

# Guia Metodológico de Gestão de Projetos

## Caderno 2


Estruturação e Planejamento  
de Projetos

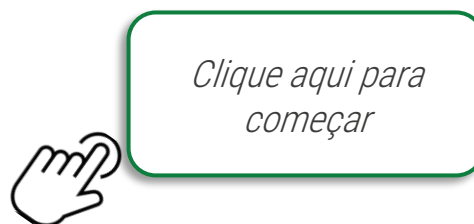
Para navegar neste Guia, clique neste menu que estará disponível na parte superior da página ao longo do Guia.

Clique aqui para navegar pelo menu específico de cada parte do Guia.

Acesso direto para o sumário.

## 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.



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 segundo caderno do Guia Metodológico, 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 de cada elemento que compõe o projeto de forma prática e customizável para a necessidade do gestor.




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.

Clique aqui para navegar pelo menu específico de cada parte do Guia.

# Sumário

Estruturação e Planejamento de Projetos ..... 07

PARTE 1 – Construção do *Canvas* do Projeto ..... 12

Contexto e propósito do projeto ..... 16

Definição de escopo do projeto ..... 19

Equipes e alocação de recursos ..... 22

Identidade, integração e mensuração do projeto ..... 26

PARTE 2 – Detalhamento do Projeto ..... 30

Cronograma do projeto ..... 33

Plano de aquisição do projeto ..... 38

Plano de comunicação do projeto ..... 41

Detalhamento de indicadores do projeto ..... 46

*Templates* e Modelos ..... 50



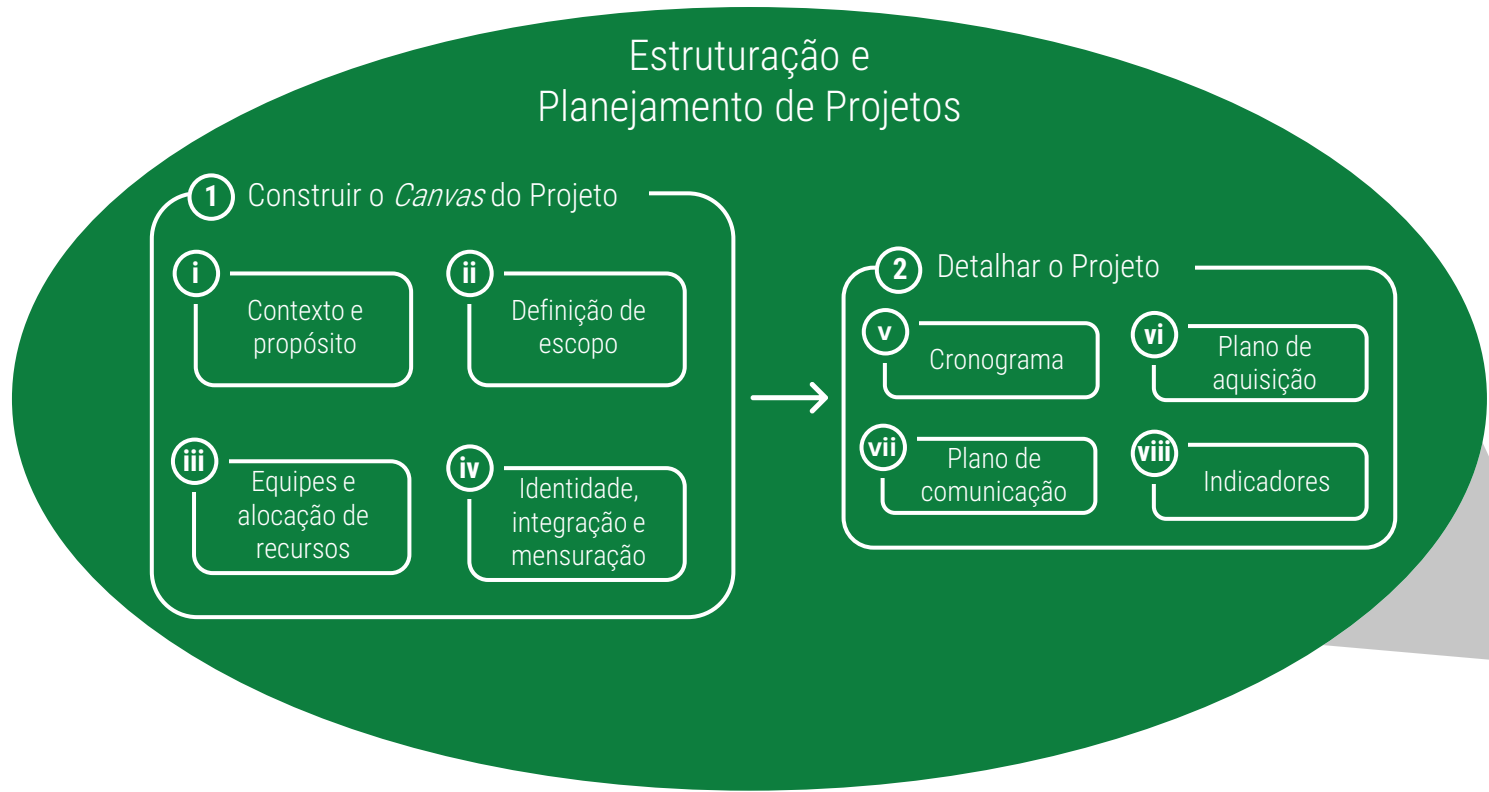
# Estruturação e Planejamento de Projetos

*Nesta seção, são abordados os seguintes assuntos:*

- *Passos da estruturação e planejamento de projetos*
- *Canvas de Projetos*
- *Plano de Projeto*

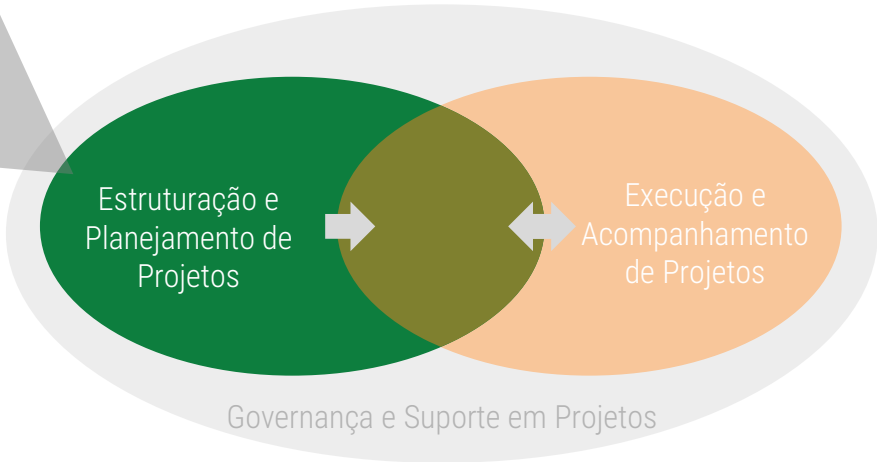


# Estruturação e Planejamento de Projetos



A **Estruturação e Planejamento de Projetos** refere-se à definição de um conjunto de informações que auxiliem no entendimento do projeto. Por meio disso, as entregas podem ser realizadas e acompanhadas durante a execução.

Este bloco está dividido em duas etapas que tratam, primeiramente, da definição das características gerais e, em seguida, do detalhamento das informações que serão utilizadas como base para a implementação e acompanhamento das entregas.

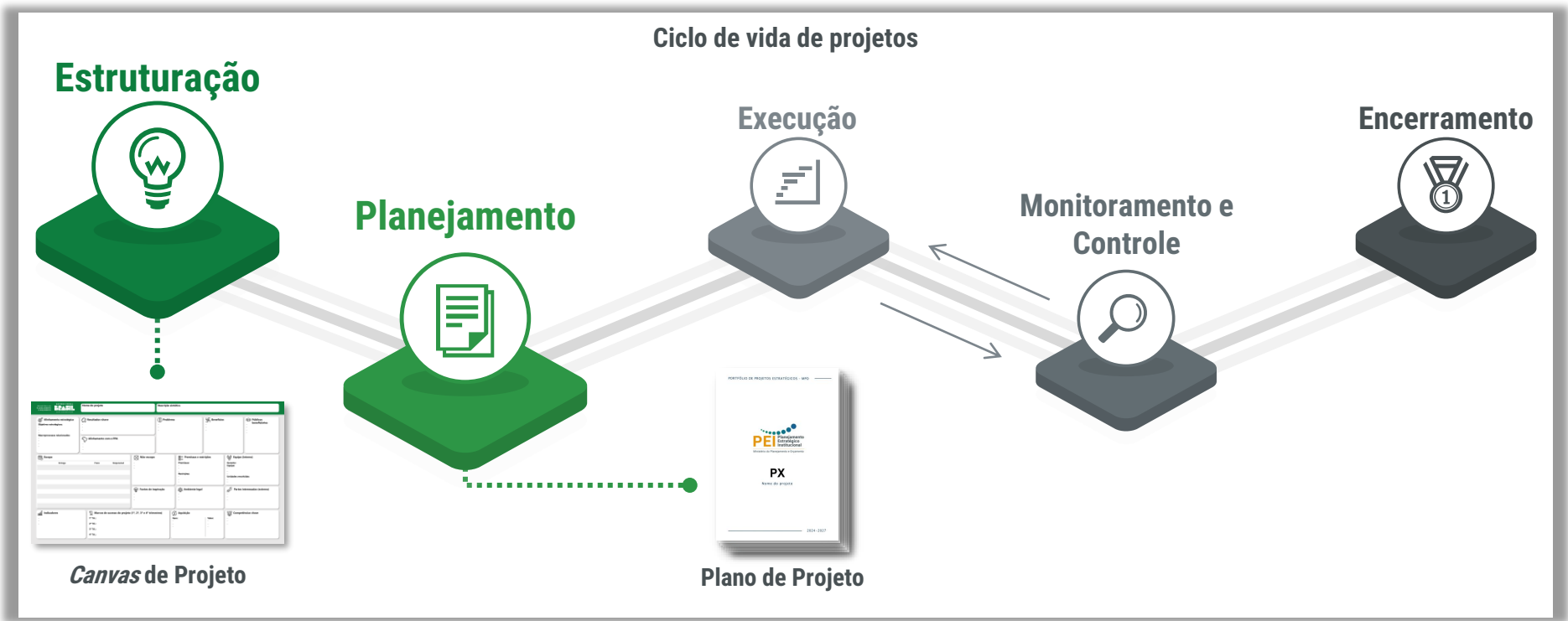




# Estruturação e Planejamento de Projetos

No momento da iniciação, quando ideias sobre projetos surgem, utiliza-se o *Canvas* para **desenhar a proposta inicial**, especificando **de forma sucinta** as informações necessárias para avaliar e decidir quanto a relevância e aplicabilidade ao contexto da organização e sua estratégia.

Através dessas informações, decide-se sobre a oficialização da proposta como um projeto da organização. Quando oficializado, a proposta é revista e **detalhada no Plano de Projeto**, contemplando informações dispostas no *Canvas*, especificando-as e complementando-as com demais detalhes necessárias para sua implementação e acompanhamento.



### Ciclo de vida de projetos

Saiba mais sobre o ciclo de vida dos projetos no **Caderno 1** deste Guia.

### Execução, monitoramento e controle e encerramento de projetos

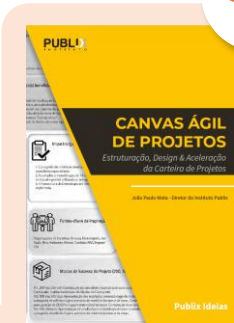
Entenda sobre as demais etapas do ciclo de vida de projetos (execução, monitoramento e controle e encerramento) no **Caderno 3** deste Guia.

# A estruturação de projetos por meio do *Canvas* Ágil de Projetos

Um *Canvas* de Projeto é uma **ferramenta visual de estruturação** que apresenta as informações essenciais através de um quadro. Um dos primeiros *Canvas* de projetos a surgir foi elaborado por José Finoccio em 2012, sendo aprimorado ao longo dos anos para abarcar novas práticas e informações relevantes.

Um desses aprimoramento é o ***Canvas* Ágil de Projetos**, ferramenta para **design sistêmico e colaborativo** elaborado com base em uma série de boas práticas que busca acelerar e facilitar a delimitação e implantação de projetos. O *Canvas* **auxilia no entendimento e comunicação** ao apresentar de forma sintética as seguintes informações:

- Nome
  - Equipe e partes interessadas
  - Alinhamento estratégico
  - Público beneficiário
  - Problema a ser resolvido
  - Impactos
  - Entregas
  - Indicadores
  - Premissas e restrições
  - Riscos
  - Não-escopo
  - Ambiente legal
  - Inspirações e casos de referência
  - Competências-chave
  - Marcos de sucesso
  - Investimento
  - Pitch*



**Canvas Ágil de Projetos**  
Para aprender mais sobre este Canvas os anteriores que inspiraram seu surgimento, acesse o material pelo seguinte [link](#).

PUBLIX INSTITUTO

Nome do projeto

PITCH

Equipes e Partes interessadas

Alinhamento Estratégico

Publico(s) beneficiário(s)

Premissas e restrições

Qual é o problema?

Produtos / Marcos / Prazos / Responsável

Entregas

Prazo

Responsável

Impactos/ganhos esperados

Indicadores do Projeto

Riscos

Fontes-chave de inspiração

Não-escopo

Ambiente legal

Competências-chave

Marcos de Sucesso do Projeto (100, 200, 300, 450 dias etc.)

Investimento

CC BY SA

Obra distribuída com licença Creative Commons 4.0. Desenvolvido pelo Instituto Publix | Autoria: João Paulo Mota

GESTÃO PARA RESULTADOS  
MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

GOVERNO FEDERAL  
BRASIL  
UNIAO E RECONSTRUCAO

PUBLIX INSTITUTO

Guia Metodológico de Gestão de Projetos  
Caderno 2: Estruturação e Planejamento de Projetos

10

# O detalhamento de projetos por meio do Plano de Projeto

Algumas informações dispostas no *Canvas*, por estarem apresentadas de forma sucinta, carecem de maiores detalhes para que seja possível realizar e acompanhar a elaboração das entregas. O Plano de Projeto, também conhecido como Plano de Gerenciamento de Projeto, é o documento que detalha essas informações.

O Plano de Projeto é um **documento formal que consolida todas as informações** necessárias para orientar a equipe do projeto, garantir o alinhamento entre as partes envolvidas e apoiar o gerente do projeto no acompanhamento de progresso e desempenho.

Trata-se de uma **referência central para suportar a execução**, abrangendo tanto as informações necessárias para entendimento de maneira detalhada, quanto as definições de processos a serem seguidos, por exemplo, para mudança de escopo, gerenciamento do projeto, aprovação de aquisições e gestão da qualidade.

Por tratar de um conjunto extenso de informações, temas específicos podem ser definidos em planos separados, dispostos em materiais auxiliares, como um plano específico apenas para gestão de riscos ou para a gestão de custos do projeto. Além disso, a depender das necessidades de informação da organização, as informações contidas no plano podem variar, suprimindo ou acrescentando mais detalhes.

No contexto da estruturação e planejamento de projetos, especificamente do detalhamento das informações definidas inicialmente no *Canvas*, as de maior relevância detalhadas no plano de projeto são: escopo, cronograma e custos. Além dessas, apresenta como devem ser realizadas a gestão do escopo, cronograma e custos, justamente com as definições da gestão de aquisições, recursos, comunicações, qualidade e riscos atrelados ao projeto.



# PARTE 1

1

## Construir o *Canvas* do Projeto

Nesta parte, são abordados os seguintes assuntos/blocos:

- *Canvas de Projetos do MPO*
- *Contexto e propósito do projeto*
- *Definição de escopo do projeto*
- *Equipes e alocação de recursos*
- *Identidade, integração e mensuração do projeto*
- *Templates e Modelos*

# 0 Canvas de Projetos do MPO

O *Canvas* de Projetos do MPO, desenvolvido tendo como base o *Canvas* Ágil de Projetos, traz **adaptações importantes para o contexto da organização**, tais como a inclusão de campos específicos para elementos estratégicos conforme metodologia OKR e a possibilidade de esclarecer a relação do projeto com o Plano Plurianual (PPA), além de alinhar as nomenclaturas conforme as boas práticas. Assim, contempla as seguintes informações:

- Nome do projeto
  - Descrição sintética
  - Alinhamento estratégico (objetivos estratégicos e macroprocessos relacionados)
  - Resultados-chave
  - Alinhamento com o PPA
  - Escopo (entrega, prazo, responsável)
  - Não-escopo
  - Fontes de inspiração
- Premissas e restrições
  - Ambiente legal
  - Equipe interna (gerente, equipe, unidades envolvidas)
  - Partes interessadas (externo)
  - Competências-chave
  - Marcos de sucesso do projeto (1º, 2º, 3º e 4º trimestre)
  - Aquisições (item e valor)
  - Indicadores do projeto

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

GOVERNO FEDERAL

BRASIL

UNião e Reconstrução

PEI

2024 - 2027

Nome do projeto

Descrição sintética

Ano-base

Unidade

Alinhamento estratégico

Objetivos estratégicos:

Macroprocessos relacionados:

Resultados-chave

Alinhamento com o PPA

Problema

Benefícios

Públicos beneficiários

Escopo

Entrega	Prazo	Responsável

Não escopo

Premissas e restrições

Premissas:

Restrições:

Equipe (interno)

Patrocinador:

Gerente:

Gerente Substituto:

Equipe:

Unidades envolvidas:

Fontes de inspiração

Ambiente legal

Partes interessadas (externo)

Indicadores

Marcos de sucesso do projeto (1º, 2º, 3º e 4º trimestres)

1º Tri.:

2º Tri.:

3º Tri.:


4º Tri.:

Aquisições

Item:

Valor:

Competências-chave



Acesse este material clicando [aqui](#).



# Exemplo ilustrativo do Canvas de Projeto do MPO preenchido

PEI  
2024 - 2027

## Nome do projeto

P12 - Agendas Transversais e Multissetoriais no Orçamento

## Descrição sintética

Elaborar Resumo e Demonstrativo Orçamentário e Relatório das Agendas Transversais e Multissetoriais selecionadas no PPA 2024-2027: Mulheres, Crianças e Adolescentes, Igualdade Racial, Povos Indígenas e Ambiental.

Ano-base  
2024

Unidade  
SOF

## Alinhamento estratégico

**Objetivos estratégicos:**  
OE 06 - Aperfeiçoar a gestão das Agendas Transversais e Multissetoriais selecionadas no PPA e nos Orçamentos da União

**Macroprocessos relacionados:**  
2. Gestão do processo orçamentário geral

## Resultados-chave

R19 - Aumentado para 21% o percentual de ações orçamentárias vinculadas as Agendas Transversais e Multissetoriais.  
R20 - Promovida a transparência ativa do orçamento nas agendas transversais e multissetoriais por meio da publicação de cinco relatórios anuais.

## Alinhamento com o PPA

No PPA 2024-2027, a transversalidade tornou-se instrumento para a solução de problemas complexos do Brasil. Com isso, o PPA e a LOA foi elaborado considerando 5 agendas transversais e multisetoriais. Entretanto, nota-se ainda muitas dúvidas dos gestores de políticas públicas quanto a transversalidade e como pode ser utilizada, surgindo assim este projeto.

## Problema

A implementação de políticas públicas envolve o tratamento de problemas complexos, como as desigualdades de gênero e de raça/etnia e as mudanças climáticas, que necessitam de uma abordagem multidimensional e integrada por parte do Estado para serem eficaz e efetivamente encaminhados.

## Benefícios

- Ampliação da transparência orçamentária
- Fortalecimento do controle social - Fortalecimento da integração entre PPA e LOA
- Identificar e marcar, gerencialmente, as programações orçamentárias que financiam cada uma das cinco Agendas Transversais selecionadas no âmbito do PPA 2024-2027, na base de dados do Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (SIOP)
- Possibilita a identificação e a publicação das informações de execução orçamentária para cada uma das Agendas, anualmente.

## Públicos beneficiários

- Gestores públicos federais
- Grupos foco das Agendas Transversais
- Sociedade civil Organizada
- Sociedade em geral

## Escopo

Entrega	Prazo	Responsável
E1 - Divulgação dos relatórios de execução orçamentária é físico financeira para cada uma das Agendas Transversais e Multissetoriais (Exercício de referência: 2024)	30/04/2025	Equipe SOF
E2 - Etiquetação de 21% das Ações Orçamentárias, no PLOA 2026	31/08/2025	Equipe SEPLAN
E3 - Divulgação de Resumo e Demonstrativo Orçamentários das Agendas no PLOA 2026	31/08/2025	Equipe SOF e SEPLAN

## Não escopo

Atender a demanda por informações orçamentárias quanto à participação de outros públicos e/ou temas além daqueles compreendidos nas cinco Agendas Transversais mencionadas

## Premissas e restrições

**Premissas:** participação dos órgãos da administração pública federal  
**Restrições:**

- Limitações financeiras podem afetar a implementação das ações previstas.
- Dificuldades na articulação entre diferentes órgãos e entidades para a implementação integrada das agendas transversais.

## Equipe (interno)

**Patrocinador:** João (SOF)  
**Gerente:** Maria (SETRA/SOF).  
**Gerente Substituto:** José (SEPLAN)  
**Equipe:** SOF: Ana, Pedro, Natália, Gabriel e Matheus. SEPLAN: Juliana, Isabela e Lucas  
**Unidades envolvidas:** SOF/MPO, SEPLAN/MPO, SETRA/SOF e Diretoria de Programas Sociais, Áreas Transversais e Participação Social da Secretaria Nacional de Planejamento

## Partes interessadas (externo)

- BID e outros organismos internacionais
- Órgãos Setoriais do Sistema de Planejamento e Orçamento Federal
- Sociedade Civil Organizada

## Fontes de inspiração

- Artigo "Transversalidade e Intersetorialidade: mapeamento do debate conceitual no cenário brasileiro" de Marcondes, Sandim e Diniz (2018)

## Ambiente legal

PPA: Lei nº 14.802, de 10 de janeiro de 2024  
LOA: Lei Orçamentária Anual  
LRF: Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000  
Decreto nº 10.540, de 5 de novembro de 2020

## Indicadores

- % de etiquetação orçamentária das Agendas Transversais e Multissetoriais no PLOA (META: 21%)
- Número de Relatórios Anuais de execução orçamentária das agendas transversais e multissetoriais publicados (META: 5)

## Marcos de sucesso do projeto (1º, 2º, 3º e 4º trimestres)

**1º Tri.:** Entrega 1 em fase de finalização  
**2º Tri.:** Entrega 1 finalizada e entrega 2 e 3 em andamento (metade)  
**3º Tri.:** Entrega 2 e 3 finalizada e projeto concluído  
**4º Tri.:** -

## Aquisições

**Item:** Contratação de consultoria para elaboração de capacitação  
**Valor:** R\$ 50.000,00 (estimativa)

## Competências-chave

Planejamento orçamentário, instrumentos de transversalidade, gestão de políticas pública, gestão do PPA e LOA. Gestão de projetos, análise estratégica, facilitação de grupos, produção de conteúdo técnico, comunicação institucional. Proatividade e colaboração.

Conteúdo de caráter ilustrativo e que não representa o projeto real utilizado como inspiração.



# Como preencher o *Canvas* de Projeto?

O **preenchimento do *Canvas* não possui uma ordem pré-definida**. Entretanto, para otimizar o preenchimento e organizar as informações em um linha mais fluida de detalhamento, sugere-se iniciar pelo contexto e propósito. Em seguida, define-se o escopo, a equipe e os recursos a serem utilizados. Por meio dessas informações, compreende-se melhor o projeto e torna-se mais fácil definir sua identidade, as interações que ele possui com demais projetos e a forma de mensurar o alcance de resultados.

## II. Definição de escopo

*Entregas, não escopo, ambiente legal, premissas e restrições.*

## I. Contexto e propósito do projeto

*Problema, benefícios, público beneficiário e fontes de inspiração.*

## III. Equipes e alocação de recursos

*Competências-chave, gerente, equipe e unidades envolvidas, responsáveis e prazos, partes interessadas, marcos de sucesso do projeto e aquisições.*

## CANVAS CONSTRUÍDO

## IV. Identidade, integração e mensuração do projeto

*Alinhamento estratégico, resultados-chave, alinhamento com o PPA, indicadores, nome e descrição sintética do projeto.*





i


## Contexto e propósito do projeto

Nesta seção, são abordados os seguintes assuntos:

- *Problema*
- *Benefícios*
- *Público beneficiário*
- *Fontes de inspiração*

# Definição do Problema e Benefícios Esperados

Exemplos de caráter ilustrativo e que não representam o projeto real utilizado como inspiração.



## A definição do PROBLEMA é o ponto de partida!

A relevância de um projeto está diretamente relacionada ao problema que ele busca resolver ou à necessidade que pretende suprir. Assim, recomenda-se iniciar o preenchimento do *Canvas* definindo o problema. Este campo apresenta o fundamento por trás do projeto, garantindo que ele atenda a uma necessidade concreta da organização.



### Para definição do PROBLEMA:

- Defina o problema de forma específica e mensurável;
- Busque utilizar-se de dados e evidências para fundamentar a existência do problema.

### Exemplo:



#### Problema

A implementação de políticas públicas envolve o tratamento de problemas complexos, como as desigualdades de gênero e de raça/etnia e as mudanças climáticas, que necessitam de uma abordagem multidimensional e integrada por parte do Estado para serem eficaz e efetivamente encaminhados.

## Quais BENEFÍCIOS seriam gerados caso o problema seja resolvido?

Neste contexto, espera-se a delimitação do que a organização espera gerar com o projeto, ou seja, ganhos e impacto esperado. Ter clareza quanto ao impacto do projeto auxilia a justificar sua existência e a orientar as expectativas das partes interessadas (internas e externas) quanto aos resultados a serem gerados.



### Para definição dos BENEFÍCIOS:

- Certifique-se de que os impactos estejam alinhados aos objetivos estratégicos;
- Sempre que possível, quantifique os benefícios esperados.

### Exemplo:



#### Benefícios

- Ampliação da transparência orçamentária.
- Fortalecimento do controle social.
- Fortalecimento da integração entre PPA e LOA.
- Identificar e marcar, gerencialmente, as programações orçamentárias que financiam cada uma das cinco Agendas Transversais selecionadas no âmbito do PPA 2024-2027, na base de dados do Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (SIOP).
- Possibilita a identificação e a publicação das informações de execução orçamentária para cada uma das Agendas, anualmente.

# Público beneficiário e fonte de inspiração

Exemplos de caráter ilustrativo e que não representam o projeto real utilizado como inspiração.



## Quais PÚBLICOS seriam BENEFICIADOS pela resolução do problema?


Após compreender o problema e os benefícios de sua resolução, é possível identificar os indivíduos ou grupos que serão diretamente impactados pelos resultados do projeto. Identificá-los auxilia no direcionamento dos esforços para atender às necessidades reais dos beneficiários, garantindo relevância e impacto aos resultados do projeto.



### Para definição dos PÚBLICOS BENEFICIÁRIOS:

- Identifique e categorize os diferentes grupos beneficiários;
- Compreenda as necessidades específicas de cada segmento.

Exemplo:

 **Públicos beneficiários**


- Gestores públicos federais
- Grupos foco das Agendas Transversais
- Sociedade civil organizada
- Sociedade em geral

## Existe alguma FONTE DE INSPIRAÇÃO para o projeto?


Para complementar e auxiliar na definição das demais informações, busque por exemplos práticos, *benchmarks* ou projetos similares que possam ser usados como base para o projeto. Com isso, será possível aprender com experiências anteriores, reduzindo erros e otimizando práticas.

**Para definição da FONTE DE INSPIRAÇÃO:**

- Pesquise exemplos de projetos similares que obtiveram sucesso ou referências que auxiliem no entendimento de como solucionar o problema;
- Adapte as lições aprendidas identificadas para o contexto do projeto e da organização.



Exemplo:

 **Fontes de inspiração**

Artigo "Transversalidade e Intersetorialidade: mapeamento do debate conceitual no cenário brasileiro", de Marcondes, Sandim e Diniz (2018)

ii

## Definição de escopo do projeto

*Nesta seção, são abordados os seguintes assuntos:*

- *Entregas (escopo)*
- *Não escopo*
- *Ambiente legal*
- *Premissas e Restrições*

# Entregas (parte do escopo) e não escopo

Exemplos de caráter ilustrativo e que não representam o projeto real utilizado como inspiração.

Para que o projeto resolva o problema, quais ENTREGAS precisam ser realizadas?

As entregas se referem aos produtos, serviços ou resultados gerados pelo projeto. A definição clara das entregas é essencial para que os esforços da equipe sejam direcionados assertivamente para a geração de resultados e facilita o acompanhamento do progresso do projeto.



Para definição das ENTREGAS:

- Observe o problema e o impacto esperado e tente delimitar o caminho a ser seguido em termos de entregas;
- Defina entregas de forma específica e mensurável, evitando ambiguidade.

Exemplo:

Escopo
Entregas
E1 - Divulgação dos relatórios de execução orçamentária e físico financeira para cada uma das Agendas Transversais e Multissetoriais (Exercício de referência: 2024)
E2 - Etiketagem de 21% das Ações Orçamentarias, no PLOA 2026
E3 - Divulgação de Resumo e Demonstrativo Orçamentários das Agendas no PLOA 2026

E quais entregas NÃO fazem parte do ESCOPO?

Após definir as entregas, é importante estabelecer o conjunto de itens ou atividades que não serão abordados pelo projeto. Com os limites do projeto bem definidos e esclarecidos entre as partes interessadas (internas e externas), evitam-se esforços desnecessários e expectativas irreais em relação ao projeto



Para definição do NÃO ESCOPO:

- Especifique claramente as exclusões de escopo para minimizar ambiguidades;
- Revise e valide o não escopo com as partes interessadas para alinhar expectativas.

Exemplo:



Não escopo

Atender a demanda por informações orçamentárias quanto à participação de outros públicos e/ou temas além daqueles compreendidos nas cinco Agendas Transversais mencionadas



# Ambiente legal, premissas e restrições

Exemplos de caráter ilustrativo e que não representam o projeto real utilizado como inspiração.

Há algum normativo interno ou determinação LEGAL que possa impactar a geração das entregas?

Os projetos estratégicos estão sujeitos a regras, leis, regulamentos e normativos internos correlatos, devendo seguir suas orientações, que influenciam diretamente as ações a serem realizadas. Dessa forma, é importante observar e ter definido o ambiente legal do projeto, para que a equipe possa atuar adequadamente, assegurando a conformidade de suas ações.

### Para definição do AMBIENTE LEGAL:

- Identifique os principais temas abordados pelo projeto e as legislações que tratam desses temas, analisando se as normas trazem algum impacto nas entregas e atividades que o projeto se propõe a realizar;
- Se possível, consulte especialistas jurídicos nos assuntos, para garantir a conformidade.

### Ambiente legal

- PPA: Lei nº 14.802, de 10 de janeiro de 2024
- LOA: Lei Orçamentária Anual
- LRF: Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000
- Decreto nº 10.540, de 5 de novembro de 2020

Com base no ambiente legal e demais elementos do projeto, quais PREMISSAS para a realização das entregas? E as RESTRIÇÕES?

As premissas definem as condições iniciais para realização do projeto, e as restrições definem os limites de atuação. Definir esses elementos permite um planejamento mais realista e eficaz para que o projeto tenha êxito, reduz incertezas e facilita a gestão de riscos desde o início do projeto.

### Para definição das PREMISSAS e RESTRIÇÕES:

- Busque identificar as necessidades para realização do projeto e os limites de atuação em termos de tempo, recursos financeiros, partes interessadas envolvidas, legislação a ser seguida etc.;
- Documente as premissas e restrições de forma clara e detalhada;
- Revise periodicamente as premissas para verificar sua validade ao longo do projeto.

Exemplo:

☒ = Premissas e restrições

**Premissas:** participação dos órgãos da administração pública federal.

**Restrições:**

- Limitações financeiras podem afetar a implementação das ações previstas.
- Dificuldades na articulação entre diferentes órgãos e entidades para a implementação integrada das agendas transversais.

iii

## Equipes e alocação de recursos

Nesta seção, são abordados os seguintes assuntos:

- *Competências chave*
- *Definição do Gerente, Equipe e unidades envolvidas*
- *Atribuição de responsáveis e prazos por entrega*
- *Marcos de sucesso do projeto*
- *Partes interessadas no projeto (patrocinador, fornecedores, parceiros e organizações públicas)*
- *Aquisições (materiais, equipamentos, serviços)*



# Competências-chave e equipe do projeto

A equipe do projeto precisa ter quais **COMPETÊNCIAS-CHAVE** para gerar as entregas e resultados esperados?

Considerando as entregas que precisam ser realizadas e os demais elementos que definem o contexto do projeto, é necessário delimitar quais conhecimentos, habilidades e atitudes serão necessários para a execução. Identificar essas competências-chave para realização do projeto é fundamental para definição de uma equipe com capacidade para realizar as entregas com eficiência.

### Para definição das **COMPETÊNCIAS-CHAVE**:

- Observe o tema tratado pelo projeto e as entregas a serem realizadas, identificando os conhecimento necessários e o perfil ideal comportamental para tratar desse tema e realizar essas entregas;
- Utilize desse perfil ideal para definir as competências-chave e descreva-as de acordo com o esperado para o projeto.

Exemplo:



### Competências-chave

Planejamento orçamentário, classificação de gastos públicos, instrumentos de transversalidade, gestão de políticas públicas, gestão do PPA e LOA.  
Gestão de projetos, análise estratégica, facilitação de grupos, produção de conteúdo técnico, comunicação institucional.  
Proatividade e colaboração.

Considerando as competências-chave, quem fará parte da **EQUIPE**?

A equipe do projeto abrange todos os envolvidos, incluindo gerentes, executores e unidades organizacionais. Definir a equipe e seus papéis é importante para se obter clareza sobre as atuações e responsabilidades para geração das entregas e resultados esperados. Com isso, evita-se a falta de entendimento ou conflito de papéis.

### Para definição da **EQUIPE**:

- Considere o tema do projeto para vinculá-lo à uma unidade com maior conhecimento sobre o tema, tendo servidores dessa unidade como parte da equipe;
- Considere também as competências-chave necessárias e a disponibilidade dos possíveis membros da equipe para realizar o projeto em conjunto a outras atividade que realizam no MPO.

Exemplo:



### Equipe (interno)

**Patrocinador:** João (SOF).  
**Gerente:** Maria (SETRA/SOF).  
**Gerente Substituto:** José (SEPLAN)  
**Equipe:** SOF: Ana, Pedro, Natália, Gabriel e Matheus.  
SEPLAN: Juliana, Isabela e Lucas.  
**Unidades envolvidas:** SOF/MPO, SEPLAN/MPO, SETRA/SOF e Diretoria de Programas Sociais, Áreas Transversais e Participação Social da Secretaria Nacional de Planejamento.

Nomes fictícios.

# Responsáveis, prazos por entrega e marcos de sucesso

Exemplos de caráter ilustrativo e que não representam o projeto real utilizado como inspiração.



Das pessoas que compõem a equipe do projeto, quem será **RESPONSÁVEL** por cada entrega e quais serão os **PRAZOS** para realizá-la?

Com o conhecimento das entregas a serem realizadas e da equipe responsável por executá-las, é possível atribuir a cada membro da equipe a responsabilidade por uma entrega específica, bem como estabelecer o prazo para sua conclusão. Dessa forma, os esforços de cada integrante podem ser direcionados para o que precisa ser produzido, além de permitir que o gerente acompanhe o progresso de forma mais eficiente.



**Para definição dos RESPONSÁVEIS e PRAZOS:**

- Analise as competências de cada membro da equipe e utilize dessa informação para alocação de responsáveis por cada entrega;
- Defina prazos factíveis e alinhe com os responsável sobre essa data e se há algum empecilho não identificado que inviabilize o cumprimento.

Exemplo:



**Escopo**

Entregas	Prazo	Responsável
Entrega 1 (E1)	30/04/2025	Equipe SOF
Entrega 2 (E2)	31/08/2025	Equipe SEPLAN
Entrega 3 (E3)	31/08/2025	Equipe SOF e SEPLAN

Considerando o prazo das entregas, quais seriam os **MARCOS DE SUCESSO** do projeto, a cada trimestre? Quais entregas serão feitas ou estarão em desenvolvimento, a cada trimestre?

Marcos de sucesso são entregas ou eventos importantes que indicam progresso significativo do projeto. Considerando os prazos atribuídos a cada entrega, é possível identificar quais entregas serão realizadas a cada trimestre para assim marcar o progresso, facilitar o acompanhamento e dar visibilidade sobre os avanços às partes interessadas.



**Para definição dos MARCOS DE SUCESSO:**

- Identifique os marcos de sucesso apenas quando os prazos das entregas estiverem fechados;
- Considere como marco de sucesso não apenas as entregas previstas para estarem finalizadas em determinado trimestre, mas também aquelas que estarão em andamento, indicando um avanço intermediário porém relevante para o projeto.

Exemplo:



**Marcos de sucesso do projeto**

- 1º Tri.:** Entrega 1, em fase de finalização.  
**2º Tri.:** Entrega 1, finalizada e entrega 2 e 3 em andamento.  
**3º Tri.:** Entregas 2 e 3, finalizadas e projeto concluído.  
**4º Tri.:** -

# Partes interessadas e aquisições

Exemplos de caráter ilustrativo e que não representam o projeto real utilizado como inspiração.

Quem são as **PARTES INTERESSADAS** nas entregas e resultados que o projeto irá gerar (externos à organização)?


As partes interessadas são o conjunto de atores externos, sejam eles indivíduos ou organizações e instituições, que podem se interessar pelos resultados a serem gerados pelo projeto ou que serão consultados ao longo do desenvolvimento das entregas. É importante identificar esses atores para promover o engajamento e a comunicação necessários durante a realização do projeto.



**Para definição das PARTES INTERESSADAS:**

- Liste as partes interessadas, sejam elas organizações, grupos ou pessoas específicas beneficiadas ou envolvidas no projeto;
- Liste as partes interessadas com base em uma priorização prévia, por exemplo, nível de envolvimento com o projeto, relevância da organização no tema tratado, nível de influência no contexto do projeto.

Exemplo:

**Partes interessadas (externo)**

- BID e outros organismos internacionais
- Órgãos Setoriais do Sistema de Planejamento e Orçamento Federal
- Sociedade Civil Organizada

Há alguma **AQUISIÇÃO** de materiais, equipamentos e serviços que precisa ser feita para realização das entregas?

Aquisições correspondem a materiais, equipamentos ou serviços que devam ser adquiridos ao longo do projeto para viabilizar as entregas propostas e atingir os resultados esperados. Detalhar essas aquisições permite uma avaliação mais precisa da viabilidade do projeto em termos financeiros e auxilia na gestão dos recursos ao longo da execução.

**Para definição das AQUISIÇÕES:**

- Analise as entregas a serem feitas, buscando identificar a necessidade de materiais, equipamentos ou serviços não disponíveis na organização;
- Busque sempre estimar o valor das aquisições, para auxiliar na avaliação de viabilidade do projeto. Para isso, utilize do histórico de aquisições parecidas da organização ou de organizações semelhantes.

Exemplo:

Aquisições	
Item:	Valor:
Contratação de consultoria para elaboração de capacitação	R\$ 50.000,00 (estimativa)

As informações sobre aquisições preenchidas no Canvas são apenas estimativas para auxiliar no planejamento do projeto. Contratações possuem e seguem fluxos específicos.

iv

## Identidade, integração e mensuração do projeto

Nesta seção, são abordados os seguintes assuntos:

- Alinhamento estratégico (objetivos e macroprocessos)
- Resultados-chave
- Alinhamento com o PPA
- Indicadores (identificação)
- Nome do projeto
- Descrição sintética

# Alinhamento estratégico e resultados-chave

Exemplos de caráter ilustrativo e que não representam o projeto real utilizado como inspiração.

O projeto possui **ALINHAMENTO ESTRATÉGICO**? Se sim, quais objetivos e resultados auxilia a alcançar?

Considerando todas as informações disponíveis sobre o projeto, é possível estabelecer uma relação entre o projeto e os objetivos estratégicos e macroprocessos da organização. Essa informação registra a contribuição do projeto para os objetivos organizacionais, justificando seu valor e prioridade.



### Para definição do **ALINHAMENTO ESTRATÉGICO**:

- Avalie o Plano Estratégico Institucional e a Cadeia de Valor da organização, em conjunto com o problema a ser resolvido, benefício a ser gerado e entregas a serem realizadas no projeto para identificar quais objetivos estratégicos e macroprocessos podem ser impactados;
- Liste os objetivos e macroprocessos conforme estão escritos, respectivamente, no Planejamento Estratégico e na Cadeia de Valor.

Exemplo:



### Alinhamento estratégico

**Objetivos estratégicos:** OE 06 - Aperfeiçoar a gestão das Agendas Transversais e Multissetoriais selecionadas no PPA e nos Orçamentos da União

**Macroprocessos:** 2. Gestão do processo orçamentário geral

Se possui alinhamento estratégico, além dos objetivos e macroprocessos, quais **RESULTADOS-CHAVE** estão associados ao projeto?

O resultados-chave, parte da estratégia organizacional, é o meio de demonstrar de maneira quantificável, o impacto do projeto na estratégia. São métricas específicas que indicam o progresso do projeto em direção a um objetivo principal, com foco nas entregas previstas.



### Para definição dos **RESULTADOS-CHAVE**:

- Observe os resultados-chave atrelados ao(s) objetivo(s) estratégico(s) listados no alinhamento estratégico e selecione apenas aqueles para os quais as entregas do projeto irão contribuir diretamente.
- Liste os resultados-chave conforme estão escritos na estratégia.

Exemplo:



### Resultados-chave

R19 - Aumentado para 21% o percentual de ações orçamentárias vinculadas às Agendas Transversais e Multissetoriais.  
R20 - Promovida a transparência ativa do orçamento nas agendas transversais e multissetoriais por meio da publicação de cinco relatórios anuais.



# Alinhamento com o PPA e identificação de indicadores

Exemplos de caráter ilustrativo e que não representam o projeto real utilizado como inspiração.

## O projeto possui ALINHAMENTO COMO PPA? Como o projeto contribui com o alcance de resultados delimitados pelo PPA?

Para que um projeto seja construído em alinhamento ao Plano Plurianual (PPA), é fundamental que ele seja estruturado a partir dos objetivos estratégicos e diretrizes estabelecidos no plano. Isso envolve identificar quais programas e metas do PPA estão relacionados à área de atuação do projeto, garantindo que suas ações contribuam para o alcance dos resultados previstos.

### Para definição do ALINHAMENTO COM O PPA:

- Integre indicadores e metas do projeto aos indicadores de desempenho do PPA, de forma a orientar os impactos das ações em direção aos resultados governamentais desejados;
- Descreva sucintamente no Canvas a relação entre o projeto e o PPA.

### Exemplo: Alinhamento com o PPA

No PPA 2024-2027, a transversalidade tornou-se instrumento para a solução de problemas complexos do Brasil. Com isso, o PPA e a LOA foram elaborados considerando 5 agendas transversais e multisetoriais. Entretanto, ainda há muitas dúvidas dos gestores de políticas públicas quanto a transversalidade e como pode ser trabalhada. A abordagem deste projeto assegura coerência com o PPA nesse tema e reforça sua legitimidade

## Como os resultados serão mensurados? Quais INDICADORES podem ser utilizados para identificar o alcance do benefício esperado e as contribuições para a estratégia e o PPA?

Para identificar se o projeto está alcançando os benefícios e resultados esperados com as entregas, utiliza-se indicadores específicos para o projeto. Esses indicadores tem como principal características possuir uma linha de base e uma meta, com vistas a especificar a transformação a ser gerada e verificar se foi possível alcançá-la.

### Para definição dos INDICADORES:

- Defina indicadores que meçam prioritariamente resultados gerados. Neste contexto, dentro dos 6Es de desempenho, busque medir a eficiência, eficácia e efetividade do projeto. Em seguida, busque por indicadores de esforço (economicidade, excelência e execução);
- Busque definir metas claras para cada indicador, com vistas a guiar as atividades em prol do alcance dessas metas.

### Exemplo:

#### Indicadores

- % de etiquetagem orçamentária das Agendas Transversais e Multisetoriais no PLOA (META: 21%)
- Número de Relatórios Anuais de execução orçamentária das agendas transversais e multisetoriais publicados (META: 5)

# Nome do projeto e descrição sintética

Considerando todas as informações anteriores, qual NOME pode ser dado ao projeto?

O nome do projeto refere-se ao título atribuído para facilitar a identificação e comunicação do conjunto de informações definidas e anteriormente mencionadas. Ou seja, é um título que representa de forma clara e objetiva o propósito do projeto.



Para definição do NOME:

- Escolha um nome curto, direto e que reflita a essência do projeto;
- Evitar siglas ou termos técnicos que possam gerar dúvidas e desentendimentos quanto ao projeto.

Exemplo:

Nome do projeto

Agendas Transversais e Multissetoriais no Orçamento

E se pudesse resumir o projeto em uma frase curta, qual seria essa DESCRIÇÃO SINTÉTICA?

A descrição sintética do projeto trata-se de um resumo breve e impactante, geralmente em uma frase, que destaca a essência do projeto, sendo um complemento ao título. Essa descrição facilita a comunicação e a rápida compreensão do valor do projeto.



Para definição da DESCRIÇÃO SINTÉTICA:

- Utilize de uma linguagem clara e objetiva, evitando termos técnicos ou complexos;
- Traduza nessa descrição as entregas, impactos ou valor a ser gerado com o projeto.

Exemplo:

Descrição sintética

Capacitação e elaboração de Resumo Orçamentário, Demonstrativo Orçamentário e Relatório das Agendas Transversais e Multissetoriais selecionadas no PPA 2024-2027: Mulheres, Crianças e Adolescentes, Igualdade Racial, Povos Indígenas e Ambiental.

Exemplos de caráter ilustrativo e que não representam o projeto real utilizado como inspiração.





# PARTE 2

2

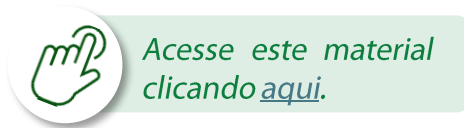
## Detalhar o Projeto

Nesta parte, são abordados os seguintes blocos:

- Detalhamento por meio do Plano de Projeto do MPO
- Detalhamento do:
  - Cronograma
  - Plano de aquisição
  - Plano de comunicação
  - Indicadores
- Templates e Modelos

# O Plano de Projeto do MPO

O Plano de Projeto do MPO apresenta as **informações trazidos no *Canvas* em conjunto com informações complementares** e relevantes para o entendimento e acompanhamento da execução do projeto.



PLANO DE PROJETO	
Nome do Projeto	
Descrição resumida	
Justificativa/Objetivo	
Objeto Institucional	
Responsabilidade	
Estado de Atualização	
Gerente do Projeto	
Assessoria/Secretaria	
Relatório de Trabalho	
Estado de Atualização	
Responsável de acompanhamento	
Relatório de Trabalho	
Assessoria	
Atualmente em uso	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
Observações	
Participantes	
Realização em	
Atualização em 2014	

Objetivo, justificativa,  
problema, benefícios,  
público beneficiário,  
escopo, não escopo,  
fonte de inspiração,  
competências-chave

[illegible]

Cronograma (entrega e atividades, data de início e fim, responsável etc.), marcos de sucesso do projeto (por trimestre), indicadores (nome, fórmula de cálculo, unidade de medida, sentido, linha de base e meta), aquisições (item, custo estimado, fonte, categoria de despesa, detalhamento e exercício financeiro)

[illegible]

PLANO DE PROJETO	
<b>TÍTULO DO PROJETO</b> _____	
<b>DESCRIÇÃO DO</b> _____	
<b>PROBLEMA DO</b> _____	
<p>Quanto ao plano o projeto tem como objetivo:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<b>JUSTIFICATIVA DO</b> _____	
<p>.....</p> <p>.....</p>	
<b>OBJETOS ESPECÍFICOS DO</b> _____	
<p>.....</p> <p>.....</p>	
<b>ABRANGÊNCIA DO</b> _____	
<p>Atende-se a seguinte(s) área(s) de:</p> <p>.....</p>	
<b>ÁREA DE FOCO DO</b> _____	
<p>O projeto atua no âmbito de:</p> <p>.....</p>	
<b>FASE DE INVESTIGAÇÃO DO</b> _____	
<b>COMPETÊNCIAS DA FASE</b> _____	

Nome do projeto, descrição sintética, secretaria/unidade, outras unidades envolvidas, gerente da unidade, gerente do projeto e substituto, equipe, data de abertura, expectativa de encerramento, estimativa de valor em aquisições, alinhamento com o PPA e PEI (objetivos, resultados-chave e macroprocessos)

[illegible]

Premissas, restrições,  
ambiente legal  
(legislação e relevância  
para o projeto), partes  
interessadas (parte e  
categoria), relação com  
os ODS e Estrutura  
Analítica do Projeto  
(EAP)

Plano de comunicação (ação, objetivo, público-alvo, canal, data, periodicidade e responsável) e aprovação (assinaturas do gerente de projeto, gerente substituto e gestor da unidade)

# O Plano de Projeto do MPO

Algumas dessas informações são apresentadas exatamente como estão no **Canvas**, de maneira sucinta: nome do projeto, descrição sucinta, objetivos estratégicos, macroprocessos, resultados-chave, público beneficiário, equipe e partes interessadas.

Outras informações podem ser detalhadas com vistas a auxiliar na melhor compreensão. É o caso do alinhamento com o PPA, do problema, dos benefícios, da fonte de inspiração, das competências-chave, das premissas e restrições, do ambiente legal e dos marcos de sucesso do projeto.

Além disso, **novas informações podem ser incluídas**, tendo como base o que foi preenchido anteriormente, tais como: data de abertura e encerramento do projeto, objetivo, justificativa, descrição do escopo, Estrutura Analítica de Projeto (EAP) e a relação do projeto com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Entretando, o plano de projeto é, de forma mais precisa, o instrumento utilizado para **especificar** as informações relativas ao **cronograma**, ao **plano de aquisições**, aos **indicadores** e ao **plano de comunicação**. Com base nas especificações, são realizadas a execução e o acompanhamento dos projetos.

Acompanhamento da execução dos projetos

Entenda como deve ser feito o **monitoramento e controle da implementação do projeto** durante sua execução no Caderno 3 deste Guia.



\* Informação a serem preenchidas caso o Gerente do Projeto deseje estimar as aquisições antes da contratação

V

## Cronograma do projeto

Nesta seção, são abordados os seguintes assuntos:

- Cronograma de projetos
- Detalhamento de entregas
- Estruturação do cronograma (ação + precedência + responsável + prazo)


# 0 cronograma de projetos

O cronograma é uma ferramenta de planejamento e gestão de projetos que **detalha a sequência, a duração e o prazo das atividades**, necessários para alcançar as entregas e objetivos do projeto. Por meio dessa ferramenta, a equipe do projeto pode organizar as tarefas que serão executadas em uma linha do tempo, destacando dependências, marcos e alocação de recursos e permitindo o acompanhamento e controle do progresso. Trata-se do detalhamento do escopo por meio da decomposição das entregas em atividades menores.


Assim, um bom cronograma deve detalhar:

- **Atividades:** conjunto detalhado de tarefas derivadas das entregas do projeto e descritas com clareza;
- **Duração das atividades:** estimativa do tempo necessário para completar cada tarefa, especificada por meio de data de início e fim, podendo conter folgas para o caso de imprevistos acontecerem;
- **Sequenciamento das atividades:** ordem lógica das atividades, com dependências claras entre elas (precedência);
- **Recursos alocados:** identificação dos recursos (humanos, materiais, financeiros) atribuídos a cada atividade, como por exemplo, o responsável pela atividade e se ela possui alguma aquisição relacionada.

Por meio dessas informações, é possível delimitar o caminho crítico do projeto e sua linha do tempo.

**CAMINHO CRÍTICO**

*Sequência de atividades que determinam a duração mínima do projeto. Atrasos em qualquer atividade crítica impactam diretamente o prazo total do projeto.*

**LINHA DO TEMPO**

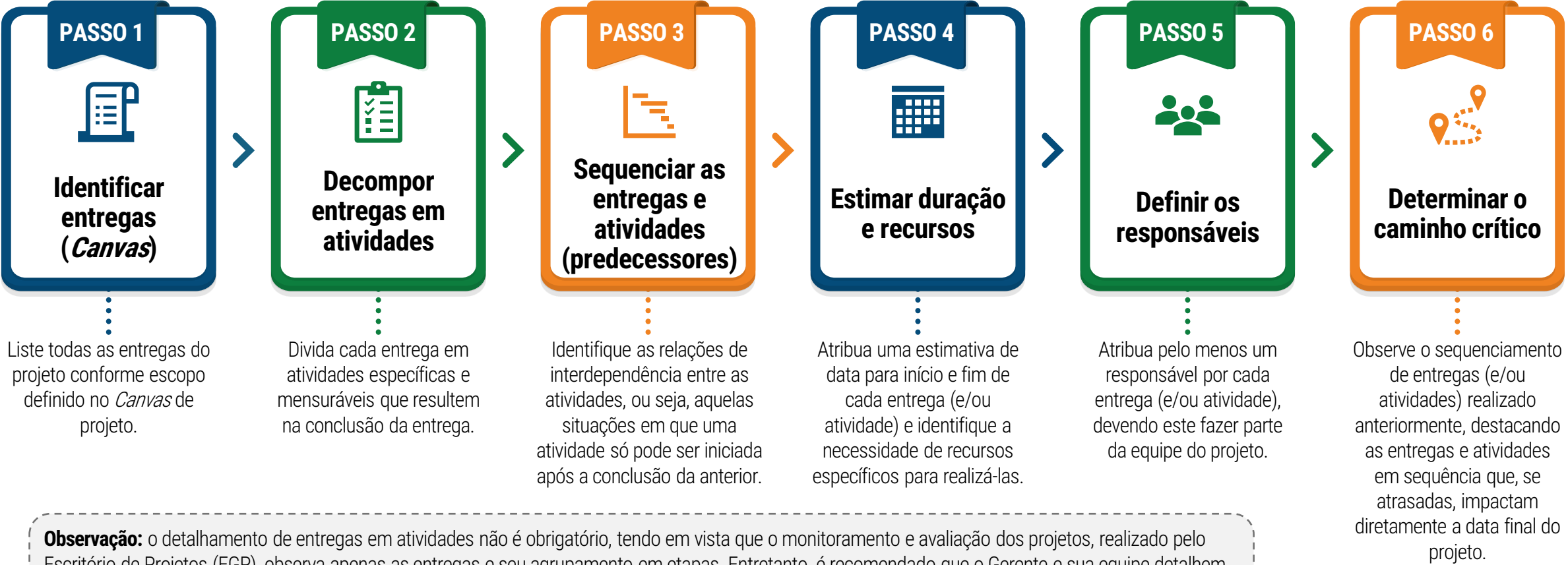
*Representação gráfica que organiza as atividades no tempo de forma visual, normalmente por meio do Gráfico de Gantt.*

O caminho crítico é essencial para decompor entregas em atividades gerenciáveis, garantindo o planejamento eficaz do projeto. A visualização da linha do tempo também auxilia ao permitir a identificação de ajustes necessários no cronograma.

Um cronograma bem estruturado auxilia no acompanhamento do projeto e na sua permanência dentro do prazo, pois permite a identificação de riscos nas atividades e a antecipando de soluções para eventuais problemas. É um elemento de suma importância para o sucesso do gerenciamento de projetos.



# Detalhando entregas no cronograma



**Observação:** o detalhamento de entregas em atividades não é obrigatório, tendo em vista que o monitoramento e avaliação dos projetos, realizado pelo Escritório de Projetos (EGP), observa apenas as entregas e seu agrupamento em etapas. Entretanto, é recomendado que o Gerente e sua equipe detalhem e utilizem o detalhamento de atividades para coordenar o trabalho necessário para a geração das entregas. Caso a equipe deseje detalhar as entregas em atividades, deve ser preenchido todas as demais informações por atividade também.

# Estruturação do cronograma

Classificação em etapa ou entrega, sendo a etapa um conjunto de entregas

**Etapa:** conjunto de entregas correlacionadas segundo o objeto tratado.  
**Entrega:** produto, serviço ou resultado específico que o projeto deve produzir. São os resultados finais ou intermediários esperados.

Percentual que um entrega representa dos 100% de uma etapa

Data planejada para o início de uma entrega e etapa.

Data planejada para a conclusão de uma entrega e etapa.

Entrega anterior que precisa ser concluída para essa entrega possa ser iniciada

Pessoa ou equipe atribuída à execução de uma entrega.

Numeração para ordenação lógica das entregas e atividades

Nº	Tipo	Entregas e atividades	% Exec.	Data de início	Data de fim	Predecessor	Responsável	Aquisição
1	Etapa	Seminários	40%	01/12/2023	29/05/2024	-	Maria e João	Não
1.1	Entrega	Seminário 1 - Transversalidades - Guia Geral	20%	01/12/2023	05/12/2023	-	Maria	Sim
1.2	Entrega	Seminário 2 - Transversalidades sob a Perspectiva de Gênero	10%	26/02/2024	26/03/2024	1.1	João	Não
1.3	Entrega	Seminário 3 - Transversalidades sob a perspectiva de Criança e Adolescente	10%	29/04/2024	29/05/2024	1.1	João	Não
2	Etapa	Guias	60%	06/12/2023	10/07/2024	-	José e Ana	Não
2.1	Entrega	Guia Geral - Transversalidades	30%	06/12/2023	30/04/2024	-	José	Não
2.2	Entrega	Guia 1 - Transversalidades sob a perspectiva de gênero	15%	27/03/2024	17/06/2024	2.1	Ana	Não
2.3	Entrega	Guia Temático 2 - Transversalidades sob a perspectiva de Criança e Adolescente	15%	30/05/2024	10/07/2024	2.1	Ana	Não

Identificação se a entrega ou etapa estão associadas a alguma aquisição (sim ou não)



Acesse este material clicando [aqui.](#)



# Estruturação do cronograma



## Boas práticas para definição das informações do Cronograma

### ENTREGAS:

- Considere como entregas os produtos, serviços ou soluções observáveis e que gerem valor;
- Escreva conforme a estrutura a seguir:

**O QUE** será entregue    +    **VERBO** no particípio do passado que permita a "observação"

Exemplo:

**Guia de gestão de projetos disponibilizado**

### % EXECUÇÃO:

- Utilize critérios claros para determinar o percentual que cada entrega representa em todo o projeto, como orçamento, duração, esforço ou valor agregado;
- Atualize a porcentagem conforme mudanças no escopo.

### DATA DE INÍCIO:

- Estabeleça datas de início baseadas em análises de disponibilidade de recursos e cronogramas de predecessores;
- Garanta que as datas estejam alinhadas com prazos definidos em contratos de aquisições ou compromissos externos;
- Considere possíveis ajustes decorrentes de riscos ou mudanças no escopo..

### DATA DE FIM:

- Inclua margens para lidar com incertezas ou riscos;
- Reavalie a data de fim conforme o andamento do projeto;

- Assegure que a data de fim de cada entrega e atividade esteja sincronizada com as interdependências (predecessores) do cronograma.

### PREDECESSOR:

- Defina os predecessores das entregas e atividades, diferenciando os obrigatórios dos arbitrárias;
- Utilize ferramentas de gestão de projetos para visualizar as interdependências e o caminho crítico, por exemplo, por meio do Gráfico de Gantt;
- Revise as interdependências periodicamente para evitar lacunas ou conflitos.

### RESPONSÁVEL:

- Defina responsabilidades claramente, evitando sobreposição de papéis;
- Verifique a disponibilidade e competência dos responsáveis antes de atribuir entregas e atividades;
- Comunique claramente as expectativas e monitore o desempenho regularmente.

### AQUISIÇÕES:

- Identifique aquisições o mais cedo possível para evitar atrasos no projeto;
- Utilize o plano de aquisições para detalhar aquisições (opcional) e mantenha contato constante com a unidade responsável, para acompanhar prazos;
- Acompanhe o cumprimento dos contratos, para alinhar entregas externas com as necessidades do projeto.

vi

## Plano de aquisição do projeto

O detalhamento do Plano de Aquisições é de uso OPCIONAL. 

Nesta seção, são abordados os seguintes assuntos:

- O plano de aquisições
- Relevância para o contexto de projetos
- Levantamento de aquisições e alternativas
- Fonte do recurso e contratos
- Estruturação do plano de aquisições (item + valor + fonte + categoria de despesa + exercício financeiro)

# O plano de aquisições

Um plano de aquisições é um instrumento estratégico utilizado para **identificar, organizar e planejar a obtenção de bens, serviços ou equipamentos** necessários para a **execução das entregas** do projeto.

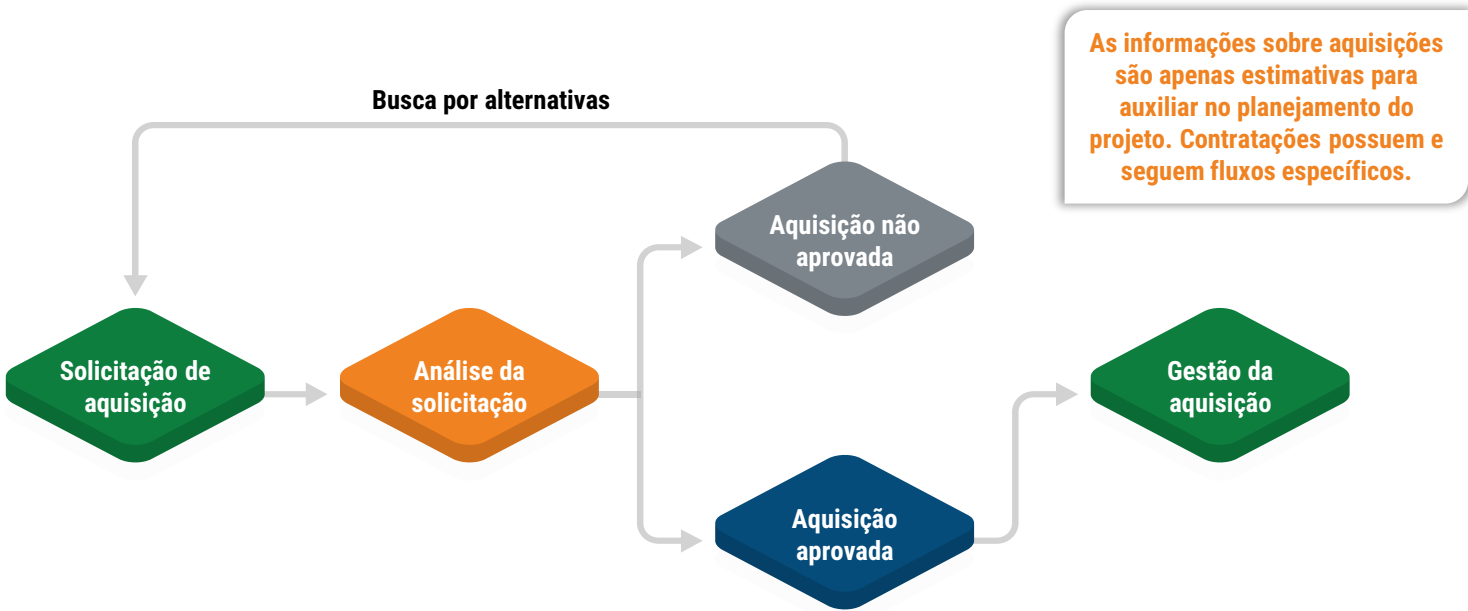
O plano possibilita a previsibilidade das aquisições, o alinhamento com o planejamento financeiro e orçamentário (exercício financeiro) e **a mitigação de riscos**, como **atrasos** que possam prejudicar o andamento de projetos ou aquisições incompatíveis com as necessidades institucionais.

Por meio dele detalha-se informações necessárias para que seja feita a **análise e a tomada de decisão** sobre a aquisição, permitindo às unidades competentes avaliar a solicitação **conforme orçamento disponível**, relevância da aquisição para o projeto e relevância do projeto para a estratégia organizacional.

A aquisição é inicialmente mencionada no *Canvas* do Projeto e detalhada no Plano de Aquisição para análise. Caso a aquisição **não seja aprovada**, recomenda-se buscar serviços similares, fornecedores alternativos ou reavaliar **formas alternativas** de executar as atividades que dependem da aquisição

Quando a **aquisição é aprovada**, o plano torna-se um instrumento para **acompanhar sua execução**, garantindo que a equipe do projeto disponha dos insumos necessários no momento adequado, viabilizando a realização das entregas dentro do prazo estabelecido.

O detalhamento do Plano de Aquisições é de uso OPCIONAL. !



# Estruturação do plano de aquisições

Materials, equipamentos ou serviços que precisam ser adquiridos para realizar as entregas do projeto

Valor aproximado do custo da aquisição

Origem do recurso financeiro que possibilitará a aquisição

Classificação do gasto dentro do grupo de despesas da organização

Descrições e informações complementares sobre a aquisição

Exercício financeiro no qual o gasto com essa aquisição será registrado

Item	Custo estimado	Fonte	Categoria/ Grupo de despesas	Detalhamento	Exercício financeiro
Serviços de consultoria para elaboração de capacitação	R\$50.000,00	Orçamento disponibilizado para gestão estratégica	Serviços de Terceiros – Pessoa Jurídica	Realizar o seminário 1 sobre transversalidades (Guia Geral)	2023

O detalhamento do Plano de Aquisições é de uso OPCIONAL.



## Boas práticas para definição do Plano de Aquisições

- ITEM:** utilize nomenclaturas padronizadas para facilitar a identificação.
- CUSTO ESTIMADO:** realize pesquisa de mercado abrangente para fundamentar a estimativa.
- FONTE:** identifique a fonte de recurso de forma clara, vinculando-a ao orçamento aprovado.
- CATEGORIA/GRUPO DE DESPESA:**
- Classifique as despesas de acordo com os padrões contábeis e orçamentários vigentes na organização.
- DETALHAMENTO:**
- Inclua informações adicionais relevantes, como especificações do produto ou serviço, pré-requisitos para a aquisição e detalhes sobre manutenção;
  - Vincule o item aos objetivos institucionais ou projetos específicos;
  - Evite descrições genéricas ou insuficientes que dificultem a execução ou fiscalização.
- EXERCÍCIO FINANCEIRO:**
- Vincule os itens do plano ao orçamento aprovado para o exercício vigente. Preveja a compatibilidade com as leis de finanças públicas (ex.: Lei de Responsabilidade Fiscal).
  - Monitore as alterações no orçamento disponibilizado para o projeto durante o exercício para ajustar o plano, se necessário.

Acesse este material clicando [aqui](#).



vii

## Plano de comunicação do projeto

Nesta seção, são abordados os seguintes assuntos:

- Importância do plano de comunicação para projetos
- O que compõe um plano de comunicação
- Estruturação do plano (ação + objetivo + público-alvo + conteúdo + canal + prazo + responsável)
- Boas práticas



# O plano de comunicação

Um plano de comunicação é um **documento estratégico que organiza e orienta as ações de comunicação** de uma organização ou projeto, garantindo que as mensagens sejam transmitidas de forma clara, eficiente e alinhada aos objetivos institucionais ou organizacionais.

Neste documento, define-se os objetivos da comunicação, os públicos-alvo, os conteúdos e os canais, bem como os responsáveis e cronogramas, promovendo integração e consistência nas iniciativas.

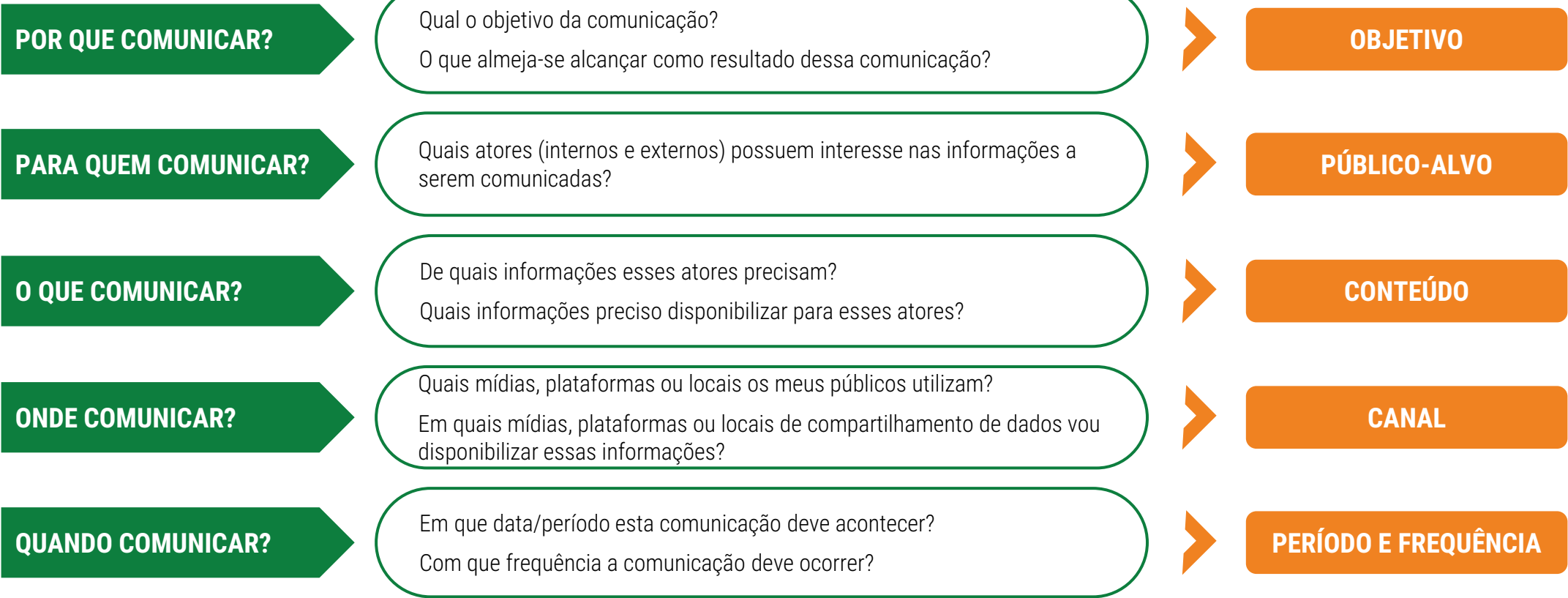
A estruturação da ações **permite que a organização se comunique de maneira eficiente e alinhada às suas metas**, promovendo impacto positivo e maior alcance. No contexto de projetos estratégicos, o plano de comunicação traz como benefícios:

- **Alinhamento de expectativas:** auxilia a alinhar os objetivos do projeto, responsabilidades, prazos e entregas esperadas entre todos as partes envolvidas, minimizando mal-entendidos;
- **Facilitação da tomada de decisão:** assegura que as informações relevantes cheguem aos responsáveis pela decisão no momento certo e de forma clara;

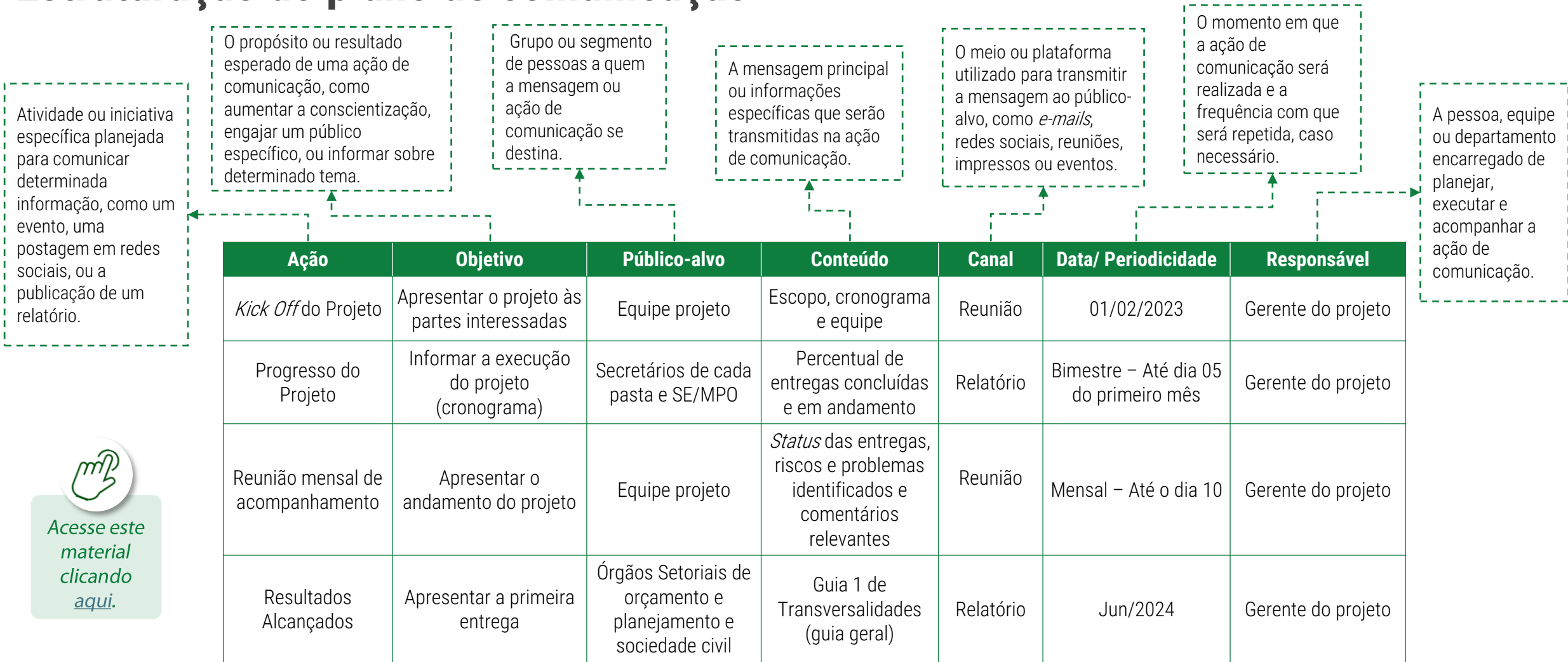
- **Prevenção de riscos:** a comunicação estruturada permite identificar e compartilhar precocemente os riscos, desafios e problemas que possam impactar o projeto;
- **Acompanhamento do progresso:** permite exportar o *status* do projeto de forma periódica e consistente;
- **Engajamento e compromisso:** fortalece o envolvimento das partes envolvidas e interessadas ao mantê-los informados e ouvir suas expectativas e preocupações;
- **Promoção da transparência:** estabelece um fluxo de informações claro e acessível, evitando ambiguidades ou informações contraditórias;
- **Documentação e memória do projeto:** a comunicação, ao abordar o progresso do projeto, contribui para a manutenção de um registro histórico consistente.

# Estruturação do plano de comunicação

Para estruturar um plano de comunicação, algumas **perguntas norteadoras** podem ser úteis. Por meio delas, delimitam-se o **objetivo** da comunicação, o **público-alvo**, o **conteúdo** a ser transmitido, o **canal** de comunicação a ser utilizado e o **momento** em que essa comunicação será realizada.



# Estruturação do plano de comunicação



  
Acesse este material clicando [aqui](#).

# Estruturação do plano de comunicação



## Boas práticas para definição das informações que compõem o Plano de Comunicação

### AÇÃO:

- Detalhe claramente cada ação, incluindo escopo e finalidade;
- Garanta que as ações estejam alinhadas ao objetivo geral e ao público-alvo;
- Adapte a ação ao contexto e ao meio de execução.

### OBJETIVO:

- Defina objetivos claros, específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com prazo definido (critérios SMART);
- Relacione os objetivos da comunicação com os objetivos estratégicos e dos projetos estratégicos que a comunicação será relacionada;
- Priorize ações que gerem impacto positivo para os públicos-alvo.

### PÚBLICO-ALVO:

- Segmente o público com base em critérios como organização pertencente, unidade organizacional vinculada, perfil profissional, faixa etária, interesses, comportamento ou papel na organização;
- Utilize linguagem e abordagem adequadas para cada público;
- Considere o perfil e as necessidades do público, assim como a cultura organizacional em que estão inseridos, no desenvolvimento das ações.

### CONTÉUDO:

- Desenvolva conteúdos claros, objetivos e adaptados ao canal de comunicação;

- Garanta consistência com a identidade e cultura organizacional;
- Use linguagem acessível e atrativa para o público-alvo.

### CANAL:

- Escolha canais de acordo com as preferências e o perfil do público-alvo;
- Diversifique os canais para alcançar maior abrangência, quando necessário;
- Monitore a eficácia dos canais e ajuste-os conforme o feedback do público.

### DATA/PERIODICIDADE:

- Planeje cronogramas realistas e compatíveis com os objetivos estratégicos;
- Sincronize as ações com eventos ou marcos importantes da organização;
- Revise e ajuste as periodicidades com base no impacto e nas respostas do público.

### RESPONSÁVEL:

- Designe responsabilidades de forma clara e documentada;
- Garanta que os responsáveis tenham os recursos e competências necessários;
- Promova accountability, com mecanismos para monitoramento e avaliação das ações de comunicação realizadas.

viii

## Detalhamento de indicadores do projeto

*Nesta seção, são abordados os seguintes assuntos:*

- Os indicadores em projetos
- Detalhamento de fórmula de cálculo, unidade de medida, polaridade, linha de base e meta
- Definição de metas



# Os indicadores em projetos

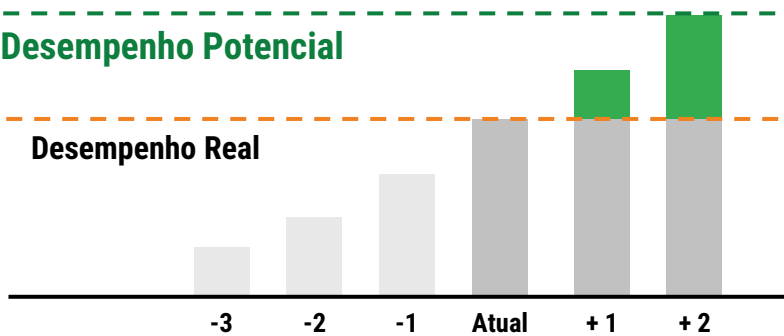
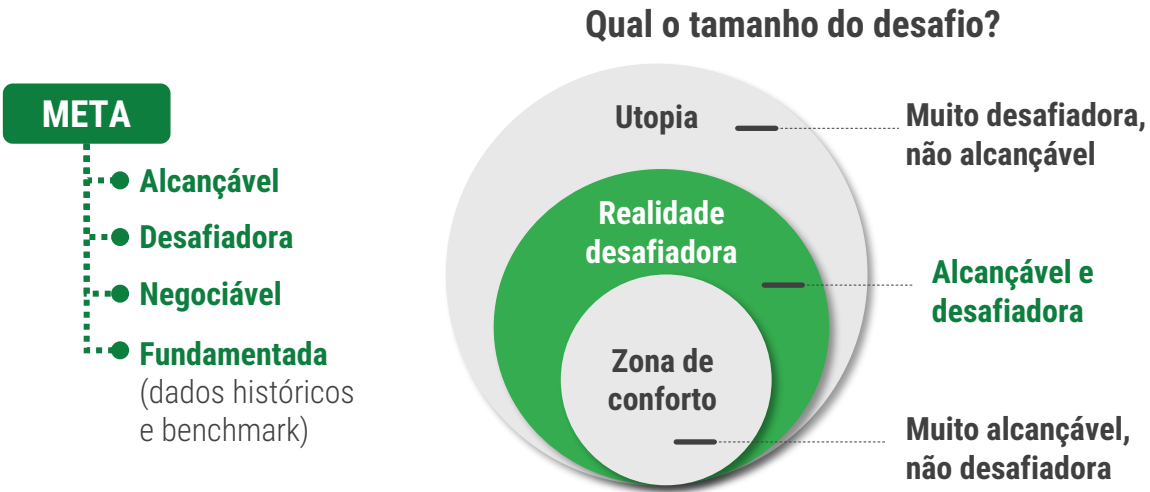
Um indicador é uma medida quantitativa utilizada para monitorar, avaliar e comunicar o progresso de um projeto em relação aos seus objetivos e resultados almejados. Esta medida traduz informações complexas em dados objetivos, permitindo a análise de desempenho e tomada de decisão baseada em evidências.

O uso de indicadores em projetos é relevante, pois permitem o acompanhamento contínuo do progresso, auxiliam na identificação de desvios em relação ao planejamento inicial, facilitam a alocação de recursos, promovem transparência e prestação de contas às partes interessadas, e auxiliam na identificação do alinhamento entre as entregas do projeto e os resultados esperados com o projeto.

Entretanto, para que o uso de indicadores seja efetivo para impulsionar a geração de resultados, é necessário definir metas, ou seja, um estado futuro desejado. Metas conferem direção, promovem a organização e permitem uma avaliação objetiva dos resultados. Além disso, determinam o grau de esforço necessário para se alcançar o objetivo.

Quando indicadores não possuem metas, se assemelham a um termômetro sem parâmetros (que informa a temperatura, mas não se é quente ou frio o suficiente) e a um mapa sem destino (possibilita saber onde está, mas não indica para onde ir).

## DEFINIÇÃO DE METAS



# Detalhamento de indicadores

Nome do indicador, ou seja, descrição breve, clara e objetiva que expressa o que está sendo medido.

É a equação ou método utilizado para obter os valores do indicador, especificando todas as variáveis envolvidas.

Escala ou padrão utilizado para expressar o valor do indicador (ex.: porcentagem, dias, reais, número absoluto).

Relação entre o valor do indicador e o desempenho esperado, indicando se valores maiores, menores ou iguais são desejáveis.

Classificação do indicador em: de impacto ou de esforço. **Indicador de impacto:** mede os resultados de longo prazo ou os efeitos mais amplos que uma ação. **Indicador de esforço:** mede o volume ou a intensidade de atividades realizadas ou insumos utilizados.

Valor inicial ou referência do indicador, medido no início do projeto ou em um momento histórico relevante.

Resultado desejado para o indicador em um período definido.

Indicador	Fórmula de cálculo	Unidade de medida	Polaridade	Tipo	Linha de base	Meta
Participação de servidores do Poder Executivo Federal em nível gerencial nos encontros e seminários (quantidade de órgãos representados nos seminários)	$P_{\text{órgãos}} = \left( \frac{N_{\text{órgão participantes}}}{N_{\text{órgãos totais}}} \right) \times 100$	Percentual	Quanto maior, melhor	Impacto	81% (31 Ministérios representados no 1º Seminário, dentre 37)	92%
Número de downloads dos Guias de Transversalidade no site do Ministério do Planejamento e Orçamento (por ano)	$N_{\text{Downloads anual}} = \sum_{m=1}^{12} D_m$ <p>Onde,  <math>N_{\text{Downloads anual}}</math> : Total de downloads acumulados no ano;  <math>D_m</math> : Quantidade de downloads registrados no mês <math>m</math> (onde <math>m=1</math> para janeiro, <math>m=2</math> para fevereiro, e assim por diante até dezembro);  12 : Total de meses no ano.</p>	Número absoluto	Quanto maior, melhor	Impacto	0	200

Acesse este material clicando [aqui](#).

# Detalhamento de indicadores



## Boas práticas para o detalhamento de Indicadores de projeto

### INDICADOR (Nome):

- *Delimite um nome específico ao indicador, evitando termos vagos e que gerem dúvidas;*
- *Indique claramente a dimensão do projeto ou resultado que será avaliado (ex.: "Taxa de Conclusão de Treinamentos", "Prazo Médio de Resolução de Demandas");*
- *Evite nomes excessivamente técnicos ou que possam gerar ambiguidade.*

### FÓRMULA:

- *Preencha o campo de fórmula de maneira detalhada e padronizada, para que diferentes pessoas cheguem ao mesmo resultado ao utilizar a fórmula;*
- *Inclua a origem dos dados e os critérios de inclusão/exclusão, quando aplicável.*

### UNIDADE DE MEDIDA:

- *Escolha unidades consistentes com o objetivo do indicador;*
- *Evite unidades subjetivas ou pouco compreensíveis para as partes envolvidas e interessadas no projeto;*
- *Garanta que a unidade seja intuitiva e mensurável.*

### POLARIDADE:

*Padronize os termos a serem utilizados na polaridade para facilitar o preenchimento e compreensão. Recomenda-se:*

- **Polaridade positiva:** Quanto maior, melhor (ex.: "Receita Gerada");
- **Polaridade negativa:** Quanto menor, melhor (ex.: "Taxa de Retrabalho");
- **Polaridade neutra:** Melhor quando próximo de um valor fixo (ex.: "Taxa de Cumprimento de Cronograma = 100%").

### TIPO:

- *Dê prioridade à definição de indicadores de impacto, tendo em vista que seu foco é evidenciar resultados finais e mudanças significativas trazidas pelo projeto.*

### LINHA DE BASE:

- *Colete dados confiáveis e representativos para definir a linha de base;*
- *Utilize períodos comparáveis ou contextualmente relevantes. Exemplo: Linha de base de "Taxa de Execução Financeira" = 75% no ano de 2023.*

### META:

- *Considere a viabilidade com base nos recursos, prazos e contexto;*
- *Defina metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo definido (SMART). Exemplo:*

*Meta para o indicador "Índice de Satisfação dos Servidores"  
= alcançar 90% até dezembro de 2025.*

# Templates e Modelos

*Templates e modelos disponíveis neste caderno:*

- *Canvas de Projetos*
- *Plano de Projeto*
- *Cronograma*
- *Plano de Aquisições*
- *Tabela de Detalhamento do Indicador*
- *Plano de Comunicação*

# Template – Canvas de Projetos

Descreve de maneira sintética as informações abaixo referente a um único projeto. Busque preencher o máximo de campos possíveis, com vistas a providenciar aos leitores um entendimento claro do que se propõe realizar com o projeto.

Mais informações sobre a aplicação deste material clicando [aqui](#).



GOVERNO FEDERAL  
MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO  
BRASIL  
UNião e Reconstrução

PEI 2024 - 2027

Nome do projeto

Descrição sintética

Ano-base

Unidade

**Alinhamento estratégico**  
Objetivos estratégicos:  
Macroprocessos relacionados:

**Resultados-chave**  
Alinhamento com o PPA

**Problema**

**Benefícios**

**Públicos beneficiários**

**Escopo**  
Entrega Prazo Responsável

**Não escopo**

**Premissas e restrições**  
Premissas:  
Restrições:

**Equipe (interno)**  
Patrocinador: .  
Gerente: .  
Gerente Substituto: .  
Equipe: .  
Unidades envolvidas:

**Fontes de inspiração**

**Ambiente legal**

**Partes interessadas (externo)**

**Indicadores**

**Marcos de sucesso do projeto (1º, 2º, 3º e 4º trimestres)**  
1º Tri.:  
2º Tri.:  
3º Tri.:  
4º Tri.: -

**Aquisições**  
Item: Valor:

**Competências-chave**

Tamanho de apresentação (16:9)

Acesse o template editável deste material clicando [aqui](#).



Acesse o template editável deste material clicando [aqui](#).



GOVERNO FEDERAL  
MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO  
BRASIL  
UNião e Reconstrução

PEI 2024 - 2027

Nome do projeto

Descrição sintética

Ano-base

Unidade

**Alinhamento estratégico**  
Objetivos estratégicos:  
Macroprocessos relacionados:

**Resultados-chave**  
Alinhamento com o PPA

**Problema**

**Benefícios**

**Públicos beneficiários**

**Escopo**  
Entrega Prazo Responsável

**Não escopo**

**Premissas e restrições**  
Premissas:  
Restrições:

**Equipe (interno)**  
Patrocinador: .  
Gerente: .  
Gerente Substituto: .  
Equipe: .  
Unidades envolvidas:

**Fontes de inspiração**

**Ambiente legal**

**Partes interessadas (externo)**

**Indicadores**

**Marcos de sucesso do projeto (1º, 2º, 3º e 4º trimestres)**  
1º Tri.:  
2º Tri.:  
3º Tri.:  
4º Tri.: -

**Aquisições**  
Item: Valor:

**Competências-chave**

Tamanho A3



# Template – Plano de Projeto

Preencha o Plano de Projeto com base nas informações sintéticas apresentadas no Canvas, detalhando-as à medida que os campos dispostos no Plano indiquem a necessidade de mais detalhes.

Mais informações sobre a aplicação deste material clicando [aqui](#).



PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS – MPO

**PEI** Planejamento Estratégico Institucional  
Ministério do Planejamento e Orçamento

**PX**  
Nome do projeto

2024-2027



**PLANO DE PROJETO**

Nome do Projeto	
Descrição sintética	
Secretaria/Unidade	
Outras Unidades Organizacionais Fortemente Envolvidas	
Gestor da Unidade	
Gerente do Projeto	
Gerente Substituto	
Equipe do Projeto	
Data de Abertura	
Expectativa de encerramento	
Estimativa de Valor em Aquisições	
Alinhamento com	<input type="checkbox"/> PEI <input type="checkbox"/> PPA
Objetivos Estratégicos	
Macroprocessos	
Resultados-chave	
Alinhamento com o PPA	

**PLANO DE PROJETO**

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Matriz do Projeto (EAP)

**PLANO DE PROJETO**

PREMISSAS

RESTRITÕES

AMBIENTE LEGAL

Partes Interessadas

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Matriz do Projeto (EAP)

**PLANO DE PROJETO**

PLANO DE COMUNICAÇÃO

Ação	Objetivo	Público-alvo	Conteúdo	Canal	Data e periodicidade	Responsável

APROVAÇÃO

Gerente do Projeto	Data	Assinatura
Gerente do Projeto Substituto	Data	Assinatura
Gestor da Unidade	Data	Assinatura

**PLANO DE PROJETO**

Indicador	Unidade de medida	Polaridade	Linha de base	Meta

INDICADORES

Indicador	Fórmula de cálculo	Unidade de medida	Polaridade	Linha de base	Meta

AQUISIÇÕES

Item	Custo estimado	Fonte	Categoria/ Grupo de despesa	Detalhamento	Exercício financeiro



Acesse o template editável deste material clicando [aqui](#).

# Template – Cronograma do Projeto

Caso deseje estruturar o Cronograma do Projeto em material separado antes de incluí-lo no Plano de Projeto, utilize o modelo abaixo.

Mais informações sobre a aplicação  
deste material clicando [aqui](#).



Nº	TIPO	ETAPAS E ENTREGAS	% EXEC.	DATA DE INÍCIO	DATA DE FIM	PREDECESSOR	RESPONSÁVEL	ENVOLVE AQUISIÇÃO?



Acesse o template editável deste material  
clicando [aqui](#).

# Template – Tabela de Aquisições do Projeto

Caso deseje estruturar o Plano de Aquisições do projeto em material separado antes de incluí-lo no Plano de Projeto, utilize o modelo abaixo.

Mais informações sobre a aplicação deste material clicando [aqui](#).



O detalhamento do Plano de Aquisições é de uso OPCIONAL. 

ITEM	CUSTO ESTIMADO	FONTE	CATEGORIA/GRUPO DE DESPESA	DETALHAMENTO	EXERCÍCIO FINANCEIRO



Acesse o template editável deste material clicando [aqui](#).

# Template – Plano de Comunicação

Caso deseje estruturar o Plano de Comunicação do projeto em material separado antes de incluí-lo no Plano de Projeto, utilize o modelo abaixo.

Mais informações sobre a aplicação deste material clicando [aqui](#).



AÇÃO	OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	CONTEÚDO	CANAL	DATA E PERIODICIDADE	RESPONSÁVEL



Acesse o template editável deste material clicando [aqui](#).

# Template – Tabela de detalhamento do Indicador

Caso deseje detalhar os Indicadores do projeto em material separado antes de incluí-los no Plano de Projeto, utilize o modelo abaixo. Para cada indicador, preencha uma ficha.

Mais informações sobre a aplicação deste material clicando [aqui](#).



INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDADE DE MEDIDA	POLARIDADE	TIPO	LINHA DE BASE	META

Caso deseje detalhar a série histórica de cada indicador para auxiliar na definição da meta, e caso queira desdobrar a meta em períodos menores, é possível utilizar o template abaixo.



Registro de série histórica (se houver) e desdobramento da meta							
Período	t-3	t-2	t-1	t-0	t+1	t+1	t+1
Série Histórica							
Metas							



Acesse o template editável deste material clicando [aqui](#).





**GESTÃO PARA  
RESULTADOS**

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

MINISTÉRIO DO  
PLANEJAMENTO  
E ORÇAMENTO

**GOVERNO FEDERAL**



UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

**PUBLIX**  
INSTITUTO