

**À COMISSÃO DE CONTRATAÇÃO EM CARÁTER ESPECIAL DA PBH ATIVOS
S.A.**

Assunto: Recurso Administrativo

Ref.: Edital de Pré-Qualificação Permanente nº 001/2026 - Processo Administrativo nº 09.26.012 - Lote 07 - Gestão Ágil de Projetos (PMO) e Integração de Estudos

HOUER CONSULTORIA LTDA., já qualificada nos autos do procedimento em epígrafe, vem, respeitosamente, perante esta Comissão de Contratação em Caráter Especial, com fundamento no item 12.1 do Edital de Pré-Qualificação Permanente nº 001/2026, no art. 59 da Lei Federal nº 13.303/2016, no Regulamento Interno de Licitações e Contratos da PBH Ativos e, subsidiariamente, na Lei Federal nº 14.133/2021, interpor o presente **RECURSO ADMINISTRATIVO** em face da decisão que a declarou inabilitada para o Lote 07 - Gestão Ágil de Projetos (PMO) e Integração de Estudos, pelos fundamentos de fato e de direito a seguir expostos.

I. DA TEMPESTIVIDADE

O resultado do julgamento da documentação de habilitação foi publicado no Diário Oficial do Município de Belo Horizonte em 14/05/2026, ocasião em que se abriu prazo para interposição de recurso, nos termos do item 12.1 do Edital. Considerando que o referido dispositivo estabelece prazo de 05 (cinco) dias úteis, contados da publicação do ato, o prazo recursal teve início em 15/05/2026 e se encerra em 21/05/2026. Assim, protocolado o presente recurso dentro do prazo editalício, resta demonstrada a sua tempestividade.

II. SÍNTESE DA DECISÃO RECORRIDA

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

A Recorrente foi habilitada para os Lotes 02, 03, 04, 05 e 06 do Edital de Pré-Qualificação Permanente nº 001/2026, tendo sido reconhecida, portanto, a sua robustez técnica e institucional para atuação em serviços especializados de estruturação, modelagem, gestão, governança, comunicação, inovação e tecnologia em projetos de infraestrutura, concessões e parcerias público-privadas.

Contudo, em relação ao Lote 07 - Gestão Ágil de Projetos (PMO) e Integração de Estudos, a Comissão concluiu pela inabilitação da Recorrente sob o seguinte fundamento:

“No que se refere ao Lote 07, conforme atestados emitidos pelas Prefeituras de Governador Valadares e de Contagem, não foi identificada a aplicação de frameworks/ritos ágeis no contexto de uma PPP ou Concessão no escopo das atividades descritas nos mencionados atestados, conforme exigência expressa do subitem 8.10.1.1 do Edital. Assim, a interessada encontra-se inabilitada quanto aos requisitos analisados para o Lote 07.”

Com a devida vênia, a conclusão adotada merece reforma, pois decorre de interpretação excessivamente restritiva dos atestados apresentados e não considera, de forma adequada, a materialidade das atividades comprovadas, as quais demonstram a atuação da Recorrente em PMO, coordenação técnica integral, integração de estudos multidisciplinares, gestão de cronograma, reuniões periódicas, acompanhamento de entregas, gestão de riscos, planos de ação e controle de maturidade dos produtos.

Além disso, caso subsistisse qualquer dúvida sobre a descrição das rotinas e ritos utilizados nos projetos, caberia à Comissão promover diligência para esclarecimento e complementação da instrução, nos termos do próprio Edital, especialmente porque se trata de documentos destinados a comprovar condição técnica preexistente, e não de criação posterior de experiência inexistente.

III. DO REQUISITO EXIGIDO PARA O LOTE 07

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

O Edital define o Lote 07 - Gestão Ágil de Projetos (PMO) e Integração de Estudos como o lote voltado à coordenação técnica transversal dos trabalhos de modelagem jurídica, econômico-financeira e de engenharia, **com uso de metodologias ágeis reconhecidas no mercado, tais como Scrum, Kanban ou Lean**, garantindo a integração dos estudos, entregas incrementais e gestão dinâmica de riscos ao longo do ciclo de estruturação.

No item 8.10.1.1, o Edital estabelece, especificamente para o Lote 07, que a capacidade operacional deve ser comprovada mediante demonstração de:

“Gestão e integração de estudos multidisciplinares (jurídicos, financeiros e de engenharia) utilizando Frameworks Ágeis (Scrum, Kanban ou Lean), focando na entrega incremental de produtos e na mitigação dinâmica de riscos durante a modelagem. Coordenação técnica integral de pelo menos 01 projeto de PPP ou Concessão, comprovando a aplicação de ritos ágeis (ex: planejamento de sprints, reuniões de alinhamento periódico e entregas por ciclos de maturidade dos estudos).”

Da leitura do dispositivo, extrai-se que o requisito deve ser compreendido a partir de seus elementos materiais: 1) gestão e integração de estudos multidisciplinares; 2) atuação em projeto de PPP ou concessão; 3) coordenação técnica integral de ao menos 01 projeto; 4) adoção de ritos de gestão compatíveis com metodologias ágeis; 5) entregas incrementais, reuniões periódicas, acompanhamento de ciclos de maturidade e mitigação dinâmica de riscos.

Não se trata, portanto, de exigir que o atestado reproduza literalmente as expressões “Scrum”, “Kanban”, “Lean” ou “sprint”, mas de verificar se, no escopo executado, houve efetiva coordenação de estudos multidisciplinares por meio de PMO, com rotinas de planejamento, acompanhamento, integração, comunicação, reuniões, relatórios, gestão de riscos, planos de ação, entregas progressivas e maturação dos produtos.

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

Essa interpretação é reforçada pela própria redação editalícia, que utiliza linguagem exemplificativa ao mencionar “por exemplo” e “ex: planejamento de sprints, reuniões de alinhamento periódico e entregas por ciclos de maturidade dos estudos”. Logo, os frameworks ali indicados não podem ser compreendidos como rol taxativo ou como exigência de nomenclatura sacramental, mas como referências de mercado voltadas a demonstrar a existência de rotinas estruturadas de gestão, integração, acompanhamento, adaptação e mitigação de riscos.

Nesse contexto, a adoção das metodologias do Guia PMBOK® do Project Management Institute - PMI, expressamente indicada nos atestados apresentados, não afasta a aderência ao Lote 07; ao contrário, reforça-a. O PMBOK constitui referência internacionalmente reconhecida em gerenciamento de projetos e contempla práticas diretamente relacionadas ao núcleo do requisito editalício, tais como gerenciamento da integração, escopo, cronograma, qualidade, recursos, comunicações, riscos, partes interessadas, aquisições e documentação. Tais dimensões são justamente aquelas necessárias à coordenação transversal de estudos multidisciplinares, à organização de entregas progressivas, ao acompanhamento periódico e à mitigação dinâmica de riscos durante a modelagem.

Além disso, as referências do edital a Scrum, Kanban e Lean devem ser lidas em harmonia com a finalidade do Lote 07, e não de forma isolada. O que se pretende comprovar é a capacidade de gerir e integrar estudos multidisciplinares em projetos complexos de PPP ou concessão, mediante ritos de planejamento, acompanhamento, controle, comunicação e correção de desvios. Sob essa perspectiva, a aplicação do PMBOK/PMI, associada às rotinas concretamente descritas nos atestados, é plenamente compatível com o escopo do Lote 07.

IV. DO ATENDIMENTO AO REQUISITO PELO ATESTADO DE GOVERNADOR VALADARES

O atestado emitido pelo Município de Governador Valadares comprova experiência diretamente aderente ao Lote 07.

O objeto do contrato consistiu na prestação de serviços especializados para elaboração de estudos de viabilidade da concessão dos serviços públicos de

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

abastecimento de água, coleta e tratamento de esgoto no Município de Governador Valadares. Trata-se, portanto, de projeto de concessão em setor de infraestrutura essencial, com escopo técnico multidisciplinar e complexidade compatível com o objeto do Edital.

O próprio atestado registra que os estudos e documentos elaborados tiveram por objetivo avaliar a viabilidade da concessão dos serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário, contemplando soluções de infraestrutura, operacionais, comerciais e administrativas, bem como estudos econômico-financeiros e jurídicos da concessão.

Mais do que isso, o atestado possui tópico específico relativo ao Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) em concessões de saneamento, no qual se registra que, para a modelagem técnica, econômico-financeira e jurídica da concessão, a contratada utilizou seu Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP, que atuou como Project Management Office - PMO.

O referido PMO abrangeu áreas essenciais à gestão integrada e transversal do projeto, tais como gerenciamento da qualidade, dos recursos, das comunicações, dos riscos, das aquisições, das partes interessadas e da documentação do projeto.

Relevante destacar que o atestado de Governador Valadares é ainda mais específico ao registrar que o Escritório de Gerenciamento de Projetos atuou como PMO aplicando as metodologias do Guia PMBOK® do PMI e garantindo uma comunicação contínua. Portanto, não se trata de uma descrição genérica de apoio administrativo, mas de declaração expressa de aplicação de metodologia reconhecida de gerenciamento de projetos, vinculada à modelagem técnica, econômico-financeira e jurídica de concessão de saneamento.

As áreas de conhecimento indicadas no atestado - integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições, partes interessadas e documentação - correspondem diretamente às capacidades exigidas para a gestão ágil de projetos e integração de estudos. Com efeito, não há gestão ágil ou híbrida sem integração de frentes, controle de cronograma, gestão de riscos,

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

comunicação contínua, acompanhamento de stakeholders, documentação das entregas e ajustes sucessivos ao longo da execução.

Além disso, o atestado descreve que o gerenciamento envolveu as fases de planejamento, execução, controle e fiscalização, bem como diversas atividades típicas de gestão ágil e integrada de projetos, dentre as quais se destacam: a) planejamento e gestão de todas as atividades necessárias à execução do escopo, garantindo qualidade e consistência dos produtos; b) elaboração e acompanhamento de cronograma; c) integração do projeto e de suas frentes de trabalho; d) gerenciamento da comunicação e relacionamento com partes interessadas, inclusive com suporte à interação com cliente, órgãos de controle e fiscalização; e) elaboração de relatórios gerenciais periódicos com análise de prazos, status das atividades e planos de ação para correção de desvios; f) organização de reuniões, apresentações e atas; g) suporte à consulta pública, audiência pública e procedimento licitatório; h) elaboração de documentos e relatórios necessários ao longo do projeto.

Essas atividades correspondem, materialmente, aos ritos exigidos para o Lote 07, pois demonstram a existência de ciclos de planejamento, acompanhamento, integração, revisão, mitigação de riscos, correção de desvios e consolidação progressiva dos produtos da modelagem.

Também se observa que o projeto não se restringiu a uma única frente técnica. Ao contrário, envolveu diagnóstico, estudos de engenharia, modelagem econômico-financeira, modelagem jurídica, matriz de riscos, minutas de edital e contrato, estudos de meio ambiente, sustentabilidade e ESG, além de ações de comunicação e relacionamento com partes interessadas.

Portanto, o atestado de Governador Valadares comprova exatamente a experiência pretendida pelo Lote 07: atuação em projeto de concessão, com coordenação técnica integral, integração de estudos multidisciplinares, gestão dinâmica de riscos, acompanhamento periódico, reuniões de alinhamento, relatórios gerenciais, planos de ação e entregas progressivas por frentes de trabalho.

Ainda, a Recorrente apresenta, nesta oportunidade, Relatório de Rotinas e Metodologias Ágeis vinculado ao projeto de Governador Valadares, documento

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

complementar que explicita a metodologia de gestão utilizada, as rotinas de acompanhamento, os ciclos de desenvolvimento dos estudos, as reuniões de alinhamento, os mecanismos de controle, os planos de ação e os aprendizados consolidados ao longo da execução.

Referido documento não constitui nova experiência nem substitui o atestado apresentado. Trata-se apenas de documento complementar destinado a esclarecer e comprovar, de forma mais detalhada, fatos e condições já existentes à época da execução contratual e já indicados no atestado apresentado, razão pela qual deve ser admitido e considerado no julgamento do presente recurso.

V. DO ATENDIMENTO AO REQUISITO PELO ATESTADO DA PREFEITURA DE CONTAGEM

O atestado emitido pela Prefeitura Municipal de Contagem também reforça, de forma autônoma e complementar, o atendimento aos requisitos do Lote 07.

Referido documento comprova que a HOUER executou serviços de desenvolvimento de estudos técnicos para elaboração de modelagem técnica, econômico-financeira e jurídica para concessão administrativa, em regime de Parceria Público-Privada - PPP, para a prestação de serviços não pedagógicos e infraestrutura da rede educacional do Município de Contagem.

O próprio atestado registra que a HOUER executou a totalidade dos serviços sem a participação das demais consorciadas, no período de 11 de maio de 2017 a 28 de maio de 2020, o que evidencia sua atuação direta e integral na estruturação do projeto.

O escopo do trabalho compreendeu a estruturação e elaboração da modelagem técnica, econômico-financeira e jurídica da PPP, contemplando a construção de novas unidades escolares pela futura concessionária e a manutenção de unidade construída pelo Poder Público.

No que interessa especificamente ao Lote 07, o atestado também possui tópico próprio sobre Escritório de Gerenciamento de Projetos - PMO, informando

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

que o PMO foi responsável pelas atividades executadas nos estudos e projetos da modelagem técnica, econômico-financeira e jurídica.

O documento registra que o gerenciamento do projeto contou com comunicação contínua e adoção de metodologias e conhecimentos baseados no guia PMBOK, abrangendo gerenciamento da integração do projeto, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, partes interessadas, aquisições e documentação.

Também nesse ponto, o atestado de Contagem não apenas menciona a existência de um PMO, mas registra expressamente a adoção de metodologias e conhecimentos baseados no Guia PMBOK® do Project Management Institute - PMI. Essa referência é relevante porque demonstra que a gestão do projeto não foi conduzida de modo meramente operacional, mas mediante metodologia reconhecida de gerenciamento de projetos, voltada à integração de escopo, cronograma, qualidade, comunicações, riscos, partes interessadas e documentação.

A aplicação do PMBOK, somada às atividades descritas no próprio atestado - comunicação contínua, integração das frentes de trabalho, elaboração de cronograma, relatórios periódicos de acompanhamento gerencial, análise de prazos, status das atividades, planos de ação para correção de atrasos, reuniões de acompanhamento, atas e suporte à consulta pública e ao procedimento licitatório - evidencia a adoção de ritos compatíveis com a gestão ágil ou, ao menos, híbrida de projetos complexos de PPP.

O atestado ainda descreve que o gerenciamento envolveu as fases de planejamento, execução, controle e fiscalização, com atividades como: a) planejamento e gestão de todas as atividades necessárias à execução do escopo; b) garantia da qualidade e consistência dos produtos; c) elaboração de cronograma de atividades; d) integração do projeto e das frentes de trabalho; e) gestão da comunicação e stakeholders; f) elaboração de planos e estratégias de comunicação; g) elaboração de relatórios periódicos de acompanhamento gerencial, com análise de prazos, status das atividades e planos de ação para correção de eventuais atrasos; h) preparação de apresentações para reuniões de acompanhamento, com

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

atas e demais instrumentos de registro; i) suporte durante consulta pública, audiência pública e procedimento licitatório; j) elaboração de relatórios e demais documentos.

Essas atividades revelam a existência de rotina estruturada de gestão, acompanhamento periódico, integração de frentes, controle de prazos, correção de desvios, gestão de riscos e maturação progressiva dos produtos. São, portanto, compatíveis com os ritos descritos no Edital para o Lote 07.

Além disso, o atestado de Contagem demonstra que a HOUER integrou diferentes dimensões da modelagem: técnica/operacional, econômico-financeira e jurídica, incluindo sistema de mensuração de desempenho, diretrizes de governança, matriz de riscos, instrumentos licitatórios, contrato de concessão e anexos.

Logo, também sob a perspectiva do atestado de Contagem, resta comprovada a experiência da Recorrente em gestão e integração de estudos multidisciplinares, no contexto de PPP, mediante atuação de PMO e adoção de rotinas de acompanhamento, planejamento, integração, controle e gestão de riscos.

VI. DA INTERPRETAÇÃO MATERIAL DO REQUISITO EDITALÍCIO E DA IMPOSSIBILIDADE DE INABILITAÇÃO POR MERA AUSÊNCIA DE NOMENCLATURA ESPECÍFICA

A decisão recorrida, ao afirmar que “não foi identificada a aplicação de frameworks/ritos ágeis”, parece ter adotado interpretação excessivamente literal dos atestados, como se a comprovação da experiência dependesse da menção expressa às palavras “Scrum”, “Kanban”, “Lean” ou “sprint”.

Contudo, essa interpretação não se harmoniza com a finalidade do requisito, tampouco com a própria natureza dos atestados de capacidade técnica.

Atestados emitidos por entes públicos não possuem, ordinariamente, linguagem padronizada ou vocabulário técnico idêntico ao de cada edital futuro. Seu objetivo é declarar a execução de determinado objeto, suas características essenciais, o período, a complexidade e as atividades desempenhadas. **A**

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

aderência ao edital deve ser verificada pela compatibilidade material entre a experiência comprovada e o requisito exigido, e não pela coincidência literal de expressões.

No presente caso, os atestados demonstram, de forma suficiente, que a Recorrente executou projetos de PPP e concessão com PMO, aplicação de metodologias do Guia PMBOK®/PMI, gestão de cronograma, integração de frentes de trabalho, gestão de riscos, comunicação com stakeholders, reuniões periódicas, relatórios gerenciais, planos de ação, suporte a consulta pública, audiência pública e procedimento licitatório, além de elaboração integrada de estudos técnicos, econômico-financeiros e jurídicos.

Esses elementos são precisamente aqueles que dão concretude à gestão ágil de projetos e à integração de estudos multidisciplinares exigidas no Lote 07. A eventual ausência, nos atestados, das expressões específicas “Scrum”, “Kanban” ou “Lean” não autoriza a conclusão de inexistência de ritos ágeis ou compatíveis, especialmente quando os documentos indicam expressamente a utilização de metodologia PMBOK/PMI e descrevem rotinas práticas de planejamento, integração, acompanhamento periódico, gestão de riscos, comunicação contínua, status report, reuniões, planos de ação e entregas progressivas.

Em outras palavras, a aderência ao Lote 07 não decorre apenas da menção formal ao PMBOK, mas da combinação entre a metodologia declarada e as atividades efetivamente executadas. O conjunto documental demonstra que a Recorrente adotou estrutura metodológica reconhecida, operacionalizada por meio de ritos de gestão e integração compatíveis com o objeto do lote, razão pela qual a inabilitação por ausência de nomenclatura específica revela formalismo excessivo.

Essa conclusão decorre, ainda, dos próprios princípios que regem as licitações das empresas estatais. O art. 31 da Lei Federal nº 13.303/2016 estabelece que as licitações realizadas por empresas públicas e sociedades de economia mista devem assegurar a seleção da proposta mais vantajosa e observar, entre outros, os princípios da eficiência, economicidade, vinculação ao instrumento convocatório, obtenção de competitividade e julgamento objetivo.

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

Tais princípios não autorizam interpretação meramente formalista dos atestados de capacidade técnica, sobretudo quando os documentos apresentados demonstram, de forma objetiva, a execução de projetos compatíveis com o escopo do lote pretendido. **A vinculação ao instrumento convocatório não significa apego literal a nomenclaturas específicas, mas observância substancial às exigências editalícias, mediante análise objetiva da compatibilidade entre a experiência comprovada e o objeto da pré-qualificação.**

No caso concreto, a interpretação que melhor atende ao art. 31 da Lei nº 13.303/2016 é aquela que privilegia a aderência material da experiência demonstrada, preserva a competitividade das futuras licitações restritas e evita a exclusão de empresa tecnicamente qualificada por ausência das expressões “Scrum”, “Kanban” ou “Lean”, quando os próprios atestados indicam a aplicação de metodologia PMBOK/PMI e descrevem ritos concretos de planejamento, integração, acompanhamento, gestão de riscos, reuniões periódicas, relatórios gerenciais e entregas progressivas.

Assim, a exigência editalícia não pode ser interpretada de modo a transformar exemplos de ritos em palavras sacramentais. O julgamento objetivo, nesse caso, impõe que a Comissão avalie a substância da experiência comprovada: se houve coordenação, integração e gestão de projetos complexos de PPP ou concessão, com entregas progressivas, acompanhamento periódico, controle de maturidade e mitigação dinâmica de riscos. E essa experiência foi efetivamente comprovada pela Recorrente.

VII. DA POSSIBILIDADE E NECESSIDADE DE DILIGÊNCIA PARA ESCLARECIMENTO OU COMPLEMENTAÇÃO DA INSTRUÇÃO

Ainda que esta Comissão entenda remanescer alguma dúvida quanto à forma de aplicação dos ritos ágeis nos projetos atestados, a solução adequada não é a inabilitação imediata da Recorrente, mas a realização de diligência para esclarecimento da documentação apresentada.

O próprio item 8.10.4 do Edital estabelece que a PBH Ativos se reserva o direito de realizar diligências para comprovar a veracidade dos atestados, podendo

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

requisitar cópias dos respectivos contratos, aditivos e/ou outros documentos comprobatórios do conteúdo declarado.

No caso, a controvérsia não diz respeito à inexistência de experiência técnica, tampouco à apresentação de atestado estranho ao objeto do Lote 07. Ao contrário: os atestados foram emitidos por entes públicos, referem-se a projetos de PPP e concessão, contemplam modelagem multidisciplinar e descrevem expressamente a atuação de PMO/EGP.

A dúvida apontada pela Comissão se restringe à identificação, no conteúdo dos documentos, dos frameworks/ritos ágeis aplicados. Trata-se, portanto, de situação típica de esclarecimento documental, perfeitamente passível de diligência.

A necessidade de diligência, no presente caso, é reforçada pelo próprio Regulamento Interno de Licitações e Contratos da PBH Ativos. O art. 25, §1º, do RILC estabelece que, em respeito aos princípios da eficiência, razoabilidade e economicidade, é facultado ao Agente de Contratação e à Comissão promover as diligências que entenderem necessárias, adotando medidas de saneamento destinadas a esclarecer informações ou complementar a instrução do processo licitatório, inclusive para corrigir impropriedades meramente formais que não alterem a substância das propostas, dos documentos ou de sua validade jurídica.

O mesmo Regulamento ainda prevê, no art. 25, §2º, que a diligência poderá ser realizada por e-mail, contato telefônico, consulta à internet, consulta ao mercado específico ou por qualquer outro meio idôneo apto a esclarecer a dúvida suscitada. Mais adiante, o art. 52 do RILC reforça que as diligências podem ser realizadas em qualquer fase do procedimento licitatório.

Portanto, se a Comissão entendeu que os atestados apresentados não explicitavam, com a nomenclatura desejada, a aplicação de frameworks ou ritos ágeis, a providência compatível com o próprio Regulamento da PBH Ativos seria a abertura de diligência para esclarecimento, e não a inabilitação imediata da Recorrente. Isso porque a dúvida não recai sobre a existência da experiência, mas sobre a forma de sua descrição documental, sendo plenamente possível a complementação instrutória por meio de relatório, atas, cronogramas, documentos

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

de acompanhamento, produtos ou outros registros vinculados aos projetos já atestados.

A jurisprudência do Tribunal de Contas da União é firme no sentido de que a vedação à inclusão posterior de documentos não alcança documentos destinados a comprovar condição preexistente à abertura do certame, especialmente quando destinados a esclarecer ou complementar documentos já apresentados. O entendimento consolidado no Acórdão nº 1.211/2021-Plenário reconhece que a Administração deve evitar formalismo excessivo e privilegiar a seleção de interessados efetivamente qualificados, admitindo a juntada de documentos que apenas atestem condição já existente:

REPRESENTAÇÃO. PREGÃO ELETRÔNICO REGIDO PELO DECRETO 10.024/2019. IRREGULARIDADE NA CONCESSÃO DE NOVA OPORTUNIDADE DE ENVIO DE DOCUMENTAÇÃO DE HABILITAÇÃO AOS LICITANTES, NA FASE DE JULGAMENTO DAS PROPOSTAS, SEM QUE O ATO TENHA SIDO DEVIDAMENTE FUNDAMENTADO. PROCEDÊNCIA. REVOGAÇÃO DO CERTAME. MEDIDA CAUTELAR PLEITEADA PREJUDICADA. CIÊNCIA AO JURISDICIONADO ACERCA DA IRREGULARIDADE. OITIVA DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA SOBRE A CONVENIÊNCIA E OPORTUNIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE MELHORIAS NO SISTEMA COMPRASNET. Admitir a juntada de documentos que apenas venham a atestar condição pré-existente à abertura da sessão pública do certame não fere os princípios da isonomia e igualdade entre as licitantes e o oposto, ou seja, **a desclassificação do licitante, sem que lhe seja conferida oportunidade para sanear os seus documentos de habilitação e/ou proposta, resulta em objetivo dissociado do interesse público, com a prevalência do processo (meio) sobre o resultado almejado (fim)**. O pregoeiro, durante as fases de julgamento das propostas e/ou habilitação, deve sanear eventuais erros ou falhas que não alterem a substância das propostas, dos documentos e sua validade jurídica, mediante decisão fundamentada, registrada em ata e acessível aos licitantes, nos termos dos arts. 8º, inciso XII, alínea "h"; 17, inciso VI; e 47 do Decreto 10.024/2019; sendo que a vedação à

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

inclusão de novo documento, prevista no art. 43, §3º, da Lei 8.666/1993 e no art. 64 da Nova Lei de Licitações (Lei 14.133/2021), não alcança documento ausente, comprobatório de condição atendida pelo licitante quando apresentou sua proposta, que não foi juntado com os demais comprovantes de habilitação e/ou da proposta, por equívoco ou falha, o qual deverá ser solicitado e avaliado pelo pregoeiro. (Destaque nosso)

No presente caso, eventual Relatório de Rotinas e Metodologias Ágeis, documentos de acompanhamento, atas, cronogramas, relatórios gerenciais ou outros produtos vinculados aos contratos de Governador Valadares e Contagem não criam nova condição de habilitação, mas apenas esclarecem e detalham a metodologia de execução já empregada nos projetos atestados.

Assim, se a Comissão entendeu que os atestados não explicitavam de forma suficiente a aplicação dos ritos ágeis, deveria ter oportunizado diligência para que a Recorrente demonstrasse, com documentos complementares, a aderência material dos projetos ao requisito do Lote 07.

A inabilitação direta, sem a prévia adoção dessa medida saneadora, contraria a lógica do próprio Edital, esvazia a finalidade da pré-qualificação e privilegia formalismo incompatível com a busca da proposta mais vantajosa, da competitividade e da eficiência administrativa.

VIII. DA FINALIDADE DA PRÉ-QUALIFICAÇÃO E DA NECESSIDADE DE PRESERVAÇÃO DA COMPETITIVIDADE

A presente pré-qualificação tem por objeto constituir cadastro de pessoas jurídicas e consórcios visando à futura contratação, por meio de licitações restritas, de serviços técnicos especializados de apoio à estruturação, modelagem, gestão e comunicação de projetos de infraestrutura, concessões e PPPs.

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

Trata-se, portanto, de procedimento auxiliar destinado a identificar previamente interessados que reúnam condições técnicas para participar de futuras disputas, sem que disso decorra contratação imediata ou direito subjetivo à celebração de contrato.

Essa conclusão decorre também do próprio RILC da PBH Ativos. O art. 78 qualifica a pré-qualificação permanente como procedimento auxiliar das licitações, enquanto o art. 79 estabelece que sua finalidade é identificar fornecedores que reúnam condições de qualificação técnica exigidas para o fornecimento de bens ou execução de serviços e obras, nos prazos, locais e condições previamente estabelecidos. O art. 80, por sua vez, dispõe que a pré-qualificação deverá abranger os requisitos de habilitação técnica necessários à futura contratação.

Assim, **a pré-qualificação não deve ser interpretada como etapa destinada à exclusão de empresas tecnicamente aptas por ausência de terminologia específica nos atestados, mas como mecanismo de formação de cadastro qualificado, apto a ampliar a eficiência e a competitividade das futuras licitações restritas.** No caso concreto, uma vez demonstrado que a Recorrente executou projetos de PPP e concessão com PMO, integração de estudos multidisciplinares, gestão de cronograma, reuniões periódicas, relatórios gerenciais, planos de ação e gestão de riscos, a finalidade do procedimento recomenda o reconhecimento da aderência material da experiência apresentada ao escopo do Lote 07.

Nesse contexto, a interpretação dos requisitos de habilitação deve observar a finalidade do procedimento, a competitividade e a seleção do maior número possível de interessados tecnicamente aptos, sem afastar empresas qualificadas por formalismo excessivo ou por ausência de nomenclatura literal em atestados que, materialmente, demonstram a experiência exigida.

Essa diretriz encontra amparo direto no art. 31 da Lei Federal nº 13.303/2016, segundo o qual as licitações das empresas estatais devem observar, entre outros, os princípios da eficiência, da economicidade, da obtenção de competitividade, da vinculação ao instrumento convocatório e do julgamento

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

objetivo. Aplicados ao presente procedimento auxiliar, tais princípios impõem que a pré-qualificação seja conduzida de modo a identificar fornecedores tecnicamente aptos, sem restringir indevidamente o cadastro por formalismo incompatível com a finalidade do instituto.

No caso da Recorrente, a própria Comissão reconheceu sua aptidão técnica para cinco lotes do Edital, incluindo modelagem econômico-financeira, engenharia, gestão e governança, comunicação e inovação/tecnologia. A inabilitação no Lote 07, apesar da existência de atestados que comprovam PMO, integração de estudos, gestão multidisciplinar e coordenação integral em PPP/concessão, acaba por restringir injustificadamente a competitividade de futuras licitações restritas.

A finalidade da pré-qualificação não é excluir empresas tecnicamente capacitadas por insuficiência meramente formal na descrição dos atestados, mas permitir que a Administração disponha de cadastro amplo, qualificado e aderente às suas futuras necessidades.

A obtenção de competitividade, expressamente prevista na Lei das Estatais, assume especial relevância no caso concreto, pois o próprio RILC prevê que as futuras licitações restritas poderão ser direcionadas aos interessados admitidos no cadastro de pré-qualificados. Desse modo, a inabilitação indevida no Lote 07 não produz efeito meramente interno ou abstrato, mas reduz, desde logo, o universo de potenciais participantes das futuras disputas, em prejuízo à competitividade, à eficiência e à própria seleção da proposta mais vantajosa. Justamente por isso, eventual indeferimento da pré-qualificação deve estar amparado em incompatibilidade técnica efetiva e objetiva, e não em dúvida sanável quanto à forma de descrição dos ritos de gestão adotados nos projetos já executados.

Por isso, uma vez demonstrada a compatibilidade material da experiência apresentada, deve ser reformada a decisão de inabilitação da Recorrente para o Lote 07.

IX. DA NECESSIDADE DE REFORMA DA DECISÃO

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

Diante do conjunto documental apresentado, verifica-se que a Recorrente atendeu aos requisitos do Lote 07, pois comprovou:

1. experiência em projeto de concessão de saneamento no Município de Governador Valadares;
2. experiência em projeto de PPP de infraestrutura educacional no Município de Contagem;
3. atuação em modelagens multidisciplinares envolvendo estudos técnicos/de engenharia, econômico-financeiros e jurídicos;
4. coordenação técnica integral por meio de Escritório de Gerenciamento de Projetos - PMO/EGP;
5. aplicação de metodologias do Guia PMBOK®/PMI, com gerenciamento da integração, escopo, cronograma, qualidade, comunicações, riscos, partes interessadas e documentação;
6. planejamento, gestão e controle de atividades;
7. elaboração e acompanhamento de cronogramas;
8. integração de frentes de trabalho;
9. gestão de riscos e elaboração de matriz de riscos;
10. reuniões periódicas de acompanhamento, atas e apresentações;
11. relatórios gerenciais periódicos com análise de prazos, status e planos de ação;
12. suporte a consulta pública, audiência pública e procedimento licitatório;
13. entregas progressivas e integradas dos produtos de modelagem.

Portanto, a experiência comprovada pela Recorrente atende ao núcleo essencial do requisito previsto no item 8.10.1.1 do Edital para o Lote 07.

A manutenção da inabilitação, além de não refletir a efetiva capacidade técnica demonstrada, implicaria interpretação excessivamente restritiva do instrumento convocatório, em prejuízo à competitividade, à eficiência, ao julgamento

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

objetivo e à finalidade do procedimento de pré-qualificação, em desconformidade com os princípios expressamente previstos no art. 31 da Lei Federal nº 13.303/2016.

X. DOS PEDIDOS

Diante do exposto, requer-se:

- a) o conhecimento do presente Recurso Administrativo, por ser próprio e tempestivo;
- b) a atribuição de efeito suspensivo ao recurso, nos termos do item 12.3.1 do Edital, para suspender os efeitos da inabilitação da Recorrente no Lote 07 até o julgamento definitivo deste recurso;
- c) no mérito, o provimento do recurso, para reformar a decisão recorrida e declarar a habilitação da HOUER CONSULTORIA LTDA. no Lote 07 - Gestão Ágil de Projetos (PMO) e Integração de Estudos;
- d) o recebimento e a consideração dos documentos complementares apresentados nesta oportunidade, especialmente o Relatório de Rotinas e Metodologias Ágeis vinculado ao projeto de Governador Valadares, por se tratar de documento destinado a esclarecer condição técnica preexistente e já demonstrada nos atestados apresentados;
- e) subsidiariamente, caso esta Comissão entenda necessária a complementação da instrução, que seja promovida diligência, nos termos do item 8.10.4 do Edital e dos arts. 25, §§1º e 2º, e 52 do Regulamento Interno de Licitações e Contratos da PBH Ativos, para que a Recorrente apresente contratos, aditivos, relatórios, atas, cronogramas, produtos, documentos de acompanhamento ou outros elementos comprobatórios da aplicação dos ritos de PMO/gestão ágil nos projetos atestados;
- f) caso não haja reconsideração pela Comissão de Contratação, que o recurso seja encaminhado à autoridade superior competente, com as razões devidamente instruídas, para apreciação e provimento;

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

g) por fim, na remota hipótese de manutenção da inabilitação, requer-se que a decisão enfrente expressamente todos os fundamentos ora apresentados, especialmente quanto à aderência material dos atestados de Governador Valadares e Contagem, à possibilidade de diligência, à aceitação de documentos complementares e à interpretação não meramente literal dos requisitos do Lote 07.

Termos em que, pede deferimento.

Belo Horizonte/MG, 21 de maio de 2026.

Houer Consultoria Ltda.
CNPJ/MF 22.111.570/0001-91
Eng. Fernando Antônio Costa Iannotti
Responsável Legal
Crea-MG 10.552/D e CPF 155.363.516-72

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

Relatório de Rotinas e Metodologias Ágeis do EGP

1. OBJETO E CONTEXTO DO RECURSO

O presente relatório técnico tem por finalidade demonstrar, de forma fundamentada e com respaldo em evidências documentais, que a Houer Consultoria atende plenamente às exigências do subitem 8.10.1.1 do Edital relativas à aplicação de frameworks e ritos ágeis no contexto de PPP/Concessão. A Comissão de Licitação inabilitou a recorrente para o Lote 07 com o seguinte fundamento:

"No que se refere ao Lote 07, conforme atestados emitidos pelas Prefeituras de Governador Valadares e de Contagem, não foi identificada a aplicação de frameworks/ritos ágeis no contexto de uma PPP ou Concessão no escopo das atividades descritas nos mencionados atestados, conforme exigência expressa do subitem 8.10.1.1 do Edital. Assim, a interessada encontra-se inabilitada quanto aos requisitos analisados para o Lote 07."

A decisão recorrida parte de uma premissa equivocada: a de que "frameworks/ritos ágeis" constituem uma metodologia separada e independente do gerenciamento de projetos baseado no PMBOK. Essa leitura contraria o estado da arte consolidado nas principais referências internacionais da área, conforme demonstrado na seção seguinte.

2. COMPLEMENTARIDADE ENTRE PMBOK E METODOLOGIAS ÁGEIS

Um equívoco conceitual central permeia a inabilitação: tratar o PMBOK e as metodologias ágeis como abordagens opostas ou mutuamente excludentes. As principais referências do setor afastam essa visão de forma categórica.

O **Guia PMBOK® – 7ª Edição** (Project Management Institute – PMI, 2021) substituiu os processos prescritos por princípios e domínios de desempenho, reconhecendo explicitamente que práticas preditivas – como as fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento – e práticas ágeis – como sprints, Kanbans e revisões iterativas – são ferramentas

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

complementares de um mesmo ecossistema de gerenciamento. O **Agile Practice Guide** (PMI/Agile Alliance, 2017), publicado pelo PMI em conjunto com o PMBOK, reforça que a agilidade pode ser incorporada a qualquer tipo de projeto por meio de uma abordagem híbrida, que combina elementos preditivos e adaptativos conforme a natureza do ambiente, do cliente e da equipe.

O **Manifesto Ágil** (Beck et al., 2001) – documento fundador do movimento, adotado amplamente fora do desenvolvimento de software – estabelece quatro valores centrais: indivíduos e interações acima de processos e ferramentas; entregas de valor acima de documentação exaustiva; colaboração com o cliente acima de negociação de contratos; e resposta a mudanças acima de seguir um plano. Esses valores não descrevem uma ferramenta ou cerimônia específica, mas uma cultura organizacional e uma postura de trabalho. Uma equipe pode aplicar plenamente os valores e princípios ágeis sem necessariamente rotular cada atividade com nomenclatura do Scrum.

A 6ª edição do PMBOK já incorporava, em cada uma de suas dez áreas de conhecimento, considerações sobre adaptações ágeis. A 7ª edição integra definitivamente essa perspectiva: os domínios de desempenho substituem as áreas de conhecimento e incorporam de forma nativa a visão adaptativa. Assim, a aplicação do ágil em um projeto gerenciado com base no PMBOK se manifesta por meio do planejamento iterativo e em ondas (rolling wave planning), ciclos curtos de feedback com o cliente, uso de quadros Kanban para gestão visual do fluxo de trabalho, sprints para organização das atividades da equipe, retrospectivas ao término de ciclos e entregas incrementais validadas junto ao cliente. Exatamente essas práticas foram adotadas pelo EGP da Houer no projeto PMGV01, conforme evidenciado nas seções seguintes.

3. O EGP HOUER: HISTÓRICO, ESCALA E PRÁTICAS ÁGEIS INSTITUCIONAIS

O Escritório de Gerenciamento de Projetos da Houer opera há mais de cinco anos com ferramentas e práticas ágeis como parte integral de seu modelo de gestão de portfólio – não como iniciativa isolada, mas como método institucional, formalizado em Procedimentos Operacionais Padrão e aplicado de forma consistente a todos os projetos. Esse histórico é sustentado por dados concretos: o EGP gerencia um portfólio com mais de 100 projetos ativos

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

e a Houer acumula mais de R\$ 140 bilhões em contratos modelados. Projetos dessa natureza – modelagens de concessão e PPP que envolvem múltiplos stakeholders, decisões técnicas em ambiente de alta incerteza e permanente interface com o poder concedente – simplesmente não seriam executados com sucesso sem a adoção de práticas iterativas e incrementais. A validação progressiva de cenários financeiros, jurídicos e técnicos junto ao cliente é intrínseca à natureza desse trabalho; não se trata de uma escolha metodológica, mas de uma exigência da realidade dos projetos.

As práticas ágeis institucionalizadas pelo EGP incluem o uso do ClickUp como plataforma de gerenciamento de atividades baseada no método Kanban – conforme definido no POP-EGP-01 (Iniciação e Planejamento, V05), no POP-EGP-02 (Monitoramento e Controle, V03) e no POP-EGP-04 (Encerramento e Melhoria Contínua, V04) –, a organização do trabalho em sprints quinzenais com priorização e revisão ao final de cada ciclo, painéis de gestão à vista em tempo real, reuniões de retrospectiva ao encerramento de projetos e registro sistemático de lições aprendidas. Os três POPs citados determinam expressamente que "as subtarefas dos fluxogramas e seus respectivos prazos serão monitorados pelo EGP através de um software baseado no método ágil de produtividade como, por exemplo, Asana e ClickUp".

Em projetos de modelagem de PPP e concessão, os princípios ágeis se expressam de forma ainda mais direta: os cenários de modelagem são desenvolvidos de forma iterativa, com versões intermediárias apresentadas e revisadas junto ao poder concedente antes da consolidação final; os produtos são entregues em ondas periódicas, com abertura permanente à mudança de requisitos – valor central do Manifesto Ágil –; e a equipe mantém contato de alta frequência com os técnicos e gestores do cliente, em linha com o princípio ágil de "colaboração com o cliente acima de negociação de contratos".

4. INICIAÇÃO E PLANEJAMENTO

4.1 Rotinas do EGP

A fase de iniciação e planejamento compreende a formalização do projeto, a designação de liderança, o cadastro nas plataformas de gestão, a realização de kickoff interno e externo, a elaboração do Plano de Trabalho e o planejamento físico-financeiro na plataforma Projekte.

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

Todo esse processo é monitorado pelo EGP por meio do ClickUp, em quadros Kanban específicos, com prazos estabelecidos e controle ágil das atividades. O Plano de Trabalho, principal entrega desta fase, incorpora o planejamento em ondas: define escopo, cronograma e governança, mas permanece aberto à adaptação ao longo da execução. Seu conteúdo reflete as áreas de conhecimento do PMBOK – escopo (EAP), comunicação (partes interessadas, matriz de comunicações), riscos e equipe técnica.

4.2 Evidências no Projeto PMGV01

As atividades de iniciação e planejamento do projeto PMGV01 foram executadas conforme os procedimentos do EGP, com utilização das ferramentas ágeis institucionais. As figuras a seguir comprovam essa aplicação.



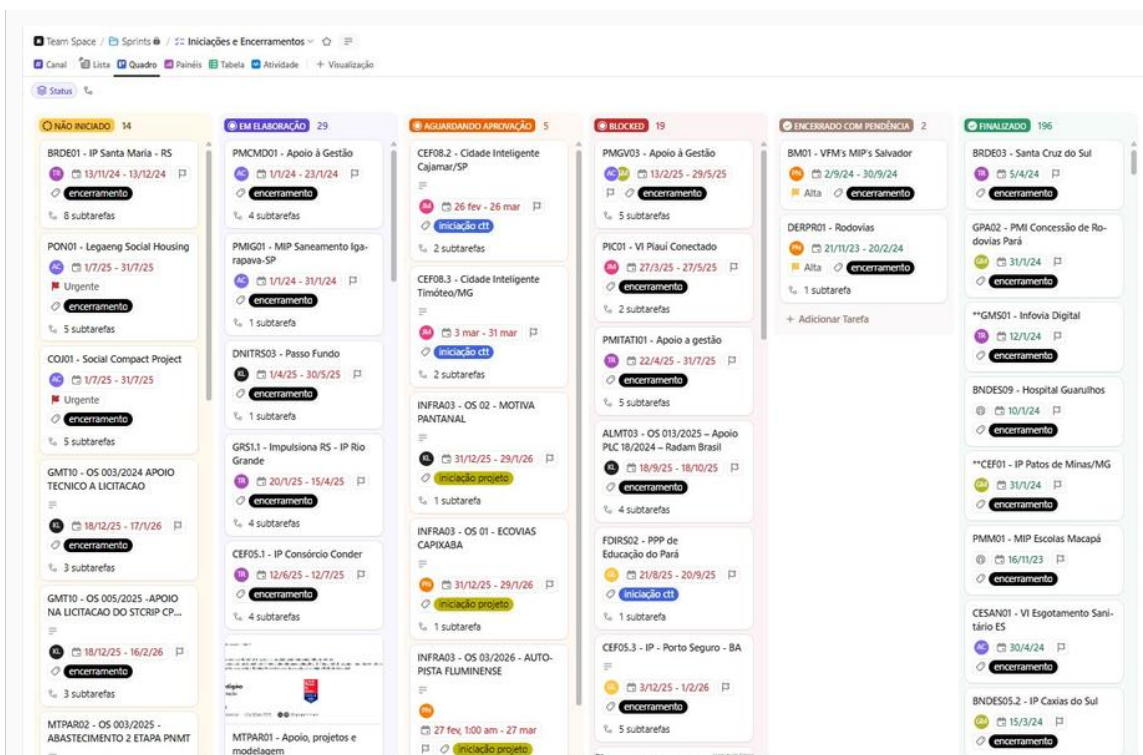


Figura 2 – Utilização de painéis Kanban para acompanhamento dos processos de iniciação e encerramento dos projetos. Quadro Kanban com todos os projetos do portfólio organizados por status. O projeto PMGV01 – MIP Saneamento Governador Valadares/MG consta na coluna "Finalizado", evidenciando o acompanhamento integral do ciclo de vida por meio da ferramenta.

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av. dos Andradas, 3000 - 6º andar - Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780, Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

SUMÁRIO

1 Introdução	3
2 Apresentação	3
3 Governança do Projeto	4
4 Plano de Comunicação	5
4.1 Partes Interessadas	6
4.2 Matriz de Comunicações	5
4.3 Avaliação do Projeto	5
4.4 Lista do Contato dos Avaliadores	5
5 Escopo do Projeto	5
5.1 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	5
5.2 Premissas	5
6 Detalhamento das atividades a serem realizadas	8
7 Riscos e Oportunidades	10
8 Equipe Técnica	12

Figura 3 – Sumário do Plano de Trabalho elaborado para o projeto PMGV01, contendo as seções de Governança, Plano de Comunicação, Escopo (EAP e Premissas), Detalhamento das Atividades, Riscos e Oportunidades, e Equipe Técnica, aderentes às áreas de conhecimento do PMBOK.

5. MONITORAMENTO E CONTROLE

5.1 Rotinas do EGP

A fase de monitoramento e controle é o processo de acompanhamento, revisão e ajuste contínuo dos projetos em execução. Conforme o POP-EGP-02 (V03), o EGP realiza um ciclo mensal estruturado de governança que integra práticas preditivas e ágeis. O pré-

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

acompanhamento – revisão do ciclo anterior, análise de pendências e preparação de pautas – equivale ao planejamento de sprint. As reuniões de acompanhamento, mensais ou simplificadas por e-mail e WhatsApp para projetos de menor complexidade, revisam escopo, cronograma, custos, pontos de atenção e lições aprendidas, em dinâmica análoga às revisões ágeis de ciclo. O pré-status report promove alinhamento tático com as diretorias a partir de painéis de indicadores, e o status report é o fórum estratégico mensal de apresentação de desempenho e tomada de decisão. Ao longo de toda a execução, lições aprendidas são registradas sistematicamente, alimentando o banco de conhecimento da organização.

5.2 Evidências no Projeto PMGV01

Durante a execução do projeto PMGV01, o EGP aplicou todas as rotinas de monitoramento e controle previstas nos POPs, com uso das ferramentas ágeis institucionais. As figuras a seguir demonstram essa aplicação.

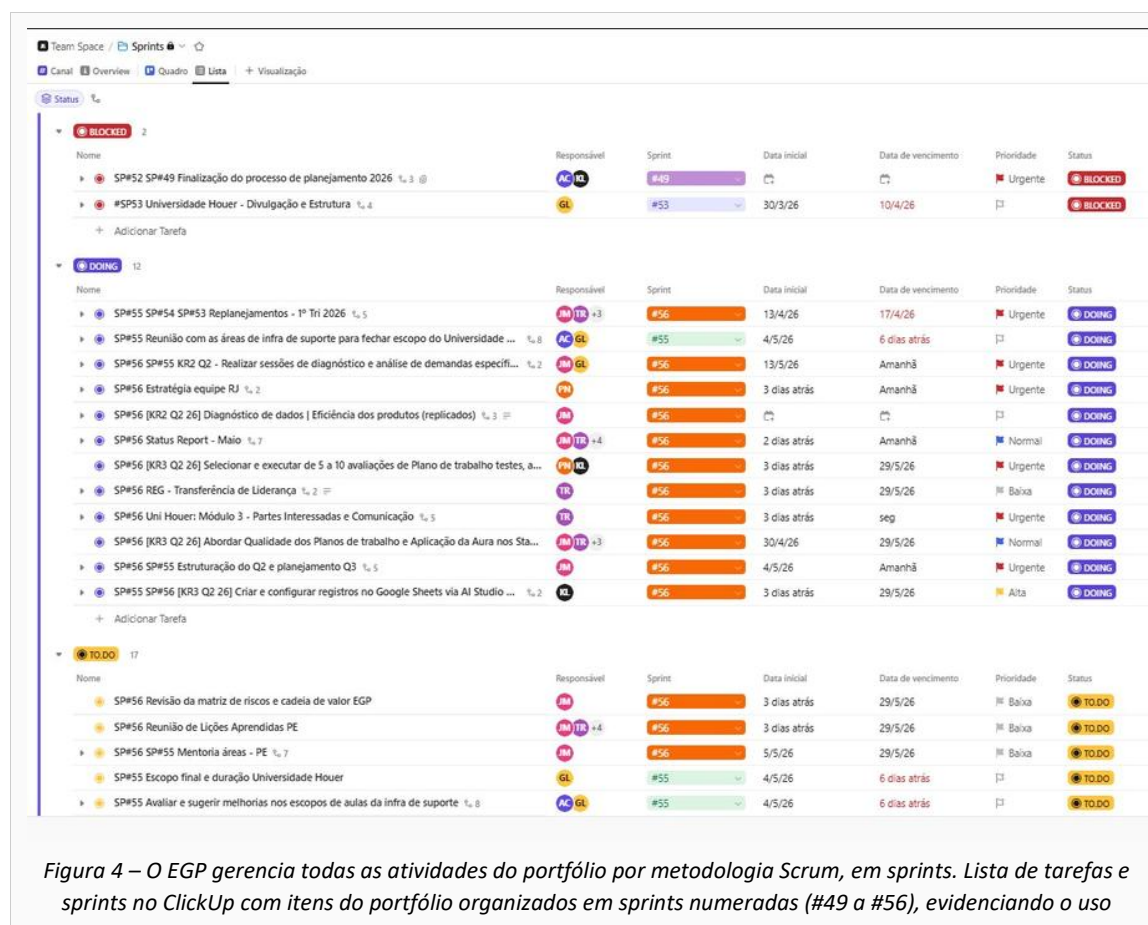


Figura 4 – O EGP gerencia todas as atividades do portfólio por metodologia Scrum, em sprints. Lista de tarefas e sprints no ClickUp com itens do portfólio organizados em sprints numeradas (#49 a #56), evidenciando o uso

sistemático de sprints quinzenais pelo EGP. As tarefas estão classificadas por status (Blocked, Doing, To Do), com atribuição de responsável, prioridade e data de vencimento.

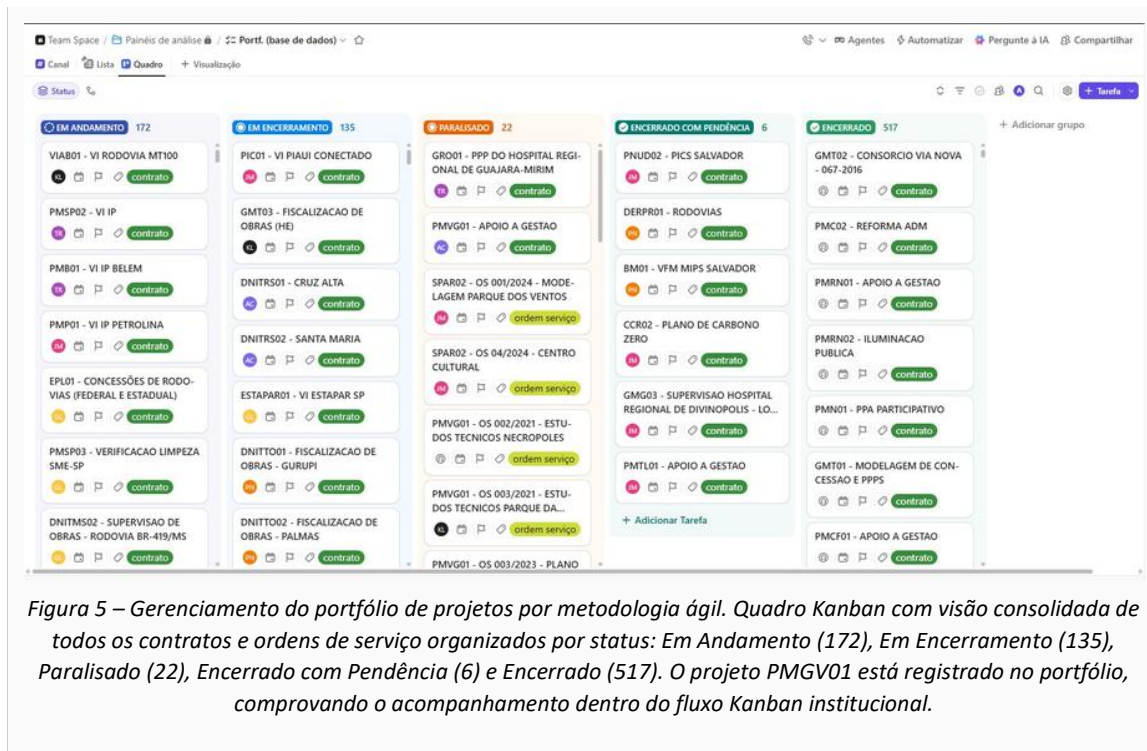


Figura 5 – Gerenciamento do portfólio de projetos por metodologia ágil. Quadro Kanban com visão consolidada de todos os contratos e ordens de serviço organizados por status: Em Andamento (172), Em Encerramento (135), Paralisado (22), Encerrado com Pendência (6) e Encerrado (517). O projeto PMGV01 está registrado no portfólio, comprovando o acompanhamento dentro do fluxo Kanban institucional.

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av. dos Andradas, 3000 - 6º andar - Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

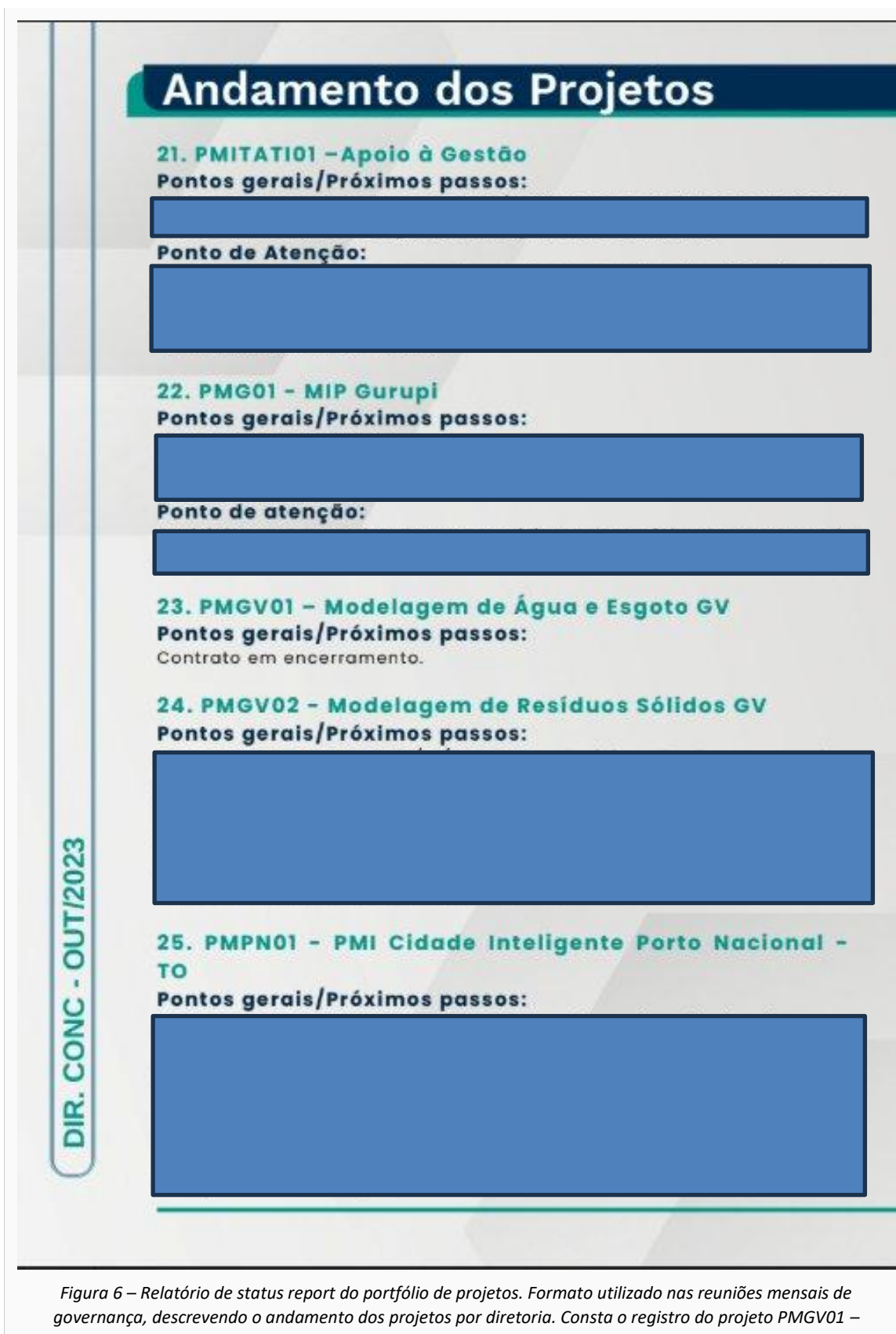
NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780, Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP



BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

Modelagem de Água e Esgoto GV com status "Contrato em encerramento", evidenciando a prática sistemática de status report como instrumento de governança e transparência.

6. ENCERRAMENTO E MELHORIA CONTÍNUA

6.1 Rotinas do EGP

A fase de encerramento formaliza a conclusão do projeto e assegura que todas as entregas foram verificadas, as lições aprendidas registradas e os recursos liberados. Conforme o POP-EGP-04 (V04), o processo inclui comunicação do encerramento, alinhamentos internos com todos os setores de suporte, atestação e baixa nas ARTs, reunião de retrospectiva, elaboração do Termo de Encerramento do Projeto (TEP) e finalização no Projekte. A reunião de retrospectiva, obrigatória para projetos de Classe 3 e Guarda-Chuva, é uma prática diretamente derivada do 12º princípio ágil e das cerimônias do Scrum: ela promove a reflexão coletiva da equipe sobre o projeto concluído, identificando acertos, falhas e oportunidades de melhoria. O TEP documenta o desempenho do projeto nas dimensões de entregas, prazo e resultado financeiro, consolida as lições aprendidas e registra o NPS (Net Promoter Score) do cliente, gerando insumos para a melhoria contínua das práticas de gestão.

6.2 Evidências no Projeto PMGV01

O projeto PMGV01 foi encerrado com todas as etapas previstas no POP-EGP-04 concluídas, incluindo a elaboração do TEP, a reunião de retrospectiva com todo o time e o registro das lições aprendidas. As figuras a seguir comprovam essa aplicação.

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

Lições Aprendidas

Arquivo Editar Ver Inserir Formatar Dados Ferramentas Gemini Extensões Ajuda

75% R\$ % .00 123 Calibri 11 B I

Resumo eides

Nome Projeto (Projeto)	Líder do projeto/Plural	Objetivo	Segmento do Projeto	Fase do Projeto	Área de Conhecimento	Situação	Impacto/Benefício	Lições Aprendidas
PMGV01 - MP Saneamento Governador Valadares MG	Frederico Vasconcelos	Concessões	Saneamento	Iniciação	Cronograma			
PMGV01 - MP Saneamento Governador Valadares MG	Frederico Vasconcelos	Concessões	Saneamento	Iniciação	Recursos			
PMGV01 - MP Saneamento Governador Valadares MG	Frederico Vasconcelos	Concessões	Saneamento	Execução	Qualidade			
PMGV01 - MP Saneamento Governador Valadares MG	Frederico Vasconcelos	Concessões	Saneamento	Execução	Comunicações			
PMGV01 - MP Saneamento Governador Valadares MG	Frederico Vasconcelos	Concessões	Saneamento	Execução	Riscos			
PMGV01 - MP Saneamento Governador Valadares MG	Frederico Vasconcelos	Concessões	Saneamento	Execução	Escopo			

Figura 7 – Compilado de lições aprendidas do projeto PMGV01, elaborado no encerramento com reunião de retrospectiva com todo o time. A planilha registra lições nas fases de Iniciação e Execução, cobrindo as áreas de Cronograma, Recursos, Qualidade, Comunicações, Riscos e Escopo – aderentes às áreas de conhecimento do PMBOK. O documento evidencia a prática sistemática de captura de lições aprendidas, típica das retrospectivas ágeis.

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av. dos Andradas, 3000 - 6º andar - Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780, Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP



Termo de Encerramento de Projeto - TEP

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	3
2	DESCRIÇÃO DO PROJETO	3
3	MOTIVO DO ENCERRAMENTO	5
4	DESEMPENHO DO PROJETO	5
4.1	Desempenho em relação às entregas previstas	6
4.2	Desempenho em relação ao prazo	9
5	DADOS FINANCEIROS DO PROJETO (utilizar como fonte o Projekte)	10
5.1	Lições aprendidas	1
6	IMPACTOS POSITIVOS.....	1
7	SATISFAÇÃO DO CLIENTE (NPS - Net Promoter Score)	1
8	GERAÇÃO DE UM NOVO NEGÓCIO	1
9	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	2
10	TERMO CONCORDÂNCIA DE TÉRMINO DO CONTRATO	4

Figura 8 – Sumário do Termo de Encerramento do Projeto (TEP) elaborado para o projeto PMGV01, contendo as seções: Introdução, Descrição do Projeto, Motivo do Encerramento, Desempenho do Projeto (entregas e prazo), Dados Financeiros, Lições Aprendidas, Impactos Positivos, Satisfação do Cliente (NPS), Geração de Novo Negócio, Conclusões e Recomendações, e Termo de Concordância de Término do Contrato.

7. CONCLUSÃO

A inabilitação parte de uma leitura equivocada que dissocia metodologias ágeis do gerenciamento de projetos baseado no PMBOK. Conforme demonstrado nas seções anteriores, com respaldo no Guia PMBOK® 7ª ed. (PMI, 2021), no Agile Practice Guide (PMI/Agile Alliance,

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP



2017) e no Manifesto Ágil (Beck et al., 2001), as duas abordagens são complementares e integradas na prática contemporânea de gerenciamento de projetos.

O EGP da Houer opera há mais de cinco anos com práticas ágeis institucionalizadas em seus Procedimentos Operacionais Padrão, gerenciando um portfólio de mais de 100 projetos ativos e acumulando mais de R\$ 140 bilhões em contratos modelados. Esse volume e essa complexidade somente são viáveis com o uso sistemático de abordagens iterativas e incrementais – a natureza dos projetos de PPP e concessão exige ciclos contínuos de validação, adaptação e colaboração com o cliente que são, por definição, práticas ágeis. No projeto PMGV01 – MIP Saneamento Governador Valadares/MG, foram aplicadas plenamente essas práticas: validações incrementais com a Prefeitura, ciclos iterativos de revisão dos produtos, gestão Kanban das entregas pelo EGP, retrospectiva com todo o time ao encerramento e registro das lições aprendidas por área de conhecimento. Todas essas atividades estão documentadas e são comprovadas pelas evidências apresentadas neste relatório.

Diante do exposto, requer-se a revisão da decisão de inabilitação, reconhecendo-se que a aplicação de frameworks e ritos ágeis está plenamente comprovada nas atividades desenvolvidas no projeto PMGV01, em consonância com o subitem 8.10.1.1 do Edital.

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP

REFERÊNCIAS

BECK, Kent et al. Manifesto for Agile Software Development. 2001. Disponível em: <<https://agilemanifesto.org>>. Acesso em: maio 2026.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7. ed. Newtown Square: PMI, 2021.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI); AGILE ALLIANCE. Agile Practice Guide. Newtown Square: PMI, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 6. ed. Newtown Square: PMI, 2017.

HOUER CONSULTORIA. POP-EGP-01: Iniciação e Planejamento. Versão 05. Belo Horizonte, 2025.

HOUER CONSULTORIA. POP-EGP-02: Monitoramento e Controle. Versão 03. Belo Horizonte, 2025.

HOUER CONSULTORIA. POP-EGP-04: Encerramento e Melhoria Contínua. Versão 04. Belo Horizonte, 2025.

Houer Consultoria Ltda.
CNPJ/MF 22.111.570/0001-91
Eng. Fernando Antônio Costa Iannotti
Responsável Legal
Crea-MG 10.552/D e CPF 155.363.516-72

BELO HORIZONTE/MG

Boulevard Corporate Tower, Av.
dos Andradas, 3000 - 6º andar -
Santa Efigênia, CEP: 30260-070
+55 31 3508 7375

NOVA LIMA/MG

Rodovia Januário Carneiro, nº 8780,
Salas nº 1106 e 1107, Bairro Vila da
Serra, CEP: 34006-057.

OUTROS ESCRITÓRIOS

Cuiabá/MT
Fortaleza/CE
Governador Valadares/MG

Rio de Janeiro/RJ
Salvador/BA
São Paulo/SP