

Guia Metodológico de Gestão de Projetos


Caderno 1

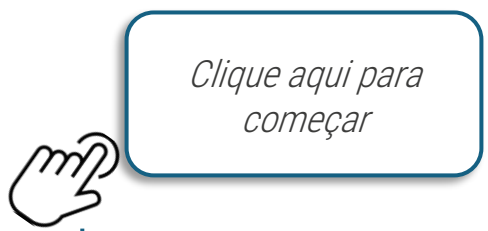
Fundamentos e a Metodologia de Gestão de Projetos

Acesso direto para o sumário.

Para navegar neste Guia, clique neste menu que estará disponível na parte superior da página ao longo do Guia.

Como posso navegar neste caderno?

Este Guia possui recursos para auxiliar na navegação ao longo do documento. Em todas as páginas, a barra de **Menu** com abas para cada seção e botão para o sumário são disponibilizados para facilitar a transição. Também, o ícone “” aponta para as partes do documento que podem ser clicadas.



Clique aqui para começar

Ao aparecer o ícone ao lado, a informação citada pode ser clicada e o usuário será direcionado para a página na qual a informação está contida.

Apresentação

O presente **Guia Metodológico** foi elaborado como parte integrante do Projeto Estratégico de Governança para Resultados do Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO), com o apoio do Instituto Publix, e se insere no contexto do Plano Estratégico Institucional (PEI) 2024-2027. A iniciativa está vinculada ao Objetivo Estratégico 14 do PEI, que busca aperfeiçoar a governança para o cumprimento da missão institucional.

O desenvolvimento deste Guia atende à necessidade de estabelecer padrões, diretrizes e metodologias para aprimorar a gestão de projetos no MPO, promovendo a transformação estratégica por meio da execução efetiva de projetos alinhados aos objetivos da organização.

O Guia reforça que os projetos são instrumentos essenciais para implementar as mudanças desejadas pelo Ministério, representando esforços que transcendem as atividades operacionais rotineiras, com foco em viabilizar os resultados-chave definidos.

Ao utilizá-lo, as secretarias e unidades do MPO terão acesso a conceitos básicos e orientações que facilitam a compreensão e aplicação da gestão de projetos. A gestão de projetos exerce um papel central na concretização de mudanças organizacionais, fornecendo ferramentas e metodologias que permitem planejar, organizar e entregar resultados de forma estruturada e eficiente.

Com uma abordagem prática e alinhada aos desafios do MPO, este Guia busca ser um instrumento essencial para alcançar maior eficiência na execução de projetos, promovendo uma cultura de entrega de resultados tangíveis, com foco na geração de valor público e na transformação organizacional.

Boa leitura!

Equipe Técnica

Participaram da elaboração deste material:

Secretaria-Executiva (SE)

Marcus Thulio Rocha Bezerra

Diretor de Programa da Secretaria Executiva

Priscilla Rosa Pimentel Sganzerla

Coordenadora de Projetos

Subsecretaria de Administração e Gestão Estratégica (SAGE)

Lorena Ferrer Cavalcanti Randal Pompeu

Subsecretária de Administração e Gestão Estratégica

Ricardo de Assis Teixeira

Coordenador-Geral de Gestão Estratégica

Carla Cristina Araújo

Coordenadora de Projetos

Jones Junior Daros

Coordenador de Projetos

Lilian Chaves Maluf Faúla

Coordenadora de Projetos

Instituto Publix

Parceiro Técnico

João Paulo Mota

Diretor

Gilberto Porto

Diretor

Pedro César Souza

Consultor

Lucas Lima Moreno

Consultor

Euciana Amanda Ferreira

Consultora

Sobre o Caderno

Neste Caderno introdutório, serão apresentados os **fundamentos básicos e metodológicos da Gestão de Projetos** que serão aplicados durante todo o restante do Guia. O Caderno 1 destaca a relevância do tema no contexto da Gestão Pública e suas principais abordagens metodológicas. Aborda ainda os principais conceitos e termos empregados para nivelamento e tradução de conhecimento e introduz de forma ampla a metodologia de Gestão de Projetos do MPO, apresentada em detalhes nos próximos Cadernos deste Guia.



Ao longo da apresentação do conteúdo deste caderno, as seguintes caixas de texto podem ser observadas:



Boas práticas!

Nesta caixa de texto, serão apresentadas as boas práticas e reflexões relevantes relacionadas com o conteúdo apresentado para uso e aplicação prática pelo leitor.



Saiba mais!

Aqui, serão destacados os conteúdos complementares que aprofundam o conhecimento do leitor sobre algum tema específico relacionado ao conteúdo principal apresentado.



Acesse!

Você poderá clicar em links ou copiar o endereço indicado nesta caixa de texto em seu navegador de internet para ter acesso aos materiais que serão apresentados, sendo um template de ferramenta ou atalhos para conteúdos complementares.

Sumário



Introdução à Gestão de Projetos.....	07
Conceitos básicos de projetos e suas características.....	10
Abordagens da Gestão de Projetos.....	14
Guia Metodológico da Gestão de Projetos no MPO.....	20

Introdução à Gestão de Projetos

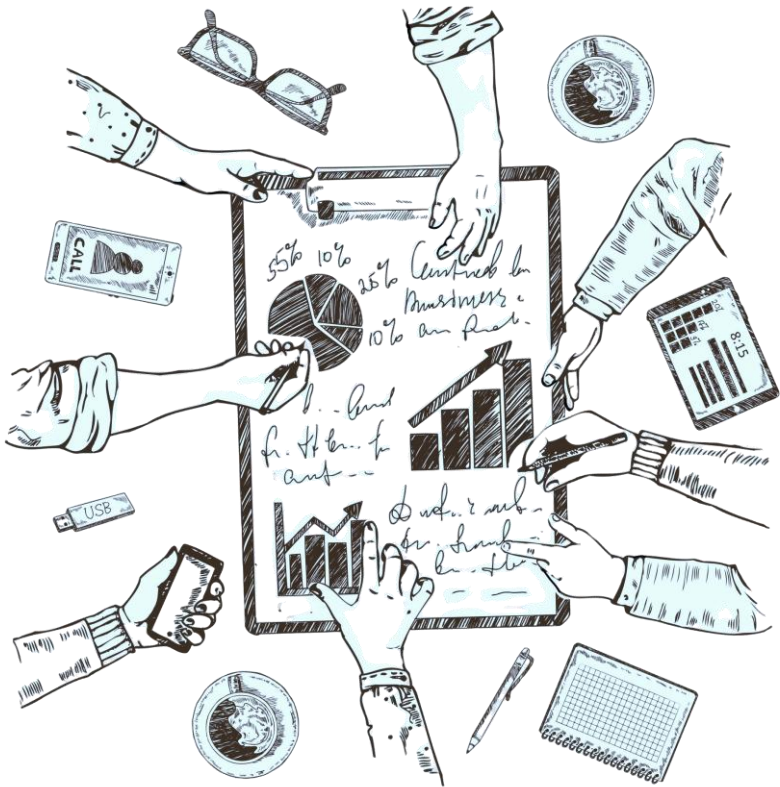
Nesta seção, serão abordados os seguintes assuntos:

- *Importância da gestão de projetos no setor público*
- *Economia baseada em projetos*
- *Projetos e o alinhamento estratégico*

A gestão de projetos na administração pública

No contexto atual, marcado por rápidas transformações tecnológicas, sociais e econômicas, a gestão de projetos se destaca como uma macrocompetência essencial para o setor público. Projetos são motores de mudança e progresso, impulsionando as principais realizações e respondendo aos grandes desafios da sociedade brasileira. Eles não apenas geram entregas específicas, mas criam valor, benefícios e impactos duradouros, transcendendo limites científicos e culturais previamente estabelecidos. Vivemos hoje o crescimento da **Economia baseada em Projetos**.

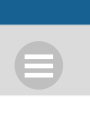
Ao contrário das operações, que buscam eficiência por meio da repetição e padronização, os projetos enfrentam a singularidade e a inovação. Cada projeto é único em algum aspecto, exigindo planejamento cuidadoso, recursos específicos e a coordenação de múltiplos esforços para atingir seus objetivos em um período limitado de tempo. Essa característica os torna ferramentas indispensáveis para implementar mudanças, sobretudo em ambientes de alta complexidade e dinamismo.



Nieto-Rodriguez, A. (2021). *Harvard business review project management handbook: how to launch, lead, and sponsor successful projects*. Harvard Business Press.

Historicamente, a busca por eficiência nas operações foi o motor do crescimento econômico no século XX, permitindo avanços significativos na produtividade. No entanto, à medida que o século XXI avança, os métodos tradicionais de eficiência não são mais suficientes para lidar com as exigências de um mundo em constante transformação (Nieto-Rodriguez, 2021). O contexto de mudanças intensificou o estreitamento entre operação e projetos, tornando o segundo parte fundamental para o sucesso do primeiro na geração de valor para a sociedade e na promoção de políticas que acompanhem as demandas de um mundo em intensa evolução.

Assim, a gestão de projetos assume um papel estratégico e cada vez mais presente na prestação de serviços ao cidadão, permitindo ao Ministério navegar pela complexidade e alcançar resultados concretos em um ambiente de alta incerteza.



A relevância dos projetos na Gestão Estratégica

Os projetos são os pilares que sustentam a execução da estratégia institucional. Cada objetivo estratégico é traduzido em resultados-chave mensuráveis, que, por sua vez, são operacionalizados por meio de projetos bem estruturados. Esses projetos desempenham um papel fundamental ao:

- **Transformar a estratégia em ações concretas:** projetos traduzem objetivos estratégicos em iniciativas práticas, como novos produtos, serviços ou melhorias operacionais. Com prazos e indicadores de desempenho bem definidos, eles contribuem para que a estratégia deixe de ser apenas um plano e se torne realidade;
- **Priorizar recursos de forma eficiente:** projetos alinhados à estratégia garantem o uso direcionado de recursos financeiros, humanos e tecnológicos, maximizando o impacto das iniciativas mais relevantes;
- **Promover inovação:** projetos oferecem oportunidades de incorporar novas tecnologias, práticas ou metodologias, mantendo a instituição alinhada às tendências emergentes e fortalecendo sua capacidade de adaptação a um cenário em constante mudança;
- **Fomentar o aprendizado organizacional:** projetos contribuem para o desenvolvimento de capacidades internas, permitindo a consolidação de conhecimentos e a adoção de melhores práticas;
- **Promover a prestação de contas à sociedade:** a transparência fortalece a confiança pública, evidenciando o uso responsável dos recursos públicos e os resultados alcançados.



Resultados-Chave: o elo entre objetivos estratégicos e projetos

Os resultados-chave são como pontos de referência em um mapa estratégico: eles conectam os objetivos amplos da organização às ações concretas, garantindo que cada passo esteja alinhado ao destino final, possibilitando:

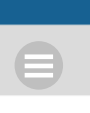
- *Foco e Clareza: traduzem os objetivos estratégicos amplos em elementos mais específicos e tangíveis. Eles fornecem um direcionamento para o planejamento e a execução dos projetos;*
- *Mensuração e Monitoramento: funcionam como indicadores claros, permitindo acompanhar o progresso e verificar se os projetos geram o impacto desejado em direção às metas;*
- *Priorização de Projetos: ajudam a identificar quais projetos têm maior potencial de contribuição estratégica, possibilitando uma gestão mais eficaz da Carteira de Projetos;*
- *Integração entre Áreas: facilitam a coordenação entre diferentes unidades organizacionais, pois oferecem um entendimento comum sobre o que precisa ser alcançado.*

Conceitos Básicos de Projetos e suas Características

Nesta seção, serão abordados os seguintes assuntos:

- O que são projetos
- Diferença entre projeto, programa e carteira
- Ciclo de vida do projeto

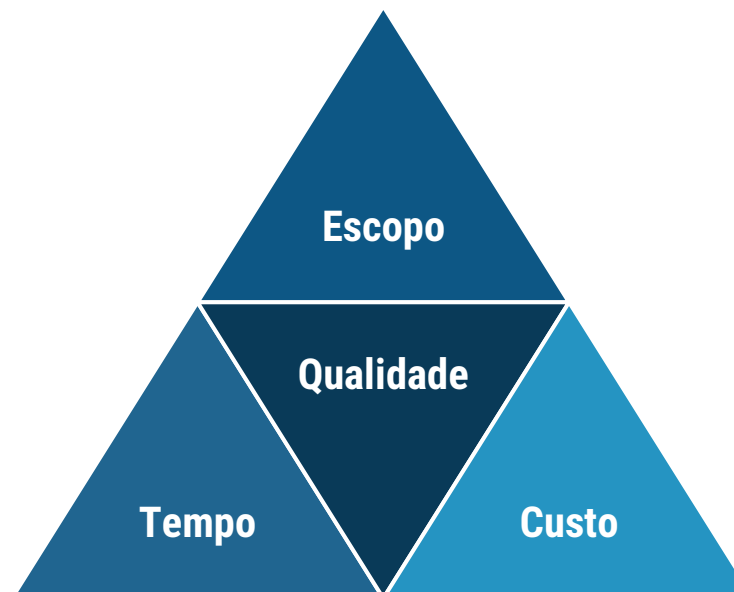




O que são projetos?

Projetos são iniciativas temporárias, com início, meio e fim definidos, planejadas para criar um resultado único, como um produto, serviço ou solução. Eles são diferentes das atividades rotineiras porque têm um objetivo específico e buscam mudanças ou inovações que agreguem valor. Cada projeto é único, com desafios próprios, um prazo definido e recursos alocados para sua execução.

A essência de um projeto está no planejamento estruturado, que organiza tarefas, define metas claras e prevê os recursos necessários. Além disso, um bom projeto é conduzido com foco em três pilares principais: **tempo, custo e escopo**. Esses elementos precisam estar equilibrados para que os resultados atendam às expectativas das partes interessadas e alcancem a **qualidade** esperada.






Todo projeto tem características em comum, como:

- alinhado a um objetivo estratégico;
- objetivos claros e bem definidos;
- resultado exclusivo a ser alcançado;
- datas de início e fim definidas (não repetitivo);
- um responsável por sua execução;
- um orçamento (quando necessário);
- as variáveis envolvidas não são todas conhecidas a priori;
- é conduzido por pessoas.

Diferença entre projeto, programa e carteira

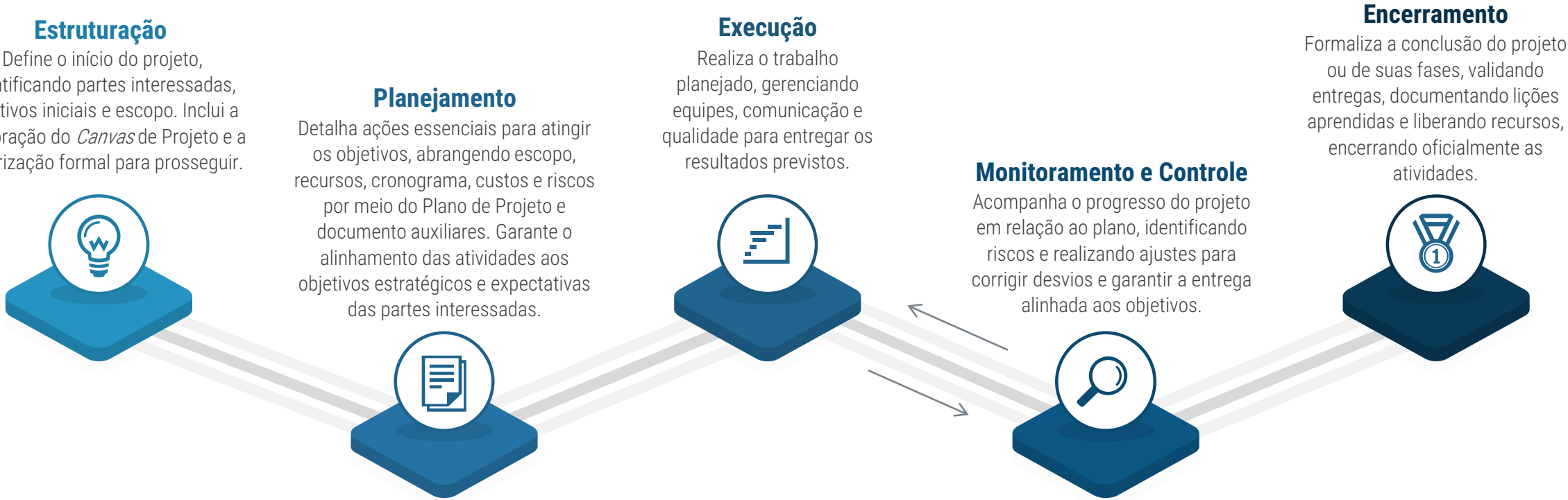
Compreender as diferenças entre projetos, programas e carteira é essencial para alcançar resultados estratégicos. Pense nos projetos como peças de um quebra-cabeça, nos programas como blocos que conectam essas peças e na carteira como a visão geral que direciona tudo isso. Saber diferenciá-los e gerenciá-los com eficiência é a chave para alinhar os esforços aos objetivos organizacionais.

	Projeto 	Programa 	Carteira 
Definição	Esforço temporário com objetivo de criar um produto, serviço ou resultado único.	Conjunto de projetos relacionados, gerenciados de forma coordenada para obter benefícios que não seriam alcançados se gerenciados individualmente.	Conjunto de programas e projetos agrupados para alcançar os objetivos estratégicos da organização.
Objetivo	Entregar um resultado específico dentro de parâmetros definidos de tempo, custo e qualidade.	Alcançar benefícios e controle que não seriam possíveis se os projetos fossem gerenciados separadamente.	Alinhar projetos e programas aos objetivos estratégicos, otimizando recursos e maximizando valor.
Escopo	Bem definido e limitado ao resultado específico a ser entregue.	Mais amplo, abrangendo os escopos dos projetos componentes e suas interdependências.	Abrangente, alinhado às prioridades estratégicas da organização.
Exemplo	P12. Elaboração de referencial metodológico das agendas transversais e multissetoriais	Programa Bolsa Família - um dos 88 programas finalísticos do PPA 2024-2027	Conjunto de projetos estratégicos constantes do Plano Estratégico Institucional 2024-2027.

Ciclo de vida do projeto

As atividades da gestão de projetos estão intimamente ligadas ao seu ciclo de vida. O ciclo de vida de um projeto consiste na combinação das fases necessárias para desenvolver e/ou entregar um produto, serviço ou resultado específico.

Segundo o Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), os projetos, independentemente de tamanho ou complexidade, seguem um ciclo de vida composto por cinco etapas principais.



Abordagens da Gestão de Projetos

Nesta seção, serão abordados os seguintes assuntos:

- Principais metodologias de Gestão de Projetos
- Abordagem tradicional
- Abordagem Ágil
- Abordagem Híbrida

Principais metodologias de Gestão de Projetos

Existem diferentes abordagens metodológicas para a gestão de projetos, cada uma com características específicas que permitem sua aplicação em contextos variados.



Tradicional

Caracteriza-se pelo planejamento detalhado e pela execução sequencial das etapas do projeto. É ideal para projetos com requisitos bem definidos e previsíveis.



Ágil

Enfatiza a flexibilidade e a adaptação em ambientes dinâmicos, priorizando entregas incrementais e a colaboração contínua entre equipes e partes interessadas.



Híbrida

Combina elementos das abordagens tradicional e Ágil, adaptando-se a projetos que exigem tanto estrutura quanto agilidade.

Abordagem tradicional

O ponto central da abordagem tradicional de gestão de projetos está na organização de processos bem definidos, que envolvem um planejamento detalhado, controle rigoroso dos recursos e das entregas, e acompanhamento contínuo do desempenho.

O Guia PMBOK

O Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) é uma das principais referências globais para a gestão de projetos, desenvolvido pelo Project Management Institute (PMI).

Criado para consolidar e organizar as melhores práticas da área, o Guia reúne conceitos, ferramentas e técnicas para projetos de diferentes naturezas e complexidades.

Desde sua criação, o Guia PMBOK® serve como base para padronizar processos de gestão de processos e fornecer um vocabulário comum para profissionais e organizações de diversos setores.



Project Management Institute. (2021). Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK (7th ed.).



Definição

Baseada em etapas lineares e sequenciais, com planejamento detalhado e controle rigoroso das fases.



Planejamento

Extensivo e realizado no início do projeto, com cronogramas e escopo definidos.



Execução

Estritamente alinhada ao plano inicial, com pouca flexibilidade para mudanças durante o projeto.



Foco Principal

Cumprir prazos, orçamento e qualidade dentro de um escopo fixo.



Aplicação no Setor Público

Projetos de infraestrutura, regulamentação e grandes sistemas, onde controle e previsibilidade são fundamentais.

Abordagem Ágil em projetos

A metodologia Ágil possui abordagem simples, intuitiva, pragmática e de mínima intervenção, que divide projetos maiores em tarefas menores nas quais as equipes podem trabalhar conjuntamente de forma mais produtiva.



Definição

Enfatiza flexibilidade, adaptabilidade, colaboração e entregas incrementais para atender a requisitos em constante mudança.



Planejamento

Planejamento contínuo e iterativo, priorizando requisitos ao longo do projeto.



Execução

Baseada em ciclos curtos (*sprints*), permitindo ajustes contínuos às entregas e ao escopo.



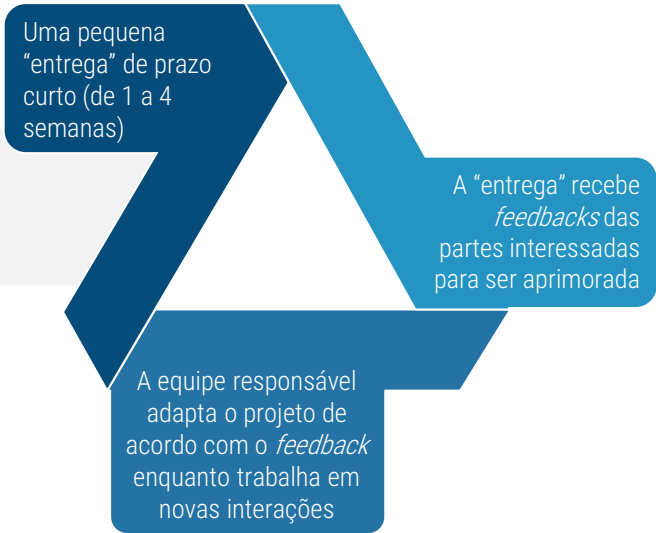
Foco Principal

Atender às necessidades do usuário final e adaptar-se rapidamente a mudanças.



Aplicação no Setor Público

Projetos de inovação, desenvolvimento de soluções tecnológicas ou implementação de políticas públicas dinâmicas.



Manifesto Ágil



As metodologias ágeis nasceram oficialmente em fevereiro de 2001, quando 17 desenvolvedores de software se reuniram em Snowbird, Utah, e criaram o Manifesto Ágil. Este documento **delineou quatro valores e doze princípios fundamentais** para o desenvolvimento ágil de software. Este manifesto encontra-se disponível até hoje, servindo de inspiração em diferentes áreas como no desenvolvimento organizacional e na gestão de projetos.



<https://agilemanifesto.org/>

Abordagem Híbrida

A abordagem Híbrida combina o melhor das abordagens Tradicional e Ágil, criando um modelo flexível e adaptável que atende às demandas específicas de projetos no setor público.



Definição

Combina aspectos estruturados da abordagem tradicional com a flexibilidade da abordagem Ágil, adaptando-se ao contexto público.



Planejamento

Planejamento inicial detalhado para atender às exigências regulatórias, mas com flexibilidade para ajustes iterativos.



Execução

Execução balanceada: mantém elementos fixos para atender às regras, mas permite ciclos curtos em áreas específicas.



Foco Principal

Alinhar metas estratégicas do setor público com entregas rápidas e flexíveis para atender às expectativas sociais.



Aplicação no Setor Público

Projetos que precisam combinar inovação com conformidade normativa, como transformação digital ou novos serviços públicos.

Por que a abordagem Híbrida funciona melhor em organizações públicas?

- **Requisitos incertos:** em projetos nos quais os requisitos podem mudar ou não estão claramente definidos no início, mas que demandam uma estrutura definida, a abordagem Híbrida acomoda mudanças sem perder o foco no objetivo final;
- **Estruturas complexas:** para projetos com interdependências, componentes multifacetados ou equipes diversas, o método híbrido equilibra planejamento rigoroso e execução ágil;
- **Necessidades das partes interessadas:** ao lidar com partes interessadas variadas e suas expectativas, a abordagem Híbrida permite *feedback* iterativo, como na abordagem Ágil, sem abrir mão de um roteiro estruturado, como na abordagem tradicional;
- **Fases variadas:** quando diferentes fases do projeto exigem abordagens distintas, como pesquisa rigorosa seguida de desenvolvimento flexível, o método híbrido combina o melhor de cada abordagem.

Fonte: Nieto-Rodriguez (2023)

Abordagem Híbrida

Adaptabilidade

Permite ajustar processos e entregas às necessidades específicas do projeto, conciliando controle e flexibilidade.

Redução de Riscos

A entrega incremental reduz o risco de falhas catastróficas, permitindo correções durante a execução.

Melhor Alinhamento

A interação contínua com as partes interessadas reduz mal-entendidos e aumenta a aceitação das entregas parciais.



Otimização de Recursos

A flexibilidade permite uma alocação mais eficiente de recursos humanos e financeiros.

Resultados Mais Rápidos

Entregas incrementais garantem que partes do projeto estejam disponíveis e utilizáveis antes da conclusão total.

Guia Metodológico da Gestão de Projetos no MPO

Nesta seção, serão abordados os seguintes assuntos:

- *Descrição geral e características da Gestão de Projetos no MPO*
- *Pressupostos, valores e princípios*
- *Cadernos do Guia Metodológico do MPO*

Metodologia de Gestão de Projetos no MPO

- Instâncias da Governança de Projetos

Equipe do Projeto

Comitê de Projetos
- Escritório de Gestão de Projetos (EGP)

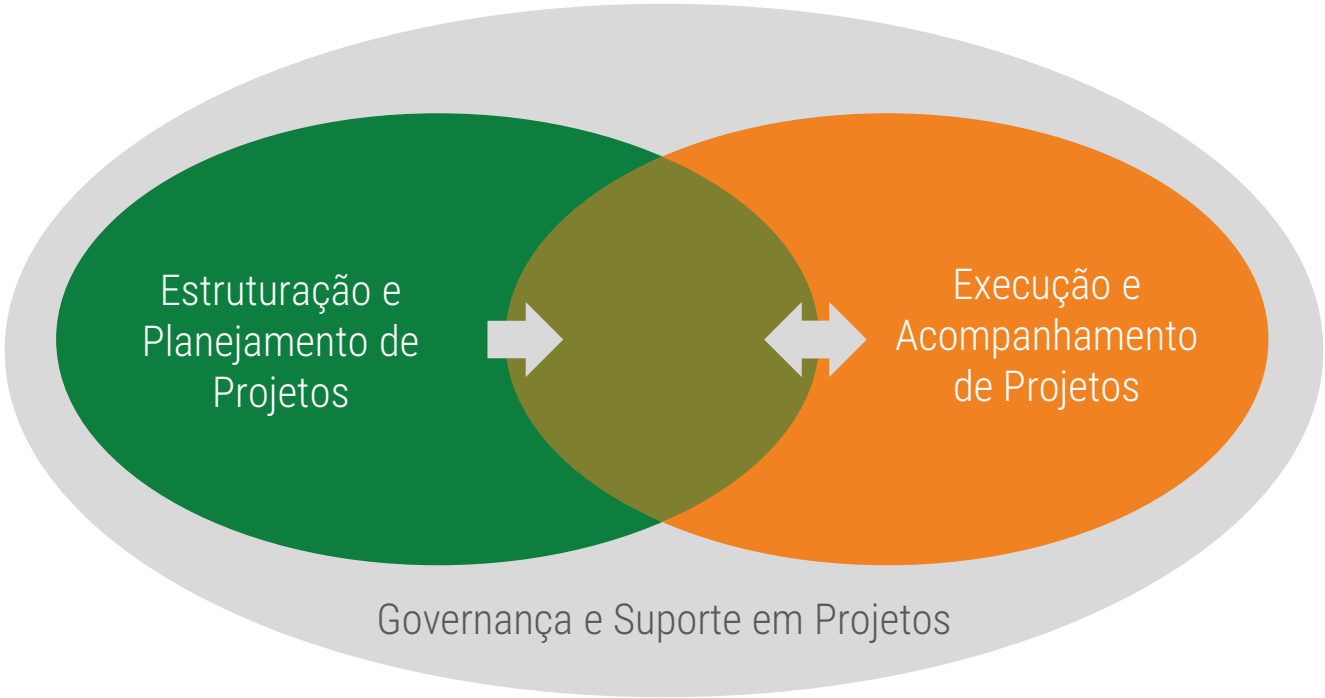
Comitê Ministerial de Governança (CMG)



Metodologia de Gestão de Projetos no MPO

A Gestão de Projetos praticada pelo MPO estabelece um conjunto de etapas, técnicas e ferramentas que a aproximam da abordagem Híbrida e está estruturada em três blocos principais interligados entre si.

- **Estruturação e Planejamento de Projetos:** envolve o passo a passo da concepção e estruturação de projetos de impacto com o devido detalhamento dos principais elementos que deverão ser atualizados ao longo de sua execução.



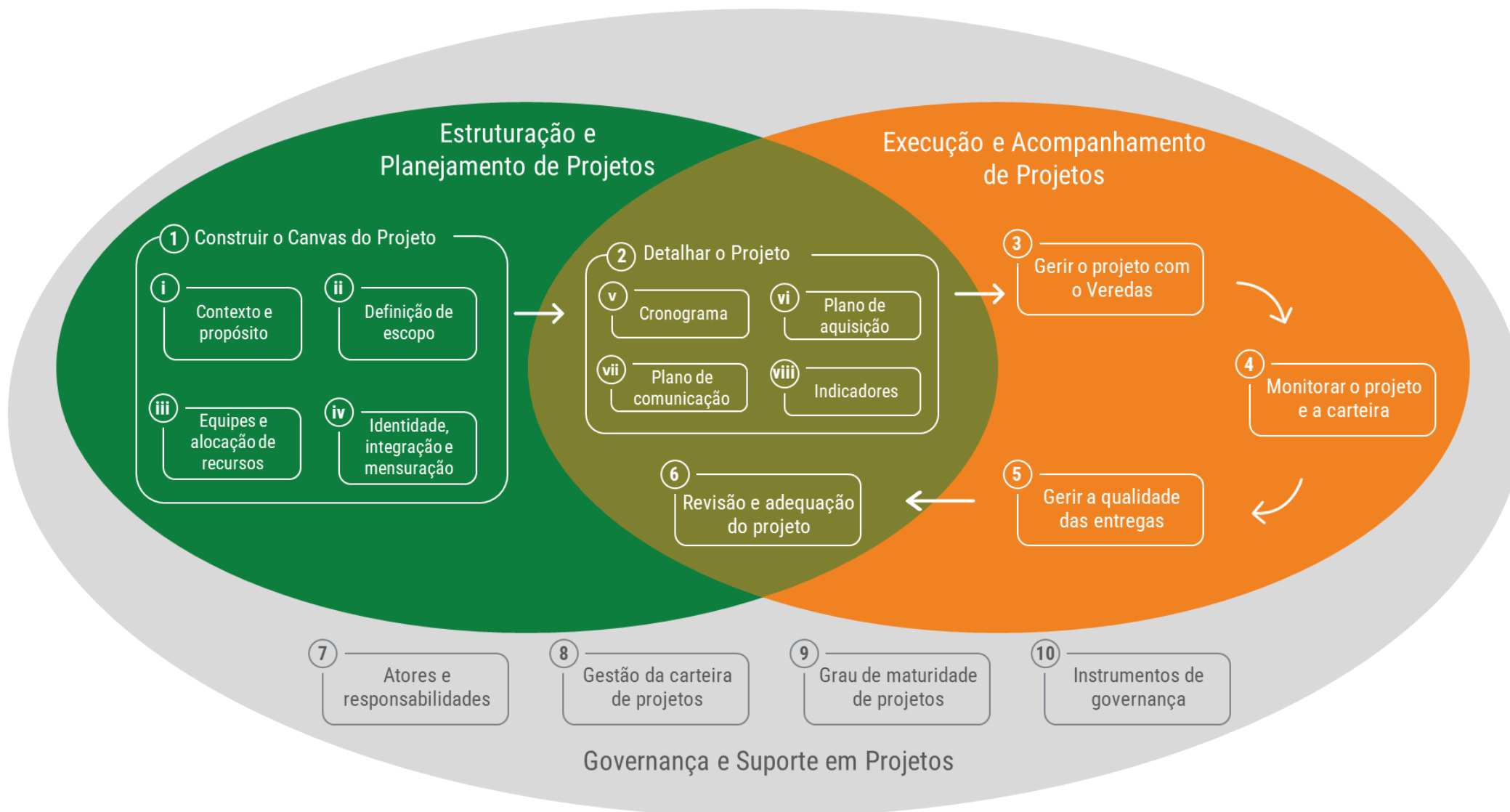
Framework da Metodologia de Gestão de Projetos do MPO

- **Execução e Acompanhamento de Projetos:** envolve as principais ações de acompanhamento da execução e monitoramento de projetos estruturados com o uso adequado das ferramentas disponibilizadas e procedimentos estabelecidos.
- **Governança e Suporte em Projetos:** envolve os temas transversais que sistematizam a operação e gestão de projetos no contexto do MPO, além do estabelecimento de papéis e responsabilidades nesta abordagem.

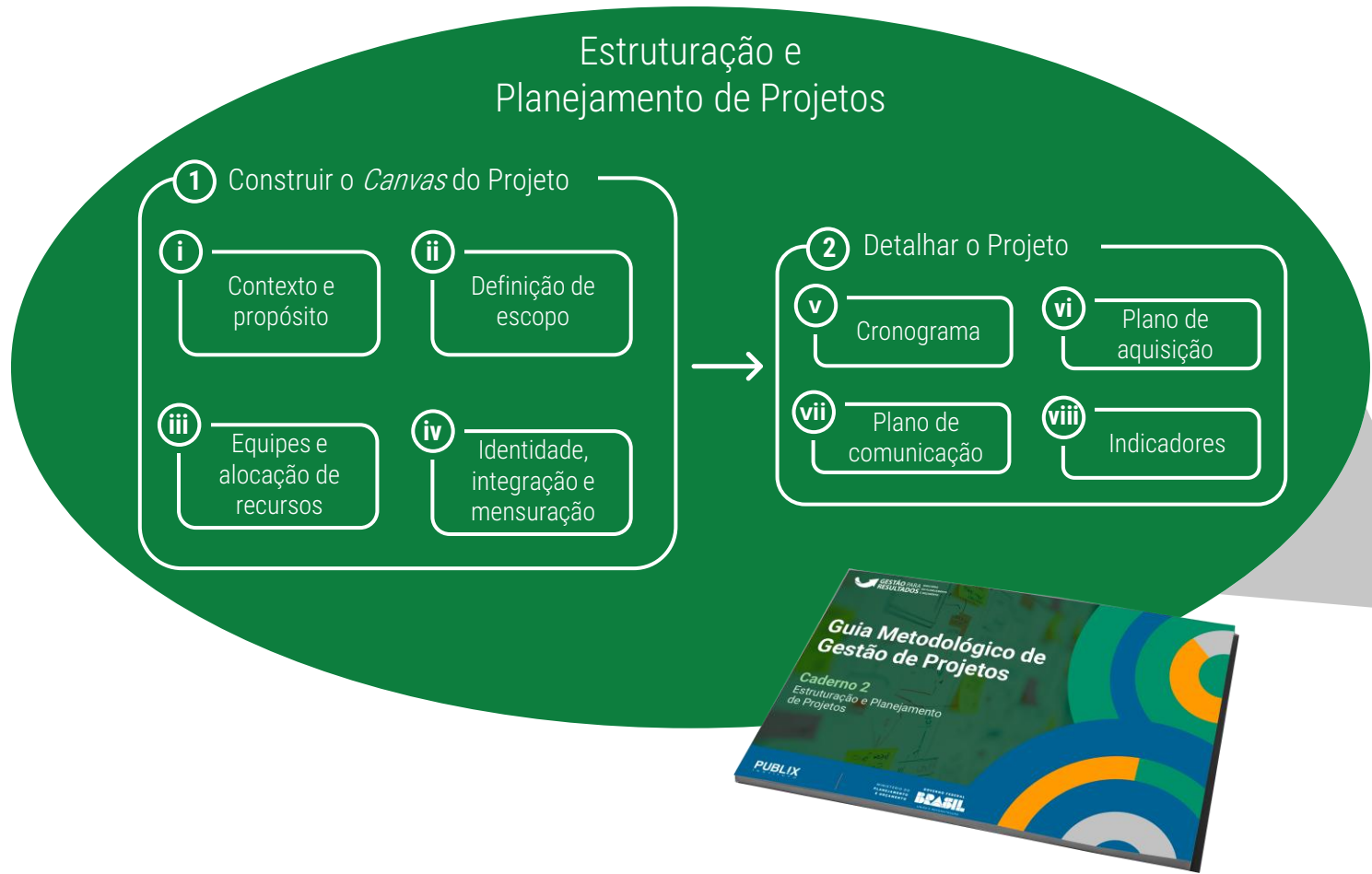
Framework da Metodologia de Gestão de Projetos do MPO

(versão detalhada)

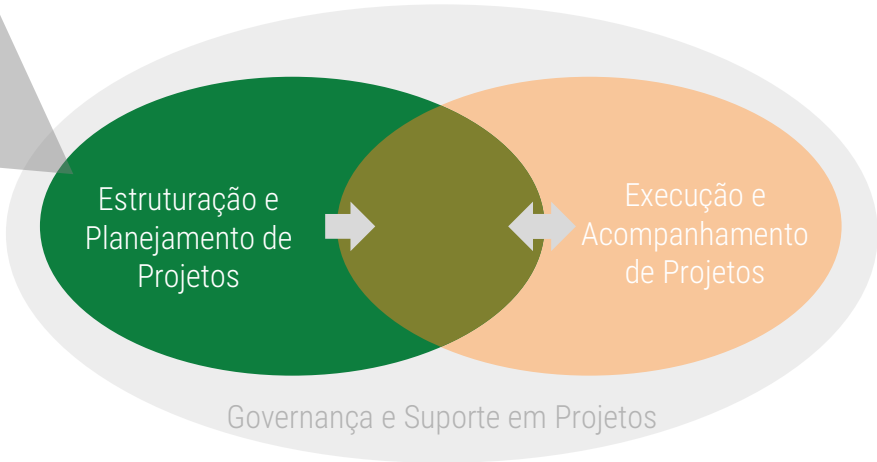
Essa Metodologia pode ser expandida em **10 etapas com 8 subetapas**, que por sua vez estão contidas nos **3 grandes blocos** apresentados anteriormente.



Caderno 2: Estruturação e Planejamento de Projetos

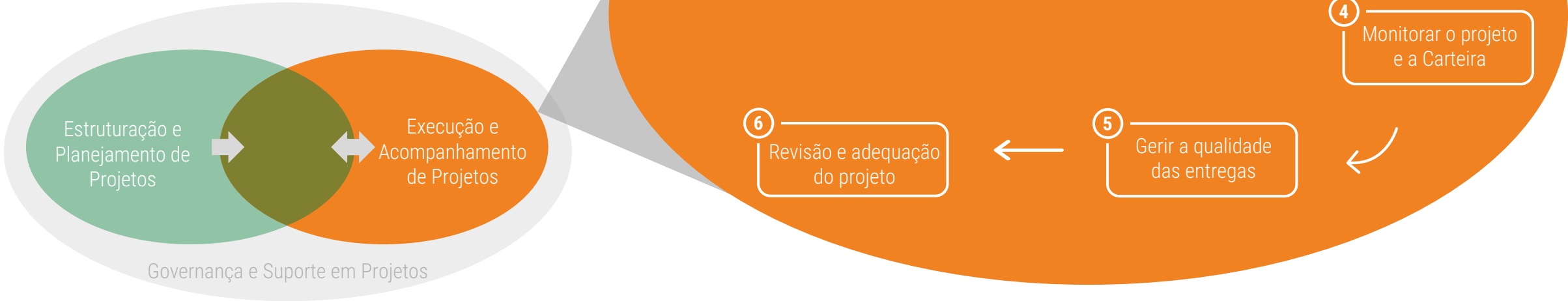


No Caderno 2, será apresentado o passo a passo de estruturação de projetos de impacto a partir da construção do **Canvas de Projetos**, seguido do detalhamento dos principais elementos que padronizam e organizam a gestão de informações sobre cada projeto da Carteira do MPO. O Caderno traz os conceituais básicos, além de boas práticas relacionadas a identificação e **detalhamento** dos principais elementos que compõem e devem ser atualizados no projeto de forma prática e customizável para a necessidade do gestor.



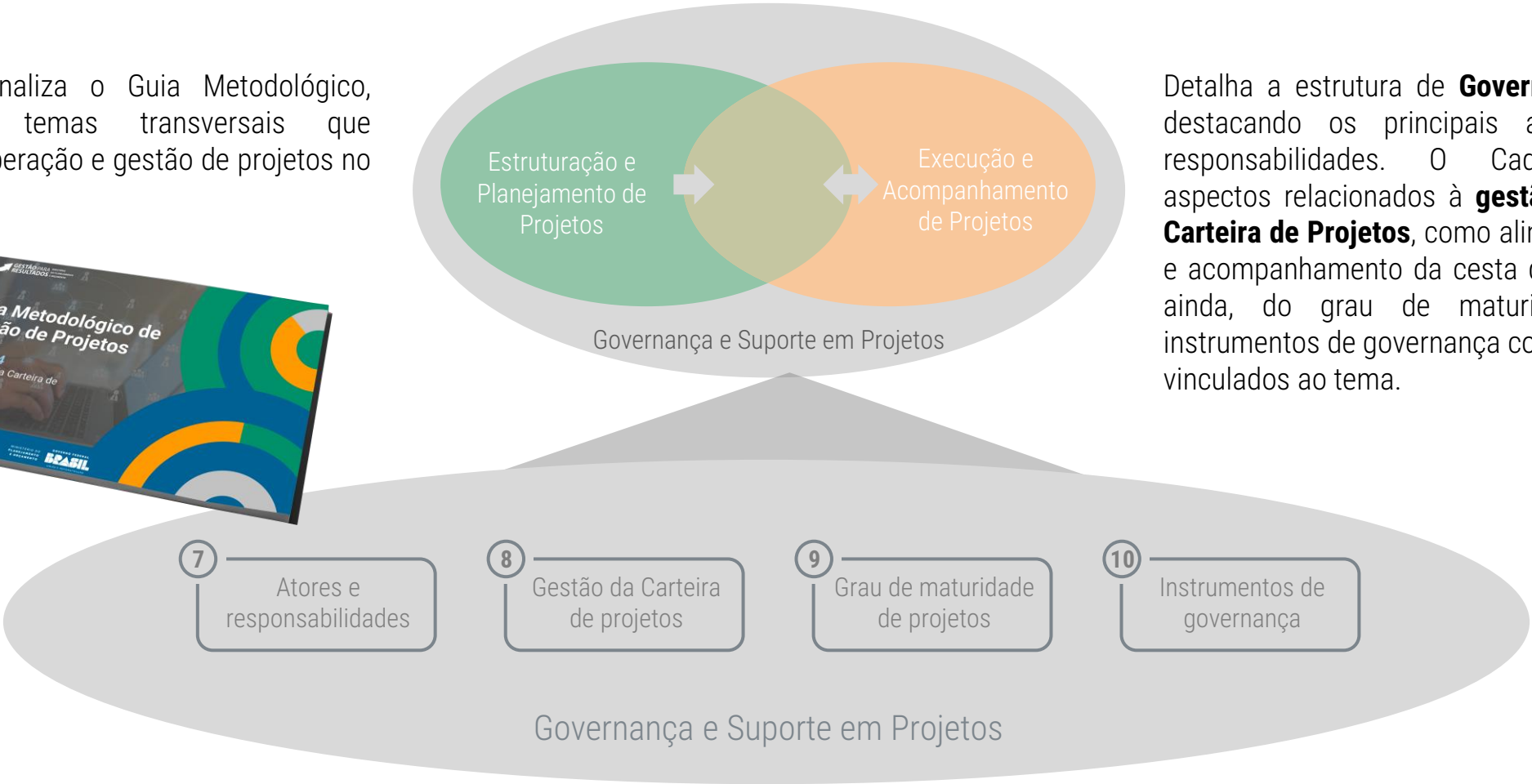
Caderno 3: Execução e Acompanhamento de Projetos

O Caderno 3 trata dos principais aspectos envolvidos no acompanhamento da execução e monitoramento de projetos estruturados e da Carteira de Projetos do Ministério, com o uso da principal ferramenta disponibilizada: o **Veredas**. O Caderno trata ainda da **sistemática de monitoramento** com a definição de ritos e rotinas padronizados, além de ferramentas e técnicas complementares para verificação da qualidade das entregas e controle de mudanças ao longo do projeto.



Caderno 4: Governança e Suporte em Projetos

O Caderno 4 finaliza o Guia Metodológico, abordando os temas transversais que sistematizam a operação e gestão de projetos no contexto do MPO.



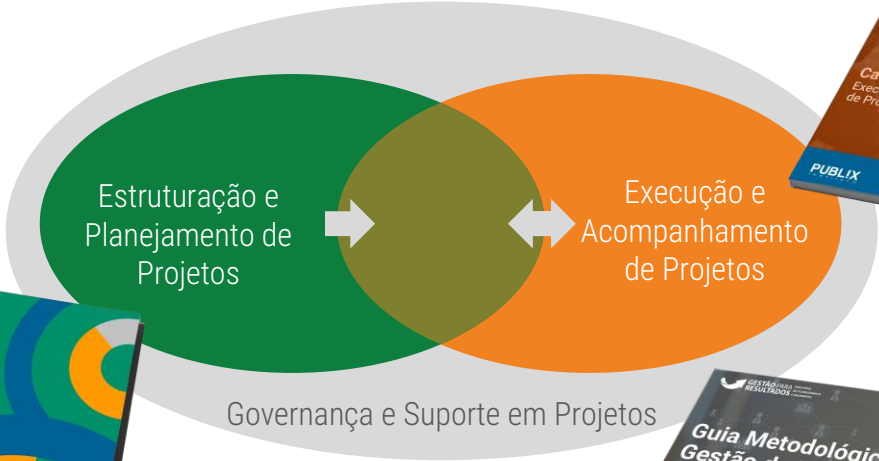
Detalha a estrutura de **Governança** necessária, destacando os principais atores, papéis e responsabilidades. O Caderno apresenta aspectos relacionados à **gestão estratégica da Carteira de Projetos**, como alinhamento, seleção e acompanhamento da cesta de projetos. Trata, ainda, do grau de maturidade e demais instrumentos de governança como os normativos vinculados ao tema.

Metodologia de Gestão de Projetos no MPO

O Guia Metodológico de Gestão de Projetos do MPO foi projetado para que você tenha uma compreensão completa de todo o ciclo de gestão de projetos aplicado ao Ministério. Para tanto, é indicada a leitura de todos os cadernos, para que tenha um entendimento amplo de todas as etapas e técnicas que compõem a metodologia. Acesse os materiais pelo *link* abaixo!



Acesse os cadernos pelo QR Code:





**GESTÃO PARA
RESULTADOS**

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

MINISTÉRIO DO
PLANEJAMENTO
E ORÇAMENTO

GOVERNO FEDERAL



UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

PUBLIX
INSTITUTO