata-se de execução indireta do objeto, respaldada pela IN 05/2017, Art. 7º, com regulamentação pelo Decreto 9507/2018, que em seu Art. 3º define um rol de vedações para a Administração Pública Federal, no qual não há impedimento para o objeto desta contratação.

Ademais, visa-se a contratação de empresa com corpo técnico capacitado para prestar serviço de apoio administrativo às atividades de gerenciamento de projetos e processo da DGE/DTI no apoio ao desenvolvimento das atividades de Gerente de Projeto de Contratação/Aquisição e de Desenvolvimento em concordância com metodologia tradicional (PMBOK) e ágil, bem como apoio às atividades de Gerente de Projetos de Processo conforme metodologia BPM CBOK.

Destaca-se que não há necessidade de outras contratações como aquisição de bens (mobiliário, computadores, *softwares*), locação de espaços ou assistência técnica para a implantação da solução desejada.

7. Estimativa das Quantidades a serem Contratadas

Os dados relevantes para o dimensionamento da contratação foram obtidos considerando do início da vigência do Contrato nº 04 /2018 - DTI/PF:

- DGE/DTI/PF atuou em 140 projetos;
- Em junho/2023 são monitorados 48 projetos no âmbito da DGE/DTI/PF;
- A média de duração dos 70 projetos concluídos durante a vigência do contrato foi de 635 dias;
- Dos projetos de desenvolvimento, a média de sprints, planejada ou realizadas, foi igual a 27 sendo que a média de duração destes foi de 1342 dias.
- No organograma da DTI/PF existem 21 unidades com processos mapeados.

A partir dos dados acima foram estimadas as horas de serviço técnico anuais por atividade conforme quadro a seguir:

Id	Descrição da Atividade	Estimativa de Horas de Serviço Técnico para execução da atividade (A)	Expectativa de Ocorrência (B)	Quantidade estimada por projeto com duração média de 635 dias (C) $C = B \times [635 / \text{período}]$	Quantidade estimada de Horas de Serviço Técnico por projeto por ano (D) $D = C \times A \times [365/635]$
1	Elaborar termo de Abertura de Projeto (PGP-S)	2	1 por projeto	1	1,15
2	Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto (PGP-S)	28	1 por projeto	1	16,09
3	Elaborar apresentação de <i>kick off</i> (PGP-J)	8	1 por projeto	1	4,60
4	Monitorar e Controlar a execução de projetos				

4.1	Obter e difundir informações (PGP-J)	1	2 por semana	181	104,29
4.2	Documentar Lições Aprendidas (PGP-S)	1	1 por mês	21	12,17
4.3	Elaborar Solicitações de Mudanças (PGP-S)	0,5	65 (média dessa atividade entre 2020 e 2022 por projeto)	65	18,78
4.4	Elaborar Termo de Aceite das Entregas (PGP-S)	1	9 por projeto	9	5,17
4.5	Manter atualizado o Mapa de Risco (PGP-S)	1	1 por mês	21	12,17
4.6	Reuniões de Ponto de Controle (PGP-J)	0,5	1 por mês	21	6,08
4.7	Elaborar Ata de Reunião (PGP-J)	0,5	1 por mês	21	6,08
5	Elaborar Termo de Encerramento de Projetos (PGP-S)	2	1 por projeto	1	1,15
6	Elaborar Relatório Semanal do <i>status</i> dos projetos (PGP-S)	0,5	1 por semana	91	26,07
7	Elaborar Relatório Mensal do <i>status</i> projetos (PGP-S)	1	1 por mês	21	12,17
8	Definir o processo (PGP-S)	1,5	1 por unidade	21	18,12
9	Implantar o processo (PGP-J)	0,5	1 por unidade	21	6,04
10	Monitorar o fluxo do processo (PGP-J)	1	1 por unidade	21	12,07
11	Melhorar o processo (PGP-S)	4	1 por projeto de melhoria	1	2,30
12	Monitorar backlog (PGP-S)	1	1 por sprint	27	7,34

13	Monitorar sprints (PGP-J)	1	1 por sprint	27	7,34
14	Monitorar roadmap (PGP-S)	2	1 por sprint	27	14,68
15	Monitorar custos do desenvolvimento (PGP-J)	1	1 por sprint	27	7,34

É possível, pela natureza das atividades acima, categoriza-las em dois segmentos: de rotina (ocorrem com periodicidade independentemente da fase do projeto); e de projeto (ocorrem uma vez por projeto).

As atividades de 1 a 7 são comuns a todos os tipos de projetos monitorados pela DGE/DTI, sejam eles de contratação e aquisição, desenvolvimento ou de processos. Os dois últimos, porém, além das atividades comuns elencadas se utilizam das atividades de 8 a 11 (de processos) ou 12 a 15 (de desenvolvimento).

As atividades de rotina são aferidas de maneira mensal sendo esperada a execução desse conjunto de atividades para cada projeto monitorado até o valor máximo de 60 projetos monitorados por mês.

Os perfis profissionais atribuídos para a execução das atividades são Profissional de Gerenciamento de Projetos de TIC Sênior (PGP-S) e Profissional de Gerenciamento de Projetos Junior (PGP-J).

Para efeito de estimativa de execução anual foi elaborado o quadro a seguir que considera o total de horas de serviço técnico de rotina para um projeto do tipo por ano:

Tipo de Projeto	Atividades	Total de HST PGP-J por projeto por ano	Total de HST PGP-S por projeto por ano	Total de HST por projeto por ano (E) $E = \Sigma D$
Contratação e Aquisição	4,6,7	116,45	86,53	202,98
Processos	4,6,7	116,45	86,53	202,98
Desenvolvimento	4,6,7,12,13,14,15	131,14	108,56	239,69
Média				215,22

A estimativa de execução anual das atividades de projeto, que tem ocorrência unitária por projeto, é a que segue:

Tipo de Projeto	Atividades	Total de HST PGP-J por projeto por ano	Total de HST PGP-S por projeto por ano	Total de HST por projeto por ano (E) $E = \Sigma D$

Contratação e Aquisição	1,2,3,5	4,6	18,39	22,99
Processos	1,2,3,5,8,9,10,11	22,71	38,81	61,52
Desenvolvimento	1,2,3,5	4,6	18,39	22,99
Média				35,83

Do exposto acima, ao somar o total de HST das atividades de rotina e de projeto, tem-se que a estimativa de consumo anual é de **251,06 horas de serviço técnico por ano por projeto.**

Com base nas estimativas acima tem-se que, para uma carga horária mensal de 220 horas, um profissional será capaz de atuar em até 10 projetos por mês, o que indica o ganho de produtividade em relação à contratação anterior na qual esse índice era de até 8 projetos por mês.

Considerando que a capacidade que se pretende contratar é de apoio ao serviço de gerenciamento de projetos e processos em até 60 projetos por mês, o **consumo anual de HST é dimensionado em 15.063,60 HST, sendo 12.913,20 HST referentes a atividades de rotina (1.076,10 HST/mês) e 2.150,40 HST referentes a atividades de projeto.**

8. Estimativa do Valor da Contratação

Valor (R\$): 1.052.495,18

A estimativa de valor a nível de estudo técnico preliminar é baseada em três tipos de valores referenciais:

Valor atualizado do Contrato nº 04/2018 - DTI/PF;

Contratação vigente similar em órgão da Administração Pública;

Estimativa segundo metodologia da Portaria SGD/ME nº 5.651/2022.

Id	Descrição	Tipo	Data base do valor	ICTI acumulado até março/2023 (%)	Valor nominal anual (R\$)	Valor atualizado anual (R\$)
1	Contrato nº 04/2018 - DTI/PF	a)	Maio/2022	5,01	609.446,40	639.979,66
2	Contrato nº 14/2023 - TRF 6ª Região	b)	Fevereiro/2023	0,10	1.260.000,00	1.261.260,00
3	Contrato nº 40/2021 - ANTT (quantitativo de HST estimado neste ETP multiplicado pelo valor da UST do referido contrato)	b)	Novembro/2022	1,94	1.193.338,39 (15504 HST x R\$ 79,22 - valor da UST do contrato)	1.216.489,16

4	Metodologia baseada na Portaria SGD/ME nº 5.651/2022	c)	Junho/2022	4,28	1.443.006,75	1.504.767,44
---	--	----	------------	------	--------------	--------------

O item 1 trata do Contrato nº 04/2018 - DTI/PF, em vigência na DTI/PF, e que atende às necessidades da DGE/DTI/PF sendo, portanto, o mais aderente ao objeto que se pretende contratar.

O item 2 tem como objeto o *"Apoio técnico a planejamentos, projetos, processos, contratações e contratos de Tecnologia da Informação."*. Da leitura do Termo de Referência entende-se que a descrição dos serviços está de acordo com o objeto que se pretende contratar sendo, em atividades específicas, mais abrangente. Ponto relevante dessa contratação é que os requisitos de qualificação profissional exigidos são superiores aos do atual Contrato nº 04/2018 - DTI/PF.

O item 3 tem como objeto *"Contratação de serviços de Apoio à Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)"*. Da leitura do Termo de Referência entende-se que o objeto guarda pouca relação com o objeto que se pretende contratar, são 35.718 UST anuais das quais 8.696 UST anuais são relacionadas a gerenciamento de projetos ou processos com a ressalva que apenas 3.840 UST anuais compreendem atividades que são completamente aderentes. De toda forma, o valor da UST foi utilizado para precificar o total de HST estimado na seção 7 deste ETP. Destaca-se que na contratação analisada os requisitos de qualificação profissional exigidos são superiores aos do atual Contrato nº 04/2018 - DTI/PF.

O item 4 trata de estimativa de valor baseada em uma das metodologias de prestação de serviço descritas na Portaria SGD/ME nº 5.651/2022, que trata sobre modelo para contratação de serviços de desenvolvimento, manutenção e sustentação de software. Ainda que a contratação em tela não seja de TIC, ou do tema central da referida portaria, como boa prática e aproveitando as analogias no que cabe, foi utilizada como referência a modalidade de Preço Fixo Mensal em conjunto com a modalidade de Horas de Serviço Técnico vinculada a resultado, conforme preconizado nos itens 5.5 e 5.5.1.3 da portaria citada. Com base na estimativa de atividades descritas na seção 7 deste ETP, foram estimadas as horas técnicas mensais e eventuais (de projeto) utilizando os perfis profissional ANR-02 (PGP-J) e GEPRO (PGP-S), disposto no Anexo II da portaria, como fonte de custo horário de produção.

Considerando as especificidades dos contratos analisados, bem como sua aderência às necessidades da DGE/DTI, esta equipe de planejamento da contratação decidiu por estimar o valor da futura contratação por meio de média ponderada na qual ao contrato vigente foi atribuído peso maior pois é a fonte de referência de valor com maior aderência às necessidades da DGE/DTI/PF, conforme segue:

$$\text{Valor Estimado ETP} = (2 \times 639.979,66 + 1 \times 1.261.260,00 + 1 \times 1.216.489,16 + 1 \times 1.504.767,44) / (2+1+1+1)$$

Nessa metodologia, com grau de precisão compatível com a fase de estudo preliminar, o valor anual estimado da contratação é de **R\$ 1.052.495,18 (um milhão, cinquenta e dois mil quatrocentos e noventa e cinco reais e dezoito centavos)**.

9. Justificativa para o Parcelamento ou não da Solução

A contratação será realizada por item único e não divisível, a saber, apoio administrativo ao gerenciamento de projetos e processos. Entende-se que dividir o objeto por tipo de projeto pode gerar perda de escala e aumento do custo para a Administração pelos vários contratos oriundos do parcelamento pois as quantidades de tipos de projetos que serão apoiados são sazonais e diferentes e, portanto, não permitiria às futuras concorrentes diluir custos de eventual tipologia com menor demanda sazonal no valor global da contratação.

10. Contratações Correlatas e/ou Interdependentes

Não há, no âmbito desta diretoria, contratações correlatas ou interdependentes relativas ao objeto da contratação.

11. Alinhamento entre a Contratação e o Planejamento

A contratação em tela está alinhada ao Plano de Estratégico da PF 2022/2023 com a seguinte ação:

--	--

Item	Descrição
2.1	Desenvolver a Cultura de Gestão Estratégica.

No Plano de Contratações Anual, a contratação está prevista com as seguintes informações:

Item	Descrição
49 /2023	Contratação de empresa para a prestação de serviços técnicos especializados em gerência de projetos

12. Benefícios a serem alcançados com a contratação

Consolidar o uso do planejamento estratégico e seus desdobramentos na gestão, com o auxílio de ferramentas específicas e sistemas de informação, utilizando mecanismos de medição e avaliação do desempenho institucional (indicadores).

13. Providências a serem Adotadas

Capacitação dos servidores: fiscalização do contrato sob a luz da Lei nº 14.133/2021 e IN SGD/ME nº 94/2022; *framework* COBIT e ITIL; e metodologias de gerenciamento de projetos como PMBOK e Ágil.

14. Possíveis Impactos Ambientais

Não há potenciais impactos ambientais relativos à prestação do serviço que se pretende contratar.

15. Declaração de Viabilidade

Esta equipe de planejamento declara **viável** esta contratação.

15.1. Justificativa da Viabilidade

Em função dos estudos realizados e a necessidade do setor requisitante entende-se que a contratação é viável.

16. Responsáveis

Todas as assinaturas eletrônicas seguem o horário oficial de Brasília e fundamentam-se no §3º do Art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

IKARO TOSCANO DE OLIVEIRA

Equipe de apoio



Assinou eletronicamente em 23/06/2023 às 14:40:25.

THAIANE LANDA DE SOUZA

Equipe de apoio

Anexo II - Anexo II - MGP.pdf

Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal

UMA ABORDAGEM TRADICIONAL E ÁGIL



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA POLÍCIA FEDERAL

VERSÃO 6.0

**HISTÓRICO DE REVISÕES**

Responsável pela Elaboração	Responsável pela aprovação	Data	Versão	Descrição
APF Luiz Renato Pereira da Silva e PCF Stefenson Marcus Pinto Scafutto	Equipe do EGPE/CIGE	08/03/2010	Preliminar - 01	Desenvolvimento da Metodologia de Gerenciamento de Projetos.
APF Luiz Renato Pereira da Silva e PCF Stefenson Marcus Pinto Scafutto	Equipe do EGPE/CIGE	01/05/2010	Preliminar - 02	Ajustes na Metodologia após análise crítica e recebimento de colaborações.
APF Felipe Lopes da Cruz	Equipe do EGPE/CIGE	01/06/2010	Preliminar - 03	Adequação de linguagem e organização de conteúdo, envolvendo a inclusão de conceitos, atividades e critérios para agrupamento de processos.
EPF Maria Abadia Silva	Equipe do EGPE/CIGE	09/07/2010	Versão 001	Revisão final de texto e envio para a aprovação da metodologia pelo DG por meio de Portaria.
PCF Roberto Feijó Machado	Equipe da CIGE	07/10/2011	Versão 002	Adequação do conteúdo a partir das observações quando das capacitações para expansão do EGPE, com compatibilização com as alterações efetuadas nos <i>templates</i> .
APF Felipe Lopes da Cruz	Equipe do EGPE/CIGE	27/11/2011	Versão 003	Proposta de atualização para o fluxo de processos de gerenciamento de projetos, adequação de textos, atualização de figuras e quadros, inclusão de novos conceitos, processos e atividades inerentes ao processo de evolução da MGP-PF.
PCF Stefenson Marcus Pinto Scafutto	Equipe da CIGE	06/07/2012	Versão 4.0	Redesenho e atualização dos fluxos de processos com adequação da MGP-PF ao sistema GEPnet versão 3.0 de 17/05/2012.
APF Felipe Lopes da Cruz e APF Marcio de Moraes Palmeira	Equipe da CIGE	27/12/2012	Versão 5.0	Alteração de fluxo e critério para agrupamento de processos de gerenciamento de projetos, criação de imagens e diagramas, além da adequação de termos e definições da base conceitual.
PCF Leonardo Augusto Miranda do Santos	CGE	2020	Versão 6.0	Adequação da Metodologia Tradicional – PMI com a inserção de Metodologia Ágil



SUMÁRIO

HISTÓRICO	6
CAPÍTULO I - GERENCIAMENTO DE PROJETOS	8
SEÇÃO 1 - BASE CONCEITUAL	9
1.1 PROJETO.....	9
1.2 PROCESSOS	9
1.3 SUBPROJETO	10
1.4 PORTFÓLIO	10
1.5 PROGRAMA	11
1.6 PORTFÓLIO ESTRATÉGICO	11
1.7 GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	11
1.8 GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	12
1.9 GERENTE DO PROJETO	13
1.10 GERENTE ADJUNTO DO PROJETO.....	13
1.11 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS RELACIONADOS AO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	13
1.12 ESCRITÓRIO DE PROJETOS – PMO (PROJECT MANAGEMENT OFFICE).....	14
1.13 ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DA POLÍCIA FEDERAL – EGPE.....	15
1.14 ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS SETORIAL – EGPS (ATUAL NGE)	16
1.15 GEPNET - SISTEMA GESTOR DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS	17
1.16 PREMISSAS	17
1.17 RESTRIÇÕES	17
1.18 ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	18
1.19 PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS).....	19
1.20 EQUIPE DO PROJETO.....	19
1.21 PATROCINADOR (SPONSOR).....	20
1.22 DEMANDANTE	20
1.23 METODOLOGIA.....	20
1.24 METODOLOGIA TRADICIONAL (CASCATA).....	20
1.25 METODOLOGIA ÁGIL.....	20
1.26 PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE – PMBOK.....	21
1.27 RISCOS.....	21
1.28 FORMULÁRIOS DA MGP-PF	21
1.29 MANIFESTO ÁGIL.....	22
1.30 SCRUM.....	23
1.31 CICLOS (SPRINTS).....	23
1.32 BACKLOG DO PRODUTO	23
1.33 BACKLOG DA SPRINT	23
1.34 GESTOR	24
1.35 TIME DE DESENVOLVIMENTO	24
1.36 TIME DO PROJETO	24
1.37 QUADRO KANBAN.....	24
SEÇÃO 2 – MODELOS DE GERENCIAMENTO.....	25
2.1 ABORDAGEM INICIAL.....	25
SEÇÃO 3 – GERENCIAMENTO DE PROJETOS – MODELO TRADICIONAL.....	26
3.1 ABORDAGEM INICIAL.....	26
3.2 SITUAÇÕES DOS PROJETOS NA MGP-PF	27
3.3 FLUXO DE PROCESSOS DA MGP-PF	28



3.4	SÍNTESE DOS PROCESSOS DA MGP-PF	29
3.5	GRUPOS DE PROCESSOS/ATIVIDADES DA MGP-PF	30
3.5.1	GRUPO 01 - INICIAÇÃO	30
3.5.1.1	PROCESSO 01 - DESENVOLVER O TERMO DE ABERTURA DO PROJETO.....	30
3.5.2	GRUPO 02 - PLANEJAMENTO.....	31
3.5.2.1	PROCESSO 02 - DESENVOLVER O PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO - PGP.....	32
3.5.3	GRUPO 03 - EXECUÇÃO.....	36
3.5.3.1	PROCESSO 03 - ORIENTAR E GERENCIAR A EXECUÇÃO DO PROJETO	36
3.5.3.2	PROCESSO 04 – DISTRIBUIR AS INFORMAÇÕES.....	38
3.5.3.3	PROCESSO 05 – DOCUMENTAR AS LIÇÕES APRENDIDAS.....	39
3.5.4	GRUPO 04 - MONITORAMENTO E CONTROLE	40
3.5.4.1	PROCESSO 06 – MONITORAR E CONTROLAR O TRABALHO DO PROJETO.....	40
3.5.4.2	PROCESSO 07 – FORMALIZAR ACEITE.....	41
3.5.4.3	PROCESSO 08 – GERENCIAR MUDANÇAS	42
3.5.5	GRUPO 05 - ENCERRAMENTO.....	43
3.5.5.1	PROCESSO 09 – ENCERRAR O PROJETO.....	43
SEÇÃO 4 – GERENCIAMENTO DE PROJETOS – MODELO ÁGIL.....		45
4.1	ABORDAGEM INICIAL.....	45
4.2	DINÂMICA DAS ATIVIDADES.....	45
4.3	DEFINIR O BACKLOG DO PRODUTO.....	46
4.4	DEFINIR AS ATIVIDADES DO CICLO (BACKLOG DA SPRINT).....	47
4.5	REALIZAR A REUNIÃO DE PLANEJAMENTO	47
4.6	REUNIÕES E REGISTROS DAS TAREFAS.....	48
4.7	RETROSPECTIVA	49
REFERÊNCIAS		50



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Analítica do Projeto da Fase I do Projeto de Implantação do EGPE.....	7
Figura 2 - Grupos de processos em Gerenciamento de Projetos (PMBOK, 4ª Edição).....	12
Figura 3 – Interação entre grupos de processos (Fonte: PMBOK, 4ª Edição - Adaptado)	13
Figura 4 – Classificação dos Escritórios de Projeto na PF.....	15
Figura 5 - Áreas de conhecimento em gerência de projeto	18
Figura 6 - Dinâmica de mudanças das situações dos projetos.....	27
Figura 7 - Fluxo de processos de gerenciamento de projetos da MGP-PF	28
Figura 8 - Exemplo de EAP	33
Figura 9 - Dinâmica das atividades do Modelo Ágil.....	45
Figura 10 – exemplo: Backlog do Produto.....	46
Figura 11 – exemplo: Quadro Kanban	48



HISTÓRICO

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal – MGP-PF teve por objetivo formar um marco conceitual sobre projetos na Instituição. O documento foi estruturado considerando-se as seguintes diretrizes:

- Unificação de uma linguagem sobre gerência de projetos;
- Definição de processos padrões sobre gestão de projetos;
- Simplicidade e aplicabilidade;
- Integração entre pessoas e equipes; e
- Foco em resultados.

A MGP-PF teve como base conceitual o *Project Management Body of Knowledge* – PMBOK, guia que fornece um conjunto de conhecimentos sobre gerenciamento de projetos publicado pelo *Project Management Institute* – PMI¹, e o SCRUM, que é framework de gerenciamento de projetos, da organização ao desenvolvimento ágil de produtos complexos e adaptativos que busca entregar valor a cada ciclo (*sprint*). Foram consideradas, ainda, as propostas apresentadas pela Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça – SE/MJ, além das sugestões apresentadas pelo grupo de colaboradores da Polícia Federal.

A versão inicial do presente documento corresponde ao produto intitulado Metodologia de Gerenciamento de Projetos – da Fase I do projeto de Implantação do Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos da Polícia Federal – EGPE, conforme Estrutura Analítica do Projeto – EAP apresentada na Figura 01.

¹ Instituto de Gerenciamento de Projetos é uma entidade mundial, sem fins lucrativos. Foi estabelecido em 1969 e sua sede está situada na Filadélfia (EUA). Site institucional: www.pmi.org.

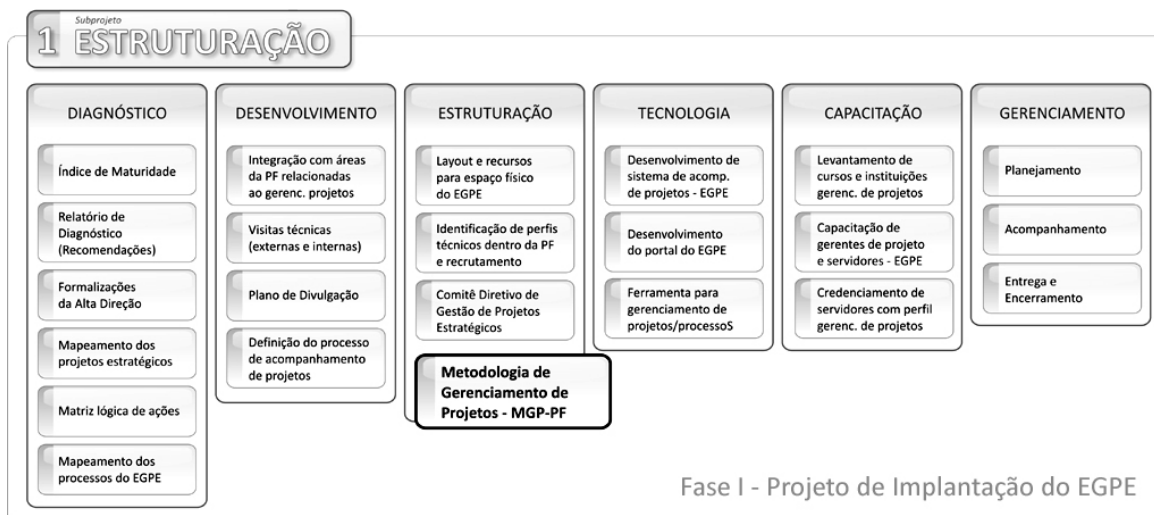


Figura 1 - Estrutura Analítica do Projeto da Fase I do Projeto de Implantação do EGPE



CAPÍTULO I - GERENCIAMENTO DE PROJETOS



SEÇÃO 1 - BASE CONCEITUAL

1.1 PROJETO

Para o PMBOK (4ª Edição), “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

De acordo com a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (MGP-SISP) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) “projeto é um empreendimento planejado, orientado a resultados, possuindo atividades com início e término, para atingir um objetivo claro e definido. Os projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais podendo envolver uma ou múltiplas unidades” (BRASIL, p.16, 2011).

Tanto na definição apresentada pelo PMBOK, quanto na acepção do Ministério do Planejamento, o conceito de projetos considera a existência de um esforço predefinido relacionado a um produto a ser entregue.

Cabe destacar que sua natureza temporária não está, necessariamente, relacionada ao fato de ter curta duração, mas, à existência de um início e um fim definido e associado ao alcance dos objetivos do projeto. Além disso, o termo temporário não se refere ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto, pois a maioria dos projetos tem o objetivo de criar um resultado duradouro.

Conclui-se, então, que um projeto é caracterizado por criar algo novo, único ou singular, que não havia sido feito antes da mesma maneira, não se confundindo com atividades rotineiras.

1.2 PROCESSOS

De acordo com o guia de conhecimentos sobre gestão de processos de negócio, BPM CBOK (2009), processo é um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas. Os processos são disparados por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados que poderão conduzir ao término do



processo ou a outro processo. São compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas e consomem recursos na sua execução.

Como exemplo, no que tange à Polícia Federal, cita-se a emissão do passaporte comum, que é o resultado de um processo cujo objetivo final é atender a um cliente externo: o cidadão.

Cabe ressaltar que, até chegar ao cidadão, são executadas, em uma sequência temporal e coerente, diversas atividades, como atendimento ao público, conferência de documentação, recebimento do passaporte e sua entrega final ao cidadão. Nesse processo, os colaboradores da PF se relacionam com usuários internos, fornecendo e/ou recebendo insumos e consumindo recursos em busca de um objetivo comum: a entrega do passaporte ao cidadão.

Com base no exemplo citado, nota-se, com clareza, a diferença entre processos (rotineiros) e projetos (temporários e voltados a resultados exclusivos). Como forma de reforçar a relação e a diferenciação entre os conceitos de projeto e processo, cabe destacar que um projeto pode ter como objetivo a criação ou o aprimoramento de um processo.

1.3 SUBPROJETO

Parte menor do projeto criada quando há a necessidade da subdivisão em componentes mais facilmente gerenciáveis. Dessa forma, nota-se que o sucesso dos projetos está relacionado ao alcance dos objetivos dos subprojetos.

1.4 PORTFÓLIO

Um portfólio refere-se a “um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atingir os objetivos estratégicos de negócios”. (PMBOK, p.439, 4ª Edição).

“Os projetos ou programas do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados. Por exemplo, uma empresa de infraestrutura que tenha o objetivo estratégico de “maximizar o retorno sobre os seus investimentos” pode compor um portfólio que inclua uma mescla de projetos em petróleo e gás, energia, água, estradas, ferrovias e aeroportos. A partir dessa mescla, a empresa pode escolher gerenciar projetos relacionados como um programa. Todos os projetos de energia podem ser agrupados como um programa de energia. Da mesma forma,



todos os projetos de água podem ser agrupados como um programa de água” (PMBOK, p. 08, 4ª Edição).

1.5 PROGRAMA

Segundo o PMBOK (PMI, 4ª Edição), programa é um grupo de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

No entanto, para o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), Programa “é o instrumento que articula um conjunto de ações (orçamentárias e não orçamentárias) suficientes para enfrentar um problema, devendo seu desempenho ser passível de aferição por indicadores coerentes com o objetivo estabelecido.” (BRASIL, 2007, p. 41). Para a MGP-PF os dois conceitos se complementam.

1.6 PORTFÓLIO ESTRATÉGICO

Na Polícia Federal, o Portfólio Estratégico abarca as ações estratégicas necessárias para se atingir os objetivos institucionais. E essas ações, por sua vez, comportam os projetos com os quais possuem vínculo.

1.7 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado por meio da aplicação e da integração dos seguintes grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento (PMI, 4ª Edição).

Em outras palavras, gerenciar projetos significa articular com instituições e pessoas um conjunto de atividades coordenadas e alinhadas ao sucesso de um empreendimento, no intuito de garantir a entrega do que foi solicitado, de acordo com o escopo, o custo, os requisitos e os prazos previstos, de forma a atender às expectativas dos demandantes.

Conclui-se, portanto, que não existe uma receita ou um conjunto de atividades que garantam o êxito de um projeto, porém, é possível destacar algumas diretrizes relevantes:

- Foco em produtos claros e tangíveis a serem entregues nas várias fases do projeto;
- Comunicação eficaz e eficiente entre os envolvidos em todas as fases do projeto;
- Liderança forte com habilidades apropriadas à função de gerente do projeto;

- Processos de gerenciamento de projetos simples e adequados às práticas e à cultura da organização que o envolve; e,
- Sistematização de metodologia e ferramentas de gerenciamento de projetos.

1.8 GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo o PMBOK (4ª Edição), como forma de abordagem no gerenciamento de projetos, devem-se considerar, para a organização do trabalho, os processos que ocorrem no decorrer do ciclo de vida do projeto. Nesse aspecto, destacam-se os seguintes grupos de processos:

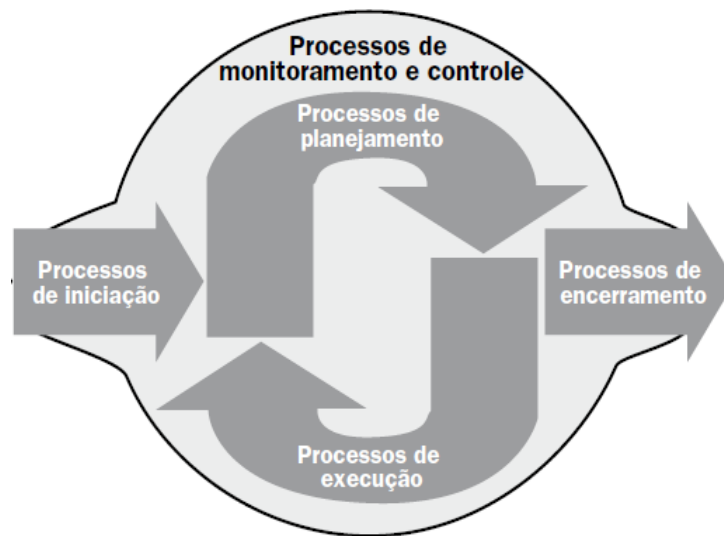


Figura 2 - Grupos de processos em Gerenciamento de Projetos (PMBOK, 4ª Edição)

- **Grupo 01 | Iniciação:** refere-se aos procedimentos realizados para se definir um novo projeto, por meio da obtenção de autorização formal para o seu início.
- **Grupo 02 | Planejamento:** reúne os procedimentos necessários para se definir o escopo, refinar os objetivos e planejar as ações necessárias para se alcançar os objetivos propostos, considerando as áreas de conhecimento relacionadas ao gerenciamento de projetos.
- **Grupo 03 | Execução:** voltado à realização do trabalho definido no Plano de Gerenciamento do Projeto, a fim de satisfazer suas especificações.
- **Grupo 04 | Monitoramento e Controle:** refere-se aos processos necessários para o acompanhamento, a revisão e a regulação do desempenho do projeto, identificando as áreas nas quais serão eventualmente necessárias mudanças de planejamento para a sua efetivação. Neste grupo estão os processos realizados para se observar regularmente a execução do projeto, de forma que possíveis problemas possam ser identificados no momento adequado a fim de que se possam desenvolver ações preventivas e corretivas, quando necessário.

- **Grupo 05 | Encerramento:** apresenta os procedimentos executados para finalizar as atividades referentes a todos os grupos de processos, voltados à formalização do término do projeto.

Cabe destacar que, apesar da proposta de esquematização (figura 2) considerar os processos de gerenciamento de projetos como elementos distintos e com interfaces bem definidas, na prática, eles se sobrepõem e interagem durante todo o ciclo de vida do projeto. Assim, segue representada (figura 3) a relação entre os grupos de processos e os respectivos níveis de interação.

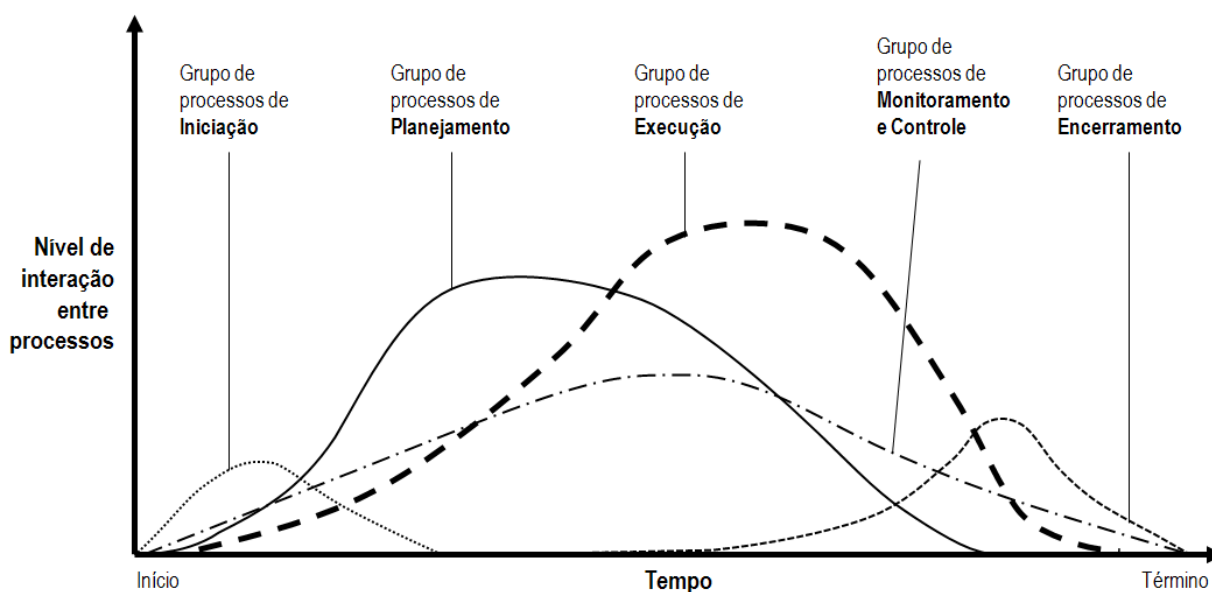


Figura 3 – Interação entre grupos de processos (Fonte: PMBOK, 4ª Edição - Adaptado)

1.9 GERENTE DO PROJETO

Profissional designado para coordenar as atividades relacionadas ao alcance dos objetivos do projeto.

1.10 GERENTE ADJUNTO DO PROJETO

Corresponsável pelo projeto juntamente com o Gerente do Projeto.

1.11 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS RELACIONADOS AO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A aplicação do conjunto de boas práticas, junto às técnicas e ferramentas disponibilizadas pelo avanço da tecnologia são fatores que têm grande importância para o alcance da eficiência no gerenciamento de projetos. Porém, cabe destacar que, como os



projetos são gerenciados por pessoas, o desenvolvimento do perfil gerencial dos atores envolvidos na coordenação desses projetos é decisivo para a garantia da eficiência no alcance dos objetivos, pois, os aspectos comportamentais potencializam os resultados a serem alcançados com os conhecimentos e meios disponíveis.

Assim, destacam-se oito aspectos comportamentais relacionados à atitude pessoal do gerente, em consonância com o Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos (2004)², os quais seguem listados:

- I. Capacidade de Comunicação;**
- II. Iniciativa, engajamento, entusiasmo, capacidade de motivação;**
- III. Capacidade de fazer contatos, mente aberta;**
- IV. Sensibilidade, autocontrole, habilidade em reconhecer valores, prontidão para assumir responsabilidades, integridade pessoal;**
- V. Resolução de conflitos;**
- VI. Habilidade em encontrar soluções, pensamento holístico;**
- VII. Lealdade, solidariedade, prontidão em ajudar; e**
- VIII. Capacidade de Liderança.**

1.12 ESCRITÓRIO DE PROJETOS – PMO (*PROJECT MANAGEMENT OFFICE*)

Corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. As funções poderão variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto. Na Polícia Federal, os escritórios de projeto são assim classificados:

- **Estratégico (Nível 03):** tem foco na gestão dos projetos estratégicos da Polícia Federal, em consonância com os direcionamentos da Alta Administração. É responsável pela gestão do portfólio de projetos estratégicos e pelo desenvolvimento e atualização da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal – MGP-PF. Além disso, tem como atribuições relevantes, o acompanhamento dos

² O Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos é uma publicação da Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos (IPMA Brasil), capítulo brasileiro da *International Project Management Association* – IPMA.

Escritórios Setoriais e o monitoramento dos projetos estratégicos, incluindo a coleta, a consolidação e a disponibilização de informações atualizadas à Alta Administração, além da realização de capacitações e consultorias para o suporte metodológico a gerentes de projetos estratégicos e integrantes dos demais escritórios de projetos.

- **Setorial (Nível 02):** está tecnicamente vinculado ao Escritório Estratégico e administrativamente subordinado ao dirigente máximo da unidade em que está instituído. Assim, desenvolve, no âmbito de sua unidade, ações similares às desenvolvidas pelo escritório de nível estratégico no que se refere ao suporte metodológico aos gerentes, ao registro de monitoramentos de projetos e à apresentação de informações atualizadas aos gestores acerca do andamento dos projetos integrantes da carteira de projetos da unidade.
- **Específico (Nível 01):** está relacionado ao agrupamento de projetos relativos ao mesmo tema ou objetivo e desenvolve atividades de suporte e acompanhamento de um ou mais projetos específicos.

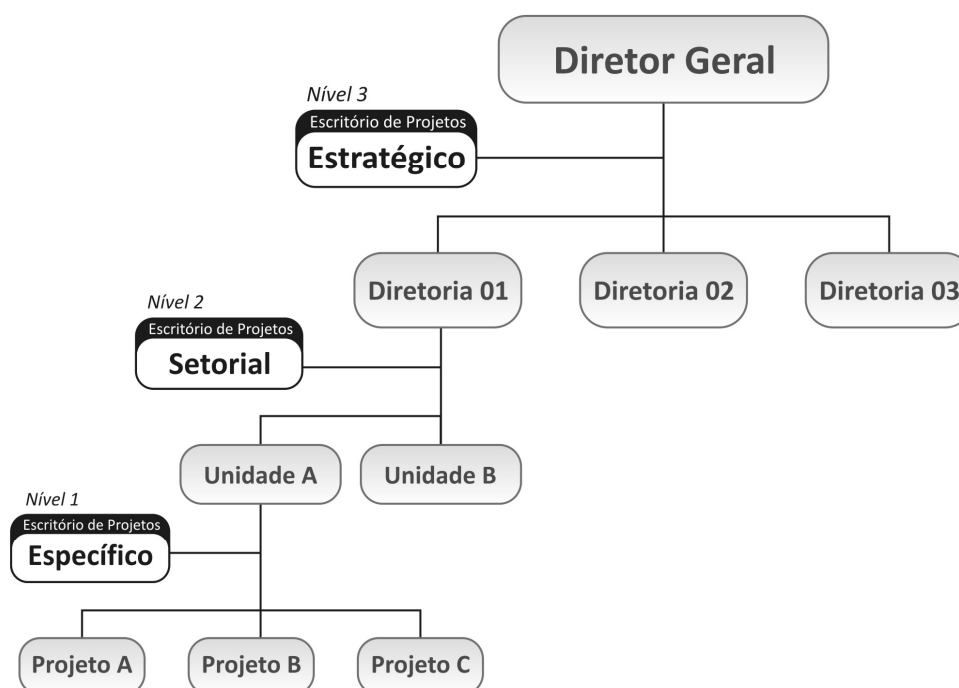


Figura 4 – Classificação dos Escritórios de Projeto na PF

1.13 ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DA POLÍCIA FEDERAL – EGPE

O EGPE foi instituído, no âmbito da Polícia Federal, em 11 de dezembro de 2009, por meio da Portaria nº 713/2009-DG/DPF, que define sua subordinação ao Diretor-Geral e as suas atribuições no desempenho de suas atividades, que, dentre outras, são:

- acompanhar o portfólio de projetos estratégicos que o Comitê Diretivo de Gestão de Projetos definir como prioritários;



- propor um Plano de Implantação, por fases, da gestão de projetos estratégicos na Polícia Federal;
- executar as ações previstas no Plano de Implantação e elaborar relatórios gerenciais para o Comitê Diretivo de Gestão de Projetos, periódicos ou quando solicitado;
- definir metodologia de gestão de projetos estratégicos para a Polícia Federal e promover sua disseminação;
- expedir portarias, instruções técnicas e de serviço, memorandos e ofícios, no âmbito de sua competência;
- padronizar processos de gestão de projetos, observando as normas e orientações em vigor;
- propor a aquisição e utilização de ferramentas de gestão de projetos; e,
- propor capacitação de pessoal de acordo com as competências necessárias para o desempenho das funções ligadas à gestão de projetos.

Ressalta-se, que após 30 de novembro de 2010, com a instituição do Centro Integrado de Gestão Estratégica – CIGE/DG, por meio da Portaria 1990/2010 (atual Coordenação de Gestão Estratégica, conforme a Portaria nº 2.877/2011, que aprovou o Regimento Interno da Polícia Federal), o EGPE passou a ser subordinado à CGE/PF, sem prejuízo para as suas competências³. Atualmente o CIGE passou a se chamar Coordenação de Gestão Estratégica – CGE/PF conforme o regimento interno (Portaria MSP 155/2018).

Por fim, destaca-se que atualmente temos na Polícia Federal a CGE (Órgão Central) e os demais escritórios são chamados de UGE (Unidades de Gestão Estratégica) nas Diretorias e Superintendências Regionais.

1.14 ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS SETORIAL – EGPS (ATUAL NGE)

Os NGEs são instituídos, no âmbito da Polícia Federal, nas diretorias e Corregedoria-Geral, conforme previsão formal no Regimento Interno, e os EGPS nas superintendências, coordenações e divisões, por meio de portaria. Nesse documento são definidas a subordinação e as atribuições dos escritórios em consonância com as diretrizes estabelecidas pelo EGPE.

³ Portaria 1990 de 30 de novembro de 2010, Art. 4º: O Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos – EGPE/CIGE/DG e o Escritório de Gestão de Processos – EGPRO/CIGE/DG passam a ser subordinados à CIGE/DG, mantidas suas atuais competências.



1.15 GEPNET - SISTEMA GESTOR DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS

O Sistema Gestor de Escritório de Projetos – GEPnet 2 é uma solução corporativa que possibilita gerir os escritórios de projetos criados na Polícia Federal, permitindo a gestão e o acompanhamento dos projetos existentes na organização, assim como o registro do ciclo de vida inerente ao gerenciamento dos projetos. A solução foi desenvolvida utilizando *software* livre. Sua base de dados está integrada aos bancos de dados da Polícia Federal e o seu acesso está integrado ao Sistema de Segurança (SISEG).

1.16 PREMISSAS

Hipóteses que, para o projeto, são assumidas como verdadeiras. Devem ser específicas, precisas e claras para contribuir com os propósitos do planejamento do projeto, pois, para a execução e o controle, são consideradas reais e seguras.

Em geral, caso não sejam confirmadas, as premissas oferecem certo grau de risco ao projeto. Assim, influenciam todos os aspectos do planejamento do projeto, demandando constantes revisões e atualizações.

Seguem alguns exemplos de premissas:

- Apoio formal do Diretor-Geral e institucional dos diretores;
- Capacitação da equipe;
- Liberação dos recursos financeiros nos prazos previstos;
- Dotação orçamentária autorizada para o projeto; e
- Aquisição de licenças de *software*.

1.17 RESTRIÇÕES

Fatores e limitações que afetam diretamente o desempenho do projeto e a maneira com que uma atividade será executada. Como exemplo:

- Indisponibilidade de recursos adicionais;
- Leis, normas e contratos; e,
- Prazo de conclusão inadiável.

1.18 ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

De acordo com o PMBOK (PMI, 4ª Edição), em cada etapa do ciclo de vida do projeto ocorrem processos que poderão abranger até nove áreas de conhecimento. Essas áreas descrevem o gerenciamento de projeto em relação aos seus processos componentes.

Cada área de conhecimento possui detalhamento específico, abrangência própria e, ao mesmo tempo, integra-se com as atividades das demais áreas, formando um corpo único e organizado.

É importante notar que as interações existentes entre as áreas de conhecimento fazem com que ações setoriais influenciem uma ou mais áreas de conhecimento, levando à necessidade frequente de análise e balanceamento dos objetivos do projeto.

Seguem representadas na figura 5 as nove áreas de conhecimento relacionadas ao gerenciamento de projetos (até a versão 4ª Edição). Na versão 6 do PMBOK foi inserido um processo chamado Partes Interessadas.:

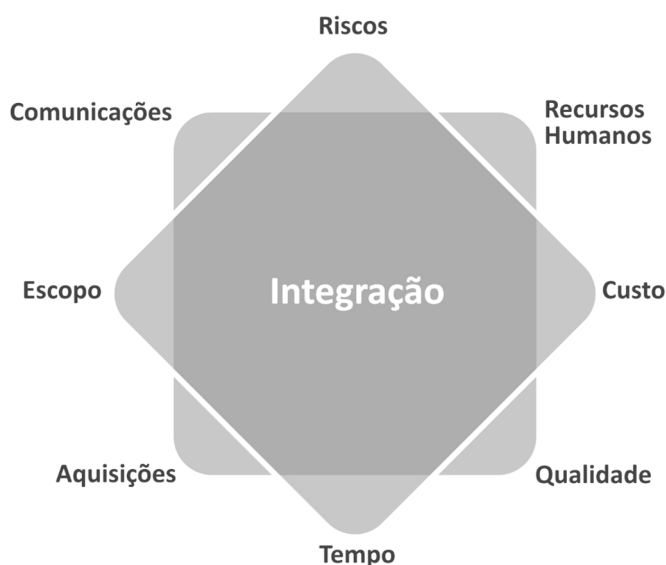


Figura 5 - Áreas de conhecimento em gerência de projeto

- **Integração:** trata das atividades necessárias à coordenação dos diversos elementos do projeto. Envolve a realização de compensações entre os objetivos e as alternativas inerentes ao gerenciamento do projeto, a fim de possibilitar a superação das necessidades e o atendimento das expectativas previstas.
- **Escopo:** refere-se às atividades requeridas para assegurar que o projeto contemple todos os produtos necessários para o êxito do projeto.
- **Tempo:** relaciona-se às atividades necessárias ao cumprimento do prazo previsto para a implementação do projeto.



- **Custo:** refere-se às atividades necessárias para assegurar que o projeto aconteça dentro do orçamento previsto.
- **Qualidade:** trata das atividades requeridas para garantir que o projeto ofereça os produtos previstos em conformidade com os requisitos definidos pelo demandante ou patrocinador.
- **Recursos Humanos:** refere-se às atividades requeridas para possibilitar o uso efetivo do pessoal alocado no projeto, considerando os membros da equipe, patrocinador, usuários, fornecedores, entre outros.
- **Comunicações:** inclui as atividades requeridas para garantir a coleta, a distribuição, o armazenamento, a divulgação e o controle das informações do projeto.
- **Riscos:** refere-se às atividades de identificação, análise e planejamento de respostas aos eventos futuros e incertos que podem influenciar o projeto. Compreende, ainda, a criação de estratégias voltadas à potencialização dos resultados de eventos positivos e a minimização das consequências de eventos negativos.
- **Aquisições:** inclui as atividades necessárias à obtenção de bens e serviços externos à organização.

1.19 PARTES INTERESSADAS (*STAKEHOLDERS*)

São as pessoas ou instituições, internas ou externas, que afetam o projeto ou poderão ser afetadas por ele. Cada projeto tem sua realidade e, da mesma forma, as partes interessadas e seu grau de influência variam de acordo com a complexidade do contexto que envolve o projeto.

Ressalta-se, que as partes interessadas podem ser favoráveis ou contrárias ao alcance dos objetivos do projeto. Assim, em um projeto voltado à construção de uma nova sede para uma Superintendência pode-se visualizar, como partes interessadas favoráveis, os integrantes da própria Instituição que se beneficiará com a efetivação da iniciativa. Porém, destaca-se, ainda, que caso o terreno a ser ocupado esteja sendo pleiteado por grandes corporações ou por moradores irregulares remanescentes, estas partes interessadas representadas devem ser consideradas a fim de que as motivações contrárias ao projeto não comprometam o alcance dos objetivos previstos.

1.20 EQUIPE DO PROJETO

Todos os envolvidos na execução e na entrega do escopo previsto para o projeto, incluindo o patrocinador e os gerentes.



1.21 PATROCINADOR (*SPONSOR*)

Responsável pelos recursos e/ou apoio político do projeto. O patrocinador é o ator que tem como responsabilidade o envolvimento pelo sucesso da implantação do projeto, garantindo o comprometimento e a motivação da equipe e das demais partes interessadas.

Além disso, o patrocinador:

- Exerce poder de veto nas decisões entre gerentes do projeto e usuários chaves;
- Aprova os recursos necessários para melhorar a produtividade;
- Acompanha e atesta, por intermédio de reuniões, questões relativas ao andamento do projeto; e
- Exerce poder de decisão para responder sobre questões inerentes ao projeto.

1.22 DEMANDANTE

Pessoa que propõe o desenvolvimento de esforço voltado ao produto, serviço ou resultado do projeto, podendo ser considerado interno ou externo à organização executora.

1.23 METODOLOGIA

Documento composto por técnicas e processos padronizados que visam a aumentar e garantir a eficiência do trabalho realizado dentro de uma organização. A utilização de uma metodologia é considerada fator crítico de sucesso para a área de gerenciamento de projetos.

1.24 METODOLOGIA TRADICIONAL (*CASCATA*)

Na metodologia tradicional ou em cascata, cada fase deve ser concluída antes de seguir à próxima. Este método tende a ser mais detalhado e rígido. A metodologia em cascata é mais adequada para projetos que têm um escopo claro e completo antes do seu início. Se cada fase pela qual o projeto precisará passar para concluí-lo é conhecida, e sabe que o risco de haver mudança de escopo é baixo, o método em cascata se torna uma maneira eficiente de ver um projeto finalizado.

1.25 METODOLOGIA ÁGIL

É uma metodologia de gerenciamento de projeto colaborativo que divide projetos maiores em tarefas menores nas quais as equipes podem trabalhar conjuntamente e a focar em entrega e resultado. A metodologia ágil é mais indicada para projetos que não possuem um escopo claramente definido e que podem enfrentar obstáculos que exigem mudanças rápidas



no caminho. A metodologia ágil é naturalmente iterativa e se ajusta de acordo com o feedback de clientes e partes interessadas ao longo de todo o projeto. Ela requer uma equipe de pessoas com iniciativa que sejam capazes de colaborar e se adaptar sem perder o ritmo.

1.26 *PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE – PMBOK*

Guia que consolida o conjunto de conhecimentos relacionados ao gerenciamento de projetos. A publicação é difundida mundialmente e seus conceitos são reconhecidos como boas práticas para o sucesso dos projetos. O PMBOK (PMI, 4ª Edição) busca identificar e nomear processos, áreas de conhecimento, técnicas, regras e métodos, promovendo um vocabulário comum para se discutir, escrever e aplicar o gerenciamento de projetos. Atualmente (2020) o PMBOK está na 6ª Edição.

1.27 RISCOS

Eventos futuros e incertos que poderão ocorrer sob a forma de ameaças ou de oportunidades. Caso se concretizem, poderão influenciar negativamente ou positivamente o alcance dos objetivos do projeto. Assim, cabe ao gerente do projeto identificar e monitorar, de forma contínua, as ameaças e as oportunidades que podem impactar o projeto a fim de criar estratégias que garantam a eficiência no alcance dos objetivos do projeto.

1.28 FORMULÁRIOS DA MGP-PF

Documentos padronizados que servem como modelos para o registro das informações resultantes do desenvolvimento dos processos e das atividades previstas na Metodologia.

As versões digitais dos formulários foram disponibilizadas na intranet⁴ para possibilitar um meio alternativo para o desenvolvimento e gerenciamento de projetos em consonância com a MGP-PF, no entanto, destaca-se, que, com base nos dados cadastrados no Sistema GEPnet pode-se gerar e imprimir automaticamente diversos formulários previstos pela MGP-PF.

⁴ A equipe do projeto pode acessar os modelos de formulários que estão disponíveis no Portal da CIGE/DG <intranet.dpf.gov.br/cige>.



1.29 MANIFESTO ÁGIL

O Manifesto Ágil é uma declaração que surgiu em 2001 aproximadamente, se trata de princípios que fundamentam o desenvolvimento ágil de projetos. Este manifesto reúne alguns valores e princípios, considerados primordiais para execução de projetos de qualidade.

Valores:

- 1 Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas.
- 2 Softwares em funcionamento mais que documentação abrangente.
- 3 Colaboração com clientes mais que negociação de contratos.
- 4 Responder a mudanças mais que seguir um plano.

Princípios:

- 1 Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente, através da entrega adiantada e contínua de software de valor.
- 2 Aceitar mudanças de requisitos, mesmo no fim do desenvolvimento. Processos ágeis se adequam a mudanças para que o cliente possa tirar vantagens competitivas.
- 3 Entregar software funcionando com frequência, na escala de semana até meses, com preferência aos períodos mais curtos.
- 4 Pessoas relacionadas a negócios e desenvolvedores devem trabalhar em conjunto e diariamente, durante todo o curso do projeto.
- 5 Construir projetos ao redor de indivíduos motivados. Dando a eles o ambiente e suporte necessários, e confiar que farão seu trabalho.
- 6 O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para, e por dentro de um time de desenvolvimento, é através de uma conversa cara a cara.
- 7 Software funcional é a medida primária de progresso.
- 8 Processos ágeis promovem um ambiente sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários, devem ser capazes de manter, indefinidamente, passos constantes.
- 9 Contínua atenção à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade.
- 10 Simplicidade: a arte de maximizar a quantidade de trabalho que não precisou ser feita.
- 11 As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de times auto organizáveis.



- 12 Em intervalos regulares, o time reflete sobre como ficar mais efetivo, então, se ajustam e otimizam seu comportamento de acordo com isso.

1.30 SCRUM

O Scrum é um framework de gerenciamento ágil de projetos que pode ser utilizado para a construção de qualquer tipo de produto ou projeto, principalmente pela sua característica de ser iterativo e incremental. Os projetos no Scrum são divididos em ciclos (*sprints*) repetitivos e curtos que costumam ter de 2 (duas) a 4 (quatro) semanas de duração, também conhecidos como iterações, que permitem modificações e adaptações para corrigir os desvios encontrados ao entregar uma nova parte do produto construído, que são os incrementos.

1.31 CICLOS (*SPRINTS*)

Os ciclos são um time-boxed de duas a quatro semanas, durante o qual um “Pronto”, incremento de produto potencialmente liberável é criado. Ciclos tem durações consistentes ao longo de todo o esforço de desenvolvimento. Um novo Ciclo inicia imediatamente após a conclusão da Ciclo anterior.

1.32 BACKLOG DO PRODUTO

O Backlog do Produto é uma lista ordenada de tudo que é conhecido ser necessário no produto.

1.33 BACKLOG DA SPRINT

O Backlog da Sprint é um conjunto de itens do Backlog do Produto selecionados para a Sprint, juntamente com o plano para entregar o incremento do produto e atingir o objetivo da Sprint.

Os resultados esperados da Reunião de Planejamento do Ciclo (*sprint*) são o Backlog da Sprint e a definição da Meta da Sprint.

Ao definir a Meta da Sprint, será fornecido ao Time de Desenvolvimento uma direção, o que faz com que o esforço de cada membro seja integrado de forma sinérgica, dando coerência e coesão ao trabalho realizado. Sem uma Meta da Sprint corre-se o risco de que os



esforços individuais dos membros ocorram em direções diferentes, não contribuindo para a construção de uma entrega coesa, que represente valor real para o demandante.

O uso da meta também possibilita que os itens que compõem o Backlog da Sprint sejam negociáveis. O Time de Desenvolvimento, ao perceber que alguns itens não poderão ser desenvolvidos em tempo hábil, poderá negociar a retirada destes itens do escopo do ciclo (*sprint*) considerando que a meta poderá ser atingida sem eles.

1.34 GESTOR

O *Gestor* é o responsável por maximizar o valor do produto resultado do trabalho do *Time de Desenvolvimento* e responsável por promover e suportar a metodologia. O *Gestor* faz isso ajudando todos a entenderem a teoria, as práticas, as regras e os valores da metodologia.

1.35 TIME DE DESENVOLVIMENTO

O *Time de Desenvolvimento* consiste de profissionais que realizam o trabalho de entregar um incremento potencialmente liberável do projeto “Pronto” ao final de cada Ciclo. Somente integrantes do *Time de Desenvolvimento* criam incrementos.

1.36 TIME DO PROJETO

O *Time do Projeto* consiste em um *Gestor* e o *Time de Desenvolvimento*. O *Time do Projeto* são auto organizáveis e multifuncionais. Times auto organizáveis escolhem qual a melhor forma para completarem seu trabalho, em vez de serem dirigidos por outros de fora do Time.

1.37 QUADRO KANBAN

O Task Board ou Quadro Kanban é uma ferramenta simples e capaz de demonstrar tudo o que está acontecendo no andamento do Ciclo (*Sprint*). O Kanban que vem da palavra japonesa “cartão visual” é uma simbologia visual utilizada para registrar ações. O Kanban permite que todos os envolvidos no processo tenham visibilidade do mesmo, deixando também explícito os problemas e pontos de sobrecarga.



SEÇÃO 2 – MODELOS DE GERENCIAMENTO

2.1 ABORDAGEM INICIAL

O trabalho por projeto define uma forma diferente de se atuar em equipe, uma vez que a liderança, a execução e o controle de projetos necessitam da aplicação de habilidades, técnicas e métodos específicos para alcançar determinado resultado. Trata-se de uma estratégia que considera fundamentos como: planejamento, valorização da capacitação gerencial, desenvolvimento de pessoas, gestão da informação e descentralização.

Considerando a individualidade de cada projeto, a MGP-PF foi desenvolvida com o objetivo de adaptar os conceitos e as técnicas apresentados pelo PMBOK e pelos modelos ágeis ao contexto organizacional no qual se insere a gestão dos projetos na Instituição. Foram elaborados dois modelos que podem ser seguidos a depender da complexidade do projeto. O primeiro é o Modelo Tradicional (Cascata), baseado no guia de gerenciamento de projetos PMBOK (PMI, 4ª Edição), e o segundo é o Modelo Ágil, baseado no framework SCRUM para gerenciamento de projetos ágeis.

O primeiro modelo é uma abordagem linear de gerenciamento de projetos, na qual os requisitos das partes são coletados no início do projeto e, em seguida, um plano sequencial é criado para acomodar esses requisitos. A análise e a aplicação das boas práticas de gerenciamento de projetos disseminadas pelo guia são um excelente caminho para o desenvolvimento de uma metodologia voltada ao desenvolvimento de projetos, na medida em que o guia contempla os principais conceitos e pontos críticos relacionados ao gerenciamento.

O segundo modelo é uma abordagem de práticas ágeis ao gerenciamento de projetos. Em vez de pensar no projeto apenas como um todo, como no modelo em cascata, este é dividido em pequenas partes que vão sendo feitas em prazos mais curtos, chamadas de ciclos (*sprints*). Tendo como base o Manifesto Ágil, a gestão ágil se diferencia da gestão tradicional por ser focada mais no comprometimento de todos os integrantes da equipe e menos nos processos, estimulando a participação e o engajamento do grupo. Outro ponto de destaque é a participação constante do demandante, garantindo assim que o projeto está de acordo com os requisitos do demandante.

Deve-se considerar que, com o aumento do nível de maturidade em gerenciamento de projetos no Órgão, ocorrerá, de forma gradativa, a incorporação de conceitos mais



aprofundados relacionados às áreas de risco, aquisições, recursos humanos, qualidade e integração.

Assim, a utilização de uma metodologia de gerenciamento de projetos propicia um melhor desempenho dos gerentes de projetos e o aumento da probabilidade de sucesso, além de contribuir para o crescimento da credibilidade da organização junto aos seus usuários.

SEÇÃO 3 – GERENCIAMENTO DE PROJETOS – MODELO TRADICIONAL

3.1 ABORDAGEM INICIAL

Considerando as orientações conceituais do PMBOK (PMI, 4ª Edição), o índice de maturidade da Polícia Federal em relação ao gerenciamento de projetos e a experiência dos colaboradores da organização, foram identificados os processos relevantes para a composição do fluxo de processos desta Metodologia.

A MGP-PF possui um total de **09 (nove) processos** distribuídos em **05 (cinco) grupos de processos** (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento) e **08 (oito) formulários** (Termo de Abertura do Projeto - TAP, Plano de Gerenciamento do Projeto - PGP, Relatório de Situação, Ata de Reunião, Termo de Aceite, Solicitação de Mudanças, Lições Aprendidas, Termo de Encerramento do Projeto - TEP), todos disponibilizados na intranet na página da CGE e integrados ao sistema GEPnet2. A quantidade de processos e formulários utilizados no gerenciamento deverá ser adequada à realidade do projeto e da unidade.

São **obrigatórios** para todos os projetos, utilizando esse modelo, da Polícia Federal **04 (quatro) formulários**: o Termo de Abertura do Projeto – **TAP**, o Plano de Gerenciamento do Projeto – **PGP**, o Relatório de Situação e o Termo de Encerramento do Projeto – **TEP**.

Para fins didáticos, de padronização e de interpretação, cada grupo de processos e seus respectivos processos estão representados por uma cor. Além disso, os grupos de processos de gerenciamento receberam uma numeração de 1 até 5 e os processos, numeração de 01 até 09. Para documentar os processos foram utilizados os seguintes campos: objetivo, entradas, atividades, saídas e questões relevantes.

3.2 SITUAÇÕES DOS PROJETOS NA MGP-PF

Após o início do desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto - TAP, o “projeto” pode apresentar as seguintes situações:

Situação dos Projetos	Descrição
Proposta	TAP em desenvolvimento, ainda não assinado pelo Patrocinador.
Em Andamento	Após a assinatura do TAP. As atividades do projeto estão em andamento.
Concluído	Quando todas as entregas do projeto forem finalizadas e aceitas pelo requisitante.
Paralisado	Quando as atividades do projeto estão paralisadas por algum motivo, porém há intenção na sua continuidade. Por exemplo, quando um projeto é paralisado por causa de uma imposição legal ou restrição orçamentária.
Cancelado	Quando as atividades do projeto não estão sendo executadas e não há intenção na continuidade de sua realização.

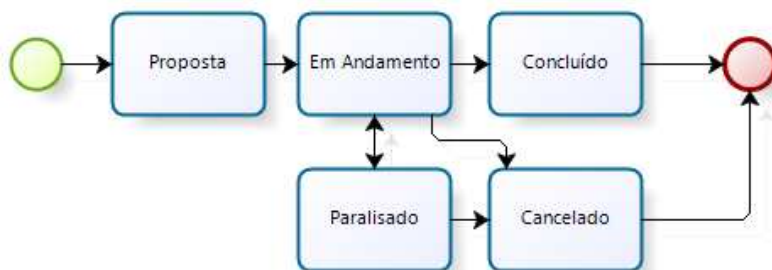


Figura 6 - Dinâmica de mudanças das situações dos projetos

3.3 FLUXO DE PROCESSOS DA MGP-PF

Segue a representação visual dos processos que compõem a MGP-PF com seus respectivos formulários e sua relação com os grupos de processos.

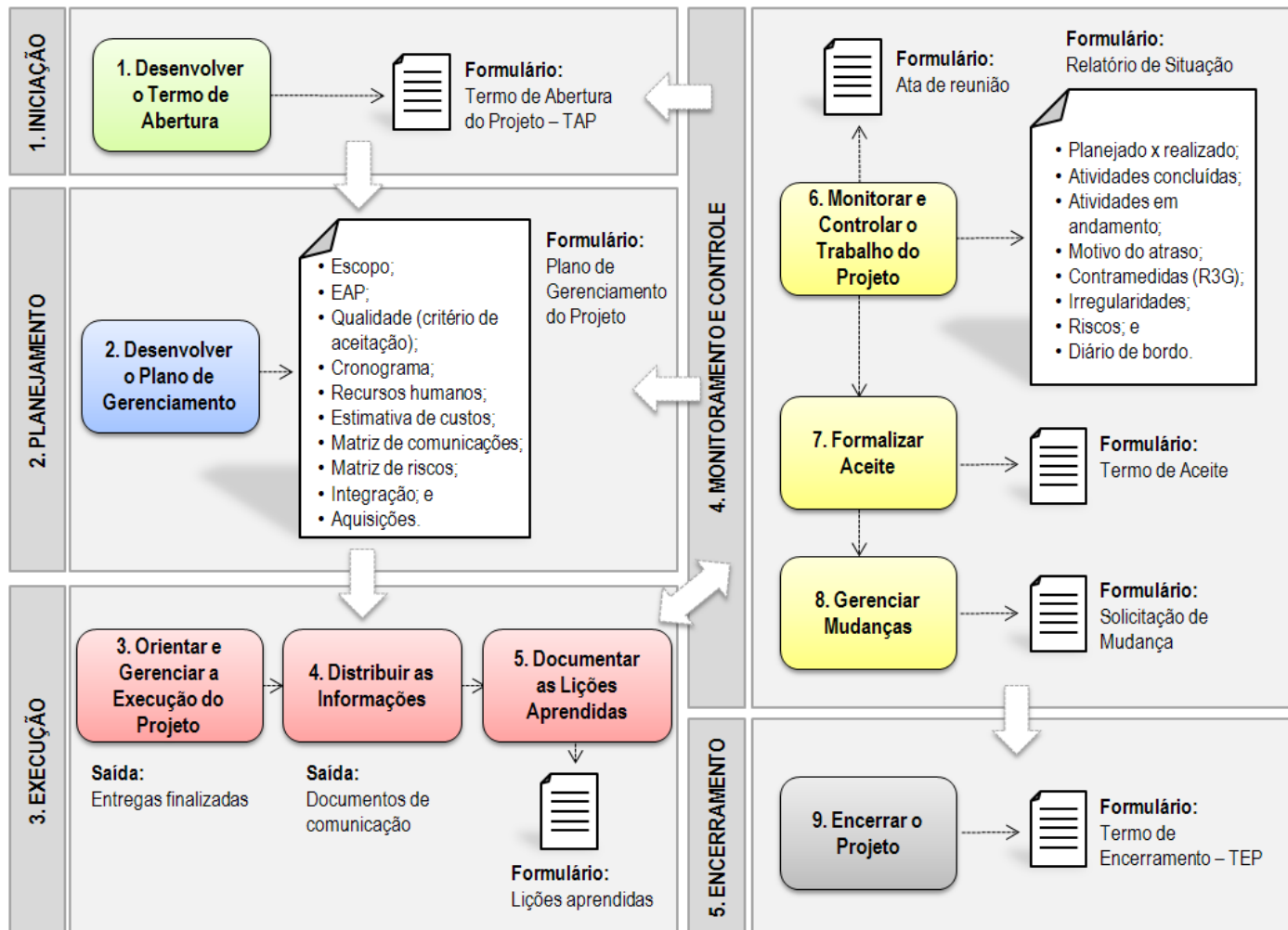


Figura 7 - Fluxo de processos de gerenciamento de projetos da MGP-PF

3.4 SÍNTESE DOS PROCESSOS DA MGP-PF

A Tabela 01, a seguir, apresenta os grupos, os processos e as saídas previstas.





Grupo		Processo	Saída
 1. Iniciação	01	Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Termo de Abertura do Projeto – TAP (formulário)
	02	Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Gerenciamento do Projeto (formulário) <ul style="list-style-type: none"> • Escopo; • Estrutura Analítica do Projeto – EAP; • Qualidade (critério de aceitação); • Cronograma; • Recursos humanos; • Estimativa de custos; • Matriz de comunicações; • Matriz de riscos; • Integração; e • Aquisições.
 3. Execução	03	Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Entregas Finalizadas
	04	Distribuir as Informações	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de Comunicação do projeto (atas de reunião, relatórios, entre outros).
	05	Documentar as Lições Aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Lições Aprendidas (formulário)
 4. Monitoramento e Controle	06	Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório de Situação do Projeto (formulário) <ul style="list-style-type: none"> • Planejado x realizado; • Atividades concluídas; • Atividades em andamento; • Motivo do atraso; • Contramedidas; • Irregularidades; • Riscos;
	07	Formalizar Aceite	<ul style="list-style-type: none"> • Termos de Aceite (formulário)
	08	Gerenciar Mudanças	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitação de Mudança (formulário)
 5. Encerramento	09	Encerrar o Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Termo de Encerramento do Projeto – TEP (formulário)

Tabela 01 – Relacionamento entre grupos, processos e saídas.



3.5 GRUPOS DE PROCESSOS/ATIVIDADES DA MGP-PF

3.5.1 GRUPO 01 - INICIAÇÃO

Refere-se ao processo voltado à formalização de um novo projeto. Durante a realização das atividades deste grupo são definidos os objetivos, as diretrizes gerais e o escopo de alto nível (resumo) do projeto. Além disso, as partes interessadas são identificadas, os recursos financeiros iniciais são comprometidos e o gerente do projeto é indicado.

Essas informações são registradas no formulário “**Termo de Abertura do Projeto - TAP**”. Quando esse documento é aprovado, o projeto se torna oficialmente autorizado na Polícia Federal.

3.5.1.1 PROCESSO 01 - DESENVOLVER O TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

INICIAÇÃO – 01. Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	
1. Desenvolver o Termo de Abertura	Objetivo: Autorizar formalmente um projeto e sua documentação por meio da aprovação dos requisitos relacionados à satisfação das necessidades e expectativas do patrocinador e das partes interessadas, designando o gerente de projeto.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">Instrumentos de planejamento institucional:<ul style="list-style-type: none">Plano Plurianual (PPA);Planejamento Estratégico;Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI); ePlano Diretor de Processos (PDP).Contratos;Banco de dados de projetos da Polícia Federal;Lições Aprendidas; e;Normas, Portarias, Leis e bases de conhecimento.	
Atividades: <ul style="list-style-type: none">Desenvolver o Formulário Termo de Abertura do Projeto – TAP;Reunir com especialistas no assunto referente ao projeto;Reunir com o patrocinador e com as partes interessadas para definir o objeto, objetivos e demais requisitos do projeto;Designar o gerente do projeto, para que o mesmo já possa participar da elaboração do TAP.Verificar juntamente com o patrocinador, orçamento disponível para o projeto;Buscar a aprovação do TAP junto ao patrocinador; e,	



<ul style="list-style-type: none">• Divulgar o início do projeto juntamente com o Escritório de Projetos em sua área de abrangência.
Saída: <ul style="list-style-type: none">• Termo de Abertura do Projeto (TAP) assinado e aprovado.
Questões Relevantes: <ul style="list-style-type: none">• O TAP autoriza formalmente um projeto e sua documentação, por meio da aprovação dos requisitos relacionados à satisfação das necessidades e expectativas das partes interessadas. Este documento é aprovado pelo patrocinador do projeto;• É importante que as definições do projeto sejam feitas e/ou validadas junto ao responsável da área demandante, pois essa medida facilitará o entendimento e a sua homologação;• Em alguns projetos o demandante e o patrocinador podem ser a mesma pessoa;• Durante o desenvolvimento do TAP o gerente de projeto deve envolver todas as partes interessadas, criando um ambiente propício ao recebimento de contribuições;• Ouvir e anotar com atenção o que o demandante descreve. Buscar o que o demandante realmente precisa e não o que ele lhe pede para fazer. Além disso, deve-se identificar o que o demandante não quer, indicando claramente o que não será desenvolvido pelo projeto, formalizando esta informação no campo “Não Escopo” do TAP;• É importante que a justificativa do projeto apresente, de forma clara e objetiva, os fatores que motivam a realização do projeto, pois esta informação será utilizada pelo patrocinador para apoiar sua decisão acerca da aprovação da proposta de projeto;• Destaca-se que, no corpo da justificativa, é importante apresentar informações acerca da situação atual da área em que se desenvolve o projeto. Estas informações apoiarão o trabalho de apuração dos indicadores de desempenho.

3.5.2 GRUPO 02 - PLANEJAMENTO

Consiste nas atividades realizadas para a definição do escopo do projeto, promovendo o refinamento do objeto e o desenvolvimento do curso de ação necessária para o alcance dos objetivos do projeto. As saídas do processo desenvolvido neste grupo constituem o “**Plano de Gerenciamento do Projeto - PGP**”, que irá direcionar a execução e o monitoramento e controle do projeto.

O Plano de Gerenciamento do Projeto apresenta o planejamento das ações necessárias para se alcançar os objetivos, contemplando o escopo aprovado e define como o projeto será executado, monitorado, controlado e encerrado.



3.5.2.1 PROCESSO 02 - DESENVOLVER O PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO - PGP

PLANEJAMENTO – 02. Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	
2. Desenvolver o Plano de Gerenciamento	Objetivo: Agrupar e organizar (integrar) em um único documento todos os resultados obtidos por meio dos processos previstos na metodologia para a fase de planejamento, por meio do desenvolvimento de atividades voltadas à definição do escopo, dos critérios de qualidade, do plano de comunicação, dos recursos humanos, do cronograma, além da identificação de riscos, custos e aquisições inerentes ao projeto.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Termo de Abertura do Projeto – TAP;• Base de dados de projetos da Polícia Federal.	
Atividades: 1. DEFINIR ESCOPO E ELABORAR A ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP). <ul style="list-style-type: none">○ Levantar as necessidades de todas as partes interessadas, buscando o melhor detalhamento possível.○ Identificar o conjunto de entregas⁵ que compõem o projeto por meio da decomposição dos objetivos a serem alcançados pelo projeto.○ Criar a EAP por meio da subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e de gerenciamento mais fácil. Assim, deve-se organizar todos os produtos do projeto em um diagrama, ou estrutura de tópicos (com itens e subitens), de forma a compreender todo o trabalho a ser desenvolvido. Seguem os passos necessários para a construção da EAP:<ol style="list-style-type: none">1. Colocar no primeiro nível da EAP o principal produto do projeto. <i>Ex: O título do projeto poderá ser colocado neste nível.</i>2. Alocar, no segundo nível, os agrupamentos para organização dos produtos (entregas) que serão desenvolvidos pelo projeto. <i>Ex: São exemplos de possíveis agrupamentos do projeto, os grupos de gerenciamento, aquisições, viagens e capacitação.</i>3. Compor o terceiro nível com as entregas (pacotes de trabalho) que serão apresentadas pelo projeto. <i>Ex: Como uma entrega referente ao grupo de gerenciamento, pode-se citar o Plano do Projeto, como entrega a ser apresentada pelo projeto.</i>○ Verificar a coerência da decomposição, ou seja, se os níveis inferiores são necessários e suficientes para viabilizar as entregas e se as entregas estão claras.○ Descrever cada entrega do escopo no dicionário da EAP, onde são desenvolvidos (descritos) detalhadamente os pacotes de trabalho definidos na EAP.	

⁵ As entregas também podem ser entendidas como produtos ou subdivisões dos produtos e representam os bens ou serviços (pacotes de trabalho) que serão efetivamente disponibilizados.



Figura 8 - Exemplo de EAP

2. DEFINIR A QUALIDADE DA ENTREGA DESCREVENDO OS CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO

- Identificar os requisitos e padrões de qualidade necessários para o aceite das entregas definidas no escopo do projeto. Dessa forma, durante esta atividade são formalizados os critérios e os desvios aceitáveis que devem ser considerados para a aprovação de cada uma das entregas elencadas na EAP, bem como são indicados os responsáveis pela análise e aprovação das mesmas.
- Identificar a pessoa responsável pela aceitação da entrega. Essa pessoa irá receber formalmente o produto ou serviço assinando o Formulário Termo de Aceite.

3. DEFINIR CRONOGRAMA

- Identificar as atividades específicas necessárias para produzir as entregas (pacotes de trabalho) do projeto.
- Identificar os pontos de controle ou eventos significativos (marcos) do projeto.
- Identificar e documentar as dependências e os relacionamentos entre os pacotes de trabalho do cronograma de forma a sequenciá-los por meio de relações lógicas.
- Estimar a duração das atividades.
- Salvar a linha de base do cronograma do projeto.

4. ESTIMAR OS RECURSOS HUMANOS PARA A REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES:

- Relacionar pessoas ou equipes com competências adequadas para a realização da tarefa.
- Identificar os membros da equipe necessários para realizar cada atividade do cronograma.

5. PLANEJAR A INTEGRAÇÃO DOS PROCESSOS E ATIVIDADES

- Definir como será a interação dos grupos de processos de gerenciamento da MGP-PF e suas atividades, tendo em vista serem eventos sobrepostos que ocorrem ao longo de todo ciclo de vida do projeto.

- À medida que o projeto avançar:
 - Prever a forma de atualização do PGP.
 - Planejar a atualização dos documentos do projeto.
 - Planejar o monitoramento de todas as atividades do projeto e a aplicação de medidas corretivas para que os objetivos sejam atingidos.

6. PLANEJAR AS COMUNICAÇÕES

- Identificar todas as partes interessadas que poderão ser afetadas ou que influirão no resultado do projeto.
- Estabelecer qual tipo de informações que cada uma das partes interessadas receberá.
- Planejar a geração, organização, distribuição e recuperação das informações referente ao projeto e seus resultados.
- Descrever como o processo de comunicação será realizado.
- Especificar: o que será informado, para quem, qual a origem, qual a frequência, como será transmitido, onde será armazenado e quem será o responsável pela comunicação (matriz de comunicação).

7. IDENTIFICAR E ANALISAR RISCOS

- Identificar e analisar os riscos (eventos futuros incertos) do projeto, planejando as respostas aos mesmos.
- Envolver as partes interessadas, potencializando a avaliação dos riscos sob diferentes pontos de vista.
- Efetuar a análise e a priorização dos riscos identificados conforme a probabilidade de ocorrência e o grau de impacto que podem trazer para o projeto.
- Definir as contramedidas ou proposições necessárias para o tratamento dos riscos, de modo a neutralizar, transferir ou mitigar os efeitos dos riscos ameaça (negativos) e potencializar (explorar, compartilhar ou melhorar) os efeitos dos riscos oportunidade (positivos).
- Definir os responsáveis pelas respostas aos riscos identificados.
- Registrar os riscos na planilha de riscos disponibilizada pela MGP-PF (matriz de riscos).

8. PLANEJAR AS AQUISIÇÕES

- Definir os produtos ou serviços necessários para efetivação das entregas do projeto.
- Identificar as aquisições que serão realizadas.
- Analisar a existência de contratos em andamento que podem suprir o fornecimento dos produtos ou serviços definidos (análise quantitativa e orçamentária).
- Planejar as compras de produtos ou aquisições de serviços não contemplados nos contratos em andamento.
- Gerenciar as relações com os setores, internos ou externos, responsáveis pelas compras e aquisições.
- Planejar os procedimentos e critérios de aceite dos produtos e serviços e encerramento das aquisições.

9. ESTIMAR CUSTOS

- Utilizar a técnica de estimativa por analogia para se chegar ao valor associado a cada atividade (entrega), baseando-se nos dados obtidos em projetos anteriores para realizar a avaliação de custos despendidos em entregas semelhantes às do projeto atual.
- Analisar (orçar) individualmente os valores unitários necessários para a conclusão dos pacotes de trabalho (entregas) a fim de realizar o somatório do valor global do projeto,



<p>considerando a quantidade e o período relacionado ao emprego dos recursos humanos e materiais.</p> <ul style="list-style-type: none">○ Levantar os recursos materiais, equipamentos, instalações e serviços necessários à conclusão do projeto.
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none">• Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP.
<p>Questões Relevantes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Durante o desenvolvimento do PGP, é importante consultar o TAP para que sejam observadas as diretrizes do projeto.• Neste processo, são planejadas atividades relacionadas às nove áreas de conhecimento do PMBOK (PMI, 4ª Edição): integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições.• Dicas para a identificação de riscos:<ul style="list-style-type: none">○ Obter, junto aos envolvidos, através de reuniões periódicas de acompanhamento realizadas durante a execução do projeto, os obstáculos do projeto, que podem ser, por exemplo, preocupações, impedimentos, deficiências observadas e dificuldades no andamento dos trabalhos.○ Levantar, com as partes interessadas, as possíveis causas oriundas destes obstáculos.○ Identificar como minimizar ou eliminar os obstáculos.○ Identificar como o projeto poderá ser melhorado, assim como os prazos reduzidos.○ Analisar a origem dos obstáculos e relacioná-los a possíveis problemas.○ Verificar, com cada usuário, quais serão os benefícios ganhos ao se transpor o obstáculo.○ Analisar informações históricas, listas de riscos já conhecidos, materiais de outros projetos da organização, cultura da empresa e exigências legais.○ Determinar um responsável para cada risco identificado.• Quanto às aquisições, o gerente de projetos deverá verificar a necessidade de cumprir uma ou mais fases listadas a seguir, a fim de buscar a adequação aos procedimentos internos da PF:<ul style="list-style-type: none">○ Para bens ou serviços: será necessário elaborar o Termo de Referência em consonância com a Lei nº 8.666/93 (art. 15) ou a Lei nº 10.520 (Pregão) e o Decreto nº 5.450 (Pregão Eletrônico), a fim de obter a aprovação junto ao Diretor da área antes de destinar à Coordenação de Administração – COAD.○ Para serviços de engenharia: deverá desenvolver o projeto básico, conforme a IN nº 011/2005-DG/DPF, de 02 de junho de 2005, consultando a Divisão de Projetos de Edificações e Obras - DEOB ou, no âmbito das superintendências, o Grupo Técnico de Edificações – GTED, remetendo, em seguida, à Coordenação de Administração – COAD.○ Para itens mais complexos ou específicos: deverá planejar reuniões prévias com a empresa, no caso de inexigibilidade, e com a Coordenação de Administração – COAD ou, no âmbito das superintendências, as SELOGs, para planejar os termos contratuais. Quando não houver a possibilidade de se definir a quantidade, no caso de parcelamento da entrega ou em aquisições frequentes, o Sistema de Registro de Preços poderá ser utilizado, conforme previsto no Decreto nº 3.931/2001, art. 2º.



3.5.3 GRUPO 03 - EXECUÇÃO

3.5.3.1 PROCESSO 03 - ORIENTAR E GERENCIAR A EXECUÇÃO DO PROJETO

EXECUÇÃO – 03. Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto	
3. Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto	Objetivo: Realizar o trabalho definido no Plano de Gerenciamento do Projeto-PGP para atingir os objetivos pretendidos. Este processo envolve a execução das atividades do cronograma, coordenar os recursos humanos e materiais do projeto, implementar os padrões e métodos planejados, gerenciar a comunicação das partes interessadas, implantar mudanças, gerenciar riscos, coletar informações e outras atividades correlatas.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP;• Relatório de Situação;• Solicitação de Mudança.	
Atividades: <ul style="list-style-type: none">• GERENCIAR A EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES<ul style="list-style-type: none">○ Coordenar a execução das atividades previstas no PGP, realizando os ajustes e orientações necessárias para corrigir os eventuais desvios que forem identificados.• MOBILIZAR/DESENVOLVER EQUIPE<ul style="list-style-type: none">○ Desenvolver a equipe como forma de melhorar as competências dos recursos humanos do projeto.○ Mobilizar e instruir a equipe fornecendo <i>feedback</i> acerca do andamento dos trabalhos.○ Motivar a equipe, mediando conflitos e buscando alternativas para situações imprevistas.• EXECUTAR MUDANÇAS<ul style="list-style-type: none">○ Implantar as mudanças aprovadas no PGP.○ Orientar e executar mudanças corretivas, preventivas e de reparo de defeitos.○ Propor solicitações de mudança para tratar os riscos e desvios identificados.• REUNIR AS ENTREGAS GERADAS<ul style="list-style-type: none">○ Identificar as entregas resultantes da execução das atividades.• GERENCIAR OS CUSTOS E OS RISCOS DO PROJETO<ul style="list-style-type: none">○ Assegurar que as despesas não ultrapassem o orçamento previsto e autorizado.○ Monitorar a execução e evolução das atividades do projeto em relação aos recursos financeiros previstos, em determinado período e ao longo do projeto.○ Adotar ações corretivas do PGP como resposta aos riscos identificados.• GERENCIAR O RELACIONAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS<ul style="list-style-type: none">○ Estabelecer e gerenciar os canais de comunicação, formais e informais, entre as partes interessadas do projeto.• GERAR INFORMAÇÕES SOBRE O ANDAMENTO DO PROJETO	



- Coletar as informações sobre o andamento dos trabalhos e finalização das entregas para alimentação do relatório de desempenho.
- Atualizar o banco de dados de lições aprendidas.

Saída:

- Entregas Finalizadas.

Questões Relevantes:

- O gerente do projeto, com apoio do patrocinador, deve negociar com eficácia e influenciar outras pessoas que possam decidir sobre o fornecimento de pessoal para o projeto.
- Antes de mobilizar a equipe, o gerente do projeto precisa confirmar a disponibilidade dos recursos humanos e a obtenção da equipe necessária para incluir as designações do projeto.
- O gerente, juntamente com a equipe do projeto, orientará o desempenho das atividades planejadas e gerenciará as diversas interfaces técnicas e organizacionais existentes.
- As entregas são produzidas como saídas das atividades realizadas para completar o trabalho planejado e agendado no PGP.
- As informações sobre o desempenho do trabalho e a situação atual de finalização das entregas são coletadas para compor o relatório de situação, alimentando os processos de monitoramento de controle.
- O gerente deve utilizar as informações obtidas durante a execução para promover a atualização do cronograma.
- As respostas aos riscos, na maioria das vezes, envolvem definições relacionadas a custos, tempo, recursos e atividades e provocam atualizações e mudanças no PGP.
- As respostas aos riscos, as intervenções e as reações devem ser planejadas e organizadas em um roteiro sintético que exponha o que será feito, quem será o responsável, quando a ação deverá ser implantada e qual será o seu custo.
- Os riscos devem ser constantemente avaliados e questionados pela equipe, por meio de reuniões, as quais devem ser registradas pelo gerente do projeto.
- O gerente deve apresentar às partes interessadas os resultados das atividades relacionadas à identificação e ao planejamento de ações relacionadas aos riscos do projeto;
- Todos os riscos não previstos inicialmente devem ser incorporados ao projeto, com a consequente atualização do PGP.
- Uma vez que os riscos são identificados e qualificados, deve-se realizar uma reunião com as partes interessadas para que se possa identificar o grau de tolerância de cada um em relação aos riscos, direcionando, assim, a atividade de planejamento das respostas aos riscos.
- Será responsabilidade do gerente de projeto a efetiva realização da comunicação dos riscos identificados às partes interessadas.
- A comunicação deve ser feita utilizando-se o padrão de documentação do projeto, incluindo-se, na matriz de riscos, a forma de tratamento e a respectiva contramedida (plano de ação).
- A apuração dos riscos, sua análise e seus planos de ação são insumos para as lições aprendidas durante o projeto e devem ser reutilizados nas análises de riscos adicionais e complementares durante andamento do projeto, possibilitando a avaliação da efetividade das ações propostas.
- Deve-se compartilhar a responsabilidade de identificação dos riscos e dos planos de resposta com toda a equipe de projeto. Alguns membros da equipe poderão ser escalados para tomar ações frente a riscos identificados, mas os riscos são compartilhados entre todos.



3.5.3.2 PROCESSO 04 – DISTRIBUIR AS INFORMAÇÕES

EXECUÇÃO – 04. Distribuir as Informações	
4. Distribuir as Informações	Objetivo: Gerar e distribuir as informações sobre o andamento do projeto às partes interessadas.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP;• Relatório de Situação;• Solicitação de Mudanças.	
Atividades: <ul style="list-style-type: none">• Gerar e enviar as informações do projeto, de acordo com as especificações previstas na matriz de comunicação do Plano de Gerenciamento do Projeto-PGP.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• Documentos de comunicação do projeto (atas de reuniões, relatórios de situação, apresentações, e-mails, etc).	
Questões Relevantes: <ul style="list-style-type: none">• Esse processo ocorre durante todo o Ciclo de Vida do Projeto.• Para distribuir as informações, as seguintes técnicas poderão ser utilizadas:<ul style="list-style-type: none">○ Modelos emissor-receptor (realimentações de feedback e barreira à comunicação);○ Meios de comunicação (escrita, oral, memorando informal, relatório formal, pessoalmente ou e-mail);○ Estilos de redação (voz ativa, passiva, estrutura das frases e escolha de palavras);○ Gerenciamento de reunião;○ Apresentação; e○ Facilitação (consenso e superação de obstáculos).• Os gerentes de projetos utilizam a maior parte do seu tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto, quer sejam internas (em todos os níveis da organização) ou externas à organização.• A comunicação inadequada poderá causar problemas como: atraso na entrega de mensagens, abertura de informações confidenciais e a falta de informação para as partes interessadas. Manter atualizada e fazer efetivo uso da matriz de comunicação elaborada é essencial para evitar falhas de comunicação entre os envolvidos no projeto.• Todas as mudanças relativas ao plano de comunicações deverão ser solicitadas, avaliadas e aprovadas formalmente, em conformidade com o controle estabelecido no processo de gerência de mudanças.• Os documentos previstos na MGP-PF e os relatórios de situação das atividades do projeto são reconhecidos como meios formais de comunicação. Dentre os documentos de comunicação estão compreendidos memorandos, mensagens eletrônicas, correspondências, mensagens circulares, ofícios e atas de reunião.	



3.5.3.3 PROCESSO 05 – DOCUMENTAR AS LIÇÕES APRENDIDAS

EXECUÇÃO – 05. Documentar as Lições Aprendidas	
5. Documentar as Lições Aprendidas	Objetivo: Identificar e registrar ocorrências que serão úteis como lições aprendidas para os projetos atuais e futuros.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP;• Relatório de Situação;• Solicitação de Mudanças;• Lições Aprendidas.	
Atividades: <ul style="list-style-type: none">• Incentivar toda a equipe do projeto na identificação de eventos positivos e negativos ocorridos durante o projeto.• Cadastrar as ocorrências de Lições Aprendidas.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• Lições Aprendidas atualizadas.	
Questões Relevantes: <ul style="list-style-type: none">• Este processo ocorre durante todo o Ciclo de Vida do Projeto.• Todo projeto deve ter as suas lições aprendidas documentadas para reforçar o aprendizado do próprio projeto e da base de projetos da organização (base de conhecimento de lições aprendidas).• As lições aprendidas surgem quando acontecem variações significativas entre o planejado e o executado.• As lições aprendidas estão estreitamente ligadas à ocorrência de ações corretivas, preventivas ou minimizadoras de problemas enfrentados ao longo do projeto.• As Reuniões de Acompanhamento são excelentes oportunidades de comunicação e discussão acerca das lições aprendidas e que contribuem para o aprendizado e crescimento da equipe do projeto e das partes interessadas.• As lições aprendidas irão compor o Termo de Encerramento do Projeto-TEP.	



3.5.4 GRUPO 04 - MONITORAMENTO E CONTROLE

3.5.4.1 PROCESSO 06 – MONITORAR E CONTROLAR O TRABALHO DO PROJETO

MONITORAMENTO E CONTROLE – 06. Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto	
6. Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto	Objetivo: Acompanhar a execução do projeto, revisando e regulando o progresso e o seu desempenho de acordo com o planejado. O monitoramento e o controle são executados do início ao término do projeto.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP;• Lições Aprendidas;• Solicitações de Mudança;• Termos de Aceite.	
Atividades: <ul style="list-style-type: none">• Monitorar e controlar o cronograma por meios de Reuniões de Acompanhamento.• Monitorar os riscos identificados previamente no PGP.• Coletar, medir e distribuir as informações sobre o desempenho das atividades.• Avaliar as medições e tendências para efetuar melhorias nas atividades do projeto.• Comparar o desempenho real do projeto com o PGP e propor ações corretivas ou preventivas.• Monitorar a execução das mudanças aprovadas na gerência de mudanças.• Identificar, analisar e acompanhar novos riscos e elaborar seus respectivos planos de respostas (contramedidas).• Monitorar a execução e evolução das atividades do projeto em relação aos recursos financeiros previstos, em determinado período e ao longo do projeto.• Identificar os atrasos nas atividades e propor medidas corretivas.• Gerar Relatório de Situação comparando o desempenho real com o planejado.• Determinar as ações corretivas ou preventivas necessárias para situações controversas.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• Relatório de Situação;• Ata de Reunião;• Atualização do projeto;• Solicitação de Mudança.	
Questões Relevantes: <ul style="list-style-type: none">• Durante as Reuniões de Acompanhamento analise o projeto e tenha especial atenção ao cronograma e aos riscos, registrando as informações trocadas no formulário Ata de Reunião.	

- Identifique, relate e registre os problemas identificados na execução de tarefas que tenham impacto no andamento do projeto (prazo, risco, custo e outros). Logo após descreva contramedidas para os problemas identificados e as proposições para potencializar as oportunidades identificadas.
- Identifique e registre qualquer acontecimento relevante para o projeto que não seja risco ou problema que já se concretizou e está sendo tratado. Esse procedimento será muito útil para a memória do projeto.
- Analise o desempenho do projeto em relação à linha de base de custos e prazo, a fim de se definir novas estimativas considerando a análise dos recursos necessários à obtenção dos insumos relacionados às atividades previstas.

3.5.4.2 PROCESSO 07 – FORMALIZAR ACEITE

MONITORAMENTO E CONTROLE – 07. Formalizar Aceite	
7. Formalizar Aceite	Objetivo: Registrar formalmente o aceite de cada entrega do projeto, envolvendo a revisão dos produtos/serviços com o patrocinador ou demandante a fim de assegurar a satisfação e o atendimento das expectativas das partes interessadas e das especificações planejadas.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP;<ul style="list-style-type: none">○ Cronograma.○ EAP.• Termo de Referência ou Projeto Básico;• Contratos.	
Atividades: <ul style="list-style-type: none">• Validar as entregas do projeto, considerando a coerência entre os resultados gerados e os critérios de aceitação previstos no PGP.• Formalizar, junto ao requisitante (demandante, patrocinador), a entrega de cada produto ou serviço.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• Termo de Aceite.	
Questões Relevantes: <ul style="list-style-type: none">• A aceitação formal das entregas pelas partes interessadas é um processo de negociação no qual devem estar claros o produto ou serviço a ser entregue e os requisitos técnicos e de qualidade previstos no TAP e PGP.• Registrar de forma clara no Termo de Aceite, o parecer da parte interessada sobre o grau de satisfação com o produto ou serviço entregue ou o motivo de não aceitação do mesmo.	

3.5.4.3 PROCESSO 08 – GERENCIAR MUDANÇAS

MONITORAMENTO E CONTROLE – 08. Gerenciar Mudanças	
8. Gerenciar Mudanças	Objetivo: Formalizar as Solicitações de Mudança relacionadas ao projeto, a fim de submetê-las ao trâmite de aprovação, avaliando seu impacto no projeto inteiro, suas motivações e consequências.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP;• Solicitação de Mudança;• Relatório de Situação do Projeto;• Ata de Reunião.	
Atividades: <ul style="list-style-type: none">• Identificar e solicitar mudanças no PGP.• O gerente deve avaliar se a Solicitação de Mudança é pertinente.<ul style="list-style-type: none">○ Caso a Solicitação de Mudança não seja pertinente ou não aprovada:<ul style="list-style-type: none">▪ O gerente de projetos deve informar ao solicitante formalmente, explicando os motivos da não aprovação.○ Caso a Solicitação de Mudança seja pertinente e aprovada:<ul style="list-style-type: none">▪ Analisar junto à equipe e aos representantes do escritório vinculado ao projeto, as possíveis soluções para atender à Solicitação de Mudança, descrevendo-as sucintamente, considerando o impacto que representam para o alcance dos objetivos do projeto.○ De acordo com a complexidade do projeto, pode-se constituir um “Comitê de Mudanças” encarregado da análise das mudanças propostas. O Comitê de Mudanças pode existir quando os projetos forem estrategicamente críticos ou quando o escopo do projeto envolver várias áreas.• Informar a mudança às Partes Interessadas.	
Saída: <ul style="list-style-type: none">• Solicitação de Mudança Aprovada ou Rejeitada.	
Questões Relevantes: <ul style="list-style-type: none">• Gerenciar mudanças é o processo de revisão de todas as solicitações, aprovação e coordenação de mudanças em entregas, atividades, documentos do projeto e PGP.• As Solicitações de Mudança podem ser solicitadas por qualquer parte interessada no projeto, sempre de maneira formal e sujeitas à avaliação do impacto no PGP pelo gerente do projeto ou Comitê de Mudanças.• O processo de Gerenciar Mudanças é conduzido do início ao fim do projeto, em consonância com o processo de Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto e com o processo de Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto.• A consulta à opinião especializada sempre é recomendável para a resolução de questionamentos em detalhes técnicos e gerenciais do projeto. De tal forma, algumas Solicitações de Mudança serão dirimidas já na reunião de avaliação da pertinência da mudança.	



- Os papéis e responsabilidades da equipe do projeto devem ser claramente definidos em relação ao poder decisório sobre a pertinência ou não das Solicitações de Mudança.

Responsabilidade do gerente do projeto no controle de mudança:

- Administrar o processo de Gerenciar Mudanças alinhado com este instrumento;
- Receber e atribuir numeração a todos os formulários de Solicitação de Mudança;
- Registrar, comunicar e arquivar as Solicitações de Mudança (registro de controle de mudanças);
- Controlar a distribuição e o encaminhamento, conforme grau de prioridade, das Solicitações de Mudança;

Revisão do impacto da mudança

Deve-se avaliar a Solicitação de Mudança em termos de impacto referente à:

- Objetivos e escopo do projeto;
- Cronograma (atraso ou aceleração);
- Custos (incremento ou economia);
- Recursos humanos e materiais (incremento ou redução);
- Riscos e qualidade do projeto.

Esses impactos serão documentados no formulário de Solicitação da Mudança, juntamente com os respectivos pareceres.

Grau de prioridade de mudança

- Para possibilitar a execução das mudanças aprovadas, as Solicitações de Mudança deverão receber um grau de prioridade para seu desenvolvimento. Esse número deve ser assinalado nos formulários de controle do gerente do projeto.
- A equipe de projeto poderá iniciar a implantação da mudança seguindo a devida prioridade, já assinalada pelo gerente do projeto e liberada pelo mesmo ou pelo Comitê de Mudança.

3.5.5 GRUPO 05 - ENCERRAMENTO

3.5.5.1 PROCESSO 09 – ENCERRAR O PROJETO

ENCERRAMENTO – 9. Encerrar o Projeto

9. Encerrar o Projeto

Objetivo: Finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, visando encerrar formalmente o projeto e as obrigações contratuais, se for o caso. Investigar e documentar os motivos das ações realizadas se o projeto for encerrado antes de sua conclusão ou cancelado.

Entradas:

- Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP;
- Solicitações de Mudança aprovadas;
- Termos de Aceite das entregas;
- Termo de Referência ou Projeto Básico; e,



- Contratos, convênios e parcerias.

Atividades:

- Verificar se todos os serviços ou produtos (contratuais e não contratuais) foram recebidos definitivamente, de acordo com os requisitos de qualidade previstos;
- Observar os termos e condições contratuais quanto a procedimentos específicos para encerramento;
- Verificar a existência de resíduos contratuais a pagar;
- Encerrar administrativamente os contratos, providenciando a resolução de quaisquer itens em aberto;
- Repassar, junto à equipe do projeto e outras partes interessadas, as Lições Aprendidas registradas no decorrer do projeto, avaliando-as criticamente quanto à pertinência de seu registro para eventos futuros;
- Buscar a identificação de outras ocorrências ainda não registradas, que podem ser úteis como Lições Aprendidas e registrá-las;
- Analisar o sucesso ou fracasso em termos de escopo, custo, prazo, qualidade, atendendo as expectativas das partes interessadas;
- Desmobilizar a equipe do projeto;
- Preencher o Termo de Encerramento do Projeto-TEP;
- Coletar a assinatura do Patrocinador no TEP;
- Divulgar o encerramento do projeto às Partes Interessadas.

Saída:

- Termo de Encerramento do Projeto (TEP).

Questões Relevantes:

- Durante o encerramento do projeto, o gerente do projeto revisará todas as informações prévias e assegurará que o projeto está completo e que alcançou os objetivos definidos no escopo;
- Quando o projeto se constituir em fase de outro projeto são necessárias atividades e ações para transferir as entregas resultantes para o próximo projeto;
- A consulta à opinião especializada sempre é recomendável para a execução das atividades administrativas de encerramento do projeto. Esses especialistas asseguram que o encerramento do projeto ou fase será realizado dentro dos padrões estabelecidos.
- Alguns normativos internos da organização, processos ou atividades podem ser melhorados em decorrência do aprendizado do projeto. O encaminhamento de sugestões de melhoria para os canais competentes é recomendável e deve ser incentivado na fase de encerramento do projeto.
- Sempre obter aceitação formal do Patrocinador;
- Documentar as Lições Aprendidas; e,
- Garantir o arquivamento de todos os documentos relevantes no sistema de informações de gerenciamento de projetos, para serem usados como dados históricos.

SEÇÃO 4 – GERENCIAMENTO DE PROJETOS – MODELO ÁGIL

4.1 ABORDAGEM INICIAL

A gestão ágil é uma abordagem leve para o gerenciamento de projetos. Ágil não tem a ver apenas com rapidez, mas também com flexibilidade e integração. Sendo assim, métodos ágeis de gestão de projetos são adaptáveis a mudanças repentinas no planejamento, como mudar prioridades, adiar tarefas e alterar características do projeto conforme necessário.

Nesse sentido, a MGP-PF foi atualizada para comportar projetos de alta complexidade e que precisam de um dinamismo maior em sua gestão. Este é um modelo híbrido de gestão que combina técnicas e práticas tradicionais com as ágeis. Este modelo tem o objetivo de flexibilizar o modelo tradicional de gerenciamento de projetos.

Foram definidas 5 (cinco) atividades e sua dinâmica será apresentada nas seções seguintes.

4.2 DINÂMICA DAS ATIVIDADES

Nesta seção serão apresentadas as 5 (cinco) atividades definidas:

1. Definir o Backlog do Produto (*Backlog do Produto*)
2. Definir as Atividades do Ciclo (*Backlog da sprint*)
3. Realizar a Reunião de Planejamento
4. Reuniões e registro das tarefas
5. Retrospectiva

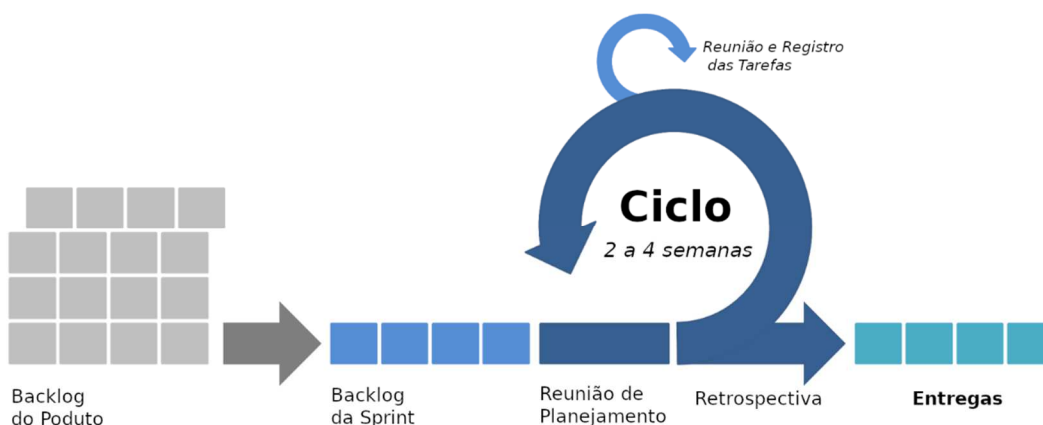


Figura 9 - Dinâmica das atividades do Modelo Ágil

A primeira atividade é *Definir o Backlog do Produto* e deverá ser realizada no início do projeto, listando todos requisitos desejados e conhecidos para determinado projeto, formando o *Backlog do Produto*.

A segunda atividade é *Definir as Atividades do Ciclo (sprint)*, que consiste em definir quais requisitos da lista de *Backlog do Produto* farão parte do ciclo. Os itens do Backlog do Produto deverão ser detalhados pelo *Gestor* antes de compor o ciclo.

A terceira atividade é a *Reunião de Planejamento* e realizada no início de cada ciclo com o objetivo de definir o que será feito e respondendo a perguntas do tipo: *O que será entregue no incremento resultante deste ciclo? e como faremos para entregar o incremento neste ciclo?*

A quarta atividade são as *Reuniões e Registro da Tarefas*, que são os encontros do *Time do Projeto* de rápida duração, em que cada participante comenta, em instantes, a situação do trabalho atual e os próximos passos em suas atividades.

A quinta atividade é a *Retrospectiva*, que é uma reunião de avaliação, ocorre no final do ciclo e antes do planejamento do próximo ciclo.

4.3 DEFINIR O BACKLOG DO PRODUTO

Definir o Backlog do Produto é a primeira atividade a ser realizada e consiste em definir uma lista com todo os requisitos desejados para um projeto específico. A Figura 10 é um exemplo de tabela de Backlog do Produto.



ID	NOME	IMPORTANCIA	ESTIMATIVA INICIAL	COMO DEMONSTRAR	NOTAS

Figura 10 – exemplo: Backlog do Produto

Nesse momento as atividades ainda não estão atribuídas a um responsável. Esta lista traz os requisitos para um projeto, priorizados de acordo com o valor entregue para o cliente.



É a única origem dos requisitos para qualquer mudança a ser feita no produto. O *Gestor* é responsável pelo backlog do produto, incluindo seu conteúdo, disponibilidade e ordenação.

Não se trata de uma lista estanque. Conforme o projeto avança e à medida que os requisitos são descobertos, o backlog pode e deve ser atualizado e ampliado. O importante é que contenha informações suficientes para que o time de desenvolvimento consiga realizar estimativas de desenvolvimento da tarefa.

A premissa, nesse momento, é que tais itens listados bastem para que o time do projeto inicie o primeiro ciclo (*sprint*). O *Backlog do Produto* é criado uma vez e atualizado ao longo do projeto, diferente do *Backlog da Sprint*.

O *Gestor* deverá detalhar os itens do backlog até o ponto que seja suficiente para ser executado. Esta tarefa pode ser realizada de forma paralela a execução do projeto. Itens não detalhados não devem entrar em *sprint*.

4.4 DEFINIR AS ATIVIDADES DO CICLO (BACKLOG DA SPRINT)

A próxima tarefa a ser feita pelo *Gestor* é planejar o ciclo (*sprint*) e definir o conjunto das atividades que serão realizadas pelo *Time de Desenvolvimento* durante esse período, que pode ter de duas a quatro semanas, bem como os responsáveis pela execução.

Todos do *Time do Projeto* devem conhecer as prioridades do ciclo (*Metas da Sprint*), as atividades que lhes foram atribuídas e as expectativas quanto aos resultados, de forma clara e objetiva. Para isso, o *Gestor* e o *Time de Desenvolvimento* devem comunicar-se proativamente para esse fim, especialmente na fase de planejamento.

4.5 REALIZAR A REUNIÃO DE PLANEJAMENTO

Definidas as atividades, no primeiro dia do ciclo, o *Gestor* deve fazer uma reunião de planejamento com *Time de Desenvolvimento*. Neste momento o *Gestor* e o *Time de Desenvolvimento* combinam o trabalho, tiram dúvidas e esclarecem prioridades.

O *Gestor* deve buscar assegurar que todos tenham compreendido o que foi estabelecido, quem serão os responsáveis pela execução e o resultado esperado.

Nesta etapa é preciso elencar as expectativas de desempenho: prazo, aspectos qualitativos e quantitativos dos resultados.

O Gestor pode optar por utilizar ferramentas no formato Kanban para definir as tarefas necessárias para cumprir uma atividade, conforme a Figura 11.

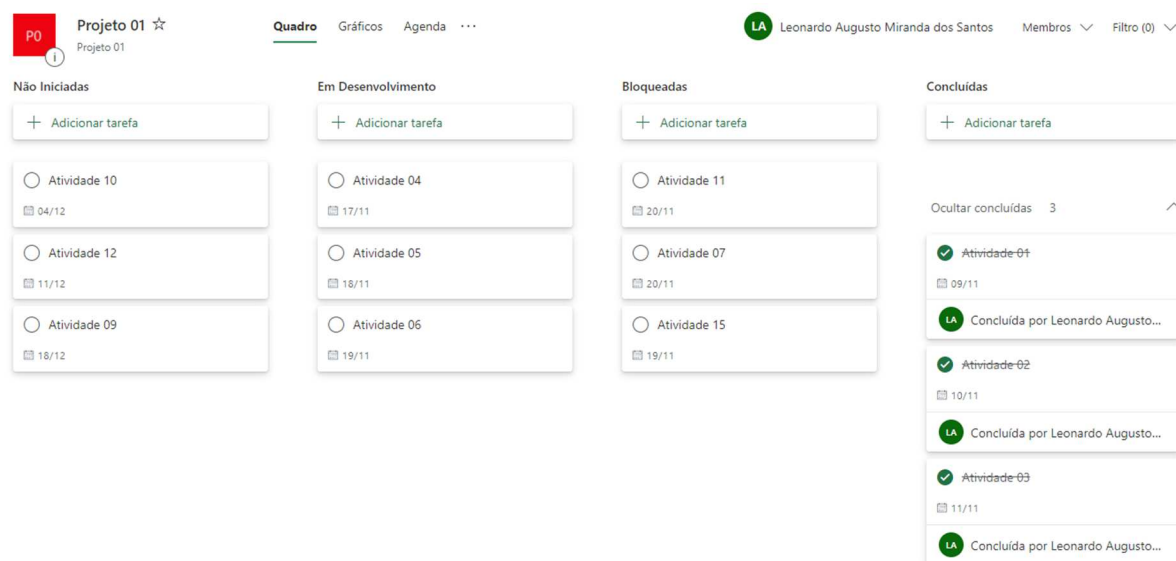


Figura 11 – exemplo: Quadro Kanban

Ao final desta etapa, o plano deverá estar público e acessível para toda a equipe do projeto.

4.6 REUNIÕES E REGISTROS DAS TAREFAS

Realizado o planejamento, é momento de todo o *Time de Desenvolvimento* iniciar a realização do trabalho estipulado para o ciclo. E é nesta fase, a da execução, que problemas, dúvidas e novos aspectos aparecem. Se a equipe perceber a necessidade de incluir algo novo no planejamento, este é o momento de fazê-lo.

O *Gestor* e o *Time de Desenvolvimento* devem lidar com as questões, previstas e imprevistas, com boa comunicação, seja ela síncrona (nas reuniões de controle), seja ela assíncrona (por meio do registro diário, canais e anotações na plataforma de planejamento).

As reuniões de controle são encontros do time do projeto de rápida duração, em que cada participante comenta, em instantes, a situação do trabalho atual e os próximos passos em suas atividades. Se algum membro do time precisar discutir um assunto em profundidade, o *Gestor* deverá cuidar para que isso seja feito em outro momento.



A realização das reuniões de controle é uma forma de o *Gestor* e o *Time de Desenvolvimento* ter ciência do andamento do projeto e seus impedimentos, então se faz necessário que seja realizada preferencialmente uma vez por semana.

O *Gestor* pode optar por utilizar ferramentas que possibilitem as reuniões de forma remota, ou ainda utilizar ferramentas de comunicação assíncronas para permitir a interação entre a equipe.

4.7 RETROSPECTIVA

A Retrospectiva é uma reunião de avaliação, ocorre no final do ciclo e antes do planejamento do próximo ciclo. É uma oportunidade para o *Time do Projeto* inspecionar a si próprio e criar um plano para melhorias a serem aplicadas no próximo ciclo, de modo a buscar a **melhoria contínua**.

O propósito da Retrospectiva é:

- Inspecionar como o último ciclo foi em relação às pessoas, aos relacionamentos, aos processos e às ferramentas;
- Identificar e ordenar os principais itens que foram bem e as potenciais melhorias; e,
- Criar um plano para implementar melhorias no modo que o *Time do Projeto* faz seu trabalho;

Ao final da Retrospectiva, o *Time do Projeto* deverá ter identificado melhorias que serão implementadas na próxima Sprint. Pode ocorrer imediatamente antes da Reunião de Planejamento do Ciclo, de modo a otimizar o tempo dos integrantes da equipe.



REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Manual de Elaboração: plano plurianual 4ª Edição-2011**/ Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Brasília: MP, 2007.

PMI. *Project Management Institute. Project Management Body of Knowledge - PMBOK*, 4. ed., 4ª Edição.

ABPMP. *Association of Business Process Management Professionals. Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento - BPM CBOK*, v. 2.0, 2009.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. - Brasília: MP, 2011.

BPM CBOK - ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). **Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento** - (2013).

Guia do Scrum - **Um guia definitivo para o Scrum**: As regras do Jogo (2017).

Modelos



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

POLÍCIA FEDERAL

TERMO DE ABERTURA

CÓDIGO DO PROJETO

TÍTULO DO PROJETO

Descrição resumida do projeto (máx. 2 linhas).



TERMO DE ABERTURA

<Título do projeto>

HISTÓRICO DE REVISÕES

Elaborado por:	Aprovado por:	Data:	Versão:
Nome(s) do(s) elaborador(es) do documento	Nome do patrocinador do projeto	Data da aprovação>	V. 1.0



TERMO DE ABERTURA

<Título do projeto>

1. INFORMAÇÕES INICIAIS

Código do projeto:	Código sequencial interno gerado automaticamente pelo sistema GEPnet para cada projeto. O código é formado por um número sequencial/ano/sigla do escritório de projetos responsável.
Título do projeto:	Identifica o título do projeto. O título do projeto deve ser o mais intuitivo possível, evitando ambiguidades e prolixidade.
Programa:	Identifica o programa com o qual o projeto está relacionado. Por padrão os projetos que não fazem parte de nenhum programa, devem ser cadastrados com a expressão: DESVINCULADO DE PROGRAMA . Somente o Escritório de Projetos Central poderá associar um projeto a um programa, pois os programas são Institucionalmente definidos pela alta administração.
Alinhamento estratégico:	<p>Objetivo Institucional: Identifica o objetivo Institucional relacionado ao projeto, de acordo com o Portfólio Estratégico da Polícia Federal.</p> <p>Ação Estratégica: Identifica a Ação Estratégica relacionada ao Objetivo Institucional.</p> <p>Identificar do objetivo institucional e ação estratégica mais diretamente relacionada ao projeto> Obs. Analisar o Plano Estratégico 2010/2022 consultando o BS 209 de 04/11/2010 ou: http://intranet.dpf.gov.br/cige/organizacao/normativos/PORTARIANo1735-2010.pdf.</p>
Natureza:	<p>Aquisição: Projeto mais fortemente voltado para a aquisição de serviços ou produtos com exceção de produtos ou serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação T.I.C.</p> <p>Capacitação: Projeto mais fortemente voltado para Capacitação e Treinamento dos Servidores da Organização.</p> <p>Estrutura Organizacional: Projeto mais fortemente voltado para reestruturação organizacional.</p> <p>Infraestrutura Obra: Projeto mais fortemente voltado Obras (construção ou reforma).</p> <p>Rotina Administrativa: Projeto mais fortemente voltado para a criação, melhoria ou acompanhamento de processos administrativos.</p> <p>Rotina Operacional/Operação Policial: Projeto mais fortemente voltado para a área operacional da Polícia Federal.</p> <p>T.I.C: Projeto mais fortemente voltado para aquisição, desenvolvimento de produtos ou serviços na área de Tecnologia da Informação e Comunicação.</p>
Demandante:	Identifica a pessoa que solicitou o projeto.
Área executora:	Identificação da principal área executora do projeto ou da área do gerente do projeto.
Patrocinador:	Identifica o Patrocinador do projeto. Favor Informar o nome completo.
Escritório responsável:	Identifica o Escritório de Projetos responsável pelo suporte técnico e metodológico ao Projeto.
Gerente do projeto:	Identifica o nome do gerente do projeto
Gerente adjunto:	Identifica o nome do gerente adjunto do projeto
Orçamento previsto:	Identifica o valor orçado/estimado para o Projeto. É uma



TERMO DE ABERTURA

<Título do projeto>

	estimativa inicial do investimento a ser realizado para o projeto. Este valor pode ser alterado no decorrer do projeto, quando o orçamento tiver mais claro e refinado, com todas as atividades do projeto construídas no cronograma do projeto.
Prazo previsto para projeto:	<p>Início - data de início (<i>baseline</i>): Data planejada para o início do projeto. Enquanto não existe <i>baseline</i> adota-se a meta de início do Projeto, inserido no documento Termo de Abertura.</p> <p>Fim - data de término (<i>baseline</i>): Data planejada para término do projeto. Enquanto não existe <i>baseline</i> (linha de base) do cronograma, adota-se a meta de término do Projeto, inserido no documento Termo de Abertura.</p> <p>Início: ____/____/____ Fim: ____/____/____</p>
Prazo para desenvolvimento do plano do projeto:	<p>Período que o Gerente de Projeto e a sua equipe se comprometem em desenvolver o Plano do Gerenciamento do Projeto. Esse período deverá iniciar após a assinatura do TAP e findar antes do início da execução do Projeto.</p> <p>Início: ____/____/____ Fim: ____/____/____</p>

2. INFORMAÇÕES TÉCNICAS

Justificativa do projeto:	Descrever a exposição dos motivos para a utilização do projeto em determinada situação, relacionando suas entregas ao contexto apresentado, pautando-se no problema, na oportunidade e no objetivo institucional ao qual o projeto está alinhado.
Objeto do projeto (o que será feito?):	Descrição do que será feito no projeto.
Objetivo do projeto (para que será feito?):	Descrição dos resultados esperados pelo projeto. Normalmente, pode ser compreendido como a realidade transformada com o problema resolvido.

3. RESUMO DO PROJETO

Escopo resumido (principais entregas):	Relação das principais entregas do Projeto. Essa é a primeira decomposição do Projeto.
Não escopo (o que não será feito):	Relação do que pode ser entendido como produto do projeto, porém não está contemplado no escopo. Visa a garantir o alinhamento das expectativas. Outra forma de se preencher este campo é registrar o que pode parecer que será feito mais não será.
Premissas:	Hipóteses que assumimos como verdadeiras para o projeto.
Restrições:	Fatores e limitações, existentes atualmente, que afetam e limitam diretamente o projeto.












TERMO DE ABERTURA

<Título do projeto>

4. PARTES INTERESSADAS

Nome / cargo	Posição na organização	Telefone	E-mail	Nível de influência
Informar Nome completo e cargo	Informar a função	Informar o telefone	Informar e-mail	Informar o nível em relação ao Projeto como Alto, Médio ou Baixo.

5. DEMAIS INFORMAÇÕES

Tipo de projeto:	Caso o Projeto faça parte do conjunto de projetos estratégicos da Unidade, escrever Estratégico , caso contrário, escrever Normal .								
Periodicidade de atualização (dias):	Compromisso periódico assumido pelo gerente do projeto em manter os dados do projeto atualizados. Informar de quanto em quanto tempo o gerente do projeto irá atualizar os dados do projeto e gerar o relatório de situação.								
Critério do Farol (dias):	<p>Informar quantos dias o projeto e suas entregas poderão atrasar para o indicador (farol) mudar de cor. Este dado possibilita a visualização do andamento do projeto quando o mesmo está cadastrado no sistema GEPnet.</p> <table><tr><th>Cor do Farol</th><th>Detalhes</th></tr><tr><td></td><td>Projeto em dia ou adiantado. (até 0 dias de atraso)</td></tr><tr><td></td><td>Projeto em atraso de até o prazo limite em dias estabelecido pela equipe (Critério do Farol)</td></tr><tr><td></td><td>Projeto acima do prazo limite em dias estabelecido pela equipe (Critério do Farol)</td></tr></table>	Cor do Farol	Detalhes		Projeto em dia ou adiantado. (até 0 dias de atraso)		Projeto em atraso de até o prazo limite em dias estabelecido pela equipe (Critério do Farol)		Projeto acima do prazo limite em dias estabelecido pela equipe (Critério do Farol)
Cor do Farol	Detalhes								
	Projeto em dia ou adiantado. (até 0 dias de atraso)								
	Projeto em atraso de até o prazo limite em dias estabelecido pela equipe (Critério do Farol)								
	Projeto acima do prazo limite em dias estabelecido pela equipe (Critério do Farol)								
Publicar o projeto?	SIM/NÃO. Ao publicar o projeto, marcar SIM , o mesmo estará disponível para consulta por outros colegas de trabalho na Tela Mestra Executiva. Caso NÃO esteja público, somente o Gerente de Projeto, a Equipe do Projeto e o Escritório de Projetos poderão visualizar as informações do projeto. É uma boa prática publicar o projeto para que os integrantes da Instituição tenham o conhecimento do andamento do projeto e possam utilizar as lições aprendidas em projetos semelhantes.								
Projeto do portfólio da pf	Este campo só deverá ser utilizado pelo EGPE. Este campo identifica os projetos que fazem parte do portfólio de projetos da Polícia Federal.								



TERMO DE ABERTURA

<Título do projeto>

6. APROVAÇÃO DO PATROCINADOR

Nome do Patrocinador:	Assinatura:	Data da Aprovação:
Nome completo do patrocinador		/ /

7. CIÊNCIA DOS GERENTES DO PROJETO

Nome do Gerente de Projetos	Assinatura:	Data da Ciência
Nome completo do gerente do projeto		/ /
Nome completo do gerente adjunto do projeto		/ /



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

POLÍCIA FEDERAL

PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

<TÍTULO DO PROJETO>

<Descrição resumida do projeto (máx. 2 linhas).>



PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

<Título do projeto>

HISTÓRICO DE REVISÕES				
Elaborado por:	Aprovado por:	Data:	Versão:	Descrição:
<nome(s) do(s) elaborador(es) do documento>	<nome do patrocinador do projeto>	<data da aprovação>	<n ^o >	<O que foi feito nesta versão, na versão inicial Criação do Documento>



PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

<Título do projeto>

Índice

1. DECLARAÇÃO DO ESCOPO / QUALIDADE	4
1.1. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP	4
1.2. DICIONÁRIO DA EAP E CRITÉRIO DE ACEITAÇÃO (QUALIDADE)	5
1.3. NÃO ESCOPO (O QUE NÃO SERÁ FEITO)	5
2. TEMPO / CUSTO / RESPONSÁVEIS	5
2.1. CRONOGRAMA	5
10. PLANO DE RECURSOS HUMANOS	8
10.1. EQUIPE DO PROJETO	8
11. PLANO DE COMUNICAÇÕES.....	8
11.1. MATRIZ DE COMUNICAÇÃO.....	8
12. PLANO DE RISCOS	9
12.1. MATRIZ DE ANÁLISE DE RISCOS	9
12.2. MATRIZ DE RISCOS.....	9
13. APROVAÇÃO DO PATROCINADOR.....	10
14. CIÊNCIA DO GERENTE DE PROJETOS	10



PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

<Título do projeto>

1. DECLARAÇÃO DO ESCOPO / QUALIDADE

1.1. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP

<Corresponde a todo o trabalho que deverá ser realizado para se definir os produtos que serão entregues ao final do projeto aos seus demandantes ou beneficiários. Aqui você deve desenvolver um diagrama que apresenta, por meio da decomposição, todas as entregas (produtos, serviços) do projeto. Isso significa organizar todos os produtos do projeto em um diagrama, ou estrutura de tópicos (com itens e subitens), de forma a compreender todo o trabalho a ser desenvolvido. As entregas, que também podem ser entendidas por produtos ou subdivisões dos produtos, representam os bens ou serviços que serão efetivamente disponibilizados. A EAP expõe todo o escopo do projeto, isso implica que o que não for apresentado não será desenvolvido.

Desenvolver um diagrama que apresenta todos os produtos que serão entregues pelo projeto.

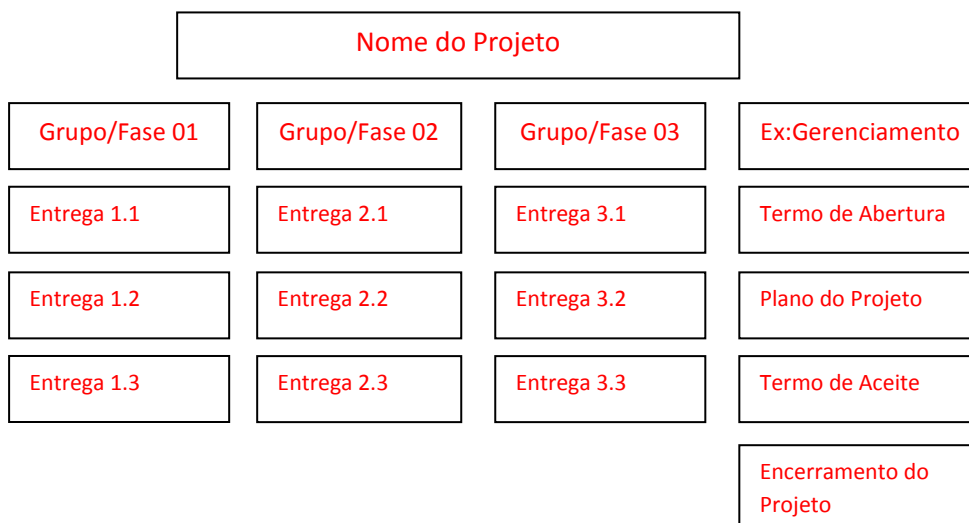
A seguir são apresentados alguns passos para a construção da EAP:

1. Colocar no primeiro nível da EAP o principal produto do projeto. O título do projeto também poderá ser colocado neste nível.
2. Alocar, no segundo nível, as fases do projeto e seu gerenciamento.
3. Compor o terceiro nível com os produtos (pacotes de trabalho) que serão entregues pelo projeto.
4. Verificar a coerência da decomposição, ou seja, se os níveis inferiores são necessários e suficientes e se os produtos estão claros.

Questões relevantes:

- Antes de iniciar a elaboração sugere-se analisar estruturas analíticas desenvolvidas por projetos similares, internos ou externos.
- Não se esquecer de incluir as atividades de gestão do projeto na EAP (TAP, PGP, Termo de Aceite, TEP).
- Buscar sempre a clareza, evitando o uso de termos ambíguos na definição dos produtos da EAP. Lembrar-se de que os menores elementos da EAP são, na verdade, entregas do projeto.
- Certificar-se de que todos os pacotes de trabalho (entregas) foram quantificados e qualificados.
- Deve-se buscar a coerência na decomposição, garantindo que a soma dos pacotes de trabalho seja igual ao produto desejado pelo projeto.
- Atente-se para a definição dos pacotes de trabalho a fim de que não se repitam na mesma EAP.

Quando um determinado produto for realizado por alguém de fora do projeto, não é indicada sua decomposição em subprodutos. Veja o Exemplo Abaixo:>





PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

<Título do projeto>

1.2. DICIONÁRIO DA EAP E CRITÉRIO DE ACEITAÇÃO (QUALIDADE)

<Refere-se ao desenvolvimento das descrições detalhadas dos pacotes de trabalho (entregas) definidos na EAP acima conforme tabela abaixo. Além disso, durante esta atividade são indicados os critérios de aceitação (identificação dos requisitos e padrões de qualidade necessários para o aceite dos produtos definidos no escopo do projeto.). Dessa forma, durante esta atividade são formalizados os critérios e os desvios aceitáveis que devem ser considerados para a aprovação de cada um dos produtos elencados na EAP, bem como são indicados os responsáveis pela análise e aprovação>




Id	Identificação EAP	Descrição	Critério de Aceitação (Qualidade) / Desvio Aceitável	Responsável pela Aceitação

1.3. NÃO ESCOPO (O QUE NÃO SERÁ FEITO)

<Relação do que possa ser entendido como entrega, porém não está contemplado no projeto. Visa garantir o alinhamento das expectativas (utilize o não escopo utilizado no Termo de Abertura e complemente, se for o caso)>.

2. TEMPO / CUSTO / RESPONSÁVEIS


2.1. CRONOGRAMA

- <Dica: Utilize como referência a EAP e estime a duração das atividades necessárias para a conclusão de cada entrega. Depois disto, relacione as atividades entre si, propondo relações de predecessão, se for o caso. Logo Após, indique o custo, as datas de início e fim para a finalização de cada grupo/entrega/atividade/marco assim como o Responsável.>.
-  **Grupo:** 2º nível da EAP pode ser interpretado também como uma fase do projeto. Ex: Levantamento, Logística, Execução, Operação, Planejamento.
-  **Entrega:** Pacote de Trabalho: Representa um conjunto de atividades que gera um produto ou serviço. Ex: Laudo, Contrato, Vistoria, Local de Crime, Plano do Projeto, Equipamento.
- Atividade:** Menor parte do trabalho a ser desenvolvido em um projeto. Ex: Elaborar Minuta do Contrato; Revisar Documento; Elaborar Laudo; Solicitar Orçamento; Assinar Contrato; Reunião com o DG.
-  **Marco:** Atividade em destaque podendo ser utilizada para sinalizar a finalização de uma entrega com duração de 0 dias, podendo durar um período maior. Ex: Contrato Assinado, Veículos Vistoriados, Equipamento Adquirido.
- Predecessora (P):** Vínculo existente entre a atividade que se inicia antes da atividade sucessora necessário vincular o início ou término de uma tarefa a outra tarefa. Por exemplo, para executar a atividade Assinar Portaria, antes é necessário executar a atividade Elaborar Portaria. Nesse caso a atividade Elaborar Portaria será Predecessora de Assinar Portaria, estando as duas amarradas, vinculadas.
- Folga:** Intervalo existente entre duas atividades. Por padrão, a atividade sucessora inicia-se no dia seguinte ao término da atividade predecessora, ou seja, inexistente folga entre as atividades (folga=0). Caso o gerente de projeto deseje que a atividade sucessora inicie antes do término da predecessora ou com folga, deverá cadastrar respectivamente folga menor ou maior que 0.









PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

<Título do projeto>

8. **Responsável:** Pessoa que irá executar a atividade.
9. **Aquisição:** Caso a Entrega ou atividade seja uma aquisição identificar com a seguinte imagem: .

Cronograma do Projeto

Item	Grupo/Entrega/Atividade:	(P)	Início Base line	Fim Base line	Início	Fim (folga)	Custo	%	Responsável
0	 Grupo 01	-	01/09/2011	15/10/2011	01/09/2011	15/10/2011	12.000,00	0%	Nome da Pessoa
1	 Entrega 01	-	01/09/2011	15/09/2011	01/09/2011	15/09/2011	5.000,00	0%	Nome da Pessoa
2	Atividade 01	-	01/09/2011	05/09/2011	01/09/2011	05/09/2011	2.500,00	0%	Nome da Pessoa
3	Atividade 02	2	05/09/2011	15/09/2011	05/09/2011	15/09/2011(-1)	2.500,00	0%	Nome da Pessoa
4	 Entrega 01 Concluída	3	16/09/2011	16/09/2011	16/09/2011	16/09/2011	0	0%	Nome da Pessoa
5	 Entrega 02	-	17/09/2011	15/10/2011	17/09/2011	15/10/2011	7.000,00	0%	Nome da Pessoa
6	Atividade 01	5	17/09/2011	05/10/2011	17/09/2011	05/10/2011	3.500,00	0%	Nome da Pessoa
7	 Atividade 02	6	06/10/2011	15/10/2011	06/10/2011	15/10/2011	3.500,00	0%	Nome da Pessoa
8	 Entrega 02 Concluída	7	16/10/2011	16/10/2011	16/10/2011	16/10/2011	0	0%	Nome da Pessoa

10. PLANO DE RECURSOS HUMANOS

10.1. EQUIPE DO PROJETO

Nome	Matrícula	Função no projeto	Telefone	E-mail
<i>Nome Completo da Pessoa</i>	<i>Matrícula DPF</i>	<i>Função Exercida pela pessoa no Projeto</i>	<i>Telefones para contato.</i>	<i>E-mail para contato.</i>

11. PLANO DE COMUNICAÇÕES

11.1. MATRIZ DE COMUNICAÇÃO

O que será informado	Quem será informado	Qual a origem	Qual a frequência	Como será transmitida	Onde será armazenada	Quem será o responsável
<i><Ex: Apresentação do andamento do projeto, Situação Atual do Projeto, Relatório de Situação do Projeto></i>	<i><Diretor Geral, Superintendente, Diretor Pablo Teixeira.></i>	<i><Ex: GEPnet, Cronograma, EAP, Imprensa, Relatórios de turno></i>	<i><Ex:semanal, mensal, quinzenal></i>	<i><Ex: Reunião presencial, Vídeo-Conferência, Telefonema, E-mail></i>	<i><Ex: Gepnet, diretório c:/projeto, RUD ></i>	<i><Ex: EPF Gisele de Barros, Gerente, Chefe de Setor, Chefe de Equipe></i>

Legenda dos envolvidos:

P - Patrocinador

GP - Gerente do Projeto

EGPS – Escritório de Gestão de Projetos Setorial

EGPE – Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos

CE – Chefe de Equipe

GF – Gerente Funcional



PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO




<Título do projeto>

12. PLANO DE RISCOS

12.1. MATRIZ DE ANÁLISE DE RISCOS



12.2. MATRIZ DE RISCOS

Data Detecção	Origem	Etapas	Tipo	Ativo	P	I	R	Tratamento
/ /	<prazo, custo, premissa, escopo, etc>	<planejamento ou execução>	<risco ameaça ou risco oportunidade>	<sim ou não>				<neutralizar, mitigar, transferir, conviver, potencializar>
Descrição								
Causa								
Consequência								
Contramedida								
Prazo	Tendência	Responsável	Status				Efetiva	
/ /	/ /		<em andamento, atrasada, concluída, não iniciada, cancelada>				<sim ou não>	
Descrição da contramedida								

Legenda: P – PROBABILIDADE, I – IMPACTO, R – RISCO (PxI)



ALTO (A)



PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

<Título do projeto>



MÉDIO (A)

BAIXO (A)

13. APROVAÇÃO DO PATROCINADOR

Aprovado por:	Assinatura	Data da Aprovação
		/ /

14. CIÊNCIA DO GERENTE DE PROJETOS

Nome do gerente de projetos	Assinatura	Data da ciência
		/ /



DGE

Reunião de *kick off*

YYYYY XXX – Título do Projeto no GepNET
SEI :Nº do processo

Pauta



1. Projeto

Apresentação do projeto.



2. Equipe

Apresentação da equipe



3. Premissas e Riscos

Apresentação das premissas e dos riscos referentes ao projeto



4. Metodologia de trabalho

Metodologia de gestão de projetos



5. Ferramentas de apoio

Ferramentas tecnológicas que dão suporte ao trabalho

Justificativa do Projeto

Texto oriundo das informações técnicas do TAP

Objeto do Projeto

Texto oriundo das informações técnicas do TAP

Objetivo do Projeto

Texto oriundo das informações técnicas do TAP

Equipe

Diretor da DTI
Patrocinador

Informação oriunda do processo
SEI
Demandante

Informação oriunda do processo
SEI
Requisitante Titular

Informação oriunda do
processo SEI
Requisitante Substituto

Informação oriunda do processo SEI
Integrante Técnico Titular

Informação oriunda do
processo SEI
Integrante Técnico Substituto

Informação oriunda do processo
SEI
Integrante administrativo
Titular

Informação oriunda do processo SEI
Integrante administrativo
Substituto

XXXXXXXXXXXXX
Chefe do DGE/DTI

XXXXXXXXXXXXX
Chefe DGE Substituto e
Gerente de Projetos Adjunto

XXXXXXXXXXXXX
Gerente de Projetos DGE/DTI

XXXXXXXXXXXXX
Analista de Projetos titular

XXXXXXXXXXXXX
Analista de Projetos substituta



Premissas

Texto oriundo das informações técnicas do TAP



Riscos



RISCOS	CAUSA	TRATAMENTO
XXXXXX	XXXXXXX	XXXXXXXXX
XXXXXX	XXXXXXX	XXXXXXXXX
XXXXXX	XXXXXXX	XXXXXXXXX



Iniciação

- DFD - Documento de Formalização da Demanda
- TAP – Termo de Abertura do Projeto

Planejamento

- PP – Plano de Projeto
- Planejamento da Contratação
- Análise de Conformidade

Execução

- Seleção do Fornecedor
- Implantação do contrato

Monitoramento

- Registros do projeto
- Solicitação de Mudança
- Lições Aprendidas

Encerramento

- TEP – Termo de Encerramento do Projeto

Ferramentas de apoio



Teams

Ferramenta para a
interoperação da equipe



Gepnet

Plataforma integradora do
controle do projeto

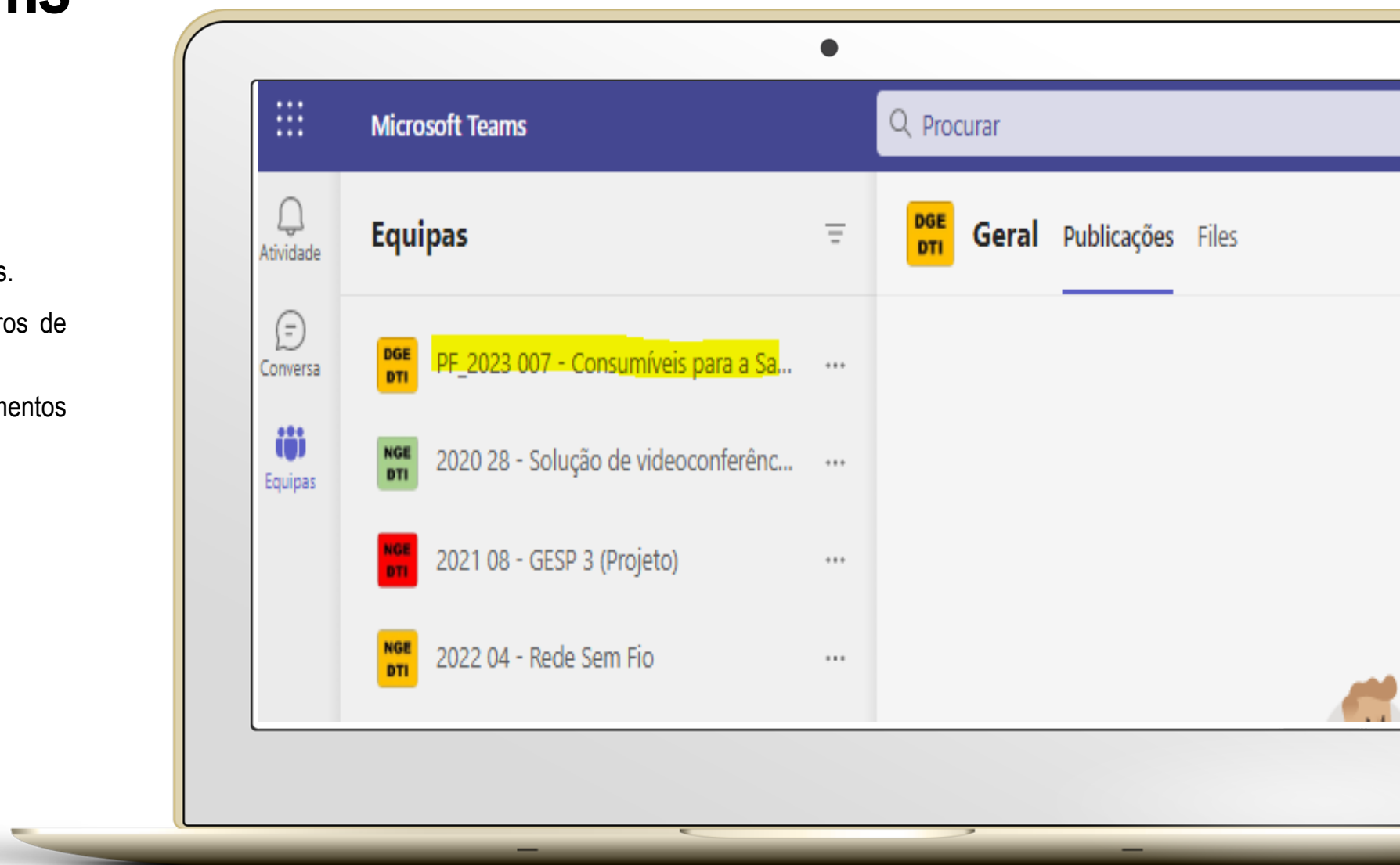


SEI

Ferramenta para
formalizar os documentos
do processo/projeto.

Organização do Teams

- O Teams está organizado em estrutura de equipes.
- A guia “**Publicações**” é onde ocorrem os registros de comunicação durante o projeto.
- A guia “**Files**” foi criada para compartilhar documentos importantes do projeto.





● ● ● ●
OBRIGADO.

✉ @pf.gov.br



LIÇÕES APREENDIDAS

<Título do projeto>

1. HISTÓRICO DE REVISÕES

Elaborado por:	Data:	Versão:	Descrição:

2. LIÇÕES APREENDIDAS

Resultados obtidos:	
Pontos fortes:	
Pontos fracos / Dificuldades enfrentadas:	
Sugestões para projetos semelhantes:	



SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA

<Título do projeto>

HISTÓRICO DE REVISÕES

Elaborado por:	Aprovado por:	Data:	Versão:
		/ /	

1. PROJETO

Código do projeto:	<vide Termo de Abertura>
Título do projeto:	<vide Termo de Abertura>
Gerente do projeto:	<vide Termo de Abertura>
Gerente adjunto:	<vide Termo de Abertura>
Patrocinador:	<vide Termo de Abertura>

2. MUDANÇA

Data da solicitação:	< / / >
Tipo de mudança:	<escopo, prazo, custo, qualidade, paralisação>
Solicitante:	<quem demandou a mudança>
Aprovada?	<sim ou não>
Data da decisão:	< / / >
Descrição:	<descrever detalhadamente o que será mudado, avaliando o projeto com um todo.>
Justificativa:	<apresentar argumentação acerca das necessidades envolvidas e o esclarecimento sobre os efeitos da mudança>
Parecer do escritório responsável:	<análise da viabilidade da mudança por parte do Escritório de Projetos relacionado ao projeto>
Parecer dos aprovadores:	<análise da viabilidade da mudança por parte dos responsáveis pela aprovação>

3. APROVAÇÃO

Aprovado por:	Assinatura	Data da Aprovação
		/ /



TERMO DE ACEITE

<Título do projeto>

HISTÓRICO DE REVISÕES

Elaborado por:	Aprovado por:	Data:	Versão:
		/ /	

1. PROJETO

Código do projeto:	<vide Termo de Abertura>
Título do projeto:	<vide Termo de Abertura>
Gerente do projeto:	<vide Termo de Abertura>
Gerente adjunto:	<vide Termo de Abertura>
Patrocinador:	<vide Termo de Abertura>

2. ENTREGA ASSOCIADA

Referência EAP:	< número correspondente da EAP>
Critério de aceitação:	<vide Plano do Projeto>
Responsável pela aceitação:	<vide Plano do Projeto>
Produto ou serviço entregue:	<descrição do produto ou serviço entregue, podendo ser resultado de uma entrega ou atividade>
Parecer final:	

3. APROVAÇÃO

Aprovado por:	Assinatura	Data da Aprovação
		/ /

Plano de Reunião	
Tipo de Reunião	Informativa, Resolução, Tomada de decisão, Avaliação
Organizador	pessoa ou setor que
Pauta	assuntos que serão discutidos
Objetivos	elencar objetivos da reunião
Participantes Obrigatórios	lista de pessoas
Participantes Opcionais	lista de pessoas
Data	DD/MM/AAAA
Horário	HH:MM
Duração	XX (minutos ou horas)
Local	virtual ou físico



ATA DE REUNIÃO

<Título do projeto>

HISTÓRICO DE REVISÕES			
Elaborado por:	Aprovado por:	Data:	Versão:

1.1. PARTICIPANTES

Nome / Cargo	Posição na organização	Telefones / Email	Assinatura

1.2. ATA

Data e hora da reunião:	
Local:	
Assunto:	
Pontos discutidos:	
Decisões:	
Observações:	

1.3. PRÓXIMOS PASSOS

Próximos passos	Responsável	Prazo



TERMO DE ENCERRAMENTO

<Título do projeto>

HISTÓRICO DE REVISÕES

Elaborado por:	Aprovado por:	Data:	Versão:
		/ /	

1. TERMO DE ENCERRAMENTO

1.1. PROJETO

CÓDIGO DO PROJETO:	<vide Termo de Abertura>
TÍTULO DO PROJETO:	<vide Termo de Abertura>
OBJETO:	<vide Termo de Abertura>
OBJETIVO:	<vide Termo de Abertura>
GERENTE DO PROJETO:	<vide Termo de Abertura>
GERENTE ADJUNTO:	<vide Termo de Abertura>
PATROCINADOR:	<vide Termo de Abertura>

2. LIÇÕES APRENDIDAS

RESULTADOS OBTIDOS:	<considerar os formulários de lições aprendidas preenchidos durante o projeto e complementar com o observado na fase final do projeto> <Descreva os resultados apresentados pelo projeto e os relacione aos objetivos registrados no Termo de Abertura do Projeto>
PONTOS FORTES:	<considerar os formulários de lições aprendidas preenchidos durante o projeto e complementar com o observado na fase final do projeto> <Liste as propostas desenvolvidas durante o planejamento que, durante a execução, se confirmaram como adequadas. Além disso, liste as estratégias de sucesso que foram utilizadas para contornar situações desfavoráveis que surgiram após o planejamento>
PONTOS FRACOS / DIFICULDADES ENCONTRADAS:	<considerar os formulários de lições aprendidas preenchidos durante o projeto e complementar com o observado na fase final do projeto> <Liste os principais obstáculos que surgiram durante o gerenciamento do projeto. Apresente, ainda, as estratégias que se mostraram inadequadas e o aprendizado obtido>
SUGESTÕES PARA UM PROJETO SEMELHANTE:	<considerar os formulários de lições aprendidas preenchidos durante o projeto e complementar com o observado na fase final do projeto> <Apresente uma síntese de informações relevantes para os responsáveis pelo gerenciamento de projetos futuros que apresentem similaridade em relação ao tema, aos propósitos ou à complexidade>

2.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

<Apresente informações referentes ao trabalho de gerenciamento realizado, indicando eventuais diferenças visualizadas entre os resultados previstos e os alcançados pelo projeto/fase, destacando, quando for o caso, as pendências e as alterações que se fizeram necessárias para adequação do prazo, do escopo, entre outras>.



TERMO DE ENCERRAMENTO

<Título do projeto>

2.2. APROVAÇÃO

Aprovado por:	Assinatura	Data da Aprovação
		/ /

2.3. CIÊNCIA DO GERENTE DO PROJETO

Nome do gerente do projeto	Assinatura	Data da Ciência
<Nome completo do gerente do projeto>		/ /



RELATÓRIO DE SITUAÇÃO

<Título do projeto>

HISTÓRICO DE REVISÕES

Elaborado por:	Aprovado por:	Data:	Versão:
		/ /	

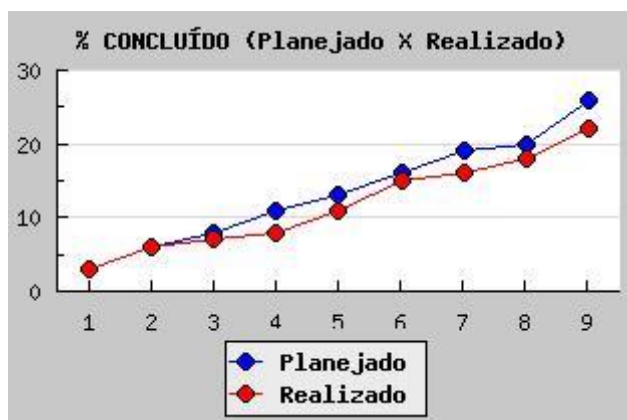
1. PROJETO

CÓDIGO DO PROJETO:	<vide Termo de Abertura>
TÍTULO DO PROJETO:	<vide Termo de Abertura>
GERENTE DO PROJETO:	<vide Termo de Abertura>
GERENTE ADJUNTO:	<vide Termo de Abertura>
PATROCINADOR:	<vide Termo de Abertura>

2. RELATÓRIO DE SITUAÇÃO

Acompanhamentos:

(1) - ____/____/____ (9) - ____/____/____



Projeto		
Prazo:	Data acompanhamento:	
Risco:	% Concluído:	
	% Previsto:	
	Tendência término projeto:	

Próximo marco	
Marco:	
Previsto:	
Tendência:	

Atividades concluídas no período
<ul style="list-style-type: none">Atividade 01;Atividade 02;Atividade 03.

Atividades em andamento no período
<ul style="list-style-type: none">Atividade 01;Atividade 02;Atividade 03.

Motivo do atraso
<ul style="list-style-type: none"><descrição>

Contramedida (R3G)
<ul style="list-style-type: none"><descrição>



RELATÓRIO DE SITUAÇÃO

<Título do projeto>




Irregularidades

- <descrição>




Riscos

- <descrição>

3. MONITORAMENTO E CONTROLE DE IRREGULARIDADES

Data Detecção	Tipo			Farol projeto
/ /	<prazo, custo, qualidade, etc>			  
Planejado				
Realizado				
Consequência				
Causa				
Contramedida				
Prazo	Tendência	Responsável	Status	Efetiva
/ /	/ /		<em andamento, atrasada, concluída, paralisada, não iniciada, cancelada>	<sim ou não>
Descrição da contramedida				

4. DIÁRIO DE BORDO

Data	Descrição	Referência	Status
		<observação, ponto de atenção, reunião>	  

Plano de Implantação do Processo de XXXXXXXXXX

[illegible]

Check-list de Conformidade do Processo de XXXXXXXXXX								
Item	Descrição	Sim	Não	N/A	Riscos	Indicador Associado	Valor do Indicador	Análise do Indicador
1	Entradas do Processo							
1.1	O processo é iniciado conforme previsto?	X			há risco associado? Qual?	descrever o indicador	valor apurado	em relação às metas definidas
1.2	As informações são suficientes em qualidade para a iniciação do processo?		X					
1.3	O processo é iniciado respeitando o prazo previsto para a sua conclusão?			X				
2	Atividades do Processo							
2.1	As atividades a seguir são executadas corretamente?							
2.1.1	A1		X					
2.1.2	A2			X				
2.1.n	AN	X						
2.2	Os produtos gerados em cada fase do processo estão em conformidade com o previsto?							
2.2.1	P1	X						
2.2.2	P2		X					
2.2.n	P3			X				
2.3	Os produtos gerados estão com a qualidade esperada pela área cliente?	X						
3	Interfaces							
3.1	As informações enviadas para as áreas clientes são suficientes para realizar suas atividades?		X					
3.2	As informações são enviadas de maneira completa de uma área a outra?			X				
4	Tempo de execução							
4.1	Execução do processo ocorre dentro do tempo previsto?	X						
4.2	Atende às expectativas das áreas envolvidas no processo?		X					
4.3	Atende às expectativas das áreas envolvidas no processo?			X				
5	Documentação							
5.1	Houve mudança na legislação ou normativos relacionados diretamente ao processo?	X						
5.2	A documentação do processo está atualizada em relação a legislação ou normativos vigentes?		X					

[illegible]

Anexo III - Anexo III - CEE.pdf



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MJSP - POLÍCIA FEDERAL
DIVISÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO - DGE/DTI/PF

ANEXO III - CADERNO DE ENCARGOS

1. INTRODUÇÃO

1.1. Objeto

Este Caderno de Encargos compreende um conjunto de discriminações técnicas, critérios e procedimentos estabelecidos pelo CONTRATANTE, para a contratação, execução, fiscalização e controle de serviços técnicos especializados de apoio ao gerenciamento de projetos e processos.

1.2. Metodologia

Deverão ser respeitadas as definições e orientações contidas na Metodologia de Gerenciamento de Projetos - MGP PF, *Project Management Body of Knowledge* - PMBOK, *Business Process Management Body of Knowledge* - BPM CBOK, *Business Process Modeling Notation* - BPMN.

Na eventualidade de conflitos entre este Caderno de Encargos e os guias e normativos prevalecerá o critério mais rigoroso e/ou de melhor qualidade e eficácia, sendo que as questões remanescentes deverão ser apresentadas à FISCALIZAÇÃO, para aprovação por escrito da resolução definida.

2. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

2.1. Equipe de execução do contrato

As atividades descritas neste Caderno de Encargos possuem níveis de complexidade diferentes entre si, dessa forma visando a economicidade e eficiência no emprego do capital humano foram atribuídos diferentes perfis profissionais para a execução do serviço.

O Termo de Referência e seus anexos definem os requisitos mínimos de formação e experiência para atuação no contrato.

Cabe à CONTRATADA gerenciar a equipe designada para a execução do serviço sendo vedada qualquer tipo de ingerência da CONTRATANTE nessa área do contrato.

À CONTRATANTE compete definir as atividades que devem ser executadas e recebê-las em conformidade com o Termo de Referência e seus anexos.

2.2. Dinâmica de demanda e execução de atividades

2.2.1. De Rotina

- a) A FISCALIZAÇÃO emitirá Ordem de Serviço com base na lista de projetos apoiados definida na reunião mensal de balanceamento de carteira;
- b) A CONTRATADA, com base na Ordem de Serviço, alocação a equipe técnica necessária para o atendimento da demanda e apontará eventuais alterações na equipe;
- c) A CONTRATADA deve orientar sua equipe de profissionais para que atuem somente em atividades demandadas para atendimento às ordens de serviço abertas;
- d) A CONTRATADA inicia a execução das atividades gerando os produtos e artefatos dentro dos padrões de qualidade exigidos;
- e) A CONTRATADA deve informar ao gerente de projeto da CONTRATANTE, em

tempo hábil, as dificuldades e problemas enfrentados na execução das atividades caso ocorram;

f) A CONTRATADA deverá apresentar, na reunião mensal subsequente, relatório contendo as atividades desenvolvidas no contexto da Ordem de Serviço em execução.

g) A FISCALIZAÇÃO deverá verificar junto aos gerentes de projetos da CONTRATANTE a qualidade dos serviços apontados no relatório para aferir o Índice de Medição de Resultados (IMR);

h) A FISCALIZAÇÃO encerrará a Ordem de Serviço e encaminhará relatório contendo Ordem de Serviço encerrada, relatório das atividades desenvolvidas e aferição do IMR ao gestor do contrato para atuação em conformidade ao disposto na seção 6 do Termo de Referência.

2.2.2. **Eventual**

a) A FISCALIZAÇÃO emitirá Ordem de Serviço, a qualquer tempo, descrevendo a atividade eventual que deve ser realizada em conformidade com o Termo de Referência e seus anexos;

b) A CONTRATADA deverá alocar os profissionais em conformidade com o perfil mínimo exigido pela CONTRATANTE;

c) A CONTRATADA inicia a execução das atividades gerando os produtos e artefatos dentro dos padrões de qualidade exigidos;

d) A CONTRATADA deve informar ao gerente de projeto da CONTRATANTE, em tempo hábil, as dificuldades e problemas enfrentados na execução das atividades caso ocorram;

e) A CONTRATADA deverá apresentar, na reunião mensal subsequente ao recebimento da Ordem de Serviço eventual, relatório contendo as atividades desenvolvidas no contexto da(s) Ordem(ns) de Serviço executadas.

f) A FISCALIZAÇÃO deverá verificar junto aos gerentes de projetos da CONTRATANTE a qualidade dos serviços apontados no relatório para aferir o IMR;

g) A FISCALIZAÇÃO encaminhará relatório contendo Ordem(ns) de Serviço encerrada(s), relatório das atividades desenvolvidas e aferição do IMR ao gestor do contrato para atuação em conformidade ao disposto na seção 6 do Termo de Referência.

3. **RESPONSABILIDADES**

3.1. **Deveres e responsabilidades do Contratante**

3.1.1. Nomear Gestor e Fiscais Técnico, Administrativo e Requisitante do contrato para acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos;

3.1.3. Encaminhar formalmente a demanda por meio de Ordem de Serviço ou de Fornecimento de Bens, de acordo com os critérios estabelecidos no Termo de Referência;

3.1.5. Receber o objeto fornecido pela contratada que esteja em conformidade com a proposta aceita, conforme inspeções realizadas;

3.1.7. Aplicar à contratada as sanções administrativas regulamentares e contratuais cabíveis, comunicando ao órgão gerenciador da Ata de Registro de Preços, quando aplicável;

3.1.9. Liquidar o empenho e efetuar o pagamento à contratada, dentro dos prazos preestabelecidos em contrato;

3.1.11. Comunicar à contratada todas e quaisquer ocorrências relacionadas com a prestação do serviço;

3.1.13. Verificar, no prazo fixado, a conformidade dos bens recebidos provisoriamente com as especificações constantes do Edital e da proposta, para fins de aceitação e, posterior, recebimento definitivo;

3.1.15. Arquivar, entre outros documentos, projetos, "as built", especificações técnicas, orçamentos, termos de recebimento, contratos e aditamentos, relatórios de inspeções técnicas após o recebimento do serviço e notificações expedidas.

3.1.17. Não praticar atos de ingerência na administração da CONTRATADA, tais como:

- a) exercer o poder de mando sobre os trabalhadores da CONTRATADA, devendo reportar-se somente aos prepostos ou responsáveis por ela indicados, exceto quando o objeto da contratação prever o atendimento direto, tais como nos serviços de recepção e apoio ao usuário;
- c) direcionar a contratação de pessoas para trabalhar nas empresas CONTRATADAS;
- e) promover ou aceitar o desvio de funções dos trabalhadores da CONTRATADA, mediante a utilização destes em atividades distintas daquelas previstas no objeto da contratação e em relação à função específica para a qual o trabalhador foi contratado; e
- g) considerar os trabalhadores da CONTRATADA como colaboradores eventuais do próprio órgão ou entidade responsável pela contratação, especialmente para efeito de concessão de diárias e passagens.

3.1.19. Notificar a CONTRATADA, com antecedência de 30 (trinta) dias, para que possa se adequar e manter os níveis de serviços, nos casos em que houver alteração das tecnologias ou metodologias utilizadas pela CONTRATANTE, ficando a critério da CONTRATANTE a decisão sobre as tecnologias e metodologias mais adequadas à prestação dos serviços.

3.1.21. Tornar disponíveis à CONTRATADA as normas pertinentes à sua atuação na execução do contrato, bem como o acesso aos ambientes tecnológicos requeridos para entrega do objeto do contrato.

3.1.23. Permitir o acesso de trabalhadores da CONTRATADA às suas instalações, para fins de execução do objeto contratual, sempre que necessário, desde que previamente identificados e autorizados.

3.1.25. Disponibilizar local adequado quando o serviço for executado nas dependências da CONTRATANTE. Serão fornecidas instalações elétricas e de rede, entre outros insumos básicos. Não serão fornecidas estações de trabalho, compreendendo computadores, impressoras e demais acessórios necessários à prestação do serviço.

3.1.27. A Minuta de Contrato (anexo deste Termo de Referência), oferece outros detalhamentos das regras que serão aplicadas aos deveres e responsabilidades da contratante.

3.2. Deveres e Responsabilidades da Contratada

3.2.1. Indicar formalmente e por escrito, no prazo máximo da reunião inicial do contrato, junto à contratante, um preposto idôneo com poderes de decisão para representar a contratada, principalmente no tocante à eficiência e agilidade da execução do objeto deste Termo de Referência, e que deverá responder pela fiel execução do contrato;

3.2.3. Reparar quaisquer danos diretamente causados à contratante ou a terceiros por culpa ou dolo de seus representantes legais, prepostos ou empregados, em decorrência da relação contratual, não excluindo ou reduzindo a responsabilidade da fiscalização ou o acompanhamento da execução dos serviços pela contratante;

3.2.5. Propiciar todos os meios necessários à fiscalização do contrato pela contratante, cujo representante terá poderes para sustar o fornecimento, total ou parcial, em qualquer tempo, desde que motivadas as causas e justificativas desta decisão;

3.2.7. Quando especificada, manter, durante a execução do contrato, equipe técnica composta por profissionais devidamente habilitados, treinados e qualificados para fornecimento do serviço;

3.2.9. Quando especificado, manter a produtividade ou a capacidade mínima de fornecimento do serviço durante a execução do contrato; e

3.2.11. Ceder os direitos de propriedade intelectual e direitos autorais sobre os diversos artefatos e produtos produzidos em decorrência da relação contratual, incluindo a documentação, o código-fonte de aplicações, os modelos de dados e as bases de dados à Administração;

3.2.13. Executar o objeto do certame em estreita observância dos ditames estabelecido pela Lei nº

13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD).

3.2.15. Não veicular publicidade ou qualquer outra informação acerca da prestação dos serviços do contrato, sem prévia autorização da contratante;

3.2.17. Não fazer uso das informações prestadas pela contratante para fins diversos do estrito e absoluto cumprimento do contrato em questão; Vedar a utilização, na execução dos serviços, de empregado que seja familiar de agente público ocupante de cargo em comissão ou função de confiança no órgão CONTRATANTE, nos termos do artigo 7º do Decreto nº 7.203, de 2010.

3.2.19. Informar prontamente à CONTRATANTE sobre fatos ou situações relacionados à prestação dos serviços que representem risco ao êxito da contratação ou ao cumprimento de prazos exigidos, responsabilizando-se pelo conteúdo e veracidade das informações prestadas, sob pena de incorrer em situações de dolo ou omissão, e comunicar ao gestor ou fiscal do contrato, no prazo de 24 (vinte e quatro) horas, qualquer ocorrência anormal ou acidente que se verifique no local de trabalho.

3.2.21. Quando solicitados pela CONTRATANTE, prestar os esclarecimentos pertinentes ao objeto do contrato no prazo máximo de 48 (quarenta e oito) horas.

3.2.23. Responsabilizar-se pelos materiais, produtos, ferramentas, instrumentos e equipamentos próprios utilizados para a execução dos serviços, não cabendo à CONTRATANTE qualquer responsabilidade por perdas decorrentes de roubo, furto ou danos ocorridos em suas instalações.

3.2.25. Promover a organização técnica e administrativa dos serviços, de modo a conduzi-los eficaz e eficientemente, de acordo com os documentos e especificações que integram este Termo de Referência, no prazo determinado.

3.2.27. Manter sigilo, sob pena de responsabilidade civil, penal e administrativa, sobre todos os assuntos de interesse da CONTRATANTE ou de terceiros, que tomar conhecimento em razão da execução do objeto do contrato, em particular quanto à salvaguarda de informações sigilosas, respondendo igualmente pelos atos e omissões de seus prepostos e funcionários.

3.2.29. Assegurar à CONTRATANTE, em conformidade com o previsto no subitem 6.1, “a” e “b”, do Anexo VII – F da Instrução Normativa SEGES/MP nº 5, de 25/05/2017:

a) O direito de propriedade intelectual dos produtos desenvolvidos, inclusive sobre as eventuais adequações e atualizações que vierem a ser realizadas, logo após o recebimento de cada parcela, de forma permanente, permitindo à CONTRATANTE distribuir, alterar e utilizar esses produtos sem limitações.

c) Os direitos autorais da solução, do projeto, de suas especificações técnicas, da documentação produzida e congêneres, e de todos os demais produtos gerados na execução do contrato, inclusive aqueles produzidos por terceiros subcontratados, ficando proibida a sua utilização sem que exista autorização expressa da CONTRATANTE, sob pena de multa, sem prejuízo das sanções civis e penais cabíveis.

3.2.31. Realizar a transição contratual com transferência de conhecimento, tecnologia e técnicas empregadas, sem perda de informações, podendo exigir, inclusive, a capacitação dos técnicos da CONTRATANTE ou da nova empresa que continuará a execução dos serviços.

3.2.33. Propiciar todos os meios necessários à fiscalização do contrato pela CONTRATANTE, cujo representante terá poderes para sustar o fornecimento, total ou parcial, em qualquer tempo, desde que motivadas as causas e justificativas desta decisão.

3.2.35. A ação ou omissão total ou parcial da fiscalização da CONTRATANTE não eximirá a CONTRATADA de total responsabilidade quanto à execução dos serviços;

3.2.37. Cumprir e exigir que os empregados alocados para a execução do contrato nas repartições administrativas cumpram, no que couber, as regras estabelecidas pelos órgãos do Ministério da Justiça e Segurança Pública.

3.2.39. Cumprir as metodologias da CONTRATANTE, respeitando os processos, modelos de artefatos, ferramentas de software, tecnologias e critérios de aceitabilidade prescritos.

3.2.41. Garantir a operação dos serviços sob sua responsabilidade em conformidade com suas

especificações e com o disposto no Termo de Referência e seus anexos.

- 3.2.43. Encaminhar toda a documentação exigida pela CONTRATANTE para o credenciamento e investigação social dos profissionais que atuarão na prestação dos serviços.
- 3.2.45. Selecionar, administrar e capacitar, por seus meios e com exclusiva responsabilidade, o quadro de profissionais alocados ao contrato.
- 3.2.47. Fornecer crachá de identificação da CONTRATADA a todos os profissionais que atuem na execução dos serviços nas dependências da CONTRATANTE, de uso obrigatório enquanto eles estiverem nas dependências da CONTRATANTE.
- 3.2.49. Comunicar prontamente à CONTRATANTE quando da transferência, remanejamento, promoção ou demissão de profissionais sob sua responsabilidade, para que sejam tomadas as ações previstas nas políticas de gestão de identidade e de segurança da CONTRATANTE.
- 3.2.51. Restituir todos os recursos e equipamentos eventualmente disponibilizados em função da execução do contrato, inclusive crachás, cartões de acesso e outros de propriedade da CONTRATANTE, em perfeito estado de uso, em até 5 (cinco) dias úteis do afastamento do servidor que os detinha ou, para todos os servidores, em até 30 dias do encerramento do contrato.
- 3.2.53. Responsabilizar-se por quaisquer acidentes que venham a ser vítimas os seus empregados quando em serviço ou em conexão com ele, ainda que verificados nas dependências da CONTRATANTE, por tudo quanto às Leis trabalhistas e previdenciárias lhes assegurem e demais exigências legais para o exercício das atividades.
- 3.2.55. Assinar termo declarando estar ciente de que a estrutura computacional disponibilizada pela CONTRATANTE não poderá ser utilizada para fins particulares e que a navegação em sítios da Internet e as correspondências em meio eletrônico utilizando o endereço eletrônico da CONTRATANTE ou acessados a partir dos seus equipamentos poderão ser auditadas.
- 3.2.57. O não atendimento do disposto nas cláusulas desse item poderá ensejar a rescisão unilateral do contrato por parte da administração.
- 3.2.59. A Minuta de Contrato (anexo deste Termo de Referência), oferece outros detalhamentos das regras que serão aplicadas aos deveres e responsabilidades da contratada.
- 3.2.61. Executar os serviços conforme especificações deste Termo de Referência e seus anexos, com a alocação dos empregados necessários ao perfeito cumprimento das cláusulas contratuais na qualidade e quantidade especificadas neste Termo de Referência e anexos.
- 3.2.62. Manter, durante toda a execução do contrato, as mesmas condições da habilitação.
- 3.2.63. Cumprir a MGP-PF, respeitando os processos, modelos de artefatos, ferramentas de software, tecnologias e critérios de aceitabilidade prescritos.
- 3.2.64. Garantir que todas as entregas efetuadas estejam compatíveis e totalmente aderentes à MGP-PF e aos padrões adotados pela Contratante, devendo as exceções ser expressamente autorizadas por esta.
- 3.2.65. Participar, dentro do período compreendido entre a assinatura do contrato e o início da prestação dos serviços, de reunião com uma equipe de técnicos da Contratante para alinhamento de expectativas contratuais. A Contratante fará a convocação dos representantes da empresa e fornecerá previamente a pauta de reunião.
- 3.2.66. A CONTRATADA deverá designar preposto e substituto quando da assinatura do contrato, que respondam pela equipe designada para a execução dos serviços contratados e que tenham autonomia para executar as ações necessárias ao adequado cumprimento deste Termo de Referência com capacidade gerencial para tratar de todos os assuntos a ele inerentes junto ao CONTRATANTE.
- 3.2.67. No caso de haver a prestação de serviços por profissionais da Contratada nas dependências da Contratante, encaminhar, no início da execução do Contrato e quando houver qualquer alteração no quadro alocado, carta de apresentação dos profissionais que poderão atuar nas instalações da Contratante, contendo os dados pessoais e, quando aplicável, informações relativas à habilitação e qualificação profissional, para que sejam tomadas as ações previstas nas políticas de gestão de identidades e de

segurança orgânica da Contratante.

- 3.2.68. Fornecer crachá de identificação da Contratada a todos os seus funcionários que executarem os serviços nas dependências da Contratante, de uso obrigatório enquanto em atuação.
- 3.2.69. Selecionar, administrar e capacitar, por seus meios e com exclusiva responsabilidade, o quadro de profissionais que atuarão no Contrato.
- 3.2.70. Não permitir a utilização de qualquer trabalho do menor de dezesseis anos, exceto na condição de aprendiz para os maiores de quatorze anos; nem permitir a utilização do trabalho do menor de dezoito anos em trabalho noturno, perigoso ou insalubre.
- 3.2.71. Instruir seus empregados a respeito das atividades a serem desempenhadas, alertando-os a não executar atividades não abrangidas pelo contrato, devendo a Contratada relatar à Contratante toda e qualquer ocorrência neste sentido, a fim de evitar desvio de função.
- 3.2.72. Prover, às suas expensas, enlace de comunicação de dados para conexão de suas instalações às da Contratante, de forma a permitir o acesso dos profissionais alocados na execução dos serviços do contrato aos ambientes tecnológicos e repositórios eletrônicos de artefatos providos pela Contratante.
- 3.2.73. Submeter, tempestivamente, à Contratante os motivos de eventuais atrasos nas atividades que lhes forem atribuídas, ajustando novos prazos, se for o caso.
- 3.2.74. Reparar, corrigir, remover ou substituir, às suas expensas, no total ou em parte, no prazo fixado pelo fiscal do contrato, os serviços efetuados em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes da execução ou dos materiais empregados, sob pena de sofrer penalidades.
- 3.2.75. Responsabilizar-se pelos vícios e danos decorrentes da execução do objeto, de acordo com os artigos 14 e 17 a 27, do Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078, de 1990), ficando a Contratante autorizada a descontar da garantia, caso exigida no edital, ou dos pagamentos devidos à Contratada, o valor correspondente aos danos sofridos.
- 3.2.76. Observar, no que couber, o Código Civil Brasileiro, as Normas Técnicas, as Leis e os regulamentos pertinentes.
- 3.2.77. Responsabilizar-se por todas as obrigações trabalhistas, sociais, previdenciárias, tributárias e as demais previstas na legislação específica, cuja inadimplência não transfere responsabilidade à Contratante.
- 3.2.78. Pagar todos os impostos e taxas devidas sobre as atividades prestadas à Contratante, bem como quaisquer despesas diretas e indiretas que se façam necessárias à execução dos serviços contratados.
- 3.2.79. Responder por perdas ou danos que vier sofrer a Contratante ou terceiros, em razão de ação ou omissão, dolosa ou culposa, da Contratada ou de seus prepostos, quando tais atos forem praticados na execução do objeto do Contrato ou com acesso, informação ou meios obtidos em decorrência deste, independentemente de outras cominações contratuais ou legais a que estiver sujeita, podendo, inclusive, a Contratante descontar o valor correspondente ao dano dos pagamentos devidos.
- 3.2.80. Responsabilizar-se pelos materiais, produtos, ferramentas, instrumentos e equipamentos próprios utilizados para a execução dos serviços, não cabendo à Contratante qualquer responsabilidade por perdas decorrentes de roubo, furto ou dano ocorridos em suas instalações.
- 3.2.81. Cumprir as normas de segurança orgânica e demais regulamentos da Contratante, enquanto atuando em suas instalações, exigindo de seus funcionários a fiel observância dos preceitos ali estabelecidos, especialmente quanto à utilização, manutenção e a segurança das instalações.
- 3.2.82. Disponibilizar ao Fiscal de Contrato, quando do início da execução dos serviços, Termo de sigilo, em modelo a ser disponibilizado pela contratante a posteriori, contendo declaração de manutenção de sigilo e ciência das normas de segurança vigentes na Contratante, assinado pelo representante legal da Contratada e Termo de ciência, que deverá ser assinado pelo preposto e todos os demais funcionários da Contratada que prestarem serviço nas dependências da Contratante.
- 3.2.83. Manter sigilo, sob pena de responsabilidade civil, penal e administrativa, sobre todos os assuntos de interesse da Contratante ou de terceiros, que tomar conhecimento em razão da execução do objeto do contrato, em particular quanto à salvaguarda de informações sigilosas, respondendo igualmente

pelos atos e omissões de seus prepostos e funcionários.

3.2.84. Arcar com o ônus decorrente de eventual equívoco no dimensionamento dos quantitativos de sua proposta, devendo complementá-los, caso o previsto inicialmente em sua proposta não seja satisfatório para o atendimento ao objeto da licitação.

3.2.85. Apresentar, quando for o caso, comprovação de que a empresa é legalmente identificada como microempresa e/ou empresa de pequeno porte, nos termos do art. 3º da Lei complementar 123/2006.

3.2.86. A ação ou omissão, total ou parcial, da fiscalização da PF, não eximirá a Contratada da total responsabilidade quanto à execução dos serviços.

4. SERVIÇOS TÉCNICOS

4.1. Elaborar Termo de Abertura de Projeto

4.1.1. Descrição da atividade: preencher o formulário do GEPNET com informações obtidas junto às partes interessadas para validação do gerente de projeto da PF. Materializa-se no documento publicado que autoriza formalmente um projeto e sua documentação por meio da aprovação dos requisitos relacionados à satisfação das necessidades e expectativas do patrocinador e das partes interessadas, designando o gerente de projeto.

4.1.2. Perfil profissional: PGP-S.

4.1.3. Tipo de demanda: eventual via Ordem de Serviço específica.

4.1.4. Forma de atuação: interagir com patrocinador, especialistas no assunto referente ao projeto e demais partes interessadas.

4.1.5. Artefatos esperados: modelo exportado do GEPNET.

4.1.6. Critério de aceitação: grau de qualidade das informações e conformidade com modelo apresentado no ANEXO II - Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP-PF.

4.1.7. Prazo de execução máximo: 1 dia.

4.1.8. Esforço: 2 HST.

4.2. Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto

4.2.1. Descrição: preencher o formulário do GEPNET com informações discutidas junto ao gerente de projeto da PF. Materializa-se no documento publicado que define o ciclo de vida do projeto (EAP, critérios de aceite, escopo, cronograma, partes interessadas, plano de comunicação e matriz de riscos)

4.2.2. Perfil profissional: PGP-S.

4.2.3. Tipo de demanda: eventual via Ordem de Serviço específica.

4.2.4. Forma de atuação: interação com o gerente do projeto e registro das informações no formulário do GEPNET.

4.2.5. Artefatos esperados: modelo exportado do GEPNET.

4.2.6. Critério de aceitação: grau de qualidade das informações e conformidade com modelo apresentado no ANEXO II - Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP-PF.

4.2.7. Prazo de execução máximo: 4 dias.

4.2.8. Esforço: 28 HST.

4.3. Elaborar apresentação de *kick off*

4.3.1. Descrição: elaborar apresentação eletrônica com as informações do TAP e PGP. Materializa-se no documento que será utilizado para apresentar o projeto às partes interessadas.

4.3.2. Perfil profissional: PGP-J.

4.3.3. Tipo de demanda: eventual via Ordem de Serviço específica.

4.3.4. Forma de atuação: interação com o gerente do projeto.

- 4.3.5. Artefatos esperados: apresentação eletrônica.
- 4.3.6. Critério de aceitação: grau de qualidade das informações e conformidade com modelo apresentado no ANEXO II - Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP-PF.
- 4.3.7. Prazo de execução máximo: 2 dias.
- 4.3.8. Esforço: 8 HST.
- 4.4. **Obter e difundir informações / Atividades de comunicação**
- 4.4.1. Descrição: tratar com partes interessadas do projeto para coleta de informações relevantes ao projeto como andamento, entraves, expectativas, justificativas e outras julgadas importantes pelo gerente de projeto da PF. Materializa-se na devolutiva ao gerente de projeto das informações solicitadas.
- 4.4.2. Perfil profissional: PGP-J.
- 4.4.3. Tipo de demanda: rotina via Ordem de Serviço mensal.
- 4.4.4. Forma de atuação: interação com partes interessadas do projeto.
- 4.4.5. Artefatos esperados: registro em mensagem eletrônica via mensageiro corporativo ou relatório.
- 4.4.6. Critério de aceitação: grau de qualidade das informações.
- 4.4.7. Prazo de execução máximo: a combinar com o gerente de projetos.
- 4.4.8. Esforço: 1 HST.
- 4.5. **Documentar lições aprendidas**
- 4.5.1. Descrição: preencher formulário do GEPNET com informações discutidas junto ao gerente de projeto da PF. Materializa-se no documento de gestão do conhecimento com avaliação das ações futuras aos eventos ocorridos.
- 4.5.2. Perfil profissional: PGP-S.
- 4.5.3. Tipo de demanda: rotina via Ordem de Serviço mensal.
- 4.5.4. Forma de atuação: interação com gerente do projeto.
- 4.5.5. Artefatos esperados: modelo exportado do GEPNET.
- 4.5.6. Critério de aceitação: grau de qualidade das informações e conformidade com modelo apresentado no ANEXO II - Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP-PF.
- 4.5.7. Prazo de execução máximo: a combinar com o gerente de projetos.
- 4.5.8. Esforço: 1 HST.
- 4.6. **Elaborar Solicitações de Mudança e Atualizar Documentação**
- 4.6.1. Descrição: preencher o formulário do GEPNET com informações obtidas junto às partes interessadas para validação do gerente de projeto da PF. Materializa-se no documento publicado que justifica a necessidade e o aceite da mudança ao desenvolvimento do projeto bem como na atualização dos artefatos objeto da solicitação de mudança (escopo, cronograma, partes interessadas etc).
- 4.6.2. Perfil profissional: PGP-S.
- 4.6.3. Tipo de demanda: rotina via Ordem de Serviço mensal.
- 4.6.4. Forma de atuação: interação com partes interessadas do projeto.
- 4.6.5. Artefatos esperados: modelo exportado do GEPNET.
- 4.6.6. Critério de aceitação: grau de qualidade das informações e conformidade com modelo apresentado no ANEXO II - Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP-PF.
- 4.6.7. Prazo de execução máximo: 1 dia.
- 4.6.8. Esforço: 0,5 HST.
- 4.7. **Elaborar Termo de Aceite de Entregas**

- 4.7.1. Descrição: preencher formulário do GEPNET com informações discutidas junto ao gerente de projeto da PF. Materializa-se no documento publicado que define o recebimento de eventual entrega em parecer motivado.
- 4.7.2. Perfil profissional: PGP-S.
- 4.7.3. Tipo de demanda: rotina via Ordem de Serviço mensal.
- 4.7.4. Forma de atuação: interação com gerente do projeto.
- 4.7.5. Artefatos esperados: modelo exportado do GEPNET.
- 4.7.6. Critério de aceitação: grau de qualidade das informações e conformidade com modelo apresentado no ANEXO II - Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP-PF.
- 4.7.7. Prazo de execução máximo: 1 dia.
- 4.7.8. Esforço: 1 HST.
- 4.8. **Manter atualizado o Mapa de Riscos**
- 4.8.1. Descrição: preencher formulário do GEPNET com informações discutidas junto ao gerente de projeto da PF. Materializa-se no documento que contém a avaliação dos riscos identificados ao longo do ciclo de vida do projeto.
- 4.8.2. Perfil profissional: PGP-S.
- 4.8.3. Tipo de demanda: rotina via Ordem de Serviço mensal.
- 4.8.4. Forma de atuação: interação com gerente do projeto.
- 4.8.5. Artefatos esperados: modelo exportado do GEPNET.
- 4.8.6. Critério de aceitação: grau de qualidade das informações e conformidade com modelo apresentado no ANEXO II - Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP-PF.
- 4.8.7. Prazo de execução máximo: a combinar com o gerente de projetos.
- 4.8.8. Esforço: 1 HST.
- 4.9. **Realizar reuniões de Ponto de Controle**
- 4.9.1. Descrição: tratar com as partes interessadas para definição de questões relativas às reuniões de rotina ou eventuais do projeto. Materializa-se no documento publicado contendo o plano da reunião e sua realização.
- 4.9.2. Perfil profissional: PGP-J.
- 4.9.3. Tipo de demanda: rotina via Ordem de Serviço mensal.
- 4.9.4. Forma de atuação: interação com partes interessadas do projeto.
- 4.9.5. Artefatos esperados: planejamento dos objetivos, participantes, pauta, local e data de realização.
- 4.9.6. Critério de aceitação: grau de qualidade das informações e conformidade com modelo apresentado no ANEXO II - Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP-PF.
- 4.9.7. Prazo de execução máximo: a combinar com o gerente de projetos.
- 4.9.8. Esforço: 0,5 HST.
- 4.10. **Elaborar Ata de Reunião**
- 4.10.1. Descrição: preencher formulário do GEPNET com informações discutidas em reuniões. Materializa-se no documento publicado que apresenta os assuntos discutidos, decisões, pontos de atenção e providências necessárias ao projeto.
- 4.10.2. Perfil profissional: PGP-J.
- 4.10.3. Tipo de demanda: rotina via Ordem de Serviço mensal.
- 4.10.4. Forma de atuação: individual, simultânea à reunião.

- 4.10.5. Artefatos esperados: modelo exportado do GEPNET.
- 4.10.6. Critério de aceitação: grau de qualidade das informações e conformidade com modelo apresentado no ANEXO II - Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP-PF.
- 4.10.7. Prazo de execução máximo: 1 dia.
- 4.10.8. Esforço: 0,5 HST.
- 4.11. **Elaborar Termo de Encerramento de Projetos**
- 4.11.1. Descrição: preencher formulário do GEPNET com informações discutidas junto ao gerente de projeto da PF. Materializa-se no documento formal de encerramento do projeto com as considerações finais sobre o projeto.
- 4.11.2. Perfil profissional: PGP-S.
- 4.11.3. Tipo de demanda: eventual via Ordem de Serviço específica.
- 4.11.4. Forma de atuação: interação com gerente do projeto.
- 4.11.5. Artefatos esperados: modelo exportado do GEPNET.
- 4.11.6. Critério de aceitação: grau de qualidade das informações e conformidade com modelo apresentado no ANEXO II - Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP-PF.
- 4.11.7. Prazo de execução máximo: a combinar com o gerente de projetos.
- 4.11.8. Esforço: 2 HST.
- 4.12. **Elaborar relatório semanal do status dos projetos**
- 4.12.1. Descrição: tratar com as partes interessadas sobre o andamento das atividades e eventuais ocorrências relevantes. Materializa-se na devolutiva ao gerente de projeto da visão de curto prazo do projeto.
- 4.12.2. Perfil profissional: PGP-S.
- 4.12.3. Tipo de demanda: rotina via Ordem de Serviço mensal.
- 4.12.4. Forma de atuação: interação com partes interessadas do projeto.
- 4.12.5. Artefatos esperados: registro via *MS Teams*.
- 4.12.6. Critério de aceitação: descrição das próximas atividades e sua situação além de breve resumo sobre as tratativas realizadas durante a semana com as partes interessadas.
- 4.12.7. Prazo de execução máximo: a combinar com o gerente de projetos.
- 4.12.8. Esforço: 0,5 HST.
- 4.13. **Elaborar relatório mensal do status dos projetos**
- 4.13.1. Descrição: tratar com as partes interessadas sobre as ocorrências relevantes, ações necessárias e pontos de atenção. Materializa-se na devolutiva ao gerente de projeto da visão de médio prazo do projeto.
- 4.13.2. Perfil profissional: PGP-S.
- 4.13.3. Tipo de demanda: rotina via Ordem de Serviço mensal.
- 4.13.4. Forma de atuação: interação com partes interessadas do projeto.
- 4.13.5. Artefatos esperados: modelo exportado do GEPNET.
- 4.13.6. Critério de aceitação: grau de qualidade das informações e conformidade com modelo apresentado no ANEXO II - Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP-PF.
- 4.13.7. Prazo de execução máximo: a combinar com o gerente de projetos.
- 4.13.8. Esforço: 1 HST.
- 4.14. **Definir o processo**

- 4.14.1. Descrição: tratar com partes interessadas para obter informações e desenhar o fluxo do processo contendo a descrição das atividades, a indicação dos executores das atividades bem como as ferramentas e sistemas utilizados. Materializa-se em documento formal que identifica os executores, sistemas e ferramentas que fazem parte do processo.
- 4.14.2. Perfil profissional: PGP-S.
- 4.14.3. Tipo de demanda: eventual via Ordem de Serviço específica.
- 4.14.4. Forma de atuação: interação com partes interessadas do processo e gerente do projeto.
- 4.14.5. Artefatos esperados: registro eletrônico contendo desenho do fluxo do processo, documentação das atividades (executores, ferramentas, sistemas) em notação BPMN
- 4.14.6. Critério de aceitação: grau de qualidade das informações.
- 4.14.7. Prazo de execução máximo: 1 dia.
- 4.14.8. Esforço: 1,5 HST.
- 4.15. **Implantar o processo**
- 4.15.1. Descrição: elaborar o Plano de Implantação do Processo visando apoiar a operação assistida do processo e a institucionalização do processo através da atualização de normativos.
- 4.15.2. Perfil profissional: PGP-J.
- 4.15.3. Tipo de demanda: eventual via Ordem de Serviço específica.
- 4.15.4. Forma de atuação: interação com partes interessadas do processo.
- 4.15.5. Artefatos esperados: plano de implantação do processo.
- 4.15.6. Critério de aceitação: grau de qualidade das informações e conformidade com modelo apresentado no ANEXO II - Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP-PF.
- 4.15.7. Prazo de execução máximo: 1 dia.
- 4.15.8. Esforço: 0,5 HST.
- 4.16. **Monitorar o fluxo do processo**
- 4.16.1. Descrição: coletar dados sobre a execução do processo, incluindo indicadores de desempenho, levantamento de informações para identificação e tratamento de dados (LGPD) e riscos.
- 4.16.2. Perfil profissional: PGP-J.
- 4.16.3. Tipo de demanda: eventual via Ordem de Serviço específica.
- 4.16.4. Forma de atuação: interação com áreas executoras do processo.
- 4.16.5. Artefatos esperados: planilha contendo a medição de desempenho, riscos e *check-list* de conformidade da execução ao processo instituído.
- 4.16.6. Critério de aceitação: grau de qualidade das informações e conformidade com modelo apresentado no ANEXO II - Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP-PF.
- 4.16.7. Prazo de execução máximo: 1 dia.
- 4.16.8. Esforço: 1 HST.
- 4.17. **Melhorar o processo**
- 4.17.1. Descrição: coletar dados de sugestões de melhorias fornecidas pelos executores e usuários dos serviços.
- 4.17.2. Perfil profissional: PGP-S.
- 4.17.3. Tipo de demanda: eventual via Ordem de Serviço específica.
- 4.17.4. Forma de atuação: interação com áreas executoras do processo e gerente do projeto.
- 4.17.5. Artefatos esperados: planilha contendo descritivo das melhorias propostas e impacto esperado no processo.

4.17.6. Critério de aceitação: grau de qualidade das informações e conformidade com modelo apresentado no ANEXO II - Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP-PF.

4.17.7. Prazo de execução máximo: 2 dias.

4.17.8. Esforço: 4 HST.

4.18. **Monitorar backlog**

4.18.1. Descrição: manter atualizado o backlog do sistema em desenvolvimento, evolução ou manutenção.

4.18.2. Perfil profissional: PGP-S.

4.18.3. Tipo de demanda: rotina via Ordem de Serviço mensal.

4.18.4. Forma de atuação: interação com partes interessadas do projeto.

4.18.5. Artefatos esperados: relatório contendo a evolução do backlog (atividades realizadas, incluídas, detalhadas, previsões de conclusão, situação de produto mínimo, etc) a cada sprint.

4.18.6. Critério de aceitação: grau de qualidade das informações.

4.18.7. Prazo de execução máximo: a combinar com o gerente de projetos.

4.18.8. Esforço: 1 HST.

4.19. **Monitorar sprints**

4.19.1. Descrição: tratar com gerente e gestor do sistema para obter informações sobre o escopo da *sprint* e representatividade das funcionalidades em desenvolvimento.

4.19.2. Perfil profissional: PGP-J.

4.19.3. Tipo de demanda: rotina via Ordem de Serviço mensal.

4.19.4. Forma de atuação: interação com partes interessadas do projeto.

4.19.5. Artefatos esperados: relatório contendo as descrição das atividades previstas na sprint e o que visam alcançar.

4.19.6. Critério de aceitação: grau de qualidade das informações.

4.19.7. Prazo de execução máximo: a combinar com o gerente de projetos.

4.19.8. Esforço: 1 HST.

4.20. **Monitorar roadmap**

4.20.1. Descrição: manter atualizado o *roadmap* do sistema em desenvolvimento, evolução ou manutenção.

4.20.2. Perfil profissional: PGP-S.

4.20.3. Tipo de demanda: rotina via Ordem de Serviço mensal.

4.20.4. Forma de atuação: interação com partes interessadas do projeto.

4.20.5. Artefatos esperados: relatório contendo o atual estágio do sistema e valor agregado ao sistema.

4.20.6. Critério de aceitação: grau de qualidade das informações.

4.20.7. Prazo de execução máximo: a combinar com o gerente de projetos.

4.20.8. Esforço: 2 HST.

4.21. **Monitorar custos do desenvolvimento**

4.21.1. Descrição: manter atualizado os custos do contrato de fábrica de *softwares* diretamente relacionados ao projeto monitorado.

4.21.2. Perfil profissional: PGP-J.

4.21.3. Tipo de demanda: rotina via Ordem de Serviço mensal.

- 4.21.4. Forma de atuação: interação com gerente do projeto.
- 4.21.5. Artefatos esperados: registro via *MS Teams*.
- 4.21.6. Critério de aceitação: grau de qualidade das informações.
- 4.21.7. Prazo de execução máximo: a combinar com o gerente de projetos.
- 4.21.8. Esforço: 1 HST.



Documento assinado eletronicamente por **IKARO TOSCANO DE OLIVEIRA, Engenheiro (a)**, em 14/07/2023, às 10:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei4.pf.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0&cv=30126957&crc=7A9BD667.
Código verificador: **30126957** e Código CRC: **7A9BD667**.

Anexo IV - Encartes I_ II e III.pdf



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MJSP - POLÍCIA FEDERAL
DIVISÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO - DGE/DTI/PF

ENCARTE I - TERMO DE COMPROMISSO DE MANUTENÇÃO DE SIGILO

<ESPAÇO DESTINADO À IDENTIFICAÇÃO DO ÓRGÃO/ENTIDADE>

Histórico de Revisões

Data	Versão	Descrição	Autor
DD/MM/AAAA	1.0	Primeira versão do documento.	XXXXXXXXXXXXX

INTRODUÇÃO

O Termo de Compromisso de Manutenção de Sigilo registra o comprometimento formal da **CONTRATADA** em cumprir as condições estabelecidas no documento relativas ao acesso e utilização de informações sigilosas da **CONTRATANTE** em decorrência de relação contratual, vigente ou não.

Referência: Art. 18, Inciso V, alínea “a” da IN SGD/ME Nº 94/2022.

Pelo presente instrumento a Diretoria de Tecnologia da Informação e Inovação da Polícia Federal, sediada em SAIS Quadra 07, Lote 23, Edifício CGTI, na cidade de Brasília-DF, CNPJ nº 00.394.494/0080-30, doravante denominado **CONTRATANTE**, e, de outro lado, a <NOME DA EMPRESA>, sediada em <ENDEREÇO>, CNPJ nº <Nº do CNPJ>, doravante denominada **CONTRATADA**;

CONSIDERANDO que, em razão do **CONTRATO N.º <nº do contrato>** doravante denominado **CONTRATO PRINCIPAL**, a **CONTRATADA** poderá ter acesso a informações sigilosas do **CONTRATANTE**; CONSIDERANDO a necessidade de ajustar as condições de revelação destas informações sigilosas, bem como definir as regras para o seu uso e proteção; CONSIDERANDO o disposto na Política de Segurança da Informação e Privacidade da **CONTRATANTE**;

Resolvem celebrar o presente **TERMO DE COMPROMISSO DE MANUTENÇÃO DE SIGILO**, doravante **TERMO**, vinculado ao **CONTRATO PRINCIPAL**, mediante as seguintes cláusulas e condições abaixo discriminadas.

1 – OBJETO

Constitui objeto deste TERMO o estabelecimento de condições específicas para regulamentar as obrigações a serem observadas pela **CONTRATADA**, no que diz respeito ao trato de informações sigilosas

disponibilizadas pela CONTRATANTE e a observância às normas de segurança da informação e privacidade por força dos procedimentos necessários para a execução do objeto do CONTRATO PRINCIPAL celebrado entre as partes e em acordo com o que dispõem a Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011, Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, e os Decretos 7.724, de 16 de maio de 2012, e 7.845, de 14 de novembro de 2012, que regulamentam os procedimentos para acesso e tratamento de informação classificada em qualquer grau de sigilo.

2 – CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Para os efeitos deste TERMO, são estabelecidos os seguintes conceitos e definições:

INFORMAÇÃO: dados, processados ou não, que podem ser utilizados para produção e transmissão de conhecimento, contidos em qualquer meio, suporte ou formato.

INFORMAÇÃO SIGILOSA: aquela submetida temporariamente à restrição de acesso público em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado, e aquela abrangida pelas demais hipóteses legais de sigilo.

CONTRATO PRINCIPAL: contrato celebrado entre as partes, ao qual este TERMO se vincula.

3 – DA INFORMAÇÃO SIGILOSA

Serão consideradas como informação sigilosa, toda e qualquer informação classificada ou não nos graus de sigilo ultrassecreto, secreto e reservado. O TERMO abrangerá toda informação escrita, verbal, ou em linguagem computacional em qualquer nível, ou de qualquer outro modo apresentada, tangível ou intangível, podendo incluir, mas não se limitando a: *know-how*, técnicas, especificações, relatórios, compilações, código fonte de programas de computador na íntegra ou em partes, fórmulas, desenhos, cópias, modelos, amostras de ideias, aspectos financeiros e econômicos, definições, informações sobre as atividades da CONTRATANTE e/ou quaisquer informações técnicas/comerciais relacionadas/resultantes ou não ao CONTRATO PRINCIPAL, doravante denominados INFORMAÇÕES, a que diretamente ou pelos seus empregados, a CONTRATADA venha a ter acesso, conhecimento ou que venha a lhe ser confiada durante e em razão das atuações de execução do CONTRATO PRINCIPAL celebrado entre as partes.

4 – DOS LIMITES DO SIGILO

As obrigações constantes deste TERMO não serão aplicadas às INFORMAÇÕES que:

I – sejam comprovadamente de domínio público no momento da revelação, exceto se tal fato decorrer de ato ou omissão da CONTRATADA;

II – tenham sido comprovadas e legitimamente recebidas de terceiros, estranhos ao presente TERMO;

III – sejam reveladas em razão de requisição judicial ou outra determinação válida do Governo, somente até a extensão de tais ordens, desde que as partes cumpram qualquer medida de proteção pertinente e tenham sido notificadas sobre a existência de tal ordem, previamente e por escrito, dando a esta, na medida do possível, tempo hábil para pleitear medidas de proteção que julgar cabíveis.

5 – DIREITOS E OBRIGAÇÕES

As partes se comprometem a não revelar, copiar, transmitir, reproduzir, utilizar, transportar ou dar conhecimento, em hipótese alguma, a terceiros, bem como a não permitir que qualquer empregado envolvido direta ou indiretamente na execução do CONTRATO PRINCIPAL, em qualquer nível hierárquico de sua estrutura organizacional e sob quaisquer alegações, faça uso dessas INFORMAÇÕES, que se restringem estritamente ao cumprimento do CONTRATO PRINCIPAL.

Parágrafo Primeiro – A CONTRATADA se compromete a não efetuar qualquer tipo de cópia da informação sigilosa sem o consentimento prévio e expresso da CONTRATANTE.

Parágrafo Segundo – A CONTRATADA compromete-se a dar ciência e obter o aceite formal da direção e empregados que atuarão direta ou indiretamente na execução do CONTRATO PRINCIPAL sobre a existência deste TERMO bem como da natureza sigilosa das informações.

I – A CONTRATADA deverá firmar acordos por escrito com seus empregados visando garantir o cumprimento de todas as disposições do presente TERMO e dará ciência à CONTRATANTE dos documentos comprobatórios.

Parágrafo Terceiro – A CONTRATADA obriga-se a tomar todas as medidas necessárias à proteção da informação sigilosa da CONTRATANTE, bem como evitar e prevenir a revelação a terceiros, exceto se devidamente autorizado por escrito pela CONTRATANTE.

Parágrafo Quarto – Cada parte permanecerá como fiel depositária das informações reveladas à outra parte em função deste TERMO.

I – Quando requeridas, as INFORMAÇÕES deverão retornar imediatamente ao proprietário, bem como todas e quaisquer cópias eventualmente existentes.

Parágrafo Quinto – A CONTRATADA obriga-se por si, sua controladora, suas controladas, coligadas, representantes, procuradores, sócios, acionistas e cotistas, por terceiros eventualmente consultados, seus empregados, contratados e subcontratados, assim como por quaisquer outras pessoas vinculadas à CONTRATADA, direta ou indiretamente, a manter sigilo, bem como a limitar a utilização das informações disponibilizadas em face da execução do CONTRATO PRINCIPAL.

Parágrafo Sexto – A CONTRATADA, na forma disposta no parágrafo primeiro, acima, também se obriga a:

I – Não discutir perante terceiros, usar, divulgar, revelar, ceder a qualquer título ou dispor das INFORMAÇÕES, no território brasileiro ou no exterior, para nenhuma pessoa, física ou jurídica, e para nenhuma outra finalidade que não seja exclusivamente relacionada ao objetivo aqui referido, cumprindo-lhe adotar cautelas e precauções adequadas no sentido de impedir o uso indevido por qualquer pessoa que, por qualquer razão, tenha acesso a elas;

II – Responsabilizar-se por impedir, por qualquer meio em direito admitido, arcando com todos os custos do impedimento, mesmos judiciais, inclusive as despesas processuais e outras despesas derivadas, a divulgação ou utilização das INFORMAÇÕES por seus agentes, representantes ou por terceiros;

III – Comunicar à CONTRATANTE, de imediato, de forma expressa e antes de qualquer divulgação, caso tenha que revelar qualquer uma das INFORMAÇÕES, por determinação judicial ou ordem de atendimento obrigatório determinado por órgão competente; e

IV – Identificar as pessoas que, em nome da CONTRATADA, terão acesso às informações sigilosas.

6 – VIGÊNCIA

O presente TERMO tem natureza irrevogável e irretratável, permanecendo em vigor desde a data de sua assinatura até expirar o prazo de classificação da informação a que a CONTRATADA teve acesso em razão do CONTRATO PRINCIPAL.

7 – PENALIDADES

A quebra do sigilo e/ou da confidencialidade das INFORMAÇÕES, devidamente comprovada, possibilitará a imediata aplicação de penalidades previstas conforme disposições contratuais e legislações em vigor que tratam desse assunto, podendo até culminar na rescisão do CONTRATO PRINCIPAL firmado entre as PARTES. Neste caso, a CONTRATADA, estará sujeita, por ação ou omissão, ao pagamento ou recomposição de todas as perdas e danos sofridos pela CONTRATANTE, inclusive as de ordem moral, bem como as de responsabilidades civil e criminal, as quais serão apuradas em regular processo administrativo ou judicial, sem prejuízo das demais sanções legais cabíveis, conforme Art. 156 da Lei nº 14.133, de 2021.

8 – DISPOSIÇÕES GERAIS

Este TERMO de Confidencialidade é parte integrante e inseparável do CONTRATO PRINCIPAL.

Parágrafo Primeiro – Surgindo divergências quanto à interpretação do disposto neste instrumento, ou quanto à execução das obrigações dele decorrentes, ou constatando-se casos omissos, as partes buscarão solucionar as divergências de acordo com os princípios de boa fé, da equidade, da razoabilidade, da economicidade e da moralidade.

Parágrafo Segundo – O disposto no presente TERMO prevalecerá sempre em caso de dúvida e, salvo expressa determinação em contrário, sobre eventuais disposições constantes de outros instrumentos conexos firmados entre as partes quanto ao sigilo de informações, tal como aqui definidas.

Parágrafo Terceiro – Ao assinar o presente instrumento, a CONTRATADA manifesta sua concordância no sentido de que:

I – A CONTRATANTE terá o direito de, a qualquer tempo e sob qualquer motivo, auditar e monitorar as atividades da CONTRATADA;

II – A CONTRATADA deverá disponibilizar, sempre que solicitadas formalmente pela CONTRATANTE, todas as informações requeridas pertinentes ao CONTRATO PRINCIPAL.

III – A omissão ou tolerância das partes, em exigir o estrito cumprimento das condições estabelecidas neste instrumento, não constituirá novação ou renúncia, nem afetará os direitos, que poderão ser exercidos a qualquer tempo;

IV – Todas as condições, termos e obrigações ora constituídos serão regidos pela legislação e regulamentação brasileiras pertinentes;

V – O presente TERMO somente poderá ser alterado mediante TERMO aditivo firmado pelas partes;

VI – Alterações do número, natureza e quantidade das informações disponibilizadas para a CONTRATADA não descaracterizarão ou reduzirão o compromisso e as obrigações pactuadas neste TERMO, que permanecerá válido e com todos seus efeitos legais em qualquer uma das situações tipificadas neste instrumento;

VII – O acréscimo, complementação, substituição ou esclarecimento de qualquer uma das informações, conforme definição do item 3 deste documento, disponibilizadas para a CONTRATADA, serão incorporados a este TERMO, passando a fazer dele parte integrante, para todos os fins e efeitos, recebendo também a mesma proteção descrita para as informações iniciais disponibilizadas, sendo necessário a formalização de TERMO aditivo ao CONTRATO PRINCIPAL;

VIII – Este TERMO não deve ser interpretado como criação ou envolvimento das Partes, ou suas filiadas, nem em obrigação de divulgar INFORMAÇÕES para a outra Parte, nem como obrigação de celebrarem qualquer outro acordo entre si.

9 – FORO

A CONTRATANTE elege o foro da <CIDADE DA CONTRATANTE>, onde está localizada a sede da CONTRATANTE, para dirimir quaisquer dúvidas originadas do presente TERMO, com renúncia expressa a qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

10 – ASSINATURAS

E, por assim estarem justas e estabelecidas as condições, o presente TERMO DE COMPROMISSO DE MANUTENÇÃO DE SIGILO é assinado pelas partes em 2 vias de igual teor e um só efeito.

CONTRATADA	CONTRATANTE
<div></div> <div></div> <div><Nome></div> <div><Qualificação></div>	<div></div> <div></div> <div><Nome></div> <div>Matrícula: xxxxxxxx</div>
TESTEMUNHAS	
<div></div> <div></div> <div><Nome></div> <div><Qualificação></div>	<div></div> <div></div> <div><Nome></div> <div><Qualificação></div>

<Local>, <dia> de <mês> de <ano>.

ENCARTE II - TERMO DE CIÊNCIA

<ESPAÇO DESTINADO À IDENTIFICAÇÃO DO ÓRGÃO/ENTIDADE>

HISTÓRICO DE REVISÕES

Data	Versão	Descrição	Autor
DD/MM/AAAA	1.0	Primeira versão do documento.	XXXXXXXXXXXXX

INTRODUÇÃO

O Termo de Ciência visa obter o comprometimento formal dos empregados da Contratada diretamente envolvidos na contratação quanto ao conhecimento da declaração de manutenção de sigilo e das normas de segurança vigentes no órgão/entidade.

No caso de substituição ou inclusão de empregados da contratada, o preposto deverá entregar ao Fiscal Administrativo do Contrato os Termos de Ciência assinados pelos novos empregados envolvidos na execução dos serviços contratados.

1 – IDENTIFICAÇÃO

CONTRATO Nº xxxx/aaaa

OBJETO	<objeto do contrato>	
CONTRATADA	<nome da contratada>	CNPJ
PREPOSTO	<Nome do Preposto da Contratada>	
GESTOR DO CONTRATO	<Nome do Gestor do Contrato>	MATR.

2 – CIÊNCIA

Por este instrumento, os funcionários abaixo identificados declaram ter ciência e conhecer o inteiro teor do Termo de Compromisso de Manutenção de Sigilo e as normas de segurança vigentes da Contratante.

Funcionários da Contratada		
Nome	Matrícula	Assinatura
<Nome do(a) Funcionário(a)>	<xxxxxxxxxxx>	
<Nome do(a) Funcionário(a)>	<xxxxxxxxxxx>	
....

_____ <Local>, <dia> de <mês> de <ano>.

ENCARTE III - DECLARAÇÃO DE VISTORIA

DECLARAÇÃO DE VISTORIA

Declaramos, para fins de participação no Pregão Eletrônico nº.....-DTI/PF, que a empresa (nome ou razão social da empresa), CNPJ/MF n.º, representada por seu Responsável Técnico (nome do responsável), CPF n.º, em visita realizada às instalações da Diretoria de Tecnologia da Informação e Inovação da Polícia Federal (DTI/PF), está ciente das condições atuais de infraestrutura física e tecnológica e processos de trabalho existentes, bem como das quantidades, marcas e configurações dos equipamentos de informática e ainda dos softwares em utilização pelo órgão, além do parque de sistemas sustentados e perspectivas de projetos para desenvolvimento, e que recebeu instruções e informações adicionais necessárias ao atendimento do objeto e demais condições do Edital, não havendo, portanto, nenhuma dúvida que prejudique a apresentação de uma proposta completa e com todos os detalhes. Declaramos, ainda, que a supramencionada empresa está ciente do compromisso assumido de manter sigilo sobre todas as informações às quais teve acesso em decorrência da vistoria realizada nesta data, bem como quaisquer outras que sejam eventualmente disponibilizadas por meio eletrônico ou ainda que tiver acesso por qualquer meio, formal ou informal.

Brasília/DF, de de 20....
(Assinatura e carimbo)

NOME COMPLETO
Cargo Matrícula PF

NOME COMPLETO
RG / UF
CPF
Representante legal da CONTRATADA

Referência: Processo nº 08206.000581/2023-80

SEI nº 31094675

Anexo V - Anexo IV - Preco.pdf



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MJSP - POLÍCIA FEDERAL
DIVISÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO - DGE/DTI/PF

ANEXO IV - FORMAÇÃO DE PREÇOS

1. **INTRODUÇÃO**

1.1. Este documento compreende a memória do procedimento de formação de preço visando conferir transparência e publicidade ao tópico.

2. **CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

2.1. Para a formação dos preços de referência da contratação foi considerado o objeto descrito no item 1.1 do Termo de Referência.

2.2. A pesquisa de preço foi realizada pelos integrantes da Equipe de Planejamento da Contratação.

2.3. Como fonte de preços foram utilizados o painel de preços/contratações similares e pesquisa direta com fornecedores.

2.3.1. Os potenciais fornecedores escolhidos para a pesquisa direta foram escolhidos por prestarem serviço da mesma natureza do objeto que se pretende contratar.

3. **MODELO DE PROPOSTA**

3.1. A proposta da LICITANTE deve conter:

- a) Razão Social da empresa;
- b) CNPJ;
- c) Endereço;
- d) Telefone;
- e) E-mail;
- f) Validade da proposta (não inferior a 60 dias);
- g) Assinatura de representante legal da empresa

3.2. Os custos deverão ser detalhados em memorial de cálculo de acordo conforme modelo de planilha eletrônica fornecida pelo CONTRATANTE.

3.3. A proposta da LICITANTE deve conter as tabelas de memória de cálculo para fins de justificativa da composição dos custos da HST por perfil profissional.

3.4. As tabelas necessárias à composição dos custos do objeto da licitação são apresentadas a seguir:

Tabela 1 - Memória de cálculo do valor da HST por perfil profissional

Nº do Processo: 08206.000499/2023-55		
Licitação nº XX/2023		
DISCRIMINAÇÃO DOS SERVIÇOS (DADOS REFERENTES À CONTRATAÇÃO)		
A	Data de apresentação da proposta (dia/mês/ano):	
B	Município/UF:	Brasília/DF
C	Ano do Acordo, Convenção ou Dissídio Coletivo:	
D	Número de meses de execução contratual:	24
Identificação do Serviço		
Tipo de Serviço	Unidade de Medida	Quantidade Total a Contratar por Ano
Gerenciamento de Projetos/Processos	HST	
1. MÓDULOS		
Dados para composição dos custos referentes a mão de obra vinculada à execução contratual		
1	Tipo de Serviço (mesmo serviço com características distintas)	Gerenciamento de Projetos/Processos
2	Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)	
3	Salário Normativo da Categoria Profissional	
4	Categoria Profissional (vinculada à execução contratual)	
5	Data-Base da Categoria (dia/mês/ano)	
Módulo 1 - Composição da Remuneração (Redação dada pela Instrução Normativa nº 7, de 2018)		
1	Composição da Remuneração	Valor (R\$)
A	Salário-Base	
Nota 1: O Módulo 1 refere-se ao valor mensal devido ao empregado pela prestação do serviço no período de 12 meses.		
Módulo 2 - Encargos e Benefícios Anuais, Mensais e Diários		
Submódulo 2.1 - 13º (décimo terceiro) Salário, Férias e Adicional de Férias		
2.1	13º (décimo terceiro) Salário, Férias e Adicional de Férias	Valor (R\$)
A	13º (décimo terceiro) Salário	
B	Férias e Adicional de Férias	
Total		
Nota 1: Como a planilha de custos e formação de preços é calculada mensalmente, provisiona-se proporcionalmente 1/12 (um doze avos) dos valores referentes a gratificação natalina, férias e adicional de férias. (Redação dada pela Instrução Normativa nº 7, de 2018)		
Nota 2: O adicional de férias contido no Submódulo 2.1 corresponde a 1/3 (um terço) da remuneração que por sua vez é dividido por 12 (doze) conforme Nota 1 acima.		

Nota 3: Levando em consideração a vigência contratual prevista no art. 57 da Lei nº 8.666, de 23 de junho de 1993, a rubrica férias tem como objetivo principal suprir a necessidade do pagamento das férias remuneradas ao final do contrato de 12 meses. Esta rubrica, quando da prorrogação contratual, torna-se custo não renovável. (Incluído pela Instrução Normativa nº 7, de 2018)			
Submódulo 2.2 - Encargos Previdenciários (GPS), Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e outras contribuições.			
2.2	GPS, FGTS e outras contribuições	Percentual (%)	Valor (R\$)
A	INSS	20,00%	
B	Salário Educação	2,50%	
C	SAT		
D	SESC ou SESI	1,50%	
E	SENAI - SENAC	1,00%	
F	SEBRAE	0,60%	
G	INCRA	0,20%	
H	FGTS	8,00%	
Total			
Nota 1: Os percentuais dos encargos previdenciários, do FGTS e demais contribuições são aqueles estabelecidos pela legislação vigente.			
Nota 2: O SAT a depender do grau de risco do serviço irá variar entre 1%, para risco leve, de 2%, para risco médio, e de 3% de risco grave.			
Nota 3: Esses percentuais incidem sobre o Módulo 1, o Submódulo 2.1. (Redação dada pela Instrução Normativa nº 7, de 2018)			
Submódulo 2.3 - Benefícios Mensais e Diários.			
2.3	Benefícios Mensais e Diários	Valor (R\$)	
A	Transporte		
B	Auxílio-Refeição/Alimentação (Cláusula XX da Convenção Coletiva de Trabalho)		
C	Assistência Médica e Familiar (Cláusula XX da Convenção Coletiva de Trabalho)		
D	Outros (Cláusula XX da Convenção Coletiva de Trabalho)		
Total			
Nota 1: O valor informado deverá ser o custo real do benefício (descontado o valor eventualmente pago pelo empregado).			
Nota 2: Observar a previsão dos benefícios contidos em Acordos, Convenções e Dissídios Coletivos de Trabalho e atentar-se ao disposto no art. 6º da Instrução Normativa 05/2017.			
Quadro-Resumo do Módulo 2 - Encargos e Benefícios anuais, mensais e diários			
2	Encargos e Benefícios Anuais, Mensais e Diários	Valor (R\$)	
2.1	13º (décimo terceiro) Salário, Férias e Adicional de Férias		
2.2	GPS, FGTS e outras contribuições		
2.3	Benefícios Mensais e Diários		
Total			
Módulo 3 - Provisão para Rescisão (Redação dada pela Instrução Normativa nº 7, de 2018)			
3	Provisão para Rescisão	Percentual (%)	Valor (R\$)
A	Aviso Prévio Indenizado		
B	Incidência do FGTS sobre o Aviso Prévio Indenizado		
C	Multa do FGTS e contribuição social sobre o Aviso Prévio Indenizado (40% sobre os encargos)		
D	Aviso Prévio Trabalhado		
E	Incidência de GPS, FGTS e outras contribuições sobre o Aviso Prévio Trabalhado		
F	Multa do FGTS e contribuição social sobre o Aviso Prévio Trabalhado (40% sobre os encargos)		
Total			
Módulo 4 - Custo de Reposição do Profissional Ausente			
Submódulo 4.1 - Substituto nas Ausências Legais (Redação dada pela Instrução Normativa nº 7, de 2018)			
4.1	Substituto nas Ausências Legais	Percentual (%)	Valor (R\$)
A	Substituto na cobertura de Férias		
B	Substituto na cobertura de Ausências Legais		
C	Substituto na cobertura de Licença-Paternidade		
D	Substituto na cobertura de Ausência por acidente de trabalho		
E	Substituto na cobertura de Afastamento Maternidade		
F	Substituto na cobertura de Outras ausências (especificar)		
Total			
Módulo 6 - Custos Indiretos, Tributos e Lucro			
6	Custos Indiretos, Tributos, e Lucro	Percentual (%)	Valor (R\$)
A	Custos Indiretos		
B	Lucro		
C	Tributos		
C.1	Tributos Federais (especificar)		
C.2	Tributos Estaduais (especificar)		
C.3	Tributos Municipais (especificar)		
Total			
Nota 1: Custos Indiretos, Tributos e Lucro por empregado.			
Nota 2: O valor referente a tributos é obtido aplicando-se o percentual sobre o valor do faturamento.			

2. QUADRO-RESUMO DO CUSTO POR EMPREGADO		
Mão de obra vinculada à execução contratual (valor por empregado)		
A	Módulo 1 - Composição da Remuneração	
B	Módulo 2 - Encargos e Benefícios Anuais, Mensais e Diários	
C	Módulo 3 - Provisão para Rescisão	
D	Módulo 4 - Custo de Reposição do Profissional Ausente	
Subtotal (A+B+C+D)		
E	Módulo 6 - Custos Indiretos, Tributos e Lucro	
Valor Total por Empregado		
Horas Mensais por Empregado		220
Valor da HST		

Tabela 2 - Estimativa de preços por tipo de serviço

Lote	Item	Unidade de Medida	CATSER	Quantidade Mensal Estimada	Valor Unitário HST por Perfil (R\$)	Valor Mensal (R\$)	Valor Anual (R\$)	Valor Estimado durante Vigência (R\$)	Especificação	Valor Estimado por tipo de Serviço (R\$)	Valor Total (R\$)
Único	1	HST - PGP-S	5380	469,35					Prestação de Serviços de Apoio Administrativo - Rotina		
	2	HSH - PGP-J	5380	606,75							
	3	HST - PGP-S	5380	126,00					Prestação de Serviços de Apoio Administrativo - Eventual		
	4	HSH - PGP-J	5380	53,20							

Tabela 3 - Estimativa de preços conforme objeto do Termo de Referência

Lote	Item	Unidade de Medida	CATSER	Quantidade Mensal Estimada por Perfil	Valor Unitário HST por Perfil (R\$)	Valor Mensal (R\$)	Valor Anual (R\$)	Valor Estimado durante Vigência (R\$)	Valor Total (R\$)
Único	1	HST - PGP-S	5380	595,35					
	2	HSH - PGP-J	5380	659,95					

4. PESQUISA DE PREÇOS

4.1. As propostas e preços obtidos constam no documento SEI 31152969 no Processo 08206.000499/2023-55.

4.2. Com base nos preços e propostas citados no item 4.1 e em concordância com o Anexo II-D da Portaria nº 449/2021-MJSP, foram elaborados o mapa comparativo de preços e tabela de estimativa de preços a seguir:

Mapa Comparativo de Preços											
Item	Consultas Realizadas						Média [1]	Desvio Padrão [2]	Preço Excessivamente Elevado [1]+[2]	Preço Inexequível [1]-[2]	Valor Final (Exceituando-se as propostas de preço elevado ou inexequível)
	Pregão nº 2/2023 - IPREM-SP (UASG 928138) Data de Referência: 04/05/2023	Pregão nº 8/2022 - CADE (UASG 303001) Data de Referência: 04/01/2023	Pregão nº 23/2022 - CNPq (UASG 364102) Data de Referência: 09/02/2023	Contrato nº 14/2023 - TRF-6 (UASG 090013) Data de Referência: 22/03/2023	CENTRAL IT Data de Referência: 11/08/2023	ILHASERVICE Data de Referência: 24/07/2023					
HST - PGP-S	-	R\$ 120,45	R\$ 116,72	R\$ 159,09	R\$ 351,80	R\$ 329,60	215,53	115,73	R\$ 331,26	R\$ 99,81	R\$ 139,77
HSH - PGP-J	R\$ 124,89	-	-	-	R\$ 211,08	R\$ 61,48	132,48	75,09	R\$ 207,57	R\$ 57,39	R\$ 61,48

Item	Unidade de Medida	CATSER	Quantidade Mensal Estimada por Perfil	Valor Unitário HST por Perfil (R\$)	Valor Mensal (R\$)	Valor Anual (R\$)	Valor Estimado durante Vigência (R\$)	Valor Total (R\$)
1	HST - PGP-S	5380	595,35	139,77	83.212,07	998.544,83	1.997.089,67	2.970.859,09
2	HSH - PGP-J	5380	659,95	61,48	40.573,73	486.884,71	973.769,42	

5. CUSTO ESTIMADO TOTAL DA CONTRATAÇÃO

5.1. O preço de referência para a contratação é de R\$ 2.970.859,09 (dois milhões, novecentos e setenta mil oitocentos e cinquenta e nove reais e nove centavos).

