

30

MANUAL DE  
GERENCIAMENTO DE  
PROJETOS FINALÍSTICOS  
DO GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ



GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ  
*Secretaria do Planejamento e Gestão*



**GOVERNADOR**

Cid Ferreira Gomes

**VICE-GOVERNADOR**

Domingos Gomes de Aguiar Filho

**SECRETÁRIO**

Antônio Eduardo Diogo de Siqueira Filho

**SECRETÁRIO ADJUNTO**

Philippe Theophilo Nottingham

**SECRETÁRIO EXECUTIVO**

Marcos Antônio Brasil

**COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO**

Marcos Medeiros de Vasconcellos

Naiana Corrêa Lima

Fátima Coelho Benevides Falcão



## **EQUIPE TÉCNICA**

### **COORDENAÇÃO**

Philippe Theophilo Nottingham

Marcos Medeiros de Vasconcellos

### **ELABORAÇÃO**

George Kilmer Chaves Craveiro

Raimundo Avilton Meneses Júnior

### **COLABORAÇÃO**

Antonia Alves de Amorim

Antenor Barbosa Filho

Cassio Germano Gurgel Soares

Cristiane Eleutério Carvalho Deusdará

Dominique Cunha Marques Gomes

Gilberto Oliveira Ramos

Karine Machado Campos Fontenele

Kelly Rosana Holanda Lavor

Lara Maria Silva Costa

Régis Meireles Benevides



## PREFÁCIO

Nos últimos anos, a economia do Estado do Ceará tem experimentado um forte crescimento. Políticas de incentivos fiscais para os setores industriais e de serviços permitiram a reformulação da indústria e um grande crescimento nos investimentos e na qualidade de diversos setores da economia cearense, sobretudo o turismo, gerando empregos e crescimento da renda da população. Além disso, o Ceará vem sendo apontado como um dos estados do Brasil com maior capacidade de atração de investimentos. Os investidores têm encontrado no Estado do Ceará uma economia emergente e um governo disposto e capaz de realizar os investimentos em infraestrutura necessários à consolidação e manutenção dos empreendimentos.

Para que tais investimentos sejam viabilizados, o Governo do Estado empreende e executa projetos em todas as áreas, notadamente: infraestrutura, transporte, segurança, educação, saúde, entre outros; em regra, esses projetos são direcionados e conduzidos de forma a agregar valor e atingir seus objetivos, buscando gerar produtos com a qualidade desejada e dentro dos prazos e custos requeridos e determinados.

Com o intuito de melhorar, sistematizar e aprimorar o gerenciamento dos projetos, a Casa Civil contratou uma consultoria especializada e delegou à Secretaria do Planejamento e Gestão – Seplag a coordenação do projeto de desenvolvimento do Gerenciamento de Projetos Finalísticos para o Governo do Estado do Ceará, que resultou com a elaboração desse manual.

Deste modo, este documento, juntamente com a Metodologia de Gerenciamento de Projetos, tem como objetivo orientar no gerenciamento de projetos finalísticos do Governo do Estado do Ceará, sendo resultante de um esforço conjunto entre as equipes de projetos da consultoria contratada e dos órgãos e instituições de Governo, em especial, da Seplag.



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	8
2. DEFINIÇÕES .....	9
2.1 Manual de Gerenciamento de Projetos Finalísticos .....	9
3. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO UTILIZADOS.....	11
4. CICLO DE VIDA DOS PROJETOS .....	13
5. CONCEPÇÃO .....	26
5.1 IDENTIFICAR O PROBLEMA, DEMANDA OU OPORTUNIDADE.....	26
5.2 Selecionar os Projetos Dentre as Alternativas Discutidas a Serem Apresentados como Propostas .....	27
5.3 Elaborar a Declaração de Trabalho do Projeto.....	28
6. INICIAÇÃO .....	29
6.1 Identificar a Coordenadoria Responsável pela Execução do Projeto .....	30
6.2 Identificar as partes Interessadas .....	31
6.3 Avaliar a Viabilidade de Execução .....	31
6.4 Definir a Estratégia e a Forma de Execução .....	33
6.5 Verificar os Instrumentos de Planejamento.....	39
6.6 Elaborar o Termo de Abertura do Projeto.....	42
6.7 Solicitar Proposta no SIAP/W ebMapp.....	45
6.8 Aprovar Proposta no WebMapp.....	46
7. PROGRAMAÇÃO DO PROJETO .....	48
7.1 Identificar o Gerente do Projeto.....	49
7.2 Definir os Requisitos.....	50
7.3 Definir o Escopo .....	52
7.4 Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto – EAP.....	53
7.5 Listar as Entregas.....	59
7.6 Sequenciar as Entregas.....	60
7.7 Estimar os Recursos .....	61
7.8 Estimar a Duração das Entregas.....	61
7.9 Elaborar o Cronograma .....	63
7.10 Detalhar o Orçamento por Entregas .....	65
7.11 Elaborar o Cronograma Físico-financeiro.....	68



7.12	Identificar problemas e ameaças do projeto.....	70
7.13	Planejar Respostas aos Problemas e Ameaças do Projeto.....	70
7.14	Planejar as Aquisições do Projeto.....	71
7.15	Realizar Ajustes para a Consistência dos Instrumentos de Planejamento.....	71
7.16	Elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP .....	72
7.17	Realizar a Reunião de Partida.....	74
8.	CONTRATAÇÃO E EXECUÇÃO .....	75
8.1	Definir a Forma de Contratação.....	76
8.1.1	<i>Licitação</i> .....	77
8.1.2	<i>Aquisição por Registro de Preço - ARP</i> .....	80
8.1.3	<i>Contratação direta</i> .....	82
8.1.4	<i>Normas de contratação do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID e do Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – BIRD</i> .....	83
8.2	Preparar o Processo Licitatório.....	85
8.3	Realizar o Processo Licitatório.....	90
8.4	Realizar a Contratação.....	92
8.5	Solicitar Limite Financeiro ao Cogerf.....	95
8.6	Realizar a Reunião de Início da Execução do Contrato.....	96
8.7	Emitir Ordem de Serviço ou de Compra.....	97
8.8	Mobilizar a Equipe Técnica .....	97
8.9	Revisar a Programação do Projeto .....	98
8.10	Executar as Atividades Previstas no PGP .....	99
8.11	Realizar Pagamentos .....	99
8.12	Encerrar o(s) Contrato(s).....	101
9.	ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DO PROJETO.....	103
9.1	Realizar Reuniões de Acompanhamento .....	104
9.1.1	<i>Controle do escopo</i> .....	105
9.1.2	<i>Controle do cronograma</i> .....	106
9.1.3	<i>Controle dos custos</i> .....	107
9.2	Atestar a Execução das Entregas Parciais.....	109
9.3	Analisar o Desempenho do Projeto.....	110
9.4	Inserir as Informações da Execução Física nos Sistemas.....	112



9.5 Realizar o Monitoramento .....	116
9.6 Realizar o Controle Integrado de Mudanças .....	121
9.7 Documentar as Lições Aprendidas.....	124
10. TÉRMINO DO PROJETO .....	126
10.1 Entregar o Produto Final do Projeto.....	126
10.2 Aceitar o Produto Final do Projeto.....	127
10.3 Consolidar a Documentação do Projeto.....	128
10.4 Liberar a Equipe Técnica.....	129
BIBLIOGRAFIA.....	130
ANEXOS .....	132
ANEXO 1 - FORMULÁRIOS DA METODOLOGIA .....	133
ANEXO 2 - REGRAS DA CONTRATAÇÃO DIRETA .....	158
ANEXO 3 – ANÁLISE DO DESEMPENHO DO PROJETO – VALOR AGREGADO .....	170
GLOSSÁRIO.....	174



# 1. INTRODUÇÃO

O Manual de Gerenciamento de Projetos Finalísticos - MGPF é um guia formal contendo todas as etapas necessárias à concepção, iniciação, programação, contratação e execução, acompanhamento e controle e término dos projetos do Governo estando alinhado com a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado do Ceará.

Esse manual é composto de um conjunto de procedimentos, técnicas e processos que disponibilizam instrumentos, formulários e métricas de desempenho para que os gerentes conduzam os projetos conforme planejado. Este documento tem em vista garantir que todas as equipes de projetos das secretarias trabalhem sob critérios comuns e padronizados, fazendo com que os projetos sejam conduzidos sob boas práticas gerenciais.

O crescimento dos profissionais e o amadurecimento dos conceitos e da prática de gerenciamento de projetos entre os gerentes de projetos do Estado são benefícios da utilização da Metodologia de Gerenciamento e do MGPF, pois incrementam as lições aprendidas e fazem com que o nível de aprendizado se eleve. No entanto, independente de qualquer outro mérito, o principal benefício desse manual é fazer com que os projetos atinjam os objetivos pretendidos com maior nível de qualidade, atendendo ao cronograma de execução previsto e dentro do custo estimado.

Além da parte introdutória, na qual são apresentadas as primeiras definições, são conceituados os processos que fazem parte do MGPF, especialmente os relativos ao Gerenciamento de Escopo, Tempo e Custo, os quais constituem o principal foco da Metodologia de Gerenciamento de Projetos. Em seguida, são apresentados os sistemas informatizados, utilizados nas fases de concepção, iniciação, programação, contratação e execução, acompanhamento e controle e término dos projetos. E, a partir do quinto capítulo, são apresentados os conceitos, definidas as tarefas, indicadas as ferramentas e feita a referência aos formulários a serem utilizados conforme determinado na Metodologia de Gerenciamento de Projetos e definido o fluxo de atividades necessárias ao término dos projetos com pleno sucesso.



## 2. DEFINIÇÕES

### 2.1 Manual de Gerenciamento de Projetos Finalísticos

O Manual de Gerenciamento de Projetos Finalísticos – MGPF é um método estruturado e detalhado para gerenciamento de projetos finalísticos de forma eficaz. É um padrão que deverá ser utilizado em todos os projetos finalísticos conduzidos pelo Governo do Estado do Ceará. O presente manual é aderente à Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado.

Seguindo essa linha de raciocínio, o presente manual apresenta uma estrutura de organização claramente definida para a equipe de gerenciamento de projetos, cuja abordagem de planejamento é baseada em produtos.

Esse MGPF também enfatiza a divisão do projeto em etapas gerenciáveis e controláveis pela equipe de gerenciamento envolvida em todo o processo, tornando-se flexível e aplicável à realidade existente no Estado.

#### Benefícios do uso do MGPF

O MGPF proporciona benefícios para todos os envolvidos nos projetos do Governo, seja por meio da otimização dos recursos, seja pela capacidade de gerenciar tempo, custos, riscos e recursos alocados nos projetos.

Ele evidencia por meio da Metodologia de Gerenciamento de Projetos práticas comprovadas e estabelecidas em gerenciamento de projetos e fornece uma linguagem comum para todos os participantes de um projeto.

O MGPF possibilita aos projetos um início controlado e organizado, bem como revisões periódicas de seus progressos em razão dos planos, com pontos de decisão flexível e controle de gerenciamento automático de quaisquer desvios do plano. Com isso, há um maior envolvimento da gestão e das partes interessadas e uma melhor comunicação entre o projeto, seu gerenciamento



e da organização.

Quanto aos gerentes, a utilização da Metodologia de Gerenciamento de Projetos e do MGPF permite que sejam capazes de estabelecer os termos de referência ou as especificações técnicas, conforme o caso, como um pré-requisito para o início de um projeto e usar uma estrutura definida para a delegação, autoridade e comunicação. Também, com o uso desse MGPF, o gerente será orientado a dividir o projeto em fases gerenciáveis para planejamento mais preciso e garantir o comprometimento de recursos de maneira que faça parte de qualquer processo de aprovação, fornecendo, para tanto, relatórios de gestão regulares e mantendo reuniões periódicas com as partes interessadas.

Aos envolvidos diretamente com os resultados de um projeto, esse MGPF proporciona o comprometimento total sobre o andamento sistemático do mesmo, traduzido por uma participação efetiva em todo o processo de tomada de decisão e controle da qualidade, certificando-se de que seus requisitos estejam sendo devidamente preenchidos.



### 3. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO UTILIZADOS

Desenvolvida pelo Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará - IPECE e sistematizada pela Secretaria do Planejamento e Gestão - Seplag, a metodologia utilizada pelo Governo do Estado para seleção e monitoramento de projetos, denominada Monitoramento de Ações e Projetos Prioritários – MAPP, deu origem ao sistema operacional WebMapp, que tem como principal finalidade servir como instrumento executivo para planejamento e acompanhamento dos investimentos do Governo.

Além do WebMapp, que cumpre funções executivas e estratégicas, há o Sistema Integrado de Acompanhamento dos Projetos – SIAP, que é utilizado na execução dos projetos, cumprindo funções operacionais, que vão desde o planejamento, passando pela execução até o acompanhamento dos projetos e das atividades de custeio finalístico e de manutenção.

A fim de garantir a integridade das informações e o perfeito acompanhamento das ações do Governo, os sistemas mencionados possuem integração com outros sistemas gerenciais, a saber: SIOF, SIC e SACC.

O Sistema Integrado de Orçamento e Finanças – SIOF, administrado pela Seplag, é o sistema utilizado para a elaboração e acompanhamento da execução orçamentária, como também para a gestão dos créditos adicionais.

O Sistema Integrado de Contabilidade – SIC, cuja administração e controle pertencem à Sefaz, é utilizado, além de outras atividades, para a realização de empenhos e pagamento das despesas fixadas no orçamento.

Além desses sistemas, encontra-se em processo de customização, realizada pela Seplag, a ferramenta *dot.project*, que servirá de entrada para o gerenciamento de projetos e a partir dele se ter as informações alimentadas de forma integrada nas ferramentas de gestão do Governo.

Por último, menciona-se o Sistema de Acompanhamento de Contratos e Convênios – SACC. Gerido pela CGE, esse sistema é empregado, principalmente, para cadastro e controle da execução dos convênios de receita, convênios e contratos de despesa e contratos de financiamento.



Todos esses sistemas representam ferramentas importantes no atendimento às políticas públicas e no acompanhamento da execução dos projetos, sempre tendo como norteadores os instrumentos legais de planejamento (Plano Plurianual - PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e Lei Orçamentária Anual - LOA) e aqueles surgidos de uma demanda governamental, como a Gestão Pública por Resultados – GPR.

## 4. CICLO DE VIDA DOS PROJETOS

O ciclo de vida dos projetos finalísticos é definido na Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Ceará.

Para possibilitar um melhor controle gerencial sobre as atividades, entregas e resultados, nesse manual os projetos são divididos em fases bem distintas, sem, contudo, perder a correlação existente entre elas, permitindo, assim, a visualização do sequenciamento lógico de todas essas atividades do projeto.

A execução dos projetos finalísticos passa pelas seguintes fases:

- ▲ Concepção
- ▲ Iniciação
- ▲ Programação
- ▲ Contratação e Execução
- ▲ Acompanhamento e Controle
- ▲ Término do projeto

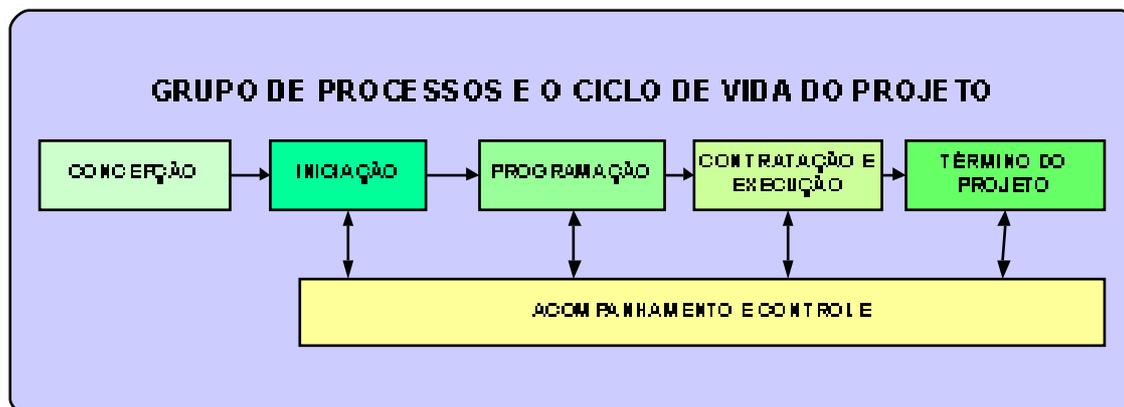


Figura 1: Ciclo de vida do projeto

A tabela 1 mostra todas essas fases e as desmembra em entregas e/ou atividades que vão se somando até formar um todo harmônico denominado de Ciclo de Vida do Projeto.



**Tabela 1:** Relação de processos por fases do projeto

FASES DO PROJETO	PROCESSOS	SAÍDA
<b>1. CONCEPÇÃO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar o problema, demanda ou oportunidade</li> <li>2. Selecionar os projetos dentre as alternativas discutidas a serem apresentados como propostas</li> <li>3. Elaborar a declaração de trabalho do projeto</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Declaração de trabalho elaborada</li> </ul>
<b>2. INICIAÇÃO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar a coordenadoria responsável pela execução do projeto</li> <li>2. Identificar as partes interessadas</li> <li>3. Avaliar a viabilidade de execução</li> <li>4. Definir a estratégia e a forma de execução</li> <li>5. Verificar os instrumentos de planejamento</li> <li>6. Elaborar o Termo de Abertura do Projeto</li> <li>7. Solicitar proposta no SIAP/WebMapp</li> <li>8. Aprovar proposta no WebMapp</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Termo de Abertura aprovado</li> <li>▲ Projeto Mapp aprovado</li> <li>▲ Identificação das partes interessadas</li> </ul>
<b>3. PROGRAMAÇÃO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar o gerente do projeto</li> <li>2. Definir os requisitos</li> <li>3. Definir o escopo</li> <li>4. Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto – EAP</li> <li>5. Listar as entregas</li> <li>6. Sequenciar as entregas</li> <li>7. Estimar os recursos</li> <li>8. Estimar a duração das entregas</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Requisitos definidos</li> <li>▲ Declaração de escopo elaborada registrada no Plano de gerenciamento do projeto</li> <li>▲ EAP elaborada</li> </ul>

FASES DO PROJETO	PROCESSOS	SAÍDA
<b>3. PROGRAMAÇÃO</b>	9. Elaborar o cronograma 10. Detalhar o orçamento por entregas 11. Elaborar o cronograma físico-financeiro 12. Identificar problemas e ameaças do projeto 13. Planejar respostas aos problemas e ameaças do projeto 14. Planejar as aquisições do projeto 15. Realizar ajustes para a consistência dos instrumentos de planejamento 16. Elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP 17. Realizar a reunião de partida	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Orçamento elaborado</li> <li>▲ Cronograma físico-financeiro elaborado</li> <li>▲ Plano de gerenciamento do projeto elaborado e aprovado</li> <li>▲ Instrumentos de planejamento ajustados</li> </ul>
<b>4. CONTRATAÇÃO E EXECUÇÃO</b>	<p><u>Contratação</u></p> 1. Definir forma de contratação 2. Preparar o processo licitatório 3. Realizar o Processo Licitatório 4. Realizar a contratação  <p><u>Execução</u></p> 5. Solicitar limite financeiro ao Cogerf 6. Realizar a reunião de início da execução do contrato 7. Emitir a Ordem de Serviço ou de Compra 8. Mobilizar a equipe técnica 9. Revisar a programação do projeto 10. Executar as atividades previstas no PGP	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Termo de referência e/ou especificações técnicas elaborado</li> <li>▲ Edital de licitação elaborado</li> <li>▲ Contrato assinado e publicado</li> </ul>

FASES DO PROJETO	PROCESSOS	SAÍDA
<b>4. CONTRATAÇÃO E EXECUÇÃO</b>	11. Realizar pagamentos 12. Encerrar os contratos	▲ Ordem de Serviço ou de compra emitida ▲ Entregas parciais realizadas ▲ Contrato encerrado
<b>5. ACOMPANHAMENTO E CONTROLE</b>	1. Realizar reuniões de acompanhamento 2. Atestar a execução das entregas parciais 3. Analisar o desempenho do projeto 4. Inserir as informações da execução física nos sistemas 5. Realizar o monitoramento 6. Realizar o controle integrado de mudanças 7. Documentar as lições aprendidas	▲ Atas de Reuniões de acompanhamento elaboradas ▲ Termo de aceite homologado ▲ Atas de Reuniões de monitoramento elaboradas ▲ Solicitações de mudanças aprovadas ▲ Lições aprendidas documentadas
<b>6. TÉRMINO DO PROJETO</b>	1. Entregar o produto final do projeto 2. Aceitar o produto final do projeto 3. Consolidar a documentação do projeto 4. Liberar a equipe técnica	▲ Termo de aceite do produto finalizado ▲ Termo de recebimento do bem ou serviço emitido ▲ Projeto documentado



Na fase de Concepção são realizados os procedimentos para a definição de um novo projeto. A elaboração e implementação de novos projetos se justificam na medida em que contribui para a solução de um problema, para o atendimento de uma demanda da sociedade ou para o aproveitamento de uma oportunidade de negócio. Assim, o primeiro passo é identificar o problema, a demanda ou a oportunidade que justifica o projeto.

A definição do objeto é o próximo passo. Assim, como exemplo, deve-se avaliar se, para reduzir o índice de analfabetismo, a opção mais viável é capacitar professores, reformar escolas ou melhorar a merenda escolar. Uma vez definido o objeto do projeto, parte-se para a fase de Iniciação. A seguir, sugere-se a identificação da coordenadoria responsável pela sua execução e se possível o gerente do projeto. Elabora-se a declaração de trabalho com o objetivo, justificativa, detalhamento físico, fontes de recursos e outras informações julgadas relevantes. Em seguida, identifica-se as partes interessadas, avalia a viabilidade de execução, bem como define sua estratégia. Somente após esta avaliação, a proposta de projeto deve ser cadastrada, no WebMapp/SIAP, para apreciação e aprovação por parte do Governador.

Após a aprovação pelo Governador, inicia-se a fase de Programação, a qual começa com a definição do gerente (caso não tenha ocorrido), do escopo do projeto e da equipe técnica envolvida na fase de execução. Definido o escopo do projeto, o gerente registra a Declaração do Escopo do Projeto no plano do projeto, no qual constarão informações sobre as atividades a serem implementadas e as respectivas entregas, a estimativa de recursos necessários (financeiros, humanos e materiais), os objetivos e justificativa da execução do projeto e a descrição do trabalho técnico e gerencial que será realizado durante o projeto.

Concomitantemente, é desenvolvida a Estrutura Analítica do Projeto – EAP, instrumento que permite a visualização da decomposição do projeto em unidades menores, as quais devem ser gerenciáveis e mensuráveis. Em resumo, a EAP é uma ferramenta que apoiará o gerente durante toda a vida útil do projeto. Definida a EAP do projeto, a equipe técnica responsável pela programação deverá listar as entregas ou as atividades a serem desenvolvidas e sequenciá-las, determinando os respectivos tempos de execução.



Feito isso, passa-se ao detalhamento do orçamento por pacote de trabalho o qual será seguido pela elaboração do cronograma físico-financeiro, no qual estarão contidas as datas de início e término dessas entregas a serem executadas em determinado espaço de tempo e seus respectivos desembolsos. Por fim, encerra-se essa fase, elaborando o Plano de Gerenciamento do Projeto, no qual estarão inseridas todas as informações básicas e orientações que foram produzidas durante as fases de concepção, iniciação e programação, constituindo um documento que será utilizado como guia para a execução e controle do projeto.

Com o Plano de Gerenciamento do Projeto formulado, inicia-se a fase de Contratação e Execução, onde serão realizadas as aquisições de bens e/ou serviços que representam o próprio objeto do projeto ou serão utilizados no decorrer de sua execução, bem como serão executadas as atividades previstas no projeto.

O passo inicial dessa fase de Contratação é a elaboração do Termo de Referência e/ou Especificações Técnicas, documento onde constam informações tais como: objeto, justificativa, especificações técnicas dos bens ou serviços que se deseja adquirir, dotação orçamentária e outras julgadas necessárias. Formulado o Termo de Referência e/ou Especificações Técnicas, passa-se à elaboração do Edital de Licitação, o qual terá como anexo o próprio Termo de Referência ou as Especificações Técnicas. Esses documentos passam por análise da Assessoria Jurídica do órgão demandante da licitação e, posteriormente, são encaminhados à Central de Licitações, na Procuradoria Geral do Estado – PGE. Na PGE, o processo segue todos os trâmites definidos na Lei de Licitações – Lei 8.666/93, chegando-se, no final, ao vencedor da licitação, que será o responsável pela execução do contrato de obra, prestação de serviço ou entrega de bens adquiridos.

Assinado o contrato, a Ordem de Serviço ou de Compra é emitida e iniciam-se os trabalhos constantes no contrato. A execução do contrato e do projeto inicia-se com a realização da reunião de início da execução do contrato, que tem como principal propósito apresentar o escopo do projeto, discutir o cronograma de execução das atividades e dividir as responsabilidades dos envolvidos nessa fase. Além disso, deve-se realizar outras atividades como a mobilização da equipe técnica responsável pela



execução do mesmo, tanto do órgão solicitante quanto da(s) empresa(s) contratada(s). Essa mobilização terá como finalidade a confirmação da disponibilidade dos profissionais e a formalização da alocação destes. Durante a execução deverão ser implementadas as solicitações de mudanças aprovadas e distribuídas as informações do projeto. Neste momento, também, é feita a revisão da programação do projeto e, caso seja necessário, efetuadas as devidas alterações.

Ao longo de toda a execução do projeto, o gerente deverá conduzir as atividades do mesmo de modo a executá-lo dentro das condições acordadas com os gestores máximos do órgão executor do projeto, e efetuar as devidas providências para encerrar o(s) contrato(s) estabelecidos no projeto. No caso de obras, é elaborado, antes do encerramento do contrato, pela parte contratada, o projeto *As Built*, que se traduz por ser o projeto atualizado com as modificações ocorridas na obra para futuras intervenções. A condução das atividades, concretiza a fase de Acompanhamento e Controle, descrita a seguir.

A fase de Acompanhamento e Controle inicia-se após a aprovação do projeto pelo chefe do executivo e vai até encerramento (término) do projeto. As atividades de Acompanhamento e controle ocorridas na fase de programação e na contratação, apesar de não serem totalmente previstas pelo gerente do projeto, precisam ser conhecidas e realizadas de modo a não comprometer as condições gerais previstas no início do projeto.

Por outro lado, as atividades de Acompanhamento e controle na execução do projeto estão melhor definidas, já sendo rotineiramente realizadas pelas equipes técnicas de projeto nos órgãos da Administração Pública.

Durante a execução do projeto, serão feitas periodicamente reuniões de acompanhamento, ou com o executor, no caso de execução feita através de contratação, ou com a própria equipe interna responsável pela execução do projeto. Nessas reuniões, serão gerados relatórios de acompanhamento, os quais conterão informações relativas à execução física e financeira do projeto. Nessa ocasião, serão atualizados os cronogramas. Nessas reuniões devem ser analisados os riscos, bem como tratados e escalonados os



problemas, dos quais as respostas não possam ser solucionadas no nível da equipe do projeto.

Após a reunião de acompanhamento, uma vez comprovada a execução física das atividades referentes ao período, o gerente dará encaminhamento à execução financeira, liberando os pagamentos devidos. De posse do relatório de acompanhamento, serão lançadas no SIAP e no WebMapp, no módulo de Acompanhamento de Projetos Mapp, as informações acerca do andamento da execução física relativa aos produtos e subprodutos, no período de referência do relatório.

Munido das informações da execução física e financeira, o gerente do projeto procederá à análise de desempenho do mesmo, utilizando as técnicas ou ferramentas adequadas.

O gerente de projeto participará, mensalmente, juntamente com a equipe da Seplag, no caso de projetos estratégicos, de reuniões de monitoramento. Nessas reuniões será discutido o desempenho físico-financeiro do projeto e relatados os problemas, caso existam, e, conseqüentemente, elaborado um plano de respostas, contendo as devidas providências a serem tomadas. Por fim, o gerente do projeto, ao longo de todo o processo, executará e controlará todas as atividades e promoverá os ajustes necessários para a conclusão do projeto, visando o alcance dos resultados esperados.

Nesta fase também ocorrerá o controle integrado de mudanças em que serão avaliadas e se possível aprovadas as mudanças, após avaliados seus impactos. Por fim devem ser registradas, ao longo da execução das atividades do projeto, as lições aprendidas. É importante lembrar que as lições aprendidas devem ser registradas sempre que identificado pontos importantes a serem observados.

Para o Término do projeto, deve haver a entrega do produto final, objeto do projeto, por parte da equipe envolvida na etapa de execução. Feito isso, o gerente ou uma comissão de fiscalização elaborará o Termo de Recebimento do bem ou serviço.

Para se ter uma avaliação melhor do projeto, é importante que se conclua as lições aprendidas, onde estão contidas informações sobre as causas das variações, os planos de ação para eliminação de problemas ou



ameaças, o registro dos acertos e dos erros cometidos em todo o ciclo de vida do projeto.

Ao final, o gerente consolida a documentação do projeto e realiza a liberação da equipe técnica que contribuiu para a conclusão do projeto.

É importante lembrar que cada fase do ciclo de vida do projeto corresponde a um estágio de execução no MAPP, como mostra a tabela 2:

**Tabela 2:** Relação entre fases do projeto e estágios de execução

<b>FASES DO PROJETO</b>	<b>ESTÁGIOS DE EXECUÇÃO</b>
CONCEPÇÃO	-
INICIAÇÃO	NAO INICIADO
PROGRAMAÇÃO	NAO INICIADO EM ATIVIDADES PREPARATÓRIAS
CONTRATAÇÃO E EXECUÇÃO	EM ATIVIDADES PREPARATORIAS EM LICITAÇÃO LICITADO CONTRATADO/CONVENIADO EM EXECUÇÃO PARALISADO
ACOMPANHAMENTO E CONTROLE	-
TÉRMINO DO PROJETO	EXECUÇÃO FÍSICA CONCLUÍDA EXECUÇÃO FÍSICA E FINANCEIRA CONCLUÍDA CANCELADO

A tabela 3 reflete o mapeamento do ciclo de vida do projeto, nas sete áreas de conhecimento contempladas pela Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Ceará.

**Tabela 3:** Relação entre áreas de conhecimento e fases do projeto

Áreas de Conhecimento	Fases do Projeto				
	Concepção / Iniciação	Programação	Contratação e Execução	Acompanhamento e Controle	Término
<b>Gerenciamento de Integração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Identificar problema, demanda ou oportunidade</li> <li>⤴ Selecionar projetos</li> <li>⤴ Elaborar o Termo de Abertura do Projeto</li> <li>⤴ Definir estratégia e a forma de execução</li> <li>⤴ Avaliar a viabilidade de execução</li> <li>⤴ Verificar os instrumentos de planejamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Realizar ajustes nos instrumentos de planejamento</li> <li>⤴ Elaborar o PGP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Revisar a programação do projeto</li> <li>⤴ Executar as atividades previstas no PGP</li> <li>⤴ Encerrar os contratos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Realizar reuniões de acompanhamento</li> <li>⤴ Analisar o desempenho do projeto — qualidade</li> <li>⤴ Realizar o controle integrado de mudanças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Entregar o produto final do projeto</li> <li>⤴ Aceitar o produto final do projeto</li> </ul>
<b>Gerenciamento de Escopo</b>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Definir os requisitos</li> <li>⤴ Definir o escopo</li> <li>⤴ Elaborar a EAP</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Atestar a execução das entregas parciais</li> <li>⤴ Controlar o escopo</li> </ul>	-

Áreas de Conhecimento	Fases do Projeto				
	Concepção / Iniciação	Programação	Contratação e Execução	Acompanhamento e Controle	Término
<b>Gerenciamento de Tempo</b>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Listar as entregas</li> <li>⤴ Sequenciar as entregas</li> <li>⤴ Estimar a duração das entregas</li> <li>⤴ Elaborar o cronograma</li> <li>⤴ Elaborar o cronograma físico-financeiro — custo</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Controlar o cronograma</li> </ul>	-
<b>Gerenciamento de Custo</b>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Estimar os recursos</li> <li>⤴ Detalhar o orçamento por ou entregas</li> <li>⤴ Elaborar o cronograma físico-financeiro — tempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Solicitar limite financeiro ao Cogerf</li> <li>⤴ Realizar pagamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Controlar os custos</li> </ul>	-

Áreas de Conhecimento	Fases do Projeto				
	Concepção / Iniciação	Programação	Contratação e Execução	Acompanhamento e Controle	Término
<b>Gerenciamento da Qualidade</b>	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Analisar o desempenho do projeto – integração</li> <li>⤴ Documentar as lições aprendidas --- comunicações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Elaborar o Relatório de Avaliação de Desempenho do Projeto --- comunicações</li> </ul>
<b>Gerenciamento de Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Identificar coordenadoria responsável</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Identificar o gerente do projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Realizar reunião de início da execução do contrato</li> <li>⤴ Mobilizar a equipe técnica</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Liberar a equipe técnica - -- integração</li> </ul>
<b>Gerenciamento de Comunicações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Elaborar a declaração de trabalho</li> <li>⤴ Identificar as partes interessadas</li> <li>⤴ Solicitar proposta no SIAP/WebMapp</li> <li>⤴ Aprovar proposta no WebMapp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Realizar a reunião de partida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Emitir Ordem de Serviço ou de Compra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Inserir informações da execução física nos sistemas</li> <li>⤴ Documentar as lições aprendidas --- qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Consolidar a documentação do projeto</li> </ul>

Áreas de Conhecimento	Fases do Projeto				
	Concepção / Iniciação	Programação	Contratação e Execução	Acompanhamento e Controle	Término
Gerenciamento de Riscos	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Identificar problemas e ameaças do projeto</li> <li>⤴ Planejar respostas aos problemas e ameaças</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Realizar o monitoramento</li> </ul>	-
Gerenciamento de Aquisições	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Planejar as aquisições</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Definir forma de contratação</li> <li>⤴ Preparar processo licitatório</li> <li>⤴ Realizar processo licitatório</li> <li>⤴ Realizar a contratação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Acompanhar e monitorar o processo licitatório</li> </ul>	-

## 5. CONCEPÇÃO

Para que um projeto seja iniciado, primeiramente é necessário que o mesmo seja selecionado dentre os outros pertencentes ao Portfólio de projetos da organização, seguindo os critérios estabelecidos pelo Governo, que em geral, deverão estar alinhados com o Plano de Governo ou Planejamento Estratégico do órgão/entidade.

Essa fase é composta das seguintes etapas:

- ▲ Identificar o problema, demanda ou oportunidade
- ▲ Selecionar os projetos dentre as alternativas discutidas a serem apresentados como propostas
- ▲ Elaborar a declaração de trabalho do projeto

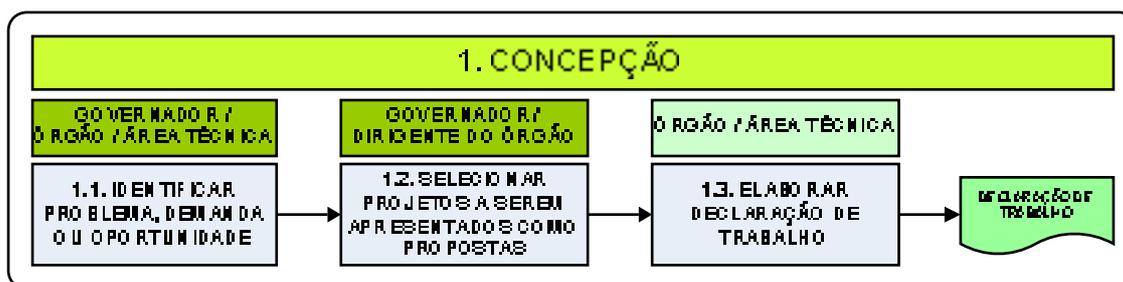


Figura 2: Grupos de processos da fase de Concepção

### 5.1 IDENTIFICAR O PROBLEMA, DEMANDA OU OPORTUNIDADE

No âmbito do governo, um projeto pode surgir de várias formas. A mais usual é a construção da Agenda Governamental, que se traduz por ser a primeira fase das políticas públicas, onde são definidos os problemas que serão focalizados por uma política. Para que um determinado tema entre na Agenda de Governo, ele deve ser considerado como um problema, adquirindo, assim, o status de “problema público”. Montar uma agenda para deliberação é escolher as questões a serem decididas e os problemas a serem tratados. A construção da agenda se refere tanto ao processo de discussão de problemas quanto ao de alternativas. Assim, a formulação de políticas



públicas é um processo que envolve alguns procedimentos, dentre as quais, pode-se citar:

- ▲ o estabelecimento da agenda;
- ▲ a especificação das alternativas a partir das quais as escolhas são feitas;
- ▲ uma escolha final entre estas alternativas específicas; e
- ▲ a implementação da decisão.

Além dessa forma de surgimento de um projeto, a partir de uma iniciativa do governo, há também a demanda direta da população, que, na busca do atendimento de suas necessidades, exige do Governo um posicionamento mais efetivo. Nesse sentido, o Governo do Estado do Ceará realiza ações de ouvidoria, nas quais a sociedade tem a oportunidade de discutir e escolher que problemas deverão ter prioridade de atuação governamental. Dentre essas iniciativas, merecem destaque o “Governo na Minha Cidade” e o “Planejamento Participativo e Regionalizado”, onde o Governo realiza visitas a todas as macrorregiões de planejamento, demonstrando a execução dos projetos nas mesmas, e a população aponta, na sua perspectiva, as prioridades regionais.

Há também o surgimento de um projeto em decorrência de um avanço tecnológico, proporcionando novas alternativas de combate a problemas sociais ou aproveitando uma oportunidade surgida.

Assim, identificado o problema ou a demanda ou, ainda, a oportunidade, passa-se ao seguinte passo que é selecionar os projetos.

## **5.2 Selecionar os Projetos Dentre as Alternativas Discutidas a Serem Apresentados como Propostas**

Verificada a necessidade, ouvida a solicitação ou apontada a oportunidade de um empreendimento é tomada a decisão quanto à sua execução. Essa decisão pode ser tomada de duas formas: o próprio Governador, tendo como base estudos ou demandas preliminares, determina



a execução de alguns projetos; e o dirigente do órgão, em conjunto com os coordenadores e assessores, buscam alternativas viáveis de projetos para a solução das questões. Como se observa, essa decisão é tomada em nível estratégico e deve estar alinhada com o Plano Plurianual do Governo e com os objetivos estabelecidos da Gestão por Resultados.

### **5.3 Elaborar a Declaração de Trabalho do Projeto**

A elaboração da declaração de trabalho do projeto é realizada pela equipe técnica do órgão/entidade e compreende:

- ▲ Descrição do projeto
- ▲ Detalhamento sucinto do projeto
- ▲ Observações
- ▲ Estimativa de orçamento, por fonte de recursos



## 6. INICIAÇÃO

A fase de iniciação consiste na execução de procedimentos que visam definir o projeto, seu escopo inicial, os recursos financeiros a serem alocados, assim como, identificar a coordenadoria responsável pelo projeto e obter a autorização formal para sua execução.

A iniciação pode ser considerada como o início de fato do projeto. Com base na declaração de trabalho do projeto serão identificadas as área(s) responsável(eis) pela execução e as partes interessadas. Posteriormente será avaliada a viabilidade e estratégia de execução e por fim será concluído e aprovado o Termo de Abertura do Projeto por parte da administração superior.

Essa fase é composta dos seguintes processos:

- ▲ Identificar a coordenadoria responsável pela execução do projeto
- ▲ Identificar as partes interessadas
- ▲ Avaliar a viabilidade de execução
- ▲ Definir a estratégia e a forma de execução
- ▲ Verificar instrumentos de planejamento
- ▲ Elaborar o Termo de Abertura do Projeto
- ▲ Solicitar proposta no SIAP/WebMapp
- ▲ Aprovar propostas no WebMapp

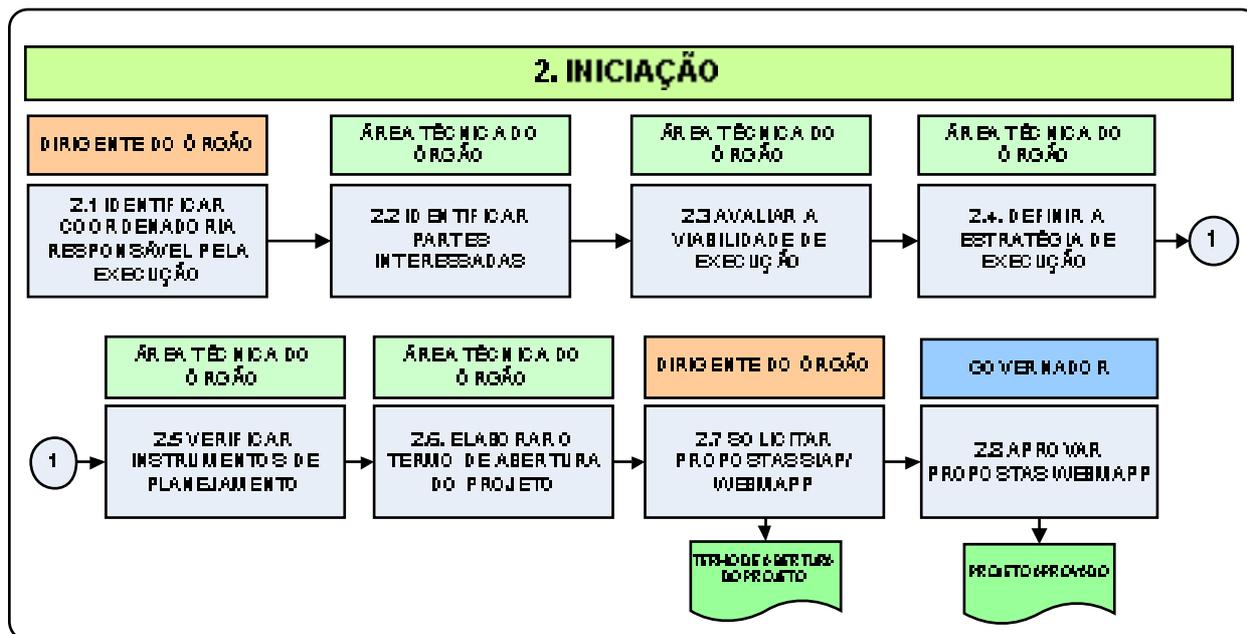


Figura 3: Grupos de processos da fase de Iniciação

## 6.1 Identificar a Coordenadoria Responsável pela Execução do Projeto

Definido o projeto que atende ao fato que deu ensejo à necessidade da implantação do mesmo, o órgão de governo responsável indica a coordenadoria que estará à frente do gerenciamento do projeto e que elaborará o Termo de Abertura do Projeto. Sugere-se que a coordenadoria responsável pelo gerenciamento desse trabalho seja escolhida pelo dirigente máximo do órgão.

O coordenador ou a administração superior deve indicar o gerente do projeto o mais cedo possível, de preferência na iniciação do projeto. No caso de não ser possível identificar o gerente nesta etapa, isso deverá ocorrer como primeira atividade do processo de programação juntamente com a identificação da equipe técnica.



## 6.2 Identificar as partes Interessadas

Define-se como partes interessadas (em inglês, *stakeholders*) no projeto as pessoas, grupos de pessoas e organizações que estão direta ou indiretamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa com o resultado da execução ou conclusão do projeto. O sucesso de qualquer projeto depende da participação dessas partes e, por isso, é necessário assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas pelos gestores.

As partes interessadas podem exercer influência sobre o projeto e seus resultados. Caberá ao gerente do projeto e sua equipe a identificação, a determinação de suas necessidades, o gerenciamento de suas influências e a adequação destas aos requisitos, propósitos e restrições do projeto.

As partes interessadas podem ser: o próprio governo, os parceiros, os fornecedores e seus concorrentes, órgãos reguladores do setor, meio ambiente, pessoal terceirizado, a mídia, ONGs, comunidade, aposentados, futuras gerações, etc., ou seja, todo e qualquer elemento físico ou jurídico que interaja com as organizações.

## 6.3 Avaliar a Viabilidade de Execução

Neste momento, deve-se ter atenção aos aspectos voltados para a exequibilidade dos projetos propostos. Isto significa dizer que é importante saber se o projeto a ser proposto ao Governador possui condições de ser executado sem contrariar os aspectos mencionados anteriormente. Ressalta-se que após a aprovação de determinado projeto e antes de iniciar a execução do mesmo é recomendável que se tome providências quanto a elaboração de estudos de viabilidade, seja técnica, financeira, socioambiental ou de qualquer outra natureza.

A viabilidade técnica pode ser traduzida pela avaliação, neste momento, da capacidade técnica da equipe interna para planejar, executar



e controlar o projeto, o que repercutirá no desempenho do mesmo. Caso não seja identificada essa capacidade técnica, é recomendável que se busque alcançá-la por outros meios, como, por exemplo, pela contratação de uma consultoria especializada na área do projeto, para orientar a equipe interna na condução de todo o processo.

A viabilidade financeira é realizada com base na disponibilidade financeira e orçamentária. Sendo assim, a coordenadoria ou unidade operacional fará um levantamento da disponibilidade financeiro-orçamentária e constatará se o órgão de governo possui capacidade para executar o projeto.

Quanto à viabilidade socioambiental, é necessário que o órgão responsável adote ações no sentido de identificar possíveis restrições que tornem inviáveis os empreendimentos a serem propostas, dentre essas cita-se aquelas que se referem ao licenciamento ambiental ou a impactos no sistema de trânsito. Essas ações são tomadas, sobretudo, em empreendimentos de grande porte, como centros comerciais, universidades, ginásios, hospitais, abatedouros, conjuntos habitacionais, barragens, etc.

O licenciamento ambiental é constituído de uma série de atos administrativos tendentes a um resultado conclusivo sobre o empreendimento. O licenciamento ambiental é exercido, no Estado do Ceará, pela Superintendência Estadual do Meio Ambiente – Semace, pelo Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e Recursos Renováveis - Ibama e pela Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Controle Urbano - Seman.

No caso de o licenciamento ambiental do empreendimento ficar a cargo da Semace, o interessado deverá inicialmente identificar se a atividade ou o empreendimento objeto do projeto consta na lista de atividades sujeitas ao licenciamento ambiental, de acordo com a Resolução COEMA 08/2004. As atividades, sujeitas ao licenciamento ambiental, são aquelas que utilizam recursos ambientais e podem ser causadoras efetivas ou potenciais de poluição ou degradação ambiental.

O RIST, por sua vez, é um relatório que aborda os impactos que empreendimentos novos, ampliação de empreendimentos existentes ou alterações de uso de imóveis podem ter no trânsito e as medidas que deverão



ser tomadas para mitigar esses impactos. Esse relatório trata dos seguintes pontos:

- ▲ análise dos impactos sobre as vias de acesso e adjacentes ao empreendimento em função das prováveis ocorrências de congestionamento e de pontos críticos de circulação e segurança viárias, pela redução ou esgotamento de sua capacidade de tráfego e assimetria entre oferta e demanda de vagas de estacionamento;
- ▲ análise do projeto arquitetônico do empreendimento no que diz respeito às características geométricas e de localização dos acessos, vias internas de circulação, raios horizontais e declividades em rampas e acessos, bem como, ao dimensionamento, arranjo funcional e suficiência das vagas de estacionamento e de carga e descarga de veículos, entre outros aspectos.

## 6.4 Definir a Estratégia e a Forma de Execução

Nessa ocasião, serão estudadas as possibilidades diferentes de executar e gerenciar o projeto, ou seja, serão determinadas as estratégias a serem adotadas para o melhor aproveitamento técnico dos recursos empregados, quer sejam materiais, humanos ou financeiros. Por exemplo, será identificado, nessa hora, se será assinado um contrato administrativo, se será celebrado um convênio de despesa ou Termo de Ajuste, se será feita uma descentralização orçamentária ou se a execução do projeto se dará de forma direta.

A seguir, descrevem-se, sucintamente, algumas formas de transferências da execução para órgãos da administração pública. Convém lembrar que essas formas de execução não podem ser implementadas sem a aprovação do Governo, tão pouco dispensam o acompanhamento e controle por parte dos órgãos detentores do crédito orçamentário.



## Convênio de Despesa

Como mencionado anteriormente, uma das formas de execução utilizadas na Administração Pública é o Convênio de Despesa.

Segundo a Instrução Normativa 01/2005, convênio é "qualquer instrumento que discipline a transferência de recursos públicos, tendo como partícipe órgão ou entidade da Administração Pública Estadual que esteja recebendo ou transferindo recursos públicos objetivando a execução de programa de trabalho, projeto, atividade ou evento de duração certa, de interesse recíproco e em regime de mútua cooperação."

Para a celebração de um convênio de despesa com a Administração Pública Estadual é necessário que se efetue alguns procedimentos.

Inicialmente, a parte interessada (conveniente), órgão ou entidade de qualquer esfera de governo ou organização de direito privado, apresentará, junto ao órgão (concedente), o Plano de Trabalho contendo as informações necessárias para a proposição do convênio. O concedente analisa a demanda e, caso seja constatada sua viabilidade, cadastra, no WebMapp, uma proposta de projeto Mapp para a apreciação do Governador.

Após a aprovação, o concedente requisita a documentação necessária para a elaboração do convênio.

Porém, antes da elaboração do convênio, deve o órgão concedente cadastrar, no Sistema de Acompanhamento de Contratos e Convênios – SACC, a Intenção de Gasto – IG. A figura 4 ilustra a tela de cadastro de uma IG.

**IG - Dados Básicos**

**Identificação**

Nº da IG: **612286000** Data do cadastro IG: **25/02/2011**

Nº do SPU: 11066311-0

Órgão Responsável: **10000000 - SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA SOCIAL**

Tipo: 19. REGISTRO DE PREÇO

Modalidade de Licitação: PREGÃO

Objeto: Aquisição de material de consumo (mídia DVD-RW, pasta aba elástica, livro de protocolo, etc.), para atender as demandas da SSPDS.

Nº Ata do RP: 222010: MATERIAL DE CONSUMO(REGISTRO DE PREÇOS PARA FUTURA AQUISIÇÕES DE MATERIAL DE CONSUMO(EXPEDIENTE) - ORIGEM)

**Informações Orçamentárias**

Valor Tesouro: 2.936,40

Valor Outras Fontes: 0,00

Valor Total: 2.936,40

**Extrato da Intenção de Gasto:**

Ordenador de Despesa: 235.888.883-49 - FRANCISCO JOSE BEZERRA RODRIGUES

Cancelar

**Vinculação Orçamentária**

Localizar Incluir Nova Vincul.

Grupo Despesa ▲	Anos Ant.		2011		2012		2013		2014		TOTAL		Dotação Orçamentária (2011) - 10100001.06.181.204.20281.22.339030.00.0	Órgão
	Tes.	Outras	Tes.	Outras	Tes.	Outras	Tes.	Outras	Tes.	Outras	Tes.	Outras		
OUTRAS DESPESA CORRENTES	0,00	0,00	2.936,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.936,40	0,00	SSPDS	

**Figura 4:** Tela do SACC para cadastro de IG

Cadastrada a IG, passa-se à elaboração do convênio e a assinatura do mesmo pelas partes envolvidas. Em seguida, o convênio será cadastrado no SACC e publicado no Diário Oficial. A figura 5 apresenta a tela do SACC correspondente ao cadastro de convênios de despesa.

Convênios de Despesa | Ativos | Vinculações | Acomp. Físico | Acomp. Financeiro | Ajustes | Alterações | Liberação Execução | Ordem de Compra

**Identificação**

Número SFU: 00515137-8  
 Seu número:   
 Número no SIC: 561737

Órgão Responsável: 2730004 FUNDO ESTADUAL DA CULTURA - FEC  
 Tipo de Convênio: Unives  
 Tipo de Transferência: Contribuição

Marque aqui se o órgão responsável emprenhou diretamente ao convênio.  
 Marque aqui se esse convênio for descentralizado (utilizado também pelas vinculadas de sua rede).

**Dados do Concedente**

Concedente: SECRETARIA DA CULTURA - ...  
 Responsável: Francisco Augusto Filho  
 CPF: 266484322  
 Valor Tesouro: 0,00  
 Valor Outras Fontes: 15.000,00  
 Clique aqui para visualizar o resumo financeiro deste contrato

**Dados do Conveniente**

Conveniente: ASSOC COM DO ASSENTAMENTO SAO FRANCISCO - 05.568.187.0001-48  
 Responsável: Francisco Casimiro de Souza  
 CPF: 3233089300  
 Valor Contrapartida: 3.750,00

**Dados do Interviente**

Interviente:   
 Responsável:   
 CPF:   
 Valor Tesouro: 0,00  
 Valor Outras Fontes: 0,00

**Dados Complementares**

Nº de Intenção de Gasto: 00515137-8 - 489046000 - e concessão de apoio financeiro, que o Estado do Ceará presta ao Conveniente, através do Fundo Estadual de Cultura - FEC, para execução de f. n.  
 Objeto: a concessão de apoio financeiro, que o Estado do Ceará presta ao Conveniente, através do Fundo Estadual de Cultura - FEC, para execução de Projeto «CIRCO DE TERRA VIVA» da Categoria «CIRCO», devidamente aprovado no V Edital de Incentivo às Artes no Ceará, publicado no Diário Oficial do Estado nº 049, em 13 de março de 2009.  
 Justificativa: execução do Projeto «CIRCO DE TERRA VIVA» da Categoria «CIRCO», devidamente aprovado no V Edital de Incentivo às Artes no Ceará, publicado no Diário Oficial do Estado nº 049, em 13 de março de 2009.  
 Fundamentação: Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e suas alterações, na Lei Estadual nº 13.811/09 e Decreto Regulamentar nº 28.442/06 e alterações posteriores, no V Edital de Incentivo às Artes no Ceará, publicado no Diário Oficial do Estado, nº 660, em 28 de agosto de 2008, na Instrução Normativa Conjunta SECON/SEFAZ/SEPLAN nº 01/08.

Valor Total deste Convênio: 18.750,00

**Datas**

Assinatura: 28/03/2010  
 Calcular data de início a partir de: Data de Assinatura  
 Data Início: 28/03/2010  
 Calcular data de término a partir de: Informando a data de término  
 Prazo (em dias): 60  
 Término: 26/04/2011  
 Término Atual: 26/04/2011

**Dados Complementares da Publicação**

Ordenador: 018-648-403-20 - FRANCISCO AUGUSTO FILHO

Íntegra do documento  
 2018326.561737.Convênio.pdf

Não existe informações para este cadastro

Contas Bancárias | Cancelar

**Figura 5:** Tela do SACC para cadastro de Convênio de Despesa

Concluída a fase de cadastramento, o conveniente deverá enviar o resultado da licitação para que seja liberada a primeira parcela, conforme o cronograma de desembolso do Plano de Trabalho, e ser executado o objeto do convênio.

A cada liberação de recursos, o conveniente deverá, no prazo de 60 (sessenta) dias, enviar ao concedente a prestação de contas parcial, a qual procederá à fiscalização e ateste da execução.



Finalizada a execução do projeto, o conveniente enviará, no mesmo prazo de 60 (sessenta) dias, a prestação de contas final, a qual será aprovada pelo concedente constatando o recebimento do objeto do convênio.

### **Termo de Ajuste (PCF)**

Outra forma de os órgãos da Administração Pública Estadual executar seus projetos é através de um Termo de Ajuste.

O Termo de Ajuste, segundo a Instrução Normativa 03/2008, é o “instrumento firmado entre a Administração Pública Estadual e as Prefeituras dos Municípios Cearenses que disciplina a transferência de recursos públicos estaduais, no âmbito do Programa de Cooperação Federativa para execução de projeto ou atividade de interesse recíproco e em regime de mútua cooperação.”

Para dar início ao processo, o prefeito solicita, junto ao Comitê Gestor do programa, a celebração do Termo de Ajuste, apresentando o Plano de Trabalho e a Declaração de Adimplência.

Em seguida, o Comitê Gestor encaminha ao órgão correspondente a proposta de projeto que, após a análise técnica e a verificação da viabilidade de realização, cadastra a proposta no sistema WebMapp.

Após isso, o Comitê Gestor dá conhecimento aos prefeitos das propostas aprovadas no âmbito do PCF e o órgão providencia a elaboração, assinatura e publicação do Termo de Ajuste, cujos procedimentos seguem os mesmos critérios dos de um convênio de despesa, inclusive quanto ao cadastramento da Intenção de Gasto e do Termo de Ajuste, no SACC.

A liberação dos recursos financeiros fica condicionada à comprovação da execução através da apresentação de relatório de execução física e cópia de nota de empenho, ressalvados dois casos, nos quais pode ser feita liberação sem necessidade de apresentação prévia dos documentos citados: execução de obras, quando o órgão transferidor do recurso pode adiantar 50% (cinquenta por cento) do valor do repasse; e bens, serviços e compras, quando é feito adiantamento de 10% (dez por cento) do valor do repasse.



A cada liberação de recursos, será encaminhada, no prazo de 45 (quarenta e cinco) dias, a prestação de contas parcial contendo a documentação comprobatória da execução do projeto, para ser fiscalizada e atestada pelo órgão.

Após o encerramento do prazo de vigência do Termo de Ajuste, a prestação de contas final será apresentada, no prazo de 45 (quarenta e cinco) dias, ao transferidor para que seja constatado o recebimento do objeto do Termo de Ajuste.

### **Descentralização Orçamentária**

Considera-se descentralização orçamentária a transferência, de uma unidade orçamentária ou administrativa para outra, do poder de utilizar os créditos orçamentários ou adicionais que estejam sob a sua responsabilidade ou lhe tenham sido dotados ou transferidos. Em síntese, a descentralização orçamentária consiste no registro, no SIC, da autorização para que outro órgão da Administração Pública Estadual possa executar o seu próprio crédito orçamentário.

Para que seja efetuada essa transferência, o Órgão Titular do Crédito orçamentário deve formalizá-la por meio do Termo de Descentralização de Crédito Orçamentário – TDCO, que é o documento onde constam as seguintes informações: dados do Órgão Titular do Crédito, do Órgão Gerenciador do Crédito, do objeto e de sua execução.

Esse termo, segundo o Decreto nº 29.623/08, disciplina a consecução do objetivo colimado e as relações e obrigações das partes, bem como dá embasamento normativo à descentralização do crédito.

Para fins de acréscimo de informações referentes ao tópico, consultar o Decreto nº 29.623/08.



## 6.5 Verificar os Instrumentos de Planejamento

Ao ser elaborado o Termo de Abertura do Projeto, deve-se sempre verificar a disponibilidade de crédito orçamentário do órgão, constante na Lei Orçamentária Anual – LOA. Significa verificar se o órgão possui dotação orçamentária suficiente para cobrir a execução do projeto no respectivo ano; caso contrário, deverá ser verificada a necessidade de se efetuar suplementações.

Existem situações, também, em que não foi previsto, na LOA, ação orçamentária para execução do projeto aprovado. Nesse caso, deverá ser providenciada a inclusão do respectivo projeto orçamentário através de crédito especial. Caso o projeto aprovado tenha início previsto para o exercício seguinte, sua inclusão na Lei Orçamentária Anual poderá se dá no processo de elaboração da referida lei.

Ressalta-se que para realizar os ajustes necessários na LOA, o gerente do projeto necessita discriminar a despesa por grupo, modalidade e elemento. Abaixo apresenta-se, a título de ilustração, um Quadro de Detalhamento da Despesa – QDD, relatório gerencial utilizado para controlar a disponibilidade de crédito orçamentário.



FUNCIONAL				DOTAÇÃO	VALOR
08200007	COMPANHIA CEARENSE DE TRANSPORTES METROPOLITANOS				96.444.239,00
08200007	COMPANHIA CEARENSE DE TRANSPORTES METROPOLITANOS				96.444.239,00
26 . 783 . 578	TRANSPORTE DE PASSAGEIROS EM TRECHOS METRO-FERROVIÁRIOS				96.444.239,00
10609	Implantação do Trem Metropolitano de Fortaleza -1º Estágio				69.340.000,00
01	RMF				69.340.000,00
449039	OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JU	83 . 2	01019		3.562.800,00
449051	OBRAS E INSTALAÇÕES	83 . 2	01017		36.049.200,00
449052	EQUIPAMENTOS E MATERIAL PERMANENTE	83 . 2	01018		29.728.000,00
10630	Melhoria do Sistema do Trem Metropolitano da Linha Oeste				22.074.637,00
01	RMF				22.074.637,00
449039	OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JU	83 . 2	01015		572.157,00
449052	EQUIPAMENTOS E MATERIAL PERMANENTE	83 . 2	01016		21.502.480,00
20633	Operacionalização de Trens de Passageiros				5.029.602,00
01	RMF				4.189.571,00
339030	MATERIAL DE CONSUMO	70 . 0	01036		1.025.584,00
339039	OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JU	70 . 0	01035		1.599.969,00
446051	OBRAS E INSTALAÇÕES	70 . 0	01037		467.978,00
449052	EQUIPAMENTOS E MATERIAL PERMANENTE	70 . 0	01034		1.096.040,00
08	CARIRI / CENTRO SUL				840.031,00
339030	MATERIAL DE CONSUMO	70 . 0	01030		205.630,00
339039	OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JU	70 . 0	01031		320.791,00
449051	OBRAS E INSTALAÇÕES	70 . 0	01033		93.850,00
449052	EQUIPAMENTOS E MATERIAL PERMANENTE	70 . 0	01032		219.760,00

Figura 6: Quadro de Detalhamento da Despesa

Outro aspecto a considerar nesse momento é a compatibilidade do objeto do projeto com os instrumentos de planejamento, sobretudo o PPA, que é o instrumento legal de planejamento plurianual, e a GPR, que vem se consolidando como o modelo mais adequado de gestão pública. Com isso, recomenda-se verificar se os produtos constantes no detalhamento do projeto tem reflexo no PPA e se esses mesmos produtos contribuem significativamente para o alcance dos resultados especificados na Matriz de GPR.

A verificação da existência de produto no PPA vigente pode ser feita por intermédio do site da Seplog, no menu Planejamento, item de consulta do PPA, conforme mostra a figura 7.



PLANO PLURIANUAL 2008/2011 - LEI Nº 14.557, de 21 de dezembro de 2009 (Revisão 2010/2011)

Demonstrativo Consolidado por Programa, Ação e Produto

R\$

Código Descrição	Unidade	Otd. 2010	Otd. 2011	2010	2011	Total
<b>197 PROGRAMA DE CLIMATOLOGIA E MEIO AMBIENTE - PROCLIMA</b>				<b>13.372.363,00</b>	<b>2.288.200,00</b>	<b>15.660.563,00</b>
10955 FORTALECIMENTO DA INFRA-ESTRUTURA DE SUPORTE AS AÇÕES HIDROMETEOROLÓGICAS E AMBIENTAIS				10.381.000,00	200.000,00	10.581.000,00
5 ACERVO ADQUIRIDO	UND	1,00	1,00			
230 ESTUDO E PESQUISA REALIZADOS	UND	2,00	1,00			
475 PROJETO ELABORADO	UND	1,00	1,00			
646 RADAR METEOROLÓGICO ADQUIRIDO E IMPLANTADO	UND	1,00				
513 RODOVA CONSTRUÍDA	KM	1,00				
11769 PROMOÇÃO E SUPORTE DE ESTUDOS E PESQUISAS EM NATUREZA E CLIMA.				1.807.000,00	891.200,00	2.698.200,00
230 ESTUDO E PESQUISA REALIZADOS	UND	1,00	1,00			
327 MÃO DE OBRA PARA TI LOCADA	UND	10,00	5,00			
467 PROJETO APOIADO	UND	2,00	1,00			
472 PROJETO DE P&D REALIZADO	UND	2,00	1,00			
526 SERVIÇO EM TI REALIZADO	UND	2,00	2,00			
20948 GERAÇÃO E DIFUSÃO DE ESTUDOS E PESQUISAS PARA PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO AMBIENTALMENTE SUSTENTÁVEL				515.369,00	682.000,00	1.197.369,00
173 DOCUMENTO PUBLICADO	UND	500,00	500,00			
230 ESTUDO E PESQUISA REALIZADOS	UND	2,00	1,00			
237 EVENTO REALIZADO	UND	18,00	16,00			
467 PROJETO APOIADO	UND	10,00	9,00			
20971 MONITORAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES HIDROMETEOROLÓGICAS E AMBIENTAIS				639.994,00	493.000,00	1.132.994,00
86 BOLSA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA OU TECNOLÓGICA CONCEDIDA	UND	16,00	18,00			
230 ESTUDO E PESQUISA REALIZADOS	UND	1,00	1,00			
467 PROJETO APOIADO	UND	1,00	1,00			
20974 CONSOLIDAÇÃO DO MONITORAMENTO DO MEIO AMBIENTE PARA CONVÊNIO COM AS VULNERABILIDADES DO SEMI-ÁRIDO.				29.000,00	22.000,00	51.000,00
230 ESTUDO E PESQUISA REALIZADOS	UND	1,00	1,00			
<b>Total Geral :</b>				<b>13.372.363,00</b>	<b>2.288.200,00</b>	<b>15.660.563,00</b>

Figura 7: Demonstrativo do PPA – Programa, PA e Produto

A vinculação do projeto com a Gestão por Resultados pode ser verificada através da consulta à matriz de GPR, disponível nos sistemas SIAP e WebMapp, módulo GPR, no item consulta da Matriz de GPR. A existência de produto da GPR no projeto aprovado e no respectivo programa indica que esse projeto contribui para a melhoria dos resultados do indicador correspondente. A figura 8 mostra um exemplo da Matriz de GPR da Secretaria de Desenvolvimento Agrário.



MATRIZ DE GPR  
SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO

Eixo	Resultados Estratégicos de Governo	Resultados Estratégicos Setoriais	Indicadores de Resultados	Resultados (linha de base 2006)	Programas Prioritários	Produtos	Indicadores de Produtos	Metas 2009								
Sociedade Justa e Solidária	Educação Superior e Profissionalizante direcionada para as vocações do Estado	Inclusão Social Aumentada	Pessoa Capacitada	2006: 0 2007: 38 2008: 205	Desenvolvimento Territorial Sustentável e Combate à Pobreza Rural (040)	Curso profissionalizante realizado	Nº de cursos profissionalizante realizados	19								
									Sociedade com garantias de direito	Função social da terra e água plenamente atendida, etnia, geração, gênero	Nº de famílias assentadas	2006: 351 2007: 504 2008: 372	Democratização do Acesso à Terra (060)	Família atendida com acesso à terra e crédito fundiário (5775)	Nº de famílias atendidas	700
	Nº de famílias beneficiadas com o título de propriedade	2006: 4.151 2007: 6.058 2008: 10.682	Ação Fundiária (154)	Imóvel cadastrado (0019) Imóvel regularizado (3257)	Nº de imóveis cadastrados Nº de imóveis regularizados	40.000 24.000										
Economia para uma Vida Melhor	Crescimento Econômico com Sustentabilidade	Agricultura Familiar Fortalecida e Sustentável	Produtor Assistido com assistência técnica e Extensão Rural - ATER	2006: 136.869 2007: 138.748 2008: 122.568	Desenvolvimento Sustentável dos Assentamentos (064)	Estudo, plano e projeto e pesquisa realizado (0029)	Nº de estudos, plano e projeto e pesquisa realizada.	74								
									Programa de Combate à Pobreza Rural no Ceará - PCPR - São José (153)	Família beneficiada (produtivo) (1291)	Nº de famílias beneficiadas (produtivo)	10.590				
													Assistência Técnica e Extensão Rural - ATER (127)	Produtor e Produtora assistidos (0680)	Nº de produtor e produtora assistidos	130.000

Figura 8: Matriz de GPR

Como se pode perceber, as informações constantes no Termo de Abertura do Projeto, as quais darão norteamento às demais fases do gerenciamento do mesmo, devem estar consistentes com os instrumentos de planejamento, LDO, LOA, PPA e GPR, de modo a possibilitar posteriores avaliações de resultados. Assim, a existência de inconsistências desta natureza implicará, em maior ou menor grau, em alterações nesses instrumentos após a aprovação do projeto pelo Governador.

## 6.6 Elaborar o Termo de Abertura do Projeto

O Termo de Abertura do Projeto se traduz por ser o documento onde estarão registradas as informações preliminares do projeto. O preenchimento deste documento inicia-se na fase de concepção (declaração de trabalho) e é concluído nesta fase.



Esse formulário contém as seguintes informações:

- ⤴ **Programa:** informar o programa de governo ao qual o projeto ficará vinculado. Convém ressaltar que os objetivos do projeto devem convergir para os objetivos do programa.
- ⤴ **Nome da Ação Orçamentária:** informar a ação orçamentária (Projeto/Atividade) na qual o projeto em questão estará vinculado.
- ⤴ **Nome dos produtos no PPA:** informar o nome do bem ou serviço adquirido e/ou ofertado pelo Estado à sociedade, constante do PPA.
- ⤴ **Coordenadoria responsável:** informar o nome da coordenadoria responsável pela execução do projeto.
- ⤴ **Título do Projeto:** escrever, neste campo, a denominação do projeto, ou seja, seu nome. Pode-se usar uma palavra ou conjunto de palavras para designar ou qualificar o objeto do projeto.
- ⤴ **Número do projeto no Mapp:** corresponde ao número sequencial do projeto no Mapp após a aprovação da proposta pelo Governador.
- ⤴ **Prioridade do projeto:** informar qual é a prioridade do projeto: Estratégico de Governo, Estratégico Setorial e Complementar.
- ⤴ **Descrição do Projeto:** descrever, de forma sintética, a destinação do projeto, ou seja, o objeto, utilizando substantivos que transmitem ideia de ação, como por exemplo: realização, implantação, aquisição, etc.
- ⤴ **Objetivos (benefícios para a sociedade):** descrever, neste campo, os objetivos a serem alcançados com a execução do projeto. Para a formulação do objetivo deve ser respondida a pergunta: **PARA QUE. Para que o projeto está sendo criado?** Nesse campo, devem ficar explícitos os resultados esperados com a implantação do projeto.
- ⤴ **Justificativa:** escrever, de forma clara e objetiva, o que motivou a elaboração do projeto, isto é, o problema, a demanda ou oportunidade que justifica a execução do mesmo. A pergunta **POR QUE** deve ser respondida. **Por que o projeto foi concebido?**
- ⤴ **Detalhamento físico (escopo):** enumerar os produtos e os



municípios beneficiados com o projeto, como também o público-alvo. Assim, as perguntas **O QUE**, **ONDE** e **QUEM** deverão ser feitas e respondidas. **O que será feito no projeto? Onde será feito? E quem será beneficiado com o projeto?**

⤴ **Exclusões:** informar o que não está previsto ser realizado no projeto para as partes interessadas.

⤴ **Análise de viabilidade técnica, financeira e socioambiental:** descrever (ou fazer referência para outros documentos e sistemas) as análises de viabilidade técnica, financeira e socioambiental realizadas, na forma de consultas prévias nas dimensões: técnica, financeira e socioambiental. Responde a questões do tipo: **O projeto é viável tecnicamente? E financeiramente? Qual o impacto nas questões socioambientais produzido pelo projeto?**

⤴ **Projetos Mapp relacionados:** informar o número, o título e a descrição de todos os projetos (aprovados ou em processo de aprovação, por exemplo) relacionados com a proposta.

⤴ **Orçamento:** discriminar o custo estimado do projeto. Para isso, a indagação a ser feita é: **QUANTO. Quanto custará o projeto?** Deve-se fazer uma orçamentação estimada dos recursos financeiros que serão consumidos durante todo o projeto. Esse orçamento deverá ser elaborado com base nas fontes de recursos.

⤴ **Estratégia de execução:** informar de que forma o projeto será executado: através de contrato administrativa, convênio de despesa, termo de ajuste, etc.

⤴ **Prazo de execução:** informar o prazo previsto para a execução do projeto. Esse campo responde a pergunta: **EM QUANTO TEMPO. Em quanto tempo o produto do projeto estará disponível?**

⤴ **Restrições:** descrever os fatores que limitam o projeto e que devem ser atendidos. Exemplo: prazo, orçamento, tecnologia, etc.

⤴ **Premissas:** descrever os fatores incertos assumidos como verdadeiros para o projeto. As premissas devem ser utilizadas para que a programação (planejamento) do projeto não fique estagnada em



um impasse, todavia, devem ser utilizadas. Exemplo: licenciamento ambiental, término de um projeto antecessor, etc.

- ▲ **Partes interessadas:** listar quem tem interesse no projeto, seja positivo ou negativo e a função no projeto ou posição no projeto.
- ▲ **Gerente do projeto:** escrever o nome do gerente de projetos com seu nível de autoridade.
- ▲ **Aprovação do dirigente:** informar a data, nome e assinatura do dirigente máximo que aprovou o Termo de Abertura do Projeto antes deste projeto ser solicitado ao Governador.

Concluída a elaboração do Termo de Abertura do Projeto, passa-se ao processo seguinte: solicitação da proposta no WebMapp.

## 6.7 Solicitar Proposta no SIAP/WebMapp

Com o formulário de Termo de Abertura do Projeto preenchido e as análises de viabilidade realizadas, cadastra-se a solicitação de proposta do novo projeto no sistema para a apreciação e aprovação do Governador.

A figura 9 mostra a tela do SIAP onde são cadastradas as propostas de projetos Mapp.

Detalhes:

Secretaria: 27000000 - SECRETARIA DA CULTURA (SECULT)  
 Órgão: 27000000 - SECRETARIA DA CULTURA (SECULT)  
 Programa: 025 - Comunicação Cultural

Campos marcados com **barra** são de preenchimento obrigatório.

**CADASTRO**

Número do Projeto:

Título do Projeto:

Status: **Proposta**

Descrição do Projeto:

Observação:

Prioridade de Governo:

Responsável:

Telefones:

E-mail:

**CARACTERIZAÇÃO**

Escopo:

Objetivos:

Justificativa:

Prazo de Execução:  Meses

Exclusões:

Restrições:

Premissas:

Estratégia de Execução:

Partes Interessadas:

Gravar Proposta Listagem

FIAHCEIRO 2011 - 2014  
 Nenhum registro cadastrado

**Figura 9:** Tela do SIAP para cadastro de proposta de projeto

## 6.8 Aprovar Proposta no WebMapp

Após o cadastro da solicitação de proposta do novo projeto no SIAP/WebMapp, a mesma aparecerá no módulo Planejamento, do WebMapp, para a apreciação do Governador, como mostra a figura 10.

**Mapp Planejamento**

Secretaria: 31000000 - SECRETARIA DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E EDUCAÇÃO SUPERIOR (SECITECE) Ordenar por Código

Órgão: 31000000 - SECRETARIA DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E EDUCAÇÃO SUPERIOR (SECITECE) Ordenar por Código

Programa: 195 - GESTÃO DO SISTEMA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÃO E EDUCAÇÃO SUPERIOR

Status: Propostas Tipo Mapp: Todos Fonte: Todas as Fontes

**Número do Projeto:** 236

**Tipo de Projeto:** Mapp Investimento

**Título do Projeto:** Implantação do Campus Multi-institucional de Itapipoca e Complementação de Desapropriação

**Descrição do Projeto:** Complementação da desapropriação do terreno para a implantação no município de Itapipoca de uma Faculdade Tecnológica, voltada para a oferta de cursos de educação profissional técnica de nível médio e educação tecnológica de graduação.

**Observação:** A expansão da rede física educacional é uma proposta do Plano Integrado de Educação Profissional e Tecnológica do Estado do Ceará, elaborado em 2008, que objetiva fortalecer o papel indutor do Governo do Estado do Ceará na promoção do  
\* A informação cadastrada nesse campo é apenas um informativo adicional sobre o Projeto Mapp, não é considerada Estágio Financeiro e com isso não é refletida no MAPP Acompanhamento.

**Observações do Governador:**

**Grupo do Projeto:** Geral

**STATUS**

Pendente

Aprovado

Proposta

Negado

**PRIORIDADE**

Estratégico de Governo

Estratégico de Setorial

Complementar

**DATAS**

**Data de Aprovação:**

**Data de Conclusão Projetada:**

**Data de Conclusão Revisada:**

Editar Projeto
Excluir Projeto
Voltar p/ Listagem

**Mapp Financeiro**

**FINANCEIRO 2007 - 2010**

Fonte	Limite	2007	2008	2009	2010	Total (2007-2010)	2011	
(00)01 Tesouro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	739.229,74	<span>Edit</span> <span>Delete</span>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>739.229,74</b>	

**FINANCEIRO 2011 - 2014**

Fonte	Solicitado 2010	2012	2013	2014	Total (2011-2014)	Total (2007-2014)	
(00)01 Tesouro	0,00	0,00	0,00	0,00	739.229,74	739.229,74	<span>Edit</span> <span>Delete</span>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>739.229,74</b>	<b>739.229,74</b>	

Incluir Financiador

**Figura 10:** Tela do WebMapp Planejamento com a proposta de projeto

Aprovado ou não o projeto, deverá ser alterado o documento Termo de Abertura do Projeto, nos seguintes campos: inclusão do número do projeto no Mapp, no caso de aprovação, e registro da expressão "PROJETO NÃO APROVADO", no mesmo campo, no caso de não aprovação.

Caso o projeto tenha sido aprovado com restrições, deverá ser verificado que itens do Termo de Abertura precisam ser alterados e gerar uma nova versão do Termo de Abertura com as devidas alterações.

Aprovado o projeto pelo Governador, a equipe envolvida deve iniciar o trabalho de programação do mesmo.



## 7. PROGRAMAÇÃO DO PROJETO

Nesse manual, a etapa de programação do projeto é responsável pela definição do escopo e pela elaboração da Estrutura Analítica do Projeto – EAP, do cronograma do projeto e do orçamento detalhado, que compõem o plano de gerenciamento do projeto.

Importa ressaltar que o gerente de projeto, no caso de ter sido indicado no processo de iniciação, já iniciou as atividades de acompanhamento e controle, de modo a garantir que as condições previstas na aprovação do projeto se realizem. Assim, a título de orientação, é prudente que se estabeleçam prazos para a programação do projeto, bem como dispositivos para aferição e controle desses prazos.

De acordo com a natureza dos projetos, é muito comum que novas informações ou características dos projetos sejam coletadas e entendidas ao longo da programação e, com isso, sejam demandadas ações de reprogramação.

Conforme mencionado anteriormente, o principal resultado da programação é o Plano de Gerenciamento do Projeto, que é o documento que consolida todas as informações de planejamento de escopo, tempo e custos do projeto.

Neste sentido, a fase de programação é composta das seguintes etapas:

- ▲ Identificar o gerente
- ▲ Definir os requisitos
- ▲ Definir o escopo
- ▲ Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto – EAP
- ▲ Listar as entregas
- ▲ Sequenciar as entregas
- ▲ Estimar os recursos
- ▲ Estimar a duração das entregas



- ▲ Elaborar o cronograma
- ▲ Detalhar o orçamento por entregas
- ▲ Elaborar o cronograma físico-financeiro
- ▲ Identificar problemas e ameaças do projeto
- ▲ Planejar respostas aos problemas e ameaças do projeto
- ▲ Planejar as aquisições do projeto
- ▲ Realizar ajustes para a consistência dos instrumentos de planejamento
- ▲ Elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP
- ▲ Realizar a reunião de partida

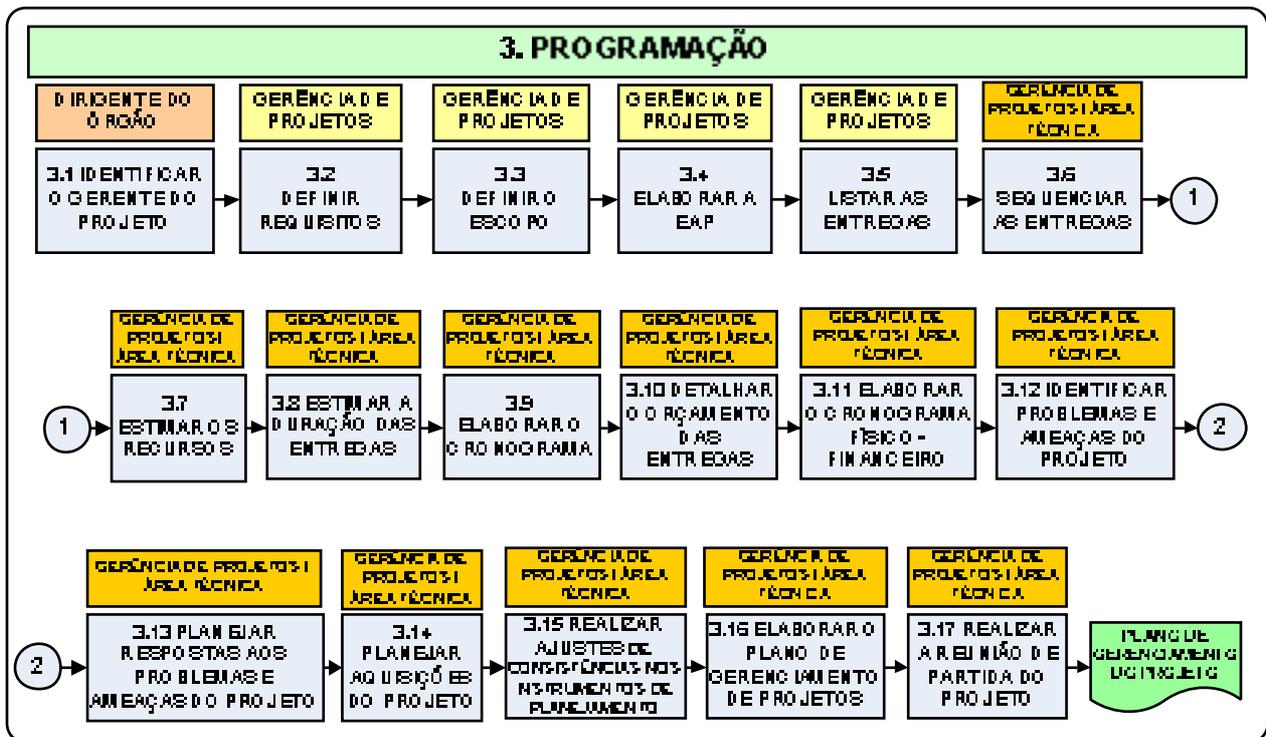


Figura 11: Grupos de processos da fase de Programação

## 7.1 Identificar o Gerente do Projeto

Após a aprovação do projeto, a administração superior deve identificar o gerente de projeto, se o mesmo ainda não tiver sido identificado na fase de iniciação. Em seguida, a equipe técnica deve ser também definida.



Em algumas unidades setoriais, a fase de programação é executada por uma coordenadoria especializada. Nesse caso específico, essa coordenadoria ficaria responsável pelas atividades de programação, ficando a cargo do gerente de projeto, as fases de contratação, execução, controle e término do projeto. É fundamental que o gerente mantenha informações atualizadas sobre a equipe técnica e os respectivos contatos. A tabela 4 ilustra um modelo de cadastro da equipe técnica.

**Tabela 4:** Modelo de cadastro de equipe técnica

NOME	RESPONSABILIDADE NO PROJETO	ÓRGÃO / SETOR	CARGO	TELEFONE	E-MAIL

## 7.2 Definir os Requisitos

Identificado o gerente e a equipe técnica do projeto, passa-se à definição dos requisitos, tendo como premissas as expectativas das partes interessadas no projeto e os objetivos do mesmo.

O gerente do projeto e sua equipe deverão envolver, sempre que possível, os interessados em todas as fases do gerenciamento do escopo, de forma a torná-los também responsáveis pelo sucesso do projeto. Assim, os principais interessados no projeto devem participar desde a definição até os testes e homologação das entregas e do produto final do projeto.

É importante conhecer o significado de requisitos. Requisitos são funções e funcionalidades do projeto e do produto necessários para atender às necessidades e expectativas das partes interessadas.

O levantamento das informações referentes às partes interessadas e aos requisitos poderá ser realizado utilizando-se de uma das técnicas de coleta elencadas a seguir.

Assim, são técnicas de coleta de requisitos: Entrevistas, Dinâmicas de grupo, Questionários e pesquisas, Observações de campo e Protótipos.

A **Entrevista** é um meio formal para obtenção de informações sobre os requisitos do projeto, sendo que poderá ser utilizado um questionário



preparado previamente ou por meio de perguntas espontâneas. Especialistas e participantes experientes podem ajudar a identificar e definir características e funções das entregas do projeto. É importante que as informações colhidas sejam registradas em atas.

As **Dinâmicas de Grupo**, organizadas pelo gerente de projeto, deverão reunir as partes interessadas, identificadas e qualificadas anteriormente, e especialistas para que sejam obtidas informações, coletados requisitos e relacionadas expectativas sobre os resultados e produtos do projeto. É uma discussão interativa que deverá ser conduzida de forma mais informal que uma entrevista individual.

Os **Questionários e Pesquisas** são conjuntos de questões apresentadas a um elevado número de entrevistados para obtenção de informações de forma rápida.

As **Observações de campo** fornecem uma maneira direta de se examinar indivíduos em seu ambiente, verificando como desempenham o seu trabalho ou tarefas e executam processos. É particularmente útil para processos detalhados quando as pessoas que usam o produto têm dificuldade ou relutam em expressar os seus requisitos.

Por último, o **protótipo**, através de um modelo funcional do produto esperado, fornece um método bastante eficiente para se obter respostas iniciais sobre os requisitos. É tangível e permite que as partes interessadas experimentem o produto final ao invés de somente discutirem representações abstratas dos seus requisitos.

Os requisitos devem ser qualificados, quantificados e documentados com detalhes suficientes para que sejam avaliados e medidos durante a execução do projeto. Deste modo, o gerente do projeto e sua equipe devem escolher a forma mais adequada de coleta, de acordo com o projeto e com as partes interessadas a serem consultadas.



## 7.3 Definir o Escopo

Entende-se por escopo a maneira como se descreve os limites do projeto. Em outras palavras, ele define aquilo que o projeto irá entregar e o que não irá entregar.

A definição do escopo representa um acordo, com informações de referência que suportarão decisões a respeito de solicitações futuras, alterações de funcionalidades e definições sobre os produtos e entregas do projeto. Para tanto dev erá ser preenchido a declaração de escopo no Plano de Gerenciamento do Projeto.

A elaboração da declaração de escopo do projeto visa ao desenvolvimento de uma descrição detalhada do projeto e dos seus produtos, gerando o item do Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP, denominado Declaração de Escopo do Projeto. Entende-se por Declaração de Escopo do Projeto o anteprojeto do trabalho a ser realizado, constituindo-se em um conjunto de definições de consenso entre as partes interessadas, que descreve de forma detalhada as entregas do projeto e o trabalho necessário para desenvolvê-las.

A declaração do escopo deve ser escrita de forma clara, concisa e sem jargões, de modo a garantir o total entendimento de todos os envolvidos no projeto.

O processo de elaboração da declaração do escopo compreende o levantamento das seguintes informações:

- ▲ **Produtos, subprodutos e entregas parciais e respectivos objetivos:** neste item, dev erão ser enumerados todos as entregas do projeto, bem como os objetivos que serão alcançados com seu desenvolvimento.
- ▲ **CrITÉrios de aceitação dos produtos, subprodutos e entregas parciais:** deve-se elencar os critérios de qualidade que nortearão o aceite das entregas parciais e, conseqüentemente, do produto final.
- ▲ **Exclusões – elementos não incluídos no escopo:** refere-se à listagem das características, funcionalidades, funções e atribuições dos produtos e entregas que não serão contempladas no projeto para que



não haja margem a definições subjetivas que podem levar à dúvida e ao erro.

▲ **Premissas:** trata-se de fatores que, invariavelmente, representam riscos ao projeto, especialmente no início dos projetos, pois muitos deles não são conhecidos ou são incertos, contudo, muitas vezes são tomados como verdade para fins de planejamento. As premissas devem ser utilizadas para que a programação (planejamento) do projeto não fique estagnada em um impasse, todavia, devem ser utilizadas com parcimônia.

▲ **Restrições:** neste campo, devem ser listados os fatores que limitam o projeto, sua execução, seu gerenciamento e seus produtos, como exemplo, pode-se citar: tempo, orçamento, licenças ambientais, transporte, recursos humanos, etc.

Lembra-se que a programação do projeto, bem como o detalhamento do escopo é contínuo e progressivo, devendo ser realizado na iniciação, na programação e, se for o caso, revisado nas fases de contratação e execução e acompanhamento e controle do projeto, como ocorre com mais frequência em projetos que envolvam obras. À medida que o tempo passa e as atividades são executadas, a equipe do projeto e todos os demais interessados vão reduzindo suas incertezas sobre o projeto e maiores detalhes devem ser adicionados à declaração de escopo do projeto. Além disso, não se pode deixar de considerar que os requisitos do projeto podem mudar e, dependendo do tipo de alteração necessária, haverá impactos no próprio escopo, nos custos, no tempo necessário para sua execução e na qualidade do projeto. Todas essas mudanças determinarão a necessidade de replanejamento.

## 7.4 Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto – EAP

A Estrutura Analítica de Projeto – EAP objetiva fornecer uma base sólida para a definição de todo o trabalho a ser executado e facilitar o entendimento e a relação com as metas específicas do projeto.



De modo a facilitar o entendimento dessa metodologia, as atividades referentes à elaboração da EAP foram alocadas após a definição dos requisitos do projeto. Na prática, à medida que se define o escopo, vai-se construindo a Estrutura Analítica do Projeto, visto que essas atividades se complementam.

Formalmente, EAP é definida como uma decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho a ser executado pela equipe do projeto, a fim de atingir os objetivos do projeto e criar as entregas necessárias (PMI, 2008).

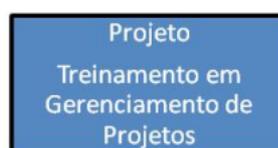
A EAP, que pode ter uma estrutura semelhante a de um organograma, representa o que deverá ser efetivamente entregue pelo projeto. Ela permite detalhar quais entregas devem ser geradas em função dos objetivos do projeto. Independente das características do projeto, o gerente sempre deverá fazer uso de uma EAP e esta deverá estar disponível a todas as partes interessadas no projeto.

Para a elaboração de uma EAP, deve-se utilizar uma técnica denominada decomposição. Essa técnica consiste em subdividir o escopo e as entregas do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis até que o trabalho do projeto, associado à realização do escopo e ao fornecimento das entregas, seja definido em detalhes suficientes para dar suporte à execução, ao controle e ao acompanhamento do trabalho.

Definir componentes menores facilita a estimativa de prazo, custo e recursos para a conclusão, bem como auxilia na definição de critérios para o acompanhamento e controle do desempenho. Além disso, viabiliza a atribuição de responsabilidade mais adequada à realidade do projeto.

A criação da EAP deverá seguir os passos descritos a seguir. A título de exemplo, será utilizado um projeto de Treinamento em Gerenciamento de Projetos.

Passo 1: Escrever o nome do projeto no primeiro nível (nível 0) da EAP.





Passo 2: Iniciar o segundo nível com uma entrega denominada gerenciamento do projeto (nível 2).



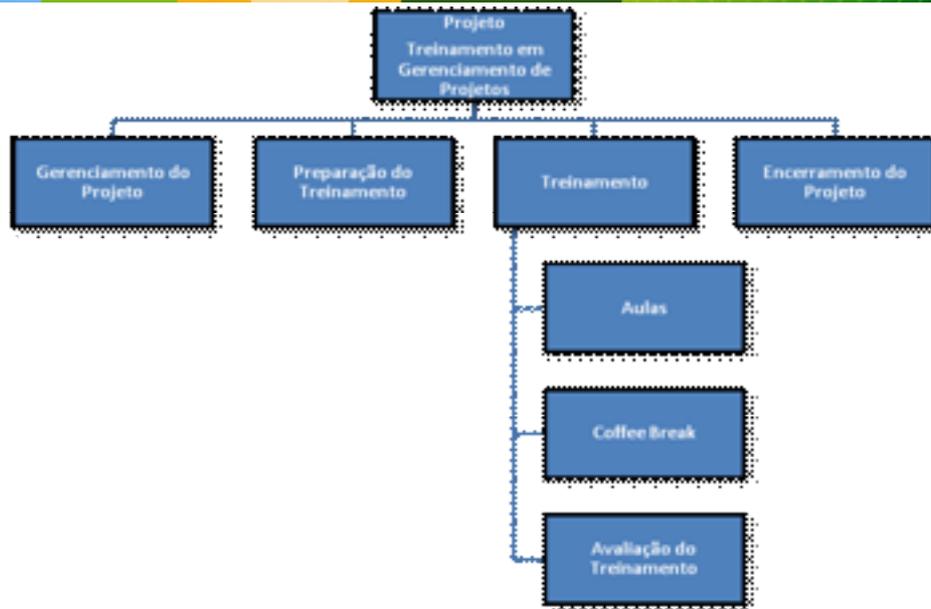
Passo 3: Acrescentar as fases do ciclo de vida ou as maiores entregas ou, ainda, o local onde o produto ou serviço do projeto será executado ou entregue. Neste ponto, deverá ser consultada a documentação do projeto uma vez que estes documentos determinam a estratégia que será adotada para a condução do projeto.



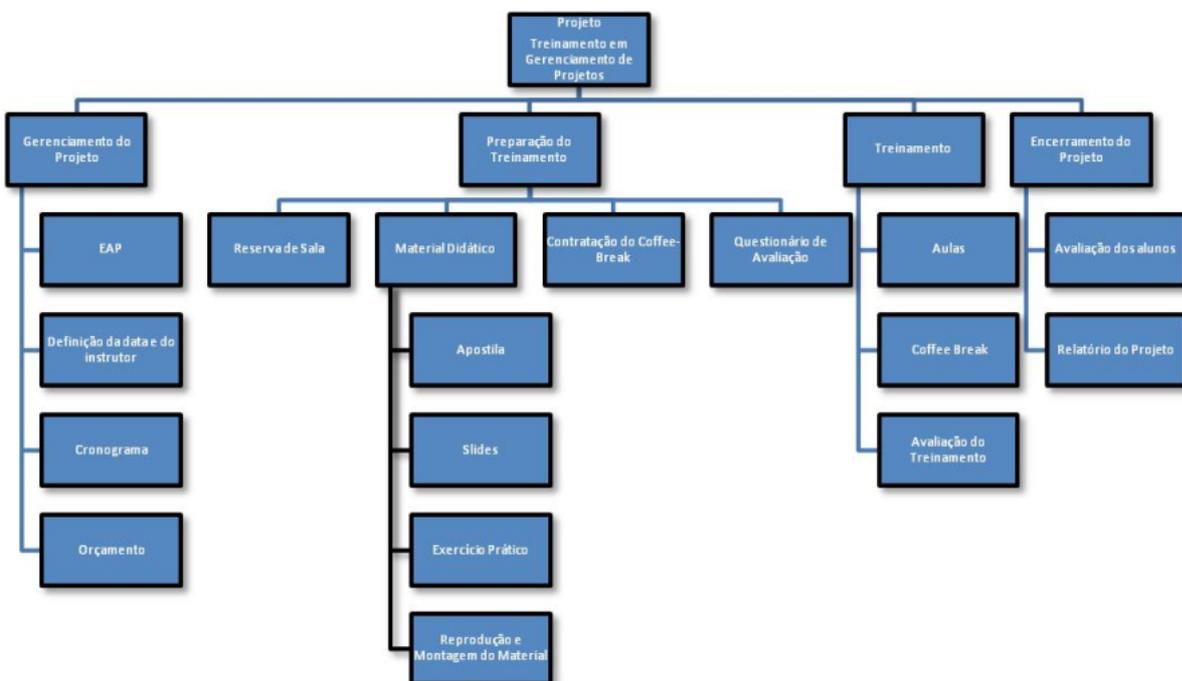
Passo 4: Acrescentar no segundo nível, ao final, uma entrega denominada Encerramento do Projeto.



Passo 5: Acrescentar as entregas e/ou pacotes de trabalho que compõe as fases do ciclo de vida do projeto.



Deve-se decompor a EAP até um nível de detalhe que viabilize a programação e o controle do projeto. Neste ponto, pode-se verificar se a EAP já está adequada para o projeto. Os níveis mais baixos da EAP (níveis que não foram decompostos) são as entregas e servirão de base lógica para a definição de atividades, designação de responsabilidades, estimativas de custo e tempo e planejamento de riscos.



Passo 6: Revisar continuamente a EAP, refinando-a, quando necessário, até que seja aprovada. A revisão contínua permite que a EAP permaneça



fidedigna ao que se espera em termos de resultado do projeto. Assim, qualquer alteração, seja por um novo entendimento ou por alteração do escopo, deve ser implementada na EAP do projeto.

Além da representação gráfica, apresentada anteriormente, também é comum que EAPs sejam representadas de forma textual hierárquica.

### **Exemplo de Representação Textual Hierárquica**

1. Projeto Treinamento em Gerenciamento de Projetos
  - 1.1. Gerenciamento do Projeto
    - 1.1.1. EAP
    - 1.1.2. Definição da data e do instrutor
    - 1.1.3. Cronograma
    - 1.1.4. Orçamento
  - 1.2. Preparação do Treinamento
    - 1.2.1. Reserva de Sala
    - 1.2.2. Material Didático
      - 1.2.2.1. Apostila
      - 1.2.2.2. Slides
      - 1.2.2.3. Exercício Prático
      - 1.2.2.4. Reprodução e Montagem do Material
    - 1.2.3. Contratação de Coffee-Break
    - 1.2.4. Questionário de Avaliação
  - 1.3. Treinamento
    - 1.3.1. Aulas
    - 1.3.2. Coffee-Break
    - 1.3.3. Avaliação do Treinamento
  - 1.4. Encerramento do Projeto
    - 1.4.1. Avaliação dos Alunos
    - 1.4.2. Relatório do Projeto



## Cuidados para elaboração da EAP

Além de verificar a adequação da EAP ao projeto por meio de questionamentos sobre a possibilidade de atribuição de responsabilidades e realização de estimativas de custos, dos tempos e dos riscos, há algumas importantes regras que devem ser seguidas:

- ▲ **Utilizar EAPs de outros projetos como base:** projetos são sempre diferentes entre si, todavia, muitos guardam semelhanças. Deste modo, antes de iniciar a elaboração da EAP de um projeto, é importante verificar como foram estruturados os escopos de outros projetos semelhantes. Pode-se consultar documentos de outros projetos, literatura especializada, realizar reuniões com profissionais que atuaram em projetos que tiveram como objetivo a elaboração de produtos e serviços similares.
- ▲ **Explicitar todas as entregas parciais e subprodutos do projeto:** qualquer entrega que não estiver presente na EAP não faz parte do projeto. Assim sendo, é fundamental que nada fique de fora. Se, durante a execução do projeto, algum membro estiver trabalhando em uma atividade que não esteja contribuindo para alguma entrega da EAP, ele estará trabalhando fora do escopo do projeto. No entanto, caso este trabalho seja realmente necessário, devem ser acionados os procedimentos para sua inclusão na respectiva EAP.
- ▲ **Utilizar nomes significativos:** os termos utilizados não podem gerar dúvida quanto ao significado que desejam exprimir. Utilize substantivos para representar os produtos e serviços e indique o resultado e não o processo, ou seja, utilize “Teste do equipamento” e não “Testar o equipamento”.
- ▲ **Decompor até um nível adequado:** deve-se decompor somente em conformidade com o que for necessário no projeto. Como exemplo, não é viável decompor subprodutos que demorem horas para serem desenvolvidos se o controle é semanal.
- ▲ **Garantir a hierarquia correta:** cada elemento da EAP deve ser um



componente do elemento do nível anterior, ou seja, deve-se verificar se o elemento realmente pertence à hierarquia em que está representado.

⚠ **As entregas devem representar 100% do elemento do nível anterior:** ao ser feita a decomposição de uma entrega ou subproduto, nenhuma de suas partes deve ser esquecida.

⚠ **Não decompor em somente um subproduto ou entrega:** pode haver níveis de decomposição diferentes para cada uma das entregas. Com isso, um elemento não precisa necessariamente ser decomposto se não houver mais de um elemento hierárquico subordinado.

⚠ **Elementos não devem ser repetidos:** a menos que tenham significados diferentes, não há necessidade de repetição de elementos dentro da EAP. A título de exemplo, em um projeto de montagem de um computador, podemos ter “Teste” para os subprodutos: Disco Rígido, Fonte, Placa-Mãe e Estrutura.

## 7.5 Listar as Entregas

Esta tarefa consiste em identificar as entregas que deverão ser realizadas para que sejam produzidas as entregas parciais e o produto final do projeto.

O ideal é descer em nível de atividade, mas como esse detalhamento nem sempre é possível, o desejável é que, no mínimo, se controle em nível de entrega. A decomposição em atividades permite que sejam produzidas melhores estimativas do projeto, proporcionando melhor execução e controle. Como resultado deste trabalho, a EAP sofrerá o acréscimo das atividades necessárias para a execução das entregas de trabalho do projeto.

Esse manual orienta que as entregas executadas pelo gerente e pela equipe de trabalho interna sejam detalhadas em nível de atividades, enquanto que, para as entregas executadas pela empresa contratada, seja elaborada uma listagem dos marcos ou pontos de verificação do projeto.



## 7.6 Sequenciar as Entregas

Esta tarefa diz respeito à identificação e documentação dos relacionamentos lógicos existentes entre as entregas ou as atividades. Para esta tarefa, as entregas ou as atividades deverão ser sequenciadas corretamente para suportar o desenvolvimento de um cronograma realístico e alcançável.

Porém, as atividades possuem relação de dependência entre si as quais podem ser mandatórias, arbitrarias ou externas. A dependência é **mandatória** quando são inerentes à natureza do trabalho que será executado (Ex.: na execução de uma construção não é possível erguer a estrutura antes que a fundação esteja concluída). Quando esta dependência é definida pela equipe de gerência do projeto, ela é dita **arbitraria**. É importante a documentação das atividades cuja dependência é arbitrária, pois podem restringir o desenvolvimento e o controle do cronograma. Já a dependência **externa** é aquela que envolve relacionamento entre as atividades do projeto e atividades que não são do projeto ou não estão totalmente sob o controle da equipe do projeto (exemplos: o processo licitatório, a desapropriação e a concessão da licença ambiental para início de uma construção).

Identificados os tipos de dependência das atividades, dev em-se definir as relações de precedência:

- ▲ **Término-Início – TI:** a atividade sucessora somente se inicia após o término da atividade predecessora.
- ▲ **Início-Início – II:** a atividade sucessora somente se inicia após o início da atividade predecessora.
- ▲ **Término-Término – TT:** a atividade sucessora somente pode ser finalizada com o término da atividade predecessora.
- ▲ **Início-Término – IT:** o término da atividade sucessora depende do início da atividade predecessora, em uma relação de causa-efeito. Como exemplo, temos a versão de um software, que somente é descontinuada após uma versão mais nova estar disponível.

Assim, a partir do entendimento desses conceitos, dev e-se ordenar as



atividades na sequência em que serão realizadas. Nesse processo, pode-se colocar atividades em paralelo de modo a tentar reduzir o tempo total de execução do projeto, desde que não comprometa a qualidade do mesmo.

A representação do sequenciamento das atividades pode ser feita por meio de tabelas ou Diagramas de Redes, sejam eles: *Arrow Diagramming Method* – ADM (Método do Diagrama de Flecha) ou *Precedence Diagramming Method* – PDM (Método do Diagrama de Precedência).

## 7.7 Estimar os Recursos

Com base nos trabalhos a serem realizados, identificados por meio das entregas, é preciso definir os recursos necessários, sejam eles: humanos, materiais, financeiros, dentre outros.

## 7.8 Estimar a Duração das Entregas

Este processo tem como objetivo estimar o tempo de duração necessário ao desenvolvimento das entregas ou das atividades que produzirão as entregas do projeto.

Em relação ao tempo de duração, as atividades podem ser de **duração fixa**, quando a quantidade de recursos não influencia na duração da atividade, ou **orientada por recursos**, quando a quantidade de recursos altera a duração da atividade.

De modo geral, as atividades serão influenciadas de forma importante pelos recursos a elas alocados, assim, dois profissionais trabalhando em uma tarefa pode reduzir pela metade o tempo de execução. Por outro lado, caso o profissional atue na atividade somente durante algumas horas, a tarefa levará o dobro do tempo para ser executada. Entretanto, nem sempre o aumento do número de recursos reduz o tempo de execução, nestes casos, além do aumento do custo do projeto, há risco de problemas de comunicação e redução de produtividade.



Assim, percebe-se que a duração é diretamente proporcional ao esforço despendido para realizá-la. Pode-se definir **esforço** como a quantidade ou valor necessário para a conclusão da tarefa, em sua unidade de medida. Como exemplo, pode-se citar a pintura de um cômodo de quatro paredes, que demanda oito horas do profissional pintor. Já a **duração** é a quantidade de tempo que será consumida para atender ao esforço estimado. No caso da pintura do cômodo, por exemplo, dois profissionais pintores, levarão quatro horas para finalizar o trabalho.

Para estimar o esforço necessário à execução das atividades que produzirão as entregas do projeto, poderão ser utilizadas as seguintes técnicas: Estimativa Análoga; Estimativa Paramétrica; Estimativa de Três Pontos e Opinião Especializada. Caberá à equipe do projeto decidir qual a melhor opção para o projeto em que estiver trabalhando.

▲ **Opinião Especializada:** é dirigida por informações históricas. Pode fornecer informações sobre estimativas de duração ou durações máximas recomendadas para as atividades a partir de projetos anteriores similares.

▲ **Estimativa Análoga:** utiliza parâmetros como duração, orçamento, tamanho, peso e complexidade de um projeto anterior similar como base para a estimativa dos mesmos parâmetros ou medidas para um projeto futuro. Esta técnica deverá utilizar a duração real de projetos anteriores para estimar a duração das atividades do projeto que está sendo planejado.

▲ **Estimativa Paramétrica:** utiliza uma relação estatística entre dados históricos e outras variáveis para calcular uma estimativa para parâmetros de atividade. As durações das atividades podem ser determinadas quantitativamente por meio da multiplicação da quantidade de trabalho a ser executado pelas horas de mão de obra por unidade de trabalho. Como exemplo, determinados recursos alocados na instalação de cabos lógicos podem instalar 25 metros de cabos por hora; para instalar 1.000 metros de cabos, seriam necessárias 40 horas.

▲ **Estimativa de Três Pontos:** a precisão das estimativas pode ser



aperfeiçoada considerando-se as incertezas das estimativas e riscos. Para isso, pode-se utilizar a Técnica de Revisão e Avaliação de Programa (PERT) ou a simulação de Monte Carlo, caso esteja disponível um software adequado.

## 7.9 Elaborar o Cronograma

Uma vez que as atividades necessárias para o desenvolvimento das entregas do projeto foram definidas, sequenciadas e suas durações foram estimadas, deverão ser definidas as datas previstas para início e término. Essas datas serão utilizadas no desenvolvimento do cronograma e na determinação dos marcos principais do projeto. Durante o desenvolvimento do cronograma pode ser necessária a revisão de duração e dos recursos estimados para que sejam atendidas as restrições de tempo, custo ou qualidade. Assim, o cronograma nada mais é do que o conjunto de todas as entregas com suas atividades e as respectivas datas de início e término.

No trabalho de desenvolvimento do cronograma, o gerente do projeto deverá ter alguns cuidados:

**1. Elaborar o calendário do projeto e dos profissionais:** o calendário do projeto identifica os períodos em que o projeto está autorizado e afeta os recursos como um todo, por exemplo, os dias úteis; já o calendário dos profissionais, identifica os períodos em que um recurso específico ou uma categoria poderá trabalhar.

O calendário utilizado deverá contemplar, ainda: dias por semana a serem trabalhados, turnos de trabalho, feriados nacionais e locais.

**2. Definir a alocação dos recursos:** a alocação de recursos não apenas torna mais efetiva a gerência de projetos no que diz respeito a prazos, agendamentos e custos, mas, principalmente, se apresenta essencial à verificação de exequibilidade do projeto, sendo este o único caminho possível para um gerente de projetos assumir, de forma responsável e consequente, a definição de metas de prazo e custo. Deste modo, o gerente do projeto deve observar os seguintes fatores quando for selecionar os profissionais, assim como



os demais tipos de recursos, que serão alocados no projeto:

- ▲ escopo da tarefa;
- ▲ disponibilidade do recurso;
- ▲ produtividade do recurso;
- ▲ custo;
- ▲ capacitação profissional; e
- ▲ qualidade dos equipamentos e materiais.

**3. Determinar o Caminho Crítico:** a definição do caminho crítico do projeto é fundamental, uma vez que esta informação será utilizada para determinar quais atividades são mais críticas e oferecem menor contingência e, portanto, devem ser observadas com maior atenção, já que seu atraso implicará no atraso do projeto como um todo. Outra importante utilização da informação sobre o caminho crítico é a identificação das atividades onde haverá maior flexibilidade, permitindo a realocação de recursos.

**4. Revisar o Cronograma:** em certos casos, pode ser necessária a reorganização do cronograma. Para fazer ajustes no cronograma, este manual recomenda as técnicas de Compressão e Paralelismo. A **Técnica de Compressão** (ou *Crashing*) baseia-se na adição de recursos às tarefas do caminho crítico do projeto. Com isso, o tempo para o término do projeto tende a reduzir-se. Contudo, o aumento de recursos aumenta o custo do projeto e pode aumentar os riscos, uma vez que pode resultar em um novo caminho crítico. Já a técnica de **Paralelismo** (ou *Fast Tracking*) faz com que fases, entregas ou atividades sejam executadas em paralelo quando, originalmente, foram planejadas para serem executadas em sequência. Assim, como a compressão, esta técnica aumenta consideravelmente o risco do projeto, pode ocasionar retrabalho e poderá gerar um novo caminho crítico.

### Cronograma de Marcos

Conforme foi dito anteriormente, no caso de contratações de empresas externas, sugere-se a elaboração de cronogramas de marcos ou pontos de



verificação. Partindo do princípio de que as atividades inerentes à execução do projeto não serão executados sob a responsabilidade do gerente do projeto, no órgão da administração pública, não cabe a esse a definição das mesmas.

Assim, este manual sugere que o gerente e sua equipe, juntamente com os responsáveis pela execução, na empresa contratada, definam marcos ou pontos de verificação, com as respectivas datas previstas de realização, de modo que possíveis atrasos na execução do contrato possam ser conhecidos e tratados.

Assim, a partir da definição das datas de início e de término no gráfico de Gantt, organiza-se uma lista dos Marcos do projeto, que podem ser: datas importantes, faturamentos, medições relevantes, visitas de solicitantes, conclusões, etc. Enfim, deve-se listar tudo aquilo que merece ser destacado no cronograma.

Na tabela 5, há um modelo de registro do Cronograma de Marcos do Projeto.

**Tabela 5:** Modelo de registro de Cronograma de Marcos

Item	Marco ou ponto de verificação	Data

Tanto os critérios de aceitação, como a data dos marcos das entregas, devem ser preenchidos no Plano de Gerenciamento do Projeto.

## 7.10 Detalhar o Orçamento por Entregas

O processo de determinar o orçamento se destina ao desenvolvimento de uma estimativa dos recursos financeiros necessários à execução das atividades do projeto; em suma, um prognóstico baseado na informação



conhecida.

Na fase de iniciação do projeto foi elaborado um orçamento preliminar do projeto. Naquela ocasião, foram previstos os valores financeiros a serem alocados com base nas fontes de recursos. Na fase de programação, como o enfoque muda, deve-se detalhar o orçamento por entrega, isto é, é fundamental que se estime os recursos necessários para realização de cada entrega.

Assim como todo trabalho de planejamento, as estimativas de custos devem ser refinadas durante o curso do projeto, de modo a refletir detalhes adicionais que se tomarem disponíveis.

Os custos deverão ser estimados para todos os recursos do projeto, incluindo materiais, mão de obra, equipamentos, serviços, instalações, previsão de inflação, custos de contingência e o que mais for necessário.

O desenvolvimento das estimativas de custo deve fundamentar-se nos ativos de conhecimento do projeto já existentes:

- ▲ linha de base do escopo e cronograma do projeto;
- ▲ fatores ambientais conhecidos (condições do mercado e informações comerciais publicadas);
- ▲ modelos existentes já utilizados pelo Governo do Estado;
- ▲ informações históricas; e
- ▲ lições aprendidas em outros projetos.

Com isso, a equipe do projeto poderá selecionar uma ou mais técnicas para o desenvolvimento das estimativas de custos do projeto e aplicar o resultado diretamente no software de gerenciamento de projetos ou em uma planilha que apoiará a orçamentação do projeto.

As técnicas para determinação das estimativas de custos das entregas e/ou de atividades são:

- ▲ **Opinião Especializada:** como dito anteriormente, esta técnica é dirigida por informações históricas. Pode fornecer informações sobre estimativas de custos para as entregas a partir de projetos anteriores similares. Pode também ser utilizada para determinar se os métodos de



estimativas devem ser combinados e como tratar as suas diferenças.

▲ **Estimativa Análoga:** utiliza parâmetros como escopo, tempo, custo, orçamento, duração e complexidade de projetos anteriores, com características semelhantes, para estimar os custos do projeto atual. Um fator importante na utilização desta técnica é que se pode utilizar o orçamento real dos projetos semelhantes já realizados e, deste modo, alcançar um maior grau de precisão. Conjuntura do mercado, órgãos financiadores, características do processo de aquisição, entre outros fatores, podem influenciar na precisão deste método, contudo, é menos dispendiosa e pode ser utilizada em conjunto com outros métodos de estimativas.

▲ **Estimativa Paramétrica:** utiliza uma relação estatística entre dados históricos e outras variáveis como, por exemplo, metros quadrados construídos, para calcular uma estimativa para parâmetros da atividade. Dependendo do grau de sofisticação e precisão dos dados básicos utilizados no modelo, pode produzir estimativas com alto nível de precisão.

▲ **Estimativa “bottom-up”:** esta técnica tem como base a EAP do projeto. O custo de cada entrega ou atividade é estimado com o maior nível de detalhe possível. A partir daí, os custos detalhados são consolidados nos níveis mais altos da EAP. O custo e a precisão desta técnica são influenciados pelo tamanho e complexidade das entregas.

▲ **Estimativa de três pontos:** do mesmo modo que na estimativa de duração das atividades, a precisão das estimativas de custos pode ser aperfeiçoada considerando-se as incertezas das estimativas e riscos. Este conceito utiliza a Técnica de Revisão e Avaliação de Programa (PERT), que usa três estimativas para definir uma faixa aproximada para o custo de uma atividade:

→ **Mais provável (M):** o custo da atividade é baseado nos prováveis recursos a serem alocados, na sua produtividade, nas expectativas realistas de disponibilidade, nas dependências de outros participantes e nas interrupções.

→ **Otimista (O):** o custo da atividade é baseado na análise do



melhor cenário vislumbrado.

→ **Pessimista (P):** o custo da atividade é baseado na análise do pior cenário vislumbrado.

A análise PERT calcula o custo Esperado da atividade (**E**) usando uma média ponderada dessas três estimativas:

$$E = (O + 4M + P) / 6$$

Estimativas de custo baseadas nessa equação podem fornecer mais precisão e os três pontos esclarecem a faixa de variabilidade das estimativas de custo.

▲ **Análise de propostas de fornecedores:** é um método de estimativa de baixo investimento para a equipe do projeto que se baseia nas respostas das cotações dos fornecedores qualificados. A partir dessas propostas, a equipe do projeto realiza uma análise para que seja derivado o custo final do projeto.

O uso de uma ou outra técnica depende da especificidade do projeto e do nível de informações acerca do mesmo.

## 7.11 Elaborar o Cronograma Físico-financeiro

A determinação do Cronograma Físico-financeiro do projeto é o processo de alocação dos recursos necessários à execução das atividades do projeto, tendo em vista o escopo e o cronograma estabelecidos anteriormente, objetivando a definição da linha de base de custo do projeto. É importante ressaltar que, no caso de obras, o cronograma físico-financeiro deverá ser feito pelo DER, no momento da elaboração das especificações técnicas.

A partir das estimativas, os custos das entregas deverão ser agrupados para que possam ser consolidados no Cronograma Físico-financeiro e estejam de acordo com os requisitos de desembolso no tempo de execução do projeto.

Nesta etapa, informações presentes na Declaração de Escopo, tais



como restrições orçamentárias e de financiamento, dev em ser consideradas.

A linha de base de desempenho de custos representa o orçamento autorizado no término da elaboração do projeto, sincronizado com o tempo de execução, de forma a permitir o acompanhamento e o controle do desempenho dos custos gerais do projeto.

A figura 12 demonstra o orçamento das atividades do projeto, bem como sua previsão de execução mensal.

Orçamento de Projeto													
Atividade	Total	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Pré Projeto	10	2	5	3									
Projeto detalhado	10	2	5	3									
Prototipacao	35		5	20	10								
Alterações no protótipo	40			5	10	15	10						
Desenvolvimento	110				10	40	40	20					
Programação	70			5	5	10	10	30	5	5			
Treinamento	110					5	20	25	30	20	10		
Testes	60							10	20	10	15	5	
Implantação	45							10	10	10	10	5	
Operação assistida	5											5	
Desenvolvimento da Documentação	10						5	5					
Desmobilização da equipe	10											5	5
<b>Custo Mensal</b>	<b>515</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>70</b>	<b>85</b>	<b>100</b>	<b>65</b>	<b>45</b>	<b>35</b>	<b>20</b>	<b>5</b>
<b>Custo Acumulado</b>	<b>515</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>55</b>	<b>90</b>	<b>160</b>	<b>245</b>	<b>345</b>	<b>410</b>	<b>455</b>	<b>490</b>	<b>510</b>	<b>515</b>

Figura 12: Exemplo de Cronograma financeiro de Projeto

A linha de base de custos é desenvolvida agregando-se os orçamentos aprovados por período de tempo, sendo normalmente representada por meio de uma curva em forma de S, como ilustrado na figura 13.

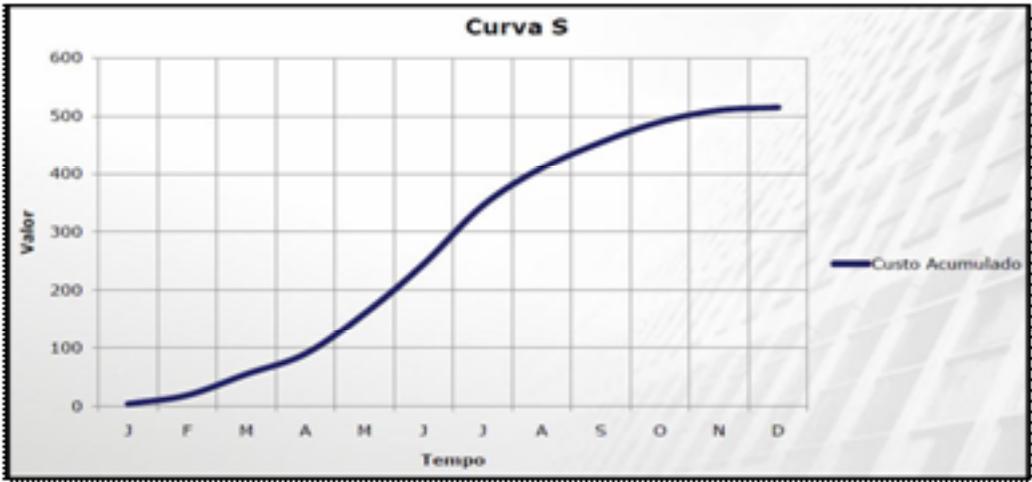


Figura 13: Exemplo de Curva S de Projeto



A figura acima exemplifica a representação de custos de um projeto por meio da acumulação dos custos ao longo do tempo de execução do projeto.

## 7.12 Identificar problemas e ameaças do projeto

A identificação dos problemas e ameaças do projeto deve ocorrer a partir da fase de iniciação, do ponto de vista global do projeto, e refinada à medida que são realizados os processos das fases do ciclo de vida do projeto.

Uma ameaça é um risco do projeto que, se ocorrer, terá um efeito negativo, causando desvios de escopo, cronograma, custos ou qualidade planejados.

Um problema se caracteriza como uma situação que interfere no projeto de forma a alterar os resultados esperados.

O processo de identificação dos problemas e ameaças deve envolver toda a equipe do projeto e as partes interessadas, assim como de especialistas internos ou externos ao órgão responsável pela condução do projeto.

Os problemas e ameaças devem ser identificados, analisados e determinadas suas causas em todas as fases do ciclo de vida do projeto.

## 7.13 Planejar Respostas aos Problemas e Ameaças do Projeto

O planejamento das respostas aos problemas e ameaças do projeto se caracteriza pela identificação das ações necessárias a serem executadas para reduzir, aceitar ou desconsiderar os riscos do projeto.

Para tanto deverá ser elaborado um plano de ação onde são definidas as ações preventivas ou corretivas a serem executadas, definidos os responsáveis pela execução e/ou acompanhamento dos problemas e ameaças identificados e estabelecidos os prazos de resolução das ações elencadas.



## 7.14 Planejar as Aquisições do Projeto

O planejamento das aquisições compreende a identificação das decisões de contratações do projeto, especificando a abordagem e as necessidades do projeto que podem ou devem ser melhor atendidas com a aquisição de bens ou serviços.

No planejamento das aquisições devem ser considerados as especificações do bem ou serviço a ser adquirido ou contratado, os recursos disponíveis e o período relativo à necessidade do bem ou serviço e da disponibilidade dos recursos necessários.

Nesse sentido deverão ser descritas, considerando o escopo e a EAP do projeto, as aquisições ou contratações, a forma de contratação, valores orçados e fontes de recursos ou dotação orçamentária, assim como os prazos de entrega.

## 7.15 Realizar Ajustes para a Consistência dos Instrumentos de Planejamento

Realizada toda a programação do projeto, deve-se proceder aos ajustes nos instrumentos de planejamentos identificados na fase de iniciação. Convém ressaltar que, naquela ocasião, não se dispunha de autorização para a execução do projeto, não se justificando, portanto, esforços no sentido de realizar alterações nesses instrumentos, tão pouco, as informações disponíveis não se mostravam suficientes.

As mudanças identificadas deverão ser promovidas nos seguintes instrumentos: Lei Orçamentária Anual – LOA, Plano Plurianual – PPA e Matriz de Gestão Por Resultado.

A **LOA** é elaborada anualmente, entre os meses de agosto a setembro, pelos órgãos da administração pública e aprovada pelo poder legislativo até dezembro do ano vigente para o próximo exercício, tendo validade de um ano.



Assim, após a aprovação do projeto e realizada a programação do mesmo, e caso seja necessário, o gerente do projeto ou a equipe de planejamento do órgão deve solicitar à Seplag a suplementação de créditos orçamentários para tornar possível a realização das despesas dos projetos. A solicitação de créditos adicionais se dá através do sistema SIOF – Créditos Adicionais.

Quanto ao **Plano Plurianual – PPA**, caso tenha sido identificado a inexistência da previsão da execução do produto do projeto nesse plano, recomenda-se, por ocasião da revisão desse instrumento, solicitar à Seplag, a análise e inclusão do produto na ação orçamentária em que se deseja realizar as despesas do projeto. Importa ressaltar que essa medida é essencial, pois é obrigação dos órgãos de controle avaliar a execução dos planos governamentais e a inexistência de previsão de execução dos produtos do projeto no PPA configura-se como inconsistência e implica na prestação, por parte do órgão, dos esclarecimentos julgados necessários por esses órgãos de controle.

A **Matriz de GPR** é o instrumento que relaciona os indicadores de resultados de governo e setoriais com os produtos, oriundos da execução dos projetos. Portanto, caso exista entendimento, por parte do órgão responsável pelo projeto, de que os produtos entregues à sociedade contribuem com determinado indicador de resultado, sugere-se que a coordenadoria responsável pelo projeto, através de ofício encaminhado à Coordenadoria de Planejamento e Gestão, solicite a análise e inclusão do referido produto na matriz de GPR da secretaria na qual o órgão está vinculado.

Procedidas as alterações nesses instrumentos, o gerente dispõe das condições necessárias para formular o Plano de Gerenciamento do Projeto.

## 7.16 Elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP

O Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP integra, de forma coerente e consistente, as linhas de base dos processos de programação (planejamento) de escopo, tempo e custo do projeto. É o documento que



fornecerá a diretriz do gerenciamento e deverá ser utilizado para:

- ▲ orientar e coordenar todo o trabalho a ser executado;
- ▲ documentar as premissas relacionadas à programação do projeto;
- ▲ documentar as decisões de planejamento do projeto em relação às alternativas escolhidas;
- ▲ facilitar a comunicação entre os membros das equipes e dos interessados no projeto;
- ▲ definir revisões gerenciais importantes do conteúdo, extensão e cronograma; e
- ▲ fornecer uma base de referência (linha base) para a medição do progresso e controle do desempenho do projeto.

O PGP, além de determinar o que será feito, quando será feito e os recursos exigidos para tal, representa um compromisso das partes interessadas em executarem o projeto conforme previsto no documento.

Esse documento será fundamental para a medição do desempenho do projeto, já que fornecerá uma base de referência de escopo, tempo e custo, em relação à qual o progresso do projeto será medido. Essa medição é fundamental para que o projeto transcorra conforme a programação e, caso seja necessário, sejam implementadas ações proativas e corretivas na medida exata dos problemas.

Os seguintes documentos deverão também fazer parte do PGP:

- ▲ Termo de abertura
- ▲ Relação das Partes Interessadas e Requisitos do Projeto
- ▲ Estrutura Analítica de Projeto – EAP
- ▲ Orçamento detalhado do projeto
- ▲ Cronograma Físico-Financeiro
- ▲ Plano de Aquisições

Uma vez que inicialmente será tratado de forma mais exaustiva as áreas de escopo, custo e tempo, as informações da declaração do escopo, EAP,



dicionário da EAP, identificação das partes interessadas, orçamento e cronograma devem ser unidas em uma forma coesa, assim como definido as estratégias de acompanhamento, controle e encerramento para que se possa gerenciar e propiciar a execução do projeto da forma mais efetiva possível. Em seguida deve-se obter a aprovação desse plano de gerenciamento do projeto.

### **7.17 Realizar a Reunião de Partida**

A reunião de partida se destina à apresentação dos objetivos e metas a serem atingidos com a execução do projeto. Podem ser convidados: coordenadores, partes interessadas, financiadores e equipe técnica.

Nessa reunião, cuja responsabilidade de organização, divulgação e realização fica a cargo do gerente do projeto, devem ser entendidos e aprovados o cronograma das atividades, os papéis e as responsabilidades dos componentes da equipe de trabalho, a metodologia de gerenciamento que será utilizada e os principais riscos do projeto. Deste modo, é esperado que todos os envolvidos se sintam comprometidos com os resultados pretendidos pelo projeto.

Finalizada a fase da programação, com a formulação do Plano de Gerenciamento do Projeto, chega-se à próxima fase: Contratação e Execução.



## 8. CONTRATAÇÃO E EXECUÇÃO

Elaborada a programação do projeto, passa-se para a fase de **Contratação e Execução**. Apesar do fato das atividades dessa fase ser exercida, normalmente, por unidades administrativas diversas nas secretarias, convém lembrar que o gerente do projeto é responsável por todas as fases do projeto, inclusive pelo acompanhamento e controle das atividades que não estão diretamente sob a sua governabilidade, como é o caso das aquisições.

Também importa ressaltar que o gerente de projeto e sua equipe realizam, na fase de contratação e execução, atividades de acompanhamento e controle, de modo a garantir que as condições previstas na aprovação do projeto se realizem. Assim sendo, o gerente do projeto deve acompanhar de forma pró-ativa as atividades relacionadas às contratações do projeto.

Nesse documento trata-se inicialmente da contratação para, em seguida, falar sobre as atividades realizadas durante a execução do projeto.

A fase de Contratação e Execução é composta dos seguintes processos:

- ▲ Definir a forma de contratação
- ▲ Preparar o processo licitatório
- ▲ Realizar o processo licitatório
- ▲ Realizar a contratação
- ▲ Solicitar limite financeiro ao Cogerf
- ▲ Realizar a reunião de início de execução do contrato
- ▲ Emitir a Ordem de Serviço ou de Compra
- ▲ Mobilizar a equipe técnica
- ▲ Revisar a programação do projeto
- ▲ Executar as atividades previstas no PGP
- ▲ Realizar pagamentos



▲ Encerrar o(s) contrato(s)



Figura 14: Grupos de processos de Contratação e Execução

## 8.1 Definir a Forma de Contratação

A contratação para a execução de obras e serviços ou aquisição de diferentes naturezas, dentro da Administração Pública, pode ser feita das seguintes formas:

- ▲ Através de licitação
  - Concorrência
  - Tomada de preços
  - Convite
  - Leilão
  - Concurso
  - Pregão (presencial e eletrônico)
- ▲ Através do Sistema de Registro de Preços
- ▲ Através da contratação direta



→ Licitação dispensada

→ Licitação dispensável

→ Licitação inexigível

▲ Através da contratação conforme normas do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID e do Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – BIRD.

Todo processo de contratação de terceiros tem como motivação básica uma necessidade da administração pública.

Percebe-se, portanto, que o primeiro passo para iniciar esta fase é decidir a forma de aquisição dos bens ou serviços. Assim, apresenta-se nas próximas páginas, as características das diversas formas de aquisição, de modo a munir os gerentes de projetos de informações que possibilitem decidir sobre a forma mais adequada de contratação, isto é, avaliar se cabe um processo licitatório ou outra forma de contratação: quer direta, quer por intermédio do Registro de Preços.

Abaixo serão descritas cada uma dessas formas de contratação. Entretanto, não se pretende com este MGPF esgotar o referido assunto. Recomenda-se que o conhecimento seja aprofundado por intermédio da leitura dos respectivos instrumentos legais e de literatura especializada.

### **8.1.1 Licitação**

A regra geral em nosso ordenamento, definida pela Constituição Federal de 1988, é a obrigatoriedade de licitação, previamente à celebração de contrato administrativo que vise à realização de obra, à prestação de serviço, à realização de compras, à alienação, a concessões e permissões.

Assim, a regra geral é licitar, isto é, todo processo de contratação, seja para aquisição de bens ou para prestação de serviços, deve ser precedido de licitação.

A licitação é um procedimento administrativo que tem como objetivo a identificação da proposta mais vantajosa para o ente federativo. Existem



várias modalidades de licitação, a saber:

- ▲ Concorrência
- ▲ Tomada de preços
- ▲ Convite
- ▲ Leilão
- ▲ Concurso
- ▲ Pregão (presencial e eletrônico)

**Concorrência** é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.

**Tomada de preços** é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.

**Convite** é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.

**Leilão** é a modalidade licitatória entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou, ainda, para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19 da lei 8.666/93, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.

**Concurso** é modalidade de licitação que se utiliza entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.



**Pregão** é a modalidade que permite ainda maior agilidade nas aquisições, ao desburocratizar os procedimentos para a habilitação e o cumprimento da sequência de etapas da licitação. Diferentemente da concorrência, tomada de preços e convite, em que a modalidade é estabelecida em função do valor do objeto licitado, o pregão tem por definição legal seu uso restrito à contratação de bens e serviços comuns, que são aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado.

### Escolha da modalidade de licitação

Segundo o art. 23, da Lei 8.666/93, as modalidades concorrência, tomada de preços e convite, tendo em vista o valor estimado da contratação, são determinadas em função dos seguintes limites:

- ▲ Concorrência
  - Obras e serviços de engenharia acima de R\$ 1.500.000,00
  - Compras e outros serviços acima de R\$ 650.000,00
- ▲ Tomada de preços
  - Obras e serviços de engenharia entre R\$ 150.000,00 e R\$ 1.500.000,00
  - Compras e outros serviços entre R\$ 80.000,00 e R\$ 650.000,00
- ▲ Convite
  - Obras e serviços de engenharia entre R\$ 15.000,00 e R\$ 150.000,00
  - Compras e outros serviços entre R\$ 8.000,00 e R\$ 80.000,00

O pregão, presencial ou eletrônico, diferentemente das modalidades acima citadas, não está limitado ao valor do objeto a ser contratado. Como mencionado, a única restrição é que seja utilizado no caso de contratação de bens ou serviços comuns.



### 8.1.2 Aquisição por Registro de Preço - ARP

Uma opção para aquisição de bens ou serviços é a adesão ao Sistema de Registro de Preços.

Conforme definição do artigo 11 do Decreto Estadual nº 28.086 de 10/01/2006, Sistema de Registro de Preços é o conjunto de procedimentos para seleção de proposta mais vantajosa, visando o registro formal de preços para futuras e eventuais contratações de bens, de produtos e de serviços.

O Sistema de Registro de Preços – SRP deve ser utilizado nos seguintes casos:

- ⤴ quando as aquisições de bens, de produtos e de serviços que, pelas suas características, ensejem necessidades de contratações frequentes;
- ⤴ quando for mais conveniente a aquisição de bens ou de produtos com previsão de entregas parceladas ou contratação de serviços necessários à Administração para o desempenho de suas atribuições;
- ⤴ quando for mais conveniente a aquisição de bens ou de produtos ou a contratação de serviços para atendimento a mais de um órgão ou entidade, ou a Programa de Governo; e
- ⤴ quando, pela natureza do objeto, não for possível definir previamente o quantitativo a ser demandado pela Administração.

O órgão pode adquirir bens ou serviços, através do SRP, de duas formas: como **órgão participante**, no período de planejamento, ou como **órgão interessado**, aderindo a um Registro de Preços – RP do próprio Estado ou de outros entes federativos.

A Coordenadoria de Gestão de Compras – Cogec é a responsável, na Seplag, pela operacionalização das compras corporativas. Essa coordenadoria realiza, por volta dos meses de outubro a novembro, um planejamento das compras corporativas para o ano seguinte. Nesse período,



o SRP fica aberto para cadastramento de demandas dos vários órgãos do Estado.

No caso de RP para aquisição de bens materiais e serviços específicos para determinadas categorias, a Cogec autoriza o órgão ou entidade a proceder o RP. Por exemplo: a Secretaria da Saúde é responsável pelo RP de medicamentos e outros produtos específicos de sua área; a Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social, pela aquisição de fardamento e equipamentos específicos; a Etice, por materiais e equipamentos de TI; e assim por diante.

Por volta dos meses de outubro a dezembro, a Cogec realiza um planejamento dessas compras corporativas para o período de doze (12) meses. Na ocasião, o Módulo de Planejamento Anual do SRP fica aberto para cadastramento de demandas dos vários órgãos do Estado. A partir do levantamento dessas demandas, é avaliada a necessidade de realização de novas licitações. O RP é sempre feito através de pregão, presencial ou eletrônico.

Para os itens dos quais não se tenha disponibilidade no Planejamento Anual, a Cogec realiza um Planejamento Específico, ou seja, planejamento sob demanda para esses itens.

Uma vez identificados os itens para aquisição, a Seplag prepara a pesquisa de preços e disponibiliza, no SRP, os itens, as quantidades e os respectivos preços, de modo que os órgãos possam validar essas informações e aderir ao RP, através do Termo de Adesão, o que lhes dará a condição de **órgão participante**.

Em seguida, a Cogec prepara o processo licitatório e encaminha à Comissão Central de Licitações, na PGE, para tomar as devidas providências para a realização do pregão.

Após o resultado da licitação, a Seplag convoca os fornecedores, vencedores do certame, para assinatura da Ata de Registro de Preços – ARP.

A partir desse momento, os usuários dos órgãos participantes, através do SRP, poderão acessar a ARP da qual participam e emitir Ordem de Serviço ou de Compra. A Ordem de Serviço ou de Compra é utilizada em todo o



processo de execução física e financeira da prestação do serviço ou da aquisição do bem.

Como mencionado anteriormente, o órgão também pode aderir a um RP como **órgão interessado**. Para tanto, o órgão deve inicialmente consultar o portal de compras, no site da Seplag, onde estão disponíveis todas as ARPs em vigor, no Estado. Caso exista(m) o(s) item(ens) demandado(s), o órgão deverá identificar a quantidade que necessita, e, através de documento específico, solicitar ao gestor do RP a análise da possibilidade de participar do mesmo, como órgão interessado. Para tanto, deverão ser informados: descrição do item, código e quantidade.

O gestor do RP verificará a possibilidade de atendimento da demanda, com ou sem remanejamento dos quantitativos dos itens. Caso exista a possibilidade de remanejamento, o gestor providenciará, no SRP, a inclusão do órgão interessado e comunicará ao solicitante os itens autorizados.

### 8.1.3 Contratação direta

A regra para a aquisição ou contratação de bens ou serviços, para a Administração Pública, é a licitação. No entanto, a Lei 8.666/93 apresenta exceções a essa regra. São os casos nos quais a licitação é legalmente dispensada, dispensável ou inexigível.

Nesses casos, considera-se **Contratação Direta** todo o processo de aquisição ou alienação de bens, de contratação de serviços, dentre outros, que a legislação inexige a licitação, a dispensa ou faculta essa dispensa.

Na **dispensa**, a licitação é possível, por existir viabilidade jurídica de competição, contudo ela não é obrigatória; enquanto que na inexigibilidade, a lei autoriza a não realização do procedimento licitatório, por não ser possível a concorrência.

Nos casos em que a lei autoriza a não realização da licitação, pode-se falar que ela é **dispensável** (art. 24, da Lei 8666/93). Nestas situações, a competição é possível, mas a lei autoriza a administração a dispensar a realização da licitação, segundo sua faculdade, baseada nos princípios da



oportunidade e conveniência, ou seja, a dispensa da licitação é um ato discricionário.

Outra possibilidade existe em que a própria lei, diretamente, **dispensa** a realização da licitação (art. 17, da Lei 8666/93). Nestas hipóteses, ocorre o que a lei determinou **licitação dispensada**. Aqui não cabe a discricionariedade, decidir sobre a realização ou não da licitação. Esta não ocorre porque a própria lei afirmou que a licitação, embora possível juridicamente, é dispensada.

Por outro lado, a **inexigibilidade de licitação** ocorre sempre que não houver possibilidade jurídica de competição ou quando o procedimento licitatório for desnecessário.

Em suma, a contratação direta é aquela realizada sem licitação, em situações excepcionais, expressamente previstas em lei. Contudo, segundo o Tribunal de Contas da União, em suas orientações básicas sobre licitações, contratos e convênios, "o administrador deve ser cauteloso ao decidir-se pela contratação direta, pois a Lei de Licitações considera ilícito penal dispensar ou inexigir licitação fora das hipóteses descritas em lei, ou deixar de observar as formalidades pertinentes."

Os casos onde se pode optar pela contratação direta estão previstos nos artigos 17, 24 e 25 da Lei 8.666, que constam no anexo 2.

#### **8.1.4 Normas de contratação do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID e do Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – BIRD**

Quanto à contratação utilizando recursos oriundos desses financiadores, a Lei 8.666/93, em seu art. 42, § 5º, disciplina que "para a realização de obras, prestação de serviços ou aquisição de bens com recursos provenientes de financiamento ou doação oriundos de **agência oficial de cooperação estrangeira ou organismo financeiro multilateral** de que o Brasil seja parte, poderão ser admitidas, na respectiva licitação, as condições decorrentes de acordos, protocolos, convenções ou tratados internacionais aprovados pelo Congresso Nacional, bem como as normas e procedimentos daquelas



entidades, inclusive quanto ao critério de seleção da proposta mais vantajosa para a administração, o qual poderá contemplar, além do preço, outros fatores de avaliação, desde que por elas exigidos para a obtenção do Financiamento ou da doação, e que também não conflitem com o princípio do julgamento objetivo e sejam objeto de despacho motivado do órgão executor do contrato, despacho esse ratificado pela autoridade imediatamente superior.”

Tendo em vista que essa forma de aquisição de bens ou serviços não segue, rigorosamente, as formalidades legais exigidas pela legislação brasileira, optou-se por apresentar, de forma resumida, esse processo de contratação. Assim, em seguida, descreve-se o processo de contratação com recursos oriundos de órgãos internacionais, segundo a modalidade de Seleção Baseada em Técnica e Custo.

O processo de contratação de bens e serviços para utilização de recursos de órgãos internacionais envolve, além do órgão demandante do bem ou serviço, a atuação da Central de Licitação, através da Célula de Execução de Licitação 04 – CEL 04, e em certos casos, do órgão responsável, no Estado, pela operacionalização desses recursos.

Esse processo inicia-se com a elaboração da Solicitação de Propostas – SDP, documento similar ao Edital de Licitação. A SDP, juntamente com o documento de Manifestação de Interesse, o Termo de Referência, o orçamento básico, o extrato da Intenção de Gasto e o parecer jurídico são protocolados na Central de Licitação e encaminhados para a CEL 04.

O processo é, então, analisado pela PGE, e caso não apresente inconsistências, a Manifestação de Interesse é enviada para publicação. Divulgado o objeto a ser contratado, as empresas pronunciam o seu interesse enviando sua documentação para a PGE, que elabora um relatório e encaminha à Comissão de Avaliação, composta por membros do órgão demandante e do órgão responsável pela operacionalização do financiamento. Essa comissão avalia as informações fornecidas pelas empresas e elabora a Lista Curta, documento que contém os nomes das empresas aptas a participarem do processo licitatório. A Lista Curta é encaminhada para a PGE que providencia o envio do edital para as referidas



empresas.

Recebidas as propostas das empresas participantes, a PGE, encaminha, para a comissão de avaliação, apenas as propostas técnicas. A comissão elabora o relatório de avaliação das propostas técnicas e devolve para PGE.

A PGE, de posse desse relatório, marca uma sessão para abertura das propostas de preço e divulgação do resultado das propostas técnicas. Conhecidas as propostas de preço apresentadas pelas empresas, esse material é encaminhado à comissão de avaliação para subsidiar a elaboração do relatório final de avaliação das propostas. Esse relatório é enviado para a apreciação do órgão financiador e, uma vez obtido a não objeção do mesmo, é encaminhado à PGE para divulgação do resultado final do certame.

O órgão demandante da licitação convoca a empresa vencedora para negociação do valor do contrato. A ata dessa reunião é enviada para PGE que finaliza o processo licitatório.

Ressalta-se que as demais modalidades de contratação com recursos oriundos de órgãos internacionais seguem procedimentos semelhantes.

Conhecidas todas as formas de contratação existentes na Administração Pública, passa-se ao detalhamento do processo de preparação e execução da licitação propriamente dita. Para maiores esclarecimentos, consultar a Lei 8.666/93.

Uma vez decidida a forma mais adequada de contratação para o projeto a ser realizado, segue-se a preparação do processo licitatório.

## **8.2 Preparar o Processo Licitatório**

Esse processo compreende a elaboração do Termo de Referência e/ou Especificações Técnicas e do Edital de Licitação.

O passo inicial para a contratação de terceiros é a elaboração do Termo de Referência e/ou Especificações Técnicas.

O gerente do projeto deverá, juntamente com o responsável pelas



contratações no órgão, elaborar o Termo de Referência e/ou as Especificações Técnicas utilizando as informações constantes no Plano de Gerenciamento de Projetos, respeitando os requisitos, o cronograma e o orçamento previamente estabelecidos.

O Termo de Referência – TR é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar avaliação do custo pela administração diante de orçamento detalhado, definição dos métodos, estratégia de suprimento, valor estimado em planilhas de acordo com o preço de mercado, cronograma físico-financeiro, se for o caso, critério de aceitação do objeto, deveres do contratado e do contratante, procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato, prazo de execução e sanções, de forma clara, concisa e objetiva.

No TR, devem constar os seguintes elementos:

- ▲ Detalhamento do Objeto
- ▲ Localização
- ▲ Generalidades
- ▲ Condicionantes ambientais e locais
- ▲ Detalhamento do escopo dos serviços, ou seja, os trabalhos a executar
- ▲ Normas e especificações a serem seguidas
- ▲ Demais informações necessárias à elaboração do objeto

No caso de obras e serviços de engenharia, o TR deve ser exigido apenas nas licitações para elaboração de projetos básicos e executivos, bem como no gerenciamento, supervisão, consultoria e/ou assessoria técnica.

As Especificações Técnicas têm como objetivo definir as características do produto a ser licitado com a mesma exigência de qualidade de um TR. Elas são necessárias na execução de obras e serviços e na aquisição de produtos (máquinas, equipamentos, etc.). No caso de obras e serviços, as Especificações Técnicas são oriundas dos projetos básicos e executivos; no caso de produtos, essas especificações devem ser definidas em função de sua utilização.



De posse do Termo de Referência e/ou das Especificações Técnicas, para o caso da aquisição de bens e serviços, a unidade demandante deverá realizar uma pesquisa de mercado, a qual utilizará como apoio as informações contidas no TR. A pesquisa deverá conter, no mínimo, três propostas de preços. Terminado esse levantamento, deve-se preparar um mapa comparativo contendo os valores levantados, como apresentado na tabela 6.

**Tabela 6:** Modelo de mapa comparativo de preços

OBJETO:						
Item	Especificação	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Preço Médio
1	Espec. item A					
2	Espec. item B					
3	Espec. item C					
VALOR ESTIMADO						

Com o mapa comparativo de preços elaborado, resultado da pesquisa de preço deve-se solicitar a autorização para a licitação ao titular da pasta ou ao gestor máximo do órgão.

Após essa autorização, o processo é analisado e definida a modalidade de licitação, para se proceder à elaboração do Edital de Licitação. Concomitantemente, verifica-se, no Sistema Integrado Orçamentário e Financeiro – SIOF, a existência de orçamento para aquela contratação. Caso não exista orçamento deverão ser adotadas as providências necessárias para a obtenção dos créditos orçamentários.

A partir daí, dá-se entrada do processo licitatório no Sistema de Protocolo Único – SPU.

Uma vez autorizado o início do processo licitatório, deve-se cadastrar a Intenção de Gasto – IG, no Sistema de Acompanhamento de Contratos e Convênios – SACC, no valor estimado (de acordo com a pesquisa de preço realizada). O SACC verifica a existência de orçamento no grupo de despesa correspondente e envia a IG para publicação na Casa Civil.

**IG - Dados Básicos**

**Identificação**

Nº da IG: **612286000** Data do cadastro IG: **25/02/2011**

Nº do SPU: 11066311-0

Órgão Responsável: **10000000 - SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA SOCIAL**

Tipo: 19. REGISTRO DE PREÇO

Modalidade de Licitação: PREGÃO

Objeto: Aquisição de material de consumo (mídia DVD-RW, pasta aba elástica, livro de protocolo, etc.), para atender as demandas da SSPDS.

Nº Ata do RP: 222010: MATERIAL DE CONSUMO(REGISTRO DE PREÇOS PARA FUTURA AQUISIÇÕES DE MATERIAL DE CONSUMO(EXPEDIENTE) - ORIGEM)

**Informações Orçamentárias**

Valor Tesouro: 2.936,40

Valor Outras Fontes: 0,00

Valor Total: 2.936,40

**Extrato da Intenção de Gasto:**

Ordenador de Despesa: 235.888.883-49 - FRANCISCO JOSE BEZERRA RODRIGUES

Cancelar

**Vinculação Orçamentária**

Localizar Incluir Nova Vincul

Grupo Despesa ▲	Anos Ant.		2011		2012		2013		2014		TOTAL		Dotação Orçamentária (2011) - 10100001.06.181.204.20281.22.339030.00.0	Órgão
	Tes.	Outras	Tes.	Outras	Tes.	Outras	Tes.	Outras	Tes.	Outras	Tes.	Outras		
OUTRAS DESPESA CORRENTES	0,00	0,00	2.936,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.936,40	0,00	SSPDS	

**Figura 15:** Tela de cadastro da IG, no SACC

Elaborado o Termo de Referência e/ou as Especificações Técnicas e cadastrada a IG, o próximo passo é a elaboração do Edital de Licitação.

O Edital de Licitação é o documento através do qual a Administração Pública estabelece todas as condições da licitação que será realizada e divulga todas as características da obra que será feita, do bem que será adquirido ou alienado ou do serviço que será prestado. Esse documento deverá conter os seguintes campos:

▲ **Preâmbulo:** é a parte introdutória do edital que deverá conter as seguintes informações: nome da secretaria, número do edital, número do processo SPU, indicação da legislação que a rege, finalidade da licitação, local, dia e hora para recebimento e abertura dos documentos e propostas.

▲ **Texto:** é o corpo do edital, ou seja, sua parte fundamental, na qual deve constar: as condições para participar da licitação, o objeto da licitação, os prazos, a condição para recebimento do objeto da licitação, os critérios de julgamento, os recursos admissíveis, a adjudicação, as sanções e outras informações sobre a licitação.



▲ **Fecho:** é a parte final do edital, seu encerramento, onde deve conter as seguintes informações: as disposições finais, a forma de divulgação dos resultados do certame, o local e a data e, por último, as assinaturas das autoridades competentes, responsáveis pela licitação.

Normalmente, as secretarias setoriais dispõem de unidades administrativas responsáveis pela preparação e acompanhamento dos processos licitatórios. Assim, a unidade responsável pelas aquisições deverá preparar, juntamente com unidade demandante da licitação, edital baseado nas informações constantes no Termo de Referência. Convém ressaltar que o entrosamento dessas unidades é essencial para o sucesso do processo licitatório.

Antes do processo ser encaminhado à PGE para a realização da licitação, o setor jurídico deve dar um parecer favorável.

Esse manual sugere a inclusão de cláusula, no edital de licitação, que torne obrigatório o fornecimento de cronograma físico-financeiro detalhado da execução das atividades da empresa a ser contratada, no momento da assinatura do contrato. O edital deverá prevê também que os pagamentos das medições somente poderão ser realizados mediante a apresentação de cronograma atualizado do período correspondente às medições apresentadas.

Além disso, ressalta-se que, em consonância com o que a Lei 8.666/93 diz no § 2º, do artigo 7º, as obras e os serviços só poderão ser licitados quando houver um projeto básico consistente, orçamento detalhado em planilhas com todos os custos unitários, previsão de recursos orçamentários relativos aos valores que serão desembolsados no ano em curso e, quando for o caso, o produto esteja contemplado nas metas estabelecidas no PPA.

Finalizado a elaboração do Edital, o órgão encaminha o processo para a PGE a fim de iniciar os procedimentos para a realização do processo licitatório.



### 8.3 Realizar o Processo Licitatório

O processo licitatório é o instrumento que garante a transparência nas ações governamentais referente à contratação de serviços, de quaisquer tipo e natureza, e a aquisição de bens, resultando na seleção do fornecedor a ser contratado.

Recebido o processo, a PGE encaminha para publicação, via Sistema de Editoração Eletrônica de Documentos Oficiais do Estado do Ceará – EDOWeb, o Aviso de Licitação, que contém o número do processo, o número da IG, o objeto da licitação, quem fornece informações acerca da licitação, informações sobre a realização e onde se pode obter o edital.

Na PGE, o processo passa pelas seguintes etapas: Cadastro, Análise, Marcação, Realização e Finalização.

A etapa de **Cadastro** corresponde ao momento de entrada do processo na PGE, onde será verificada a existência da documentação necessária à realização do processo licitatório.

Uma vez cadastrado, o processo passa à etapa de **Análise**, na qual tem-se o conjunto de ações voltadas para a verificação de inconsistências existentes nos documentos apresentados pelos órgãos. Nessa etapa, busca-se promover ajustes nos documentos de modo a atender às formalidades exigidas nos instrumentos legais. Essa etapa evita uma série de problemas nas etapas posteriores.

Finalizada a etapa de análise dos documentos do processo, inicia-se a etapa de **Marcação**, na qual são indicadas as datas em que deverão ocorrer as sessões de habilitação dos participantes, abertura das propostas de preço ou outras julgadas necessárias. Como todos os processos licitatórios estão concentrados na Central de Licitações da PGE, essa etapa exige, da própria Central de Licitações, ações para implementação de uma logística que permita a realização dos eventos necessários de modo ordenado e no menor prazo.

Definidas as datas das sessões, inicia-se a etapa de **Realização**, onde acontecem as atividades referentes à realização das reuniões (ou sessões)



para a escolha da proposta mais vantajosa para a Administração Pública. Nessa etapa, as propostas dos participantes da licitação são inicialmente recebidas e analisadas. Em seguida, os resultados preliminares são divulgados entre os participantes, abrindo-se prazos para recursos. Findo o prazo de recursos por parte dos interessados, ocorre o julgamento das propostas com a posterior declaração do vencedor do certame.

Conhecido o vencedor, tem-se a etapa de **Finalização** que corresponde às atividades de homologação e adjudicação da licitação.

Em casos de pregão, a própria PGE efetua a adjudicação e homologação do resultado. Para outras modalidades, a PGE adjudica e o órgão homologa o resultado.

Esse manual orienta que o gerente de projeto elabore, com base em informações disponíveis acerca de processos licitatórios anteriores do órgão, um cronograma de Marcos, onde devem ser previstas datas para a realização de determinados eventos. Abaixo, na tabela 7, apresenta-se um modelo de acompanhamento dos principais marcos da licitação.

**Tabela 7:** Acompanhamento de marcos da licitação

Eventos da Licitação	Duração prevista (dias)	Data prevista (dd/mm/aa)	Data realizada (dd/mm/aa)	Acompanhamento
Cadastro do processo na Central de Licitação				
Sessão para a abertura das propostas				
Sessão para a declaração do vencedor do certame				
Adjudicação do lote				
Homologação da licitação				
Data de assinatura do contrato				

Ao longo de todo o processo licitatório, a unidade responsável pela licitação deverá acompanhar o andamento do processo através do site da Seplag ou através do **Portal Digital de Licitação**, sistema administrado pela PGE, onde são cadastradas as informações referentes ao andamento do



processo.

Importa informar que todas as atividades relacionadas à elaboração do Termo de Referência e/ou das Especificações Técnicas e do Edital de Licitação e a realização do processo licitatório serão assistidos por sistemas informatizados disponibilizados no Portal Digital de Licitação.

Tipos de Consulta:

Simplificada  
 Avançada

Instituição: Todos

Ou

Modalidade: Todos

Ou

Número Spu:

Ou

Número Portal Digital:

Ou

Situação:  Em Andamento  
 Concluído

CONSULTAR

Figura 16: Tela de acompanhamento de processos licitatórios

É importante ressaltar que o processo de **contratação direta**, assim como nos demais casos, exige que seja elaborado um Termo de Referência onde estão indicados o objeto da contratação, a justificativa, as especificações técnicas do bem ou serviço e a dotação orçamentária. A partir do TR, é feita uma pesquisa de mercado, com no mínimo três propostas, e em seguida, um mapa comparativo.

Uma vez identificado o fornecedor, o titular da pasta deverá autorizar a contratação por dispensa ou inexigibilidade. O Termo de Inexigibilidade deverá ser publicado no Diário Oficial do Estado.

## 8.4 Realizar a Contratação

A partir da publicação do(s) fornecedor(es) do processo licitatório deverá ser elaborado o contrato que representa o acordo entre o fornecedor



e o órgão contratante conforme o especificado no Edital de Licitação.

Com o contrato em mãos, a secretaria convoca as partes interessadas para assinatura do mesmo.

Após a assinatura do contrato, a área técnica cadastra-o no SACC, vincula o Projeto Finalístico – PF e solicita que a área jurídica anexe a íntegra do contrato e do parecer jurídico, para que se possa fechar o cadeado do registro no SACC e enviar o contrato para a publicação. Observa-se que, neste momento, a área técnica já deve ter criado, no SIAP, o respectivo PF, visto que o SACC só deixa fechar o cadeado com essa vinculação.

Principal :: Projeto Finalístico

Detalhes:

Secretaria: 19000000 - SECRETARIA DA FAZENDA  
Programa: 888 - GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - SEFAZ  
Mapp: 1 - INTENSIFICAÇÃO DO USO DE TI NA SEFAZ  
Ação: 51136 - AQUISIÇÃO DA INFRA-ESTRUTURA TECNOLÓGICA

Nº Projeto: 1900092008  
Descrição: AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTOS PARA VÍDEO CONFERÊNCIA  
Gestor: 190001 - SECRETARIA DA FAZENDA

Observações Importantes:  
Processo No 08169250-1, analisado por Ricardson Sampaio em 17/04/2008, Parecer ETICE No 057/2008, referente a aquisição de 2 equipamentos (CODECs) para videoconferência, através de adesão à Ata de Registro de Preços do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPO, com valor total de R\$37.694,00.

Contrapartida: NÃO  
Execução Descentralizada: NÃO  
Execução Extra SIC: NÃO

Nota Complementar:

Gravar Excluir Listagem

Financiadores

Código	Fonte - Financiador	Valor Total	Valor Realizado	Valor Ano	Valor Próximos Anos	
1	00 - TESOURO ESTADUAL	0,00	0,00	0,00	0,00	

Novo

Figura 17: Tela do cadastro do PF, no SIAP

No caso de haver variação entre o valor da IG cadastrada e o que consta no contrato, a área técnica pode corrigir a IG de acordo com o valor da licitação. Esse procedimento só pode ser efetuado se a referida IG não for mais utilizada para outras contratações.

Após enviar o contrato para a publicação, no SACC, a área técnica do órgão lança no EDOWeb o Extrato do Contrato e encaminha o processo



para a Casa Civil, que, após verificar se no SACC o contrato foi enviado para publicação, agenda em seu sistema (SADO) a data dessa publicação. O contrato só é liberado para execução no SACC se o mesmo houver sido liberado no SADO.

Depois da publicação, o órgão recebe todo o processo da contratação. A área jurídica tira cópia do contrato e a encaminha para o gestor do contrato, se já houver. Caso contrário, a secretaria deverá preparar e publicar também uma portaria designando servidores públicos efetivos ou ocupantes de cargo comissionado para serem o gestor e o fiscal do contrato.

A figura 18 ilustra a tela de cadastramento do contrato constante do SACC.

**CONTROLADORIA E OUVIDORIA GERAL DO ESTADO**  
Sistema de Acompanhamento de Contratos e Convênios (SACC)

**Identificação**  
Número SPU: 09341201-0  
Seu Número: 431883001  
Número no SIC: 363937  
Situação Fiscal Atual:  
Órgão Responsável: 24200204 HOSPITAL INFANTIL ALBERT SABIN - HIAS  
 Marque aqui se o órgão responsável empenha/paga diretamente ao contratado  
 Marque aqui se este contrato for corporativo (Financia também a outros órgãos)  
 Marque aqui se este contrato for descentralizado (Utilizado também pelas vinculadas da sua secretaria)

**Dados do Contratante**  
Tipo de Contrato: Único  
Contratante: SECRETARIA ESTADUAL DA SAUDE - 07.954.371/0001-04  
Responsável: JOÃO ANANIAS VASCONCELOS NETO  
CPF: 4957610363

**Dados do Contratado**  
Contratado: LENOVO TECNOLOGIA BRASIL LTDA - 07.273.920/0001-61  
Responsável: MARCELO GONÇALVES MONTE  
CPF: 32754396349

**Dados Complementares**  
Nº da Intenção de Gasto: 09341201-0 - 431883000 - Adesão a ata de registro de preço do pregão eletrônico 06/2008 para aquisição de 70 microcomputadores para este Hospital.  
Objeto: Adesão a ata de registro de preço do pregão eletrônico 06/2008 para aquisição de 70 microcomputadores para este Hospital.  
Justificativa: Atender as necessidades do HIAS.  
Fundamentação: Lei 0.566 e suas alterações.  
Tipo da Despesa:

**Dados Financeiros**  
Valor Teseuro: R\$ 155.190,00  
Valor Outras Fontes: R\$ 0,00  
Valor Total: R\$ 155.190,00  
Clique aqui para visualizar o resumo financeiro deste contrato

**Datas**  
Assinatura: 23/03/2010  
Calcular data de início a partir de: Data de Assinatura  
Calcular data de término a partir de: Informando a data de término  
Prazo (em dias): 92  
Data de Término: 23/06/2010  
Data Início: 23/03/2010  
Término Atual: 23/06/2010

**Dados de Licitação**  
Modalidade: PREÇO  
Número: 06/2008  
Data: 26/03/2010

**Dados Complementares da Publicação**  
Ordenador: 079.312-903-04 - FRANCISCO WALTER PROTÁ DE PAIVA

**Integra do documento**  
Não existe documento anexado. Usuário sem permissão para efetuar upload.

**Informações Finais**  
Não existe informações para este cadastro

Contas Bancárias Cancelar

Figura 18: Tela do SACC para cadastro de Contratos

## 8.5 Solicitar Limite Financeiro ao Cogerf

Assinado o contrato, o gerente do projeto já deve solicitar limite financeiro ao Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal – Cogerf.

O Cogerf tem a responsabilidade de analisar e deliberar sobre os limites financeiros para projetos de investimento de todas as secretarias.

A solicitação de limite financeiro ao Cogerf se dá através de ofício encaminhado à Secretaria Executiva do Cogerf, a qual funciona na Seplag. Os procedimentos inerentes a essa solicitação são realizados no sistema denominado **Limite Cogerf**, administrado pela Secretaria Executiva dessa unidade, conforme ilustra a figura 19.



Limite COGERF  
Pedidos de Limite Financeiro ao COGERF

RAIMUNDO AVILTON MENESES JÚNIOR  
SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO  
TÉCNICOS SEPLAG

Pedidos de Limite Consultas Relatórios Procedimentos Administração Manual Sair

Projetos MAPP por Setorial

Secretaria: -- Selecione uma Secretaria --

Órgão: Selecione uma secretaria acima.

Fonte:  (00)-(01) Tesouro  (10) FECOP  (11) CIDE  (40) SWAP A  (43) Crédito Interno - BNDES/PEF  (44) Royalties  (50) FUNDEB

Mapp: Número

Pesquisar

Figura 19: Tela de solicitação de limite financeiro – Limite Cogerf

A solicitação do limite financeiro requer que o projeto apresente as seguintes condições:

- ⤴ esteja aprovado pelo Governador;
- ⤴ disponha de recursos programados para o ano vigente; e
- ⤴ tenham sido realizados os procedimentos de contratação.

Convém ressaltar que somente necessitam ser solicitados limites para as fontes de recursos do Tesouro Estadual e da operação SWAP. São fontes de recursos do Tesouro Estadual:

- ⤴ 00 – Recursos ordinários;
- ⤴ 01 – Recursos oriundos do FPE;
- ⤴ 10 – Fundo de Combate à Pobreza;
- ⤴ 11 – CIDE



▲ 44 – Royalties

▲ 50 – Fundeb

As solicitações de limites financeiros para os projetos Mapp são, inicialmente, analisadas e validadas pela equipe de planejamento da Seplag. Atendidas as condições estabelecidas na Instrução Normativa 01/2010, a solicitação de limite financeiro é incluída na pauta da reunião desse Comitê. O Cogerf se reúne semanalmente para a análise e deliberação dos limites financeiros para os projetos de investimento das secretarias. Os limites deliberados têm validade anual e obedecem a um cronograma acordado no momento dessa deliberação.

Para outras fontes de recursos do projeto, o limite financeiro é o próprio orçamento definido.

É importante verificar, antecipadamente, se o limite que está sendo solicitado e foi deliberado pelo Cogerf atende às necessidades de pagamento dos contratos do projeto. Caso contrário, deverão ser adotadas as providências necessárias para a garantia dos recursos necessários aos compromissos assumidos no projeto.

## **8.6 Realizar a Reunião de Início da Execução do Contrato**

Esta reunião é realizada com a presença do gestor do contrato, o gerente do projeto e a empresa contratada para fornecer o bem ou executar o serviço. Ressalta-se a importância dessa reunião visto que todas as questões gerais do contrato serão discutidas, tais como: data base das medições, modelos de documentos (relatórios, atas de reunião, medição, desenhos), etc.

Nessa reunião, também é tratada a questão da criação e definição de procedimentos para o grupo de comunicação, da frequência e conteúdo dos relatórios de acompanhamento, das datas e horários das reuniões regulares de acompanhamento, da definição de estratégias executivas, dentre outras providências.



## 8.7 Emitir Ordem de Serviço ou de Compra

Esse processo formaliza a liberação para execução das atividades do projeto. Após a assinatura do contrato, a equipe do projeto deve preparar a Ordem de Serviço, de acordo com o especificado no contrato, e cadastrá-la no SACC.

## 8.8 Mobilizar a Equipe Técnica

Nesse processo, é confirmada a disponibilidade dos profissionais e formalizada a alocação desses profissionais no projeto. Embora em alguns casos, o gerente do projeto não tenha controle sobre a seleção dos membros da equipe de gerenciamento do projeto, por conta de acordos, estrutura hierárquica do órgão executor ou determinação externa, ele deve influenciar a coordenação e os demais interessados no sentido de que os profissionais alocados tenham a capacitação desejada. Convém ressaltar que a não alocação da equipe dentro do prazo desejado representa um risco para o projeto, uma vez que o cronograma, o orçamento e a qualidade dos resultados do projeto podem ser afetados.

Planejadas as atividades, identificado o gerente do projeto e a equipe técnica que trabalhará no projeto, deve-se explicitar uma Matriz de Responsabilidades. Essa matriz é o instrumento empregado para dividir o trabalho e distribuí-lo entre os diversos participantes do projeto, tomando explícita a relação destes com as suas tarefas.

Para a elaboração dessa matriz, será necessário listar todas as atividades do projeto, constantes da EAP, e a essas atividades relacionar os participantes e suas responsabilidades. Com a utilização dessa matriz, todos os envolvidos poderão saber claramente com quem deverão entrar em contato para cada atividade do projeto.

Conforme apresentado na tabela abaixo, na referida matriz constam nas linhas – as atividades; nas colunas – os agentes; e na interseção de linhas e colunas – o tipo de responsabilidade que aquele agente tem com aquela



atividade. No exemplo do formulário, estas responsabilidades estão identificadas na legenda como “toma decisão” (indicando que o agente é quem toma a decisão sobre a execução daquela atividade), “valida” (quando o agente é quem valida a execução da atividade), “executa” (quando o profissional relacionado é quem executa a atividade) e “é consultado” (quando a pessoa deve ser consultada para a execução daquela atividade). Estas responsabilidades poderão variar de projeto para projeto. Cabe ao gerente do projeto e sua equipe as definir. A seguir, na tabela 8, apresenta-se um modelo de Matriz de Responsabilidades do Projeto.

**Tabela 8:** Modelo de Matriz de Responsabilidade

Atividade	Comp. 1	Comp. 2	Comp. 3	Comp. 4

X – toma decisão; V – valida; E – executa; C – é consultado

## 8.9 Revisar a Programação do Projeto

Nesse momento já se tem condições de fazer uma avaliação mais precisa e formal sobre os prazos e custos do projeto, pois a fase de contratação já foi vencida. Assim, o gerente de projeto, de posse das informações constantes no contrato de execução, deve promover os ajustes necessários no PGP.

Convém ressaltar que, caso os ajustes propostos alterem a linha de base de escopo, tempo e custo, o gerente do projeto deverá obter a aprovação do secretário da pasta ou do dirigente máximo do órgão.



## 8.10 Executar as Atividades Previstas no PGP

A execução das entregas ou das atividades do projeto é a concretização dos planos, através da utilização dos recursos disponíveis. O PGP deverá orientar a distribuição e o preparo do trabalho pela equipe técnica.

Para execução das atividades são necessárias as seguintes ações:

- ▲ garantir a disponibilidade de recursos;
- ▲ mobilizar equipes, equipamentos e materiais; e
- ▲ detalhar a programação de execução de tarefas.

A **garantia de disponibilidade de recursos** envolve os procedimentos de solicitação de recursos, diligenciamento para garantir a entrega nas condições desejadas, recebimento e eventual armazenamento, assim como administração do contrato de fornecimento. A **mobilização de equipes, equipamentos e materiais** constitui a ação para sensibilizar os fornecedores – internos e externos – e disponibilizar os recursos para o início da execução de cada atividade. O **detalhamento do plano de execução** de uma atividade (definição das tarefas de uma atividade) antecede a execução e é recomendado para que sejam evitados erros ou disfunções nas operações, em virtude de experiência anterior ou de inovação presente na atividade.

Com a execução das atividades, teremos os produtos a serem entregues. Convém ressaltar que a cada entrega, o gerente do projeto deverá receber o aceite do solicitante.

## 8.11 Realizar Pagamentos

O processo de realização de pagamentos se inicia quando o fornecedor protocola um processo de solicitação de pagamento. Após isso, o gestor do contrato ou a área demandante, no caso de despesa sem contrato, deve atestar essa solicitação, confirmando a execução dos serviços ou a



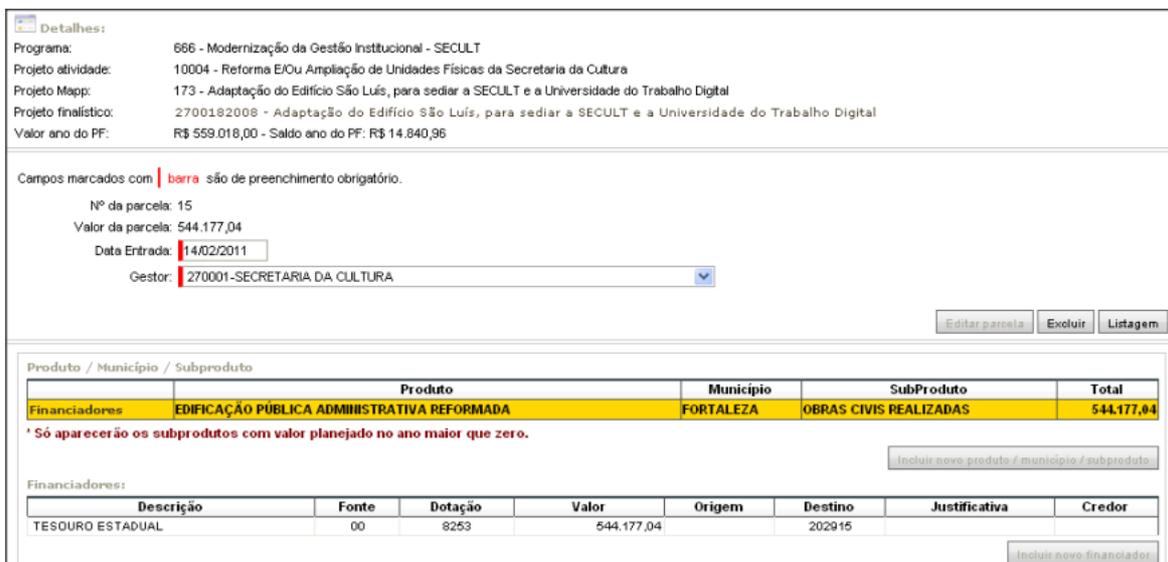
entrega do bem.

Em seguida, a área financeira cadastra no SIAP a parcela. (Em casos específicos, essa parcela é analisada por algumas áreas, dentre elas: Fecop – parcelas com recursos dessa fonte; Coeti – bens ou serviços de TI; Ipece – parcelas com recursos do Swap).

As seguintes informações são necessárias para a solicitação da parcela no SIAP:

- ▲ valor da parcela
- ▲ gestor financeiro do recurso
- ▲ origem – número do contrato de financiamento ou convênio de receita cadastrado no SACC
- ▲ destino – número do contrato ou convênio de despesa cadastrado no SACC
- ▲ dotação orçamentária
- ▲ produto, subproduto e município onde o recurso será investido.

A figura 20 ilustra a tela de cadastramento de parcelas no SIAP.



Detalhes:

Programa: 666 - Modernização da Gestão Institucional - SECULT  
Projeto atividade: 10004 - Reforma E/Ou Ampliação de Unidades Físicas da Secretaria da Cultura  
Projeto Mapp: 173 - Adaptação do Edifício São Luís, para sediar a SECULT e a Universidade do Trabalho Digital  
Projeto finalístico: 2700182008 - Adaptação do Edifício São Luís, para sediar a SECULT e a Universidade do Trabalho Digital  
Valor ano do PF: R\$ 559.018,00 - Saldo ano do PF: R\$ 14.840,96

Campos marcados com **| barra** são de preenchimento obrigatório.

Nº da parcela: 15  
Valor da parcela: 544.177,04  
Data Entrada: 14/02/2011  
Gestor: 270001-SECRETARIA DA CULTURA

Editar parcela Excluir Listagem

Produto / Município / Subproduto	Produto	Município	SubProduto	Total
Financiadores	EDIFICAÇÃO PÚBLICA ADMINISTRATIVA REFORMADA	FORTALEZA	OBRAS CIVIS REALIZADAS	544.177,04

\* Só aparecerão os subprodutos com valor planejado no ano maior que zero.

Incluir novo produto / município / subproduto

Financiadores:

Descrição	Fonte	Dotação	Valor	Origem	Destino	Justificativa	Credor
TESOURO ESTADUAL	00	8253	544.177,04		202915		

Incluir novo financiador

Figura 20: Tela de solicitação de parcela, no SIAP

Depois de cadastrar a parcela, a área financeira a prioriza, a equipe do Atendimento Seplag transmite, a Sefaz fixa e a área financeira do órgão



empenha. Os dois últimos movimentos, de fixação e empenho, são efetuados no Sistema Integrado de Contabilidade – SIC.

A autorização e a transmissão de parcelas dos projetos Mapp é automática, desde que o projeto esteja com o acompanhamento validado nos últimos 30 dias.

Após o empenho, o fornecedor recebe uma cópia da Nota de Empenho – NE e emite a Nota Fiscal. O gestor do contrato ou a área demandante atesta a referida nota.

Neste momento, passa-se para a liquidação da despesa que se caracteriza por ser um procedimento realizado sob a supervisão e responsabilidade do ordenador de despesas para verificar o direito adquirido pelo credor, ou seja, que a despesa foi regularmente empenhada e que a entrega do bem ou serviço foi realizada de maneira satisfatória, tendo por base os títulos e os documentos comprobatórios da despesa.

Após a liquidação, e de acordo com o calendário de desembolso da Sefaz, o órgão prioriza o pagamento e emite a Nota de Pagamento – NP. Feito isso, prepara o relatório de pagamentos, assinado pelos ordenadores de despesa, e o envia ao banco.

Finalizando, a Sefaz libera os valores a serem pagos e o banco efetua o pagamento ao fornecedor.

Quando todos os pagamentos referentes a determinado contrato, ou seja, quando o objeto de tal contrato for atingido, o órgão deve proceder o seu encerramento no SACC, para que o mesmo seja considerado inativo.

## **8.12 Encerrar o(s) Contrato(s)**

O encerramento do(s) contrato(s) consiste em tomar as providências cabíveis e formais para encerrar o(s) contrato(s) estabelecido(s) durante o projeto, tanto com terceiros como com o solicitante. Para o encerramento do(s) contrato(s) com terceiros, é necessário utilizar os documentos específicos para cada caso.



O encerramento do contrato só se dará com a realização das seguintes condições:

- ⤴ todos os produtos e serviços foram entregues e aceitos conforme o contrato;
- ⤴ todas as obrigações financeiras decorrentes do contrato foram liquidadas; e
- ⤴ as informações relativas ao contrato e ao desempenho do fornecedor foram atualizadas e arquivadas.

Identificadas todas as condições, o gerente do projeto providencia o encerramento do contrato junto ao executor da obra ou serviço.

## 9. ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DO PROJETO

Essa fase é responsável pela realização das atividades de acompanhamento e controle das condições estabelecidas no início do projeto. Assim, o gerente do projeto controlará as atividades previstas no PGP, no que se refere ao escopo, tempo e custo.

A fase de Acompanhamento e Controle é composta dos seguintes processos:

- ⤴ Realizar reuniões de acompanhamento
- ⤴ Atestar a execução das entregas parciais
- ⤴ Analisar o desempenho do projeto
- ⤴ Inserir as informações da execução física nos sistemas
- ⤴ Realizar o monitoramento
- ⤴ Realizar o controle integrado de mudanças
- ⤴ Documentar as lições aprendidas

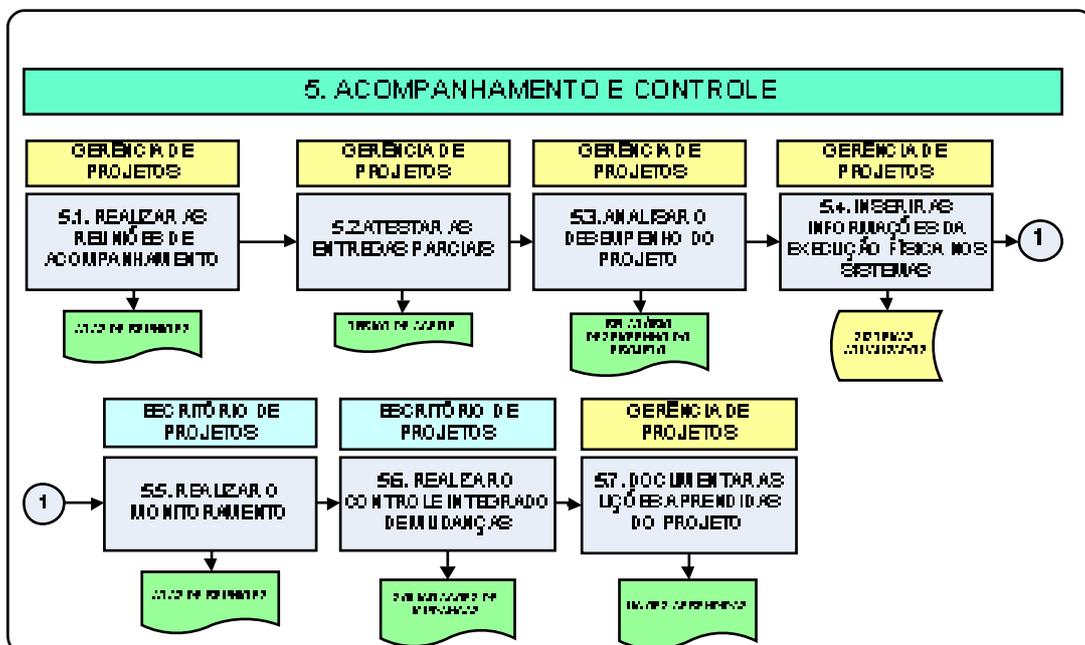


Figura 21: Grupos de processos de Acompanhamento e Controle



## 9.1 Realizar Reuniões de Acompanhamento

Com a ordem de serviço ou de compra emitida, a essa altura os executores já estarão realizando as atividades previstas no PGP. Assim, deve-se iniciar as reuniões de acompanhamento.

Essas reuniões serão feitas com a presença do gerente do projeto e os responsáveis pela execução das atividades, seja nas empresas contratadas, seja com a equipe técnica da secretaria. O resultado dessa reunião é a Ata de Reunião que conterá informações atualizadas sobre a execução física do projeto, de forma a subsidiar análises de desempenho posteriores, bem como alimentação dos sistemas corporativos.

As reuniões de acompanhamento são necessárias para:

- ⤴ coletar e distribuir informações sobre o andamento do projeto;
- ⤴ analisar riscos do projeto;
- ⤴ identificar mudanças necessárias ao projeto;
- ⤴ contribuir para comunicação do projeto; e
- ⤴ analisar o desempenho do projeto.

A periodicidade, os participantes e a distribuição das informações devem estar de acordo com as necessidades do projeto.

As reuniões de acompanhamento do projeto devem ser realizadas com duas categorias distintas de participantes: com a equipe e com a coordenação.

Nas reuniões de acompanhamento com a **equipe do projeto** deverá ser verificada a situação atual do projeto com relação:

- ⤴ **ao escopo:** o que foi realizado, o que está pendente e o que falta realizar;
- ⤴ **ao prazo:** se foi atendido ou se existem desvios de cronograma;
- ⤴ **aos custos:** se estão de acordo com o orçamento e aprovado e dentro dos limites deliberados pelo Cogerf; e
- ⤴ **aos problemas e ameaças:** se estão sendo tratados/mitigados e



que ações é preciso adotar.

Nas reuniões de acompanhamento com a **coordenação** deverá ser relatado o progresso/desempenho do projeto, pelo menos uma vez ao mês. Essa reunião tem por objetivo a preparação da coordenação para as reuniões com os gestores do órgão ou com outras partes interessadas do projeto. Para essa reunião devem ser levados: o Relatório de Desempenho do Projeto, a ata da última reunião e o PGP atualizado.

Tendo em vista que esse manual enfoca, prioritariamente, as disciplinas de escopo, tempo e custo, segue orientações a serem observadas nesse processo.

### 9.1.1 Controle do escopo

O controle do escopo destina-se ao acompanhamento do progresso do escopo do projeto, além do gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do escopo.

A principal atividade dentro do processo de controle do escopo quase sempre está ligada ao controle das mudanças de escopo. Nos projetos executados na Administração Pública, estas mudanças podem ocorrer por vários motivos, dentre eles, é possível citar:

- ⤴ má definição do projeto por não serem contemplados requisitos de determinada parte interessada;
- ⤴ definição superficial quanto aos requisitos funcionais ou técnicos;
- ⤴ pouca comunicação com as partes interessadas durante o desenvolvimento do projeto;
- ⤴ mudança da percepção das partes interessadas sobre a real necessidade do empreendimento;
- ⤴ mudança nas condições políticas, econômicas, sociais ou técnicas que influenciam o projeto;
- ⤴ mudanças aplicadas pelo gerente de projeto em razão de restrições de tempo, custo, qualidade ou risco;



- ⌘ problemas relativos ao financiamento do empreendimento; e
- ⌘ evolução tecnológica.

Dentro de todo o gerenciamento do projeto, o escopo é o elemento mais suscetível a mudanças durante a execução do projeto. Assim, a utilização de um processo formal para modificação do escopo pode minimizar o trabalho.

O fluxo do processo de controle do escopo tem como foco principal a linha de base do escopo. Essa linha determina a referência que deve ser seguida para a execução do projeto. Respeitando a linha de base do escopo, pode-se garantir que os resultados obtidos sejam adequados aos objetivos do projeto. A medição do desempenho busca suportar os passos seguintes, mensurando o progresso físico e o desempenho global do projeto, possibilitando a comparação da linha de base do escopo planejada com o que foi efetivamente realizado. Com estas informações, o gerente de projeto deve decidir sobre as ações que devem ser tomadas para que a execução do projeto permaneça dentro do planejado ou, se for o caso, uma mudança seja implementada.

### **9.1.2 Controle do cronograma**

O controle do cronograma é feito por meio do acompanhamento periódico do projeto através da atualização do cronograma e do gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do tempo do projeto.

O controle do cronograma é realizado por meio das seguintes atividades de gerenciamento:

- ⌘ determinação da situação atual do cronograma do projeto;
- ⌘ influência nos fatores que criam mudanças no cronograma;
- ⌘ reconhecimento das mudanças na linha de base de tempo; e
- ⌘ gerenciamento das mudanças.

É importante ressaltar que nem sempre atrasos nas atividades requerem ações corretivas. Uma tarefa que não esteja no caminho crítico não terá



efeito no cronograma geral do projeto, contudo, um pequeno atraso em uma tarefa que esteja no caminho crítico pode torna-se um grande problema, sendo necessário que o gerente do projeto tome providências para minimizar seus efeitos. Nesse momento, é importante conhecer todas as folgas existentes nas diversas fases do projeto para, dessa forma, o gerente conseguir coordenar melhor o seu cronograma.

### 9.1.3 Controle dos custos

Representa o acompanhamento do progresso do projeto para atualização do orçamento do projeto e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base dos custos. A maior parte do esforço despendido pela equipe do projeto no controle dos custos envolve a análise da relação entre consumo dos recursos do projeto e do trabalho físico realizado para tais gastos. Deste modo, o ponto mais importante para o controle eficaz dos custos é o gerenciamento da linha base do desempenho dos custos e a procura pelas causas de variações negativas e positivas na mesma.

O controle dos custos inclui:

- ▲ influenciar os fatores que criam mudanças na linha base dos custos autorizada;
- ▲ assegurar que todas as solicitações de mudanças sejam feitas de maneira oportuna e no tempo adequado;
- ▲ gerenciar as mudanças reais conforme ocorram;
- ▲ assegurar que os custos não excedam os recursos financeiros autorizados, tanto por período quanto total do projeto;
- ▲ acompanhar o desempenho dos custos para isolar e entender as variações a partir da linha base dos custos;
- ▲ acompanhar o desempenho do trabalho em relação aos recursos financeiros utilizados;
- ▲ prevenir que mudanças não aprovadas sejam incluídas no relato dos custos ou do uso de recursos;



- ▲ informar as partes interessadas apropriadas a respeito de mudanças aprovadas e custos associados; e
- ▲ agir para manter os excessos de custos não previstos dentro de limites aceitáveis.

No âmbito do Governo do Estado do Ceará, deve-se observar os seguintes limites:

- ▲ valor programado no Mapp;
- ▲ créditos orçamentários; e
- ▲ recursos deliberados pelo Cogerf.

Ao aprovar um determinado projeto, o Governador define os valores que devem ser utilizados na execução das atividades do projeto, por fonte de recursos. Assim, a primeira limitação com relação aos custos que o gerente deve observar é o valor programado no Mapp por exercício. No projeto, não se pode solicitar despesas acima do valor previsto para o ano. Alterações nos valores programados para o ano, bem como no valor total do projeto, necessitam ser solicitadas diretamente ao Governador.

Quanto aos créditos orçamentários, a natureza da despesa é classificada por grupo, por modalidade de aplicação e por elemento de despesa. Assim, deve-se verificar constantemente a disponibilidade de crédito orçamentário para fazer face às despesas que se deseja realizar. O Quadro de Detalhamento de Despesa – QDD do projeto orçamentário ao qual está vinculado o projeto Mapp apresenta esses créditos.

Por fim, o Cogerf delibera os limites financeiros, para as fontes que compõem o Grupo Tesouro, a serem gastos na execução das atividades. A liberação dos limites financeiros dos projetos obedece a um cronograma mensal. Assim sendo, o gerente do projeto deve também observar essa previsão de desembolso.



## 9.2 Atestar a Execução das Entregas Parciais

Esse processo se caracteriza pela verificação e aceitação das entregas do projeto, que podem ser qualquer saída do projeto: produto, subproduto, entregas parciais, atividades realizadas.

Ao longo da execução do projeto, o gerente deve verificar se as atividades estão sendo realizadas conforme previsto no PGP. Assim, nessa atividade, as informações contidas no PGP são de suma importância para garantir o atendimento das condições inicialmente pactuadas com as partes interessadas.

Uma vez reconhecida a execução de atividades previstas no projeto, o gerente atestará o recebimento das entregas, através do documento Termo de Aceite, e encaminhará para pagamento.

No caso de projetos de construção civil, cuja responsabilidade de execução é do Estado, o DER é o órgão que acompanha a execução, fiscalizando as empreiteiras e atestando as medições.

As atividades de verificação do escopo têm como objetivo obter o aceite formal do escopo do projeto pelas partes interessadas, exigindo uma revisão dos produtos do trabalho para garantir que todas as atividades sejam completadas de forma correta e satisfatória.

Embora esse processo seja bem simples em termos de objetivo, ele tem papel preponderante para a continuidade do projeto dentro do planejado. O PGP tem papel fundamental nesse processo, uma vez que a especificação e os critérios de aceitação das entregas estão lá explicitados.

Neste ponto, cabe ressaltar o aspecto sistemático e cronológico quanto à execução dos processos de gerenciamento do escopo. A precisa coleta de requisitos garantirá o desenvolvimento de uma declaração de escopo consistente, possibilitando a construção de uma EAP completa e fidedigna do projeto. Mais tarde, estes documentos serão utilizados para a verificação do escopo e homologação das entregas parciais e do produto do projeto.

Garantir que as entregas do projeto sejam avaliadas e aceitas é um dos maiores desafios para qualquer gestor de projetos. Para atingir tal objetivo, o



gerente do projeto deve valorizar as informações que estão sob seu controle:

- ▲ as datas de início e término de cada atividade sinalizam o momento em que há necessidade de aproximação com seu executor;
- ▲ a distribuição de gastos pode indicar momentos de fragilidade do executor, do órgão financiador ou do projeto como um todo;
- ▲ a EAP representa o conjunto de entregas que devem ser geradas ao longo do projeto; e
- ▲ o levantamento de riscos suscita as principais ocorrências esperadas que possam gerar pressões, seja para o gerente do projeto, seja para a parte executora.

### 9.3 Analisar o Desempenho do Projeto

Este processo se destina à coleta e distribuição de informações sobre o desempenho real do projeto em relação ao escopo, tempo, custo, riscos (problemas e ameaças) e aquisições. Inclui a verificação e análise do andamento do projeto, as medições atestadas e as previsões de término. A análise constante no relatório de desempenho terá como fundamento principal a linha de base do projeto, representada pelo PGP.

Finalizado o acompanhamento do projeto, o gerente do projeto deve avaliar o progresso do mesmo, permitindo a comparação com o programado, o tratamento e a comunicação dos desvios e resultados obtidos.

Para essa avaliação deverá ser elaborado, com frequência mínima mensal, o Relatório de Desempenho do Projeto, que deverá conter as seguintes informações:

- ▲ **Período de Referência:** corresponde ao período sobre o qual os dados do projeto foram obtidos e analisados.
- ▲ **Descrição do que foi realizado no período:** relacionar as atividades mais relevantes e as entregas do projeto no período.
- ▲ **Descrição do que está pendente de conclusão, providências e**



**datas revisadas:** neste campo, enumera-se as entregas atrasadas e as que ainda serão realizadas, dentro do escopo do projeto. Deve-se relatar as razões dos desvios e as ações corretivas, ou seja, as motivações que resultaram em desvios de escopo, tempo e custo do projeto em relação ao programado, além das ações corretivas que serão implementadas dev em ser enumeradas neste campo.

⤴ **Descrição do que será realizado no próximo período:** relacionar as atividades mais relevantes e as entregas que serão realizadas até a emissão do próximo relatório.

⤴ **Acompanhamento físico até a data de elaboração do relatório:**

→ **Estágio de execução:** informar o estágio atual de execução do projeto, de acordo com a IN 04/2008.

→ **Acompanhamento qualitativo:** apresentar outras informações que caracterizem a situação atual do projeto.

→ **Produto por município:** informar a situação atual do projeto, por município, produto e subproduto, considerando o programado e o realizado até o acompanhamento, de acordo com o Roteiro para Acompanhamento de Projetos Mapp.

⤴ **Gráfico de Gantt ou Cronograma de Marcos:** preenche-se este campo, inserindo o cronograma (Gantt de Controle) ou o cronograma de marcos com informações sobre o avanço físico até o momento. No caso do cronograma de Gantt, destacar as atividades mencionadas, as datas de início e término e o percentual de conclusão.

⤴ **Problemas e Ameaças:** neste item, enumera-se as questões que dev em ser objeto de maior atenção no projeto por significarem riscos.

⤴ **Mudanças solicitadas e mudanças aprovadas no período:** relacionar as mudanças solicitadas indicando as aprovadas no período.

⤴ **Fotos do empreendimento:** anexar, se for o caso, fotos do empreendimento que demonstre a situação atual do projeto.

No caso de grandes empreendimentos, a análise do desempenho do projeto poderá ser realizada por meio da técnica de gerenciamento do valor agregado – GVA (ver anexo 3).



## 9.4 Inserir as Informações da Execução Física nos Sistemas

Com as informações obtidas sobre o acompanhamento do escopo, tempo e custo do projeto, a equipe de gerenciamento deverá inserir os dados no SIAP/WebMapp. Esta tarefa seguirá os trâmites normais implementados pelos sistemas, onde a evolução físico-financeira dos produtos e subprodutos são acompanhados mensalmente e homologados pela equipe da Célula de Monitoramento de Projetos, no caso dos projetos estratégicos, ou pelas Células de Gestão, no caso dos projetos complementares.

Os projetos são acompanhados no sistema SIAP/WebMapp tanto no que se refere aos aspectos financeiros quanto com relação à evolução de seu desempenho físico, de modo a demonstrar o andamento da execução de seus produtos e subprodutos. São realizados três tipos de acompanhamento:

- ▲ Acompanhamento da execução financeira do projeto por fonte
- ▲ Acompanhamento da execução físico-financeira de produtos e subprodutos
- ▲ Acompanhamento do estágio da execução e comentários explicativos sobre a evolução do projeto

A execução financeira dos projetos, por fonte de recursos, é acompanhada à medida que o órgão solicita parcelas, empenha e paga faturas referentes à execução dos projetos. As informações relativas à solicitação de parcelas são fornecidas em tempo real, enquanto os valores empenhados e pagos são atualizados diariamente por meio de transmissão de dados do sistema SIC para o sistema SIAP/WebMapp.

A evolução da execução físico-financeira dos produtos e subprodutos são acompanhadas mensalmente por ocasião do acompanhamento obrigatório dos projetos no sistema SIAP/WebMapp. A falta desse acompanhamento descredencia o projeto para solicitação de parcelas financeiras.

A atualização do estágio de execução, bem como os comentários explicativos sobre a evolução do projeto, são feitos à proporção que há evolução na situação do projeto, com frequência mínima mensal. Assim, esse



acompanhamento é feito mensalmente ou em períodos mais curtos se houver mudanças no estágio de execução do projeto ou houver informações relevantes sobre a evolução do mesmo. A seguir estão listados os estágios de execução adotados para o acompanhamento e as respectivas definições e informações complementares.

▲ **NÃO INICIADO:** neste estágio, encontra-se o projeto aprovado que não tenha dado início a nenhuma execução física ou atividade de preparação para execução. Neste caso, como ainda não foi dado início à execução do projeto, deve-se escrever o(s) motivo(s) de o projeto ainda não ter iniciado e as providências previstas para viabilizar o início de sua execução.

▲ **EM ATIVIDADES PREPARATÓRIAS:** neste estágio, o projeto encontra-se em preparação, ou seja, realizando atividades anteriores ao processo de licitação/contratação, tais como: preparação dos termos de referência, elaboração de editais de licitação, elaboração de projetos básicos, preparação de convênio, etc. Neste estágio, devem ser citadas essas atividades, anteriores ao processo de contratação, que estão em andamento, seu objeto com suas respectivas quantidades e beneficiários, conforme o caso; a data de início e de previsão de término da elaboração dos documentos iniciais do projeto; o setor em que se encontra o documento em elaboração, dentre outras informações importantes.

▲ **EM LICITAÇÃO:** etapa compreendida entre o cadastramento do processo de licitação na PGE e a sua finalização. Deve-se informar o número e a modalidade da licitação e a data prevista para sua realização; o estágio em que se encontra o processo licitatório; se a licitação foi fracassada ou deserta.

▲ **LICITADO:** o projeto com licitação homologada e ainda não contratado. Neste caso, deve-se informar o resultado da licitação, especificando a data da homologação, objeto e quantitativos; a(s) empresa(s) vencedora(s); as providências que estão em andamento para a contratação.



▲ **CONTRATADO/CONVENIADO:** o projeto com contratos ou convênios de execução assinados e cuja execução ainda não tenha sido iniciada. Se informado esse estágio, o campo acompanhamento físico deve conter as seguintes informações: o(s) número(s) do(s) contrato(s)/convênio(s) e seus respectivos objetos; a data da assinatura; a data da publicação; o período de vigência; no caso de contratação direta, informar se ocorreu dispensa ou inexigibilidade de licitação; informar se há algum problema para dar início à execução.

▲ **EM EXECUÇÃO:** caracteriza o projeto cujo objeto encontra-se com a execução física iniciada. Devem ser informados: a data de início da execução dos trabalhos, podendo, em alguns casos, corresponder à data da ordem de serviço ou de compra; o andamento da execução física do projeto. Pode-se também utilizar este campo para informar ocorrências positivas/negativas que estejam incidindo sobre o andamento do projeto e que impactem na execução física e:

→ Em caso de obra: explicitar, de forma qualitativa, os percentuais de execução dos produtos e subprodutos indicados no quadro. Pode-se, em casos excepcionais, informar um resumo das medições realizadas, aditivos de prazo e de valor.

→ Em caso de aquisição de equipamentos e contratação de serviços: informar, além do disposto no início do parágrafo, a previsão de entrega dos equipamentos e conclusão dos serviços; o tipo de equipamento/serviço e sua quantidade.

→ Em caso de evento/capacitação: informar, além do disposto na primeira parte desse parágrafo, o local e o período de realização do mesmo.

→ Em caso de concessão de bolsas ou outros benefícios: informar, além do que foi dito anteriormente na parte principal do parágrafo, o perfil do público-alvo, a área de conhecimento que será beneficiada e a periodicidade das bolsas/benefícios.

▲ **PARALISADO:** o projeto com execução física iniciada, mas que está temporariamente interrompida. No caso de projeto nesse estágio, deve-se informar a data da paralisação do projeto,



o motivo da paralisação e as providências que estão sendo tomadas para retomar a execução.

▲ **CANCELADO:** o projeto iniciado, mas cancelado definitivamente pelo órgão executor. Quando há projetos nesse estágio, deve-se preencher o campo acompanhamento físico com a data e o motivo do cancelamento.

▲ **EXECUÇÃO FÍSICA CONCLUÍDA:** o projeto com execução física concluída, como por exemplo: obra finalizada, equipamento recebido ou evento realizado, etc., porém, neste caso, ainda apresenta pagamentos pendentes. Deve-se fornecer as seguintes informações quando o projeto se encontra nesse estágio: a data de conclusão da obra, serviço ou de recebimento do bem, bem como o motivo da existência de pendências financeiras.

▲ **EXECUÇÃO FÍSICO-FINANCEIRA CONCLUÍDA:** é assim considerado o projeto com execução física concluída e com a totalidade dos pagamentos efetuados, ou seja, quando todas as atividades do projeto forem executadas, chegando assim ao alcance do objeto do projeto, e todas as parcelas correspondentes forem pagas. Por último, nesse estágio são escritas: a data de conclusão do projeto; as quantidades e percentuais realizados dos produtos e subprodutos; bem como, se for possível, o número de beneficiários do projeto.

**Obs.:** Caso ocorram vários processos licitatórios e contratações no mesmo projeto Mapp, seu estágio de execução deverá permanecer "Em Execução", mas deverão ser informados, no acompanhamento, todos os dados referentes aos estágios "Em Licitação, Licitado e Contratado", conforme especificado acima.

A figura 22 ilustra a tela de acompanhamento de projetos do SIAP, na qual se cadastram as informações relativas à execução do projeto.

Principal :: Listagem de MAPPs para Acompanhamento :: Listagem de Acompanhamentos do Projeto MAPP

**Detalhes:**

Secretaria: 08000000 - SECRETARIA DA INFRA-ESTRUTURA  
 Orgão: 08000000 - SECRETARIA DA INFRA-ESTRUTURA  
 Programa: 089 - Complexo Industrial e Portuário do Pecém  
 MAPP: 79 - Serviço de Elaboração do Estudo de Impacto Ambiental e Relatório de Impacto Ambiental (EIA/RIMA) do complexo Industrial e Portuário do Pecém.  
 Valor Total: 2.000.000,17  
 Status: Aprovado  
 Data Início: 01/08/2008  
 Data Fim: 31/12/2010  
 Data Aprovação: 01/04/2008  
 Responsável: Gerardo Santos Filho  
 Objetivo: Serviço de Elaboração do Estudo de Impacto Ambiental e Relatório de Impacto Ambiental (EIA/RIMA) do complexo Industrial e Portuário do Pecém  
 Justificativa: O projeto visa o atendimento às orientações da SEMACE e Ministério Público para liberação do licenciamento ambiental do CIPP e viabilização da instalação dos novos empreendimentos de natureza industrial.  
 Observação: O projeto visa o atendimento às orientações da SEMACE e Ministério Público para liberação do licenciamento ambiental do CIPP e viabilização da instalação dos novos empreendimentos de natureza industrial.

Detalhamento Físico Mapp:  
 Prioridade: Alta

Data: 15/02/2011 16:13  
 Estágio: EM EXECUÇÃO

**+ VER FINANCIADORES**

**DATAS DO PROJETO**

Datas	Programada	Revisada
Início	01/08/2008	31/12/2009
Término	31/12/2009	04/04/2011

**PRODUTOS / MUNICÍPIOS**

	Produto	Unid.	Município	Programado (2007 - 2010)	Realizado (2007 - 2010)	Programado 2011	Realizado 2011	Forma de Acompanhamento	Tipo Benef	Otdde Benef
Subprodutos	230 - ESTUDO E PESQUISA REALIZADOS	und	0104700 - SÃO GONÇALO DO AMARANTE	2	0		0	%		0

**+ VER EXECUÇÃO FINANCEIRA DO ANO**

Acompanhamento Físico: As Audiências Públicas referentes ao EIA/RIMA do Complexo Industrial do Pecém serão realizadas nos dias 21 e 22 de fevereiro de 2011, respectivamente nos municípios de São Gonçalo do Amarante e Caucaia. Foi solicitado novo aditivo com prazo de 90 (noventa) dias.

No. Pessoas Ocupadas:  \* Informar o número de pessoas ocupadas no presente mês.

**+ VER ACOMPANHAMENTOS ANTERIORES**

**PROTOCOLO LICITATÓRIO (SPU)**

Número SPU: 083179232

Figura 22: Tela do SIAP para acompanhamento de projetos

## 9.5 Realizar o Monitoramento

O monitoramento dos projetos Mapp é realizado de duas formas distintas, tendo como critério de diferenciação a prioridade do projeto:

- os **projetos estratégicos** são monitorados intensivamente e sinalizados, com base em um consenso entre a gerência do projeto, a equipe do EMP e a equipe da Célula de Monitoramento da Seplag.



▲ os projetos ditos **complementares** são monitorados pelos próprios gerentes.

No caso destes últimos apresentarem desempenho insatisfatório, com possibilidade de causar impacto num projeto estratégico ou no desempenho do órgão, o gerente do projeto deverá informar ao EMP a situação de risco, objetivando montar um plano de resposta.

Assim, a reunião de monitoramento tem os seguintes objetivos:

- ▲ discutir e avaliar o desempenho/risco do projeto e sinalizar através do farol;
- ▲ identificar os problemas e ameaças do projeto e registrá-los na Matriz de Acompanhamento de Problemas e Ameaças - MAPA; e
- ▲ acompanhar na MAPA a implementação das providências apontadas na reunião anterior.

Os projetos devem ser sinalizados em função dos níveis de riscos que possam comprometer a execução do projeto, do ponto de vista físico, financeiro ou de prazo, o alcance dos seus resultados ou ainda a execução de outros projetos vinculados.

Assim, fica estabelecido que, tanto os projetos estratégicos, como os projetos complementares deverão ser sinalizados por esse dispositivo de sinalização.

O dispositivo de sinalização e alerta é um comando formado por luzes **verde**, **amarela** e **vermelha** que serão acesas, para o nível gerencial de governo, indicando a situação da implantação dos projetos, conforme critérios descritos a seguir.

▲ **Estado de Sinalização Verde dos Projetos:** essa sinalização será acionada toda vez que os projetos apresentarem desempenho favorável, em relação à execução física e financeira, e cujas dificuldades forem absolutamente contornáveis pela gerência do projeto e não haja comprometimento significativo em relação ao resultado, prazos e custos finais do projeto.

▲ **Estado de Sinalização Amarelo dos Projetos:** essa sinalização servirá como estado de alerta para problemas e possíveis situações de



riscos que possam comprometer o desempenho do projeto e/ou ainda impactar outras ações de governo. Essa sinalização significa que há problemas ou ameaças que não estão sendo contornados pela gerência do projeto e que, caso não sejam tomadas as devidas providências, acarretará prejuízos quanto aos prazos ou à obtenção dos resultados projetados.

▲ **Estado de Sinalização Vermelho dos Projetos:** nesse tipo de sinalização, os resultados e/ou prazos do projeto apresentam-se fortemente comprometidos em função dos entraves e dificuldades durante a execução do projeto. Devem ser sinalizados dessa forma os projetos cujas providências já se esgotaram ou não foram acionadas no âmbito de suas gerências.

Quanto aos projetos complementares, a sinalização vermelha só deve ser acionada quando os prejuízos pela situação de comprometimento dos resultados ou de prazos forem significativos para os resultados dos projetos estratégicos ou para o desempenho geral do órgão. O sinal vermelho será entendido pela Seplag/EMP como uma solicitação de ajuda. A situação de comprometimento, sendo confirmada pelos agentes de monitoramento (Seplag/EMP), resultará num tratamento semelhante aos projetos estratégicos.

A **Matriz de Acompanhamento de Problemas e Ameaças - MAPA** é um instrumento gerencial que contribuirá para identificar e acompanhar a evolução, de forma agregada e tempestiva, dos problemas e ameaças que possam tornar incerto o cumprimento de prazos, custos e/ou alcance dos resultados dos projetos, ao mesmo tempo em que define estratégias e providências, com vistas a solucionar esses problemas e dificuldades para implantação do projeto.

Com o propósito de orientar o preenchimento da MAPA, a Metodologia de Monitoramento adota a classificação conceitual abaixo a fim de orientar o preenchimento da MAPA:

**Tabela 9:** Matriz de Acompanhamento de Problemas e Ameaças

Item	Ameaça ou problema	Classificação	Providência	Responsável	Prazo	Status	Acompanhamento



⤴ **Ameaça ou problema:** problema instalado ou possibilidade de situações desfavoráveis à execução do projeto, os quais, se não forem resolvidos ou mitigados, deverão atrasar sua execução e/ou comprometer o alcance de seus resultados.

⤴ **Classificação:** serão utilizadas três classificações para problema ou ameaça sob os seguintes critérios:

→ **Grave:** quando o problema já provocou atrasos significativos e/ou aumento nos custos e/ou já comprometeu os resultados do projeto. No caso da ameaça, somente será considerada grave quando o impacto e a probabilidade de ocorrência forem altos.

→ **Médio:** quando o problema for sério, necessitando de providências para sua solução, mas que, se resolvido, não trará prejuízos significativos aos prazos e/ou resultados. Quanto à ameaça, esta classificação é utilizada quando a mesma provocar um impacto razoável e/ou possuir uma probabilidade de ocorrência mediana.

→ **Baixo:** quando o problema é de fácil solução e seu impacto no projeto é leve, necessitando, porém, de providências para sua solução, mas que, se não resolvido, trará alguns prejuízos aos prazos e resultados. Já a ameaça é considerada baixa quando a probabilidade de ocorrência e/ou o impacto são considerados pequenos, merecendo atenção.

⤴ **Providência:** descrição das medidas adequadas à resolução do problema ou mitigação da ameaça. Tomada de iniciativa no intuito de prevenir, transferir ou minimizar as ameaças e resolver os problemas.

⤴ **Responsável:** pessoa ou entidade responsável pela providência.

⤴ **Prazo:** é a data-limite indicada para a resolução da providência indicada.

⤴ **Status:** corresponde ao estágio de encaminhamento da providência e é classificado em:

→ Concluída

→ Em andamento normal

→ Em andamento com atraso

→ Não iniciada



▲ **Acompanhamento:** informação sobre os encaminhamentos e ocorrências na providência, inclusive sobre situações que estejam dificultando seu andamento.

Nas reuniões de monitoramento posteriores àquela em que se elaborou a MAPA, a equipe de monitoramento deverá fazer o acompanhamento das providências apontadas na reunião anterior; ou seja, deverá mostrar, como dito anteriormente, o que foi feito, o que ainda não foi feito e os motivos pelos quais as providências ainda não obtiveram êxito. Esse procedimento deverá ser repetido até que todas as providências elencadas para solucionar determinado problema ou ameaça adquiram o status de concluídas. Entre reuniões, o EMP poderá atualizar os acompanhamentos através de contatos rápidos com os responsáveis, quando a natureza ou impacto da questão assim o necessitar.

A figura 23 apresenta a tela do sistema SIAP onde são preenchidas as informações acerca do desempenho do projeto e a sinalização corresponde.

Principal :: Listagem de MAPPs para Monitoramento :: Monitoramento de Projeto Mapp

**Detalhes:**

Secretaria: 22000000 - SECRETARIA DA EDUCAÇÃO  
 Orgão: 22000000 - SECRETARIA DA EDUCAÇÃO  
 Programa: 534 - Desenvolvimento e Gestão de Políticas de Juventude  
 MAPP: 632 - CONSTRUÇÃO DE ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL - PACATUBA  
 Valor Total: 5.454.568,80  
 Status: Aprovado  
 Data Início: 04/01/2010  
 Data Fim: 31/12/2010  
 Data Aprovação: 30/12/2009  
 Responsável: JOSÉ IRAN DA SILVA  
 Objetivo: Construir uma Escola Estadual de Educação Profissional no município de Pacatuba.  
 Justificativa: O presente projeto tem por objetivo a construção de uma Escola Estadual de Educação Profissional no município de Pacatuba.  
 Observação:  
 Detalhamento Físico Mapp: A EEEP funcionará como pólo de formação profissional conglomerando jovens da região que anseiam por formação técnica de nível médio. Nesse sentido, o município de Pacatuba será beneficiado com a construção de uma Escola Estadual de Educação Profissional, no ano de 2010  
 Prioridade: Alta

---

DATA DO ACOMPANHAMENTO: 21/02/2011

ESTÁGIO: EM EXECUÇÃO

ACOMPANHAMENTO FÍSICO: Consta na última medição (21/11/2010 a 20/12/2010) enviada pelo DER uma execução física acumulada de 22,23%. Principais serviços realizados no período: escavação da fundação, alvenaria de pedra, concretagem de pilares, alvenaria de pedra e baldrame.

DATAS DO PROJETO		
Datas	Programada	Revisada
Início	04/01/2010	17/05/2010
Término	31/12/2010	26/02/2011

+ VER FINANCIADORES

+ VER EXECUÇÃO DO MAPP

+ VER PRODUTOS / SUBPRODUTOS / MUNICÍPIOS

+ VER EXECUÇÃO FINANCEIRA DO ANO

PARTICIPANTES

Participante da SEDUC: Luciene Costa; Participante da SEPLAG: Kelly Holanda

+ VER ACOMPANHAMENTOS ANTERIORES

FAROL:  DESEMPENHO FAVORÁVEL  PROJETO COM PROBLEMAS  DESEMPENHO INSATISFATÓRIO

MATRIZ DE ACOMPANHAMENTO DE PROBLEMAS OU AMEAÇAS

Problema	Providências	Responsáveis	Prazo	Classificação	Status	Acompanhamento
Execução atrasada.	Realizar articulação junto ao DER para agilizar a execução da obra.	Secretário Executivo da SEDUC e sua equipe	17/03/2011	GRAVE	EM ANDAMENTO NORMAL	O Secretário Executivo da SEDUC e sua equipe estão realizando constante articulação com o DER para agilizar a execução da obra. <input checked="" type="checkbox"/>

Figura 23: Tela do SIAP para monitoramento de projetos

## 9.6 Realizar o Controle Integrado de Mudanças

Mudanças são comuns em projetos e podem ocorrer pelos motivos mais diversos, que não necessariamente implicarão em consequências negativas. O mais importante é gerenciar esse processo com cuidado, pois o excesso ou



até mesmo uma única mudança não avaliada ou controlada corretamente, pode causar impacto indesejável no cronograma, no custo e na qualidade do projeto.

À medida que as atividades do projeto vão sendo executadas, surgem necessidades ou interesses em mudanças, por parte dos interessados, do Governo, do fornecedor ou da própria equipe do projeto.

Para que as relações entre o Governo, as entidades financiadoras, os fornecedores e as demais partes interessadas não sejam alvo de problemas e riscos para o projeto, quaisquer alterações de escopo, tempo ou custo devem obedecer a um trâmite formal que garantirá a formalidade, a legalidade e a transparência das modificações.

O processo de controle integrado de mudanças é responsável pela organização e controle das modificações na linha de base do projeto, para tanto, deve:

- ▲ receber os pedidos de alterações;
- ▲ avaliar seu impacto no projeto;
- ▲ avaliar seu impacto em outros projetos e nas repercussões na vida da população;
- ▲ obter a autorização, seja por parte do gerente do projeto, do coordenador, do secretário ou dirigente máximo do órgão ou do Governador, conforme o caso; e
- ▲ refletir as mudanças solicitadas na linha de base do projeto.

As alterações de escopo, custo e prazo dos projetos deverão seguir o fluxo diagramado na figura 24:

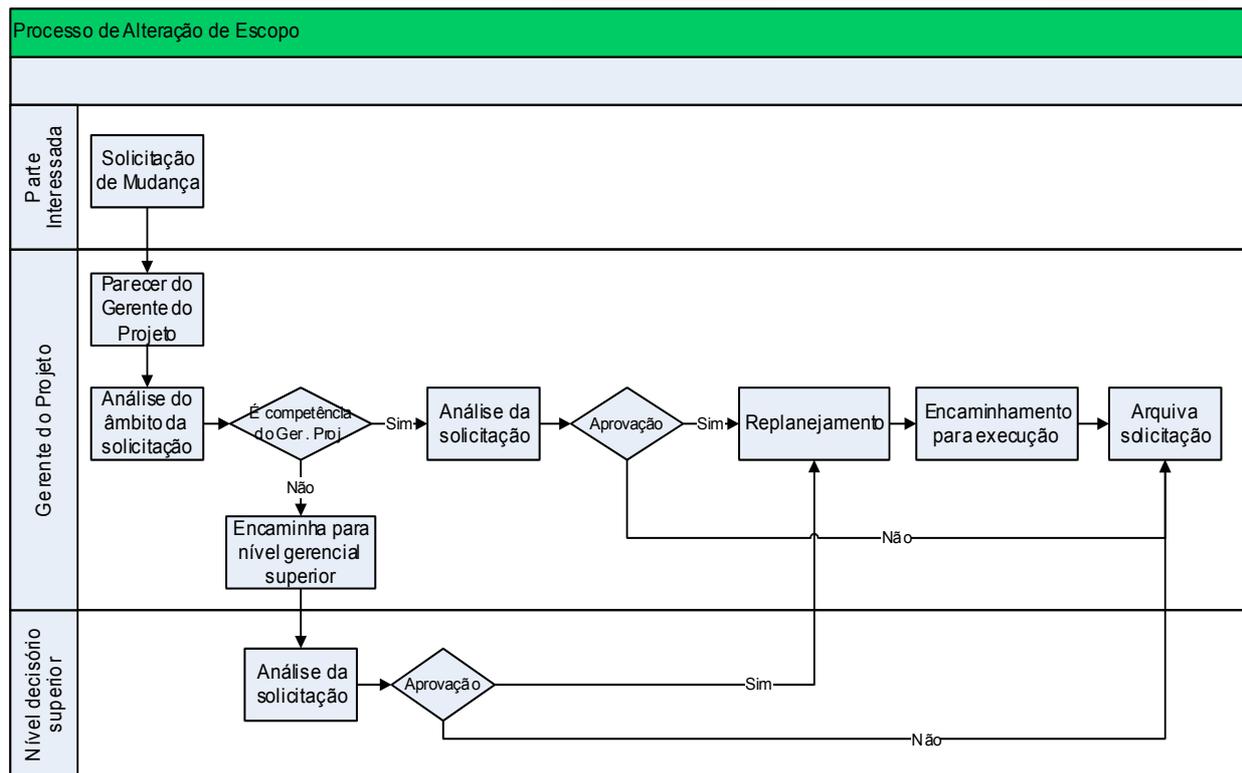


Figura 24: Fluxo de alteração de escopo de projetos

### Definição das etapas do processo:

1. **Registrar a Solicitação de Mudança:** depois de identificadas, todas as solicitações deverão ser formalizadas utilizando-se o formulário **Solicitação de Mudanças** e enviadas ao gerente do projeto para análise.
2. **Analisar o impacto da mudança:** utilizando os documentos Plano de Gerenciamento do Projeto, Relatórios de Desempenho do Projeto e as Solicitações de Mudanças, o gerente do projeto deverá emitir um parecer sobre os impactos das mudanças em todo o projeto.

Caberá ao gerente do projeto avaliar se a decisão sobre a solicitação está dentro da sua competência: uma mudança nas especificações técnicas ou uma pequena mudança do cronograma ou das especificações, por exemplo. Caso não esteja, como é o caso de mudança substancial nos custos, o gerente deverá emitir um parecer e enviar ao nível decisório superior para análise e decisão quanto à aprovação ou não da mudança.



3. **Obter aprovação:** a mudança deve ser aprovada conforme sua relevância no projeto, seja por parte do gerente do projeto, do coordenador, do secretário ou dirigente máximo do órgão ou do Governador.
4. **Reprogramar o projeto:** caberá à equipe do projeto realizar as alterações nas linhas de base do projeto de acordo com as mudanças aprovadas. A equipe do projeto deverá reprogramar o projeto caso haja alguma mudança de escopo, custo ou prazo aprovada. Assim, deverão ser atualizados todos os documentos do projeto gerados em todos os processos de gerenciamento que necessitem de atualização.
5. **Comunicar as mudanças:** todas as mudanças aprovadas devem ser comunicadas para as partes interessadas do projeto.
6. **Garantir que somente as mudanças aprovadas serão realizadas:** caberá ao gerente do projeto o encaminhamento das mudanças para a execução e a garantia de que somente as mudanças aprovadas sejam realizadas.
7. **Arquivamento da solicitação:** sendo a solicitação atendida ou não, ela deverá ser arquivada para fins históricos do próprio projeto e para outros projetos, servindo como lição aprendida.

## 9.7 Documentar as Lições Aprendidas

Nesse processo devem ser registrados os conhecimentos obtidos a partir da experiência do projeto identificando os acertos, erros e propostas de melhorias vivenciadas. Para tanto deverá ser preenchido o formulário de **Lições Aprendidas**.

Lições Aprendidas são conhecimentos obtidos a partir da vivência de uma experiência, de forma a gerar modificação de comportamento em todos os níveis hierárquicos da estrutura organizacional do Governo.

Durante todo o ciclo de vida do projeto, serão documentadas informações sobre as causas das variações, as razões que motivaram as ações



corretivas escolhidas, a abordagem gerencial e outros tipos de lições que devem ser documentados de forma a se tornar parte de um banco de dados histórico de projetos do Governo.

Para delimitar o conteúdo do que será registrado, permitindo que se cumpra sua função, o formulário de Lições aprendidas tem de ser:

- ▲ **útil:** de alguma forma, a informação deve ajudar as próximas equipes, a coordenação e o Governo como um todo; de outra forma, não precisa ser registrada;
- ▲ **prático:** deve ser simples para ser registrada e para ser consultada; caso contrário, a burocracia tornará difícil o acompanhamento das lições aprendidas; e
- ▲ **inteligível:** a informação deve ser registrada de forma que qualquer pessoa a compreenda.

O Escritório de Monitoramento de Projetos – EMP deverá organizar, armazenar, manter e distribuir de forma adequada as lições aprendidas do projeto para uso em outros projetos do Governo.

## 10. TÉRMINO DO PROJETO

Finalizadas corretamente as fases de Contratação e Execução e Acompanhamento e Controle, chega-se à última fase do ciclo de vida do projeto: o término do projeto.

O objetivo da execução dos processos de término do projeto é realizar o fechamento do projeto de forma organizada e documentar os resultados e os conhecimentos obtidos pela equipe e pelas partes interessadas durante a sua execução.

Essa fase é composta das seguintes etapas:

- ▲ Entregar o produto final do projeto
- ▲ Aceitar o produto final do projeto
- ▲ Consolidar a documentação do projeto
- ▲ Liberar a equipe técnica

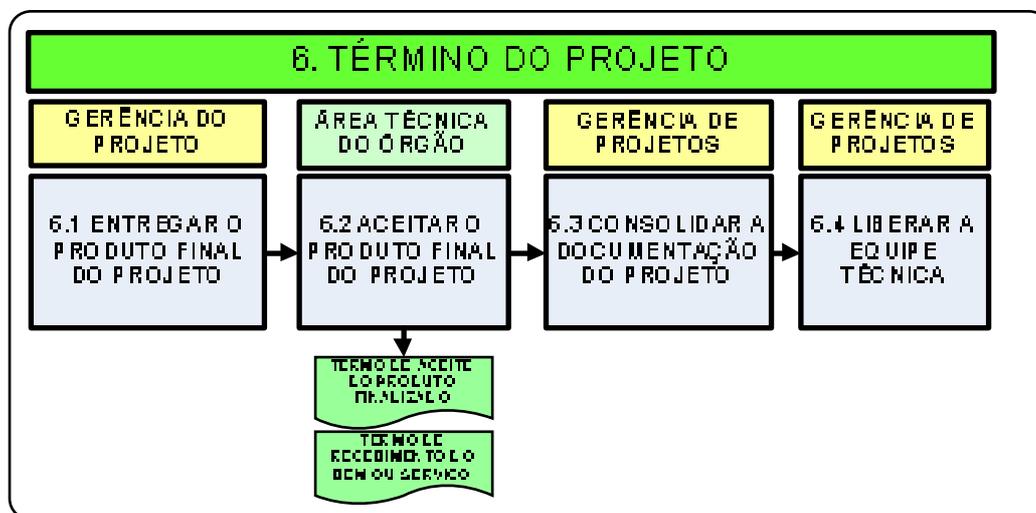


Figura 25: Grupos de processos de Término

### 10.1 Entregar o Produto Final do Projeto

O término do projeto pode ser iniciado quando os processos de execução e controle indicam que o escopo do projeto foi totalmente



entregue, ou quando o chefe do Poder Executivo solicita seu cancelamento – possivelmente quando os objetivos não sejam mais alcançáveis ou não sejam necessários.

Para que o projeto seja encerrado, todos os contratos devem ser encerrados e todas as atividades destinadas à verificação e formalização das entregas dos produtos ou serviços devem ser executadas.

Uma vez finalizado o produto a ser entregue, deve-se verificar se todas as especificações estão contempladas e corretas, tarefa que deve ser conduzida pelo gerente do projeto, o qual pode contar com a colaboração de especialistas envolvidos. Um procedimento muito importante é a verificação *in loco* desses resultados, o que possibilitará a certificação das características, eventuais ameaças e as especificações técnicas e funcionais.

Além do produto e da documentação técnica, o gerente do projeto deve providenciar o termo de aceite final, que deve ser assinado a fim de atestar a aprovação da entrega. O gerente utilizará o mesmo formulário **Termo de Aceite**.

No documento de aceite deverão constar as seguintes informações:

- ▲ **Entregas realizadas:** listar e descrever as entregas do projeto, homologadas pelo gestor do projeto, referenciando, se for o caso, o números que as representam na EAP do projeto.
- ▲ **Ressalvas:** descrever as observações, considerações ou pendências que sejam pertinentes ao aceite.
- ▲ **Local, data e assinatura:** o gestor do projeto deve datar e assinar o documento, de forma a garantir a formalização do aceite das entregas.

## 10.2 Aceitar o Produto Final do Projeto

Após todo o procedimento de verificação e aceite do produto final do projeto, o gerente do projeto deve dar continuidade ao processo de finalização do projeto, emitindo um documento denominado Termo de



Recebimento do Bem ou Serviço, no qual constam as seguintes informações:

- ▲ Descrição do projeto
- ▲ Nome do gerente do projeto
- ▲ Relação de produtos e subprodutos entregues
- ▲ Aprovação do solicitante

No caso de obras de construção civil, o DER, órgão responsável pela fiscalização das obras do Estado, deverá emitir o Termo de Recebimento Definitivo. Caso sejam identificados problemas técnicos no momento do recebimento do mesmo é emitido um Termo de Recebimento Provisório.

O gestor do órgão deve aceitar formalmente a conclusão do projeto, certificando-se de que todas as especificações de resultados estão contempladas e corretas, de acordo com os critérios de aceitação definidos para o projeto.

### 10.3 Consolidar a Documentação do Projeto

Documentar o projeto implicará em consolidar e sintetizar as informações gerenciais e técnicas, além de montar um documento de término do projeto.

O término do projeto exige a elaboração de uma síntese das informações gerenciais e técnicas para evitar a perda da informação. Essas sínteses deverão buscar informações na:

- ▲ documentação de medida de desempenho;
- ▲ documentação dos produtos do projeto; e
- ▲ memória do projeto.

A documentação de medida do desempenho compreenderá toda a documentação produzida para guardar e analisar o desempenho do projeto. A documentação dos produtos do projeto compreenderá planos, especificações, documentação técnica, desenhos e arquivos eletrônicos. A memória do projeto compreende técnicas de desenvolvimento, técnicas de



execução, da evolução de gastos e receitas, do ajuste das especificações.

Por fim, é necessário montar, como dito anteriormente, um documento de término do projeto, que reunirá os seguintes documentos e informações:

- ▲ Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP
- ▲ Lições aprendidas
- ▲ lista dos produtos entregues
- ▲ Termo de aceite final
- ▲ quantificação e o alcance dos objetivos atingidos do projeto
- ▲ encerramento do(s) contrato(s) com terceiros

Recomenda-se que o gerente do projeto elabore um Relatório de Desempenho Final do Projeto e indique ao EMP que a documentação final foi consolidada, armazenada e o projeto encerrado.

## **10.4 Liberar a Equipe Técnica**

Entregues os produtos do projeto, encerrados os contratos de execução com terceiros e elaborados os relatórios de avaliação de desempenho e lições aprendidas, a equipe técnica do projeto pode ser liberada, de modo a possibilitar sua alocação em outros projetos.



## BIBLIOGRAFIA

Barbosa, Christina e outros. **Gerenciamento de Custos em Projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

Barcaui, André B. e outros. **Gerenciamento do Tempo em Projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BRASIL. **Lei n. 8.666, 21 de junho de 1993**.

DINSMORE, Paul Campbell. **Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento de Projeto: como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

DINSMORE, Paul Campbell; Cabanis-Brewin, Jeannette. **AMA – Manual de Gerenciamento de Projetos**. São Paulo. Brasport, 2007.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2008.

Heldman, Kim. **Project Management Professional Study Guide**. Alameda, CA, United States. 2004.

**ICB - IPMA Competence Baseline Version 3.0** – International Project Management Association - IPMA, 2006.

KEELLING, R. **Gestão de projetos: Uma abordagem gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2002.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos – As melhores práticas**. Porto Alegre. Bookman, 2006.

**Managing Successful Projects With PRINCE2**, CTTA, 1999.

PRADO, Darci. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações**. Belo Horizonte: EDG, 2000.

**Practice Standard for Work Breakdown Structures** – PMI, 2001.



THOMSETT, R. **Third Wave Project Management**, Yourdon Press, 1993.

Raj Paulo P. e outros. **Gerenciamento do Pessoas em Projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SEPLAG (CE). **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado do Ceará**. Fortaleza, 2010.

\_\_\_\_\_. **MAPP: Monitoramento de Projetos Prioritários do Governo do Estado**. Fortaleza, 2010.

\_\_\_\_\_. **Manual para Operação do Sistema WebMapp**. Fortaleza, 2010.

\_\_\_\_\_. **Manual para Operação do Sistema SIAP**. Fortaleza, 2010.

\_\_\_\_\_. **Roteiro para Acompanhamento de Projetos Mapp**. Fortaleza, 2010.

SOTILLE, Mauro A. e outros. **Gerenciamento do Escopo em Projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

**Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)** – Quarta Edição: PMI, 2008.

VALERIANO, Dalton, **Moderno gerenciamento de projetos**, São Paulo: Prentice Hall, 2005.

VIEIRA, M.F. **Gerenciamento de projetos de tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Ed.Campus, 2003.

Xavier, Carlos M. e outros. **Gerenciamento de Aquisições em Projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.



# ANEXOS



# **ANEXO 1 - FORMULÁRIOS DA METODOLOGIA**



Esse manual orienta a utilização dos seguintes formulários:

- Termo de Abertura do Projeto
- Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP
- Solicitação de mudanças
- Termo de aceite
- Registro de Lições aprendidas
- Ata de Reunião
- Relatório de Desempenho do Projeto

A seguir são apresentados os modelos desses formulários.



GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ  
*Secretaria do Planejamento  
e Gestão*

**[Nome do Projeto]**

# Termo de Abertura do Projeto

**Autor:**

**Data de Criação:**

**Versão 9.9**



## ALTERAÇÕES

Autor	Data	Versão	Descrição



## 1. SECRETARIA

*[Informar o nome da secretaria responsável pelo projeto]*

## 2. ÓRGÃO/ENTIDADE

*[Informar o nome órgão/entidade responsável pelo projeto]*

## 3. PROGRAMA

*[Informar o nome do programa de governo ao qual o projeto ficará vinculado]*

## 4. NOME DA AÇÃO ORÇAMENTÁRIA NA LOA

*[Informar quais as ações orçamentárias da LOA que darão respaldo ao projeto]*

## 5. NOME DOS PRODUTOS NO PPA

*[Informar o nome do bem ou serviço adquirido e/ou ofertado pelo Estado à sociedade ]*

## 6. COORDENADORIA RESPONSÁVEL

*[Informar o nome das coordenadorias responsáveis pelo projeto]*

## 7. TÍTULO DO PROJETO

*[Informar o nome do projeto]*

## 8. NÚMERO DO PROJETO NO MAPP

*[Informar o número deste projeto no MAPP após a aprovação da proposta pelo Governador]*

## 9. PRIORIDADE DO PROJETO

*[Informar qual é a prioridade do projeto: Estratégico de Governo, Estratégico Setorial e Complementar]*

## 10. DESCRIÇÃO DO PROJETO

*[Descrever a que se destina o projeto. Responde a pergunta: **Qual o objeto do projeto?** Deve-se utilizar substantivos que transmitam idéia de ação, como por exemplo: realização, implantação, aquisições, etc.]*

## 11. OBJETIVOS (benefícios para a sociedade)

*[Descrever, neste campo, os objetivos a serem alcançados com a execução do projeto. Para a formulação do objetivo deve ser respondida a pergunta: **PARA QUE.** Para que o projeto está sendo criado? Neste campo, deve ficar*



explícitos os resultados esperados com a implantação do projeto.]

## 12. JUSTIFICATIVA

[Descrever, de forma clara e objetiva, o que motivou a elaboração do projeto, isto é, o problema, a demanda ou a oportunidade que justifica a execução do mesmo. A pergunta **POR QUE** deve ser feita neste momento. Por que o projeto foi concebido?]

## 13. DETALHAMENTO FÍSICO (escopo)

[Descrever o escopo do projeto, destacando os produtos, os subprodutos e as entregas parciais a serem desenvolvidos no projeto e todo o trabalho relevante a ser realizado, de forma que indique o que é o projeto e direcione todo o trabalho nas fases de programação e execução.]

## 14. EXCLUSÕES

[Este item deixa claro o que não está previsto ser realizado neste projeto para as partes interessadas]

## 15. ANÁLISE DE VIABILIDADE TÉCNICA, FINANCEIRA E SOCIOAMBIENTAL

[Descrição ou referência para outros documentos e sistemas das análises de viabilidade técnica, financeira e socioambiental realizadas, na forma de consultas prévias, nas dimensões: técnica, financeira e socioambiental. Responde a questões do tipo: o projeto é viável tecnicamente? E financeiramente? O Órgão tem equipe para conduzir o projeto? Qual o impacto nas questões socioambientais produzido pelo projeto.]

▲ **Viabilidade técnica**

▲ **Viabilidade financeira**

▲ **Viabilidade socioambiental**

## 16. PROJETOS MAPPS RELACIONADOS

[Informar o número, o título e a descrição de todos os projetos (aprovados ou em processo de aprovação, por exemplo) relacionados com esta proposta.]

NÚMERO DO PROJETO MAPPS	TÍTULO DO PROJETO	DESCRIÇÃO DO PROJETO



## 17. ORÇAMENTO (fonte de recurso)

[Informar o orçamento do projeto por fonte de recurso.]

FONTE DE RECURSO		VALOR ORÇADO (R\$)				
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Total
1						
2						
3						
TOTAL						

## 18. ESTRATÉGIA DE EXECUÇÃO

[Indicar a forma como o projeto será executado: convênio de despesa, PCF, descentralização orçamentária, celebração de convênio administrativo, execução do projeto com a equipe interna. Destacar para cada item da EAP a forma de execução.]

## 19. PRAZO DE EXECUÇÃO

[Informar prazo previsto para a execução do projeto.]

## 20. RESTRIÇÕES

[Descrever os fatores que limitam e que devem ser atendidos. Exemplo: prazo, orçamento, tecnologia, padrão da indústria, cidade.]

Restrição 1

Restrição 2

## 21. PREMISSAS

[Descrever os fatores incertos assumidos como verdadeiros para o projeto. As premissas devem ser utilizadas para que a programação (planejamento) do projeto não fique estagnada em um impasse. Exemplo: licenciamento ambiental, disponibilidade de recursos, término de um projeto antecessor]

Premissa 1

Premissa 2

## 22. PARTES INTERESSADAS

[Registrar as partes interessadas do projeto.]

NOME	FUNÇÃO NO PROJETO OU POSIÇÃO NA SOCIEDADE	ÓRGÃO/ SETOR	CARGO	TELEFONE	E-MAIL



### **23. GERENTE DO PROJETO**

*[Informar o nome do gerente do projeto se já identificado.]*

### **24. APROVAÇÃO DO DIRIGENTE**

*[Informar a data, o nome e a assinatura do dirigente máximo que aprovou o documento Termo de Abertura do Projeto antes deste projeto ser solicitado ao Governador pelo sistema Webmapp.]*

<b>DATA DA APROVAÇÃO</b>	<b>NOME DO DIRIGENTE</b>	<b>ASSINATURA</b>



GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ  
*Secretaria do Planejamento  
e Gestão*

**[Nome do Projeto]**

# Plano de Gerenciamento do Projeto

**Autor:**

**Data de Criação:**

**Versão 9.9**



## ALTERAÇÕES

Autor	Data	Versão	Descrição



## **1. INTRODUÇÃO**

*[Contextualizar o projeto dentro das ações de Governo do Estado de acordo com Termo de Abertura do Projeto e proposta aprovada no MAPP. A introdução é oriunda do termo de abertura e seu conteúdo pode somente ser detalhado, uma alteração deve antes ser analisada e aprovada pelas partes interessadas]*

### **1.1. SECRETARIA**

*[Informar o nome da secretaria responsável pelo projeto]*

### **1.2. ÓRGÃO / ENTIDADE**

*[Informar o nome órgão/entidade responsável pelo projeto]*

### **1.3. COORDENADORA RESPONSÁVEL**

*[Informar o nome da coordenadoria responsável pelo projeto]*

### **1.4. PROGRAMA**

*[Informar o nome do programa de governo ao qual o projeto ficará vinculado]*

### **1.5. NOME DA AÇÃO ORÇAMENTÁRIA NA LOA**

*[Informar quais as ações orçamentárias da LOA que darão respaldo ao projeto]*

### **1.6. NOME DOS PRODUTOS NO PPA**

*[Informar o nome do bem ou serviço adquirido e/ou ofertado pelo Estado à sociedade.]*

### **1.7. TÍTULO DO PROJETO**

*[Informar o nome do projeto]*

### **1.8. DESCRIÇÃO DO PROJETO**

*[Descrever a que se destina o projeto. Responde a pergunta: **Qual o objeto do projeto?** Deve-se utilizar substantivos que transmitam idéia de ação, como por exemplo: realização, implantação, aquisições, etc.]*

### **1.9. NÚMERO DO PROJETO NO MAPP**

*[Informar o número deste projeto no MAPP após a aprovação da proposta pelo Governador]*

### **1.10. MAPPS RELACIONADOS**

*[Informar o número, o título e a descrição de todos os projetos (aprovados ou em processo de aprovação, por exemplo) relacionados com esta proposta.]*



NÚMERO DO PROJETO MAPP	TÍTULO DO PROJETO	DESCRIÇÃO DO PROJETO

## 2. PARTES INTERESSADAS

*[Registrar as partes interessadas do projeto.]*

NOME	FUNÇÃO NO PROJETO OU POSIÇÃO NA SOCIEDADE	ÓRGÃO/ SETOR	CARGO	TELEFONE	E-MAIL

## 3. GERENTE DO PROJETO E EQUIPE TÉCNICA

*[Informar o nome do gerente responsável pelo projeto e a equipe técnica.]*

NOME	RESPONSABILIDADE NO PROJETO	ÓRGÃO / SETOR	CARGO	TELEFONE	E-MAIL

## 4. ESTRATÉGIA DE EXECUÇÃO DO PROJETO

*[Indicar a forma como o projeto será executado: convênio de despesa e receita, PCF, descentralização orçamentária, celebração de convênio administrativo, execução do projeto com a equipe interna. Destacar para cada item da EAP a forma de execução.]*

## 5. ESCOPO DO PROJETO

### 5.1. Requisitos do Projeto

*[Descrever os requisitos do projeto em termos de expectativas e condições a serem atendidas com a implementação do projeto.]*

### 5.2. EAP

*[Elaborar a EAP do projeto de acordo com os produtos, subprodutos e entregas previstas.]*

### 5.3 DECLARAÇÃO DO ESCOPO

*[Informar para cada produto e/ou subproduto e/ou entrega, o trabalho necessário, as especificações técnicas, e os critérios de aceitação. Definido de acordo com os requisitos do projeto.]*

ITEM	ENTREGA DO PROJETO	TRABALHO	ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS	CRITÉRIO DE ACEITAÇÃO	EXCLUSÕES	PREMISSAS
<i>[Informar o número do item da EAP]</i>	<i>[Informar o nome do produto e/ou subproduto de acordo com o descrito na EAP]</i>	<i>[Informar o escopo do trabalho relevante para a realização desta entrega. Utilizar como base o detalhamento físico do Termo de Abertura e requisitos do projeto.]</i>	<i>[Descrever as especificações técnicas do produto e/ou subproduto. Caso sejam complexas ou extensas, informar o nome do documento e o respectivo número do anexo deste plano.]</i>	<i>[Descrever os critérios de aceitação dos produtos e/ou subprodutos de acordo com as restrições identificadas para o item.]</i>	<i>[Descrever as exclusões, ou seja, o que não será realizado neste item do projeto.]</i>	<i>[Descrever as premissas, fatores incertos, assumidos para a realização deste item do projeto.]</i>



## 6. CRONOGRAMA DO PROJETO

### 6.1. Entregas do projeto com duração e estimativa de recursos

[Listar as entregas do projeto com as respectivas estimativas de duração, de recursos necessários e datas estimadas de início e término.]

NUM. ITEM	ENTREGA DO PROJETO	DURAÇÃO (MESES)	DATA INÍCIO (DIA/MÊS/ANO)	DATA TÉRMINO (DIA/MÊS/ANO)
[Informar o número do item da EAP]	[Informar o nome do produto e/ou subproduto de acordo com o descrito na EAP]			

### 6.2. Cronograma de marcos do projeto

[Anexar o cronograma de marcos do projeto. Datas que representam pontos de verificação, entregas previstas e/ou eventos definidos.]

## 7. ORÇAMENTO

### 7.1. Estimativa de custos por recursos do projeto a serem contratados

[Informar os custos previstos por item de custo do projeto, informando os valores orçados, as respectivas fontes de recursos e, se for o caso, que parâmetros foram usados para as estimativas. Pode ser necessário aqui fazer referências a uma planilha de custos externa a este documento.]

NUM. ITEM	ITEM DE CUSTO	PARÂMETRO UTILIZADO	FONTE DE RECURSO	VALOR ORÇADO (R\$)				
				Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Total
Informar o número do item da EAP]	[Informar o nome do produto e/ou subproduto de acordo com o descrito na EAP]	Informar o método utilizado para a realização das estimativas orçamentárias. Exemplo: tabela de preço de serviços, material, informação de projeto anterior.]						
			1					
			2					
			3					
			TOTAL DO ITEM					

## 8. PROBLEMAS E AMEAÇAS DO PROJETO

[Descrever aqui o plano de ação para tratar as ameaças e problemas do projeto. Pode existir mais de uma providência por problema ou ameaça do projeto. O gerente do projeto coloca na Matriz de Ameças e Problemas do Projeto (MAPA) os itens que devem ser tratados também pelos processos da Metodologia de Monitoramento.]

### 8.1. Identificar problemas e ameaças

NUM. DO PROBLEMA OU AMEAÇA	DATA DA IDENTIFICAÇÃO	PROBLEMA OU AMEAÇA	IMPACTO NO PROJETO (pode ser previsto ou atual)	STATUS DO PROBLEMA OU AMEAÇA (pode ser identificado, em tratamento, resolvido, mitigado)	MAPA (sim/não) Informar se o problema está incluído na MAPA.



## 8.2. Plano de respostas aos problemas e ameaças

NUM. DO PROBLEMA OU AMEAÇA	DATA DA CRIAÇÃO DA PROVIDÊNCIA	AÇÃO DE PROVIDÊNCIA	RESPONSÁVEL	DATA DA RESOLUÇÃO DA AÇÃO DE PROVIDÊNCIA	STATUS DA AÇÃO DE PROVIDÊNCIA (em andamento normal, andamento com atraso, não iniciada, concluída)	ACOMPANHAMENTO DA PROVIDÊNCIA (observações)	MAPA (sim/não) Informar se a ação está incluído na MAPA.

## 9. AQUISIÇÕES

[Descrever as aquisições e contratações necessárias para o projeto.]

ITEM DA EAP	OBJETO	FORMA DE CONTRATAÇÃO	VALOR ORÇADO (R\$)	FONTE DE RECURSOS / DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA	DATA INÍCIO CONTRATO	DATA DA ENTREGA FINAL DO OBJETO DO CONTRATO	DATA FINAL CONTRATO	OBSERVAÇÃO	GERENTE DO CONTRATO



## 10. REUNIÃO DE PARTIDA

*[Informar a data programada para a realização da reunião inicial do projeto.]*

## 11. APROVAÇÃO DO DIRIGENTE

*[Informar a data, o nome e a assinatura do dirigente máximo que aprovou o documento Plano de Gerenciamento do Projeto.]*

DATA DA APROVAÇÃO	NOME DO DIRIGENTE	ASSINATURA

<b>SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS</b>	<b>N°</b>
--------------------------------	-----------

<b>PROJETO</b> <i>[Informar o nome do projeto.]</i>	<b>N° Mapp</b>
-----------------------------------------------------	----------------

<b>Fase do projeto</b> <i>[Informar a fase do projeto.]</i>
-------------------------------------------------------------

<b>Solicitante</b>	<b>Data</b>
--------------------	-------------

<b>Item</b>	<b>Descrição da mudança solicitada</b> <i>[Descrever de forma clara e sucinta a mudança solicitada, indicando se é inclusão, modificação ou exclusão relativo ao planejamento do projeto]</i>	<b>Justificativa da mudança solicitada</b> <i>[Descrever de forma clara e sucinta a justificativa da mudança solicitada]</i>

<b>Item</b>	<b>Impacto da mudança</b> <i>[Informar quais os impactos / efeitos da mudança em escopo, orçamento e prazos]</i>	<b>Viabilidade da mudança</b> <i>[Informar a viabilidade da mudança e justificativa da viabilidade]</i>

<b>Item</b>	<b>Aprovações</b> <i>[Relacionar os itens aprovados]</i>

<b>Nome</b>	<b>Órgão /Cargo</b>	<b>Data da Autorização</b>



<b>TERMO DE ACEITE</b>	<b>N°</b>
------------------------	-----------

<b>PROJETO</b> <i>[Informar o nome do projeto.]</i>	<b>N° Mapp</b>
-----------------------------------------------------	----------------

<b>Fase do projeto</b> <i>[Informar a fase do projeto.]</i>
-------------------------------------------------------------

<b>Elaborado por</b>	<b>Data</b>
----------------------	-------------

<b>Nome do fornecedor (interno / externo)</b> <i>[Informar o nome da pessoa responsável pela entrega]</i>	<b>Órgão / Cargo</b> <i>[Informar o nome da instituição e o cargo do responsável pela entrega]</i>

<b>Declaração da Aceitação Formal da Entrega</b>
--------------------------------------------------

<b>Declaro que foram recebidas as entregas a seguir relacionadas, as quais foram aceitas formalmente.</b>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Tipo de entrega</b> <i>[Informar se o tipo da entrega é projeto, fase, plano, produto, subproduto]</i>	<b>Descrição da entrega</b> <i>[Descrever, de forma clara e sucinta qual é o objeto da entrega]</i>	<b>Ressalvas</b> <i>[Informar se a entrega é total ou com ressalvas. No caso de ressalvas as mesmas devem ser relacionadas]</i>

<b>Informações adicionais</b> (se necessário)
-----------------------------------------------

<b>Local</b>	<b>Data do aceite</b>

<b>Aceito por</b> <i>[Informar o nome da pessoa que está validando o aceite]</i>	<b>Órgão / cargo</b> <i>[Informar o nome do órgão e o cargo da pessoa que está validando o aceite]</i>	<b>Assinatura</b>

<b>REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS</b>		<b>DATA</b>
<b>PROJETO</b> <i>[Informar o nome do projeto.]</i>		<b>Nº Mapp</b>
<b>FASE DO PROJETO</b> <i>[Informar a fase do projeto.]</i>		
<b>Responsável pelo registro</b>		
<b>Nome</b>	<b>Órgão / Cargo</b>	<b>E-mail</b>
<b>Descrição da lição aprendida</b> <i>[Descrever a lição aprendida contextualizando com as situações ocorridas e o projeto]</i>		
<b>Análise das causas</b> <i>[Analisar e descrever as causas identificadas para a ocorrência da lição aprendida]</i>		
<b>Propostas de melhorias</b> <i>[Informar como utilizar os resultados das lições aprendidas em outros projetos e, se for o caso, apresentar recomendações de melhorias]</i>		

### Ata de Reunião – Nome Projeto

**Projeto** [Informar o nome completo do projeto]

**Objetivo** [Informar o objetivo da reunião]

#### PARTICIPANTES

Nome	Órgão / Cargo	Contato	E-mail

**Local** [Informar o local de realização da reunião] **Data** [Informar a data da reunião]

**Elaborado por** [Informar o nome do redator da ata da reunião] **Início** [Informar a hora de início] **Término** [Informar a hora de término da reunião]

#### PAUTA [assinalar com X os assuntos tratados]

[Informar os itens previstos a serem analisados na reunião. A pauta deve ser comunicada aos participantes antes da reunião]

#### ASSUNTOS TRATADOS

1 [Relacionar os assuntos e decisões tratados na reunião]

Nº	Ações	Responsável	Prazo	Situação	Partes envolvidas
	[Relacionar as ações a serem realizadas identificadas na reunião]	[Informar o nome do responsável pela ação]	[Informar o prazo definido para a realização da ação]	[Informar a situação da ação quando da verificação das ações realizadas]	[Informar o nome dos envolvidos na realização da ação]

Situação: assumido, em progresso, concluído, cancelado

#### PONTOS CRÍTICOS / RISCOS

1 [Relacionar os pontos críticos e riscos para o projeto identificados na reunião]



GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ  
*Secretaria do Planejamento  
e Gestão*

**[Nome do Projeto]**

# Relatório de Desempenho do Projeto

**Autor:**

**Data de Elaboração:**



## **1. PROJETO**

*[Informar o nome do projeto.]*

## **2. N° E NOME DO MAPP**

*[Informar o número e o nome Mapp]*

## **3. PERÍODO DE REFERÊNCIA**

*[Informar o período sobre o qual os dados do projeto foram obtidos e analisados.]*

## **4. DESCRIÇÃO DO QUE FOI REALIZADO NO PERÍODO**

*[Relacionar as atividades mais relevantes e as entregas realizadas no período.]*

## **5. DESCRIÇÃO DO QUE ESTÁ PENDENTE DE CONCLUSÃO, PROVIDÊNCIAS E DATAS REVISADAS**

*[Relacionar as entregas e as atividades relevantes que estão atrasadas dentro do escopo do projeto.]*

## **6. DESCRIÇÃO DO QUE SERÁ REALIZADO NO PRÓXIMO PERÍODO**

*[Relacionar as atividades mais relevantes e as entregas que serão realizadas até a emissão do próximo relatório]*

## **7. ACOMPANHAMENTO FÍSICO ATÉ A DATA DE ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO**

### **7.1 Estágio de Execução**

*[Informar o estágio atual de execução do projeto de acordo com a IN 04/2008.]*

### **7.2. Acompanhamento qualitativo**

*[Apresentar informações que qualifiquem a situação atual do projeto]*



### 7.3. Quadro de produto / município

[Informar a situação atual do projeto, por produto e subproduto, considerando o programado e o realizado até o acompanhamento. Maiores detalhes ver o Roteiro para Acompanhamento de Projetos Mapp]

Produto / subproduto	Unidade	Município	Programado 2011 (%)	Realizado 2011 (%)	Início revisado	Término revisado	Informações complementares



## 8. CRONOGRAMA

### 8.1 Cronograma de Marcos

[Apresentar o cronograma de marcos com informações sobre o avanço físico até a data do relatório, informando as datas: programada (representa a linha de base de tempo, a revisada no caso de ter sido replanejada e a data real de execução do marco inicial até o marco de término do projeto.)]

Marcos do projeto	Data programada [linha de base]	Data revisada	Data real

### 8.2 Cronograma Detalhado

[Opcionalmente, pode ser apresentado também o cronograma detalhado do projeto correspondente ao período do relatório do projeto, destacando as atividades inseridas no relatório e informando também a data de previsão de término do projeto.]

## 9. PROBLEMAS E AMEAÇAS

[Informar as questões relativas ao projeto que necessitam de atenção especial, por se configurarem como riscos para o projeto e as providências que estão sendo tomadas]

## 10. MUDANÇAS SOLICITADAS E MUDANÇAS APROVADAS NO PERÍODO

[Listar as mudanças solicitadas e indicar quais foram aprovadas no período.]

## 11. FOTOS DO EMPREENDIMENTO (opcional)

[Anexar, se for o caso, fotos do projeto que indique a evolução da execução.]

## 12. RESPONSÁVEL PELO PROJETO

[Informar a data, o nome e a assinatura do responsável pelo projeto.]

Data da Assinatura	Nome do Responsável	Assinatura



# **ANEXO 2 - REGRAS DA CONTRATAÇÃO DIRETA**



Como foi mostrado no capítulo correspondente à contratação, há várias formas de a Administração Pública contratar, dentre elas, pode-se citar: através de licitação (que é considerada a regra geral); através de um Registro de Preços; por intermédio das normas dos bancos financiadores dos projetos do Governo: BID e BIRD; e, por último, através da contratação direta.

Esta última forma de contratação acontece, segundo a Lei 8.666/93, de três maneiras diferentes: através da **licitação dispensada**, da **licitação dispensável** e da **licitação inexigível**.

Abaixo serão apresentados os artigos da Lei correspondentes a cada uma dessas formas de contratação direta.

- **Licitação dispensada**

*Art. 17. A alienação de bens da Administração Pública, subordinada à existência de interesse público devidamente justificado, será precedida de avaliação e obedecerá às seguintes normas:*

*I - quando imóveis, dependerá de autorização legislativa para órgãos da administração direta e entidades autárquicas e fundacionais, e, para todos, inclusive as entidades paraestatais, dependerá de avaliação prévia e de licitação na modalidade de concorrência, dispensada esta nos seguintes casos:*

*a) doação em pagamento;*

*b) doação, permitida exclusivamente para outro órgão ou entidade da administração pública, de qualquer esfera de governo, ressalvado o disposto nas alíneas f, h e i; [\(Redação dada pela Lei nº 11.952, de 2009\)](#)*

*c) permuta, por outro imóvel que atenda aos requisitos constantes do inciso X do art. 24 desta Lei;*

*d) investidura;*

*e) venda a outro órgão ou entidade da administração pública, de qualquer esfera de governo; [\(Incluída pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)*

*f) alienação gratuita ou onerosa, aforamento, concessão de direito real de uso, locação ou permissão de uso de bens imóveis residenciais construídos, destinados ou efetivamente utilizados no âmbito de programas habitacionais ou de regularização fundiária de interesse social desenvolvidos por órgãos ou entidades da administração*



pública; [\(Redação dada pela Lei nº 11.481, de 2007\)](#)

g) procedimentos de legitimação de posse de que trata o [art. 29 da Lei no 6.383, de 7 de dezembro de 1976](#), mediante iniciativa e deliberação dos órgãos da Administração Pública em cuja competência legal inclua-se tal atribuição; [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

h) alienação gratuita ou onerosa, aforamento, concessão de direito real de uso, locação ou permissão de uso de bens imóveis de uso comercial de âmbito local com área de até 250 m<sup>2</sup> (duzentos e cinquenta metros quadrados) e inseridos no âmbito de programas de regularização fundiária de interesse social desenvolvidos por órgãos ou entidades da administração pública; [\(Incluído pela Lei nº 11.481, de 2007\)](#)

i) alienação e concessão de direito real de uso, gratuita ou onerosa, de terras públicas rurais da União na Amazônia Legal onde incidam ocupações até o limite de 15 (quinze) módulos fiscais ou 1.500ha (mil e quinhentos hectares), para fins de regularização fundiária, atendidos os requisitos legais; [\(Incluído pela Lei nº 11.952, de 2009\)](#)

II - quando móveis, dependerá de avaliação prévia e de licitação, dispensada esta nos seguintes casos:

a) doação, permitida exclusivamente para fins e uso de interesse social, após avaliação de sua oportunidade e conveniência sócio-econômica, relativamente à escolha de outra forma de alienação;

b) permuta, permitida exclusivamente entre órgãos ou entidades da Administração Pública;

c) venda de ações, que poderão ser negociadas em bolsa, observada a legislação específica;

d) venda de títulos, na forma da legislação pertinente;

e) venda de bens produzidos ou comercializados por órgãos ou entidades da Administração Pública, em virtude de suas finalidades;

f) venda de materiais e equipamentos para outros órgãos ou entidades da Administração Pública, sem utilização previsível por quem deles dispõe.

g) procedimentos de legitimação de posse de que trata o [art. 29 da Lei nº 6.383, de 7 de dezembro de 1976](#), mediante iniciativa e deliberação dos órgãos da



Administração Pública em cuja competência legal inclua-se tal atribuição; [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

§ 1º Os imóveis doados com base na alínea "b" do inciso I deste artigo, cessadas as razões que justificaram a sua doação, reverterão ao patrimônio da pessoa jurídica doadora, vedada a sua alienação pelo beneficiário.

§ 2º A Administração também poderá conceder título de propriedade ou de direito real de uso de imóveis, dispensada licitação, quando o uso destinar-se: [\(Redação dada pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

I - a outro órgão ou entidade da Administração Pública, qualquer que seja a localização do imóvel; [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

II - a pessoa natural que, nos termos da lei, regulamento ou ato normativo do órgão competente, haja implementado os requisitos mínimos de cultura, ocupação mansa e pacífica e exploração direta sobre área rural situada na Amazônia Legal, superior a 1 (um) módulo fiscal e limitada a 15 (quinze) módulos fiscais, desde que não exceda 1.500ha (mil e quinhentos hectares); [\(Redação dada pela Lei nº 11.952, de 2009\)](#)

§ 2º-A. As hipóteses do inciso II do § 2º ficam dispensadas de autorização legislativa, porém submetem-se aos seguintes condicionamentos: [\(Redação dada pela Lei nº 11.952, de 2009\)](#)

I - aplicação exclusivamente às áreas em que a detenção por particular seja comprovadamente anterior a 1º de dezembro de 2004; [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

II - submissão aos demais requisitos e impedimentos do regime legal e administrativo da destinação e da regularização fundiária de terras públicas; [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

III - vedação de concessões para hipóteses de exploração não-contempladas na lei agrária, nas leis de destinação de terras públicas, ou nas normas legais ou administrativas de zoneamento ecológico-econômico; e [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

IV - previsão de rescisão automática da concessão, dispensada notificação, em caso de declaração de utilidade, ou necessidade pública ou interesse social. [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)



§ 2<sup>o</sup>-B. A hipótese do inciso II do § 2<sup>o</sup> deste artigo: [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

I - só se aplica a imóvel situado em zona rural, não sujeito a vedação, impedimento ou inconveniente a sua exploração mediante atividades agropecuárias; [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

II - fica limitada a áreas de até quinze módulos fiscais, desde que não exceda mil e quinhentos hectares, vedada a dispensa de licitação para áreas superiores a esse limite; [\(Redação dada pela Lei nº 11.763, de 2008\)](#)

III - pode ser cumulada com o quantitativo de área decorrente da figura prevista na alínea g do inciso I do caput deste artigo, até o limite previsto no inciso II deste parágrafo. [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

IV - [\(VETADO\)](#) [\(Incluído pela Lei nº 11.763, de 2008\)](#)

§ 3<sup>o</sup> Entende-se por investidura, para os fins desta lei: [\(Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

I - a alienação aos proprietários de imóveis lindeiros de área remanescente ou resultante de obra pública, área esta que se tornar inaproveitável isoladamente, por preço nunca inferior ao da avaliação e desde que esse não ultrapasse a 50% (cinquenta por cento) do valor constante da alínea "a" do inciso II do art. 23 desta lei; [\(Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

II - a alienação, aos legítimos possuidores diretos ou, na falta destes, ao Poder Público, de imóveis para fins residenciais construídos em núcleos urbanos anexos a usinas hidrelétricas, desde que considerados dispensáveis na fase de operação dessas unidades e não integrem a categoria de bens reversíveis ao final da concessão. [\(Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

§ 4<sup>o</sup> A doação com encargo será licitada e de seu instrumento constarão, obrigatoriamente os encargos, o prazo de seu cumprimento e cláusula de reversão, sob pena de nulidade do ato, sendo dispensada a licitação no caso de interesse público devidamente justificado; [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

§ 5<sup>o</sup> Na hipótese do parágrafo anterior, caso o donatário necessite oferecer o imóvel em garantia de financiamento, a cláusula de reversão e demais obrigações serão garantidas por hipoteca em segundo grau em favor do doador. [\(Incluído](#)



[pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

§ 6º Para a venda de bens móveis avaliados, isolada ou globalmente, em quantia não superior ao limite previsto no art. 23, inciso II, alínea "b" desta Lei, a Administração poderá permitir o leilão. [\(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994\).](#)

- **Licitação dispensável**

“Art. 24. É dispensável a licitação:

I - para obras e serviços de engenharia de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea "a", do inciso I do artigo anterior, desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra ou serviço ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente; [\(Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

II - para outros serviços e compras de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea "a", do inciso II do artigo anterior e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez; [\(Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

III - nos casos de guerra ou grave perturbação da ordem;

IV - nos casos de emergência ou de calamidade pública, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos ou particulares, e somente para os bens necessários ao atendimento da situação emergencial ou calamitosa e para as parcelas de obras e serviços que possam ser concluídas no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias consecutivos e ininterruptos, contados da ocorrência da emergência ou calamidade, vedada a prorrogação dos respectivos contratos;

V - quando não acudirem interessados à licitação anterior e esta, justificadamente, não puder ser repetida sem prejuízo para a Administração, mantidas, neste caso, todas as condições preestabelecidas;

VI - quando a União tiver que intervir no domínio econômico para regular preços ou normalizar o abastecimento;

VII - quando as propostas apresentadas consignarem preços manifestamente superiores aos praticados no mercado nacional, ou forem incompatíveis com os



fixados pelos órgãos oficiais competentes, casos em que, observado o parágrafo único do art. 48 desta Lei e, persistindo a situação, será admitida a adjudicação direta dos bens ou serviços, por valor não superior ao constante do registro de preços, ou dos serviços; [\(Vide § 3º do art. 48\)](#)

VIII - para a aquisição, por pessoa jurídica de direito público interno, de bens produzidos ou serviços prestados por órgão ou entidade que integre a Administração Pública e que tenha sido criado para esse fim específico em data anterior à vigência desta Lei, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado; [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

IX - quando houver possibilidade de comprometimento da segurança nacional, nos casos estabelecidos em decreto do Presidente da República, ouvido o Conselho de Defesa Nacional;

X - para a compra ou locação de imóvel destinado ao atendimento das finalidades preárias da administração, cujas necessidades de instalação e localização condicionem a sua escolha, desde que o preço seja compatível com o valor de mercado, segundo avaliação prévia; [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

XI - na contratação de remanescente de obra, serviço ou fornecimento, em consequência de rescisão contratual, desde que atendida a ordem de classificação da licitação anterior e aceitas as mesmas condições oferecidas pelo licitante vencedor, inclusive quanto ao preço, devidamente corrigido;

XII - nas compras de hortifrutigranjeiros, pão e outros gêneros perecíveis, no tempo necessário para a realização dos processos licitatórios correspondentes, realizadas diretamente com base no preço do dia; [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

XIII - na contratação de instituição brasileira incumbida regimental ou estatutariamente da pesquisa, do ensino ou do desenvolvimento institucional, ou de instituição dedicada à recuperação social do preso, desde que a contratada detenha inquestionável reputação ético-profissional e não tenha fins lucrativos; [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

XIV - para a aquisição de bens ou serviços nos termos de acordo internacional específico aprovado pelo Congresso Nacional, quando as condições ofertadas forem manifestamente vantajosas para o Poder Público; [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)



XV - para a aquisição ou restauração de obras de arte e objetos históricos, de autenticidade certificada, desde que compatíveis ou inerentes às finalidades do órgão ou entidade.

XVI - para a impressão dos diários oficiais, de formulários padronizados de uso da administração, e de edições técnicas oficiais, bem como para prestação de serviços de informática a pessoa jurídica de direito público interno, por órgãos ou entidades que integrem a Administração Pública, criados para esse fim específico; [\(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

XVII - para a aquisição de componentes ou peças de origem nacional ou estrangeira, necessários à manutenção de equipamentos durante o período de garantia técnica, junto ao fornecedor original desses equipamentos, quando tal condição de exclusividade for indispensável para a vigência da garantia; [\(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

XVIII - nas compras ou contratações de serviços para o abastecimento de navios, embarcações, unidades aéreas ou tropas e seus meios de deslocamento quando em estada eventual de curta duração em portos, aeroportos ou localidades diferentes de suas sedes, por motivo de movimentação operacional ou de adestramento, quando a exiguidade dos prazos legais puder comprometer a normalidade e os propósitos das operações e desde que seu valor não exceda ao limite previsto na alínea "a" do inciso II do art. 23 desta Lei; [\(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

XIX - para as compras de material de uso pelas Forças Armadas, com exceção de materiais de uso pessoal e administrativo, quando houver necessidade de manter a padronização requerida pela estrutura de apoio logístico dos meios navais, aéreos e terrestres, mediante parecer de comissão instituída por decreto; [\(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

XX - na contratação de associação de portadores de deficiência física, sem fins lucrativos e de comprovada idoneidade, por órgãos ou entidades da Administração Pública, para a prestação de serviços ou fornecimento de mão-de-obra, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado. [\(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

XXI - Para a aquisição de bens destinados exclusivamente a pesquisa científica e tecnológica com recursos concedidos pela CAPES, FINEP, CNPq ou outras instituições de fomento a pesquisa credenciadas pelo CNPq para esse fim específico. [\(Incluído](#)



[pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

XXII - na contratação de fornecimento ou suprimento de energia elétrica e gás natural com concessionário, permissionário ou autorizado, segundo as normas da legislação específica; [\(Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

XXIII - na contratação realizada por empresa pública ou sociedade de economia mista com suas subsidiárias e controladas, para a aquisição ou alienação de bens, prestação ou obtenção de serviços, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado. [\(Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

XXIV - para a celebração de contratos de prestação de serviços com as organizações sociais, qualificadas no âmbito das respectivas esferas de governo, para atividades contempladas no contrato de gestão. [\(Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

XXV - na contratação realizada por Instituição Científica e Tecnológica - ICT ou por agência de fomento para a transferência de tecnologia e para o licenciamento de direito de uso ou de exploração de criação protegida. [\(Incluído pela Lei nº 10.973, de 2004\)](#)

XXVI - na celebração de contrato de programa com ente da Federação ou com entidade de sua administração indireta, para a prestação de serviços públicos de forma associada nos termos do autorizado em contrato de consórcio público ou em convênio de cooperação. [\(Incluído pela Lei nº 11.107, de 2005\)](#)

XXVII - na contratação da coleta, processamento e comercialização de resíduos sólidos urbanos recicláveis ou reutilizáveis, em áreas com sistema de coleta seletiva de lixo, efetuados por associações ou cooperativas formadas exclusivamente por pessoas físicas de baixa renda reconhecidas pelo poder público como catadores de materiais recicláveis, com o uso de equipamentos compatíveis com as normas técnicas, ambientais e de saúde pública. [\(Redação dada pela Lei nº 11.445, de 2007\).](#)

XXVIII - para o fornecimento de bens e serviços, produzidos ou prestados no País, que envolvam, cumulativamente, alta complexidade tecnológica e defesa nacional, mediante parecer de comissão especialmente designada pela autoridade máxima do órgão. [\(Incluído pela Lei nº 11.484, de 2007\).](#)

XXIX - na aquisição de bens e contratação de serviços para atender aos contingentes militares das Forças Singulares brasileiras empregadas em operações de



paz no exterior, necessariamente justificadas quanto ao preço e à escolha do fornecedor ou executante e ratificadas pelo Comandante da Força. [\(Incluído pela Lei nº 11.783, de 2008\).](#)

XXX - na contratação de instituição ou organização, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, para a prestação de serviços de assistência técnica e extensão rural no âmbito do Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária, instituído por lei federal. [\(Incluído pela Lei nº 12.188, de 2.010\) Vigência](#)

Parágrafo único. Os percentuais referidos nos incisos I e II do caput deste artigo serão 20% (vinte por cento) para compras, obras e serviços contratados por consórcios públicos, sociedade de economia mista, empresa pública e por autarquia ou fundação qualificadas, na forma da lei, como Agências Executivas. [\(Redação dada pela Lei nº 11.107, de 2005\).](#)

- **Licitação inexigível**

Art. 25. É inexigível a licitação quando houver inviabilidade de competição, em especial:

I - para aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca, devendo a comprovação de exclusividade ser feita através de atestado fornecido pelo órgão de registro do comércio do local em que se realizaria a licitação ou a obra ou o serviço, pelo Sindicato, Federação ou Confederação Patronal, ou, ainda, pelas entidades equivalentes;

II - para a contratação de serviços técnicos enumerados no art. 13 desta Lei, de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação;

III - para contratação de profissional de qualquer setor artístico, diretamente ou através de empresário exclusivo, desde que consagrado pela crítica especializada ou pela opinião pública.

§ 1o Considera-se de notória especialização o profissional ou empresa cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiências, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica, ou de outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que o seu trabalho é essencial e indiscutivelmente o mais adequado à plena satisfação do



objeto do contrato.

§ 2º Na hipótese deste artigo e em qualquer dos casos de dispensa, se comprovado superfaturamento, respondem solidariamente pelo dano causado à Fazenda Pública o fornecedor ou o prestador de serviços e o agente público responsável, sem prejuízo de outras sanções legais cabíveis.“

Para esclarecimentos, transcreve-se abaixo o art. 13, mencionado no inciso II do art. 25, que enumera os serviços técnicos profissionais especializados:

Art. 13. Para os fins desta Lei, consideram-se serviços técnicos profissionais especializados os trabalhos relativos a:

I - estudos técnicos, planejamentos e projetos básicos ou executivos;

II - pareceres, perícias e avaliações em geral;

III - assessorias ou consultorias técnicas e auditorias financeiras ou tributárias;  
[\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

IV - fiscalização, supervisão ou gerenciamento de obras ou serviços;

V - patrocínio ou defesa de causas judiciais ou administrativas;

VI - treinamento e aperfeiçoamento de pessoal;

VII - restauração de obras de arte e bens de valor histórico.

A inexigibilidade de licitação deve ser sempre expressamente motivada, com a descrição das causas que levaram a administração a concluir pela impossibilidade jurídica de competição. Essa exigência encontra-se expressa no art. 50, inciso IV da lei 9784/99, aplicável no âmbito da administração federal.

Art. 50. Os atos administrativos deverão ser motivados, com indicação dos fatos e dos fundamentos jurídicos, quando:

IV - dispensem ou declarem a inexigibilidade de processo licitatório;

A lei Nº 123/2006 (Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte) prevê, em seu art. 47 e 48 um tratamento diferenciado e simplificado para Licitação das microempresas e empresas de pequeno porte objetivando a promoção do desenvolvimento econômico e social no âmbito municipal e regional.



*Art. 47. Nas contratações públicas da União, dos Estados e dos Municípios, poderá ser concedido tratamento diferenciado e simplificado para as microempresas e empresas de pequeno porte objetivando a promoção do desenvolvimento econômico e social no âmbito municipal e regional, a ampliação da eficiência das políticas públicas e o incentivo à inovação tecnológica, desde que previsto e regulamentado na legislação do respectivo ente.*

*Art. 48. Para o cumprimento do disposto no art. 47 desta Lei Complementar, a administração pública poderá realizar processo licitatório:*

*I - destinado exclusivamente à participação de microempresas e empresas de pequeno porte nas contratações cujo valor seja de até R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais);*

*II - em que seja exigida dos licitantes a subcontratação de microempresa ou de empresa de pequeno porte, desde que o percentual máximo do objeto a ser subcontratado não exceda a 30% (trinta por cento) do total licitado;*

*III - em que se estabeleça cota de até 25% (vinte e cinco por cento) do objeto para a contratação de microempresas e empresas de pequeno porte, em certames para a aquisição de bens e serviços de natureza divisível.*

*§ 1º O valor licitado por meio do disposto neste artigo não poderá exceder a 25% (vinte e cinco por cento) do total licitado em cada ano civil.*

*§ 2º Na hipótese do inciso II do caput deste artigo, os empenhos e pagamentos do órgão ou entidade da administração pública poderão ser destinados diretamente às microempresas e empresas de pequeno porte subcontratadas.*



# **ANEXO 3 – ANÁLISE DO DESEMPENHO DO PROJETO – VALOR AGREGADO**



Conforme foi dito anteriormente, no caso de grandes empreendimentos, a análise do progresso do projeto deverá ser realizada por meio da técnica de gerenciamento do valor agregado – GVA que tem como principal benefício a possibilidade de integrar as medidas de escopo, custos e tempo, de forma a auxiliar a equipe de gerenciamento na avaliação e medição do desempenho e do progresso do projeto.

A partir da determinação da linha de base do projeto integrada (escopo, tempo e custo), é possível definir o ponto base com o qual a evolução do projeto será comparada, de forma a fornecer indicadores de desempenho. Este método monitora três dimensões chave:

- a) **Valor planejado (VP):** é o orçamento autorizado alocado para a execução de uma atividade ou componente da EAP. Inclui o trabalho autorizado em detalhes e seu orçamento distribuído por fase do ciclo de vida do projeto. O valor total planejado para o projeto é denominado Orçamento no Término (ONT).
- b) **Valor agregado (VA):** é o valor do trabalho terminado, expresso em termos do orçamento aprovado, atribuído a esse trabalho, para uma atividade ou componente da EAP.
- c) **Custo real (CR):** é o custo total incorrido e registrado na execução do trabalho para uma atividade ou para um componente da estrutura analítica do projeto. É o custo total incorrido na execução do trabalho que o Valor Agregado mediu.

A partir destas dimensões, deverão ser monitorados os seguintes indicadores de variação e de eficiência:

- ▲ **Variação de prazos (VPR):** é uma medida do desempenho do cronograma num projeto. É igual ao valor agregado (VA) menos o valor planejado (VP). A variação de prazos indica que um projeto está se atrasando em relação a sua linha base de tempo. Quando todos os valores forem agregados, ou seja, quando todas as entregas forem feitas e o projeto terminar, a variação de prazos será igual a zero.

$$\mathbf{VPR = VA - VP}$$



▲ **Varição de custos (VC):** é determinada pela fórmula: valor agregado (VA) menos o custo real (CR) e demonstra o desempenho dos custos num projeto. A VC indica a relação entre desempenho físico e os custos reais do projeto.

$$VC = VA - CR$$

▲ **Índice de desempenho de prazos (IDP):** é determinado pela razão entre VA e VP. É uma medida do progresso alcançado comparado ao progresso planejado num projeto. Caso o IDP seja menor que 1, significa que menos trabalho foi executado do que o planejado; caso o valor seja maior que 1, significa que mais trabalho foi executado do que o planejado; caso seja exatamente 1, significa que todo o trabalho planejado foi executado. O desempenho no caminho crítico deve também ser analisado para determinar se o projeto acabará antes ou depois da data de término planejada.

$$IDP = VA/VP$$

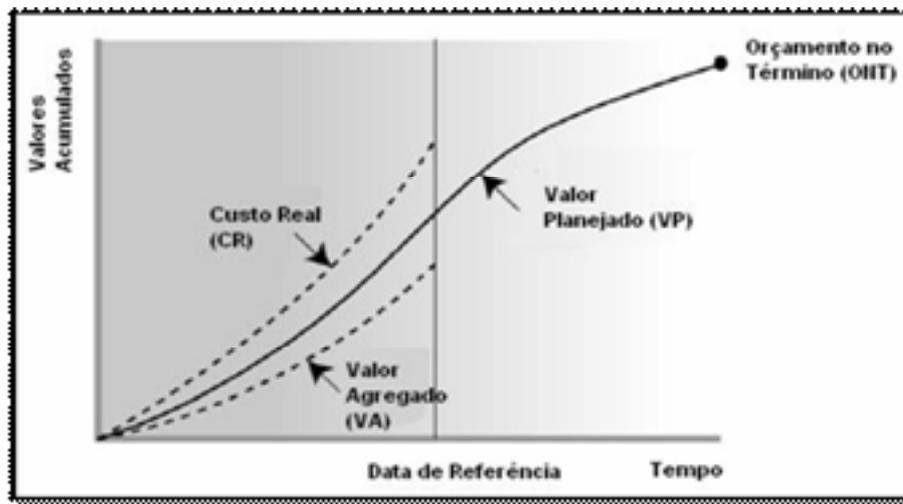
▲ **Índice de desempenho de custos (IDC):** é determinado pela razão entre VA e CR. É uma medida do valor do trabalho executado comparado ao custo real ou progresso feito no projeto, medindo a eficiência de custos do trabalho executado. Um valor de IDC menor que 1, indica um excesso de custo para o trabalho executado; já um valor de IDC maior que 1, indica um desempenho de custo abaixo do limite, até a data presente.

$$IDC = VA/CR$$

O gráfico abaixo demonstra um exemplo de utilização dos três parâmetros da técnica do valor agregado.

Neste exemplo, o projeto está com um desempenho desfavorável, uma vez que seu custo real está acima do planejado e o valor agregado está abaixo.

### Exemplo de Curva S de um Projeto



O uso de relatório fornecerá ao gerente subsídios para fornecer informações para a reunião de monitoramento que ocorre mensalmente.



# GLOSSÁRIO



**Ações Corretivas:** orientação documentada para que o trabalho do projeto seja executado de modo que seu desempenho futuro esperado fique de acordo com o plano de gerenciamento do projeto.

**Agenda Governamental:** a primeira fase das políticas públicas, onde são definidos os problemas que serão focalizados por uma política.

**Ameaças:** uma condição ou situação desfavorável para o projeto, um conjunto negativo de circunstâncias, um conjunto negativo de eventos, um risco que terá impacto negativo em um objetivo do projeto, se ocorrer, ou uma possibilidade de mudanças negativas. *Compare com oportunidade.*

**Análise da SWOT:** técnica de coleta de informações que examina o projeto no ponto de vista das suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças para aumentar a extensão dos riscos considerados pelo gerenciamento dos riscos.

**Análise de Desempenho do Projeto:** análise sobre o andamento das atividades do cronograma do projeto que estão sendo realizadas para executar o trabalho do projeto, coletadas como parte dos processos de Execução, Orientação e Gerenciamento do projeto. As análises incluem: situação das entregas, andamento da implementação de solicitações de mudança, ações corretivas, ações preventivas e reparos de defeitos, previsão de estimativas para terminar, percentual informado de trabalho fisicamente terminado, valor atingido de medições do desempenho técnico, datas de início e de término de atividades do cronograma.

**Atividade:** um componente de trabalho realizado durante o andamento de um projeto.

**Atividade Crítica:** qualquer atividade do cronograma em um caminho crítico de um cronograma do projeto. Mais comumente determinada através do método do caminho crítico. Embora algumas atividades sejam "críticas", no sentido literal, sem estar no caminho crítico, esse significado é raramente usado no contexto de projetos.

**Ativos de processos organizacionais:** qualquer um ou todos os ativos relacionados a processos, de quaisquer ou todas as organizações envolvidas no projeto que são ou podem ser usados para influenciar o sucesso do projeto. Esses ativos de processos incluem planos formais ou informais, políticas,



procedimentos e diretrizes. Os ativos do processo também incluem as bases de conhecimento das organizações, como lições aprendidas e informações históricas.

**Autoridade:** o direito de aplicar recursos do projeto, usar fundos, tomar decisões ou fornecer aprovações.

**Caminho Crítico:** geralmente, mas não sempre, a sequência de atividades do cronograma que determina a duração do projeto. É o caminho mais longo através do projeto.

**Ciclo de vida do projeto:** um conjunto de fases do projeto, geralmente em ordem sequencial, cujos nomes e quantidades são determinados pelas necessidades de controle da organização ou organizações envolvidas no projeto. Um ciclo de vida pode ser documentado com uma metodologia.

**Compressão:** um tipo específico de técnica de compressão do cronograma do projeto, realizada através de ações tomadas para diminuir a duração total do cronograma do projeto, após a análise das diversas alternativas a fim de determinar como obter a máxima compressão da duração do cronograma pelo menor custo adicional. Abordagens típicas de compressão de um cronograma incluem a redução das durações das atividades do cronograma e o aumento da alocação de recursos nas atividades do cronograma.

**Concedente:** órgão ou entidade da Administração Pública Estadual responsável pela transferência dos recursos financeiros destinados à execução do objeto do convênio, ou pela descentralização dos créditos orçamentários destinados à execução do objeto do convênio.

**Contrato:** um acordo que gera obrigações para as partes, e que obriga o fornecedor a oferecer o produto, serviço ou resultado especificado e o comprador a pagar por ele.

**Controlar o Cronograma:** o processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização do seu progresso e gerenciamento das mudanças feitas na linha base do cronograma.

**Controlar o Escopo:** o processo de monitoramento do andamento do escopo do projeto e do produto e gerenciamento das mudanças feitas na linha base do escopo.



**Controle:** comparação entre o desempenho real e o planejado, análise das variações, avaliação das tendências para efetuar melhorias no processo, avaliação das alternativas possíveis e recomendação das ações corretivas adequadas, conforme necessário.

**Controle de Custos:** o processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização do seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha base dos custos.

**Controle de Mudanças:** identificação, documentação, aprovação ou rejeição e controle de mudanças feitas nas linhas de base do projeto.

**Controle do Projeto:** monitoramento de todos os aspectos de desempenho e dos produtos do projeto.

**Controle Integrado de Mudanças:** o processo de análise de todas as solicitações de mudança, aprovação de mudanças e gerenciamento de mudanças em entregas, ativos de processos organizacionais, documentos de projeto e plano de gerenciamento do projeto.

**Convenente:** órgão ou entidade de qualquer esfera de governo ou a organização de direito privado com a qual a Administração Estadual pactua a execução de programa, projeto, atividade ou evento de interesse recíproco, mediante a celebração de convênio.

**Convênio:** qualquer instrumento que discipline a transferência de recursos públicos, tendo como partícipe órgão ou entidade da Administração Pública Estadual que esteja recebendo ou transferindo recursos públicos objetivando a execução de programa de trabalho, projeto, atividade ou evento de duração certa, de interesse recíproco e em regime de mútua cooperação.

**Criar a Estrutura Analítica de Projeto – EAP:** o processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e de gerenciamento mais fácil.

**Cronograma do Projeto:** as datas planejadas para realizar as atividades do cronograma e para atingir os marcos do cronograma.

**Cronograma Físico-Financeiro:** representação gráfica que indica, simultaneamente, o tempo e os valores financeiros previstos para a execução de determinado projeto.



**Curva S:** representação gráfica dos custos cumulativos, horas de mão-de-obra, percentual de trabalho ou outras quantidades, indicando sua evolução no tempo. Usada para representar o valor planejado, o valor agregado, e o custo real de um trabalho de projeto. O nome se origina do formato parecido com um S da curva (mais plana no início e no final, mais inclinada no centro) gerada para representar um projeto que começa lentamente, se agiliza e em seguida diminui o ritmo. É também um termo para expressar a provável distribuição cumulativa que é o resultado de uma simulação, uma ferramenta da análise quantitativa dos riscos.

**Custo:** o valor monetário ou preço de uma atividade ou componente do projeto que inclui o valor monetário dos recursos necessários para realizar e terminar a atividade ou o componente ou para produzir o componente. Um custo específico pode ser composto de uma combinação de componentes de custo, inclusive horas de mão-de-obra direta, outros custos diretos, horas de mão-de-obra indireta, outros custos indiretos e preço de aquisição. (No entanto, na metodologia de gerenciamento de valor agregado, em alguns casos, o termo custo pode representar apenas as horas de mão-de-obra sem conversão para valor monetário).

**Custo Real:** os custos totais realmente incorridos e registrados na realização do trabalho executado durante um determinado período de tempo para uma atividade do cronograma ou um componente da estrutura analítica do projeto. O custo real às vezes pode representar somente as horas de mão-de-obra direta, somente os custos diretos ou todos os custos, inclusive custos indiretos. Também chamado de custo real do trabalho realizado (CRTR).

**Data de Início:** um momento associado ao início de uma atividade do cronograma. Geralmente usada com uma das seguintes qualificações: real, planejada, estimada, agendada, mais cedo, mais tarde, alvo, linha base ou atual.

**Data de Término:** um momento associado ao término de uma atividade do cronograma. Geralmente usada com uma das seguintes qualificações: real, planejada, estimada, agendada, mais cedo, mais tarde, alvo, linha base ou atual.

**Declaração de Escopo do Projeto:** a descrição do escopo do projeto, que



inclui as principais entregas, premissas e restrições do projeto e uma descrição do trabalho, que fornece uma base documentada para futuras decisões do projeto e para confirmar ou desenvolver um entendimento comum do escopo do projeto entre as partes interessadas.

**Decomposição:** uma técnica de planejamento que subdivide o escopo do projeto e as entregas do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis, até que o trabalho do projeto associado à realização do escopo do projeto e ao fornecimento das entregas seja definido em detalhes suficientes para dar suporte à execução, ao monitoramento e ao controle do trabalho.

**Descentralização de Crédito Orçamentário:** uma transferência, de uma unidade orçamentária ou administrativa para outra, do poder de utilizar os créditos orçamentários ou adicionais que estejam sob a sua supervisão, ou lhe tenham sido dotados ou transferidos.

**Determinar as Expectativas das Partes Interessadas:** o processo de comunicação e interação com as partes interessadas para atender às suas necessidades e resolver as questões conforme as mesmas ocorrerem.

**Diagrama de Precedência:** um método de construção de um diagrama de rede do cronograma do projeto que usa caixas ou retângulos, chamados de nós, para representar atividades e os conecta por setas que mostram as dependências. Esta técnica também é chamada de atividade no nó (ANN) e é o método usado pela maioria dos pacotes de software de gerenciamento de projetos.

**Diagrama de Rede:** representam a sequência de operações em um projeto ou a sequência de uma única operação dentro de um projeto, são utilizados como base para o planejamento, análise, controle e monitorização de programas, datas e recursos (como pessoas, máquinas, meios auxiliares de produção – MAPs, materiais, documentos e desenhos).

**Dicionário da EAP:** um documento que descreve cada componente da estrutura analítica do projeto (EAP). Para cada componente da EAP, o dicionário da EAP inclui uma breve definição do escopo ou declaração do trabalho, entrega(s) definida(s), uma lista de atividades associadas e uma lista de marcos. Outras informações podem incluir: organização responsável, datas



de início e de conclusão, recursos necessários, uma estimativa de custos, número de cobrança, informações do contrato, requisitos de qualidade e referências técnicas para facilitar o desempenho do trabalho.

**Documentos:** os documentos utilizados nas atividades de licitação e proposta, que incluem Convite para licitação, Convite para negociações, Solicitação de informações, Solicitação de cotação, Solicitação de proposta do comprador e as respostas do fornecedor.

**Encerramento do Projeto:** o processo de finalização de todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto para terminar formalmente o projeto ou a fase.

**Encerrar as aquisições:** o processo de finalizar todas as aquisições do projeto.

**Entradas:** qualquer item, interno ou externo ao projeto, que é exigido por um processo antes que esse processo continue. Pode ser uma saída de um processo predecessor.

**Entregas:** qualquer produto, resultado ou capacidade para realizar um serviço único e verificável e que deve ser produzido para concluir um processo, uma fase ou um projeto. Muitas vezes utilizado mais especificamente com referência a uma entrega externa, que é uma entrega sujeita à aprovação do patrocinador ou do cliente do projeto. Características das entregas: (a) São provas que as atividades concluídas produziram resultados; (b) São tangíveis e podem ser medidas; (c) São definidas no início do projeto e verificadas e aceitas no final do projeto ou fase; (d) Podem tornar-se marcos; e (e) Permitem maior comprometimento em função da clareza do objetivo.

**Equipe do Projeto:** todos os membros da equipe do projeto, inclusive a equipe de gerenciamento de projetos, o gerente de projetos e, para alguns projetos, o patrocinador do projeto.

**Escopo:** a soma dos produtos, serviços e resultados a serem fornecidos na forma de projeto.

**Escopo do projeto:** o trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas.

**Especificações Técnicas:** compõem o documento necessário na execução de obras e serviços e na aquisição de produtos cujo objetivo é padronizar o



produto a ser licitado com exigência de qualidade.

**Estágio de Execução:** o período durante o qual o projeto se encontra em seu ciclo de vida.

**Estimar a Duração das Atividades:** o processo de estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades específicas com os recursos estimados.

**Estimativa:** um método para estimar um componente do trabalho. O trabalho é decomposto em partes mais detalhadas. É preparada uma estimativa do que é necessário para atender aos requisitos de cada uma das partes inferiores e mais detalhadas do trabalho e, em seguida, essas estimativas são agregadas em uma quantidade total para o componente do trabalho.

**Estimativa Análoga:** uma técnica de estimativa que usa os valores de parâmetros, como escopo, custo, orçamento e duração ou medidas de escala como tamanho, peso e complexidade de uma atividade anterior semelhante, como base para estimar o mesmo parâmetro ou medida para uma atividade futura.

**Estimativa "Bottom-up":** um método para estimar um componente do trabalho. O trabalho é decomposto em partes mais detalhadas. É preparada uma estimativa do que é necessário para atender aos requisitos de cada uma das partes inferiores e mais detalhadas do trabalho e, em seguida, essas estimativas são agregadas em uma quantidade total para o componente do trabalho. A exatidão da estimativa "bottom-up" é determinada pelo tamanho e a complexidade do trabalho identificado nos níveis inferiores.

**Estimativa de Custos:** o processo de desenvolvimento de uma estimativa de custos dos recursos monetários necessários para terminar as atividades do projeto.

**Estimativa de Três Pontos:** uma técnica que usa três estimativas de custos ou duração para representar os cenários otimistas mais prováveis, e pessimistas. Esta técnica é aplicada para melhorar a exatidão das estimativas de custos ou duração quando não há certeza em relação à atividade subjacente ou ao componente de custo.

**Estimativa do Término:** o custo total previsto de uma atividade do cronograma,



de um componente da estrutura analítica do projeto ou do projeto, quando o escopo definido do trabalho for terminado. A Estimativa do Término pode ser calculada com base no desempenho até a data em questão, ou estimada pela equipe do projeto com base em outros fatores, caso em que é frequentemente chamada de última estimativa revisada.

**Estimativa Paramétrica:** uma técnica de estimativa que utiliza uma relação estatística entre dados históricos e outras variáveis (por exemplo, metros quadrados em construção, linhas de código em desenvolvimento de software) para calcular uma estimativa para parâmetros da atividade, como escopo, custo, orçamento e duração. Um exemplo do parâmetro de custo é multiplicar a quantidade planejada de trabalho a ser realizado pelo custo histórico por unidade para obter o custo estimado.

**Estrutura Analítica de Projeto – EAP:** uma decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho a ser executado pela equipe do projeto para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas necessárias. Ela organiza e define o escopo total do projeto.

**Fase do projeto:** um conjunto de atividades do projeto, relacionadas de forma lógica, que geralmente culminam com o término de uma entrega importante. Na maioria dos casos, as fases do projeto são terminadas sequencialmente, mas podem se sobrepor em algumas situações do projeto. Uma fase do projeto é um componente do ciclo de vida do projeto. Uma fase do projeto não é um grupo de processos de gerenciamento de projetos.

**Fatores ambientais:** qualquer um ou todos os fatores ambientais externos e fatores ambientais organizacionais internos que cercam ou influenciam o sucesso do projeto. Esses fatores são de qualquer uma ou de todas as empresas envolvidas no projeto e incluem cultura e estrutura organizacional, infra-estrutura, recursos existentes, bancos de dados comerciais, condições de mercado e software de gerenciamento de projetos.

**Ferramenta:** alguma coisa tangível, como um modelo ou um programa de software, usada na realização de uma atividade para produzir um produto ou resultado.

**Fornecedor:** um provedor ou fornecedor de produtos, serviços ou resultados para uma organização.



**Gantt de Controle:** o Gráfico de Gantt é uma representação gráfica de informações relacionadas ao cronograma. Em um gráfico de barras típico, as atividades do cronograma ou os componentes da estrutura analítica do projeto são listados verticalmente do lado esquerdo do gráfico, as datas são mostradas horizontalmente na parte superior e as durações das atividades são exibidas como barras horizontais posicionadas de acordo com as datas. Pelo Gantt de Controle, temos as barras de acompanhamento de datas planejadas e de datas de linha-base.

**Gerenciamento da Integração do Projeto:** o Gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento do projeto dentro dos Grupos de processos de gerenciamento do projeto.

**Gerenciamento da Qualidade do Projeto:** o Gerenciamento da qualidade do projeto inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça as necessidades para as quais foi empreendido.

**Gerenciamento das Aquisições do Projeto:** o Gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos de compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto necessários para realizar o trabalho.

**Gerenciamento das Comunicações do projeto:** o Gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.

**Gerenciamento de Custos do projeto:** o Gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.

**Gerenciamento de Projetos:** a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.

**Gerenciamento de Recursos humanos do projeto:** o Gerenciamento dos



recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto.

**Gerenciamento de Riscos do Projeto:** o Gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos relacionados com o planejamento, identificação, análise, elaboração de respostas, monitoramento e controle dos riscos em um projeto.

**Gerenciamento do Escopo do Projeto:** o Gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para que o projeto termine com êxito.

**Gerenciamento dos Requisitos do Projeto:** o gerenciamento de requisitos é um modelo sistemático para encontrar, documentar, organizar e rastrear os requisitos variáveis de um sistema, além de estabelecer e manter acordo entre o cliente e a equipe do projeto nos requisitos variáveis do sistema.

**Gerenciamento do Tempo do Projeto:** o Gerenciamento do tempo do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.

**Gerenciamento do Valor Agregado – GVA:** uma metodologia de gerenciamento usada para integrar o escopo, o cronograma e os recursos e para medir objetivamente o desempenho e o progresso do projeto. Para medir o desempenho, o custo orçado do trabalho realizado (ou seja, o valor agregado) é determinado e comparado ao custo real do trabalho realizado (ou seja, o custo real).

**Gerenciar a Equipe do Projeto:** o processo de acompanhar o desempenho de membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.

**Gerente do Projeto:** a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto.

**Identificar as Atividades:** uma identificação numérica ou de texto, curta e exclusiva, atribuída a cada atividade do cronograma para diferenciá-la de outras atividades. Normalmente único dentro de um diagrama de rede do cronograma do projeto.

**Índice de Desempenho de Custos – IDC:** uma medida da eficiência de custos em um projeto. É a relação entre o valor agregado (VA) e os custos reais (CR).



IDC = VA dividido por CR.

**Índice de Desempenho de Prazos – IDP:** é uma medida da eficiência do cronograma em um projeto. É a relação entre o valor agregado (VA) e o valor planejado (VP).

**Informações Históricas:** documentos e dados sobre projetos anteriores que incluem arquivos de projetos, registros, correspondências, contratos encerrados e projetos encerrados.

**Início de um Projeto:** lançamento de um processo que pode resultar na autorização de um novo projeto.

**Início-Início (II):** o relacionamento lógico em que a iniciação do trabalho da atividade sucessora do cronograma depende da iniciação do trabalho da atividade predecessora do cronograma.

**Início-Término (IT):** o relacionamento lógico em que o término da atividade sucessora do cronograma depende da iniciação da atividade predecessora do cronograma.

**Intenção de Gasto (IG):** é um ato realizado no Sistema de Acompanhamento de Contratos e Convênios - SACC, que permite que, antes da licitação, da dispensa ou da inexigibilidade da despesa pública, haja a devida reserva orçamentária, visando, exatamente, garantir que nenhuma despesa pública será incorrida sem a prévia reserva orçamentária, a fim de que não se caracterize crime de improbidade administrativa do ordenador de despesas.

**Licença Ambiental:** procedimento administrativo pelo qual o órgão ambiental competente licencia a localização, instalação, ampliação e a operação de empreendimentos e atividades utilizadoras de recursos ambientais, consideradas efetiva e potencialmente poluidoras ou daquelas que, sob qualquer forma, possam causar degradação ambiental, considerando as disposições legais e regulamentares e as normas aplicáveis ao caso.

**Licitação:** procedimento administrativo pelo qual um ente público, no exercício da função administrativa, abre a todos os interessados, que se sujeitem às condições fixadas no instrumento convocatório, a possibilidade de formularem propostas dentre as quais selecionará e aceitará a mais conveniente para a celebração do contrato.



**Lições Aprendidas:** a aprendizagem obtida no processo de realização do projeto. As lições aprendidas podem ser identificadas a qualquer momento. Também consideradas um registro do projeto, que será incluído na base de conhecimento de lições aprendidas.

**Linha de base de custo:** *ver Linha de base do Projeto.*

**Linha de base de escopo:** o conteúdo dos documentos do projeto, especialmente a Declaração de Escopo, a EAP e o Dicionário da EAP determinam a linha base de Escopo do Projeto. Todas as entregas elencadas nestes documentos são parte do escopo do projeto. Caso haja necessidade de modificação dessas entregas, deverá ser iniciado o processo de Controle de Mudanças.

**Linha de base de tempo:** *ver Linha Base do Projeto.*

**Linha de base do projeto:** um plano aprovado para um projeto, somadas ou subtraídas as mudanças aprovadas. Ela é comparada com o desempenho real para determinar se o desempenho está dentro dos limites de variação aceitáveis. Em geral, refere-se à linha base atual, mas pode se referir à original ou a alguma outra linha base. Normalmente usada com um atributo modificador (por exemplo, linha base do desempenho de custos, do cronograma, da medição do desempenho, da técnica).

**Marco:** um ponto ou evento significativo no projeto.

**Membros da Equipe do Projeto:** as pessoas que se reportam direta ou indiretamente ao gerente de projetos e que são responsáveis pela realização do trabalho do projeto como parte normal das tarefas que lhes foram atribuídas.

**Metodologia:** um sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras usadas pelas pessoas que trabalham em uma disciplina.

**Monitoramento:** coletar dados de desempenho do projeto referentes a um plano, produzir medições do desempenho, relatar e divulgar informações sobre o desempenho.

**Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto:** o processo de acompanhamento, revisão e regulação do progresso para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento do projeto.



**Mudanças do escopo:** qualquer mudança no escopo do projeto. Uma mudança do escopo quase sempre exige um ajuste nos custos ou no cronograma do projeto.

**Objetivo:** algo em cuja direção o trabalho deve ser orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um objetivo a ser atingido, um resultado a ser obtido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado.

**Opinião Especializada:** opinião fornecida com base em especialização em uma área de aplicação, área de conhecimento, disciplina, setor, etc. conforme adequado para a atividade que está sendo realizada. Essa especialização pode ser oferecida por qualquer grupo ou pessoa com formação, conhecimento, habilidade, experiência ou treinamento especializado e está disponível a partir de diversas fontes, inclusive: outras unidades dentro da organização executora, consultores, partes interessadas, inclusive clientes, associações profissionais e técnicas, e setores.

**Oportunidades:** uma condição ou situação favorável para o projeto, um conjunto positivo de circunstâncias, um conjunto positivo de eventos, um risco que terá impacto positivo nos objetivos do projeto ou uma possibilidade de mudanças positivas.

**Orçamentação:** o processo de agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha base dos custos.

**Pacote de Trabalho:** uma entrega ou componente do trabalho do projeto no nível mais baixo de cada ramo da estrutura analítica do projeto.

**Papel:** um papel definido a ser realizado por um membro da equipe do projeto, como teste, arquivamento, inspeção, codificação.

**Paralelismo:** uma técnica específica para compressão do cronograma de um projeto que altera a lógica de rede sobrepondo fases que normalmente seriam realizadas em sequência, como a fase de projeto e a fase de construção, ou para realizar atividades do cronograma em paralelo.

**Partes Interessadas:** pessoas e organizações, como clientes, patrocinadores, organizações executoras e o público, que estejam ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa



pela execução ou término do projeto. Elas podem também exercer influência sobre o projeto e suas entregas.

**Planejar as Aquisições:** o processo de documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial.

**Planejar as Comunicações:** o processo de determinação das necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definição de uma abordagem de comunicação.

**Plano do Projeto:** um plano de alto nível, mostrando os principais produtos do projeto, quando eles serão entregues e o custo.

**Premissas:** premissas são fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração.

**Processo:** um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas realizadas para obter um conjunto especificado de produtos, resultados ou serviços.

**Processo de Licitação:** é o processo de oferta (muitas vezes competitiva) de fixar um preço único a que se está disposto a pagar por alguma coisa.

**Processo de Planejamento:** os processos realizados para estabelecer o escopo total do esforço, definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos.

**Produto:** um objeto produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente. Para o Governo do Estado do Ceará, produto é todo bem ou serviço ofertado à sociedade, e, em alguns casos, pode ser expresso pelo número de beneficiários. O produto resulta da ação definida no Plano Plurianual e será acompanhado como componente do programa e projeto, quanto à execução física, financeira e de prazos, tomando como base a programação definida no PPA, LOA e Mapp.

**Programa de Cooperação Federativa:** programa do Governo do Estado do Ceará com o propósito de fortalecer as ações municipais voltadas para a melhoria das condições de vida da população cearense.

**Projeto:** um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.



**Projeto Básico:** o conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a [obra](#) ou serviço, ou complexo de obras ou serviços, objeto da [licitação](#), elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do [impacto ambiental](#) do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução.

**Projeto Executivo:** o conjunto dos elementos necessários e suficientes à execução completa da obra, de acordo com as normas pertinentes da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT.

**Protótipo:** um protótipo é um tipo original, da forma, ou exemplo de algo que serve como um exemplo típico, com base, ou padrão para outras coisas da mesma categoria. **Recursos:** recursos humanos especializados (disciplinas específicas, individualmente ou em grupos ou equipes), equipamentos, serviços, suprimentos, commodities, materiais, orçamentos ou fundos.

**Relatório de Desempenho do Projeto:** documentos e apresentações que fornecem informações organizadas e resumidas sobre o desempenho do trabalho, cálculos e parâmetros de gerenciamento do valor agregado e análises de andamento e progresso do trabalho do projeto

**Relatório de Impacto no Sistema de Trânsito:** relatório que aborda os impactos que empreendimentos novos, ampliação de empreendimentos existentes ou alterações de uso de imóveis podem ter no trânsito e as medidas mitigadoras que deverão ser tomadas.

**Requisitos:** uma condição ou capacidade que deve ser atendida ou possuída por um sistema, produto, serviço, resultado ou componente para satisfazer um contrato, uma norma, uma especificação ou outro documento imposto formalmente. Os requisitos incluem necessidades, desejos e expectativas quantificados e documentados do patrocinador, do cliente e de outras partes interessadas.

**Restrições:** o estado, a qualidade ou o sentido de estar restrito a uma determinada ação ou inatividade. Uma restrição ou limitação aplicável, interna ou externa ao projeto, que afetará o desempenho do projeto ou de



um processo. Por exemplo, uma restrição do cronograma é qualquer limitação ou condição colocada em relação ao cronograma do projeto que afeta o momento em que uma atividade do cronograma pode ser agendada e geralmente está na forma de datas impostas fixas. Uma restrição de custos é qualquer limitação ou condição colocada em relação ao orçamento do projeto, como fundos disponíveis ao longo do tempo. Uma restrição de recursos do projeto é qualquer limitação ou condição colocada em relação à utilização de recursos, como quais habilidades ou disciplinas do recurso estão disponíveis e a quantidade disponível de um determinado recurso durante um prazo especificado.

**Resultados de um projeto:** uma saída dos processos e atividades de gerenciamento de projetos. Os resultados incluem efeitos (por exemplo, sistemas integrados, processo revisado, organização reestruturada, testes, pessoal treinado, etc.) e documentos (por exemplo, políticas, planos, estudos, procedimentos, especificações, relatórios, etc.).

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

**Saídas:** um produto, resultado ou serviço gerado por um processo. Pode ser um dado necessário para um processo sucessor.

**Simulação de Monte Carlo:** um processo que gera centenas ou milhares de resultados prováveis de desempenho com base em distribuições de probabilidade do custo e do cronograma em tarefas distintas. Os resultados são então usados para gerar uma distribuição de probabilidade para o projeto como um todo.

**Sistema de Registro de Preços:** é o conjunto de procedimentos para seleção de proposta mais vantajosa, visando o registro formal de preços para futuras e eventuais contratações de bens, de produtos e de serviços.

**Solicitações de Mudanças:** solicitações para aumentar ou reduzir o escopo do projeto, modificar políticas, processos, planos ou procedimentos, modificar custos ou orçamentos ou revisar cronogramas.

**Subproduto:** representa etapa da execução do produto ou uma especificação do mesmo. No caso de produto divisível, aquele cuja execução



se efetua em várias etapas, o subproduto representa cada uma dessas etapas. Quando se tratar de produto indivisível, em que a execução se dá em uma única etapa, o subproduto corresponde à especificação do produto.

**Técnica:** um procedimento sistemático definido usado por um recurso humano para realizar uma atividade a fim de produzir um produto ou resultado ou oferecer um serviço, e que pode empregar uma ou mais ferramentas.

**Técnica de Revisão e Avaliação de Programa (PERT):** uma técnica de estimativa que aplica uma média ponderada de estimativas otimista, pessimista e mais provável quando existe incerteza em relação às estimativas da atividade distinta.

**Término do Projeto ou Fase:** o processo de finalização de todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto para terminar formalmente o projeto ou a fase.

**Término-Início (TI):** o relacionamento lógico em que a iniciação do trabalho da atividade sucessora depende do término do trabalho da atividade predecessora.

**Término-Término (TT):** o relacionamento lógico em que o término do trabalho da atividade sucessora não pode terminar até o término do trabalho da atividade predecessora.

**Termo de Abertura do Projeto:** um documento publicado pelo iniciador ou patrocinador do projeto que autoriza formalmente a existência de um projeto e concede ao gerente de projetos a autoridade para aplicar os recursos organizacionais nas atividades do projeto.

**Termo de Aceitação do Escopo:** recebimento formal da entrega, considerando-a, verdadeira, em boas condições, adequada ou completa.

**Termo de Ajuste:** instrumento firmado entre a Administração Pública Estadual e as Prefeituras dos Municípios Cearenses que discipline a transferência de recursos públicos estaduais, no âmbito do PROGRAMA DE COOPERAÇÃO FEDERATIVA, para execução de projeto ou atividade de interesse recíproco e em regime de mútua cooperação.

**Termo de Descentralização de Crédito Orçamentário (TDCO):** é o termo com cláusulas simplificadas que formaliza a descentralização de crédito



orçamentário, no qual é preenchido os dados do Órgão Titular do Crédito, do Órgão Gerenciador do Crédito, do objeto e de sua execução, visando à execução de programa de trabalho, projeto/atividade ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação.

**Termo de Referência (TR):** o documento que fornece, para os licitantes, informações que servirão de base, na elaboração dos Projetos Básicos e Executivos de Obras e Serviços, de forma a possibilitar uma melhor análise comparativa das propostas apresentadas

**Valor Agregado:** o valor do trabalho terminado expresso em termos do orçamento aprovado atribuído a esse trabalho para uma atividade do cronograma ou componente da estrutura analítica do projeto. Também chamado de custo orçado do trabalho realizado (COTR).

**Valor Planejado:** descreve o montante financeiro que o projeto, de acordo com o planejamento, deveria ter consumido até um dado ponto do cronograma.

**Variação de Prazos – VPR:** uma medida do desempenho de prazos em um projeto. É a diferença entre o valor agregado (VA) e o valor planejado (VP).  
 $VPR = VA \text{ menos } VP.$

**Variação dos Custos – VC:** uma medida do desempenho de custos em um projeto. É a diferença entre o valor agregado (VA) e o custo real (CR).  $VC = VA \text{ menos } CR.$

**Verificação do Escopo:** o processo de formalização da aceitação das entregas terminadas do projeto.



GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ  
*Secretaria do Planejamento e Gestão*