




Guia Metodológico de Gestão de Projetos

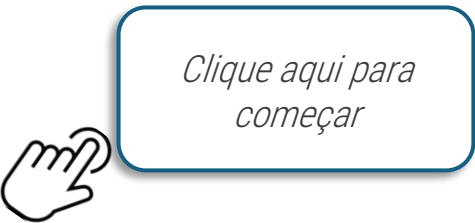
Caderno 3 Execução e Acompanhamento de Projetos

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

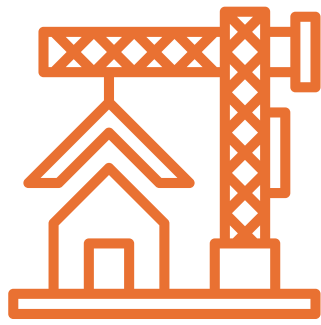
Consultor

Euciana Amanda Ferreira

Consultora

Sobre o Caderno

Este Caderno 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**. É tratado aqui 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.



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



Execução e acompanhamento de projetos	07
Gestão do Projeto com o Veredas	11
Monitoramento do projeto e da carteira	17
Gestão da qualidade de entregas e alterações no projeto	26
<i>Templates e modelos</i>	33

Execução e Acompanhamento de Projetos

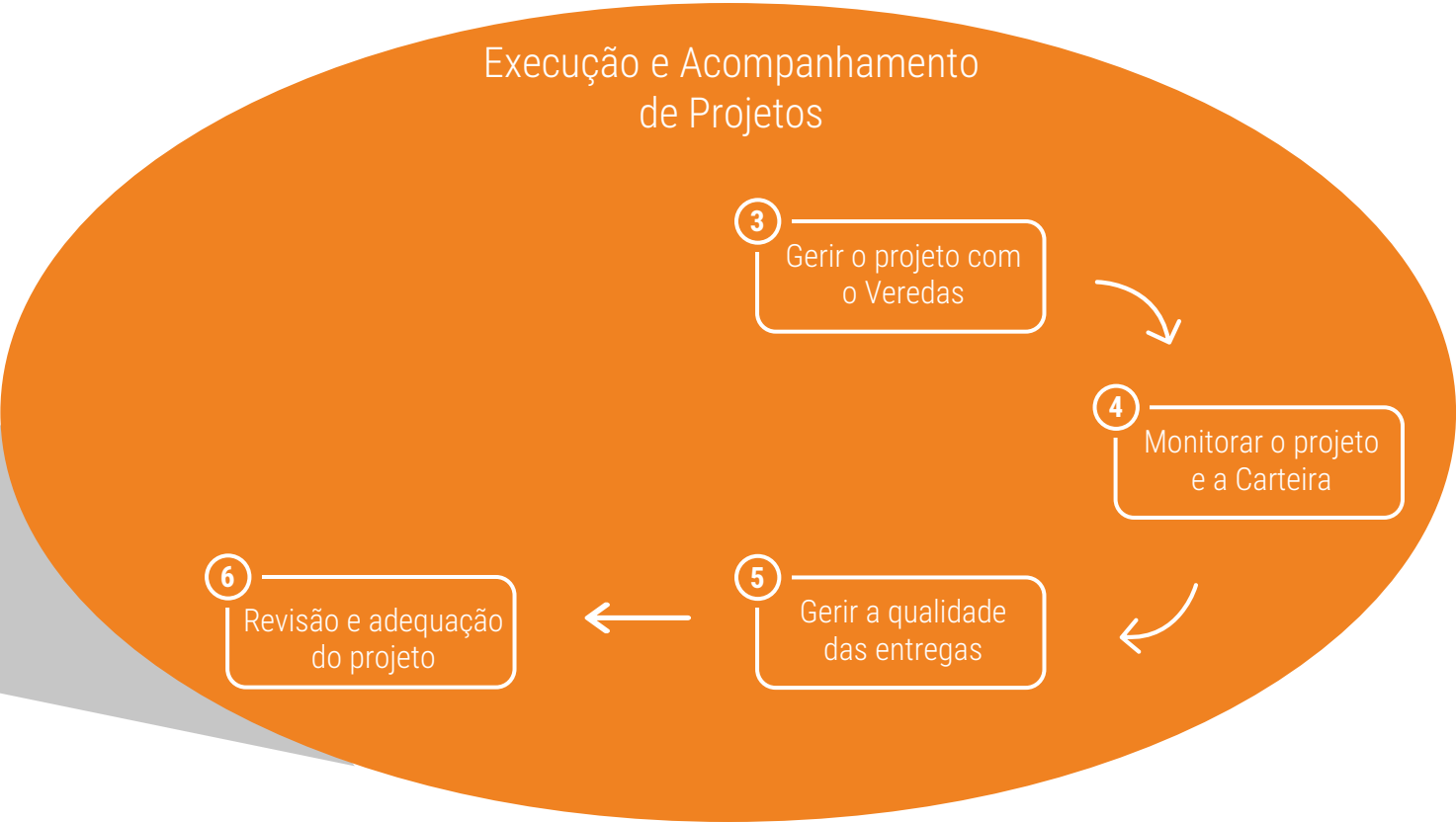
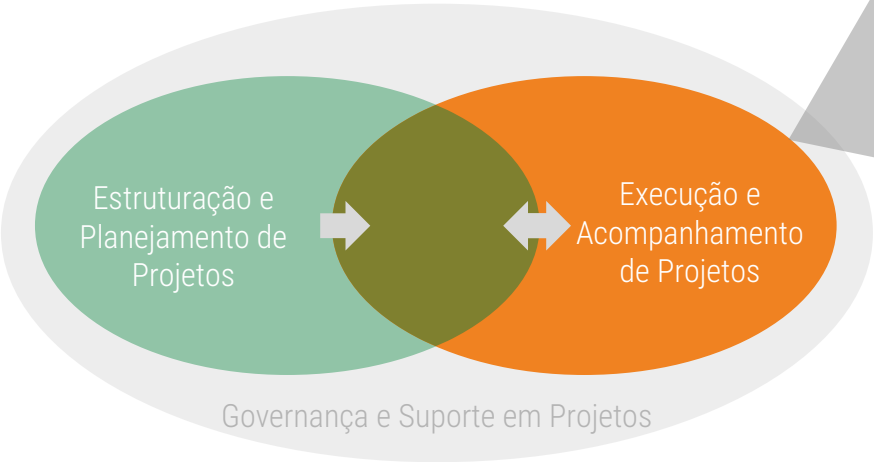
Nesta seção, são abordados os seguintes assuntos:

- Execução e Acompanhamento de Projeto
- Veredas



Execução e Acompanhamento de Projetos

No bloco de **Execução e Acompanhamento de Projetos** da Metodologia de Gestão de Projetos do MPO, são previstos os passos que efetivam a realização do que foi proposto e estruturado para o projeto. Para auxiliar no gerenciamento de cada projeto e da Carteira Estratégica do Ministério, os gestores podem utilizar o Veredas como a principal ferramenta para registro e disponibilização das informações e *status* de andamento do trabalho.



O bloco também inclui orientações sobre a sistemática de monitoramento que deve auxiliar a condução de ritos e rotinas padronizados, além de apresentar ferramentas e técnicas complementares para verificação da qualidade das entregas e controle de mudanças ao longo do projeto.

Execução e Acompanhamento de Projeto

Durante a execução e o monitoramento do projeto, etapas que ocorrem simultaneamente, a plataforma Veredas é utilizada para padronizar o registro e o compartilhamento das principais informações. Essas informações subsidiam o direcionamento estratégico da Carteira de Projetos do Ministério e permitem a realização de ajustes ao longo do percurso.

Por meio dessas informações, são elaborados os relatórios que dão transparência e publicidade às ações e o progresso da estratégia do MPO. Ao final de um ciclo ou exercício, tanto os projetos quanto a própria estratégia devem ser revisados e atualizados com base em evidências e dados devidamente estruturados.



Ciclo de vida de projetos

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

Estruturação e Planejamento de projetos

Entenda sobre as etapas anteriores do ciclo de vida de projetos (estruturação e planejamento) no **Caderno 2** deste Guia.

Veredas

O **Veredas** é uma ferramenta de monitoramento de projetos, proposta no âmbito do MPO e desenvolvida pela SAGE, que visa proporcionar o acompanhamento e dar visibilidade aos projetos estruturados. Dessa forma, o Veredas é um grande aliado na Gestão de Projetos, permitindo o compartilhamento de suas informações e o acompanhamento da execução e das entregas propostas.

Com uma interface amigável e intuitiva, o Veredas permite ao usuário acompanhar a execução de projetos por meio da visualização de indicadores e resultados-chaves (KRs) e do cronograma de entregas em um painel de monitoramento, além de compartilhar as principais informações consolidadas no plano do projeto.

O sistema permite que os Gerentes de Projeto indiquem a evolução do *status* das atividades, inserindo os resultados observados no mês em questão.



Mantenha o Veredas completo e atualizado!

Durante o monitoramento de projetos, recomendamos que você utilize o Veredas como o principal canal de consolidação, registro e atualização de informações relevantes sobre os projetos que gerencia. Busque sempre que possível fazer auto avaliações quanto a qualidade e pertinência das informações que serão utilizadas por outros atores e instâncias de deliberação no Ministério.



Na página inicial do Veredas, você encontrará um tutorial detalhado sobre como acessar e utilizar a ferramenta, além de navegar pelas telas de registro e acompanhamento das informações sobre os projetos da Carteira Estratégica do MPO.

O tutorial foi desenvolvido para facilitar o entendimento das funcionalidades do Veredas, oferecendo orientações passo a passo para garantir o acompanhamento da evolução dos processos.

Gestão do Projeto com o Veredas

Nesta seção, são abordados os seguintes assuntos:

- *Do Canvas e Plano de Projetos para o Veredas*
- *Inclusão de projetos estruturados*
- *Acompanhamento de entregas e indicadores*
- *Encerramento do projeto*



Do *Canvas* e Plano de Projetos para o Veredas

Uma vez estruturado e validado o *Canvas* e o Plano detalhado do Projeto, são iniciadas as etapas de execução das ações previstas segundo o cronograma estabelecido e o monitoramento e controle dos avanços e progresso do trabalho. Para tanto, é necessário que as informações sobre o projeto sejam atualizadas de forma prática e padronizada.

Nem todas as informações levantadas durante as etapas de estruturação e planejamento do projeto serão atualizadas. Essas são informações básicas, que identificam e dão propósito ao projeto e devem estar disponíveis para consulta, sempre que necessário.

Outras informações podem requerer atualizações ao longo da execução do projeto. O *status* de realização das atividades previstas, os obstáculos enfrentados e as ações de resposta, os recursos utilizados e as entregas geradas são exemplos de informações que devem ser continuamente revisadas e atualizadas. Além disso, informações sobre alterações significativas no planejamento inicial do projeto também devem ser reportadas.

Todas as informações relevantes para a identificação e o monitoramento do projeto devem ser repassadas para a **plataforma Veredas**, que oferece adequado suporte para armazenamento, atualização e disponibilização dos dados sobre o projeto de forma padronizada e integrada aos demais projetos da Carteira.



Adequação e atualizações no Veredas

O Veredas é um instrumento que está em constante evolução. Ao longo deste caderno, será possível perceber pequenas divergências em termos descritos nos instrumentos de estruturação do projeto (Canvas e Plano de Projeto) e nas imagens do Veredas. Não se preocupe: as versões mais recentes do programa e do Guia Metodológico serão, sempre que possível, atualizadas para garantir a sincronidade das informações.

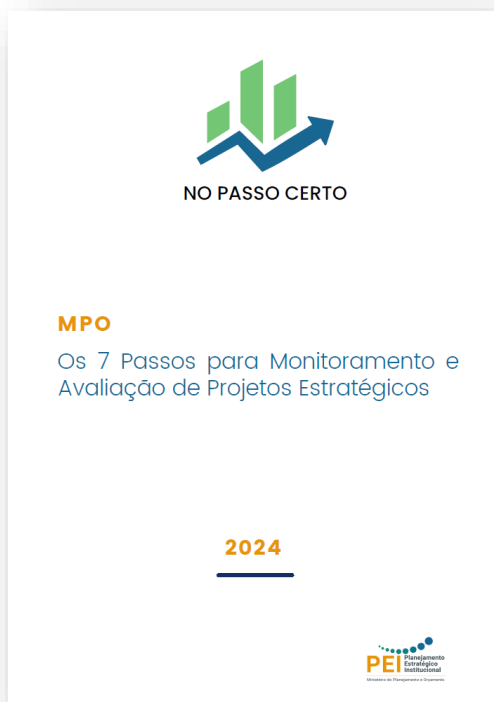
A utilização do Veredas para o monitoramento do projeto pode ser dividida em 3 momentos principais, que serão apresentados a seguir e detalhados nas próximas páginas:

- Na **inclusão de novos projetos no sistema**, após sua devida estruturação e preparação do ciclo de monitoramento;
- No registro, disponibilização e **acompanhamento de atividades, entregas e mensuração de indicadores** relativos ao projeto feito dentro do sistema;
- No **encerramento de ciclos e do projeto no sistema**, com as avaliações e os devidos registros finais para seu correto armazenamento e controle histórico.



Inclusão de projetos estruturados e preparação do monitoramento

Os projetos estruturados que forem validados para compor a Carteira de Projetos Estratégicos do MPO serão inseridos no Veredas e estarão disponíveis para o primeiro monitoramento (piloto), que será realizado pelo Gerente de Projeto.



Essa atividade corresponde ao **Passo 1** indicado no documento “**No Passo Certo**”, que tem como objetivo instruir todos os interessados do MPO sobre os 7 passos que serão dados ao longo do ano para realizar o monitoramento e a avaliação do Plano Estratégico Institucional, aprovado pelo Comitê Ministerial de Governança (CMG), por meio da Resolução CMG/nº 2, 13 novembro 2023.

Acesse este e outros
instrumentos da
governança de projetos
pelo QR Code



No **Passo 1** deve ser feito o **planejamento do ciclo de monitoramento** do projeto. Para tanto, o Gerente de Projeto deve estabelecer com sua equipe a rotina de mensuração e disponibilização dos dados do projeto que serão coletados periodicamente.

Essa etapa deve ser realizada entre os dias **10 e 30 de cada mês**. Portanto, logo após o primeiro monitoramento (piloto) no Veredas, deve-se iniciar a rotina de preparação para o monitoramento do mês seguinte. Entre os dias 1º e 10, será realizada a etapa de coleta de dados, conforme descrito no **Passo 2**.



Preparação do monitoramento com o 5W2H

O documento “No Passo Certo” recomenda a aplicação da técnica 5W2H para que fiquem claros e definidos todos os pontos necessários para a estruturação da rotina de monitoramento como responsáveis (“Quem?”), prazos (“Quando?”), procedimentos (“Como?”) etc.

Registro e acompanhamento de entregas e indicadores

A rotina estabelecida de monitoramento do projeto e da Carteira Estratégica do MPO contemplará o **Passo 2**, necessário para o levantamento e registro de informações no Veredas, sobre o avanço de cada projeto.



Todos os meses, até o 10º dia, o sistema estará aberto para os Gerentes de Projeto efetuarem o registro do monitoramento do mês anterior. As principais informações que devem ser registradas compreendem os seguintes tópicos:

- O **cronograma de entregas** do projeto;
- Os **indicadores** do projeto;
- A **avaliação mensal** do projeto; e
- A **avaliação de KRs** relacionados ao projeto.

Por meio do **painel de monitoramento** disponível na tela de cada projeto, será possível visualizar o *status* de envio das informações de monitoramento.

Última atualização de Monitoramento			
Cronograma de Entrega	Indicadores	Avaliação Mensal	Avaliação de KR
✓	✓	✓	R28 ⌚ R29 ⌚
✓	✗	✓	R31 ⌚ R32 ⌚

Registro e acompanhamento de entregas e indicadores

- Cronograma de Entrega:** o Gestor do Projeto deverá indicar a evolução do *status* das tarefas de cada etapa/entrega do projeto, descrevendo e anexando arquivos e indicando sua conclusão.
- Quadro de Indicadores:** será informado o resultado observado no mês de referência de cada indicador, de forma que os avanços de cada projeto se reflitam nos gráficos de acesso público.

Tipo	Nome	Data Início	Data Final	Acompanhamento		Descrição de evidência da conclusão (obrigatório, se Tarefa concluída)	Arquivos de evidência (opcional, se Tarefa concluída)
				Janeiro 2024	Fevereiro 2024		
Etapa 1 - Planejamento							
Tarefa	Tarefa 1.1 - Kick-off do projeto	02/01/2024	12/01/2024	Concluído	Concluído	Documentos necessários para elaborar o Projeto, e definir as principais estratégias de trabalho. Na oportunidade, identificou-se a necessidade de trabalhar com cronograma para garantir o alinhamento das atividades e prazos no Projeto. Além disso, foram gerados reuniões com as entidades envolvidas para a verificação e validação do cronograma do projeto.	<div>Escolher arquivo</div> <div>Nenhum arquivo escolhido</div>
Tarefa	Tarefa 1.2 - Apresentar planejamento	15/01/2024	30/01/2024	Concluído	Concluído	As bases do Projeto, bem como a forma de obter os dados administrativos da SAGE, por meio de reuniões. Esse planejamento considerou as diretrizes documentadas, tais como: (a) tempo de elaboração da documentação; (b) organização da equipe; (c) cronograma da tarefa.	<div>Escolher arquivo</div> <div>Nenhum arquivo escolhido</div>
Etapa 2 - Redesenho de Processos Críticos							
Tarefa	Tarefa 2.1 - Redesenhar 03 processos de trabalho da SAGE	01/02/2024	31/03/2024	Em andamento	Em andamento		<div>Escolher arquivo</div> <div>Nenhum arquivo escolhido</div>
Tarefa	Tarefa 2.2 - Redesenhar 03 processos de trabalho da SAGE	03/06/2024	30/06/2024	Não iniciado	Não iniciado		<div>Escolher arquivo</div> <div>Nenhum arquivo escolhido</div>
Etapa 3 - Política de Gestão de Projetos e Processos							
Tarefa	Tarefa 3.1 - Apresentar a Política de Gestão de Processos	15/05/2024	31/07/2024	Não iniciado	Não iniciado		<div>Escolher arquivo</div> <div>Nenhum arquivo escolhido</div>

Indicadores	Linha de Base	Meta	Grandeza	Acompanhamento		
				Janeiro 2024	Fevereiro 2024	Março 2024
Número de projetos monitorados	0	29	projetos	Observado: 0	Observado: 1	
Número de processos monitorados	0	6	processos	Observado: 0	Observado: 0	
Número de processos críticos mapeados e redesenhados	0	6	processos	Observado: 1	Observado: 2	
Inserir Acompanhamento de Indicadores						

Resultados-Chave	Resultado Alcançado	Descrição de Evidências
R31 - Publicada a metodologia de gestão de projetos	NÃO	
R32 - Publicada a metodologia de gestão de processos	NÃO	
Alterar Avaliação de Resultado KR		

Avaliador	Mês/Ano	Avaliação
Carla Cristina Araújo (Gerente do Projeto)	2024.02 - Fevereiro	
Arquivos que subsidiam a avaliação mensal do Projeto P27 (opcional)		
<div>Escolher arquivo</div> <div>Nenhum arquivo escolhido</div> <div>Escolher arquivo</div> <div>Nenhum arquivo escolhido</div> <div>Escolher arquivo</div> <div>Nenhum arquivo escolhido</div>		
Inserir Avaliação Mensal		

Atenção: O registro de monitoramento do projeto no Veredas deve acontecer mensalmente, mesmo que não haja uma atualização significativa em uma entrega ou indicador.

- Resultados-chave:** para cada resultado-chave, ou *Key Result (KR)*, a que os projetos estiverem relacionados, será necessário indicar seu alcance com a apresentação da respectiva evidência.
- Avaliação Mensal:** o texto das avaliações mensais servirá de base para a construção de outros relatórios, como os trimestrais e o Relatório de Gestão. Deve ser feito pelo Gerente do Projeto e Comitê de Governança.

Avaliações para encerramento de ciclos e do projeto


Seguindo os ritos de monitoramento descritos no documento “No Passo Certo”, no **Passo 3**, serão gerados **relatórios** e realizados **eventos periódicos** para tratar dos avanços e direcionamentos futuros dos projetos e da Carteira, com base nas informações e avaliações repassadas na Plataforma Veredas.

Por isso, é importante que se faça um registro considerando uma avaliação criteriosa e qualitativa, destacando os avanços e dificuldades observados em cada período.







O **relatório de monitoramento**, descrito nos **Passos 4 e 5**, será emitido e disponibilizado a cada trimestre pela Coordenação-Geral de Gestão Estratégica/SAGE/SE e representa o produto final de cada ciclo. Os relatórios trimestrais do MPO podem ser consultados na página do MPO, na seção ‘[Transparência e Prestação de Contas](#)’.



Além disso, é possível que o projeto seja selecionado para ser debatido em instâncias de governança a qualquer tempo, como descrito no **Passo 6**, que contempla a compilação e a análise dos dados coletados.



Informações adicionais sobre o projeto

Inserir Eventos / Notícias / Arquivos			Projeto	Unidade	Nome
			P26	SAGE	MPO Digital
			P27	SAGE	Escritório de projetos e processos inteligentes

A qualquer tempo durante o monitoramento o Gerente de Projetos pode incluir informações adicionais sobre o andamento dos projetos, inserindo **eventos, notícias e documentos** que estarão disponíveis para todos que acessarem a plataforma.

Por fim, no **Passo 7** é feita, no último trimestre do ano, a revisão e atualização da estratégia do MPO.

Todos os momentos descritos oferecem oportunidades valiosas para avaliar o progresso, identificar problemas, aprender com as experiências e tomar decisões informadas, para melhorar o desempenho do projeto ao longo do tempo.

Monitoramento do projeto e da Carteira

Nesta seção, são abordados os seguintes assuntos:

- *Acompanhamento de escopo, tempo e custo*
- *Ritos de monitoramento do projeto e da Carteira*
- *Ferramentas de acompanhamento de progresso do projeto*
- *Transparência e divulgação de resultados da Carteira*
- *Encerramento de fases e lições aprendidas*



Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Projetos

Monitorar e avaliar significa gerar informações relevantes e orientadas a públicos de interesse, de maneira qualificada e sistemática, sobre o desempenho e o valor (público) agregado de determinado objeto – seja ele um programa, um projeto, uma estratégia de ação, entre outros – para explicá-lo, a partir da identificação de fatores inibidores e promotores de resultados, e fazer uso de tais informações incorporando-as ao processo decisório do objeto monitorado ou avaliado, a fim de buscar aprendizado, desenvolvimento, transparência e responsabilização.

- **Monitorar** significa gerar informações relevantes de forma contínua e sistemática sobre um objeto, analisar as informações geradas e propor medidas corretivas e de remoção de obstáculos para viabilizar o alcance do desempenho futuro desejado.
- Por sua vez, **avaliar** é conceituado como o processo de gerar informações de forma não contínua, ou seja, em período determinado, sobre o alcance de resultados, com a intenção explicativa (identificar relações de causalidades), podendo ensejar juízos de mérito e relevância.

Um modelo de monitoramento e avaliação (M&A) busca estabelecer uma sistemática que permite acompanhar os esforços e os resultados constantemente e compará-los com o planejado, sinalizando problemas a serem solucionados ao longo do caminho e sugerindo correções de rumo. Adicionalmente, busca-se um modelo que seja capaz de explicar o porquê de um problema ocorrer e/ou do alcance ou não de um resultado.

O ponto crítico em relação à sistemática de monitoramento e avaliação é gerar e disponibilizar informações de forma clara e a tempo de proporcionar correções no momento oportuno e, por conseguinte, aprendizado.



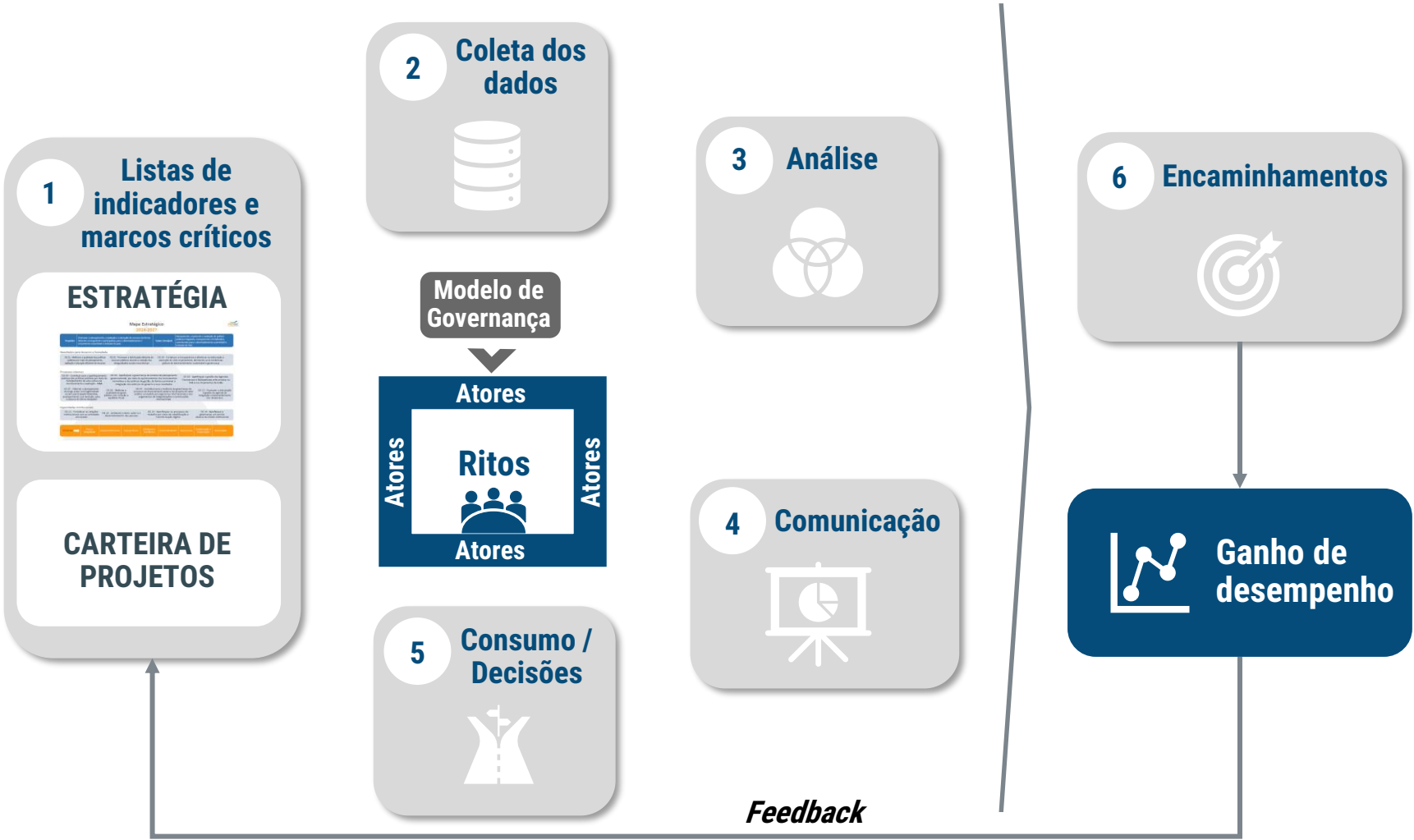
Atores e papéis na sistemática de M&A

*Para melhor compreensão desse modelo lógico de M&A, é preciso entender de forma clara os atores e seus papéis, ou seja, a governança do M&A de projetos e os espaços e limites para cada ator e suas alçadas. Você pode aprofundar seus conhecimentos sobre o Modelo de Governança de projetos do MPO no **Caderno 4** desde Guia.*

Modelo lógico de Monitoramento & Avaliação

O modelo lógico de monitoramento e avaliação (M&A) consiste na estrutura lógica de como o M&A deve ocorrer. Inicialmente, a estratégia é aplicada à Carteira de Projetos, permitindo a mensuração dos indicadores. A mensuração ocorrerá de forma cíclica, começando pela coleta de dados, seguida de análise e depois comunicação desses dados e, por fim, o consumo das informações e tomada de decisões pelos atores presentes no modelo de governança.

Todo esse ciclo de M&A gerará direcionamentos de ações a serem realizadas a partir dos resultados. Com base nas decisões tomadas pelos atores envolvidos, os encaminhamentos e o acompanhamento (*follow-up*) serão implementados com o objetivo de promover melhorias no desenvolvimento dos projetos.



Ritos de monitoramento do projeto e da Carteira

As reuniões de monitoramento e avaliação são eventos integrados e frequentemente utilizados para avaliar os resultados alcançados e estabelecer opções de ação futura. O foco nessas reuniões é contribuir para aprendizado, melhoria e correções de rumo voltados para os curtos e médios prazos.

As sessões se concentram na remoção de obstáculos e proposição de soluções preventivas ou corretivas, constituindo-se na elaboração de encaminhamentos estruturados no formato de planos de ação (com atividades, responsáveis e prazos). Ao final, deve haver a confecção de um **registro da reunião** sobre as decisões tomadas, as quais devem ser registradas no Veredas, para posterior acompanhamento.



Diálogo interativo e foco em resultados

Bons sistemas de Monitoramento possuem uma característica em comum: "diálogo interativo". Também é imprescindível converter dados em ação, ou seja, promover uma cultura de performance, inovação e resultados.

É recomendado adotar reuniões que tenham como escopo ágil os **3Ps** e utilizar o *template* disponibilizado:


- **Progresso**: discutir os avanços do projeto entregas e evolução dos indicadores;
- **Problema**: aborda gargalos identificados ou o que impediu a entrega prevista ou o alcance das metas para aquele período;
- **Plano**: visa definir o plano de ação ou necessidade de ajuste/mudança incremental de forma a contemplar, minimamente, o registro da **ação, responsável e prazo**.

Data:	Hora:	Facilitador:
Participantes:		
Pauta X		
→ Progresso		
→ Problema		
→ Plano (ação, responsável e prazo)		

Acesse este material clicando [aqui](#).



Instâncias da governança de projetos



Instâncias da governança de projetos
Para melhor compreensão dos ritos de M&A é preciso conhecer a governança de gestão de projetos do MPO, detalhada no **Caderno 4** desde Guia.

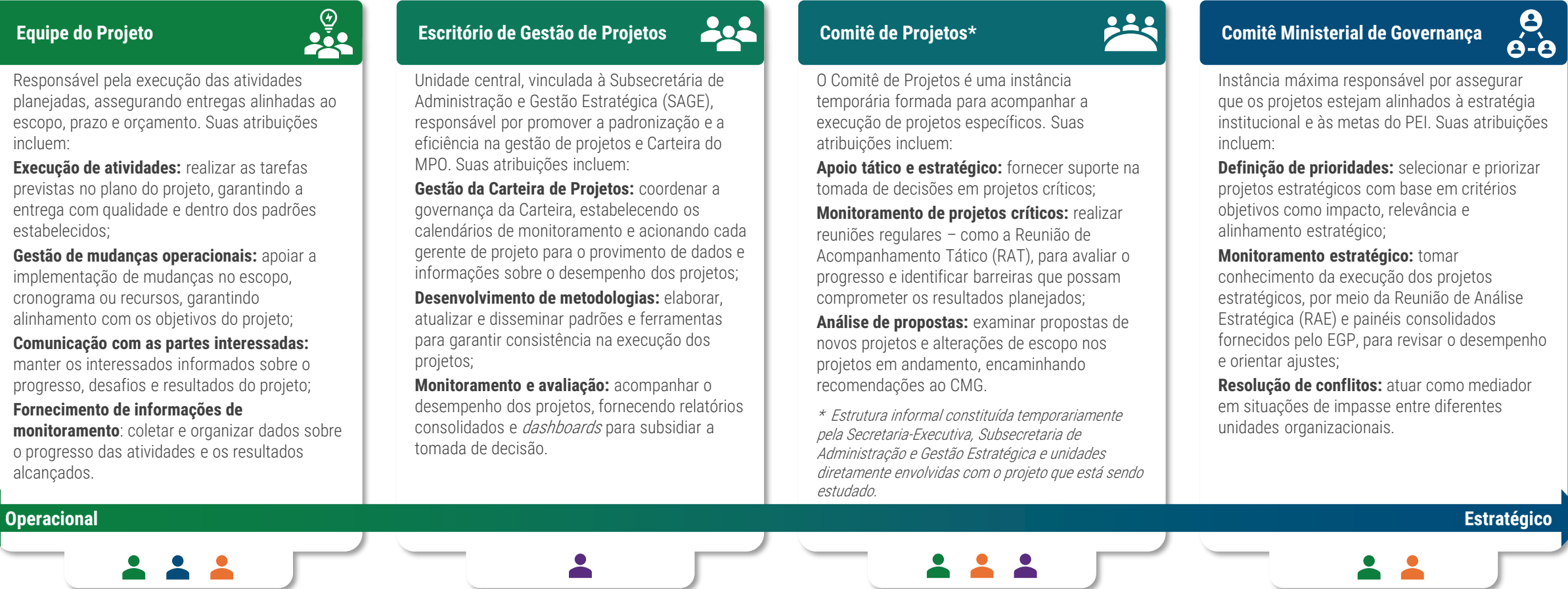
As instâncias de governança são estruturas que ajudam a coordenar e tomar decisões sobre os projetos. Elas servem para garantir que as responsabilidades estejam claras e que a gestão de projetos seja feita de forma padronizada.

Patrocinador

Gerente

Executor

Analista





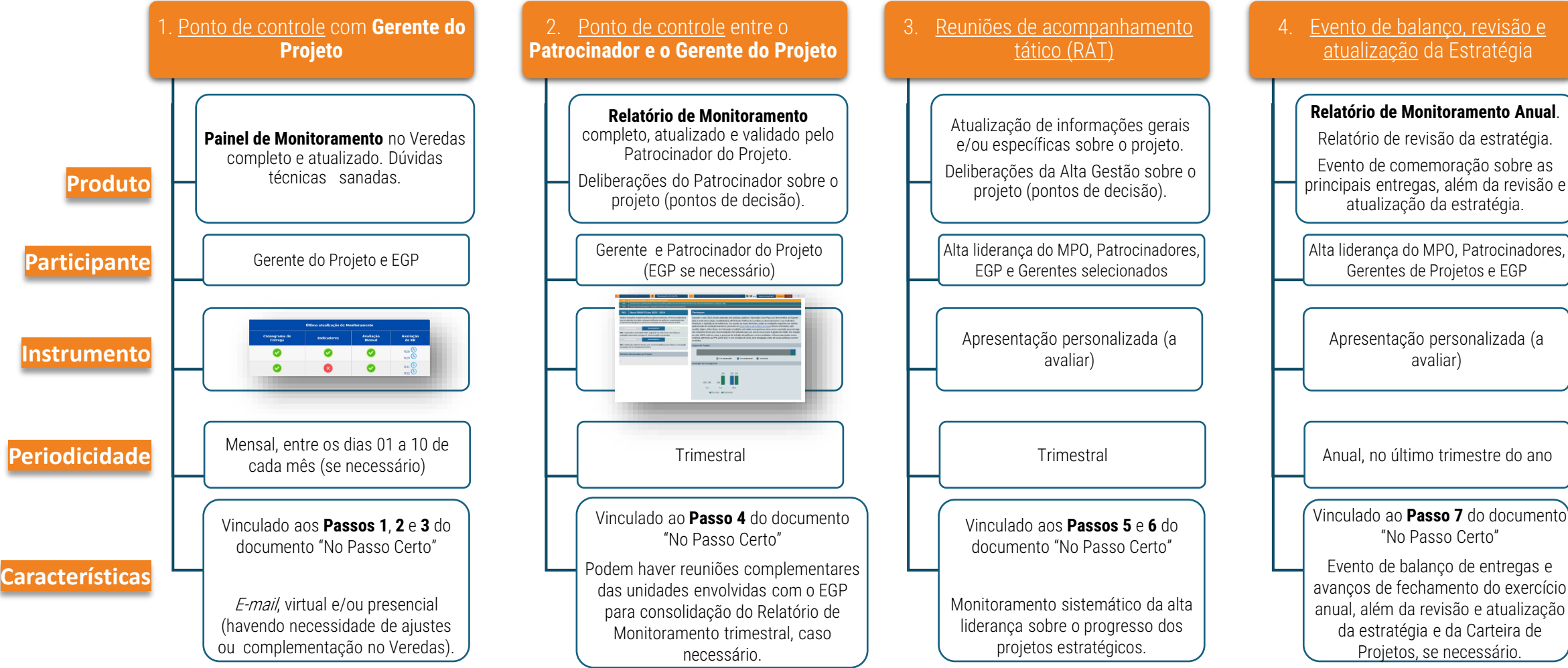
Ritos de monitoramento do projeto e da Carteira

No caso do modelo de monitoramento e avaliação dos projetos na Carteira Estratégica do MPO, recomenda-se que os ritos de monitoramento sejam uma prática prioritária, dinâmica e contínua. Trata-se de momentos-chave de interação entre os atores da Gestão de Projeto, para gerar a devida troca e validação de informações e encaminhamentos.

- 1. Ponto de controle com Gerente do Projeto:** faz parte da rotina mensal de interação do Gerente de Projetos e sua equipe com o EGP, para garantir a fluidez do processo de monitoramento de projetos. O ponto de controle pode vir a acontecer em casos da necessidade de **ajustes ou complementações de informações** do Painel de Monitoramento no Veredas ou caso o Gerente necessite de algum **suporte específico** do EGP, por exemplo. Pode acontecer de forma síncrona ou assíncrona.
- 2. Ponto de controle entre o Patrocinador e o Gerente do Projeto:** ao final dos ciclos trimestrais de monitoramento, serão solicitadas informações aos Gerentes para formulação do Relatório de Monitoramento que será amplamente divulgado e utilizado para tomada de decisão da alta liderança. Estas informações devem ser **validadas previamente com o Patrocinador** do projeto, que pode, inclusive, repassar **direcionamentos gerais para a continuidade esperado do projeto** no próximo ciclo. O EGP pode ser envolvido nesse momento, caso identifique a necessidade.

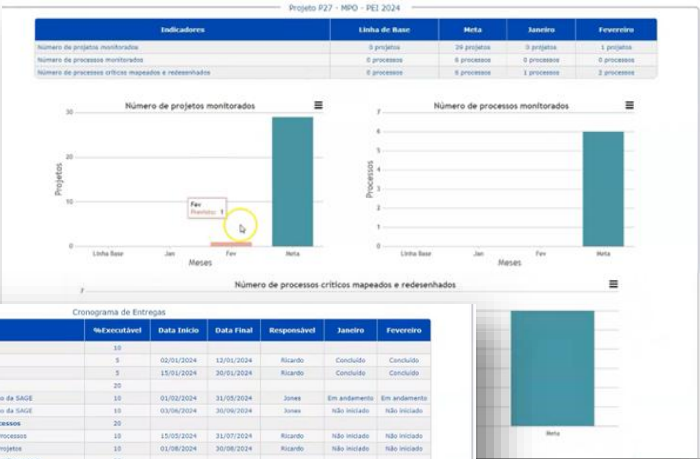
- 3. Reuniões de Acompanhamento Tático (RAT):** trimestralmente, serão realizadas **Reuniões de Acompanhamento Tático (RAT)** entre a Secretaria-Executiva (SE), Subsecretária de Administração e Gestão Estratégica (SAGE) e os Patrocinadores e Gerentes de Projeto, quando deverão ser **apresentados os avanços do projeto** com base nas informações disponibilizadas durante o monitoramento. O projeto também poderá ser discutido nas reuniões de coordenação (formada pela SE e Secretários). As informações devem ser compiladas e apresentadas de forma clara e concisa, garantindo que haja também um momento para tirar dúvidas sobre o projeto e registro dos encaminhamentos.
- 4. Evento de balanço, revisão e atualização da Estratégia:** momento que reúne as duas principais ações necessárias para o fechamento do exercício anual: o **balanço e celebração de entregas** e avanços conquistados (facultativo) e a **revisão e atualização da estratégia** para o próximo exercício, a ser validada no âmbito do CMG. Para tanto, todas as informações pertinentes à execução do projeto durante ano devem estar consolidadas e validadas. Esse período também é marcado pelo encerramento de projetos previstos, pela inclusão de novos projetos para o próximo exercício e pela oportunidade de realizar ajustes e reprogramações na Carteira de Projetos em andamento.

Ritos de monitoramento do projeto e da Carteira



Ferramentas de acompanhamento de progresso do projeto

Por meio do Veredas, é possível acessar as principais informações sobre o progresso da Carteira e de cada projeto do PEI por meio de **dashboards interativos** atualizados automaticamente com os dados disponibilizados pelos Gerentes de Projeto durante cada monitoramento.



Painel Geral da Carteira



Tutoriais de acesso e navegação do Veredas

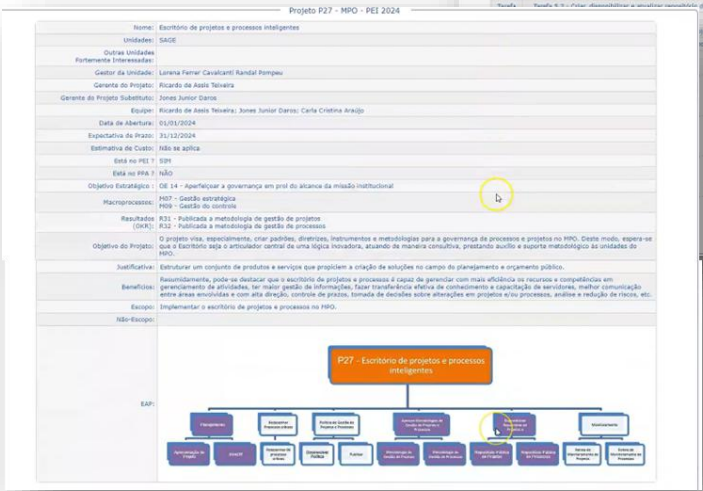
Para saber mais sobre como acessar os painéis dos projetos e navegar pelas informações gerais sobre a Carteira Estratégica do MPO, não deixe de recorrer aos tutoriais disponibilizados com **vídeos demonstrativos e manuais detalhados**, além do suporte oferecido pela equipe da CGGES.

contatos

cgges@planejamento.gov.br

2020-5284 / 2020-4683

Esplanada dos Ministérios, Bloco K, Sala 318



Painel por projeto com indicadores, cronograma e Plano de Projeto

Transparência e divulgação de resultados da Carteira

Como destacado no **passo 5** do documento “No passo Certo”, comunicar os resultados, progressos e desafios do projeto é mais do que uma mera formalidade; é uma demonstração de compromisso e envolvimento de todos os *stakeholders*.

A plataforma Veredas oferece a possibilidade de compartilhar informações, arquivos e documentos relevantes sobre cada projeto, garantindo que estejam acessíveis ao público interno do MPO envolvido nas iniciativas. Esta divulgação é uma atribuição de responsabilidade de cada Gerente de Projeto.

A comunicação consolidada de toda a Carteira de Projetos do MPO é realizada pelos **Relatórios Trimestrais de Gestão** e, ao final do último trimestre, do **Relatório de Gestão Integrado**. Essa comunicação é ampla e destina-se para os públicos internos e externos, sendo elaborada pela EGP em parceria com as unidades envolvidas. Os relatórios também informam o desempenho da gestão, em cada período, com indicadores quantitativos e qualitativos.





Encerramento de fases e lições aprendidas

Ao final de cada fase/marco relevante e principalmente no encerramento do projeto, é importante e necessária sua devida formalização e coleta de informações, que podem ajudar futuramente na compreensão do trabalho realizado e no aprimoramento dos próximos trabalhos.

Ao final de cada ciclo de monitoramento ou no final de um exercício, há um esforço de consolidação das principais informações e resultados dos projetos refletido nos relatórios de monitoramento e gestão. Isso contribui para que se evite perda de informação ao longo do tempo.

No encerramento do projeto, que deve acontecer com a finalização da(s) última(s) entrega(s) definidas no plano de projeto, é recomendado que o Gerente dedique um momento para refletir, consolidar e compartilhar informações como:

- **Documentos e arquivos que ainda não foram compartilhados**, mas que contribuíram para a execução do projeto e/ou fornecem explicações relevantes sobre ele.

- As principais **lições aprendidas e boas práticas** observadas ao longo de todo o ciclo de vida do projeto.

Para tanto, é possível utilizar um modelo de formulário de encerramento de projetos como o apresentado ao lado, disponível na seção de *templates* e anexos.

Encerramento



Nome do projeto:

Motivo do encerramento:
☐ Cancelamento
☐ Conclusão

Registros complementares de encerramento do Projeto

Documentos e arquivos complementares:
Relacione e descreva os documentos e arquivos complementares indicando sua utilização e a entrega a qual está vinculada.

Pendências:
O projeto será finalizado com alguma pendência? Relacione as pendências e o responsável.

Lições aprendidas e boas práticas:
Relacione os principais aprendizados e boas práticas aplicadas indicando a etapa do ciclo de vida do projeto (estruturação, planejamento, execução, Monitoramento & Controle e Encerramento) a qual está vinculada.

Motivo de cancelamento do projeto: *(para projeto cancelado apenas)*
Descreva o motivo do cancelamento do projeto.



Acesse este material clicando [aqui](#).

Gestão da qualidade de entregas e alterações no projeto

Nesta seção, são abordados os seguintes assuntos:

- *Critérios de avaliação da qualidade*
- *Checklist de consistência de entregas*
- *Gestão de alteração do projeto: procedimentos e controle de mudanças*
- *Revisão de projetos plurianuais*



Gestão da qualidade em projetos

A qualidade em projetos é um dos pilares da gestão de projetos bem-sucedida, sendo responsável por **garantir que os resultados esperados atendam ou superem as expectativas** das partes interessadas, além de garantir que os projetos estejam aderentes ao definido no planejamento, alcance as metas estipuladas e estejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

A qualidade, no contexto de projetos, pode ser entendida como **o grau em que as entregas atendem aos requisitos especificados**. Esses requisitos podem incluir aspectos técnicos, funcionais, estéticos, econômicos ou ambientais. Gerir a qualidade em projetos é relevante, pois aumenta a percepção de valor das entregas realizadas, minimiza retrabalhos durante o projeto, auxilia no atendimento de normas e legislações aplicáveis e proporciona credibilidade.

Assim, pode-se medir a qualidade em projetos por duas perspectivas:

- **Qualidade da entrega:** envolve a verificação de um conjunto de características que a entrega deve possuir para ser considerada de qualidade (ex.: conformidade, desempenho e confiabilidade);
- **Qualidade do processo para geração da entrega:** quando a realização da entrega deve seguir etapas ordenadas (processo padronizado), a qualidade pode ser medida por meio da conformidade nas realizações do processo.

Para que a gestão da qualidade seja exitosa, existem alguns fatores críticos a se atentar:

- **Engajamento:** a qualidade deve ser vista como relevante e parte da gestão de projetos por todas as partes envolvidas;
- **Capacitação das equipes:** por meio da compressão da importância e o que faz a entrega de um projeto ter qualidade, as equipes tornam-se mais preparadas para realizar as entregas conforme os padrões estabelecidos;
- **Monitoramento contínuo:** o acompanhamento da qualidade durante a elaboração das entregas é importante para identificar desvios no início e proporcionar espaço para ajustes antes da finalização das entregas, evitando assim retrabalhos futuros;
- **Gestão de riscos:** atrelar a questão da qualidade a gestão de riscos, por meio da identificação de riscos relacionados à qualidade, é recomendado para que seja possível implementar planos de mitigação;
- **Cultura de melhoria contínua:** através da promoção de uma cultura voltada à melhoria contínua gera-se na organização uma busca pela excelência em cada etapa do projeto.



Gestão da qualidade em projetos

A gestão da qualidade pode ser descrita por meio de 3 etapas:



1. Planejamento da Qualidade

Definir os padrões de qualidade e como eles serão medidos.



- Especificação das métricas ou critérios de qualidade do projeto em temas específicos (ex: precisão, conformidade, desempenho e segurança);
- Formalização dos padrões de qualidade, podendo se tornar um Plano de Gestão da Qualidade do Projeto, documento complementar ao Plano de Projeto, contendo o *checklist* de critérios de qualidades a serem atendidos.



2. Garantia da Qualidade

Monitorar os processos para assegurar que os padrões de qualidade estão sendo seguidos.



- Realização de verificações da qualidade ao longo da execução do projeto, pontuando ajustes sempre que necessário;
- Capacitação das equipes em metodologias de qualidade e demais assuntos importantes para garantia de qualidade dos projetos;
- Utilização de ferramentas como gráficos de controle e análise de tendências para realização do monitoramento contínuo da qualidade.



3. Controle da Qualidade

Inspecionar as entregas para verificar se atendem aos padrões de qualidade definidos.



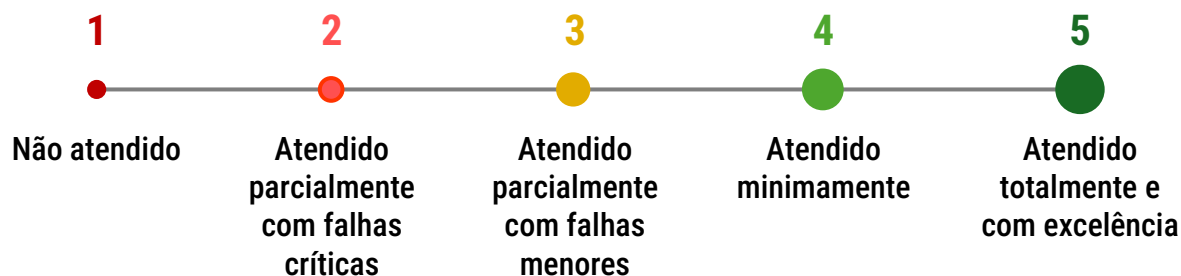
- Verificação de cada entrega quanto ao atendimento dos padrões de qualidade, utilizando de instrumentos como um *checklist*,
- Registro de desvios, com sugestões de ajustes e implementação de planos de ação corretiva.



Instrumento de avaliação da qualidade das entregas

O instrumento de avaliação da qualidade se refere ao **checklist definido no planejamento e utilizado durante a garantia de qualidade**, ao longo da elaboração das entregas, **e no controle de qualidade**, quando a entrega é finalizada.

Neste instrumento, há um conjunto de critérios a serem avaliados quanto a seu cumprimento. Esses critérios podem ser atribuídos pesos e devem ser avaliados quanto ao nível de atendimento do critério:



Utilize como referência:

- **Nota 1:** o critério não foi cumprido de forma alguma. Há falhas significativas e evidentes, ou o item foi completamente negligenciado;
- **Nota 2:** o critério foi atendido apenas em parte, com problemas que comprometem sua funcionalidade, utilidade ou conformidade;

- **Nota 3:** o critério foi atendido parcialmente, ou apresenta falhas ou limitações que não comprometem o objetivo principal;
- **Nota 4:** o critério foi atendido em sua totalidade, com conformidade mínima, sem exceder as expectativas ou padrões;
- **Nota 5:** o critério foi atendido de maneira exemplar, superando as expectativas e agregando valor adicional.

Com base nessas notas, calcula-se o percentual de qualidade da entrega. Utilize a seguinte fórmula:

$$\text{Qualidade da entrega} = \frac{\sum(\text{Nota dos critérios})}{\sum(\text{Critérios totais})}$$

Interprete o resultado conforme a escala:

Baixa qualidade
(menor que 3)

Média qualidade
(De 3 a 4,4)

Alta qualidade
(De 4,5 a 5)

Instrumento de avaliação da qualidade das entregas

Acesse este material clicando [aqui](#).



Considerando o contexto de cada projeto, os critérios de qualidade podem variar, sendo necessário definir, no momento de planejamento da qualidade, quais categorias e critérios serão considerados para cada entrega. Caso seja necessário, também podem ser acrescentadas novas categorias ao instrumento.

Espaço destinado aos critérios específicos ao contexto do projeto avaliado. Exemplo:

Entrega: E1 - Divulgação dos relatórios de execução orçamentária e físico-financeira para cada uma das Agendas Transversais e Multissetoriais.

Critério possível: completez

Pergunta orientadora: O relatório apresenta informações completas e detalhadas sobre a execução orçamentária e físico financeira?

CATEGORIA	CRITÉRIO	PERGUNTA ORIETADORA	AVALIAÇÃO
Cumprimento de prazos	Pontualidade	A entrega foi realizada dentro do prazo acordado?	
Conformidade técnica	Requisitos técnicos	A entrega atende a todos os requisitos técnicos especificados na metodologia referência para o projeto (se houver)?	
	Documentação Técnica	Todos os manuais, relatórios e outros documentos necessários foram entregues?	
Transparência	Transparência interna	A documentação técnica permite transparência interna sobre os aspectos da entrega?	
	Transparência externa	A documentação técnica permite transparência externa sobre os aspectos da entrega?	
Cumprimento de exigências legais	Aderência às Normas e Regulamentações	A entrega está em conformidade com as normas legais e regulamentações aplicáveis ao setor público?	
Orçamento	Eficiência na utilização de recursos	A entrega foi concluída dentro do orçamento estimado?	
Satisfação	Satisfação das partes interessadas	Os <i>stakeholders</i> (internos e externos) estão satisfeitos com o resultado do projeto?	
Critérios específicos da entrega	[Critério 1]		
	[Critério 2]		
	[Critério n]		

Gestão de alteração do projeto

Alterações em projetos são inevitáveis e requerem um processo estruturado para garantir que as decisões tomadas sejam padronizadas. Este fluxo detalha os **níveis de decisão e os tipos de ajustes que podem ser gerenciados** em cada instância.

Modelo de Tomada de Decisões na Governança de Projetos

Entenda sobre a tomada de decisões na governança de projetos no **Caderno 4** deste Guia.

Gerencia decisões operacionais que impactam diretamente a execução do projeto, sem alterar os objetivos gerais ou os resultados esperados.

Exemplos de Decisões:

- Ajustes no cronograma para atender a atrasos pontuais;
- Repriorização de tarefas dentro do escopo atual;
- Alterações na equipe do projeto.

Avaliam mudanças que impactam recursos, prazos ou escopo e que precisam de validação antes de serem implementadas.

Exemplos de Decisões:

- Solicitação de ajustes no orçamento do projeto;
- Inclusão de uma nova entrega dentro do escopo do projeto.

Decidem sobre mudanças de médio impacto que afetam a Carteira de projetos.

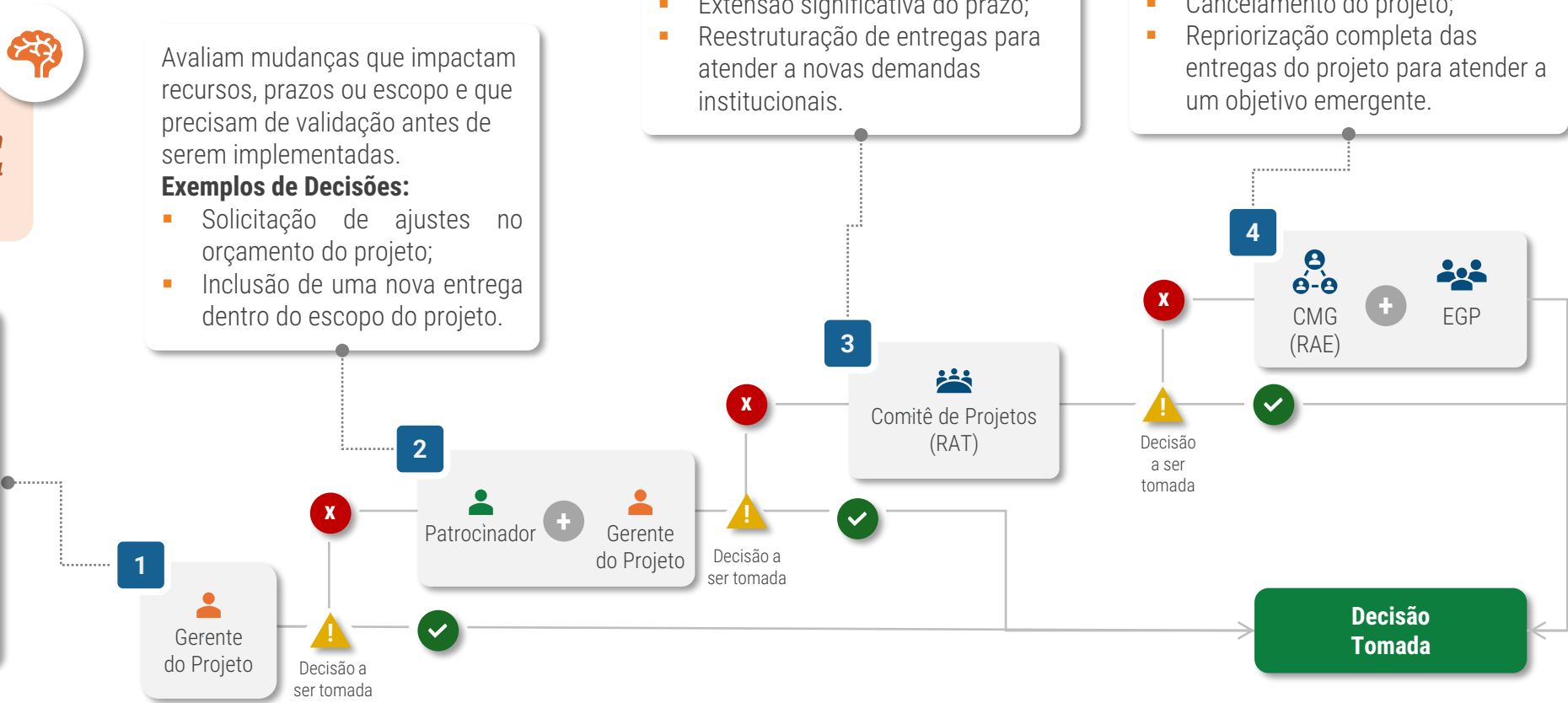
Exemplos de Decisões:

- Extensão significativa do prazo;
- Reestruturação de entregas para atender a novas demandas institucionais.

Decidem sobre mudanças críticas no projeto que afetam sua continuidade, objetivos ou alinhamento estratégico.

Exemplos de Decisões:

- Cancelamento do projeto;
- Repriorização completa das entregas do projeto para atender a um objetivo emergente.



Revisão de projetos plurianuais

No âmbito da Carteira de Projetos do MPO, as iniciativas podem variar significativamente quanto à sua duração. Alguns projetos possuem ciclos curtos, limitando-se a um exercício financeiro (anual), enquanto outros têm uma duração estendida, transcorrendo por dois ou mais anos – os chamados **projetos plurianuais**. Em ambos os casos, são estabelecidas entregas e marcos anuais que devem constar nos relatórios de gestão anual.

Especificamente no contexto de projetos plurianuais, no momento de alternância de ciclos, é necessário que seja dada uma atenção especial para a revisão do projeto, dado o possível impacto das mudanças contextuais ao longo do tempo e a necessidade de garantir que o planejamento inicial do projeto continue alinhado às prioridades estratégicas do Ministério.

Para tanto, o trabalho de revisão de projetos plurianuais deve considerar algumas perguntas norteadoras referentes, a aspectos relevantes como:

Alinhamento Estratégico:	<ul style="list-style-type: none">O objetivo do projeto ainda está alinhado às prioridades previstas para o próximo ciclo estratégico?O projeto continua contribuindo para os resultados esperados ou existem alternativas mais prioritárias que requerem os mesmos recursos?
Consulta às Partes Interessadas:	<ul style="list-style-type: none">As partes interessadas estão satisfeitas com o progresso e os resultados entregues até agora?Há mudanças na percepção das partes interessadas sobre o valor ou a relevância do projeto?Existem novas demandas ou expectativas que devem ser incorporadas ao projeto?
Análise da Situação Atual:	<ul style="list-style-type: none">O andamento do projeto está compatível com o planejamento inicial?Há necessidade de reorganizar esforços e recursos para garantir a execução eficiente?
Atualização de Planejamento:	<ul style="list-style-type: none">O planejamento das atividades futuras reflete lições aprendidas das fases anteriores?As mudanças feitas ou sugeridas estão de acordo com os preceitos fundamentais estabelecidos inicialmente para o projeto ou caracterizam a necessidade de iniciar um novo projeto?Há mudanças normativas ou legais que impactam o próximo ciclo do projeto e precisam ser consideradas?

Templates e Modelos

Nesta seção, são abordados os seguintes assuntos:


- Ata de reunião
- Dashboard do projeto

Template - Ata de reunião

Você pode utilizar o *template* abaixo para acompanhar as reuniões e registrar os principais pontos debatidos, assim como os encaminhamentos.

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



Data:	Hora:	Facilitador:
Participantes:		
 Pauta X		
→ Progresso		
→ Problema		
→ Plano (ação, responsável e prazo)		

Template – Formulário de Encerramento do Projeto

Você pode utilizar o template abaixo para complementar informações para formalizar o encerramento do projeto compartilhando arquivos e documentos adicionais e informações relevantes para armazenamento e consulta futura.

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



Nome do projeto:

Motivo do encerramento:

- ☐ Cancelamento
- ☐ Conclusão

Registros complementares de encerramento do Projeto

Documentos e arquivos complementares:

Pendências:

Lições aprendidas e boas práticas:

Motivo de cancelamento do projeto: *(para projeto cancelado apenas)*

Template – Checklist de Qualidade das Entregas

Utilize este *checklist* para fazer a verificação da qualidade da entrega. Acesse o material editável para personalizar a categoria de “Critérios específicos da entrega”, incluindo critérios e perguntas orientadoras.

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



PROJETO			
ENTREGA			
CATEGORIA	CRITÉRIO	PERGUNTA ORIENTADORA	AVALIAÇÃO
Cumprimento de prazos	Pontualidade	A entrega foi realizada dentro do prazo acordado?	
Conformidade técnica	Requisitos técnicos	A entrega atende a todos os requisitos técnicos especificados na metodologia referência para o projeto (se houver)?	
	Documentação Técnica	Todos os manuais, relatórios e outros documentos necessários foram entregues?	
Transparência	Transparência interna	A documentação técnica permite transparência interna sobre os aspectos da entrega?	
	Transparência externa	A documentação técnica permite transparência externa sobre os aspectos da entrega?	
Cumprimento de exigências legais	Aderência às Normas e Regulamentações	A entrega está em conformidade com as normas legais e regulamentações aplicáveis ao setor público?	
Orçamento	Eficiência na utilização de recursos	A entrega foi concluída dentro do orçamento estimado?	
Satisfação	Satisfação das partes interessadas	Os <i>stakeholders</i> (internos e externos) estão satisfeitos com o resultado do projeto?	
Critérios específicos da entrega			



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