



COGEP
Comitê Gestor da Rede PNAFM

PROJETOS PNAFM

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Gravatá – 07 a 09/05/2012

ALEXANDRE MELILLO previsão: 45 min.



AGENDA

SEEMP

Revisões de Projeto

Aquisições

Gestão de Projetos

Carteira Atual

Assuntos Gerais





SEEMP

Ferramenta que permite a especificação, elaboração, contratação, execução, monitoramento, registro e controle de Projetos e Programas referentes a Acordos de Cooperação com Organismos Multilaterais de Crédito.

SITUAÇÃO ATUAL

- ❖ Processo de Elaboração, Contratação e Revisão de Projetos finalizado.
- ❖ Processo de Aquisições e Acompanhamento de Projetos em desenvolvimento.
- ❖ Continuidade da especificação dos processos de Execução, Monitoramento e Avaliação de Programas.
- ❖ Processos de Administração Financeira, Multiprogramas e Bases Corporativas a especificar.



SEEMP MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

- ❖ Acompanhamento físico e financeiro parametrizável dos Projetos.
- ❖ Vinculação parametrizada entre a execução dos produtos e os Objetivos de cada Projeto.
- ❖ Vinculação parametrizada entre o atingimento dos objetivos de cada Projeto ao Marco de Resultados do Programa/Agente Executor/Órgão Gestor/Órgão Financiador.
- ❖ O fator crítico de sucesso é a utilização do processo de Administração Financeira.
- ❖ Avaliar necessidade de utilização temporária de integração com bases de dados externa.



SEEMP ESPECIFICAÇÕES COMPLEMENTARES

- ❖ Execução, Monitoramento e Avaliação: até junho/2012
- ❖ Administração Financeira: até outubro/2012
- ❖ Multiprogramas (Ciclos de Projeto e Matriz de Problemas, Produtos e Resultados): até dezembro/2012
- ❖ Integração com Bases Corporativas: até abril/2013





SEEMP VISÃO DE FUTURO

- ❖ Utilização universalizada em Programas e Projetos com recursos de organismos multilaterais de crédito: a partir de 2014
- ❖ Utilização universalizada por gestores públicos da administração direta: a partir de 2014





SEEMP

Fazenda
Ministério da Fazenda



Seja bem-vindo ao Sistema SEEMP!

Sistema de Elaboração, Execução e Monitoramento de Projetos

O SEEMP é um sistema que visa oferecer suporte aos municípios na gestão de projetos do Programa PNAFM. Através dele é possível a elaboração e execução física e financeira do projeto, além de sua atualização.

A Gestão de Projetos no SEEMP se dá a partir de um planejamento estratégico de atividades, metas, cronograma, recursos e desembolso, com o respectivo acompanhamento dos indicadores de cada projeto.

Assim, é possível gerar relatórios gerenciais físicos e financeiros dos investimentos e pagamentos efetuados para verificação da evolução dos projetos municipais.

Para ter acesso ao SEEMP é necessário preencher o formulário de cadastramento, clicando [aqui](#). Após o preenchimento, envie o formulário para o email: ucp.df@fazenda.gov.br.

Cada usuário terá acesso restrito aos dados de seu projeto no âmbito de seu município, de acordo com o perfil no qual estiver cadastrado.

Em caso de dúvida no cadastramento, entrar em contato com a COOPE/UCP, por email ou pelos telefones (61) 3412-2447 e 3412-2487.

Login	
CPF	<input type="text"/>
Senha	<input type="text"/>
Nova Senha	<input type="text"/>
Confirme Nova Senha	<input type="text"/>
<input type="button" value="Entrar"/>	



REVISÕES DE PROJETO

Primeiramente, vamos lembrar que...

- ❖ Projeto não é um mero conjunto de tarefas futuras. Tem início, meio e fim.
- ❖ Tem objetivo específico e mensurável
- ❖ Tem duração definida
- ❖ Envolve recursos diversos
- ❖ Contém tarefas individuais porém interdependentes
- ❖ Principais preocupações:
 - ❖ Cronograma
 - ❖ Orçamento
 - ❖ Gerenciamento de recursos
 - ❖ Acompanhamento e relatórios do desenvolvimento do Projeto

Gerenciamento de Projeto é uma arte e uma ciência. Exige dedicação!!



REVISÕES DE PROJETO

O que deve ocorrer para uma solicitação de Revisão de Projeto....

Principais passos:

- ❖ Definir o que é necessário se revisar
- ❖ Elaborar uma lista de tarefas a serem realizadas
- ❖ Detalhar e agrupar as tarefas
- ❖ Definir as precedências
- ❖ Definir os recursos e o esforço de trabalho para cada tarefa
- ❖ Ratificar as necessidades com os gestores municipais
- ❖ Identificar o Caminho Crítico
- ❖ Contatar a UCP – Coordenação Técnica
- ❖ Ajustar o Planejamento Estratégico
- ❖ Revisar a planilha SEEMP
- ❖ Oficializar a solicitação de Revisão de Projeto
- ❖ Conceber e Monitorar Planos de Contingência



REVISÕES DE PROJETO

Aprofundando alguns conceitos....

Planos de Contingência

- ❖ São os “Planos B”, ou seja “O que eu faço se algo der errado....”
- ❖ Tem como principal função minimizar stress e decisões precipitadas diante do inesperado
- ❖ Um bom método é fazer perguntas hipotéticas, prevendo eventuais problemas

Caminho Crítico

- ❖ Marca uma série de tarefas em um projeto que tem que ser completadas em tempo para que todo o projeto cumpra o cronograma
- ❖ Calcula a:
 - ❖ Primeira data de início
 - ❖ Primeira data de fim
 - ❖ Última data de início
 - ❖ Última data de fim de cada atividade
- ❖ Em todo o projeto é sempre o percurso mais longo



AQUISIÇÕES CONCEITO

As Políticas de Aquisições do BID são orientadas por quatro critérios:

- ❖ A necessidade de economia e eficiência na implementação do projeto, bem como a necessidade de serviços de alta qualidade;
- ❖ O interesse do BID em oferecer a todos os licitantes elegíveis as mesmas informações e igual oportunidade de competir para o fornecimento de bens e contratação de obras e serviços de consultoria, financiados pelo BID;
- ❖ O interesse do BID em estimular o desenvolvimento da construção civil e da indústria nacional do país Mutuário, bem como estimular o desenvolvimento e emprego de consultores nacionais de seus países membros mutuários; e
- ❖ A importância da transparência no processo de aquisições e de seleção.



AQUISIÇÕES

Referências no Contrato de Empréstimo OC/BR-2248

- ❖ Disposições relativas para aquisição de bens e contratação de obras
 - ❖ Obrigatoriedade de obediência ao Documento GN-2349-7 (Políticas para a aquisição de bens e contratação de obras e financiados pelo BID), editadas em Julho de 2006.

- ❖ Disposições relativas para a seleção e contratação de consultores
 - ❖ Obrigatoriedade de obediência ao Documento GN-2350-7 (Políticas para a seleção e contratação de consultores financiados pelo BID), editadas em Julho de 2006.



AQUISIÇÕES PLANO DE AQUISIÇÕES

A UEM deverá elaborar, dentro de seu Projeto, um Plano de Aquisições nos termos definidos pelo BID, que no PNAFM é sempre representado pela UCP, estabelecendo:

- ❖ Os contratos específicos para os bens, obras e/ou serviços de consultoria necessários à execução do projeto, inicialmente por, pelo menos, 18 meses;
- ❖ Os métodos propostos para a licitação e seleção de serviços de consultoria; e
- ❖ Os respectivos procedimentos de revisão (*ex-ante* ou *ex-post*) pelo BID.

O Mutuário deverá atualizar o Plano de Aquisições anualmente ou conforme necessário durante toda a duração do projeto.

O Mutuário deverá implementar o Plano de Aquisições da forma como foi aprovado pela UCP. Qualquer alteração no Projeto PNAFM implica diretamente na respectiva adaptação/alteração do Plano de Aquisições.



AQUISIÇÕES

Revisões BID “*ex-ante*” – Solicitação de Não Objeção

Estarão sujeitos a revisão “*ex-ante*” por parte do Banco, respectivamente:

- ❖ Contratos de Obras cujo custo total estimado seja igual ou superior ao equivalente a US\$ 25 milhões
- ❖ Contratação de Bens cujo custo total estimado seja igual ou superior ao equivalente a US\$ 5 milhões
- ❖ Contratos de Serviços Diferentes a Consultoria cujo custo total estimado seja igual ou superior ao equivalente a US\$ 5 milhões
- ❖ Contratos de Serviços de Consultoria com Empresas cujo custo total estimado seja igual ou superior ao equivalente a US\$ 1 milhão
- ❖ Toda Contratação Direta (conceito amplo)

A verificação do limite deve ser realizada na elaboração do Plano de Aquisições

Abaixo desse limites, pode ser utilizada a Legislação Nacional.



AQUISIÇÕES

Para uso da Legislação Nacional, deve ser observado, dentre outros procedimentos contratuais, o seguinte:

- ❖ Os contratos devem ser adjudicados ao concorrente cuja proposta for avaliada como a mais baixa;
- ❖ Sempre que requerido pelo BID, os editais de licitação devem ser publicados ao menos um dia em um jornal de grande circulação no país;
- ❖ Os editais poderão estabelecer critérios de avaliação da capacidade financeira dos concorrentes;
- ❖ Os editais não poderão estabelecer, para o propósito de aceitação de propostas, faixas de preços;
- ❖ Não será permitido ao contratante, sem a prévia não-objeção do BID, emitir alteração de ordem de compra que aumente ou diminua em mais de 15% a quantidade de bens e serviços sem uma alteração no preço unitário ou outros termos e condições da venda, e
- ❖ Será observado o disposto nas Disposições Especiais do Contrato de Empréstimo e Garantia.



AQUISIÇÕES

Pregão (presencial e eletrônico) e Registro de Preço

De acordo com as disposições contratuais, a UEM poderá adotar, para aquisição de bens de uso comum financiados pelo BID os procedimentos estabelecidos na legislação brasileira para a modalidade de licitação Pregão, nas formas presencial e eletrônico, admitindo-se também o sistema de registro de preços.

Ressalvada a possibilidade de autorização, por escrito, de maiores valores pelo BID, os limites para estas modalidades são:

- ❖ Para o pregão presencial o limite adotado para a modalidade de comparação de preços – US\$ 100 mil, e
- ❖ Para o pregão eletrônico e sistema de registro de preços o limite adotado para licitação pública nacional – US\$ 5 milhões.



GESTÃO

De acordo com o conceito clássico inicialmente desenvolvido por Henry Fayol, compete à **gestão** atuar através de atividades de planejamento, organização, liderança e controle para atingir os objetivos pré-determinados.

Contudo, a gestão não pode ser considerada como uma ciência na verdadeira acepção da palavra.

Teorias gerais demonstradas cientificamente raramente são suficientes para o processo de tomada de decisões.

É também necessário algum **conhecimento empírico** (alguns chamam-lhe arte) de forma a preencher a distância que separa as teorias gerais da realidade vivida em cada organização.

Deriva daqui a importância da experiência e do convívio com as situações concretas vividas diariamente no local onde se desenrola a ação.

Alguém se recorda da expressão **conhecimento tácito**....



GESTÃO

Conhecimento tácito é aquele que o indivíduo adquiriu ao longo da vida, que está na cabeça das pessoas. Geralmente é difícil de ser formalizado ou explicado a outra pessoa, pois é subjetivo e inerente as habilidades de uma pessoa, como "[know-how](#)".

Isto se deve ao fato que lidamos com algo subjetivo, não mensurável, quase impossível de se ensinar, de se passar através de manuais ou mesmo numa sala de aula.

Este tipo de conhecimento parece ser mais valioso devido a sua difícil captura, registro e divulgação, exatamente por ele estar ligado as pessoas. É o que algumas pessoas chamam de [verdadeiro conhecimento](#).

Podemos dizer que todos nós possuímos este conhecimento, mas é difícil de explicá-lo e isto se deve a nossa experiência de vida, dos conhecimentos que adquirimos com o passar dos anos, ou seja, é um conhecimento que está lá dentro de nós.



GESTÃO

Nos parece que a melhor forma de transmiti-lo é através da **convivência**, das **interações** que fazemos **com o grupo que participamos**, via comunicação oral, no **contato** direto **com as pessoas**.

Quantas vezes se comenta que "os funcionários são o maior ativo da empresa"? Isto é uma verdade, pois os funcionários, ou no nosso caso, os **servidores** são os que **detém** o tal **conhecimento tácito**, que são os conceitos, idéias, relacionamentos, enfim o conhecimento da prefeitura, de seus processos e atividades dentro de suas mentes.

A Rede COGEP dispõe de quatro UEM que estão em seu segundo Projeto, e carregam razoável conhecimento tácito amalhado ao longo da execução do primeiro projeto.

A crescente **integração** entre os participantes da **Rede COGEP** poderá oferecer o conhecimento de experiências interessantes, tanto nos processos que deram **bons resultados**, como também naquelas situações efetivamente mal sucedidas.

PROJETOS PNAFM

Gravatá – Maio/2012

PNAFM II

- Araçatuba
- Balneário Piçarras
- Barra Mansa
- Biguaçu
- Brasília
- Campo Grande
- Corupá
- Florianópolis
- Fortaleza
- Gravatá
- Iguatu
- Indaial
- Itapetininga
- Jacareí
- Mesquita
- Rio de Janeiro
- Rio do Sul
- São Bernardo do Camp
- São José
- Pomerode





CARTEIRA ATUAL

Município	UF	Contrato	População	Financiamento BID (R\$)	Financiamento BID (US\$)
ARAÇATUBA	SP		181.618	2.660.400,00	
BALNEÁRIO DE PIÇARRAS	SC	369.393-48	13.111	900.000,00	483.819,00
BARRA MANSA	RJ	347.711-36	176.151	5.111.556,00	3.011.049,00
BIGUAÇÚ	SC	347.799-82	58.435	2.450.000,00	1.405.703,00
BRASÍLIA	DF	358.792-42	2.383.784	29.382.433,00	18.444.716,00
CAMPO GRANDE	MS	342.219-52	765.247	25.000.000,00	13.996.193,00
CORUPÁ	SC	376.015-12	12.925	900.000,00	522.770,00
FLORIANÓPOLIS	SC	341.940-74	406.564	9.200.000,00	5.100.909,00
FORTALEZA	CE	349.344-26	2.416.920	35.000.000,00	21.500.092,00
GRAVATÁ	RS	341.657-47	71.551	2.332.000,00	1.295.052,00
IGUATÚ	CE	347.241-40	92.981	4.750.000,00	2.698.404,00
INDAIAL	SC	349.308-84	54.794	2.450.000,00	1.435.450,64
ITAPETININGA	SP	340.539-85	143.097	4.750.000,00	2.628.957,00
JACARÉI	SP	354.463-77	211.559	6.600.000,00	3.769.275,00
MESQUITA	RJ	342.857-81	185.552	5.106.563,00	3.052.886,00
POMERODE	SC		27.689	1.250.000,00	
RIO DE JANEIRO	RJ	353.254-22	6.136.652	48.990.886,00	31.460.882,00
RIO DO SUL	SC	342.473-46	56.063	2.450.000,00	1.324.253,00
SÃO BERNARDO DO CAMPO	SP	344.018-60	803.906	25.000.000,00	14.945.896,00
SÃO JOSÉ	SC	341.936-13	201.103	6.600.000,00	3.741.072,00



CARTEIRA ATUAL DETALHADA

Município	Execução Física	Execução Financeira	Contratação	Vencimento Projeto	Última Revisão	Execução (dias)	Vencimento (dias)
ARAÇATUBA				31/12/14			-952
BALNEÁRIO DE PIÇARRAS	0,0%	0,0%	16/12/11	31/12/14		142	-952
BARRA MANSA	0,0%	21,3%	24/12/10	31/12/14		494	-952
BIGUAÇÚ	0,0%	0,0%	30/01/12	31/12/14		98	-952
BRASÍLIA	0,0%	0,0%	13/06/11	31/12/14	abr-12	325	-952
CAMPO GRANDE	0,0%	10,5%	21/09/11	31/12/14	fev-12	227	-952
CORUPÁ	0,0%	20,0%	06/02/12	31/12/14		92	-952
FLORIANÓPOLIS	0,0%	0,0%	11/01/12	31/12/14		117	-952
FORTALEZA	0,0%	19,8%	01/04/11	31/12/14		397	-952
GRAVATÁ	0,0%	11,3%	01/07/10	31/12/14		667	-952
IGUATÚ	0,0%	19,7%	11/11/11	31/12/14		177	-952
INDAIAL	0,0%	0,0%	23/02/12	31/12/14		75	-952
ITAPETININGA	0,0%	20,0%	30/06/10	31/12/14	fev-12	668	-952
JACARÉI	0,0%	33,3%	10/11/11	31/12/14		178	-952
MESQUITA	0,0%	19,6%	21/10/10	31/12/14	fev-12	557	-952
POMERODE				31/12/14			-952
RIO DE JANEIRO	0,0%	20,7%	05/07/11	31/12/14	abr-12	303	-952
RIO DO SUL	0,0%	0,0%	21/12/11	31/12/14		137	-952
SÃO BERNARDO DO CAMPO	0,0%	20,0%	21/10/10	31/12/14	set-11	557	-952
SÃO JOSÉ	0,0%	0,0%	20/01/12	31/12/14		108	-952



CURIOSIDADES DOS PROJETOS

Projetos podem dar errado?

A resposta é sim. E a verdade é que vários projetos atualmente são mal sucedidos.

Ainda se verifica baixo grau de maturidade no gerenciamento de projetos.

Algumas estatísticas para embasar estas afirmações:

- ❖ 45% dos projetos dão errado quando não utilizam ou utilizam de forma incorreta as melhores práticas de **gerenciamento/gestão de projetos**;
- ❖ 33% dos projetos dão errado quando não possuem **comprometimento** real das partes envolvidas (**Stakeholders**) no projeto;
- ❖ 22% restantes pelos mais diversos motivos.



CURIOSIDADES DOS PROJETOS

Dentro da primeira estatística – Gerenciamento/Gestão, alguns pontos para **reflexão**:

- ❖ Metas e **objetivos mal definidos** ou mal compreendidos pela equipe do projeto;
- ❖ Muitas **atividades** e **pouco tempo** para realizá-las;
- ❖ Planejamento do projeto baseado em **informações insuficientes**, inadequadas ou inconsistentes;
- ❖ Estimativas de **custo** e **prazo** aferidos sem nenhuma metodologia, utilizando apenas o que comumente se chama de “**feeling**”;
- ❖ **Produtos** finais do projeto mal definidos;
- ❖ Falta de uma **comunicação** efetiva, propagação de informações que prejudicam o projeto, falta de informação no tempo certo.

Na realidade, existem várias razões para um projeto ser mal sucedido.

O que se deseja é que a **troca efetiva de experiências** dentro da Rede **COGEP** resulte em redução dos índices de insucesso que normalmente seriam verificados.

E que o **sucesso** de todos os projetos seja **plenamente viável**.



CURIOSIDADES DOS PROJETOS

Projetos em Geral

- ❖ 28% dos projetos são abortados
- ❖ 46% dos projetos extrapolam o prazo ou o custo
- ❖ Somente 26% dos projetos são bem sucedidos

Percentual de Projetos bem sucedidos

- ❖ Em grandes empresas: 24%
- ❖ Em médias empresas: 28%
- ❖ Em pequenas empresas: 32%





PROJETOS PNAFM PRINCIPAIS CAUSAS DE INSUCESO

- ❖ Falta de **patrocínio** dos Administradores (Prefeitos e Secretários)
- ❖ Projeto sem **coordenação**, ou com rotatividade de coordenadores (falta de liderança)
- ❖ Treinamento e **capacitação** inadequados
- ❖ Metas e **objetivos** mal estabelecidos
- ❖ Estimativas de **custo** inconsistentes
- ❖ Projeto baseado em **dados** insuficientes
- ❖ Insuficiência de recursos financeiros (**contrapartida**)
- ❖ Documentação insuficiente para liberação de recursos (**desembolsos**)

Conseqüência geral: Aquisições com dificuldade de realização e execução



ENCAMINHAMENTOS

Agenda de Assistência Técnica:

- ❖ Todos os projetos serão acompanhados in loco pela UCP
 - ❖ Proposta 1: duas visitas anuais da UCP na UEM
- ❖ Todos os projetos serão acompanhados in loco pela UCP
 - ❖ Proposta 2: uma visitas anual da UEM na UCP

Apoio UCP

- ❖ Consultoria dos técnicos da UCP para auxílio nas Revisões de Projeto
- ❖ Orientações dos técnicos da UCP para as aquisições de bens e serviços
- ❖ Oferta de capacitação em áreas prioritárias
- ❖ Busca permanente de melhores soluções tecnológicas





MENSAGEM FINAL

O Gerenciamento efetivo do Projeto proporciona o controle contínuo de seus progressos e obstáculos, e objetiva:

- ❖ Organizar e sistematizar as tarefas
 - ❖ Cada ator responde pelo seu segmento, sua responsabilidade
- ❖ Minimizar o impacto dos imprevistos
 - ❖ Antecipa as dificuldades que vão ocorrer, oferecendo análise de alternativas de solução
- ❖ Evitar desperdícios de tempo e dinheiro
 - ❖ Resultados com eficiência, eficácia e efetividade
- ❖ Aumentar a capacidade produtiva da UEM e de seus integrantes e parceiros
- ❖ Ampliar as chances de sucesso do Projeto PNAFM
 - ❖ O município e sua população, penhoradamente, agradecem!



LEMBREM-SE,

O SUCESSO DO PNAFM
DEPENDE DIRETAMENTE DO
SUCESSO DE VOCÊS!

CONTEM SEMPRE CONOSCO!!



COGEP
Comitê Gestor da Rede PNAFM

OBRIGADO!

ALEXANDRE MELILLO
Coordenador Técnico

Alexandre.m.santos@fazenda.gov.br

☎ (61) 3412-2463 📠 (61) 3412-1710

Subsecretária de Gestão Estratégica
Juliêta Garcia Verleun

Coordenador-Geral da UCP
Luiz Alberto de Almeida Palmeira

Equipe Técnica de Projetos:
Alessandro Araújo
Cosme Luiz de Freitas
Regison Bragança Siqueira
Suelem Ichiki Rocha