



Guia Metodológico de Gestão de Projetos

Caderno 4

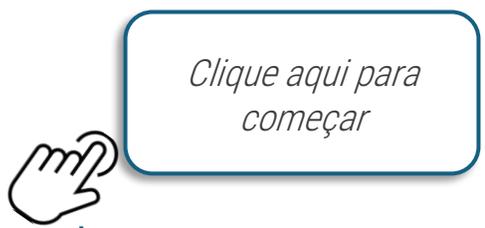
Governança e Suporte em Projetos

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

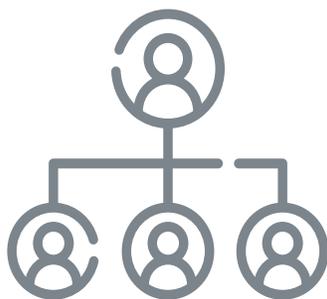
Consultor

Euciana Amanda Ferreira

Consultora

Sobre o Caderno

Este último Caderno do Guia Metodológico de aborda os temas transversais que sistematizam a operação e gestão de projetos no contexto do MPO. Aqui é detalhada a estrutura de **Governança** em projetos do Ministério, destacando os principais atores, papéis e responsabilidades. São apresentados os aspectos principais relacionados a **gestão estratégica da Carteira de Projetos** como alinhamento, seleção e acompanhamento da cesta de projetos. O Caderno conclui com a avaliação do Grau de Maturidade e demais instrumentos de governança empregados pelo Ministério.



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

Governança e Suporte em Projetos.....07

Definição de governança de projetos no MPO.....12

Gestão da Carteira de Projetos do MPO.....18

Avaliação do grau de maturidade de projeto.....26



Ferramentas e instrumentos de governança.....30

Template para priorização de projetos.....35

Governança e suporte em projetos

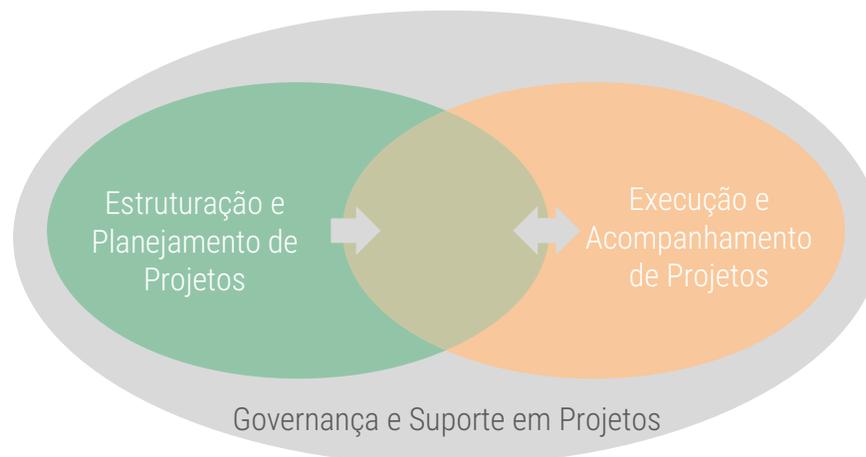
Nesta seção, são abordados os seguintes assuntos:

- *Bloco Governança e Suporte em Projetos*
- *Escritório de Gestão de Projetos*

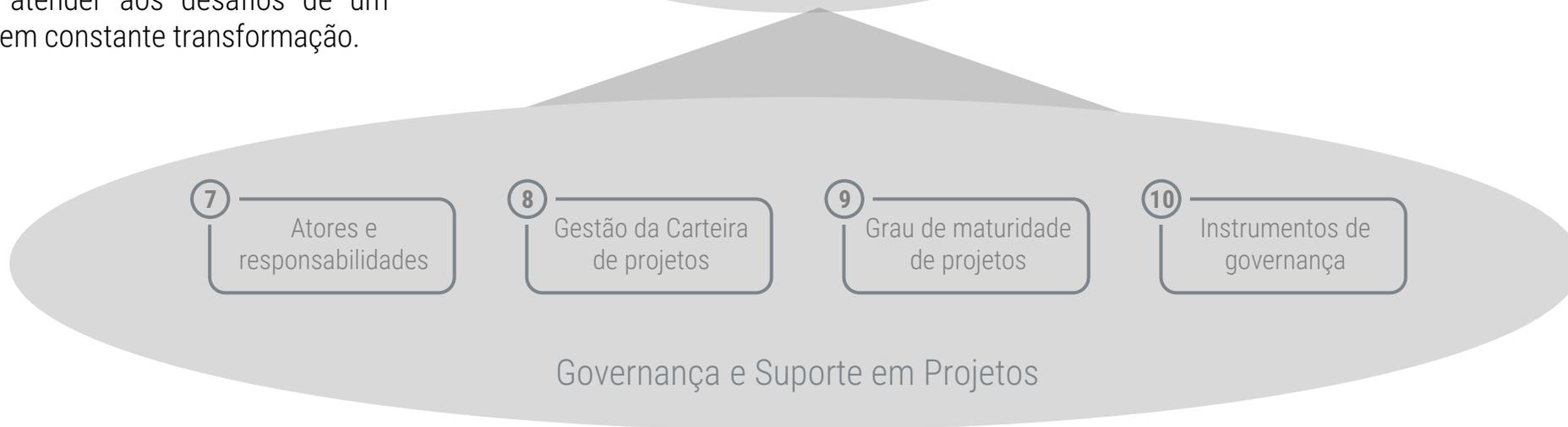
Governança e Suporte em Projetos

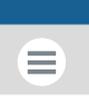
Em sua essência, a **Governança e o Suporte** em Projetos estabelecem as bases para uma gestão robusta e orientada à transparência.

Este bloco assegura que os projetos sejam priorizados, planejados e executados de acordo com os recursos disponíveis, alinhados às expectativas das partes interessadas e preparados para atender aos desafios de um ambiente público em constante transformação.



O bloco finaliza este Guia abordando os temas transversais que sistematizam a operação e gestão de projetos no contexto do MPO. Ele apresenta aspectos relacionados ao alinhamento, seleção e acompanhamento da Carteira de Projetos. Trata ainda do Grau de Maturidade e demais instrumentos de governança.





Governança e Suporte em Projetos

A governança de projetos no Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO) é o alicerce para assegurar que os esforços sejam bem direcionados, coordenados e monitorados, garantindo a entrega de resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

Definição: governança de projetos refere-se ao conjunto de estruturas, processos e práticas que orientam a seleção, priorização, execução e monitoramento de iniciativas. No MPO, essa governança é fundamentada em princípios de transparência, responsabilidade e foco em resultados.

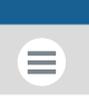
Objetivos centrais:

- **Alinhamento estratégico:** assegurar que os projetos estejam diretamente vinculados às metas e objetivos institucionais definidos no Plano Estratégico Institucional (PEI);
- **Eficiência na gestão de recursos:** promover a otimização do uso de recursos humanos, financeiros e materiais, respondendo às demandas de um ambiente público dinâmico;
- **Transparência e *accountability*:** fornecer mecanismos para que os projetos sejam acompanhados e avaliados, garantindo prestação de contas à sociedade.

Resultados Esperados:

- Transformação da estratégia institucional em ações concretas;
- Entrega de valor público com foco na eficiência administrativa e na geração de impacto positivo para a sociedade.

Assim, a governança de projetos no MPO não se limita à criação de regras ou padrões, mas estabelece uma estrutura integrada que possibilita a tomada de decisões informada, o monitoramento contínuo e o aprendizado organizacional.

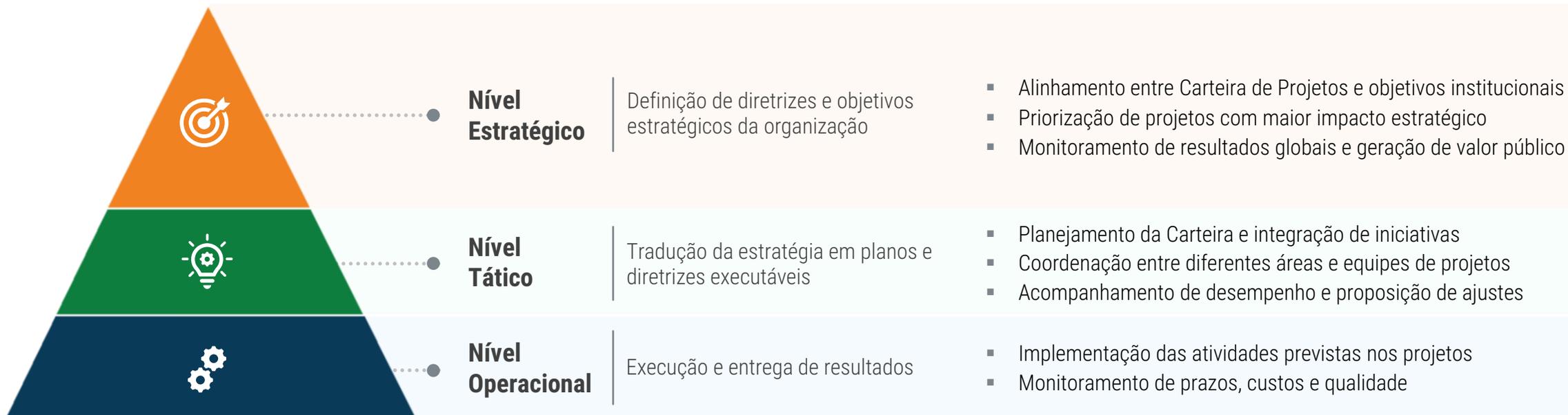


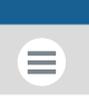
Estrutura para a gestão da Carteira e projetos

A gestão de Carteira e projetos em uma organização pode ser estruturada em três níveis integrados, garantindo alinhamento estratégico, eficiência tática e excelência operacional.

Os níveis estratégico, tático e operacional devem operar de forma integrada e contínua. A comunicação e o fluxo de informações são fundamentais para:

- Assegurar decisões baseadas em dados (estratégico);
- Ajustar planejamentos conforme mudanças no ambiente (tático);
- Garantir entregas com qualidade e alinhamento às diretrizes (operacional).





Escritório de Gestão de Projetos

O Escritório de Gestão de Projetos - EGP (em inglês, *Project Management Office - PMO*) é uma estrutura organizacional que centraliza e padroniza a gestão de projetos, programas e carteira dentro de uma organização.

Sua principal função é assegurar que os projetos sejam conduzidos de forma alinhada à estratégia organizacional, promovendo a governança, o uso de metodologias padronizadas, o monitoramento contínuo do desempenho e o suporte técnico necessário aos gestores de projetos.

- **Tradução da estratégia organizacional em resultados concretos:** o EGP atua como um elo entre a estratégia e a execução, transformando objetivos estratégicos em projetos bem estruturados, que geram impacto positivo e mensurável para a organização e suas partes interessadas;
- **Melhoria da tomada de decisão:** fornece dados consolidados e análises em tempo real, subsidiando decisões mais informadas e alinhadas às prioridades organizacionais;
- **Transparência e prestação de contas:** garante a rastreabilidade e a clareza de informações relacionadas ao progresso dos projetos, fortalecendo a prestação de contas para gestores e partes interessadas internas e externas;

- **Padronização e consistência:** promove a uniformidade nas práticas de gestão, garantindo que todos os projetos sigam padrões estabelecidos e boas práticas reconhecidas;
- **Fortalecimento da governança institucional:** contribui para a estruturação de uma governança sólida e integrada, alinhando os diferentes níveis da organização e promovendo uma visão sistêmica dos projetos;
- **Incentivo à sustentabilidade e ao valor de longo prazo:** garante que os projetos sejam concebidos e executados de forma sustentável, com foco não apenas em resultados imediatos, mas também em benefícios duradouros para a organização e a sociedade.

O que é o Value Management Office (VMO)?



O Value Management Office (VMO) é uma estrutura avançada de governança que assegura que os projetos e programas de uma organização gerem valor estratégico sustentável. Diferente do PMO, que foca na execução eficiente, o VMO revisita continuamente o impacto das iniciativas. Sua adoção exige alta maturidade em governança, sistemas de monitoramento robustos e uma cultura organizacional orientada a resultados.

Definição de governança de projetos no MPO

Nesta seção, são abordados os seguintes assuntos:

- *Estrutura organizacional para a gestão da carteira e projetos*
- *Papéis e responsabilidades na governança de projetos*



O Escritório de Gestão de Projetos do MPO

O Escritório de Gestão de Projetos (EGP) do MPO é uma estrutura estratégica, vinculada à Subsecretária de Administração e Gestão Estratégica (SAGE), que garante a governança, a padronização e o suporte necessários para a gestão eficiente da Carteira de Projetos, pautado nos seguintes pilares:



Alinhamento Estratégico

Formulação da Estratégia Institucional e busca pelo alinhamento permanente dos projetos

Atividades:

- Planejar, revisar e manter a Carteira de Projetos, assegurando sua atualização conforme prioridades institucionais e alinhamento estratégico;
- Gerenciar o banco de ideias, coletando e avaliando propostas de novos projetos;
- Realizar análises técnicas e estratégicas para a seleção de iniciativas para a Carteira;
- Fornecer suporte metodológico e técnico para estruturação e planejamento de projetos;
- Consolidar dados confiáveis para subsidiar a priorização e a tomada de decisões;
- Oferecer suporte à alta gestão em decisões estratégicas baseadas em dados consistentes.

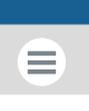


Metodologia e Ferramentas

Instrumentos, abordagens e conhecimentos em Gestão de Projetos voltados para resultados

Atividades:

- Garantir a uniformização de linguagem e formatos dos documentos relacionados à gestão de projetos do MPO;
- Identificar, avaliar, formalizar e adotar ferramentas e rotinas que atendam às necessidades de gestão de projetos;
- Administrar, manter e atualizar a plataforma de gestão de projetos Veredas;
- Oferecer treinamentos e suporte técnico para uso da plataforma Veredas e outras ferramentas de gestão;
- Realizar análises periódicas para medir o grau de maturidade da gestão de projetos do MPO;
- Avaliar e aprimorar a metodologia de gestão de projetos do EGP.



O Escritório de Gestão de Projetos do MPO

O Escritório de Gestão de Projetos (EGP) do MPO é uma estrutura estratégica, vinculada à Subsecretária de Administração e Gestão Estratégica (SAGE), que garante a governança, a padronização e o suporte necessários para a gestão eficiente da Carteira de Projetos, pautado nos seguintes pilares:



Desenvolvimento de Capacidades

Fortalecimento de capacidades e disseminação da cultura de Gestão de projetos

Atividades:

- Identificar, organizar e disseminar conhecimentos sobre práticas de gestão de projetos e estratégias organizacionais;
- Gerenciar e manter atualizada a base de dados dos projetos, assegurando armazenamento seguro e acessibilidade;
- Planejar e implementar ações de capacitação para equipes e gestores em gestão de projetos;
- Estimular a adoção de práticas alinhadas aos princípios da gestão de projetos no MPO;
- Desenvolver e manter um repositório de boas práticas e aprendizados de projetos concluídos;
- Padronizar e disseminar lições aprendidas para fortalecer o aprendizado organizacional e apoiar decisões mais eficazes.



Monitoramento e Avaliação

Implantação da sistemática de monitoramento e avaliação de projetos

Atividades:

- Planejar e divulgar o cronograma de eventos de monitoramento, garantindo participação e cumprimento de prazos;
- Garantir padronização, acessibilidade e atualização de toda a documentação dos projetos;
- Promover encontros para apresentar resultados da Carteira de Projetos, compartilhar aprendizados e alinhar metas futuras;
- Elaborar relatórios regulares sobre o *status* da Carteira, consolidando informações de desempenho, desafios e ações corretivas.



Comunicação e Relacionamento

Promoção da comunicação externa e interna com uso de evidências para subsidiar o processo decisório

Atividades:

- Fortalecer a rede de parceiros do EGP, promovendo sinergias para aprimorar a gestão de projetos e a governança;
- Incorporar boas práticas por meio de estudos comparativos com organizações de referência;
- Representar o EGP em eventos relevantes para desenvolvimento de competências e troca de experiências;
- Coletar, analisar e divulgar dados sobre o progresso e resultados dos projetos, garantindo acesso a informações confiáveis;
- Avaliar e selecionar informações da Carteira de Projetos para divulgação externa.



Papéis e responsabilidades na governança de projetos

Ao tratarmos dos papéis e das responsabilidades na Gestão de Projetos, nos referimos às pessoas e equipes que desempenham papéis-chave para garantir que cada etapa do projeto ocorra de maneira eficaz, eficiente e alinhada aos objetivos da instituição. Principais papéis na Gestão de Projetos:

Patrocinador

Responsável por fornecer apoio estratégico e institucional ao projeto, garantindo alinhamento aos objetivos organizacionais. Atua como o principal decisor em questões críticas. Remove barreiras, engaja partes interessadas e assegura que os resultados do projeto estejam conectados ao planejamento estratégico.

| Atores: Secretários, Subsecretários, Secretaria-Executiva.

Executor

Responsável pela execução das atividades e entregas específicas do projeto, conforme as orientações do Gerente de Projetos. Contribui com *expertise* técnica, cumpre prazos e requisitos estabelecidos e colabora com soluções para desafios operacionais durante a implementação.

| Atores: Colaboradores.



Gerente

Lidera a execução do projeto, gerindo equipes, prazos, recursos e riscos para garantir a entrega dentro do escopo, prazo e orçamento previstos. É o ponto central de comunicação entre as partes interessadas internas, sendo responsável por planejar, monitorar e reportar o progresso do projeto.

| Atores: Subsecretários, Coordenadores-Gerais, Coordenadores.

Analista

Atua como suporte técnico e metodológico, garantindo a aplicação de padrões, metodologias e ferramentas definidos pelo PMO. Monitora indicadores de desempenho, elabora relatórios e assegura o alinhamento dos projetos com a Carteira Institucional.

| Atores: Colaboradores que compõem o EGP.

Instâncias da governança de projetos

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.



Equipe do Projeto

Responsável pela execução das atividades planejadas, assegurando entregas alinhadas ao escopo, prazo e orçamento. Suas atribuições incluem:

- Execução de atividades:** realizar as tarefas previstas no plano do projeto, garantindo a entrega com qualidade e dentro dos padrões estabelecidos;
- Gestão de mudanças operacionais:** apoiar a implementação de mudanças no escopo, cronograma ou recursos, garantindo alinhamento com os objetivos do projeto;
- Comunicação com as partes interessadas:** manter os interessados informados sobre o progresso, desafios e resultados do projeto;
- Fornecimento de informações de monitoramento:** coletar e organizar dados sobre o progresso das atividades e os resultados alcançados.

Escritório de Gestão de Projetos

Unidade central, vinculada à Subsecretária de Administração e Gestão Estratégica (SAGE), responsável por promover a padronização e a eficiência na gestão de projetos e Carteira do MPO. Suas atribuições incluem:

- Gestão da Carteira de Projetos:** coordenar a governança da Carteira, estabelecendo os calendários de monitoramento e acionando cada gerente de projeto para o provimento de dados e informações sobre o desempenho dos projetos;
- Desenvolvimento de metodologias:** elaborar, atualizar e disseminar padrões e ferramentas para garantir consistência na execução dos projetos;
- Monitoramento e avaliação:** acompanhar o desempenho dos projetos, fornecendo relatórios consolidados e *dashboards* para subsidiar a tomada de decisão.

Comitê de Projetos*

O Comitê de Projetos é uma instância temporária formada para acompanhar a execução de projetos específicos. Suas atribuições incluem:

- Apoio tático e estratégico:** fornecer suporte na tomada de decisões em projetos críticos;
- Monitoramento de projetos críticos:** realizar reuniões regulares – como a Reunião de Acompanhamento Tático (RAT), para avaliar o progresso e identificar barreiras que possam comprometer os resultados planejados;
- Análise de propostas:** examinar propostas de novos projetos e alterações de escopo nos projetos em andamento, encaminhando recomendações ao CMG.

** Estrutura informal constituída temporariamente pela Secretaria-Executiva, Subsecretaria de Administração e Gestão Estratégica e unidades diretamente envolvidas com o projeto que está sendo estudado.*

Comitê Ministerial de Governança

Instância máxima responsável por assegurar que os projetos estejam alinhados à estratégia institucional e às metas do PEI. Suas atribuições incluem:

- Definição de prioridades:** selecionar e priorizar projetos estratégicos com base em critérios objetivos como impacto, relevância e alinhamento estratégico;
- Monitoramento estratégico:** tomar conhecimento da execução dos projetos estratégicos, por meio da Reunião de Análise Estratégica (RAE) e painéis consolidados fornecidos pelo EGP, para revisar o desempenho e orientar ajustes;
- Resolução de conflitos:** atuar como mediador em situações de impasse entre diferentes unidades organizacionais.



Tomada de decisão na governança de projetos

A tomada de decisão na governança de projetos segue um modelo estruturado que prioriza a **execução ágil**, permitindo que os gerentes de projetos resolvam diretamente a maior parte das questões. O escalonamento ocorre somente quando necessário, de acordo com a complexidade, o impacto e o nível de governabilidade da decisão:

- **Decisões de baixa complexidade e impacto** são resolvidas no nível do Gerente de Projeto, sem necessidade de escalonamento;
- **Decisões com impacto moderado** ou que envolvam mais de uma unidade ou Secretaria são encaminhadas ao Comitê de Projetos, que realiza análise conjunta com o Gerente do Projeto;
- **Decisões de alto impacto**, especialmente quando geram repercussões em múltiplas Secretarias, poderão ser tratadas pelo CMG.



Gestão da Carteira de Projetos do MPO

Nesta seção, são abordados os seguintes assuntos:

- *Alinhamento estratégico dos projetos ao plano estratégico*
- *Critérios de seleção e priorização de projetos na Carteira*
- *Indicadores de desempenho da Carteira de Projetos*

Alinhamento dos projetos ao plano estratégico

A relação entre estratégia, carteira e projetos pode ser descrita como um fluxo contínuo de geração de valor. A estratégia define as metas maiores da organização, que são traduzidas em programas e projetos. Estes, por sua vez, fazem entregas que produzem impactos (valor público).

4. Impactos

Ganhos obtidos a partir das entregas, agregando valor às partes interessadas

3. Entregas

Entregas mensuráveis que refletem o alcance dos objetivos estratégicos

2. Projetos

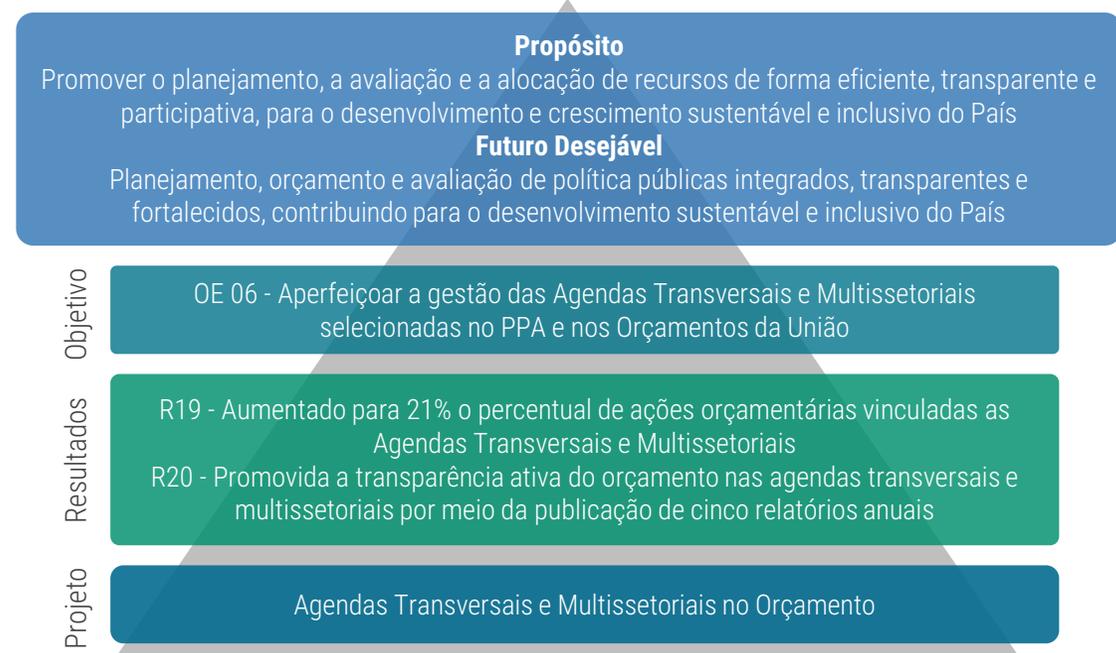
Transformam objetivos estratégicos em ações concretas e organizadas

1. Estratégia

Define objetivos e prioridades para cumprir a missão e gerar valor público



O alinhamento estratégico é o primeiro e mais importante pilar da gestão da Carteira de Projetos. Esse alinhamento não é apenas desejável, mas necessário para assegurar que os esforços empreendidos em cada iniciativa estejam efetivamente contribuindo para os resultados institucionais esperados. No MPO, ele garante que cada projeto esteja diretamente vinculado a um objetivo estratégico do PEI 2024-2027, como pode ser visto no exemplo abaixo.



Critérios de seleção e priorização de projetos na Carteira

A priorização é um conceito importante na Gestão de Projetos, pois é fundamental para alinhar o esforço da organização com os resultados a ser alcançado por ela. A seleção dos projetos que compõem a Carteira deve ser rigorosa e orientada por critérios objetivos.

Essa priorização é um dos momentos mais críticos da gestão da Carteira, pois decisões mal fundamentadas podem comprometer o uso eficiente dos recursos e a entrega de resultados relevantes.



Adoção de pesos para priorização multicritério

Os critérios utilizados na priorização podem ter níveis de importância distintos em diferentes contextos e cenários. Para tanto, podem ser atribuídos pesos para cada critério ou variável a ser utilizada.

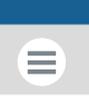
O somatório das notas atribuídas para cada critério definirá a posição do projeto em uma lista de ranqueamento, permitindo atribuir faixas ou categorias de prioridade.

Possíveis Critério	Descrição
Complexidade	Avalia o esforço necessário para implementação (abrangência do escopo, custo-benefício, desafios operacionais)
Viabilidade Técnica	Examina se há capacidade técnica suficientes para execução do projeto
Custo	Mede o investimento necessário para operacionalizar a iniciativa
Prazo	Analisa o tempo de execução e conclusão previsto
Relevância Estratégica	Verifica o vínculo direto com os objetivos estratégicos do PEI
Benefício Esperado	Mensura o impacto positivo direto para a sociedade e para o MPO
Resultados de Curto/Médio Prazo	Analisa a capacidade do projeto de gerar entregas no curto/médio prazo
Obrigatoriedade Legal	Avalia se o projeto é obrigatório em função de exigências legais, normativas ou regulatórias,



Acesse este material clicando [aqui](#).

Projeto	Critérios de Priorização			Nota Final	Ranking
	Peso: 50%	25%	25%		
	Relevância Estratégica	Complexidade	Viabilidade Técnica		
Projeto A	4	4	3	3,75	1
Projeto B	4	3	3	3,5	2
Projeto C	3	4	3	3,25	3



Composição da Carteira de Projetos

Escuta

- Entrevista com a Sra. Ministra e Secretários
- Questionários Diagnósticos

Cadeia de Valor e Mapa Estratégico

- Questionário para alinhamento dos objetivos PPA e PEI
- Oficinas (finalística e de gestão) para definição do Mapa/Objetivos estratégicos e Cadeia de Valor do MPO (2024-2027)
- Alinhamentos bilaterais para discussão de projetos e resultados-chave para 2024
- Aprovação da Resolução CMG/MPO nº 02 (Aprova o PEI-MPO para o período 2024-2027 – Mapa Estratégico e Cadeia de Valor)
- Aprovação da camada gerencial do PEI-MPO para o ano de 2024 (Resultados-chave e projetos estratégicos)

1º Ciclo de avaliações e monitoramento do plano

- Definição do modelo de monitoramento e avaliação do PEI
- Realização de oficinas trimestrais de monitoramento do Plano
- Ciclo anual de avaliação e revisão do Plano

A composição da Carteira de Projetos do MPO está diretamente integrada ao processo de elaboração do Plano Estratégico Institucional (PEI) 2024-2027.

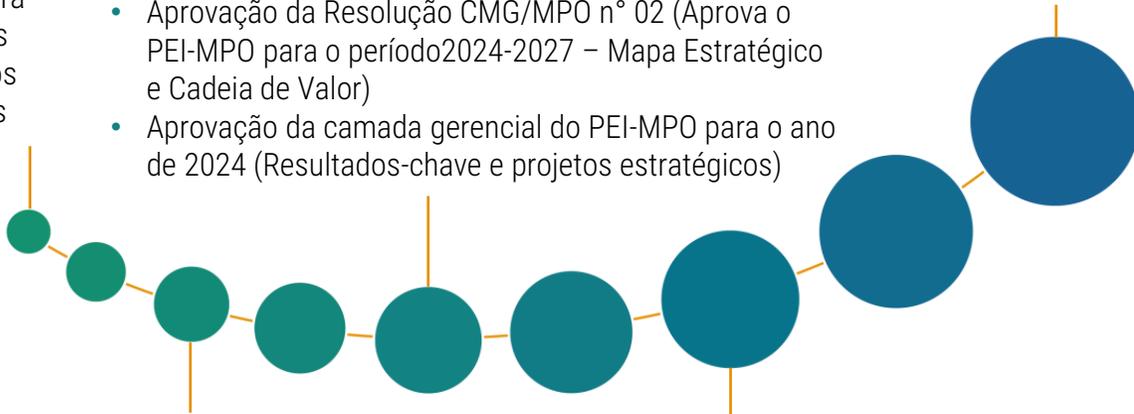
A partir da definição dos Referenciais Estratégicos, da Cadeia de Valor e do Mapa Estratégico, os projetos estratégicos são identificados como instrumentos fundamentais para a materialização dos objetivos e resultados-chave.

Referenciais Estratégicos

- Oficina de Elaboração dos Referenciais Estratégicos
- Questionário - Validação dos Referenciais Estratégicos
- Referenciais aprovados do CMG

Divulgação

- Divulgação do Mapa Estratégico e da Cadeia de Valor do MPO
- Divulgação dos projetos estratégicos e resultados-chave para o ano de 2024



Processos de revisão da Carteira

Considerando o dinamismo do ambiente público, que frequentemente exige mudanças nas prioridades organizacionais, as revisões da Carteira são realizadas anualmente. Esse processo permite avaliar o progresso das iniciativas em andamento e ajustar as prioridades conforme necessário.

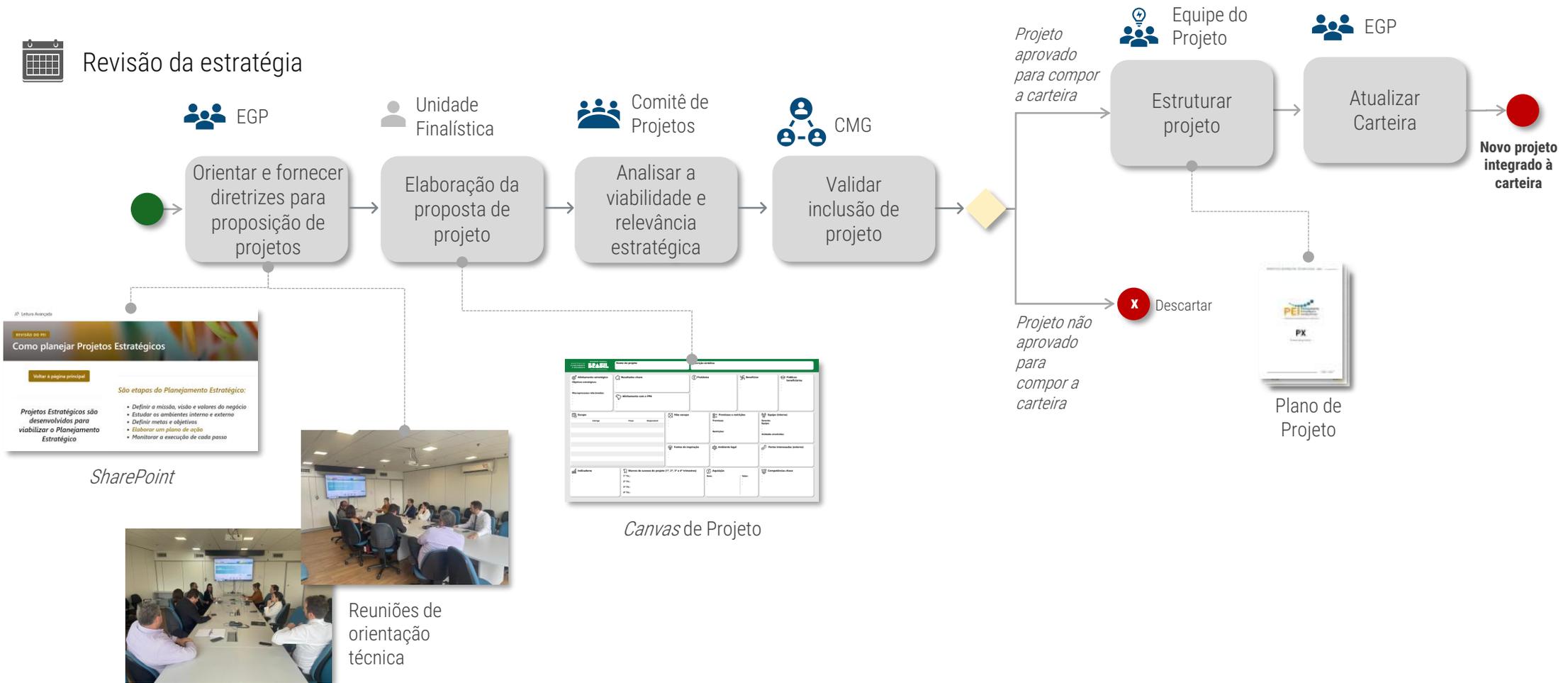
Objetivo: garantir que a Carteira de projetos esteja continuamente alinhada aos **resultados-chave anuais** estipulados pelo MPO, promovendo o máximo impacto estratégico.

Motivação para revisão da Carteira:

- **Resultados-chave anuais:** a necessidade de revisão decorre da estipulação de metas anuais que traduzem os objetivos estratégicos do Plano Estratégico Institucional (PEI);
- **Adaptação às prioridades:** ajustar a Carteira para refletir mudanças nas demandas institucionais e nas condições de execução dos projetos;
- **Otimização de recursos:** redistribuir recursos para iniciativas que potencializem a geração de valor público.



Fluxo de revisão da Carteira de Projetos



Indicadores de desempenho da Carteira de Projetos

Avaliar o desempenho geral da Carteira é fundamental para assegurar que os esforços do MPO estejam gerando os resultados esperados. Para isso, indicadores de desempenho são utilizados para monitorar a efetividade global da Carteira. A seguir, são apresentados exemplos de indicadores para este fim.

Indicador	Descrição	Exemplo
Desempenho por Objetivo Estratégico	Mede o progresso agregado dos resultados-chave vinculados a cada objetivo estratégico, refletindo a execução do plano estratégico.	95% de cumprimento das metas relacionadas ao Objetivo Estratégico 14 do PEI 2024-2027
Resultados-Chave Alcançados	Avalia se as metas e entregas específicas de cada projeto foram cumpridas, com foco nos resultados-chave.	97% de resultados-chaves alcançados em relação ao total definido
Taxa de Projetos Concluídos	Proporção de projetos finalizados em relação ao total iniciado, considerando critérios de qualidade e impacto estratégico.	98% de projetos finalizados na Carteira
Execução do Cronograma	Mede o percentual de execução das atividades do cronograma consolidado de todos os projetos da Carteira	60% de execução das atividades do cronograma consolidado
Cumprimento de Prazos	Percentual de projetos que permanecem dentro dos limites de prazos estabelecidos no cronograma inicial.	90% dos projetos concluíram as entregas no prazo planejado



Monitoramento dos Projetos e da Carteira

Para compreender em detalhes os ritos de monitoramento da Carteira (e dos projetos que a compõe), bem como as ferramentas de acompanhamento do seu progresso, acesse o **Caderno 3** deste Guia. Nele, você encontrará orientações sobre práticas de acompanhamento que asseguram a execução eficiente e alinhada às metas estratégicas do MPO.

Visão integrada da Carteira

Uma visão integrada da Carteira de Projetos permite ao MPO entender como cada iniciativa contribui para os objetivos estratégicos e tomar decisões baseadas em uma análise consolidada.

Essa visão é obtida por meio do uso de ferramentas de mapeamento visual, como gráficos e tabelas que mostram a distribuição dos projetos por fase. Um exemplo prático seria o uso de um gráfico que representa a relação entre os objetivos estratégicos do MPO e os projetos em execução, destacando as iniciativas com maior impacto e aquelas que precisam de atenção especial.

Essa visão integrada facilita a comunicação com a alta gestão, permitindo uma compreensão clara do *status* da Carteira e das ações necessárias para garantir seu sucesso.



Gráfico de Gantt

Avaliação do grau de maturidade de projeto

Nesta seção, são abordados os seguintes assuntos:

- *Grau de Maturidade do Projeto*
- *Grau de Maturidade da Organização/Unidade*

Grau de maturidade em Gestão de Projetos

O que é o Grau de Maturidade em Projetos?

A avaliação do grau de maturidade de projetos é uma prática essencial para elevar o nível de excelência na gestão, assegurando que os projetos entreguem valor estratégico, respeitem as restrições de custo, prazo e escopo, e fomentem uma cultura de aprendizado organizacional. A maturidade em projetos reflete o quanto uma organização possui processos estruturados, ferramentas eficazes e práticas consolidadas para gerenciar projetos de maneira previsível e eficiente.

No contexto do MPO, há dois principais níveis de análise de maturidade, ambos atuando de forma integrada para consolidar uma governança robusta e eficaz.

A avaliação da maturidade de projetos e institucional deve ser tratada de forma integrada, como duas faces da mesma moeda. Projetos bem estruturados são reflexo de uma organização madura, enquanto organizações maduras têm maior capacidade de replicar boas práticas e sustentar a excelência em novos projetos.

Grau de Maturidade do Projeto

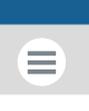


Foco nas práticas e ferramentas aplicadas em projetos individuais. Avalia se cada projeto está sendo gerido com padrões consistentes, respeitando o escopo, cronograma, orçamento e qualidade definidos.

Grau de Maturidade do EGP



Mede a capacidade da organização, com ênfase especial no desempenho do Escritório de Gestão de Projetos (EGP), em sustentar uma governança de projetos robusta, promovendo integração, aprendizado e alinhamento estratégico em todos os níveis.



Grau de maturidade do projeto

Avaliação do Grau de Maturidade dos Projetos

A maturidade de um projeto não se resume apenas à sua execução bem-sucedida. Trata-se de uma análise holística, que considera o nível de adesão às melhores práticas de gestão, a clareza dos processos seguidos e a capacidade de adaptação frente a desafios e mudanças.

Por que avaliar?

A avaliação do grau de maturidade de projetos permite que o MPO:

- Priorize esforços de capacitação;
- Identifique gargalos sistêmicos e pontuais;
- Potencialize os resultados, promovendo entregas com maior impacto estratégico.

Como é realizada a avaliação?

1. **Modelos de maturidade:** para a avaliação de projetos individuais, recomenda-se a aplicação de *frameworks* inspirados em modelos consolidados, como o **Project Management Maturity Model (PMMM)**. Esse modelo avalia o desempenho em cinco níveis:

Nível 5	Otimizado	Melhoria contínua com base em análises preditivas e preventivas, além do aprendizado institucionalizado.
Nível 4	Gerenciado	Monitoramento ativo e mensuração de desempenho com base em indicadores claros.
Nível 3	Estruturado	Processos padronizados e documentados, com ampla adoção de boas práticas em diferentes áreas.
Nível 2	Inicial	Uso de processos básicos, porém sem padronização e com dependência limitada de ferramentas estruturadas.
Nível 1	Reativo	Processos pouco estruturados, ausência de metodologias formais e alta dependência de esforços individuais.

2. **Ferramentas e indicadores:** a análise é conduzida por meio de questionários, *checklists* e entrevistas com equipes de projeto. Indicadores como aderência ao cronograma, controle de mudanças, qualidade das entregas e integração com *stakeholders* são utilizados para estabelecer o grau de maturidade;
3. **Resultados e recomendações:** após a análise, são elaborados relatórios que destacam os pontos fortes, fraquezas e oportunidades de melhoria. O foco não é apenas corrigir falhas, mas também identificar práticas replicáveis para outros projetos.

Avaliação do grau de maturidade do EGP

Além de medir o desempenho dos projetos individualmente, é indispensável avaliar a maturidade do **Escritório de Gestão de Projetos (EGP)** e das estruturas organizacionais que suportam a execução e governança de projetos. Essa dimensão foca em entender se a organização, como um todo, está preparada para gerenciar projetos de forma integrada e estratégica.

Como é realizada a avaliação?

- 1. Áreas de foco:** a maturidade institucional é tradicionalmente avaliada em cinco áreas-chave:
 - 1. Governança:** clareza na definição de papéis, responsabilidades e instâncias decisórias;
 - 2. Processos:** existência e aplicação de metodologias consistentes, com padrões bem definidos;
 - 3. Ferramentas:** uso de sistemas e tecnologias que facilitem o planejamento, execução e monitoramento de projetos (e.g., Veredas);
 - 4. Competências:** nível de capacitação das equipes em gestão de projetos;
 - 5. Cultura Organizacional:** presença de uma mentalidade orientada a resultados e ao aprendizado contínuo.

A maturidade institucional permite que o MPO:

- Crie um ambiente colaborativo, com governança sólida e equipes capacitadas;
- Desenvolva uma Carteira de Projetos equilibrado, com alta capacidade de entrega.

Modelo de Avaliação de Maturidade do Escritório de Projetos Value Ring

O Value Ring é um dos principais modelos estruturados para avaliar a maturidade e a eficiência de Escritórios de Gestão de Projetos (EGP). Criado pela PMO Global Alliance, o modelo é baseado nas melhores práticas globais e busca alinhar os escritórios de projetos às necessidades estratégicas da organização.



O modelo é baseado em oito etapas interconectadas, que orientam a atuação e a maturidade do EGP.

São elas: Expectativas das partes interessadas; Serviços oferecidos pelo EGP; Processos do EGP; Indicadores de desempenho; Gestão de competências; Ferramentas e tecnologias; Resultados entregues; e Gestão de benefícios.

Ferramentas e instrumentos de governança

Nesta seção, são abordados os seguintes assuntos:

- *Guia Metodológico de Gestão de Projetos*
- *Modelos padronizados*
- *Sistema Veredas*
- *Repositório da Gestão de Projetos (SharePoint)*

Ferramentas e instrumentos de governança

A governança de projetos no Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO) exige um alicerce robusto de instrumentos que assegurem a eficiência, a transparência e o alinhamento estratégico das iniciativas. Esses instrumentos não são apenas ferramentas operacionais; são elementos centrais que moldam o comportamento das equipes, criam consistência na Gestão de Projetos e asseguram a entrega de valor público. Em um ambiente dinâmico e repleto de desafios como o setor público, dispor de instrumentos claros, acessíveis e adaptáveis é a base para transformar estratégias em resultados concretos.

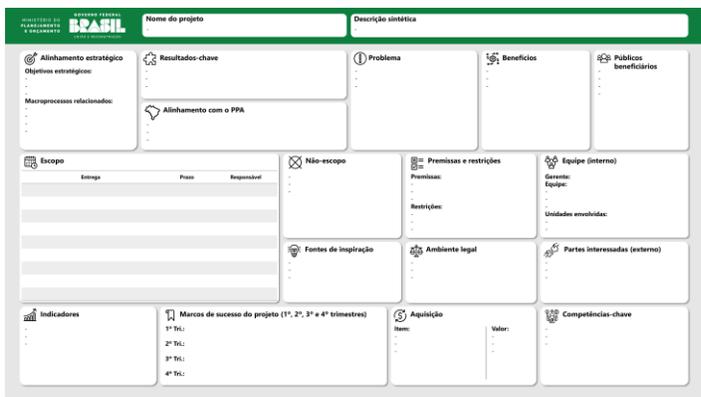
Este **Guia Metodológico de Gestão de Projetos** é o principal instrumento de governança da Gestão de Projetos do MPO. Ele direciona como os projetos devem ser concebidos, estruturados, executados e monitorados, garantindo uniformidade. Além de fornecer orientações detalhadas sobre ferramentas e melhores práticas.



Acesse os cadernos pelo QR Code:



Ferramentas e instrumentos de governança



O **Canvas de Projetos** do MPO possibilita visualizar em uma única tela as informações principais do projeto.

 [Acesse este material clicando aqui.](#)



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.

 [Acesse este material clicando aqui.](#)



O manual **“No Passo Certo”** tem como objetivo instruir sobre os 7 passos para monitoramento e avaliação dos projetos estratégicos do MPO.

 [Acesse este material clicando aqui.](#)

Ferramentas e instrumentos de governança

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.



Acesse o Veredas pelo QR Code



Repositório de Gestão de Projetos

O repositório centralizado no *SharePoint* é um espaço de armazenamento e compartilhamento das principais informações relacionadas à gestão de projetos no MPO. Ele visa garantir acesso rápido, seguro e organizado aos documentos e dados essenciais para a governança, planejamento, execução e monitoramento dos projetos.

Nele é possível acessar:

- **Biblioteca de documentos:** *Canvases* e Planos de Projetos, relatórios de monitoramento e lições aprendidas;
- **Banco de lições aprendidas:** repositório de aprendizado organizacional com as melhores práticas, erros e soluções de projetos anteriores;
- **Manuais e tutoriais:** documentos acessíveis que orientam o uso das ferramentas.

Acesse ao SharePoint da Gestão de Projetos



Ferramentas e instrumentos de governança

A comunicação consolidada de toda a Carteira de Projetos do MPO é realizada pelos Relatórios de Monitoramento Trimestral 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.

Acesse os relatórios por meio do QR Code



Relatórios Trimestrais de Gestão



Relatório de Gestão Integrado

Template para priorização de projetos

Nesta seção, é apresentado o template de priorização de projetos





PUBLIX
INSTITUTO