Guia Prático de Projetos

PNUD

COLABORAGOV

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO FEDERAL BRASIL UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Ministra de Estado
Esther Dweck

Secretária-Executiva
Cristina Kiomi Mori

Secretário de Serviços Compartilhados
Cilair Rodrigues de Abreu

Diretora de Gestão Estratégica
Wanessa Queiroz de Souza Oliveira

Coordenador-Geral de Estratégia e Projetos
Adriano Caetano Santos

Equipe da Coordenação-Geral de Estratégia e Projetos
Adriano Caetano Santos
Aline Ferreira dos Santos
Fernando Henrique Lima Martins Chíxaro
Julio Cesar de Vasconcelos
Leonardo Dantas de Araújo
Letícia Guedes Campos
Luiz Eduardo Rodrigues Alves
Magnus Martins Caldeira
Rafael dos Santos Brito

Contato: cgesp@gestao.gov.br

Planejamento gráfico e diagramação

Catálise Design e Inovação Social Ltda
Aline Sato (Design gráfico)
Mateus Sales (Gestão do projeto)
Beatriz Ferreira (Supervisão)

Diretora Nacional do Projeto BRA/21/011
Wanessa Queiroz de Souza Oliveira

Coordenadora Nacional do Projeto BRA/21/011
Marcela Campos Martins

Equipe de apoio ao Projeto BRA/21/011
Fernanda Cleo
Jainara Martins
Oziel Oliveira

Programa das Nações Unidas de Desenvolvimento

Representante Residente
Claudio Providas

Representante Residente Adjunta
Elisa Calcaterra

Representante Residente Assistente
Maristela Baioni

Coordenador da Unidade Desenvolvimento Socioeconômico Inclusivo
Cristiano Prado

Oficiais de Programa da Unidade de Desenvolvimento Socioeconômico Inclusivo
Maria Teresa Amaral Fontes
Mônica Azar

Associada de Programa
Michelle Santos

Gerentes de Projetos
Guilherme Berdú
Luciana Brant
Mayra Almeida
Thaís Pires

Assistentes de Projetos
Henrique Lacerda
Juan Daniel Ordonez
Karen Barros
Manuela Oliveira

Núcleo de Produção
Roberto Astorino
Manoel Salles

Coordenador de Comunicação
Luciano Milhomem

Contato: dsi.br@undp.org

O conteúdo deste material foi elaborado pela consultora Natália Magalhães Demartino no âmbito do Projeto BRA 21/011 — F*ortalecimento de capacidades para modernização e aprimoramento da gestão estatal da União*, firmado entre o Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento (PNUD) e o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). As visões e as conclusões apresentadas nesse documento não representam, necessariamente, a perspectiva do PNUD ou do MGI. Esta publicação contou com suporte editorial do PNUD no âmbito desse projeto.

Revisão do conteúdo:
Adriano Caetano Santos
Aline Ferreira dos Santos
Fernando Henrique Lima Martins Chíxaro
Letícia Guedes Campos
Mateus Sales (Catálise Design e Inovação Social Ltda)

PNUD

CATÁLISE

COLABORAGOV

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO FEDERAL BRASIL UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

Boas-vindas ao nosso Guia Prático de Projetos!

É com alegria que apresento este guia, fruto de uma colaboração dedicada entre o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

Este guia foi cuidadosamente elaborado para ser um aliado no dia a dia de equipes e gerentes públicos, oferecendo uma abordagem prática e acessível à gestão de projetos. Aqui, você encontrará desde os fundamentos até ferramentas aplicáveis, tudo pensado para o contexto diverso e complexo da gestão pública.

Sabemos que os projetos públicos se desenvolvem em um ambiente com suas próprias complexidades e desafios. Mudanças de contexto, prioridades políticas, restrições orçamentárias e as diversas expectativas da sociedade são apenas algumas das variáveis que podem influenciar o curso de um projeto. Por isso, este guia foi desenvolvido especialmente para o contexto governamental, pensando em você, gerente, executor ou supervisor que atua com projetos nas diversas instituições e camadas do Estado.

Seja para estruturar um novo projeto ou aprimorar algo em andamento, o guia foi desenhado para apoiar na definição de escopo, no engajamento de partes interessadas, na adaptação a mudanças e na consolidação de aprendizados.

Acreditamos que este documento será um instrumento valioso no seu cotidiano. Use-o como um recurso de consulta rápida ou como um apoio para processos de formação e fortalecimento institucional. Pensamos neste guia para que ele seja flexível e adaptável, de modo que sua utilização possa ser ajustada às suas necessidades e ao seu contexto.

Convidamos você a explorar este material, utilizando-o como sua caixa de ferramentas de gestão pública. Que seja um apoio constante em sua jornada, contribuindo para entregas de valor público cada vez mais relevantes e efetivas.

Com os melhores votos de sucesso em seus projetos,

Wanessa Queiroz de Souza Oliveira
Diretora de Gestão Estratégica

Sumário

Como utilizar esse guia

O que é gestão de projetos?

A gestão de projetos no setor público

Casos trabalhados

Mapa de Artefatos

DOMÍNIO 1
Abordagens e fundamentos de gestão

DOMÍNIO 2
Escopo e valor

DOMÍNIO 3
Equipe e responsabilidades

DOMÍNIO 4
Capacidades e atividades

DOMÍNIO 5
Partes interessadas e comunicação

DOMÍNIO 6
Incerteza e contexto

DOMÍNIO 7
Impacto e aprendizado

Como utilizar este guia

O guia prático de projetos foi idealizado para apoiar equipes e gerentes públicos na prática cotidiana da gestão de projetos, oferecendo linguagem simples, referências claras, ferramentas aplicáveis e um olhar adaptado às complexidades da gestão pública. Seu desenvolvimento é resultado da parceria entre o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), por meio do apoio técnico de consultoria especializada.

Mais do que um manual técnico, o guia é uma fonte de apoio prático para estruturar novos projetos ou aprimorar os que estão em andamento. Seu conteúdo ajuda a lidar com desafios recorrentes como a definição de escopo, envolvimento de partes interessadas, adaptação frente a mudanças e consolidação de aprendizados ao longo e ao fim do caminho.

Desenvolvido especialmente para o contexto governamental, o guia parte do reconhecimento de que projetos públicos não se desenvolvem em condições plenamente previsíveis e estáveis. Eles são atravessados por mudanças de contexto, prioridades políticas, restrições orçamentárias e múltiplas expectativas da sociedade. Ainda para garantir alta aplicabilidade para gestão pública, foi desenhado e escrito pensado para gerentes, executores ou supervisores que atuam com projetos nas diversas instituições e camadas do Estado.

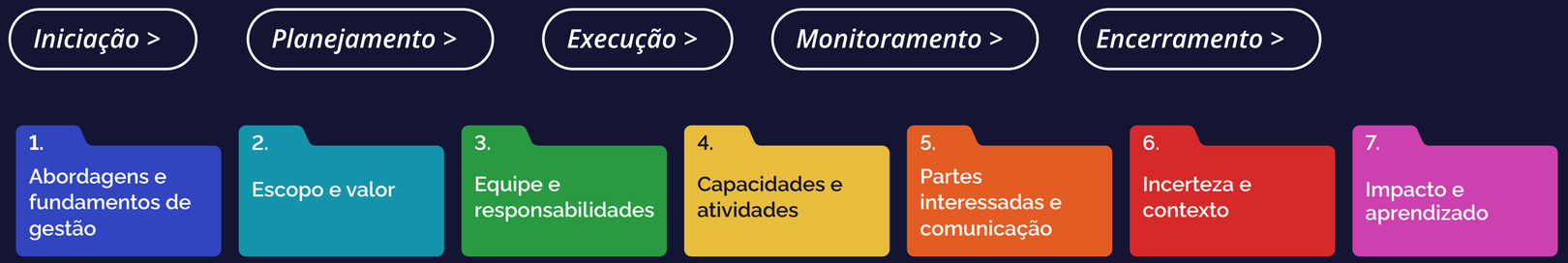
O conteúdo está organizado em 7 domínios, que representam os elementos estruturantes que precisam ser geridos para conduzir um projeto com clareza e consistência, abordando desde como compreender o ambiente e os desafios do projeto, passando pela definição de objetivos e entregas, até a organização da equipe, gestão de riscos, acompanhamento dos resultados e consolidação de aprendizados. Esses domínios se articulam com as 5 etapas do ciclo de projetos, como planejamento e encerramento, oferecendo uma visão integrada que acompanha desde a concepção até o fechamento do projeto.

Em cada domínio, você encontrará questões estruturantes representativas de procedimentos de gestão de projetos habituais, de modo a direcionar as ações necessárias e destrinchar soluções para os desafios mais frequentes da prática da gestão pública. Para cada questão, o guia também traz um conjunto de artefatos práticos para aplicação cotidiana.

Estes artefatos vêm acompanhados de exemplos concretos e ilustrados, elaborados a partir de três casos de projetos fictícios que percorrem o guia inteiro e ajudam a conectar a teoria à prática a partir da história de Ariel, Marina, Luciano e suas equipes. Para cada ferramenta, também são oferecidas sugestões de aprofundamento, com templates, vídeos e leituras complementares, para quem desejar explorar mais a fundo cada conceito ou aplicação. Além disso, todos os artefatos estão classificados pelo nível de complexidade de sua utilização, para apoiar a escolha de acordo com as necessidades do projeto, maturidade institucional na gestão de projetos e disponibilidade de recursos.

Você pode percorrer este guia de forma linear, seguindo o ciclo completo do projeto, ou consultá-lo de maneira pontual, começando por desafios específicos que esteja enfrentando em seu projeto atual. Esta flexibilidade faz do guia tanto um recurso de consulta rápida quanto um apoio para processos de formação e fortalecimento institucional. Pense nele como sua caixa de ferramentas de gestão pública: sempre ao alcance, para cada etapa do projeto e para diferentes graus de complexidade e finalidade.

O que é gestão de projetos?



Projetos são esforços temporários empreendidos para criar um produto, serviço ou resultado único. São iniciativas que respondem a necessidades específicas, com objetivos claros, recursos definidos e prazos para serem entregues. A gestão de projetos, por sua vez, oferece métodos e práticas que ajudam a estruturar esse caminho: organizar pessoas, recursos, tempo e ações de forma coordenada para transformar intenções em resultados concretos. Nas últimas décadas, essa disciplina tem se consolidado tanto no setor privado quanto no público. Este material tem outros guias, livros e conteúdos da temática de gestão de projetos como referências de fundamentação, tal como o PMBOK (Project Management Body of Knowledge), que sistematiza boas práticas reconhecidas internacionalmente. A apresentação destas referências diversas aparecem ao longo dos capítulos, acompanhadas de sugestões de aprofundamento.

A gestão de projetos se ocupa com elementos que precisam ser dimensionados, acompanhados, delimitados — enfim, geridos —, e que neste guia são conceituados como domínios. A atuação diante desses 7 domínios fundamentais promove uma conexão sistêmica capaz de alavancar resultados. São eles: 1. abordagens e fundamentos de gestão; 2. escopo e valor; 3. equipe e responsabilidades; 4. capacidades e atividades; 5. partes interessadas e comunicação; 6. incerteza e contexto; e 7. impacto e aprendizado. Esses domínios representam áreas que precisam ser consideradas de forma integrada, da concepção à conclusão do projeto, e ajudam a estruturar as escolhas e decisões ao longo de todas as etapas do ciclo de vida de um projeto (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento).

Além das metodologias tradicionais e consolidadas no setor privado, este guia reconhece que os projetos públicos frequentemente enfrentam desafios que extrapolam os modelos lineares. Muitos desses projetos lidam com problemas multicausais e de alta complexidade, conhecidos como problemas capciosos ou wicked problems (Rittel e Webber, 1973). São desafios que envolvem múltiplos atores e interesses, consequências imprevisíveis e que exigem soluções constantemente revisadas e aprimoradas. Paralelamente, reconhece a gestão pública como direcionada à geração de valor público e se inspira no ciclo de políticas públicas, oferecendo caminhos para que os projetos se mantenham conectados às necessidades da sociedade e às realidades institucionais.

Mais do que oferecer um caminho único, este guia propõe uma base de referência para que você adapte a gestão de projetos à sua realidade. Comece de forma simples, considerando o nível de maturidade da sua equipe e os recursos disponíveis. Personalize o uso dos artefatos e métodos conforme a complexidade do seu projeto e vá avançando à medida que os desafios e os aprendizados se consolidam. A gestão de projetos, quando pensada de forma adaptativa e contextualizada, se torna uma aliada poderosa para decisões mais qualificadas, para a colaboração entre diferentes atores e para a entrega de valor público relevante e sustentável.

A gestão de projetos no setor público

Uma boa gestão de projetos é uma aliada direta da gestão pública para transformar intenções em resultados concretos, pois contribui para que iniciativas ganhem clareza de objetivos, fortaleçam sua execução e mantenham o foco na entrega de valor público. Em um cenário em que prioridades podem se multiplicar e recursos são sempre limitados, estruturar os projetos permite otimizar a tomada de decisão, reduzir o retrabalho e aumentar a perenidade dos efeitos das políticas públicas. A gestão de projetos oferece caminhos para ajustar rotas de forma mais ágil e fundamentada, sem perder o propósito final que orienta toda gestão pública: a geração de valor público.

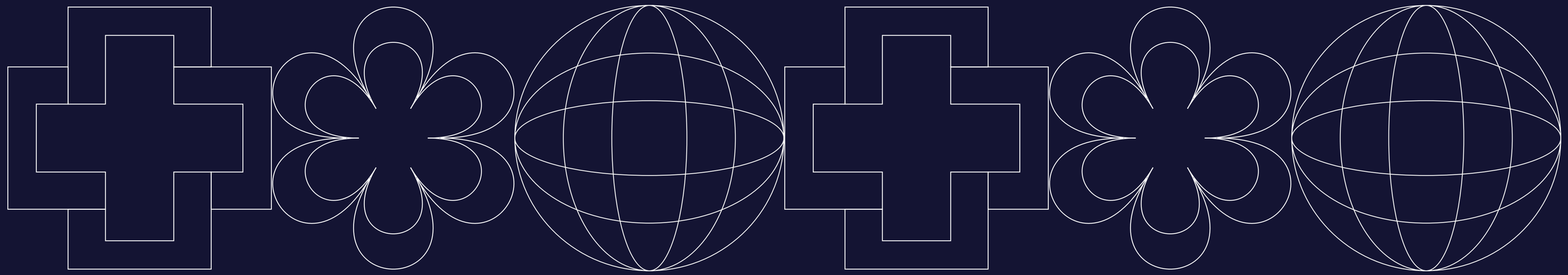
Adotar práticas estruturadas de gestão permite também uma melhor integração entre áreas e atores, maior clareza na definição de responsabilidades e uma comunicação mais eficiente com as partes interessadas. Esses ganhos tornam o processo de trabalho mais colaborativo, melhoram a governança e fortalecem as capacidades institucionais. Ao registrar aprendizados e resultados, a gestão de projetos contribui ainda para a memória organizacional, facilitando o aprimoramento contínuo e a replicação de boas práticas — mesmo em contextos de transição de governo, que costumam ser especialmente desafiadores.

Na gestão pública, esse cuidado em gerir com qualidade é especialmente necessário e capaz de trazer grandes retornos na mesma proporção. A gestão pública é marcada por múltiplos atores, camadas políticas e ambientes sujeitos a mudanças frequentes. Nesse sentido, os projetos públicos precisam conciliar expectativas diversas, respeitar marcos legais e manter altos padrões de transparência e prestação de contas. Além disso, por lidarem com problemas complexos e multicausais, trabalham com soluções que vão sendo construídas, complementadas e aprimoradas ao longo do tempo — afinal, não deve ser a primeira vez que alguém tenta resolver o problema foco do projeto, e possivelmente não será a última.

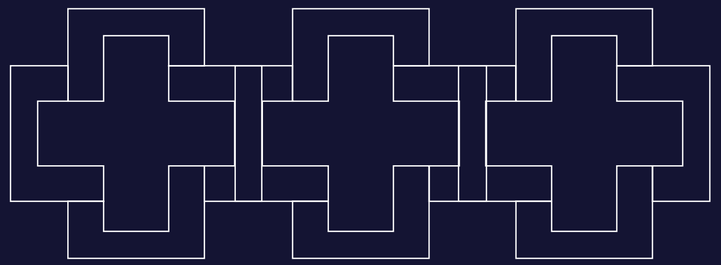
Assim, este guia parte da premissa de que investir em uma gestão de projetos qualificada é investir na capacidade de entrega do Estado. Mais do que cumprir prazos e metas, trata-se de aprimorar continuamente a forma como o serviço público escuta a sociedade, integra pontos de vista diversos e responde de maneira consistente aos desafios que se impõem. É essa prática que fortalece a confiança nas instituições e transforma boas intenções em resultados concretos para a sociedade.

Casos fictícios trabalhados como exemplos ao longo do guia

Para facilitar a aplicação prática dos conceitos abordados, este guia apresenta casos fictícios que ilustram desafios reais enfrentados na gestão de projetos no setor público. Cada caso foi construído com base em situações plausíveis, refletindo problemáticas comuns e soluções aplicáveis dentro da administração pública. Esses exemplos serão retomados em diferentes artefatos ao longo do material, garantindo uma narrativa conectada e demonstrando como as ferramentas podem ser utilizadas na prática. Acompanhe as trajetórias de Marina na promoção de equidade na saúde, Luciano com seu desafio de impulsionar o ecoturismo sem prejudicar a preservação, e Ariel na digitalização de serviços públicos.



Projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública



Marina é servidora pública há mais de 10 anos e atua no governo federal coordenando iniciativas voltadas à melhoria do acesso à saúde. Em seu trabalho, ela e sua equipe identificaram um problema recorrente no sistema público: populações vulneráveis enfrentam obstáculos que comprometem o acesso e a qualidade do atendimento à saúde. Grupos como comunidades indígenas, negras, LGBTQIA+ e mulheres em situação de vulnerabilidade lidam com barreiras institucionais que dificultam não apenas a chegada até os serviços, mas também a experiência de acolhimento e atendimento qualificado.

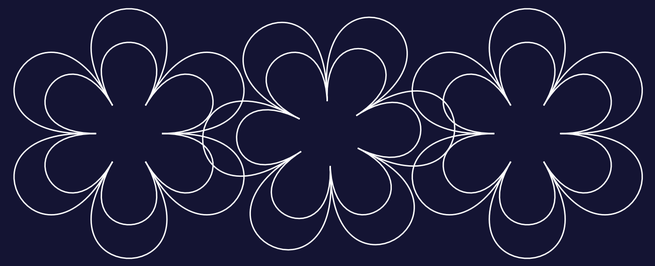
Para responder a esse desafio, Marina lidera o desenvolvimento do projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública, uma iniciativa federal voltada à ampliação e qualificação dos serviços de saúde para esses grupos. O projeto busca fundar um programa que integra duas frentes principais: a criação e adaptação de unidades de saúde especializadas em locais estratégicos, e a capacitação de profissionais de unidades já existentes, garantindo que os serviços sejam preparados para atender às necessidades da população-alvo de forma inclusiva. Além disso, busca mapear desafios, reduzir barreiras institucionais e articular políticas públicas que tornem os serviços mais acessíveis e equitativos em todo o país.

Este exemplo será retomado em diferentes artefatos do guia prático de projetos. Acompanhe a trajetória de Marina e sua equipe lendo mais nos artefatos com o símbolo deste caso no mapa.

Mapa de artefatos por domínio →

Mapa de artefatos por etapa da gestão de projetos →

Projeto de turismo sustentável em áreas de preservação



Luciano é um servidor público atuante em um órgão federal responsável pela gestão de unidades de conservação e políticas de turismo sustentável, já tendo visitado diversos parques nacionais e outras unidades de preservação. Ele e sua equipe enfrentam desafios recorrentes na conciliação entre turismo e preservação ambiental. Unidades de conservação recebem um número crescente de visitantes, mas a falta de controle no fluxo turístico, a baixa inserção das comunidades locais no setor e a ausência de diretrizes claras comprometem tanto a experiência dos turistas quanto a conservação dos ecossistemas.

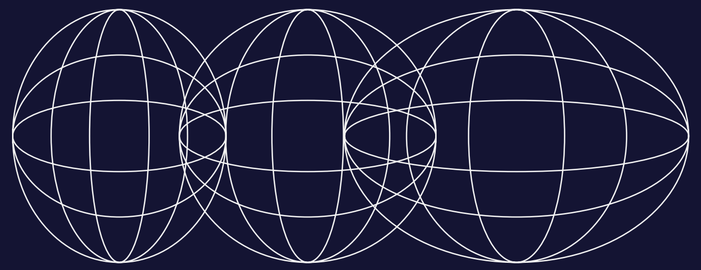
Diante desse cenário, Luciano lidera o desenvolvimento do projeto de turismo sustentável em áreas de preservação, uma iniciativa voltada à criação de soluções para integrar as comunidades locais ao ecoturismo de maneira sustentável. O projeto não parte de um modelo definido, mas segue um processo estruturado baseado em design, passando por etapas de descoberta, desenho, prototipagem e avaliação para testar e ajustar alternativas antes de consolidar uma solução final. Entre as possibilidades consideradas pela equipe estão a formação de cooperativas ou associações comunitárias, a capacitação e integração de guias locais e o fortalecimento de parcerias para ampliar a divulgação do ecoturismo. Para garantir que qualquer solução adotada seja viável e alinhada aos objetivos do projeto, a equipe de Luciano estabelece critérios claros de qualidade, como envolvimento comunitário, impacto ambiental reduzido e compatibilidade com diretrizes nacionais de turismo sustentável. O projeto inclui ainda a realização de um piloto em três unidades de conservação, permitindo validar hipóteses e coletar aprendizados antes de sua expansão.

Acompanhe a trajetória de Luciano e sua equipe lendo mais nos artefatos com o símbolo deste caso no mapa.

Mapa de artefatos por domínio →

Mapa de artefatos por etapa da gestão de projetos →

Projeto de digitalização de serviços públicos



Ariel é responsável pela inovação digital e recebeu a missão de coordenar uma equipe para apoiar diversos setores governamentais que enfrentam dificuldades para digitalizar seus serviços. Embora a demanda pela transformação digital seja crescente, há desafios como resistência à mudança, processos burocráticos enraizados e limitação de recursos tecnológicos e humanos. Ariel precisa facilitar essa transição, garantindo que os serviços digitalizados realmente atendam às necessidades dos cidadãos, ao invés de apenas replicar modelos analógicos no meio digital.

Ao longo da implementação, a equipe utilizará rituais adaptativos para revisar constantemente as prioridades, ajustar abordagens conforme surgem novas informações e garantir que a digitalização de serviços públicos esteja alinhada com as necessidades reais dos cidadãos.
A digitalização precisa considerar acessibilidade, integração com sistemas governamentais e eficiência operacional, garantindo uma experiência fluida para a população. O trabalho de Ariel será fundamental para alinhar expectativas entre gestores, técnicos e cidadãos, conduzindo um processo de modernização que traga benefícios concretos e sustentáveis.

Acompanhe a trajetória de Ariel e sua equipe lendo mais nos artefatos com o símbolo deste caso no mapa.

Mapa de artefatos por domínio →

Mapa de artefatos por etapa da gestão de projetos →

Mapa de artefatos por domínio

Projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública

Projeto de turismo sustentável em áreas de preservação

Projeto de digitalização de serviços públicos

1. Abordagens e fundamentos de gestão

Define os caminhos e métodos que orientam a condução do projeto, garantindo coerência entre a natureza do desafio e a forma de gestão escolhida.

Como elaborar o planejamento inicial do projeto

- Canvas de projeto (Project Model Canvas)
- Kick-off e Termo de Abertura (TAP)

Como definir ferramentas para gestão

- Ciclo de vida adaptativo e preditivo
- Tailoring (personalizar o gerenciamento do projeto)

Como planejar o monitoramento e avaliação dos projetos

- Avaliações no ciclo de políticas públicas
- Indicadores e resultados-chave

Como desenvolver o plano de projeto

- Estrutura Analítica do Projeto (EAP)
- Plano de trabalho

Como facilitar oficinas

- Boas práticas de facilitação
- Dinâmicas

2. Escopo e valor

Delimita o que será entregue e o impacto desejado, conectando as entregas do projeto à geração de valor público.

Como identificar o problema a ser solucionado

- Definição de problema público
- Árvore do problema

Como relacionar o projeto à cadeia de valor e/ou planejamento estratégico institucional

- Teoria da mudança
- Pontos de alavancagem

Como compreender público-alvo e traçar objetivos

- Mapa de empatia
- Histórias de usuário

Como definir as entregas do projeto

- Matriz impacto x viabilidade
- MoSCoW

Como identificar os resultados esperados

- Canvas de proposta de valor
- Trabalho a ser feito (jobs to be done)

Como revisar o portfólio de projetos

- SWOT
- Priorização de projetos

3. Equipe e responsabilidades

Estrutura a atuação da equipe e distribui claramente os papéis, fortalecendo a colaboração e a efetividade do trabalho.

Como definir a equipe

- Modelo CHA de competência
- Canvas de time (team canvas)

Como definir responsabilidades

- Matriz RACI
- Governança de projeto

Como liderar pessoas

- Liderança situacional
- 4 estilos de comunicação

Como manter a equipe engajada no projeto

- Os 5 desafios das equipes
- Modelos motivacionais

4. Capacidades e atividades:

Gere as ações e os recursos necessários para a execução de sucesso do projeto, garantindo que as capacidades estejam alinhadas aos objetivos.

Como estimar os custos

- Planilha orçamentária
- Hipóteses de investimento

Como definir cronograma das entregas

- Marcos críticos
- Poker de planejamento (planning poker)

Como mobilizar e gerir dos recursos

- Matriz de alocação de recursos
- Pitch e negociação

Como monitorar o cotidiano dos projetos

- Ritos para visibilidade do progresso

Como elaborar relatórios de monitoramento

- Ferramentas de monitoramento

MAPA DE ARTEFATOS POR DOMÍNIO

5. Partes interessadas e comunicação

Mantém no radar os atores envolvidos e define estratégias de comunicação para manter o engajamento e a transparência ao longo do projeto.

Como identificar as partes interessadas

- Mapa de atores-chave
- Diagrama de influência

Como manter as partes interessadas engajadas no projeto

- Matriz de expectativas
- Plano de comunicação

Como lidar com conflitos

- Modelo de negociação baseada em princípios
- Comunicação Não Violenta (CNV)

Como monitorar a comunicação com os atores-chave

- Avaliações de percepção
- Radar de atores-chave

Como comunicar os resultados do monitoramento

- Conte uma história (Storytelling)
- Princípio da Pirâmide

Como consolidar os dados a serem divulgados prezando pelo atendimento aos normativos

- Mapeamento de conformidade regulamentar

6. Incerteza e contexto

Reconhece e enfrenta os riscos, incertezas e variáveis do ambiente, fortalecendo a adaptabilidade e a resiliência do projeto.

Como identificar e gerir os riscos

- Mapeamento de riscos
- Análise de modos de falha e efeitos (FMEA)

Como compreender o contexto

- Análise PESTEL
- Matriz CSD (certezas, suposições e dúvidas)

Como projetar futuros

- Cone de futuros
- Dois tempos

Como adaptar o projeto às mudanças

- Teste e iteração
- O quê? E daí? E agora?

Como implementar a gestão de riscos

- Matriz de riscos
- Técnica da gravata borboleta

Como atuar em cenários complexos

- Iceberg
- Cynefin framework

7. Impacto e aprendizado

Monitora resultados e consolida aprendizados para aprimorar a gestão e fortalecer a entrega de valor à sociedade.

Como planejar a avaliação do projeto

- Evidência e causalidade na medição de impacto
- Delimitação de população-alvo

Como refletir e aprender rápido

- Barco à vela
- Começar, parar e continuar

Como evidenciar causas

- Espinha de peixe
- 5 Porquês

Como avaliar o projeto

- Diferença-em-diferenças e pareamento
- Entrevistas e grupos focais

Como registrar as lições aprendidas

- Lições aprendidas e recomendações
- Rosas, botões e espinhos

Como registrar as informações de encerramento do projeto

- Relatório de projeto
- Estudo de caso

Projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública

Projeto de turismo sustentável em áreas de preservação

Projeto de digitalização de serviços públicos

Mapa de artefatos por etapa da gestão de projetos

Projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública

Projeto de turismo sustentável em áreas de preservação

Projeto de digitalização de serviços públicos

1. Iniciação

Como elaborar o planejamento inicial do projeto?

- Canvas de projeto (Project Model Canvas)
- Kick-off e Termo de Abertura (TAP)

Como identificar o problema a ser solucionado?

- Definição de problema público
- Árvore do problema

Como identificar as partes interessadas

- Mapa de atores-chave
- Diagrama de influência

2. Planejamento

Como desenvolver o plano de projeto

- Estrutura Analítica do Projeto (EAP)
- Plano de trabalho

Como planejar o monitoramento e avaliação dos projetos

- Avaliações no ciclo de políticas públicas
- Indicadores e resultados-chave

Como definir ferramentas para gestão

- Ciclo de vida adaptativo e preditivo
- Tailoring (personalizar o gerenciamento do projeto)

Como relacionar o projeto à cadeia de valor e/ou planejamento estratégico institucional

- Teoria da mudança
- Pontos de alavancagem

Como compreender público-alvo e traçar objetivos

- Mapa de empatia
- Histórias de usuário

Como definir as entregas do projeto

- Matriz impacto x viabilidade
- MoSCoW

Como identificar os resultados esperados

- Canvas de proposta de valor
- Trabalho a ser feito (jobs to be done)

Como definir a equipe

- Modelo CHA de competência
- Canvas de time (team canvas)

Como definir responsabilidades

- Matriz RACI
- Governança de projeto

Como estimar os custos

- Planilha orçamentária
- Hipóteses de investimento

Como definir cronograma das entregas

- Marcos críticos
- Poker de planejamento (planning poker)

Como identificar e gerir os riscos

- Mapeamento de riscos
- Análise de modos de falha e efeitos (FMEA)

Como compreender o contexto

- Análise PESTEL
- Matriz CSD (certezas, suposições e dúvidas)

Como projetar futuros

- Cone de futuros
- Dois tempos

Como planejar a avaliação do projeto

- Evidência e causalidade na medição de impacto
- Delimitação de população-alvo

MAPA DE ARTEFATOS POR ETAPA DA GESTÃO DE PROJETOS

Projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública

Projeto de turismo sustentável em áreas de preservação

Projeto de digitalização de serviços públicos

3. Execução

Como facilitar oficinas

- Boas práticas de facilitação
- Dinâmicas

Como liderar pessoas

- Liderança situacional
- 4 estilos de comunicação

Como manter a equipe engajada no projeto

- Os 5 desafios das equipes
- Modelos motivacionais

Como mobilizar e gerir dos recursos

- Matriz de alocação de recursos
- Pitch e negociação

Como lidar com conflitos

- Modelo de negociação baseada em princípios
- Comunicação Não Violenta (CNV)

Como manter as partes interessadas engajadas no projeto

- Matriz de expectativas
- Plano de comunicação

Como adaptar o projeto às mudanças

- Teste e iteração
- O quê? E daí? E agora?

Como implementar a gestão de riscos

- Matriz de riscos
- Técnica da gravata borboleta

Como atuar em cenários complexos

- Iceberg
- Cynefin framework

Como refletir e aprender rápido

- Barco à vela
- Começar, parar e continuar

Como evidenciar causas

- Espinha de peixe
- 5 Porquês

4. Monitoramento

Como revisar o portfólio de projetos

- SWOT
- Priorização de projetos

Como monitorar o cotidiano dos projetos

- Ritos para visibilidade do progresso

Como elaborar relatórios de monitoramento

- Ferramentas de monitoramento

Como monitorar a comunicação com os atores-chave

- Avaliações de percepção
- Radar de atores-chave

Como comunicar os resultados do monitoramento

- Conte uma história (Storytelling)
- Princípio da Pirâmide

Como consolidar os dados a serem divulgados prezando pelo atendimento aos normativos

- Mapeamento de conformidade regulamentar

5. Encerramento

Como avaliar o projeto

- Diferença-em-diferenças e pareamento
- Entrevistas e grupos focais

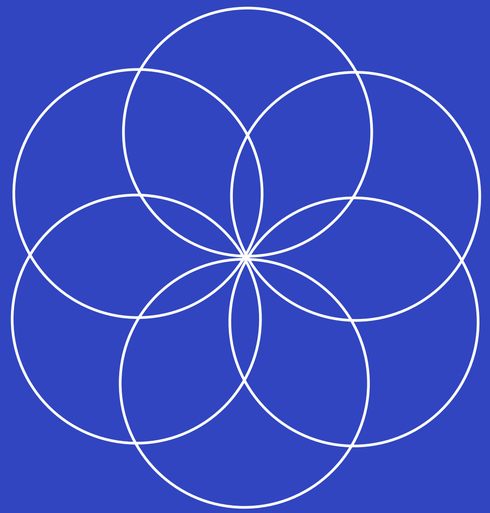
Como registrar as lições aprendidas

- Lições aprendidas e recomendações
- Rosas, botões e espinhos

Como registrar as informações de encerramento do projeto

- Relatório de projeto
- Estudo de caso

Abordagens e fundamentos de gestão



Este domínio trata dos fundamentos e abordagens utilizados para estruturar, planejar e conduzir projetos de forma eficiente e adaptada às necessidades, normas e contexto. Ele compreende princípios essenciais da gestão de projetos, a escolha de metodologias e ferramentas adequadas, e a definição de processos de planejamento e monitoramento. Aplicar esses conceitos de forma assertiva permite maior clareza ao escopo do projeto desde sua iniciação, garantindo melhor alinhamento com a equipe e as partes interessadas, além de proporcionar maior adaptabilidade diante de desafios e mudanças.

Um aspecto essencial é a escolha do ciclo de vida do projeto e das ferramentas de gestão mais apropriadas, considerando o grau de complexidade, requisitos regulatórios e a previsibilidade do contexto. A adaptação de metodologias (tailoring) permite ajustar processos e práticas às características específicas do projeto. A escolha mais eficiente é aquela que equilibra a maturidade gerencial da equipe, a relevância da aplicação para a solução do problema e a capacidade da ferramenta de lidar com a complexidade do contexto. A depender das abordagens e fundamentos priorizados, diferentes desdobramentos acontecerão em domínios correlatos.

As abordagens que auxiliam a estruturação, gestão e monitoramento ao longo de todo o ciclo de vida do projeto também fazem parte deste domínio. Nesse sentido, práticas que promovem alinhamento estrutural também são apresentadas neste capítulo, como as reuniões de Kick-off (pontapé inicial) na iniciação ou as oficinas facilitadas ao longo do projeto.

Boas práticas para definição de abordagens e fundamentos de gestão

As boas práticas apresentadas aqui são referências que podem direcionar o sucesso da gestão neste domínio e devem ser ajustadas conforme o contexto e os desafios de cada projeto.

01 Assegurar que abordagens e métodos estejam alinhados às normativas e diretrizes institucionais, garantindo conformidade regulatória.

02 Priorizar abordagens iterativas sempre que o contexto do projeto demandar flexibilidade e aprendizado contínuo, equilibrando previsibilidade e adaptação.

03 Definir critérios objetivos para tomada de decisão e priorização de atividades, assegurando alinhamento estratégico e governança robusta.

04 Criar rotinas de comunicação e acompanhamento, promovendo transparência e evitando desalinhamentos em projetos com múltiplos atores.

05 Estimular participação ativa das partes interessadas, por meio de processos estruturados de escuta e construção colaborativa, considerando a diversidade de atores no setor público.

06 Utilizar indicadores apropriados para medir avanços e impactos, garantindo foco em resultados e prestação de contas.

07 Incorporar práticas de gestão do conhecimento para consolidar aprendizados e boas práticas, promovendo continuidade institucional e mitigação de perdas de conhecimento com mudanças de gestão.

08 Estruturar o projeto priorizando atender as necessidades e ou a garantia de direitos dos públicos-alvo.

Como podemos e artefatos

Legenda dos níveis de complexidade

baixo: ● ○ ○ *médio:* ● ● ○ *alto:* ● ● ●

01 Como podemos elaborar o planejamento inicial do projeto

Canvas de projeto (Project Model Canvas) ● ● ○

Para estruturar rapidamente os elementos-chave do projeto em suas fases iniciais.

Kick-off e Termo de abertura (TAP) ● ○ ○

Para garantir alinhamento e clareza sobre o direcionamento e compromissos no início do projeto.

02 Como definir ferramentas para gestão

Ciclo de vida adaptativo e preditivo ● ● ○

Para escolher o modelo de gerenciamento conforme a complexidade e previsibilidade do projeto.

Tailoring (personalizar o gerenciamento do projeto ● ● ○

Para ajustar processos de gestão de acordo com o contexto específico.

03 Como planejar o monitoramento dos projetos

Avaliações no ciclo de políticas públicas ● ● ○

Para estruturar as fases do projeto dentro do contexto de políticas públicas.

Indicadores e resultados-chave ● ○ ○

Para medir progresso e impactos do projeto ao longo do tempo.

04 Como desenvolver o plano de projeto

Estrutura Analítica do Projeto (EAP) ● ○ ○

Para visualizar o escopo em componentes gerenciáveis.

Plano de trabalho ● ● ○

Para guiar a execução e monitoramento do projeto.

05 Como facilitar oficinas

Boas práticas de facilitação ● ● ○

Para conduzir oficinas e reuniões participativas de forma eficaz.

Dinâmicas ● ● ○

Para promover colaboração, geração de ideias e consenso em grupos.

Relações com outros domínios e etapas de gestão de projetos

Domínios relacionados:

Domínio 4

Capacidades e atividades:

A escolha de abordagens e métodos influencia diretamente a organização das atividades e a alocação de recursos ao longo do projeto.

Domínio 5

Partes interessadas e comunicação:

A clareza na abordagem de gestão contribui para o alinhamento de expectativas e a definição de canais eficazes de comunicação entre os envolvidos.

Domínio 7

Impacto e aprendizado:

Métodos de gestão estruturam a forma como métricas e indicadores são acompanhados, garantindo que as abordagens escolhidas permitam avaliar resultados de maneira eficaz.

Etapas de gestão de projetos mais relevantes:

01 **Iniciação:**

A definição da abordagem gerencial e dos fundamentos de gestão acontece aqui, estabelecendo as diretrizes que orientarão o projeto.

02 **Planejamento:**

As metodologias escolhidas estruturam o escopo, as entregas e o modelo de monitoramento do projeto.

03 Execução

04 Monitoramento

05 Encerramento

Como elaborar o planejamento inicial do projeto

O planejamento inicial de um projeto define as bases para sua execução e monitoramento, buscando compreender e esboçar objetivos, escopo, expectativas das partes interessadas e principais direcionadores estratégicos para garantir alinhamento desde o início. No setor público, essa etapa assume ainda mais importância, pois a clareza no direcionamento e na governança são essenciais para a transparência, conformidade regulatória e boa gestão dos recursos.

A elaboração desse planejamento deve considerar a complexidade do contexto, os atores envolvidos, incluindo os públicos-alvo, e os requisitos institucionais. Um primeiro passo é promover um alinhamento inicial robusto, consolidando formalmente as informações fundamentais do projeto. Levantar o que se sabe e condensar em um mesmo local, explicitando relações, pode ser o ponto de partida e o canvas de projeto (Project Model Canvas) pode ser uma ferramenta útil para isso. A checagem e o alinhamento devem ocorrer com todas as partes envolvidas, o que pode ser feito por meio de reuniões de Kick-off (pontapé inicial).

Por fim, apostar na gestão do conhecimento desde o início pode ser o ponto chave para que o projeto tenha base firme para se desenvolver, além de assegurar transparência e conformidade. Nesse sentido, o Termo de Abertura do Projeto (TAP) pode ser usado para formalizar definições, consolidando as principais diretrizes que orientarão a gestão do projeto.

Diretrizes orientadoras

1. Promover um alinhamento inicial entre equipe e atores-chave para compreender objetivos e expectativas.
2. Considerar exigências normativas e institucionais na definição do escopo preliminar.
3. Formalizar os principais direcionadores estratégicos do projeto para evitar desalinhamentos futuros.
4. Utilizar ferramentas visuais e documentos estruturados para consolidar informações essenciais.
5. Garantir flexibilidade no planejamento inicial, permitindo ajustes conforme necessário.
6. Captar as necessidades dos públicos-alvo que serão impactados pela implementação do projeto

COMO ELABORAR O PLANEJAMENTO INICIAL DO PROJETO

Canvas de projeto (Project Model Canvas)

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Deve ser utilizado no início do projeto para garantir que há clareza sobre o problema a ser solucionado antes da definição de soluções. Esse documento pode ser revisado ao longo do processo para incorporar novas informações e ajustes na formulação do problema.

Como usar:

O canvas de projeto (Project Model Canvas) é uma ferramenta visual que sintetiza os principais elementos do projeto em um único quadro, facilitando a comunicação e a compreensão. No setor público, o uso do canvas ajuda a criar um modelo estruturado que comunica o propósito do projeto de maneira objetiva e acessível para diferentes níveis hierárquicos. Ele pode ser preenchido de forma colaborativa em oficinas ou ser uma ferramenta de organização do que se compreende do projeto, limitado ao gestor e à equipe.

Ao longo de sua estrutura, o canvas conecta diferentes elementos que narram a história do projeto, definindo o porquê de sua realização, o que será feito, quem o fará e irá interagir com ele, além de como, quando e com quais recursos será executado.

O projeto nasce da definição dos seus objetivos, que estabelecem a razão de sua existência e os impactos esperados. No entanto, ele só faz sentido dentro de um ecossistema de atores envolvidos, sendo essencial identificar as partes interessadas e suas expectativas. A partir disso é possível definir as entregas, ou seja, os produtos, serviços ou resultados que serão gerados para atender ao propósito do projeto. O caminho até a entrega final é desdobrado na compreensão de marcos críticos, limites, visões temporais e recursos necessários.

Passo a passo

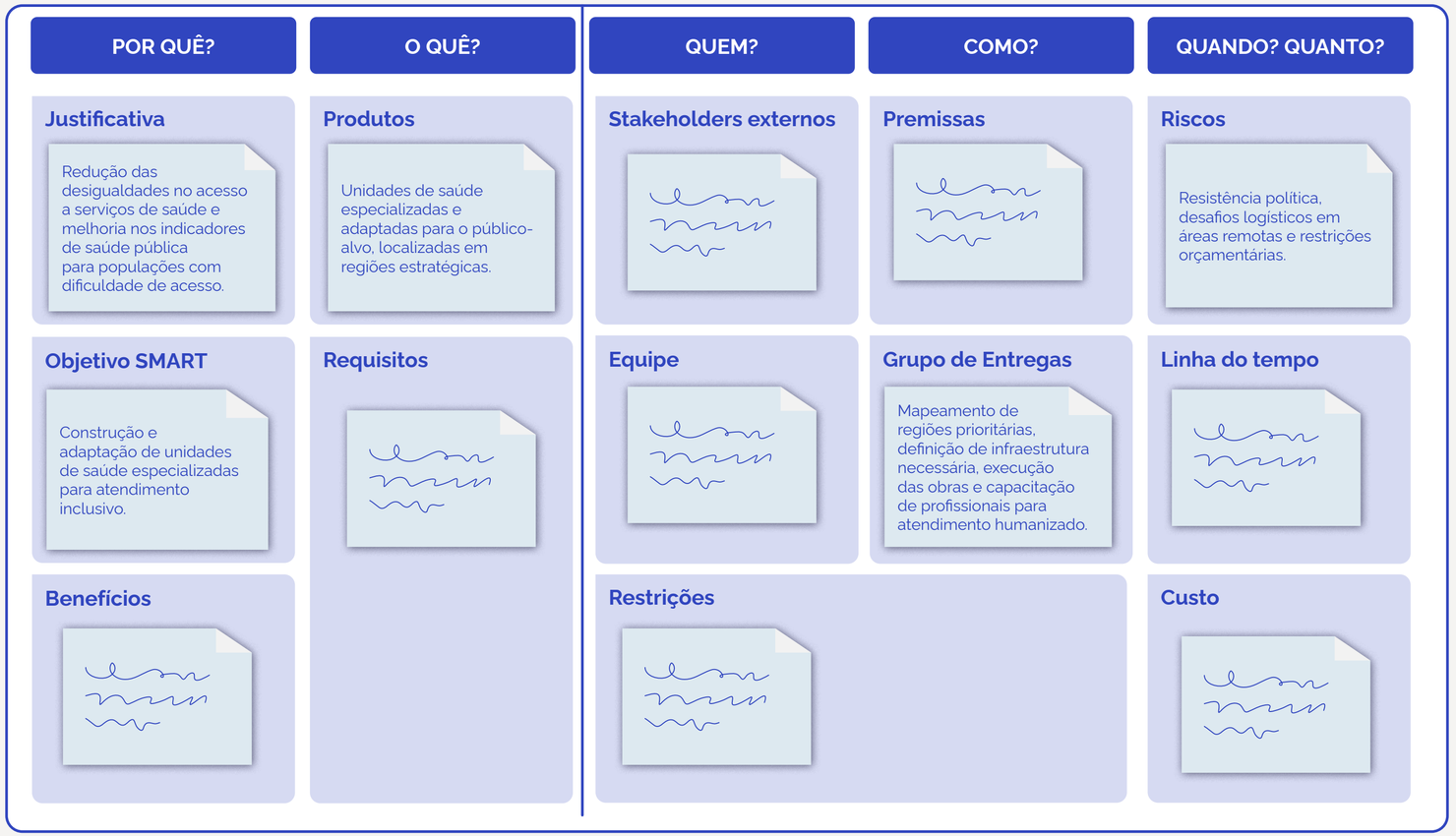
1. **Foque no usuário:** Identifique os públicos-alvo, suas características, especificidades e necessidades.
2. **Defina os objetivos do projeto:** Estabeleça a justificativa da existência do projeto, os alvos e benefícios esperados com a sua execução.
3. **Descreva as entregas:** Determine os principais produtos, serviços ou resultados esperados e seus requisitos que representam sucesso.
4. **Mapeie as partes interessadas:** Identifique quem são os atores envolvidos e suas expectativas.
5. **Desdobre como será o projeto:** Reflita sobre as premissas e condições que sustentam um bom andamento, defina marcos intermediários e limites.
6. **Planeje o quando e com que recursos:** Esboce a linha do tempo geral, riscos relevantes e principais recursos que serão necessários ao projeto.
7. **Integre os elementos:** Analise e refine os campos de modo que eles façam sentido ao se relacionarem uns com os outros.
8. **Compartilhe:** Apresente e valide os elementos do canvas com diferentes partes interessadas, garantindo coerência e envolvimento.

COMO ELABORAR O PLANEJAMENTO INICIAL DO PROJETO

Canvas de projeto (Project Model Canvas)

Exemplo no projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública

Marina participa de discussões e estabelece compromissos com o governo federal quanto à construção e adaptação de unidades de saúde especializadas para atendimento inclusivo. Para organizar tudo que foi acordado até então, Marina elabora um canvas de projeto, garantindo uma visão clara sobre a entrega prioritária do projeto. Essa estruturação ajuda Marina a alinhar expectativas com sua equipe, planejar recursos e prever riscos antes da execução.



Referências e aprofundamento:

Vídeo: *Finocchio passa Metodologia do Project Model Canvas*

COMO ELABORAR O PLANEJAMENTO INICIAL DO PROJETO

Kick-off e Termo de Abertura do Projeto (TAP)

Nível de complexidade: ● ○ ○

Quando usar:

Para garantir um alinhamento inicial robusto e formalizar as diretrizes essenciais do projeto, atendendo a requisitos institucionais e normativos

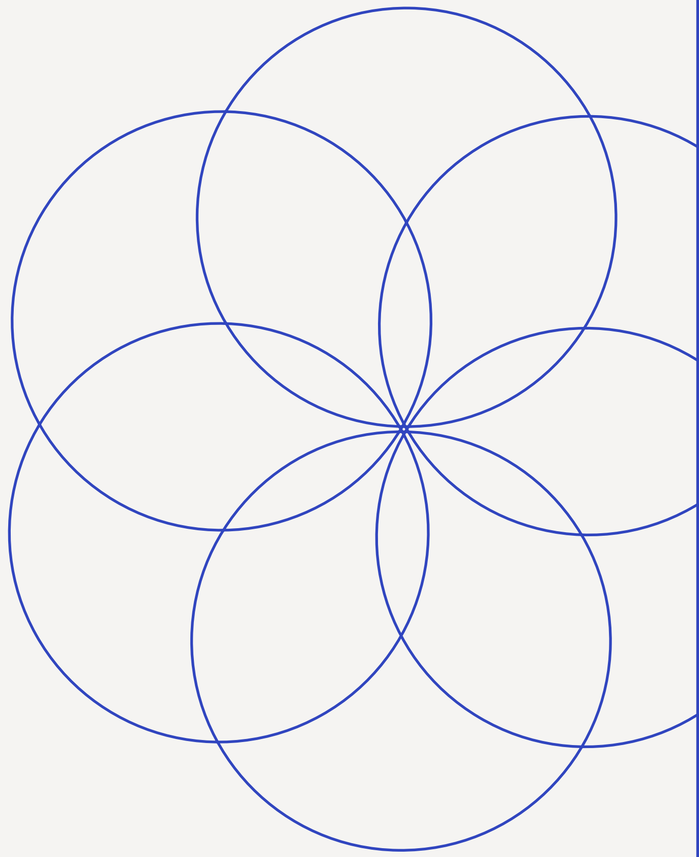
Como usar:

O Kick-off (pontapé inicial) e o Termo de Abertura do Projeto (TAP) são práticas complementares que formalizam o início do projeto, garantindo alinhamento estratégico e clareza nas diretrizes iniciais. O Kick-off consiste em uma reunião inicial que promove o primeiro contato estruturado entre a equipe do projeto e as partes interessadas, permitindo discutir e alinhar expectativas, objetivos e diretrizes.

O TAP, por sua vez, documenta essas definições de forma oficial, consolidando justificativa, escopo preliminar, principais riscos e responsáveis pelo projeto.

Passo a passo

1. **Planeje a reunião de Kick-off:** Levante o que já se sabe e compreenda quais verificações e coletas são relevantes de serem feitas. Defina pautas e convide os principais atores envolvidos.
2. **Realize a reunião inicial:** Apresente a equipe, conheça as partes interessadas, valide entendimentos e compreenda diferentes perspectivas dos atores.
3. **Estruture o TAP:** O documento pode servir como documentação do Kick-off e é válido incluir justificativa, objetivos, escopo e principais riscos.
4. **Valide e dê transparência:** Obtenha a validação dos responsáveis institucionais, garantindo conformidade regulatória.
5. **Avance a partir dessa base:** Utilize os entendimentos do Kick-off e TAP como referência ao longo da execução para monitoramento e ajustes.



COMO ELABORAR O PLANEJAMENTO INICIAL DO PROJETO

Kick-off e Termo de Abertura do Projeto (TAP)

Exemplo no projeto de digitalização de serviços públicos:

Ariel conduz uma reunião de Kick-off com os principais envolvidos no projeto para garantir um início estruturado e alinhado e permitindo que a equipe compreenda os desafios e defina as diretrizes iniciais. Durante essa reunião, Ariel identifica fatores críticos para o sucesso do projeto, incluindo as motivações que justificam a digitalização e os riscos que podem comprometer a implementação. Com essas informações, a equipe estrutura um Termo de Abertura do Projeto (TAP), formalizando os pontos-chave que guiarão as próximas etapas.

Referências e aprofundamento:

Template de Project Charter | Termo de Abertura do Projeto (TAP)

Como criar um Termo de abertura de projeto, com exemplos [2025] • Asana

Modelo de Reunião de Kick Off do projeto | Exemplo editável

Termo de Abertura do Projeto (TAP)

Nome do projeto	Digitalização de serviços públicos		
Liderança do projeto	Ariel	**Data**	10 de agosto de 2025

Justificativa

A digitalização dos serviços públicos é essencial para melhorar o acesso da população, reduzir a burocracia e aumentar a eficiência governamental. Atualmente, muitos serviços ainda são realizados de forma presencial, dificultando a vida dos cidadãos e gerando custos administrativos elevados.

Justificativa

Garantir que os principais serviços públicos sejam digitalizados de maneira acessível, intuitiva e integrada aos sistemas governamentais, priorizando a experiência do usuário e a eficiência operacional, promovendo maior acessibilidade e agilidade aos processos.

Riscos

1) Resistência organizacional por parte dos servidores e gerentes do setor.

2) Limitações de infraestrutura tecnológica que podem dificultar a integração dos serviços digitalizados.

3) Baixo engajamento do usuário final devido à falta de familiaridade com plataformas digitais.

4) Possíveis atrasos na implementação por restrições orçamentárias.

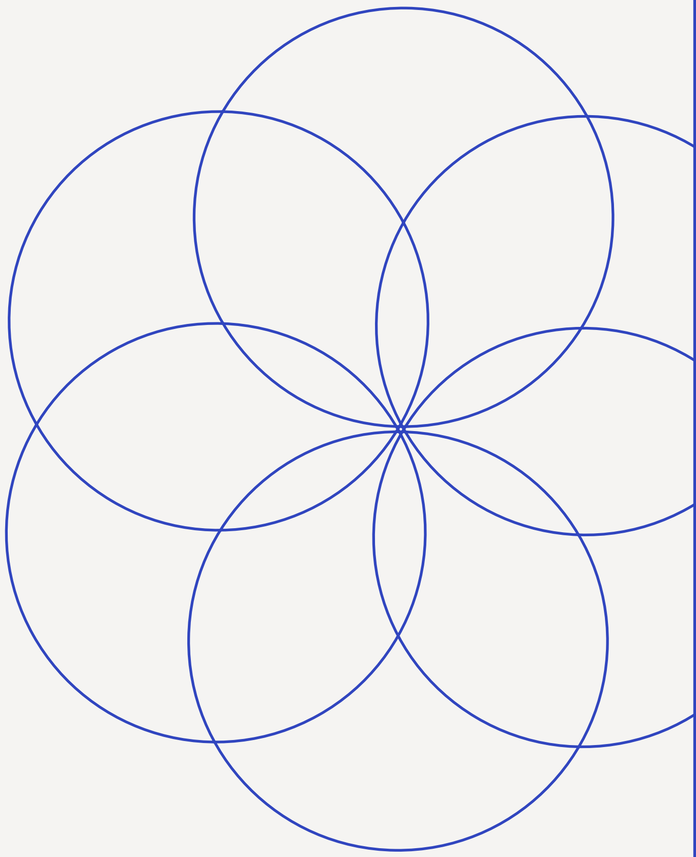
Como definir ferramentas para gestão

Definir as ferramentas para gestão de projetos é fundamental para garantir que os processos e as metodologias utilizadas ao longo da execução do projeto sejam as mais adequadas para o contexto específico. A escolha de ferramentas que maximizem a eficiência e o impacto sem sobrecarregar a equipe com processos excessivamente rígidos é essencial para lidar com as adaptações exigidas pela restrição de recursos e diversidade de partes interessadas. A escolha do ciclo de vida do projeto, seja adaptativo, preditivo ou híbrido, deve ser feita de acordo com o nível de previsibilidade do projeto e as necessidades de flexibilidade durante a execução.

Para tanto, a personalização do gerenciamento (Tailoring) é necessária. As ferramentas adequadas devem considerar as características específicas do projeto, os recursos disponíveis e o contexto institucional, adaptando os processos de gestão para garantir que as entregas sejam realizadas de forma eficaz e dentro dos limites orçamentários e temporais. É importante validar essas ferramentas em conjunto com a equipe, para que todos os envolvidos compartilhem uma visão comum e estejam comprometidos com a metodologia escolhida.

Diretrizes orientadoras

1. Escolher ferramentas que se alinhem com o nível de previsibilidade e a complexidade do projeto.
2. Definir o modelo de gestão mais adequado, considerando o controle necessário e a flexibilidade do projeto.
3. Personalizar os processos de gestão de acordo com as características específicas e restrições do contexto.
4. Definir um espaço de gestão para o projeto, que concentre sua gestão do conhecimento e facilite o uso das ferramentas escolhidas.
5. Adaptar as ferramentas de gestão ao número de stakeholders e à escala do projeto, equilibrando eficiência e agilidade.



COMO DEFINIR FERRAMENTAS PARA GESTÃO

Ciclo de vida adaptativo e preditivo

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para escolher o modelo de gerenciamento de projetos com base em sua complexidade e previsibilidade. Este artefato ajuda a definir o caminho ideal para o gerenciamento do projeto, seja com um controle mais rígido ou com maior flexibilidade e adaptação.

Como usar:

O ciclo de vida adaptativo e preditivo são abordagens amplamente utilizadas para gerenciar projetos, e escolher qual modelo utilizar depende diretamente das características do projeto e do nível de previsibilidade. Em muitos casos, o modelo híbrido surge como uma solução intermediária, permitindo a combinação de elementos de ambos os modelos, ajustando-se conforme as necessidades específicas do projeto e do ambiente em que está inserido.

O modelo preditivo é indicado quando os requisitos do projeto são bem definidos desde o início, e há pouca mudança esperada no escopo. Nesse modelo, o projeto é planejado de maneira detalhada, com entregas fixas e prazos rigorosos, e a ênfase está em controle de qualidade e orçamento. Projetos de infraestrutura, desenvolvimento de sistemas já bem definidos ou iniciativas governamentais com prazos rígidos são bons exemplos de quando optar pelo modelo preditivo.

Já o modelo adaptativo é mais adequado para projetos com alto grau de incerteza, onde o escopo não pode ser completamente definido no início, e as entregas são iterativas e de curto prazo, pois permite que o escopo evolua conforme os feedbacks e as necessidades do usuário, sendo ideal para inovações tecnológicas, desenvolvimento de novos serviços ou projetos sociais em contextos de mudança constante. Para utilizar o modelo adaptativo com sucesso, é importante ter uma equipe ágil, preparada para ajustar os planos à medida que novas informações surgem.

O modelo híbrido combina o melhor dos modelos preditivo e adaptativo, sendo útil em projetos que possuem elementos bem definidos e áreas de incerteza. Esse modelo permite controle rigoroso em partes do projeto onde os requisitos são claros e flexibilidade nas áreas onde o escopo ou os objetivos podem mudar ao longo do tempo. Sua adoção possibilita uma abordagem personalizada, oferecendo, por exemplo, controle em aspectos de prazo e orçamento, enquanto permite adaptação e revisão contínua em áreas mais dinâmicas. Esse modelo é especialmente útil em projetos de grande escala ou complexidade.

Passo a passo

1. **Avalie a natureza do projeto:** Determine o grau de previsibilidade e a clareza dos requisitos do projeto.
2. **Escolha o ciclo de vida adequado:** Use o modelo preditivo para projetos com pouca incerteza, o modelo adaptativo para projetos com incertezas e necessidade de flexibilidade, ou o modelo híbrido para projetos com elementos previsíveis e variáveis que exigem uma combinação de controle e flexibilidade.
3. **Defina as entregas e marcos:** No ciclo preditivo, estabeleça entregas fixas e prazos explícitos. No ciclo adaptativo, organize entregas iterativas e de curto prazo.
4. **Alinhe recursos e equipe:** No ciclo preditivo, aloque recursos fixos; no adaptativo, prepare a equipe para ajustes constantes conforme feedback.

COMO DEFINIR FERRAMENTAS PARA GESTÃO

Ciclo de vida adaptativo e preditivo

Exemplo no projeto de turismo sustentável em áreas de preservação:

Para estruturar o desenho da solução de seu projeto, Luciano define um processo baseado em design (ver também *teste e iteração*), se propondo a explorar diferentes caminhos antes de testar e ajustar modelos de participação comunitária no ecoturismo. Devido à imprevisibilidade da evolução do processo, Luciano decide seguir uma abordagem híbrida entre ciclos de vida adaptativo e preditivo de forma que, ainda que as fases de experimentação e análise sigam um planejamento estruturado, as entregas permanecem flexíveis e iterativas, permitindo adaptações conforme o engajamento das comunidades e os resultados observados, sem limitar a inovação e a co-construção com os atores locais.

alta previsibilidade e/ou alta necessidade de controle ⟷ **baixa previsibilidade e/ou alta necessidade de adaptação**

Definição de critérios para qualidade da solução final	Estruturação das etapas	Co-criação com os atores locais	Flexibilização das entregas
Estabelecimento de parâmetros para avaliar se a solução final atende aos princípios de envolvimento comunitário, mitigação de impactos ambientais e alinhamento com diretrizes nacionais de ecoturismo, assegurando coerência com os objetivos estratégicos do projeto.	Organização clara das fases do projeto com base no design de soluções, incluindo descoberta, desenho, prototipação e avaliação, garantindo que o desenvolvimento da solução ocorra de maneira estruturada e iterativa.	Participação ativa das comunidades e stakeholders na construção das soluções, permitindo ajustes dinâmicos conforme novas informações emergem.	Se um modelo específico não funcionar, a equipe pode iterar para outra alternativa, ajustando o escopo e as estratégias.

Referências e aprofundamento:

Planejamento adaptativo em 3 passos: Modelo LA-BORA! gov (Portal do Servidor)

COMO DEFINIR FERRAMENTAS PARA GESTÃO

Tailoring (personalizar o gerenciamento do projeto)

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para ajustar os processos de gestão de projetos de acordo com o contexto específico em que o projeto será implementado. Este artefato ajuda a personalizar métodos, ferramentas e práticas para garantir que o gerenciamento do projeto seja adequado às suas características e necessidades.

Como usar:

O tailoring, sétimo princípio do PMBOK (7ª ed.), envolve a adaptação dos processos e metodologias de gestão de acordo com as especificidades do projeto e do contexto institucional. Em projetos da gestão pública, por exemplo, é comum que haja restrições orçamentárias, exigências regulatórias ou diversidade de atores-chave que exigem um ajuste nas práticas de gestão, flexibilizando ou personalizando as metodologias aplicadas. Este guia de projetos, por exemplo, explora uma diversidade de ferramentas para gestão do seu projeto, sendo relevante compreender que algumas podem ser mais aplicáveis do que outras.

Ao personalizar o gerenciamento do projeto, a equipe deve avaliar quais processos padrão de gerenciamento de projetos (como planejamento, controle de riscos, cronograma) devem ser mantidos e quais precisam ser ajustados para melhor atender às necessidades locais ou aos objetivos do projeto. Isso pode envolver escolhas em uma abordagem mais preditiva ou adaptativa, o uso de ferramentas ágeis ou tradicionais de gestão de riscos e até a definição dos ciclos de entrega. A personalização deve alinhar-se às práticas da organização, à capacidade da equipe e aos recursos disponíveis, garantindo a viabilidade, eficiência e eficácia das práticas escolhidas para atingir os objetivos do projeto, dentro das restrições organizacionais.

Passo a passo

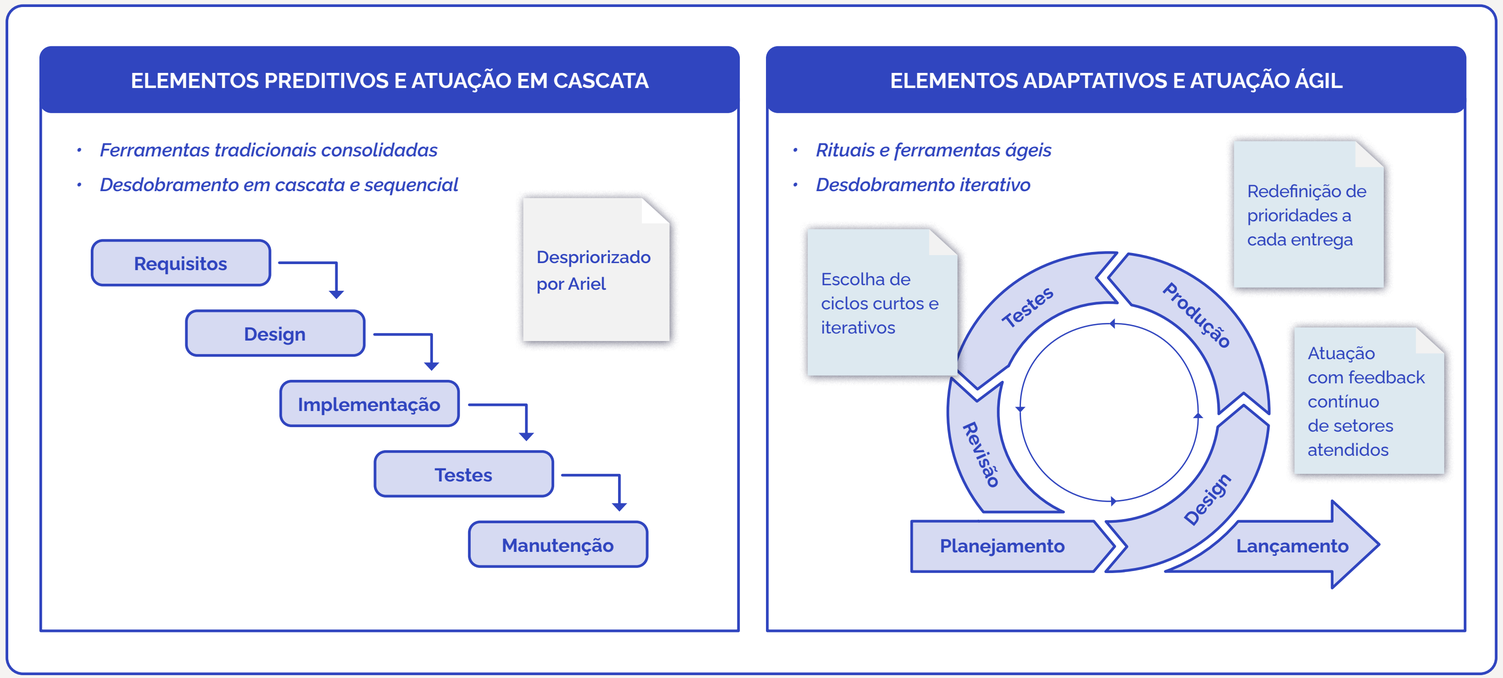
1. **Avalie o contexto do projeto:** Compreenda as restrições e necessidades do projeto, como práticas da organização, exigências regulatórias e interesses dos stakeholders.
2. **Adapte os processos de gestão:** Personalize metodologias e ferramentas de acordo com as necessidades específicas, ajustando práticas como gestão de cronograma, orçamento e controle de riscos.
3. **Defina os ciclos e etapas:** Ajuste os ciclos de entrega e os marcos de progresso conforme o tipo de gestão escolhida, permitindo flexibilidade ou controle mais rígido conforme necessário.
4. **Desenhe a gestão:** Inicie seu projeto sabendo quais ferramentas podem ser mais aplicáveis para sua gestão. Defina fluxos e ferramentas para lidar com os domínios do projeto, como equipe, atividades e incerteza.
5. **Formalize o espaço de gestão:** Defina e alinhe com a equipe os espaços de gestão onde os fluxos e ferramentas serão utilizados, como ferramentas de colaboração e comunicação online ou estrutura de encontros.

COMO DEFINIR FERRAMENTAS PARA GESTÃO

Tailoring (personalizar o gerenciamento do projeto)

Exemplo no projeto de digitalização de serviços públicos

Considerando a complexidade e a diversidade dos setores atendidos, Ariel avalia que a abordagem preditiva, baseada em etapas fixas e planejamento sequencial, não se encaixa bem no contexto do projeto. Por isso, opta por uma abordagem adaptativa, estruturada em ciclos curtos de entrega, com redefinição contínua de prioridades e integração constante com os setores atendidos. Desde o início, Ariel desprioriza o desdobramento em cascata das atividades, evitando um planejamento exaustivo sem a previsibilidade necessária, e adota ferramentas e rituais inspirados na gestão ágil. Essa escolha permite ajustes frequentes conforme surgem novas informações e desafios, aumentando a responsividade da equipe. Com isso, Ariel busca garantir uma digitalização eficiente, com uso estratégico dos recursos e maior aderência às necessidades reais do governo e da população.



Referências e aprofundamento:

OLIVEIRA, T. C. Guia Referencial para Gerenciamento de Projetos e Portfólios de Projetos. Brasília: Enap, 2021.

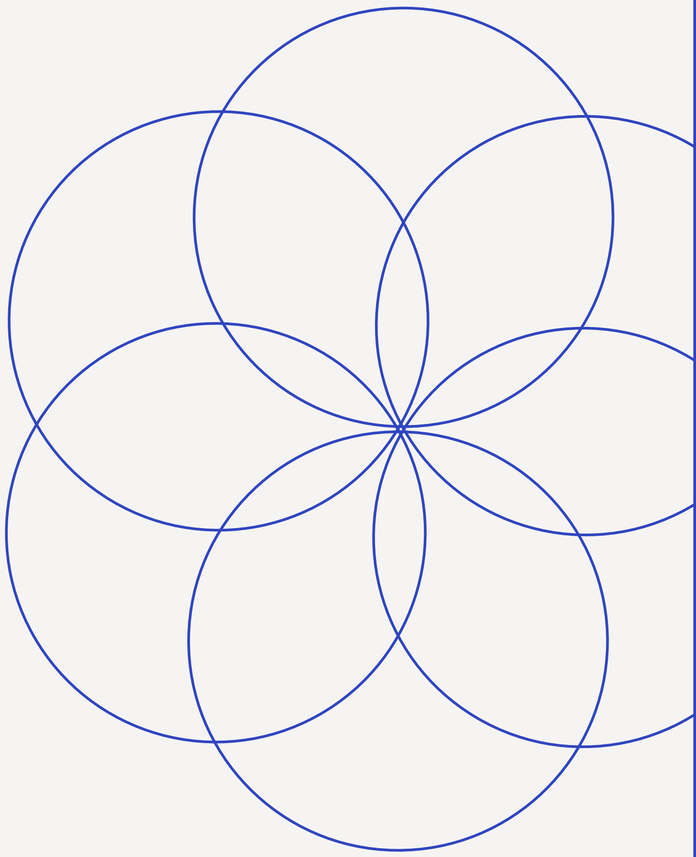
Como planejar o monitoramento e avaliação dos projetos

Planejar o monitoramento e avaliação de projetos é crucial para garantir que as ações sejam executadas corretamente e que os resultados atingidos estejam de acordo com os objetivos estabelecidos. O monitoramento de entregas foca no acompanhamento das atividades e no cumprimento das metas físicas e operacionais, enquanto a avaliação de resultados e impactos busca entender o sucesso e o impacto do projeto no longo prazo. Na gestão pública, onde a eficiência no uso de recursos públicos é fundamental, o monitoramento contínuo e a avaliação sistemática proporcionam a transparência, a responsabilidade e o ajuste de políticas conforme necessário.

Ao planejar o monitoramento, deve-se garantir clareza sobre as entregas necessárias e suas noções de qualidade (ver também *como definir as entregas do projeto*). A avaliação deve ser estruturada de forma a avaliar os efeitos duradouros e o impacto global do projeto, considerando fatores como sustentabilidade, inclusão social e os benefícios para a população alvo. Estabelecer indicadores de desempenho claros e mensuráveis ajuda tanto no acompanhamento do progresso do projeto em relação às entregas quanto na avaliação do impacto que se espera alcançar.

Diretrizes orientadoras

1. Estabelecer indicadores de entregas para monitorar a execução das atividades e prazos.
2. Definir indicadores de resultados para medir o progresso em relação aos objetivos do projeto.
3. Planejar a avaliação de impacto para entender os efeitos duradouros e o benefício social do projeto.
4. Garantir que o monitoramento seja contínuo e adaptável, permitindo ajustes conforme necessário.
5. Incluir feedback dos stakeholders no processo de avaliação para ajustar e melhorar as políticas públicas.



Avaliações no ciclo de políticas públicas

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para estruturar o desenvolvimento e a execução de projetos dentro do contexto das políticas públicas, com foco em garantir a efetividade e o impacto social das ações implementadas. Este artefato é essencial quando se precisa planejar, monitorar e avaliar projetos de políticas públicas, considerando todas as fases do ciclo e os resultados esperados.

Como usar:

O ciclo de políticas públicas consiste em cinco fases principais que são interdependentes e visam garantir a efetividade das políticas públicas ao longo de sua execução. O valor do ciclo está na sua abordagem integrada e, ao contextualizar projetos nele, torna-se possível agir com maior intencionalidade em cada fase e ainda conhecer boas práticas para diferentes momentos. As fases incluem: construção da agenda, formulação da política, tomada de decisão, implementação e avaliação. O ciclo começa com a formação da agenda, que é o processo de fazer com que o problema seja reconhecido como prioritário para a ação pública. A formulação da política envolve a definição das alternativas de solução e decisão política, enquanto a implementação é a fase onde as políticas são colocadas em prática, gerando entregas e resultados tangíveis.

A fase de avaliação, por sua vez, é fundamental para validar as políticas e garantir uma boa implementação (ver também ***como planejar a avaliação do projeto***). Avaliar possibilita confirmar se o projeto está no caminho certo, mas também superar debates simplistas sobre o impacto das entregas. A avaliação se divide em três tipos essenciais: ex ante, realizada antes da implementação, que ajuda a diagnosticar o problema e planejar as alternativas; in itinere, que ocorre durante o monitoramento das atividades, para ajustar a execução em tempo real; e ex post, feita após a execução do projeto, para medir os impactos e os resultados alcançados. Planejar a avaliação é, então, entender quando e como fazer a mensuração de cada aspecto, definindo o que será avaliado e o que será monitorado ao longo do projeto.

A avaliação e o monitoramento podem analisar os insumos, as entregas e os resultados (ver também ***teoria da mudança***) e focar em diferentes noções lógicas, como eficiência ou equidade. Os indicadores desempenham um papel essencial, pois são ferramentas que permitem mensurar e monitorar os progressos e efeitos de maneira objetiva.

Passo a passo

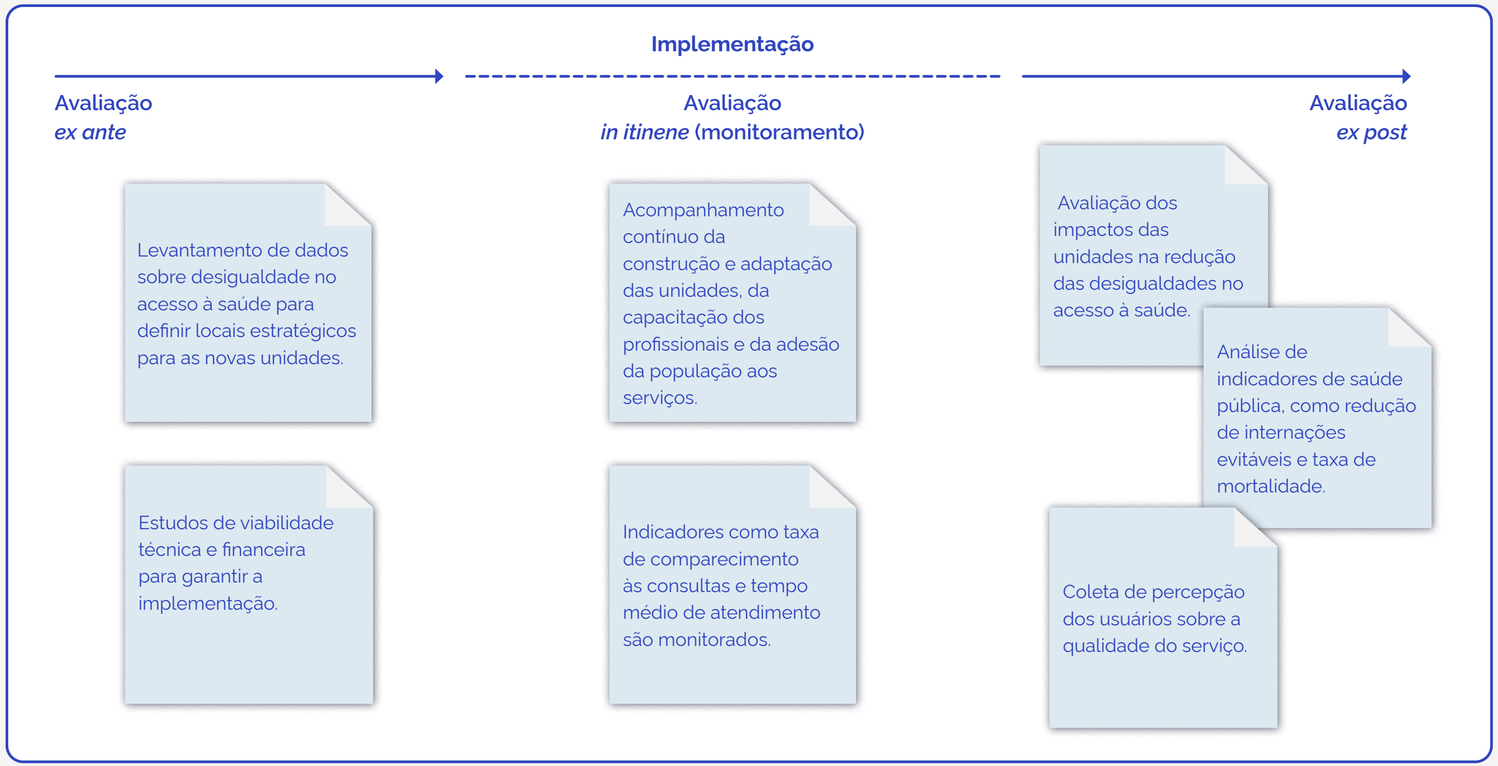
1. **Determine os tipos de avaliação:** Decida quais tipos de avaliação serão utilizados no projeto: *Ex ante* (antes da implementação), *In itinere* (monitoramento) e *Ex post* (após a execução).
2. **Defina os objetivos e indicadores:** Estabeleça objetivos claros e mensuráveis para o projeto e determine indicadores que permitam monitorar o progresso das entregas, resultados e impactos.
3. **Estabeleça os momentos e responsáveis:** Defina com que frequência a mensuração será feita e quem será responsável por planejar e executar nos detalhes a coleta e tratamento de informações.

COMO PLANEJAR O MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DOS PROJETOS

Avaliações no ciclo de políticas públicas

Exemplo no projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública

Marina organiza avaliações em diferentes fases do projeto para monitorar o alinhamento do projeto com seu objetivo. Marina utiliza a avaliação ex ante para definir quais regiões estratégicas receberão as unidades, analisando indicadores de demanda reprimida e distâncias até serviços existentes. Durante a execução, Marina realiza o monitoramento in itinere, verificando se as obras avançam conforme o cronograma e se as capacitações alcançam os profissionais previstos. Após a implementação, Marina aplica a avaliação ex post, com foco na percepção dos usuários sobre o novo serviço, analisando se há maior procura pelas unidades e se o atendimento é considerado mais acessível e humanizado.



Referências e aprofundamento:

Evidência Express e sua caixa de ferramentas (Enap)

WU, X.; RAMESH, M.; HOWLETT, M.; FRITZEN, S. Guia de políticas públicas: gerenciando processos. Brasília: Enap, 2014.

Avaliação de Políticas Públicas: Guia Prático de Análise ex-Ante (Casa Civil)

Avaliação de Políticas Públicas - Guia Prático de Análise ex post (Casa Civil)

SECCHI L;, COELHO F. de S.; PIRES V. Políticas Públicas: Conceitos, Casos Práticos, Questões De Concursos. Boston: Cengage Learning, 3 ed., 2019.

COMO PLANEJAR O MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DOS PROJETOS

Indicadores e resultados-chave

Nível de complexidade: ● ○ ○

Quando usar:

Para mensurar o progresso e os resultados de um projeto, garantindo que as metas estejam sendo alcançadas de maneira eficaz. Este artefato é útil quando é necessário quantificar os resultados e mensurar o sucesso de acordo com critérios específicos.

Como usar:

Os indicadores são ferramentas de mensuração que fornecem uma visão clara sobre como o projeto está progredindo em relação aos seus objetivos e entregas. Podem ser sobre diferentes elementos do projeto: insumos (recursos financeiros, humanos e tempo), entregas (produtos, serviços ou resultados intermediários) e resultados (efeitos, resolução do problema, impacto na sociedade).

Na construção de indicadores, o acrônimo SMART auxilia a boa definição da mensuração ao propor que sejam específicos (S), mensuráveis (M), alcançáveis (A), relevantes (R) e temporais (T). As principais noções lógicas a serem mensuradas incluem economicidade (nível de uso dos recursos), produtividade (nível de entregas), eficiência econômica (relação entre entregas e recursos), eficiência administrativa (conformidade), eficácia (alcance de objetivos), efetividade (resolução do problema), igualdade (homogeneidade da distribuição de benefícios) e equidade (homogeneidade da distribuição de benefícios, considerando fatores sociais, partida e outros).

O método Objectives and Keys Results (OKR) pode ser um caminho que concilia ainda a mensuração e a visão estratégica, pois foca na definição de objetivos amplos, acompanhados de resultados-chave que indicam o nível de sucesso em atingir esses objetivos. Um OKR bem definido possui um objetivo claro e inspirador, que descreve o que deseja-se alcançar, e de 2 a 5 resultados-chave mensuráveis. Os resultados-chave indicam de maneira objetiva como o sucesso será alcançado, com foco em métricas específicas e alcançáveis. É importante lembrar que resultados-chave não são tarefas ou ações, mas sim indicadores de sucesso que mostram o resultado do trabalho.

Passo a passo

1. **Estabeleça os objetivos:** Defina objetivos do projeto ou entregas para que a mensuração seja focada na estratégia.
2. **Compreenda as necessidades de indicadores:** Levante o que precisa ser monitorado (ex: recursos, progresso ou impacto) e quais noções mais relevantes (produtividade, eficiência, equidade, dentre outras).
3. **Defina os resultados-chave:** Crie mensurações que indiquem de forma objetiva como o sucesso será atingido em cada objetivo.
4. **Refine os indicadores usando SMART:** Certifique-se de que os indicadores são específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais.
5. **Monitore os indicadores e resultados-chave:** Acompanhe regularmente o progresso de entregas, indicadores e resultados-chave, ajustando o curso do projeto conforme necessário para garantir que os objetivos estratégicos sejam atingidos.

ARTEFATOS - COMO PLANEJAR O MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DOS PROJETOS

Indicadores e resultados-chave

Exemplo no projeto de digitalização de serviços públicos

Ariel identifica dois desafios principais em seu projeto: garantir que os serviços digitalizados realmente tragam benefícios para os cidadãos e estruturar um modelo de gestão que permita acompanhar a implementação de forma contínua. Com isso, a equipe definiu um OKR focado no impacto da digitalização e outro voltado para o monitoramento do projeto, garantindo equilíbrio entre acompanhamento de resultados para a sociedade e o monitoramento da execução do projeto.

OBJETIVO 1

Nos vamos...	*Escalar a Digitalização de Serviços Públicos com o projeto.*
Medido por...	*Até o final do primeiro ciclo de entregas, 60% dos serviços prioritários devem estar disponíveis digitalmente.*
	Pelo menos 70% das áreas atendidas devem reconhecer a metodologia aplicada como eficiente para a digitalização de seus serviços.

OBJETIVO 2

Nos vamos...	*Melhorar a experiência do cidadão e a eficiência operacional.*
Medido por...	*Reduzir em 30% o tempo médio de espera de serviços digitalizados em relação ao processo anterior.*
	Alcançar pelo menos 80% de aprovação na experiência do usuário com os serviços digitalizados.

Referências e aprofundamento:

Vídeo: *Vem pro OKR: criação e monitoramento de Objetivos e Resultados (OKR) para objetivos estratégicos (Ministério da Economia)*

Modelo OKR (Design Ágil para Inovação Social e Desenvolvimento Toolkit)

Modelo OKR (Miro)

INSPER METRICIS. Guia de Avaliação de Impacto Socioambiental para Utilização em Projetos e Investimentos de Impacto. São Paulo: Insper Metricis, 5 ed, 2022

Como desenvolver o plano de projeto

Desenvolver um plano de projeto é essencial para estruturar o projeto desde o início, garantindo que as metas e o escopo definidos sejam claramente traduzidos em ações práticas para sua execução. O plano serve como um roteiro estratégico, organizando as entregas e o uso dos recursos disponíveis para alcançar os resultados desejados. Ele define as bases para que todos os envolvidos compreendam o que será feito e de que forma, além de ser uma ferramenta fundamental para a gestão de mudanças ao longo da execução. Ao longo de sua construção, discussões de viabilidade das ações podem ocorrer e requerer ajustes.

O plano pode ser considerado a tradução prática do que foi alinhado estrategicamente no início do projeto, garantindo visibilidade e alinhamento da definição do escopo, das entregas e do roteiro amplo de execução. Ainda, deve centralizar diferentes definições de processo, seja em uma abordagem mais preditiva, com prazos e escopo fixos, ou em uma abordagem adaptativa, com entregas iterativas e a capacidade de ajustar conforme novos insights. O plano de projeto é uma ferramenta flexível que pode ser atualizada conforme necessário, ajustando-se aos desafios ou mudanças contextuais, e sempre orientando as decisões de rotina e a gestão da equipe ao longo do ciclo de vida do projeto.

Diretrizes orientadoras

1. Sequenciar o projeto em etapas ou marcos lógicos, com base na cadência de entregas esperada.
2. Transformar estratégias em direcionamentos práticos, detalhando caminhos, recursos necessários e métodos de trabalho.
3. Mapear e mobilizar os recursos essenciais para que estejam disponíveis na execução das entregas.
4. Alinhar e disseminar entre equipes e atores-chave para que os esforços sejam colaborativos e direcionados no mesmo sentido.
5. Ajustar continuamente, permitindo flexibilidade no plano conforme as necessidades e imprevistos durante a execução.

COMO DESENVOLVER O PLANO DE PROJETO

Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Nível de complexidade: ● ○ ○

Quando usar:

Para visualizar e organizar o escopo de um projeto em componentes gerenciáveis e garantir uma execução eficiente e dentro do prazo. Este artefato é útil quando se deseja ter uma visão clara das entregas e fases do projeto, facilitando o planejamento e o monitoramento das atividades.

Como usar:

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é uma ferramenta que organiza o escopo do projeto em uma decomposição hierárquica que facilita a execução e gestão do trabalho. A EAP ajuda a desdobrar o projeto em partes menores, que podem ser mais facilmente gerenciadas, garantindo que todas as entregas do projeto sejam alcançadas. Essa decomposição pode ser feita com foco tanto em entregas e seus componentes quanto em etapas e marcos (atividades principais do projeto). Ainda facilita o planejamento, a estimativa de custos, o monitoramento e o controle das atividades, permitindo que os gerentes do projeto acompanhem o progresso de maneira eficiente.

A EAP é geralmente estruturada em três níveis hierárquicos, mas o número de níveis pode variar conforme o tamanho e a complexidade do projeto. O nível mais elevado representa o projeto como um todo ou sua entrega maior. No nível intermediário, são definidas as fases ou etapas que estabelecem o ciclo de vida do projeto ou os grandes componentes do produto principal. O último nível contém os pacotes de trabalho, ou seja, as entregas menores, marcos importantes do projeto ou subprodutos. Decomponha o trabalho de forma que a soma dos elementos seja equivalente à entrega maior do nível superior, evitando decompor elementos de forma que fiquem sozinhos ou em um detalhamento para além do suficiente. Ao trabalhar com a EAP é importante usar uma linguagem simples e acessível para cada entrega e subproduto, garantindo que todos os envolvidos no projeto compreendam claramente os componentes do trabalho a ser executado.

Passo a passo

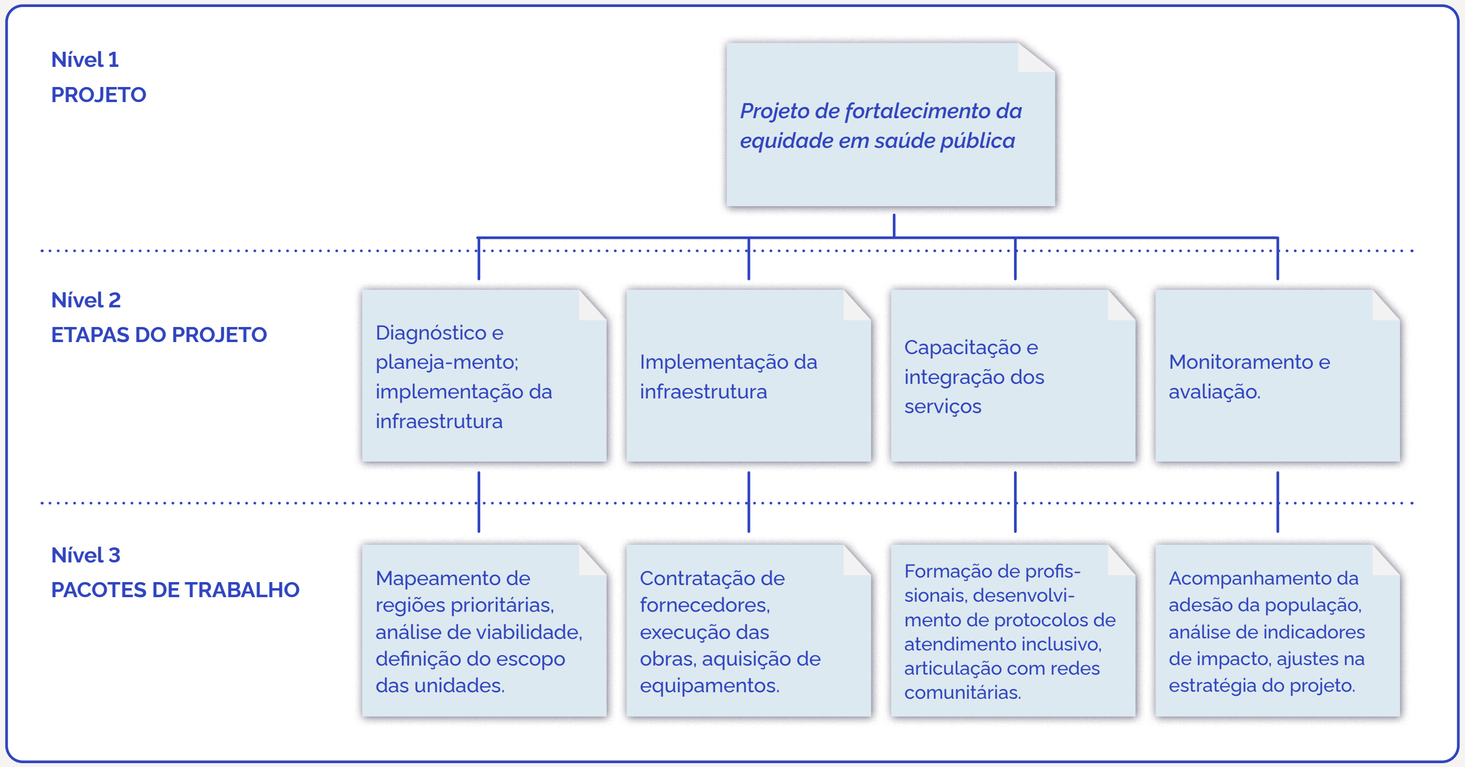
1. **Levante as entregas principais do projeto:** Tenha consigo o escopo geral do projeto e os alinhamentos prévios que nortearão a criação da EAP.
2. **Parta do próprio projeto:** Coloque o nome do projeto como o elemento único do nível um, que será a soma de todos os demais níveis.
3. **Decomponha em etapas:** Divida o projeto em segundo nível com as etapas principais, estabelecendo as fases do ciclo de vida do projeto, como planejamento, execução e encerramento.
4. **Subdivida cada fase em componentes menores:** Divida cada fase ou etapa em entregas ainda menores, que podem subprodutos ou marcos importantes.
5. **Verifique a consistência da decomposição:** Certifique-se de que a soma das subentregas nos níveis mais baixos seja equivalente à entrega maior, garantindo que os elementos não fiquem isolados ou desconectados.
6. **Aproveite para analisar recursos, riscos e responsabilidades:** Analise como cada elemento da EAP poderá ser executado e gerido, usando o momento para aprender em equipe sobre o projeto.

COMO DESENVOLVER O PLANO DE PROJETO

Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Exemplo no projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública

Marina e sua equipe elaboram a EAP para obter visibilidade sobre as ações interdependentes e, com isso, fazer um planejamento detalhado da criação e adaptação de unidades de saúde especializadas. Marina decompõe o projeto em quatro fases principais e, em seguida, as desdobra em marcos críticos, assegurando que os principais pontos de controle estivessem estabelecidos para orientar o avanço da iniciativa. Em discussões com sua equipe, surgiram outras alternativas para estruturar a EAP, como decompor a entrega maior de unidades de saúde especializadas em seus componentes, como infraestrutura física, equipes treinadas, dentre outros.



Referências e aprofundamento:

Modelo EAP (Miro)

LAGE, N. O.; MARTINS C. E. Módulo 5 - elaboração de uma EAP: curso gerência de projetos. Enap, 2014.

COMO DESENVOLVER O PLANO DE PROJETO

Plano de trabalho

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para organizar e estruturar as atividades e entregas do projeto de maneira clara e objetiva, garantindo a execução eficiente das ações de acordo com o planejamento. Este artefato é útil quando se deseja traduzir o planejamento e o escopo do projeto em ações práticas e gerenciáveis.

Como usar:

O plano de trabalho é uma ferramenta essencial para garantir a implementação eficaz do projeto, funcionando como um verdadeiro guardião do escopo e planejamento definidos. Traduz os alinhamentos iniciais e o escopo em ações concretas, definindo entregas, responsabilidades e prazos. O plano de trabalho é uma ferramenta tática, ajudando a orientar a execução diária e dando base para monitorar o progresso.

A estrutura do plano de trabalho pode variar conforme as necessidades do projeto, mas, em geral, deve incluir componentes claros e específicos relacionados a entregas, recursos, responsabilidades e marcos do projeto. Além disso, pode agregar diversos artefatos presentes neste guia, como indicadores (ver também *como planejar o monitoramento e avaliação dos projetos*), matriz RACI (ver também *como definir responsabilidades*) e riscos identificados (ver também *como identificar e gerir os riscos*).

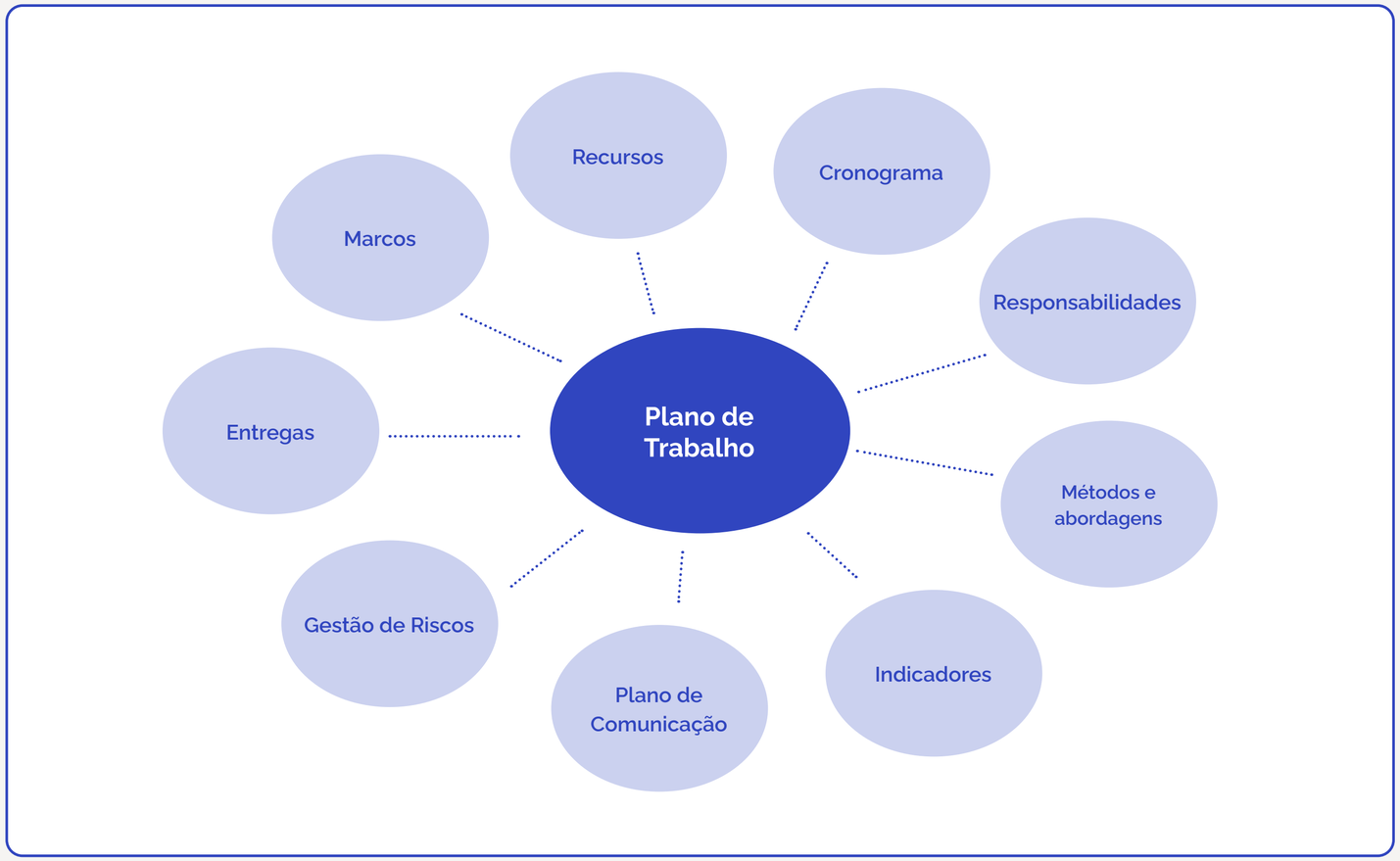
O plano de trabalho pode ser adaptado a diversas necessidades, desde a apresentação clara de informações para stakeholders até a edição contínua ao longo do projeto, funcionando como uma ferramenta dinâmica que acompanha a evolução do trabalho. A escolha pode ser entre documentos digitais, planilhas ou ferramentas de gestão de projetos, dependendo das necessidades e das práticas vigentes na organização.

Passo a passo

1. **Determine os elementos do plano:** Escolha o que irá compor o plano de acordo com as necessidades do seu projeto.
2. **Analise as ferramentas adequadas:** Escolha as ferramentas para concentrar as informações do projeto, como documentos digitais, planilhas ou softwares de gestão.
3. **Levante o que já se sabe:** Revise os itens definidos como escopo, metas e recursos para consolidar o que está claro.
4. **Preencha lacunas:** Selecione ferramentas e artefatos que ajudem a chegar às especificações que ainda faltam, como responsabilidades e análises de risco.
5. **Refine colaborativamente com a equipe:** Compartilhe o plano preliminar com a equipe para refinar as determinações feitas.
6. **Compartilhe com stakeholders:** Apresente o plano de trabalho aos stakeholders se for necessário, possibilitando ajustes e feedback.
7. **Gestão contínua ao longo do projeto:** Monitore as entregas e faça ajustes conforme necessário durante a execução.

COMO DESENVOLVER O PLANO DE PROJETO

Plano de trabalho



Referências e aprofundamento:

Modelo Plano de projeto (Canva)

Como facilitar oficinas

Facilitar oficinas é essencial para promover colaboração e engajamento na resolução de problemas. As oficinas são frequentemente usadas para gerar soluções coletivas, alinhamento estratégico e coleta de percepções das partes interessadas, especialmente em contextos onde múltiplos atores estão envolvidos. Seja em ambientes presenciais ou remotos, a pessoa facilitadora deve criar um espaço seguro e produtivo onde os participantes se sintam à vontade para compartilhar ideias e trabalhar juntos.

O sucesso de uma oficina não se mede apenas pelo número de acordos ou consensos alcançados, mas pela qualidade do conflito saudável que surge entre as ideias dos participantes. A pessoa facilitadora deve se concentrar em extrair o melhor produto deste conflito, utilizando ao máximo a inteligência coletiva do grupo. Isso significa que o processo de exploração das ideias deve ser mais importante do que chegar a um entendimento prévio que a pessoa facilitadora já sabia desde o início. Aproveitar a diversidade de perspectivas é o verdadeiro objetivo da oficina, e isso só é possível quando os participantes questionam, desafiam e contribuem genuinamente para o processo. Neste contexto, as dinâmicas de grupo e metodologias participativas são elementos-chave para uma oficina bem-sucedida, seja em um ambiente presencial ou remoto.

Diretrizes orientadoras

1. Estabelecer objetivos claros para a oficina e intenções para cada momento proposto, alinhando-os com as demais atividades do projeto.
2. Fomentar a participação ativa, criando um ambiente de confiança e incentivando a colaboração entre os participantes.
3. Adaptar métodos e dinâmicas para o formato de oficina, sejam presenciais ou remotas, garantindo que todos os participantes tenham oportunidades iguais de contribuir.
4. Gerenciar o tempo de forma eficiente, equilibrando momentos de discussão, atividade individual e feedback coletivo.
5. Documentar e organizar os resultados, garantindo que as ideias e decisões sejam registradas e utilizadas na execução do projeto.

COMO FACILITAR OFICINAS

Boas práticas de facilitação

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para garantir uma facilitação eficaz em oficinas, criando interação e contribuição ativa para gerar soluções coletivas e alinhadas. Este artefato é útil em momentos de colaboração intensa ou resolução coletiva de problemas.

Como usar:

Facilitar uma oficina exige planejamento, presença, boa comunicação e flexibilidade para se ajustar conforme a evolução das interações. As boas práticas de facilitação visam criar um ambiente seguro e produtivo onde as interações sejam colaborativas, as ideias possam fluir livremente e os resultados sejam construídos coletivamente. Independentemente de ser uma oficina presencial ou remota, a facilitação deve ser dinâmica, mantendo os participantes engajados e criando condições para explorar ideias, responder a desafios e gerar soluções coletivas. A eficácia da pessoa facilitadora está em sua capacidade de guiar o processo, manter o foco nas contribuições que pode tirar para o projeto e, ao mesmo tempo, garantir que todos os participantes sintam-se ouvidos e engajados.

Pontos-chave

1. **Planeje os momentos com intencionalidade:** Defina objetivos claros para cada momento da oficina, com saídas ou descobertas esperadas bem delineadas. As atividades devem estar sempre conectadas ao escopo do projeto e aos objetivos maiores da oficina, criando um fluxo contínuo de aprendizado.
2. **Crie um fio lógico e adapte-se a partir dele:** Estabeleça um roteiro claro para a oficina, garantindo que haja uma sequência lógica entre as atividades. Porém, esteja aberto a mudanças: adapte o fluxo e tempos conforme as necessidades do grupo ou que o momento exigirem.
3. **Prepare o ambiente, seja físico ou virtual:** Garanta que o ambiente de trabalho seja adequado para o tipo de oficina. Em espaços presenciais, cuide da disposição das cadeiras e do equipamento necessário. Em ambientes virtuais, escolha ferramentas de fácil acesso e funcionalidade, garantindo que todos os participantes saibam como usar as plataformas antes de iniciar.
4. **Alinhe entre a equipe:** Defina funções específicas para cada um, como guiar certos momentos, apoiar a interação dos participantes ou registrar as contribuições. O alinhamento entre a equipe garante que a facilitação seja fluída e que todos os aspectos da oficina sejam cobertos.
5. **Gere conexão, faça acordos e descontraia quando necessário:** Crie um ambiente de confiança desde o início, com apresentações e acordos claros para a interação. Descontraia o ambiente quando necessário, para evitar que o processo se torne exaustivo.
6. **Garanta o bom entendimento e didática:** Use tanto linguagem verbal quanto não verbal para garantir que todos compreendam as instruções e o objetivo de cada atividade. Faça checagens frequentes para confirmar seus entendimentos e inicie, pause e termine as atividades de forma explícita e clara.
7. **Equilibre a participação de todos:** Dê espaço para que todos participem, sendo paciente com os que falam mais e incentivando aqueles que são mais tímidos. Respeite os tempos de cada um e, se necessário, peça permissão para que as contribuições de todos sejam ouvidas de maneira justa.
8. **Estimule conflitos produtivos de ideias:** Em oficinas, é natural que surjam conflitos de ideias. Esteja presente para moderar esses conflitos de maneira construtiva, ajudando o grupo a transformar divergências em soluções criativas. Facilite a expressão de ideias divergentes e ajude o grupo a encontrar consensos sem restringir a diversidade de opiniões.

COMO FACILITAR OFICINAS

Boas práticas de facilitação

Exemplo no projeto de turismo sustentável em áreas de preservação

Luciano e sua equipe conduzem uma dinâmica com guias locais para entender quais são as necessidades e desafios do ecoturismo na comunidade local. Neste encontro, a equipe utiliza uma abordagem estruturada para incentivar os participantes a compartilhar suas experiências, mapear sua jornada profissional, e identificar pontos críticos, dificuldades e oportunidades no ecoturismo. Com estes insumos, Luciano compreende em profundidade as barreiras que impedem a plena inserção dos guias locais no turismo sustentável e pode refletir com mais clareza sobre como direcionar futuras iniciativas do projeto.

Abertura e alinhamento de expectativas *30 min*	**Objetivo:** Criar um ambiente acolhedor e explicar o propósito da oficina. **Formato:** Apresentação breve e compartilhamento inicial de experiências.
Mapeamento das experiências e desafios *45 min*	**Objetivo:** Coletar percepções sobre o dia a dia dos guias e seus desafios. **Formato:** Atividade visual de mapeamento da jornada do guia e discussão guiada.
Priorização das necessidades e oportunidades *45 min*	**Objetivo:** Identificar os desafios mais críticos e oportunidades de melhoria. **Formato:** Votação participativa e formulação de necessidades acionáveis.
Síntese e encaminhamentos *30 min*	**Objetivo:** Consolidar aprendizados e definir próximos passos. **Formato:** Sistematização dos resultados e espaço para contribuições finais.

Referências e aprofundamento:

CANÊDO, K.; CANADO, V. Guia Facilitação Remota: Como criar uma jornada de facilitação que faça sentido em espaços virtuais? Brasília: Enap 2020.

ZIMMERMANN, A. Guia de Facilitação Remota: Soluções inovadoras para desafios públicos. Brasília: Enap, 2021.

Modelo Organizando oficinas (Desafios 2.0)

COMO FACILITAR OFICINAS

Dinâmicas

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para promover a interação, engajamento e colaboração durante a execução de uma oficina, criando condições para ideias coletivas e soluções colaborativas. Este artefato é útil para planejar oficinas.

Como usar:

As dinâmicas de grupo são essenciais para tornar as oficinas mais interativas e garantir que todos os participantes contribuam de maneira significativa. A utilização de diferentes dinâmicas pode ajudar a quebrar o gelo, desafiar ideias pré-concebidas e gerar um ambiente de confiança, onde todos se sintam à vontade para compartilhar suas opiniões. Dependendo do objetivo da oficina, a pessoa facilitadora pode personalizar as dinâmicas da oficina, selecionando aquelas que melhor se adequam ao perfil do grupo e aos objetivos desejados. Diversos artefatos deste guia, inclusive, podem ser preenchidos em oficinas. As dinâmicas a seguir são algumas possibilidades de formatos de interação para diferentes objetivos.

Pontos-chave

1. **Roda de conversa:** Cria um ambiente inclusivo onde todos possam compartilhar suas opiniões de maneira organizada e respeitosa. Seu uso comum é para discussão de temas com uma diversidade de perspectivas e garantir que todos se expressem de forma equilibrada.

   Como funciona: Os participantes formam uma roda e o(a) facilitador(a) dá a palavra para cada um de maneira organizada, garantindo que todos falem sem interrupções.

2. **Quebra-gelo:** Estimula interações iniciais para quebrar o gelo e incentivar os participantes a se conhecerem. Usado no início da oficina, para criar um ambiente mais confortável e descontraído.

   Como funciona: Proponha atividades divertidas e simples, como perguntas rápidas ou jogos curtos, para fazer os participantes se sentirem mais à vontade.

3. **Aquário:** Facilita discussões em grupo, onde um grupo pequeno conversa no centro, enquanto o restante observa. Comum ser usado para promover discussões profundas sobre um tema, permitindo que as ideias fluam livremente enquanto a audiência escuta e reflete.

   Como funciona: Um pequeno grupo discute um tema no centro da sala, enquanto os demais observam. Os participantes podem ser convidados a entrar na discussão conforme necessário, oferecendo novas perspectivas.

4. **World Café:** Estimula conversas em pequenos grupos que depois serão compartilhadas com o grupo maior. Indicado quando se deseja que um grande grupo discuta um tema em profundidade e gere insights coletivos.

   Como funciona: Os participantes são divididos em mesas pequenas que discutem um tema específico. Após algum tempo, os grupos rotacionam, trazendo novos insights para as conversas anteriores.

5. **Votação com recursos limitados:** Prioriza ideias ou soluções com base em um número limitado de votos. Esse formato ajuda quando é necessário definir prioridades ou direcionar decisões de forma rápida e participativa.

   Como funciona: Cada participante recebe um número limitado de votos que pode distribuir entre as ideias apresentadas. Eles podem escolher concentrar todos os votos em uma ideia ou distribuir entre várias. As ideias mais votadas são priorizadas para discussão ou ação.

6. **Notícia de jornal:** Cria uma narrativa futura sobre o impacto do projeto, incentivando os participantes a visualizar o sucesso. É usado para visualizar cenários futuros e alinhar todos sobre o impacto desejado do projeto.

   Como funciona: Peça aos participantes escreverem uma notícia de jornal fictícia sobre o sucesso do projeto, imaginando como os resultados do projeto seriam noticiados no futuro. Isso ajuda a criar uma visão comum do impacto e a inspirar ações concretas.

COMO FACILITAR OFICINAS

Dinâmicas

Exemplo no projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública

Marina conduz uma oficina com pessoas do público-alvo para compreender suas percepções e desafios no acesso aos serviços de saúde. Durante a oficina, Marina aplica dinâmicas que facilitam a troca de experiências e estimulam reflexões profundas: um quebra-gelo inicial, seguido por World Café para levantar percepções e histórias e, por fim, a notícia de jornal para projetar um cenário futuro ideal de equidade na saúde, como exemplificado no esquema. Com essas informações, Marina e sua equipe constroem um Mapa de Empatia, ajudando a equipe a estruturar melhor as necessidades, medos e expectativas das populações atendidas.

JORNAL DO FUTURO

POSTO DE SAÚDE AGORA TEM ATENDIMENTO ESPECIALIZADO PARA MULHERES E POPULAÇÃO LGBTQIA+

Profissionais capacitados garantem acolhimento sem preconceito e escuta atenta

O posto de saúde do bairro passou por mudanças e agora oferece atendimento especializado para mulheres e pessoas LGBTQIA+. Com profissionais treinados e um ambiente mais acolhedor, quem antes evitava procurar ajuda por medo de discriminação agora se sente mais seguro para cuidar da saúde

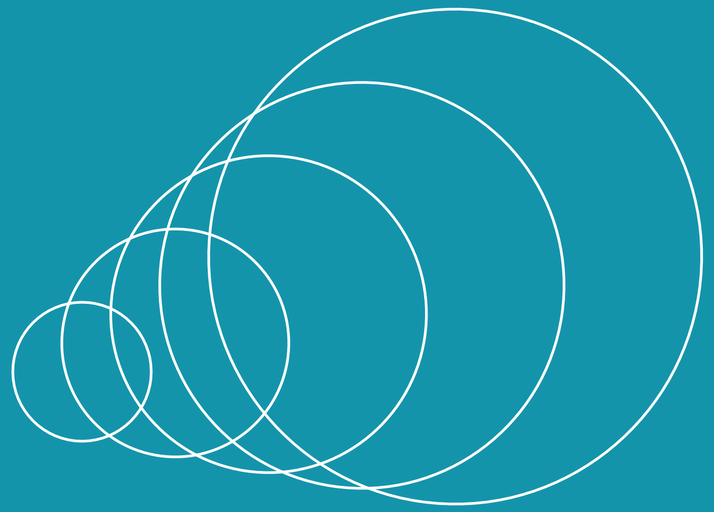
Referências e aprofundamento:

ZIMMERMANN, A. Guia de Facilitação Remota: Soluções inovadoras para desafios públicos. Brasília: Enap, 2021.

Vídeo: *Oficina Quebre o Gelo das Reuniões Remotas! (Ministério da Economia)*

Design Thinking: Toolkit para Governo (TCU)

Escopo e valor



O domínio de escopo e valor estabelece o que será entregue pelo projeto e qual impacto ele pretende gerar, garantindo que as iniciativas sejam alinhadas a objetivos estratégicos e necessidades concretas de seus beneficiários. Esse processo envolve a identificação do problema a ser solucionado, a definição de entregas e a relação do projeto com sua cadeia de valor, criando clareza sobre os benefícios esperados. Para que o escopo seja bem estruturado, é essencial compreender o contexto do projeto, os públicos envolvidos e as prioridades estratégicas da organização.

O escopo pode ser visto como o meio pelo qual o projeto irá cumprir os requisitos que promovem a geração de valor, ou seja, atendem às necessidades e interesses de seu(s) público(s). Para determiná-lo é importante identificar as principais entregas e o que representa sucesso ou aceitação para cada uma. Um escopo bem delineado ajuda a evitar desvios e define expectativas realistas sobre o que será entregue. Quando assertivo, garantirá a geração de valor sem grandes desvios.

A definição do escopo não deve ser vista como um elemento rígido, mas sim como um balanço entre direcionamento claro e flexibilidade adaptativa. É necessário permitir ajustes estratégicos para acomodar mudanças ao longo do projeto, ainda mais em cenários complexos. Para isso, práticas como priorização de entregas, análise de impacto e de viabilidade e monitoramento contínuo da aderência ao planejamento estratégico são fundamentais. O essencial é garantir que o escopo não seja somente bem executado tecnicamente, mas que seja também assertivo na promoção do impacto real para seus usuários e stakeholders, com os recursos e capacidades disponíveis ao projeto.

Boas práticas para gestão de escopo e valor

As boas práticas apresentadas aqui são referências que podem direcionar o sucesso da gestão neste domínio e devem ser ajustadas conforme o contexto e os desafios de cada projeto.

01 Definir o problema público com clareza antes de propor soluções.

02 Relacionar o projeto aos objetivos estratégicos e cadeia de valor institucional.

03 Mapear partes interessadas e públicos-alvo para alinhar expectativas e necessidades.

04 Priorizar entregas e resultados de acordo com impacto e viabilidade.

05 Utilizar critérios objetivos para definir o que está dentro e fora do escopo, definindo entregas e critérios de qualidade.

06 Revisar continuamente o portfólio de projetos para manter alinhamento estratégico.

07 Evitar escopos que busquem resolver muitos problemas com uma única solução, garantindo foco no que gera mais valor.

08 Revisitar periodicamente os objetivos e resultados esperados para ajustes estratégicos.

Como podemos e artefatos

Legenda dos níveis de complexidade

baixo: ● ○ ○ *médio:* ● ● ○ *alto:* ● ● ●

01 Como podemos identificar o problema a ser solucionado

Definição de problema público ● ○ ○

Ao iniciar um novo projeto, garantindo clareza sobre o problema real a ser solucionado antes de definir soluções.

Árvore do problema ● ● ○

Para mapear causas e consequências do problema, estruturando uma visão aprofundada da sua complexidade.

02 Como relacionar o projeto à cadeia de valor e/ou planejamento estratégico institucional

Teoria da mudança ● ● ●

Para visualizar e embasar a lógica de transformação do projeto, relacionando atividades, entregas e impacto esperado.

Pontos de alavancagem ● ● ○

Para identificar intervenções estratégicas que podem maximizar o impacto do projeto dentro do sistema em que atua.

03 Como compreender público-alvo e traçar objetivos

Mapa de empatia ● ● ○

Para entender as percepções, dores e necessidades do público-alvo, facilitando a criação de soluções alinhadas à realidade dos usuários.

Histórias de usuário ● ○ ○

Para descrever as expectativas e necessidades dos usuários em relação ao projeto, guiando a definição de objetivos.

04 Como definir as entregas do projeto

Matriz impacto X viabilidade ● ○ ○

Para priorizar entregas considerando seu potencial de impacto e a viabilidade de implementação.

MoSCoW ● ● ○

Para classificar requisitos e funcionalidades em categorias como essenciais, desejáveis e opcionais.

05 Como identificar os resultados esperados

Canvas de proposta de valor ● ● ●

Para estruturar a lógica de valor do projeto, alinhando entregas às necessidades do público e stakeholders.

Trabalho a ser feito (jobs to be done) ● ● ○

Para entender a motivação real dos usuários e definir entregas que resolvam suas demandas de forma efetiva.

06 Como revisar o portfólio de projetos

SWOT ● ● ○

Para analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no contexto em que o portfólio pretende intervir.

Priorização de projetos ● ● ○

Para comparar diferentes projetos e alocar recursos estrategicamente, garantindo maior alinhamento e impacto.

Relações com outros domínios e etapas de gestão de projetos

Domínios relacionados:

Domínio 5

Partes interessadas e comunicação:

A definição do escopo precisa considerar as expectativas das partes interessadas para evitar desalinhamento.

Domínio 6

Incerteza e contexto:

Mudanças no ambiente podem exigir ajustes no escopo para manter a relevância do projeto.

Domínio 7

Impacto e aprendizado:

O escopo define o que será entregue, enquanto este domínio avalia se as entregas geraram o impacto esperado.

Etapas de gestão de projetos mais relevantes:

01 Iniciação:

O escopo começa a ser definido a partir da compreensão do problema e da necessidade do projeto.

02 Planejamento:

O detalhamento do escopo e das entregas ocorre aqui, garantindo alinhamento e viabilidade da execução.

03 Execução

04 Monitoramento

04 Encerramento

Como identificar o problema a ser solucionado

A identificação precisa do problema a ser solucionado é o primeiro passo para um projeto bem estruturado. Muitos projetos falham porque partem de soluções pré-definidas sem uma análise aprofundada do problema real. Diferenciar sintomas de causas estruturais e compreender o contexto do problema permite que o projeto direcione esforços de forma eficaz, evitando desperdício de recursos e garantindo impacto relevante.

Para isso, é necessário adotar metodologias que ajudem a organizar e visualizar o problema de forma clara. A análise deve considerar dados concretos, percepções de diferentes atores e impactos no ecossistema do projeto. Além disso, a revisão contínua do diagnóstico ao longo do tempo pode revelar novas perspectivas e permitir ajustes na abordagem. Essa etapa pode ser feita com ferramentas que ajudam a organizar e visualizar as informações de forma clara, como documentos de definição de problema, mapeamento de causas e impactos e consultas a especialistas e públicos afetados.

Diretrizes orientadoras

1. Evitar partir diretamente para soluções sem um diagnóstico claro.
2. Diferenciar sintomas de causas estruturais do problema (ver também ***como evidenciar causas***).
3. Basear a definição do problema em dados e evidências concretas.
4. Consultar diferentes stakeholders para validar percepções sobre o problema.
5. Revisar continuamente o diagnóstico para garantir precisão e relevância.

COMO IDENTIFICAR O PROBLEMA A SER SOLUCIONADO

Definição de problema público

Nível de complexidade: ● ○ ○

Quando usar:

Deve ser utilizado no início do projeto para garantir que há clareza sobre o problema a ser solucionado antes da definição de soluções. Esse documento pode ser revisado ao longo do processo para incorporar novas informações e ajustes na formulação do problema.

Como usar:

A definição de problema público é uma ferramenta estruturada que ajuda a registrar e organizar o diagnóstico do problema de forma clara e objetiva. Seu objetivo é garantir que o problema seja formulado com precisão, facilitando a comunicação e o alinhamento entre as partes envolvidas.

O conceito de problema pode ser compreendido como a diferença entre a situação atual e uma situação ideal. Se tornam especificamente problemas públicos quando são problemas que possuem implicações para uma quantidade ou qualidade notável de pessoas (Secchi, 2022). Neste caso, estes cabem ser resolvidos por projetos e políticas da gestão pública.

Passo a passo

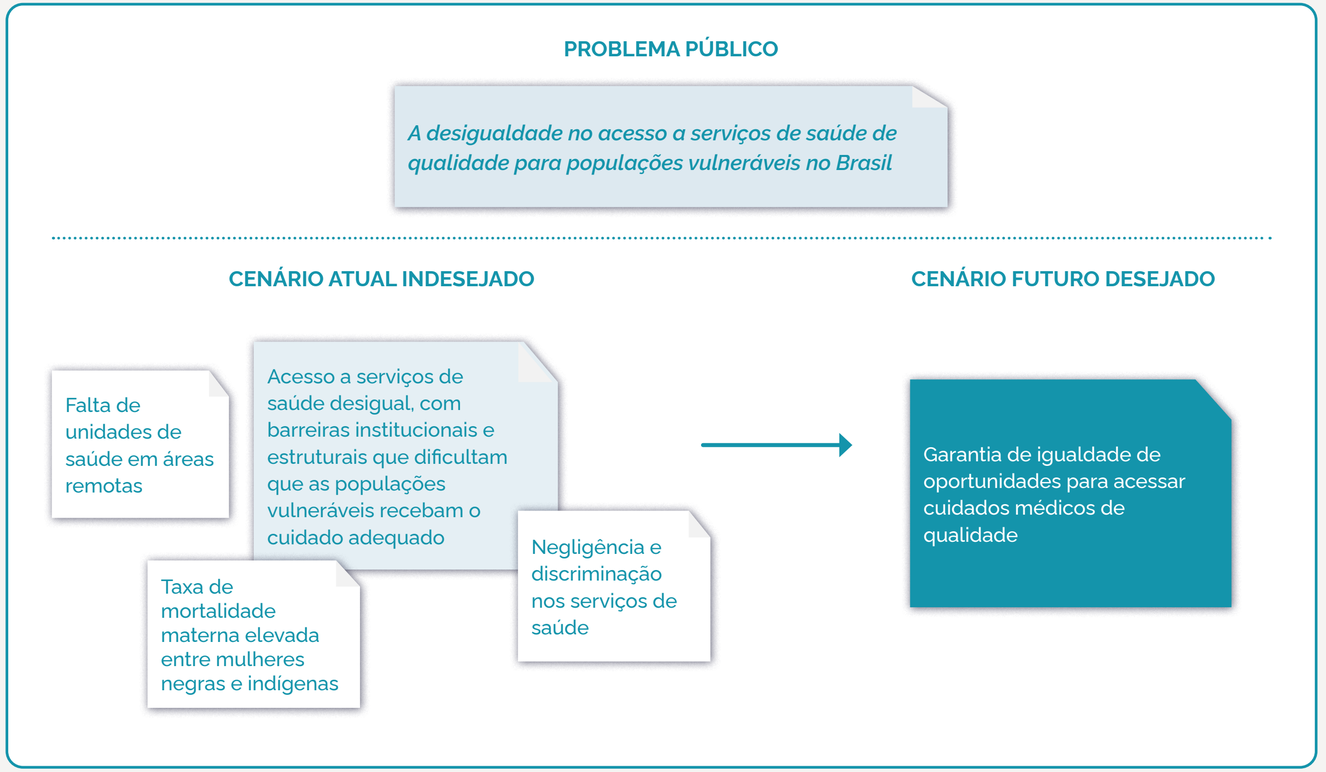
1. **Descreva o problema de forma objetiva:** Explique a questão central que precisa ser resolvida, evitando termos vagos ou subjetivos.
2. **Identifique os grupos afetados:** Especifique quem sofre os impactos do problema e de que forma isso ocorre.
3. **Reúna evidências:** Utilize dados, pesquisas ou relatos que demonstram a relevância do problema e sua magnitude.
4. **Analise as consequências:** Explique o que acontece caso o problema não seja resolvido, destacando seus impactos de curto e longo prazo.
5. **Reveja e refine:** Garanta que a formulação do problema esteja clara e validada por especialistas ou partes interessadas.

COMO IDENTIFICAR O PROBLEMA A SER SOLUCIONADO

Definição de problema público

Exemplo no projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública

Ao identificar o problema de desigualdade no acesso a serviços de saúde, Marina decide registrar como as populações vulneráveis (como mulheres em situação de vulnerabilidade e comunidades indígenas) enfrentam barreiras no acesso a cuidados médicos. Marina define que o método de coleta de evidências será por dados de saúde pública e entrevistas com cidadãos e organizações. Com estas informações, Marina espera poder analisar as consequências de não abordar essas desigualdades, como o aumento de doenças preveníveis e a perpetuação de disparidades sociais.



Referências e aprofundamento:

SECCHI L;, COELHO F. de S.; PIRES V. Políticas Públicas: Conceitos, Casos Práticos, Questões De Concursos. Boston: Cengage Learning, 3 ed., 2019.

Modelo Matriz de (re)definição de problema (Design Thinking Toolkit para Governo, TCU)

COMO IDENTIFICAR O PROBLEMA A SER SOLUCIONADO

Árvore do problema

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Essa ferramenta deve ser utilizada quando se deseja mapear causas e consequências do problema, estruturando uma visão mais aprofundada da sua complexidade. Pode ser usada para embasar a formulação do problema ou revisar hipóteses sobre sua origem.

Como usar:

A árvore do problema é uma ferramenta visual que organiza causas, problema central e consequências em um esquema estruturado e baseado em evidências, facilitando a análise da complexidade do desafio a ser enfrentado. O objetivo dessa ferramenta é diferenciar sintomas de causas fundamentais, ajudando a equipe a identificar quais fatores devem ser priorizados para intervenção.

A árvore é composta pelo seu tronco como problema focal, folhas como consequências e raízes como causas. No momento de definir o problema a ser solucionado pelo projeto, é importante priorizar as causas que serão atacadas para impulsionar um novo cenário.

Passo a passo

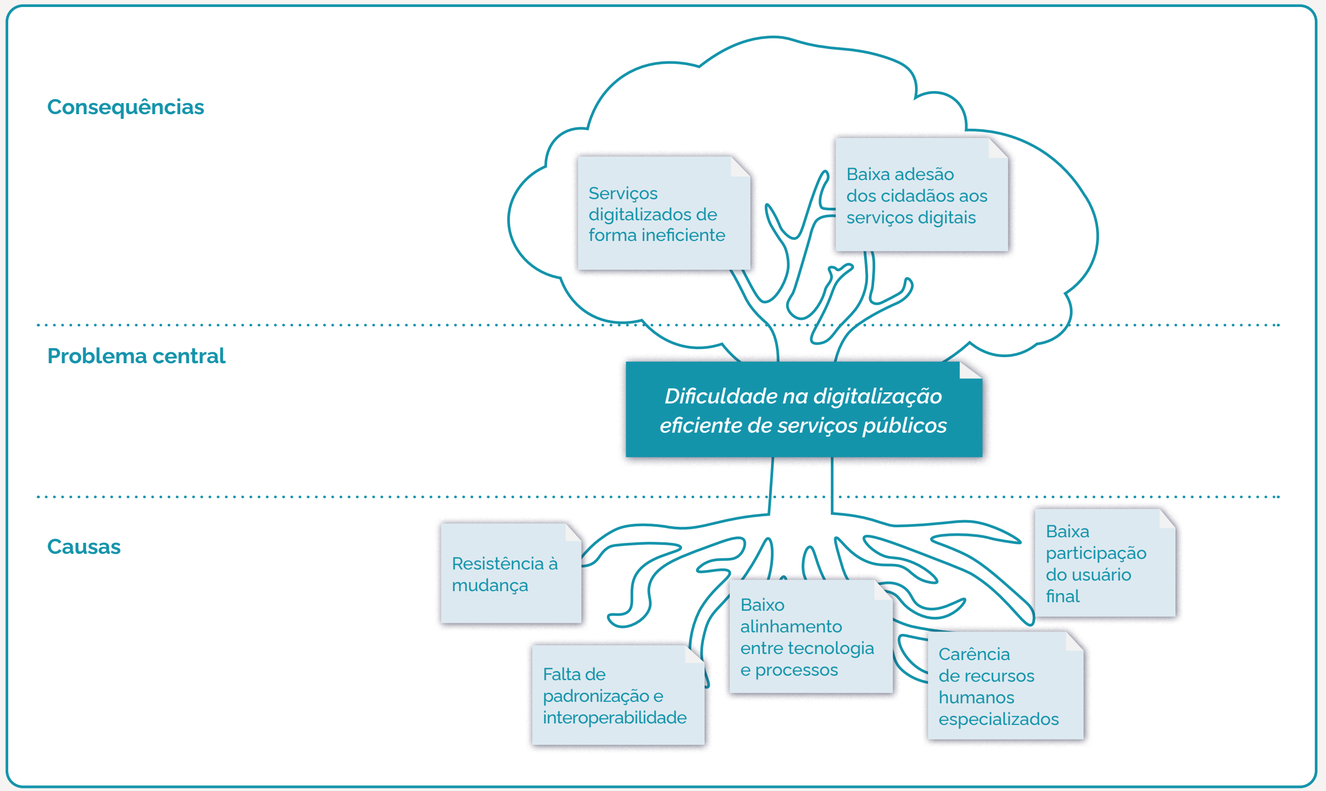
1. **Escreva o problema central no meio do diagrama:** Defina de maneira clara o desafio que precisa ser solucionado.
2. **Identifique as causas do problema:** Liste os fatores que contribuem para a sua existência e os organize de acordo com sua profundidade (causas imediatas, intermediárias e estruturais) nas raízes da árvore.
3. **Mapeie as consequências do problema:** Registre os impactos gerados pela sua permanência, considerando tanto efeitos diretos quanto indiretos, nas folhas da árvore.
4. **Analise relações de causa e efeito:** Avalie como os diferentes elementos do diagrama se conectam e influenciam uns aos outros.
5. **Reveja e refine o modelo:** Valide se o mapeamento está bem estruturado e se contempla todos os fatores relevantes.
6. **Identifique prioridades ao projeto:** Defina quais causas são mais viáveis e geram mais impacto para serem foco do escopo do projeto.

COMO IDENTIFICAR O PROBLEMA A SER SOLUCIONADO

Árvore do problema

Exemplo no projeto de digitalização de serviços públicos:

Ariel e sua equipe precisam apoiar outro setor que enfrenta dificuldades para digitalizar seus serviços de forma eficiente. Ariel e sua equipe elaboram uma árvore de problema para identificar as causas estruturais dessa dificuldade, desde resistências internas até barreiras tecnológicas, além de mapear os impactos gerados pela falta de digitalização adequada. Com essas informações, Ariel compreende a raiz dos desafios e pode planejar intervenções mais eficazes.



Referências e aprofundamento:

Modelo de Árvore de Problemas (Miro)

Modelo Definição do problema (Desafios 2.0)

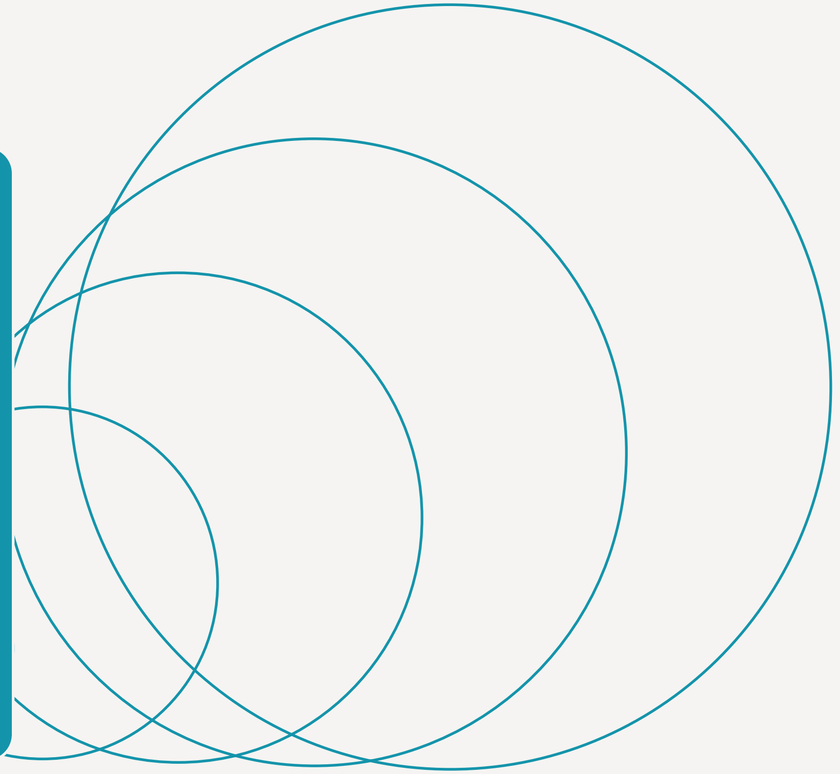
Como relacionar o projeto à cadeia de valor e/ou planejamento estratégico institucional

Para gerar impacto sustentável, um projeto precisa estar alinhado à estratégia institucional e à cadeia de valor da organização, portanto, ele não deve ser tratado como uma iniciativa isolada, mas sim como parte de um conjunto maior de ações que contribuem para os objetivos estratégicos. Esse alinhamento evita desperdício de recursos, melhora a coerência do portfólio de projetos e aumenta as chances de apoio político, mobilização de recursos e sucesso da iniciativa.

Para garantir esse encaixe estratégico, é fundamental compreender como as entregas do projeto geram valor, identificando quais mudanças em curso elas potencializam ou como se relacionam com a missão e visão da organização. É importante compreender quais os pontos de alavancagem estão sendo promovidos no sistema que o problema está inserido, ou seja, quais aspectos específicos que podem maximizar o impacto positivo da intervenção. Esse processo pode ser iterativo, sendo revisitado ao longo da execução do projeto para garantir que ele continue alinhado aos objetivos organizacionais e às necessidades do contexto.

Diretrizes orientadoras

1. Relacionar as entregas do projeto aos objetivos estratégicos da organização
2. Identificar os impactos diretos e indiretos do projeto na cadeia de valor
3. Evitar projetos isolados, garantindo conexão com outras iniciativas da instituição ou mudanças em curso
4. Mapear oportunidades de maximização de impacto com base nos pontos de alavancagem
5. Revisitar periodicamente o alinhamento estratégico ao longo da execução do projeto



COMO RELACIONAR O PROJETO À CADEIA DE VALOR E/OU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Teoria da mudança

Nível de complexidade: ● ● ●

Quando usar:

Para visualizar a lógica de transformação e monitoramento do projeto, relacionando atividades, entregas e impacto esperado.

Como usar:

A teoria da mudança é uma ferramenta poderosa para visualizar como as atividades do projeto levam às mudanças desejadas, organizando os diferentes níveis do potencial impacto de forma lógica e estruturada. Seu uso permite esclarecer em um mapa visual como insumos e atividades geram entregas e produtos que irão desencadear resultados diretos e transformações mais amplas.

Essa ferramenta pode ser utilizada para auxiliar a definição de escopo e valor de um projeto ou política, explicitando a relação entre seus principais elementos e facilitando o planejamento. Ainda que não seja possível embasar essas relações em dados da realidade dos próprios stakeholders, por exemplo, no caso de uma política em construção, a busca de evidências com validade de comparação é necessária para que as relações sejam confiáveis. A boa fundamentação dos mecanismos causais que influenciam as mudanças desejadas é fator crítico para a assertividade da intervenção.

A ferramenta é também comumente utilizada para promover base ao monitoramento e à avaliação de impacto. Explicitar os pressupostos e riscos envolvidos nessa cadeia lógica auxilia perceber oportunidades de gestão e verificação. Assim, o mapa resultante do uso deste artefato é o primeiro passo para determinar como podem ser mensurados, por exemplo, o uso dos recursos, a qualidade das atividades, a entrega dos produtos e a verificação de resultados (ver também *como avaliar o projeto*).

Passo a passo

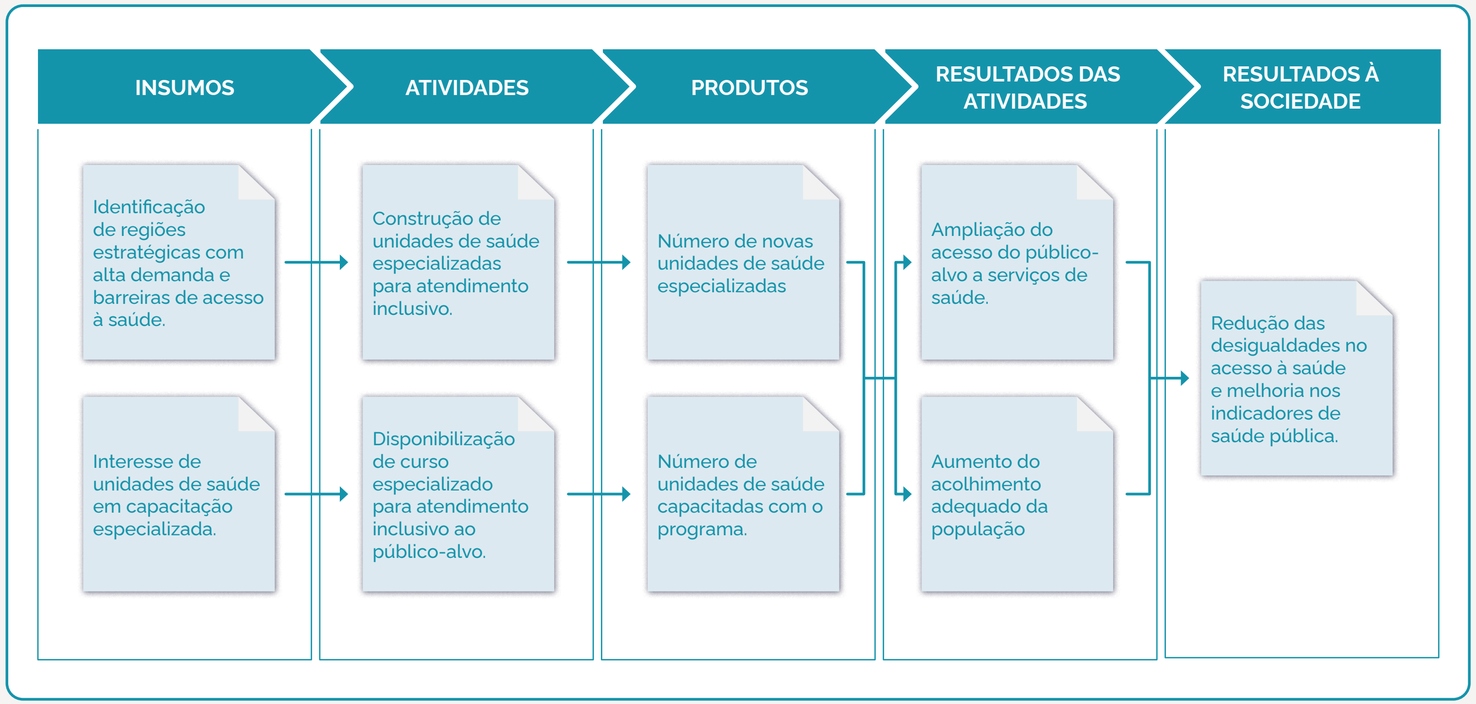
1. **Levante o que já se sabe:** Reúna informações sobre o escopo do projeto, o valor esperado, seu público-alvo e benchmarking de práticas semelhantes.
2. **Defina o valor esperado:** Comece identificando quais potenciais impactos se deseja alcançar com o projeto.
3. **Desdobre as entregas:** Com base em evidências, determine quais entregas a política precisa ter para que seja possível gerar o valor esperado. É usual que sejam escritos como o número de alguma coisa ou grupo que foram transformados pelas atividades, dando a noção concreta de que algo é entregue.
4. **Defina as atividades e insumos:** Liste quais ações concretas serão executadas para garantir a entrega dos produtos e mapeie os principais insumos necessários para que sejam viáveis.
5. **Explicite as conexões:** Use setas para tornar explícitas as relações de causa e efeito de seu mapa, baseadas em evidências.
6. **Mapeie pressupostos:** Registre as hipóteses que sustentam a lógica do projeto e precisarão ser monitoradas.
7. **Revise e refine:** Avalie se a relação entre atividades, resultados e impacto faz sentido e ajuste conforme necessário.

COMO RELACIONAR O PROJETO À CADEIA DE VALOR E/OU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Teoria da mudança

Exemplo no projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública:

Marina e sua equipe elaboram a teoria da mudança para estruturar a lógica de implementação de unidades de saúde voltadas para populações com dificuldade de acesso à saúde. São feitas discussões para identificar os recursos necessários, as atividades prioritárias e os impactos esperados pelo projeto. Dessa forma, Marina pode determinar que a criação de unidades e capacitação das equipes ocorram em locais estratégicos, respondendo às reais demandas do público-alvo e contribuindo para a redução das desigualdades no atendimento.



Referências e aprofundamento:

INSPER METRICIS. Guia de Avaliação de Impacto Socioambiental para Utilização em Projetos e Investimentos de Impacto. São Paulo: Insper Metricis, 5 ed, 2022

COMO RELACIONAR O PROJETO À CADEIA DE VALOR E/OU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Pontos de alavancagem

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para identificar intervenções estratégicas que podem maximizar o impacto do projeto dentro do sistema em que atua.

Como usar:

Os pontos de alavancagem são locais dentro de um sistema onde pequenas mudanças podem gerar grandes impactos. Segundo Meadows (1999), esses pontos existem em diferentes níveis de eficácia e dificuldade de intervenção - quanto mais eficaz, também mais difícil implementar. Isso ocorre porque alguns pontos são mais tangíveis, enquanto outros são mais complexos ou subjetivos. Esses elementos podem estar em quatro grupos: Constantes, parâmetros e números (mais básicos e tangíveis do sistema, como orçamentos, recursos físicos, regras operacionais e métricas); Fluxos de materiais e informação (dinâmica de recursos - materiais, financeiros, humanos- e a forma como a informação circula); Regras e estruturas de poder (normas, leis, políticas e a distribuição de poder e influência); e Objetivos e paradigmas (os objetivos que orientam o sistema e as crenças, valores e visões de mundo que o sustentam).

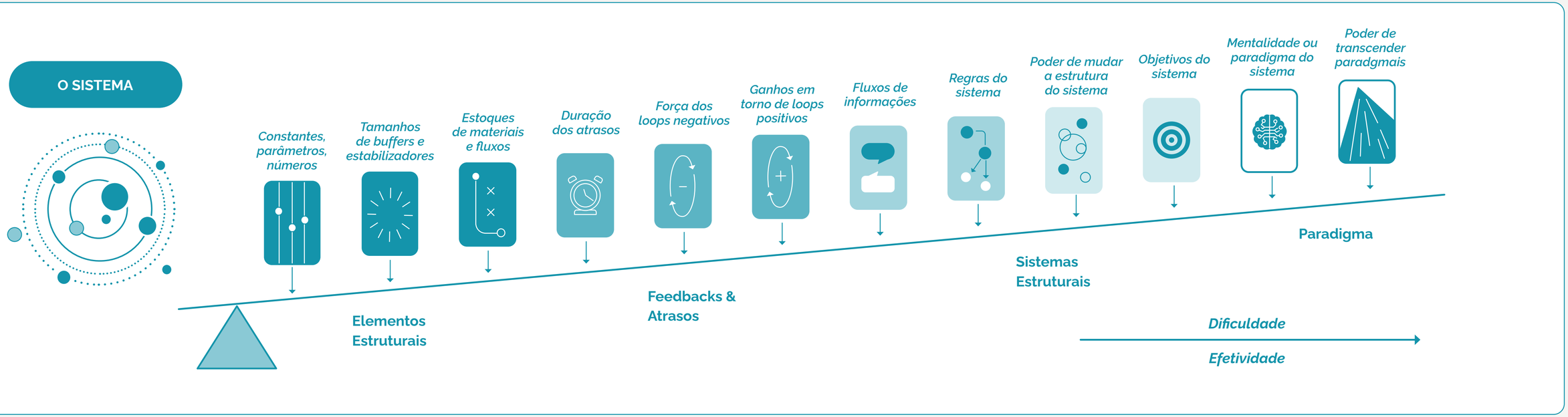
A identificação de intervenções possíveis começa com uma visão abrangente do sistema em que o projeto está inserido, permitindo identificar necessidades, impedimentos e gargalos. Em vez de tentar controlar um sistema complexo, a ideia é identificar onde já existem fluxos de energia, tensões e movimentos latentes, e atuar nessas áreas para direcionar a mudança. Compreender os pontos de alavancagem possíveis no contexto do projeto garante mais assertividade e maximização do impacto, considerando ainda as estratégias em curso, a viabilidade técnica e a aceitação política e institucional.

Passo a passo

1. **Visualize o sistema:** Liste elementos que fazem parte do sistema de sua intervenção, sejam eles pessoas, grupos, recursos, transformações esperadas e outros.
2. **Identifique zonas possíveis de intervenção:** Torne explícito no sistema identificado quais pontos de fluxos de influência, pontos de resistência, tensões e oportunidades latentes. Algumas perguntas que podem ajudar são:
   a. Onde há resistência à mudança ou energia represada que busca se expressar?
   b. Que fatores possuem efeito cascata sobre muitos outros?
   c. Onde já existem melhorias espontâneas em andamento?
3. **Levantar possíveis intervenções:** Liste diversas estratégias de ação, contemplando diferentes níveis de alavancagem.
4. **Analise a viabilidade e o impacto:** Avalie quais intervenções serão de maior impacto no sistema e para as partes interessadas. Priorize intervenções mais estratégicas para a organização, de maior viabilidade técnica e apoio político.

COMO RELACIONAR O PROJETO À CADEIA DE VALOR E/OU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Pontos de alavancagem



Exemplo no projeto de turismo sustentável em áreas de preservação:

Luciano e sua equipe utilizam a ferramenta de pontos de alavancagem para identificar zonas de tensão na comunidade local e possíveis soluções. Identificaram como zona crítica o controle inadequado do fluxo de turistas, que causa superlotação, degradação ambiental e uma experiência negativa para os visitantes. Uma solução pensada pela equipe é uma intervenção no grupo de constantes, parâmetros e números, como o estabelecimento de limites diários de visitantes e sistemas de reservas, para evitar sobrecarga e proteger os ecossistemas. Outra zona de tensão, já em um nível mais macro, é a falta de inserção das comunidades locais no ecoturismo, que resulta em desequilíbrio na distribuição de benefícios e desinteresse pela conservação, já que essas comunidades frequentemente são excluídas da gestão e dos lucros. A equipe propõe uma intervenção no grupo de regras e estruturas de poder, criando políticas que garantam a participação ativa das comunidades, como a formação de cooperativas ou associações comunitárias, alinhando os interesses locais com a conservação ambiental e fortalecendo a sustentabilidade do projeto.

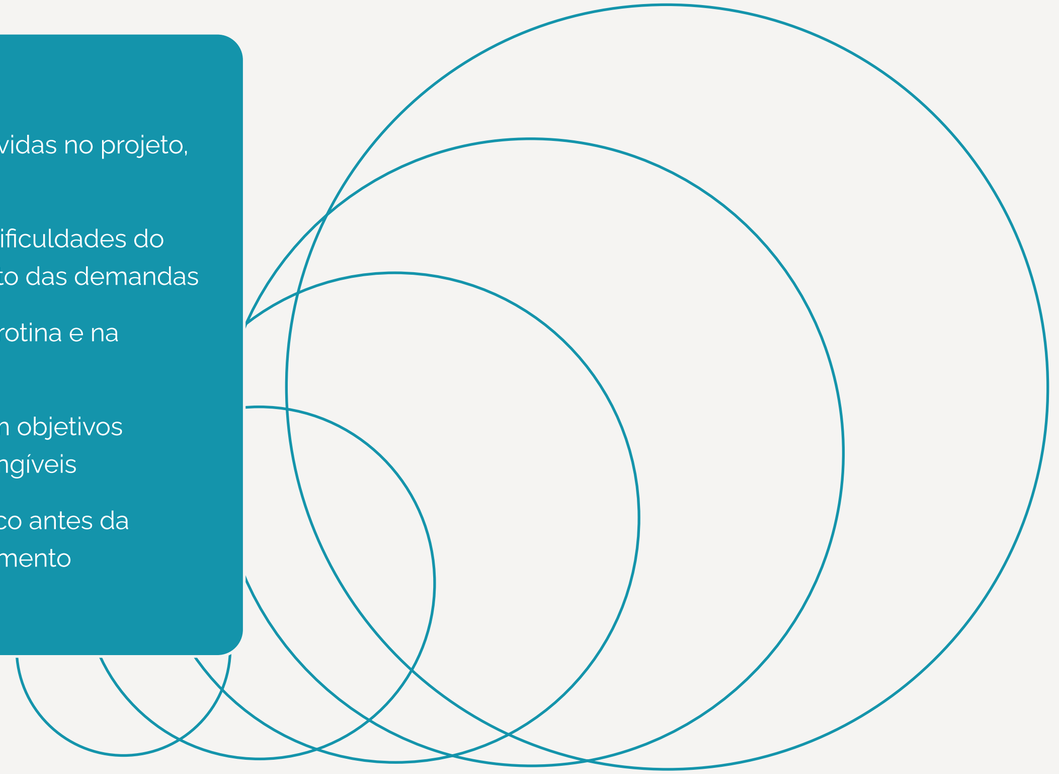
Como compreender público-alvo e traçar objetivos

Projetos eficazes são aqueles que realmente respondem às necessidades do público-alvo. Para isso, é fundamental compreender quem são os usuários, quais desafios enfrentam e o que esperam das entregas do projeto. Muitas vezes, a definição dos objetivos acontece de forma interna e não participativa, sem considerar a perspectiva do usuário, o que pode levar a desalinhamentos e desperdício de esforços.

Para garantir que o projeto atenda às demandas do público, é essencial mapear perfis, comportamentos e expectativas dos usuários e converter essas informações em objetivos bem definidos. Essas ações moldam as bases do projeto e são essenciais para que as entregas atendam aos objetivos reais. A transformação das percepções qualitativas em objetivos estruturados e mensuráveis garante que o impacto do projeto seja claro e direcionado.

Diretrizes orientadoras

1. Identificar as diferentes personas envolvidas no projeto, tanto usuários diretos quanto indiretos
2. Mapear necessidades, expectativas e dificuldades do público-alvo para garantir o atendimento das demandas
3. Compreender o impacto do projeto na rotina e na jornada dos usuários
4. Transformar percepções qualitativas em objetivos estruturados, criando metas claras e tangíveis
5. Testar e validar objetivos junto ao público antes da execução do projeto, garantindo alinhamento



COMO COMPREENDER PÚBLICO-ALVO E TRAÇAR OBJETIVOS

Mapa de empatia

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para entender profundamente as percepções, dores e necessidades do público-alvo. Este artefato ajuda a estruturar os insights sobre como os usuários experienciam o problema, sobretudo quando há muitos dados qualitativos.

Como usar:

O mapa de empatia organiza os insights sobre os usuários em uma estrutura visual que facilita a compreensão das suas experiências e motivações. Ele permite uma análise holística sobre os usuários, conectando suas ações (o que fazem), sentimentos (o que sentem), percepções (o que veem) e expressões (o que dizem) em relação ao problema ou solução que o projeto propõe. Este artefato é muito importante para mapear as dores que os usuários enfrentam, suas frustrações e as oportunidades de melhoria que o projeto pode oferecer.

Ao usar o mapa de empatia, a equipe constrói um entendimento mais profundo de como os usuários interagem com o problema e com a solução proposta. Isso permite a transformação das percepções qualitativas em objetivos estruturados, garantindo que o projeto tenha objetivos claros que atendam de fato às necessidades dos usuários. Ele é uma ferramenta chave para garantir que as soluções criadas sejam realmente pertinentes e que atendam aos desafios e expectativas dos usuários de forma concreta.

Passo a passo

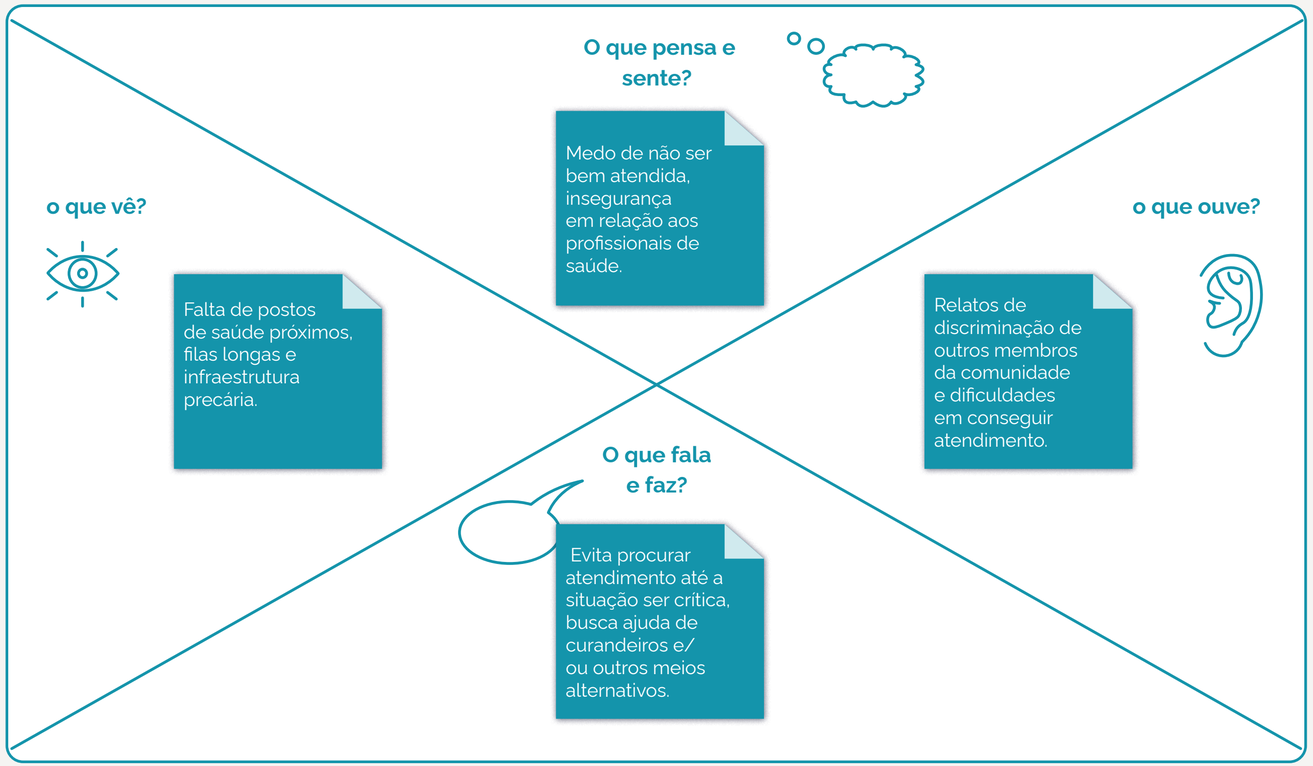
1. **Liste os principais perfis de usuários:** Identifique os diferentes grupos que interagem com o projeto.
2. **Explore as percepções do público:** Registre o que os usuários veem, sentem, dizem e fazem em relação ao problema abordado.
3. **Identifique dores e oportunidades:** Analise os desafios enfrentados e oportunidades de melhoria que o projeto pode proporcionar.
4. **Ajuste os objetivos do projeto:** Com base nos insights gerados, refine as metas e ações do projeto.

COMO COMPREENDER PÚBLICO-ALVO E TRAÇAR OBJETIVOS

Mapa de empatia

Exemplo no projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública:

Marina pretende elaborar um mapa de empatia para compreender melhor as percepções e desafios enfrentados por populações vulneráveis, garantindo que as soluções sejam mais alinhadas às suas realidades. Ao mapear a experiência de uma mulher indígena em área rural, a equipe identificou obstáculos como o medo e a desconfiança no atendimento, devido à discriminação prévia, e a falta de unidades de saúde próximas agrava a situação, corroborada por relatos da comunidade.



Referências e aprofundamento:

Modelo Mapa de empatia (Design Ágil para Inovação Social e Desenvolvimento Toolkit)

Modelo Mapa de empatia (Design Thinking: Toolkit para Governo, TCU)

COMO COMPREENDER PÚBLICO-ALVO E TRAÇAR OBJETIVOS

Histórias de usuário

Nível de complexidade: ● ○ ○

Quando usar:

Para traduzir expectativas e necessidades do público-alvo em ações práticas que guiarão a execução do projeto. Este artefato é essencial para definir objetivos e entregas que priorizam as necessidades reais do usuário, em vez de focar apenas nos resultados desejados pelo projeto.

Como usar:

As histórias de usuário têm a finalidade de transformar expectativas e necessidades dos usuários em declarações objetivas e acionáveis, que a equipe pode usar para construir as entregas do projeto. O formato utilizado é simples e une três elementos principais em uma declaração de necessidade. O primeiro elemento é o ator, representativo do público que se analisa, seguido pela ação ou objetivo que se busca fazer. A afirmação ainda declara um terceiro elemento, o resultado esperado, que transparece a intenção ou expectativa do ator. Em alguns casos, a ferramenta apresenta ainda um quarto elemento, o obstáculo, que explicita dificuldades ou dores do público. A redação final pode ser obtida juntando os elementos da seguinte forma: "Eu, [ator], quero [ação ou objetivo], para que [resultado esperado], porém [obstáculo]".

Esse formato ajuda a focar no objetivo final do usuário e a garantir que as entregas estejam alinhadas com suas motivações. A clareza nas histórias de usuário permite que toda a equipe entenda as necessidades do público e trabalhe de maneira mais coordenada para atendê-lo de forma eficaz. Além disso, diferentes histórias podem ser identificadas e a priorização delas pode direcionar um escopo mais assertivo.

Passo a passo

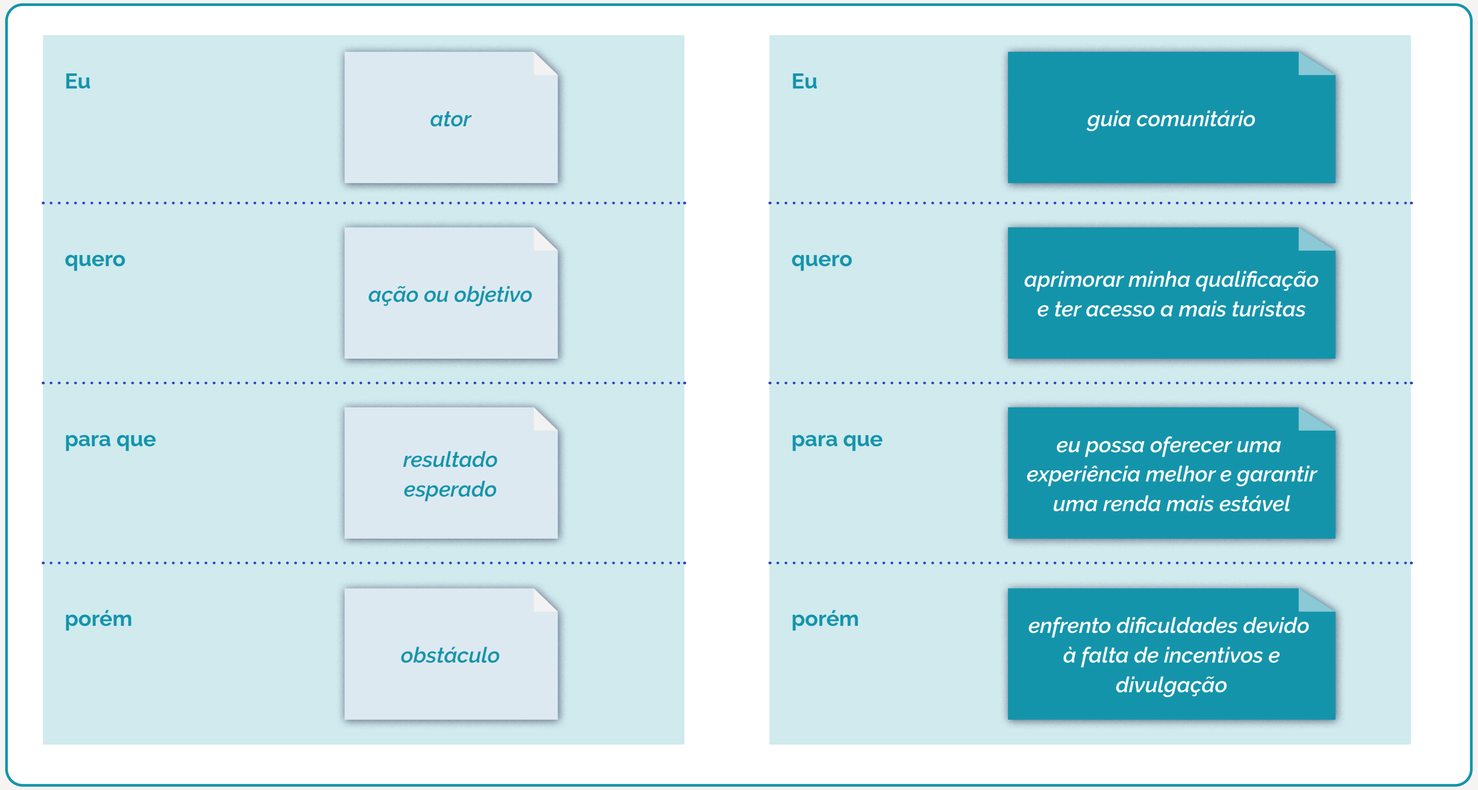
1. **Defina o ator:** Identifique o público-alvo (usuário) que se beneficiará da entrega.
2. **Escreva a ação ou objetivo:** Determine o que o usuário quer fazer ou alcançar, destacando suas necessidades ou desejos.
3. **Especifique o resultado esperado:** Defina o benefício ou impacto esperado da ação concretizada para o usuário.
4. **Identifique o obstáculo:** Caso haja dificuldades ou dores que o usuário enfrenta para alcançar seu objetivo, registre-as para entender os desafios que precisam ser superados.
5. **Escreva a história: Formule a história no formato:** "Eu, [ator], quero [ação ou objetivo], para que [resultado esperado], porém [obstáculo]".
6. **Revise e priorize as histórias:** Avalie as histórias de usuário e priorize aquelas que têm maior impacto no sucesso do projeto.

COMO COMPREENDER PÚBLICO-ALVO E TRAÇAR OBJETIVOS

Histórias de usuário

Exemplo no projeto de turismo sustentável em áreas de preservação:

Luciano e sua equipe identificaram desafios e expectativas divergentes para diferentes atores ao interagir com o turismo em áreas de preservação. Da perspectiva de um guia comunitário, o ecoturismo é uma oportunidade de geração de renda, mas há barreiras burocráticas para formalização. Um turista consciente que busca experiências autênticas e sustentáveis pode ter dificuldades em encontrar opções confiáveis. Já um gerente da unidade de conservação precisa equilibrar a conservação ambiental com o aumento da demanda turística. A partir da compreensão dessas perspectivas, Luciano e sua equipe estruturam soluções mais adequadas e alinhadas às realidades locais.



Referências e aprofundamento:

Exemplo de História de usuário (FigJam)

Modelo User Story Mapping (Miro)

Como definir as entregas do projeto

Definir as entregas do projeto é essencial para garantir que os esforços da equipe estejam bem direcionados e alinhados aos objetivos estratégicos. A entrega do projeto refere-se ao produto, serviço ou resultado específico que precisa ser entregue ao cliente ou stakeholder, podendo ser ao fim do projeto ou de etapas específicas. Sem uma priorização clara, há o risco de escopo inflado, dificuldades de execução e desperdício de recursos em atividades que não contribuem diretamente para o impacto desejado. Projetos bem-sucedidos são aqueles que conseguem equilibrar viabilidade e impacto, garantindo que as entregas sejam realistas e eficazes.

A priorização das entregas é um passo importante para garantir que o projeto se concentre no que realmente faz diferença. Ao levantar as entregas, é possível avaliar a relevância e viabilidade, considerando critérios como impacto esperado, complexidade, tempo necessário e recursos disponíveis. Uma vez priorizadas, as entregas devem ser organizadas de maneira que possibilitem um fluxo contínuo e eficaz do projeto, com entregas intermediárias criando uma base sólida para o sucesso das entregas finais. Por fim, compreender as noções de sucesso e os requisitos de qualidade de cada entrega é essencial para garantir assertividade no cumprimento dos objetivos do projeto.

Diretrizes orientadoras

1. Priorizar entregas com base no impacto esperado e viabilidade de execução, garantindo que as entregas mais relevantes sejam feitas primeiro
2. Estabelecer uma sequência clara para entregas intermediárias e finais, alinhando-as aos marcos e objetivos estratégicos do projeto
3. Garantir alinhamento entre as entregas e as necessidades dos usuários, mantendo foco no valor agregado para o público e stakeholders
4. Evitar escopo inflado, mantendo foco no que é essencial para o sucesso do projeto, sem perder de vista as necessidades reais
5. Compreender as noções de sucesso e requisitos de qualidade irá impulsionar a assertividade do projeto

COMO DEFINIR AS ENTREGAS DO PROJETO

Matriz impacto x viabilidade

Nível de complexidade: ● ○ ○

Quando usar:

Para priorizar entregas considerando seu potencial de impacto e a viabilidade de implementação dentro do projeto. Este artefato ajuda a equipe a focar no que realmente importa, organizando as entregas de acordo com sua importância estratégica e possibilidade de execução.

Como usar:

A matriz impacto x viabilidade é uma ferramenta visual que ajuda a classificar as entregas de acordo com sua relevância aos beneficiários ou contexto, além da capacidade de colocá-las em prática. Ela é organizada em dois eixos: o eixo vertical representa o impacto potencial da entrega no sucesso do projeto, enquanto o eixo horizontal representa a viabilidade da entrega em termos de tempo, recursos e capacidades da equipe. A matriz se divide em quatro quadrantes que orientam o resultado da priorização: alto impacto e alta viabilidade (prioridade máxima), baixo impacto e alta viabilidade (menos prioridade, mas realizável), alto impacto e baixa viabilidade (requerem estratégias para viabilizar), e baixo impacto e baixa viabilidade (não priorizar ou postergar).

Ao usar a matriz, a equipe pode visualizar rapidamente quais entregas são mais críticas e quais podem ser postergadas ou até descartadas. Isso proporciona clareza na definição do escopo do projeto e garante que os recursos sejam alocados de forma eficiente, com foco nas entregas que realmente trarão resultados significativos. Não se trata apenas de escolher o caminho mais fácil, mas sim de analisar os diferentes cenários e tomar uma decisão fundamentada, considerando riscos, benefícios e capacidade de implementação. Dessa forma, a matriz permite que o projeto direcione esforços para ações viáveis e de alto impacto, sem deixar de considerar iniciativas mais complexas que podem ser trabalhadas a longo prazo ou passar por adaptações para se tornarem mais executáveis.

Passo a passo

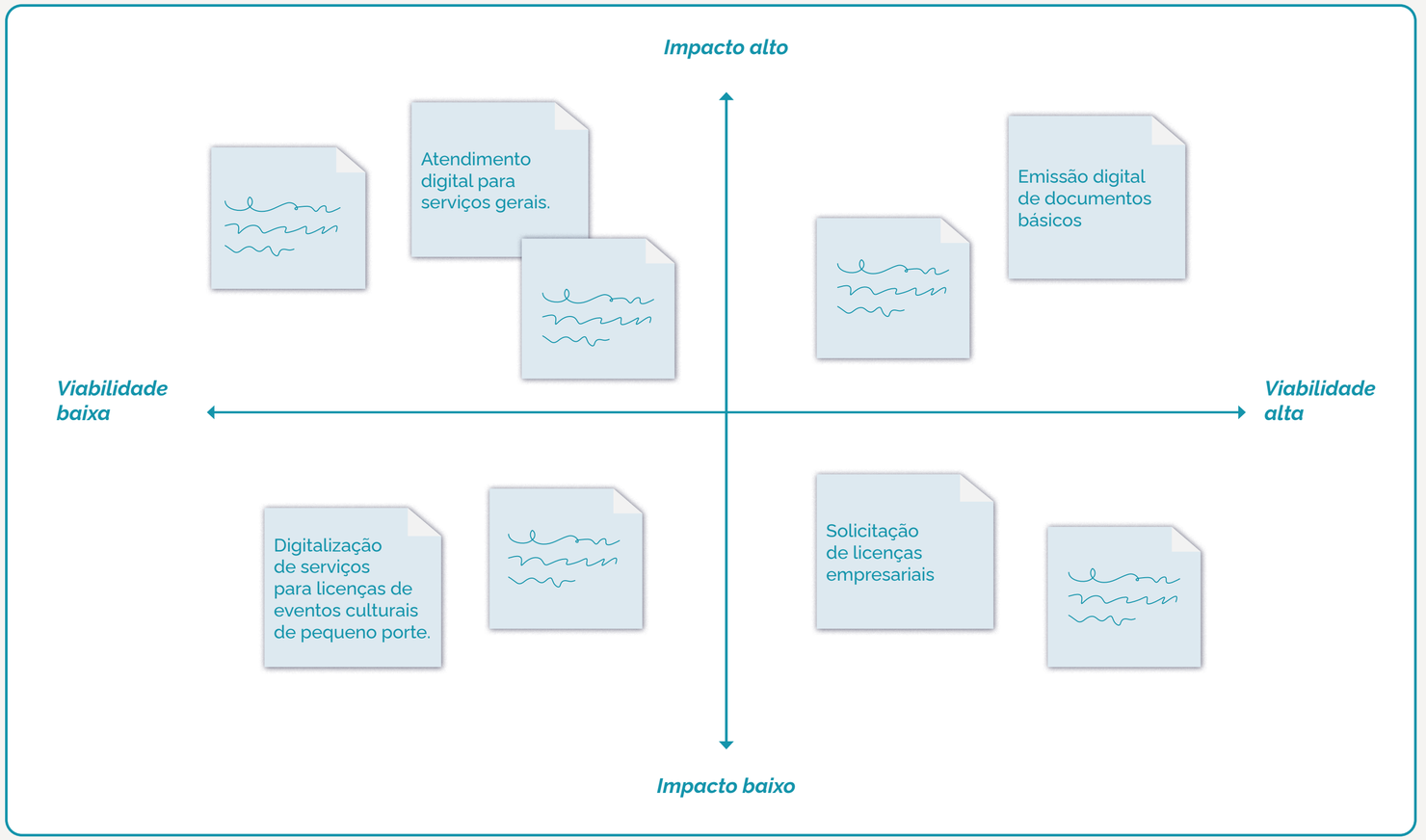
1. **Liste todas as entregas do projeto:** Faça um levantamento inicial sem restrições, incluindo todas as entregas possíveis.
2. **Avalie impacto e viabilidade:** Para cada entrega, analise seu impacto no projeto e sua viabilidade (disponibilidade de tempo, recursos e capacidades da equipe).
3. **Posicione os itens na matriz:** Organize as entregas dentro dos quatro quadrantes:
    a. Alta viabilidade + alto impacto: Prioridade máxima
    b. Baixa viabilidade + alto impacto: Estratégias de adaptação
    c. Alta viabilidade + baixo impacto: Complementares, mas não essenciais
    d. Baixa viabilidade + baixo impacto: Descartáveis ou postergáveis
4. **Defina um plano de ação:** Ajuste a priorização de acordo com as necessidades e capacidades do projeto.

COMO DEFINIR AS ENTREGAS DO PROJETO

Matriz impacto x viabilidade

Exemplo no projeto de digitalização de serviços públicos:

Ariel e sua equipe criam uma matriz de impacto e viabilidade para definir quais serviços devem ser priorizados na transição para o digital. Primeiro, a equipe discute e alinha como serão os critérios: o impacto será medido pelo potencial de melhora na experiência do usuário, redução dos excessos de burocracia ou aumento da acessibilidade a serviços essenciais e a viabilidade dependerá da existência de infraestrutura digital, integração e interoperabilidade com sistemas governamentais e disponibilidade de profissionais capacitados para conduzir a transição. Em seguida, Ariel e a equipe avaliam a implementação dos diferentes serviços considerando os critérios definidos.



Referências e aprofundamento:

Modelo Matriz de esforço e impacto (Miro)

COMO DEFINIR AS ENTREGAS DO PROJETO

MoSCoW

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para classificar requisitos e entregas de acordo com sua importância e urgência dentro do projeto. Este artefato é útil quando é necessário negociar prioridades e tomar decisões estratégicas sobre o que é essencial e o que pode ser adiado ou descartado, facilitando a gestão de escopo.

Como usar:

O MoSCoW organiza as entregas ou requisitos do projeto em quatro categorias, facilitando a priorização e o alinhamento com os objetivos do projeto. As categorias são Must Have (obrigatório), Should Have (importante), Could Have (desejável) e Won't Have (não priorizado agora). Este método permite classificar rapidamente as entregas de acordo com sua urgência e importância, assegurando que as entregas essenciais sejam priorizadas, enquanto as menos urgentes podem ser adiadas ou rejeitadas. Quando utilizado para especificar elementos de uma entrega, permite classificar as funcionalidades, características ou componentes dentro de uma entrega.

A especificação de limites é um benefício desse método, particularmente útil em projetos com recursos limitados ou quando é necessário negociar com partes interessadas. Ao dividir as entregas em categorias claras, a equipe consegue focar no que realmente é crítico para o sucesso do projeto, ao mesmo tempo em que mantém visibilidade sobre outras necessidades que podem ser atendidas conforme os recursos permitirem.

Passo a passo

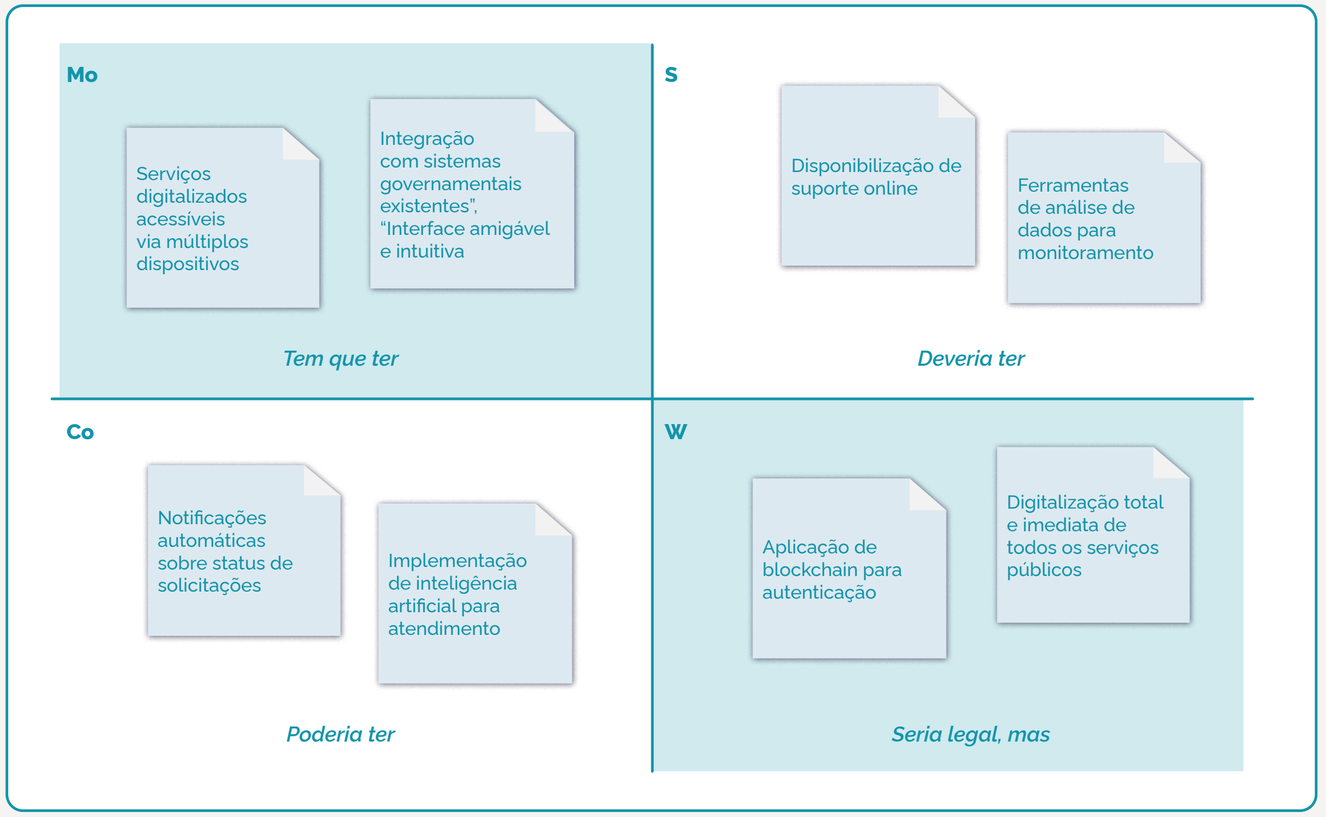
1. **Liste todas as entregas e requisitos:** Anote tudo o que foi identificado como possibilidades de entrega do projeto.
2. **Classifique os itens nas quatro categorias:**
   a. Tem que ter (Obrigatório): Itens essenciais para o sucesso do projeto.
   b. Deveria ter (Importante): Importantes, mas não críticos para a funcionalidade básica.
   c. Poderia ter (Desejável): Itens que agregam valor, mas não são essenciais.
   d. Seria legal, mas não terá (Não priorizado agora): Elementos que podem ser descartados ou adiados.
3. **Valide com stakeholders:** Apresente as classificações e ajuste conforme necessário.

COMO DEFINIR AS ENTREGAS DO PROJETO

MoSCoW

Exemplo no projeto de digitalização de serviços públicos:

Ariel e sua equipe precisam apoiar outro setor na definição do que é essencial na digitalização e o que pode ser desenvolvido em etapas futuras. Para isso, Ariel e sua equipe utilizam o método MoSCoW para classificar os requisitos em diferentes níveis de prioridade. Com os resultados da matriz, Ariel pode garantir que os recursos disponíveis sejam direcionados para as necessidades mais críticas antes de avançar para funcionalidades adicionais.



Referências e aprofundamento:

MoSCoW Matrix | Figma

Como identificar os resultados esperados

Definir os resultados esperados de um projeto vai além de simplesmente listar entregas; trata-se de compreender que mudanças reais o projeto deve gerar. Um erro comum é confundir as entregas concretas do projeto (outputs) com os efeitos gerados pelas entregas (outcomes). As entregas são elemento primordial do escopo do projeto, enquanto os resultados esperados têm grande proximidade com a ideia de valor. Ter clareza sobre esses conceitos ajuda a estabelecer métricas de sucesso e critérios de avaliação mais eficientes.

Para identificar os resultados esperados, é essencial compreender os principais desafios ou necessidades que o projeto visa atender, com base em diagnósticos, consultas ao público-alvo e análises de contexto. Em seguida, será possível definir como o projeto deve impactar esses desafios, estabelecendo indicadores que os tornem tangíveis. Por fim, é preciso ter em mente que a relação de causa e efeito entre as entregas e os resultados esperados é, na verdade, uma hipótese que precisa ser verificada. Avaliar a concretude dos resultados ao longo do projeto assegura que as entregas realmente gerem os impactos planejados, permitindo ajustes dinâmicos para garantir que o projeto permaneça eficaz e alinhado com o impacto desejado.

Diretrizes orientadoras

1. Diferenciar entregas (outputs) de resultados (outcomes)
2. Definir resultados esperados com base nas necessidades do público-alvo
3. Relacionar os resultados à estratégia organizacional e ao propósito do projeto
4. Garantir que os resultados sejam mensuráveis e realistas
5. Priorizar os resultados mais críticos para o sucesso do projeto

COMO IDENTIFICAR OS RESULTADOS ESPERADOS

Canvas de proposta de valor

Nível de complexidade: ● ● ●

Quando usar:

Para estruturar a lógica de valor de um projeto, alinhando as entregas às necessidades do público e partes interessadas. Este artefato ajuda a criar soluções alinhadas com os problemas reais do público-alvo, garantindo que o valor gerado pelo projeto seja claro e mensurável.

Como usar:

O canvas de proposta de valor é uma ferramenta visual que auxilia no desenvolvimento de uma proposta de valor que seja o "encaixe" ideal para as necessidades e dores do público-alvo, conectando o que o projeto oferece diretamente aos benefícios proporcionados ao usuário. Para isso, o canvas é dividido em duas áreas principais: o perfil do cliente e a proposta de valor. O perfil do cliente mapeia as tarefas que o usuário precisa realizar, suas dores e os ganhos esperados. Já a proposta de valor descreve as entregas ou componentes oferecidos, bem como os aliviadores de dores e criadores de ganho.

Ao usar o canvas, você começará com o perfil de clientes, entendendo as necessidades e dificuldades dos usuários. Com isso, será possível criar soluções que atendam a essas necessidades de forma eficaz, resolvendo dores e agregando valor. A proposta de valor precisa ser baseada em evidências sobre o que realmente importa para os usuários, considerando seus desafios diários e as possibilidades de ganho.

Passo a passo

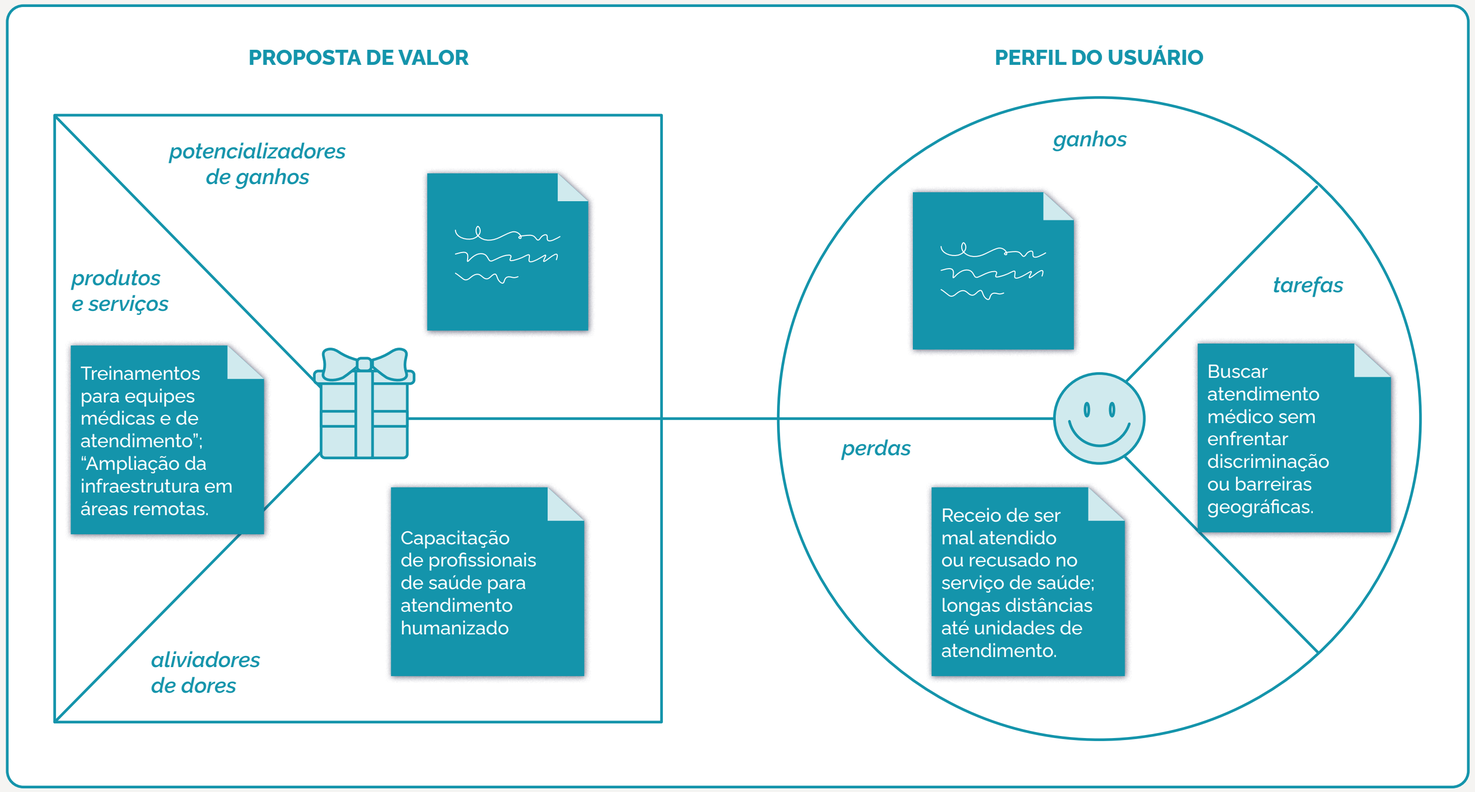
1. **Defina o perfil do cliente:** Identifique os principais perfis de usuários ou beneficiários do projeto, compreendendo suas tarefas principais, desafios e o que eles buscam resolver com o projeto.
2. **Mapeie as dores do cliente:** Registre os obstáculos ou frustrações enfrentadas pelos usuários ao tentar realizar suas tarefas.
3. **Identifique os ganhos desejados:** Identifique os ganhos que os usuários esperam obter ao completar suas tarefas.
4. **Descreva sua proposta de valor:** Liste as entregas ou componentes que o projeto oferece e como irão aliviar as dores dos usuários e gerar os ganhos esperados.
5. **Garanta conexão entre os elementos:** Relacione os aliviadores de dores e criadores de ganhos da proposta de valor com as dores e ganhos mapeados.

COMO IDENTIFICAR OS RESULTADOS ESPERADOS

Canvas de proposta de valor

Exemplo no projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública:

Marina utiliza um canvas de proposta de valor para dar clareza à definição do valor do programa para as populações com dificuldade de acesso à saúde e para os gerentes públicos responsáveis pela implementação das políticas de saúde. Ao preencher o canvas, a equipe identifica como principais dores dessas populações o medo de discriminação e a dificuldade de acesso aos serviços, enquanto os ganhos esperados identificados envolvem um atendimento mais humanizado e a ampliação da infraestrutura de saúde em regiões remotas. Com essas informações, Marina pode alinhar as ações do projeto às reais necessidades dos beneficiários.



Referências e aprofundamento:

Modelo Proposta de valor (Design Ágil para Inovação Social e Desenvolvimento Toolkit)

COMO IDENTIFICAR OS RESULTADOS ESPERADOS

Trabalho a ser feito (Jobs to be done)

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para entender a motivação real dos usuários e garantir que as entregas do projeto atendam efetivamente às suas demandas. Este artefato é útil para focar nas necessidades mais profundas dos usuários, indo além das expectativas superficiais e realmente resolvendo seus problemas de maneira eficiente.

Como usar:

O Trabalho a ser feito, uma teoria popularizada por Clayton Christensen como Jobs to be done (JTBD), foca na ideia de que as pessoas não querem produtos ou serviços em si, mas os buscam por desejarem soluções para realizar um trabalho específico em suas vidas. O "trabalho" é o progresso que o beneficiário deseja alcançar dentro de um contexto ou situação específica. Ao adotar essa abordagem, a equipe do projeto deve entender claramente quais tarefas o público está tentando realizar e como as entregas podem ser desenhadas para facilitar esse progresso ou resolução.

Um JTBD eficaz começa com a definição clara da persona, ou seja, quem é o usuário ou beneficiário que precisa da solução. Em seguida, deve-se detalhar sua motivação, ou seja, o que ele espera alcançar ao realizar o trabalho. Esse objetivo pode envolver aspectos funcionais, emocionais ou sociais, todos essenciais para entender o valor da solução proposta. Ao estruturar o trabalho, também é necessário mapear o contexto/condição em que o trabalho ocorrerá, para entender as limitações e exigências do ambiente. Uma vez definidos esses pontos, a estratégia de solução descreve como o projeto irá atender à motivação do usuário, oferecendo uma solução prática que resolva o trabalho a ser feito. Além disso, é importante especificar a direção e objeto de melhoria, ou seja, a mudança que a solução precisa trazer.

Passo a passo

1. **Defina o público-alvo:** Liste os diferentes perfis de beneficiários impactados pelo projeto, levando em consideração suas necessidades e motivações.
2. **Descreva as motivações:** Identifique as razões pelas quais o beneficiário precisa realizar o trabalho, sejam elas funcionais, emocionais ou sociais.
3. **Mapeie o contexto:** Especifique as circunstâncias em que o trabalho será realizado, considerando onde, quando e como o usuário se depara com o problema ou tarefa a ser resolvida.
4. **Relacione o projeto à necessidade:** Defina como as entregas do projeto ajudam o beneficiário a realizar o trabalho de forma mais eficaz e eficiente.
5. **Descreva a estratégia de solução:** Explique como o projeto atende à motivação do usuário e como sua solução ajudará a realizar o trabalho a ser feito.
6. **Especifique a direção de melhoria:** Determine a direção de melhoria para o trabalho, utilizando indicadores claros de desempenho, como tempo, qualidade, eficiência ou experiência.

COMO IDENTIFICAR OS RESULTADOS ESPERADOS

Trabalho a ser feito (Jobs to be done)

Exemplo no projeto de digitalização de serviços públicos:

A equipe de Ariel precisa garantir que os serviços digitalizados atendam às reais necessidades dos cidadãos, e não apenas repliquem processos internos do governo. A partir da ferramenta jobs to be done, a equipe identifica os desafios que as pessoas enfrentam ao acessar os serviços, analisando a digitalização sob a ótica do usuário final. Dessa forma, Ariel revisa e redesenha os processos antes da implementação da solução, assegurando maior acessibilidade e eficiência.

Referências e aprofundamento:

Modelo JTBD (Miro)

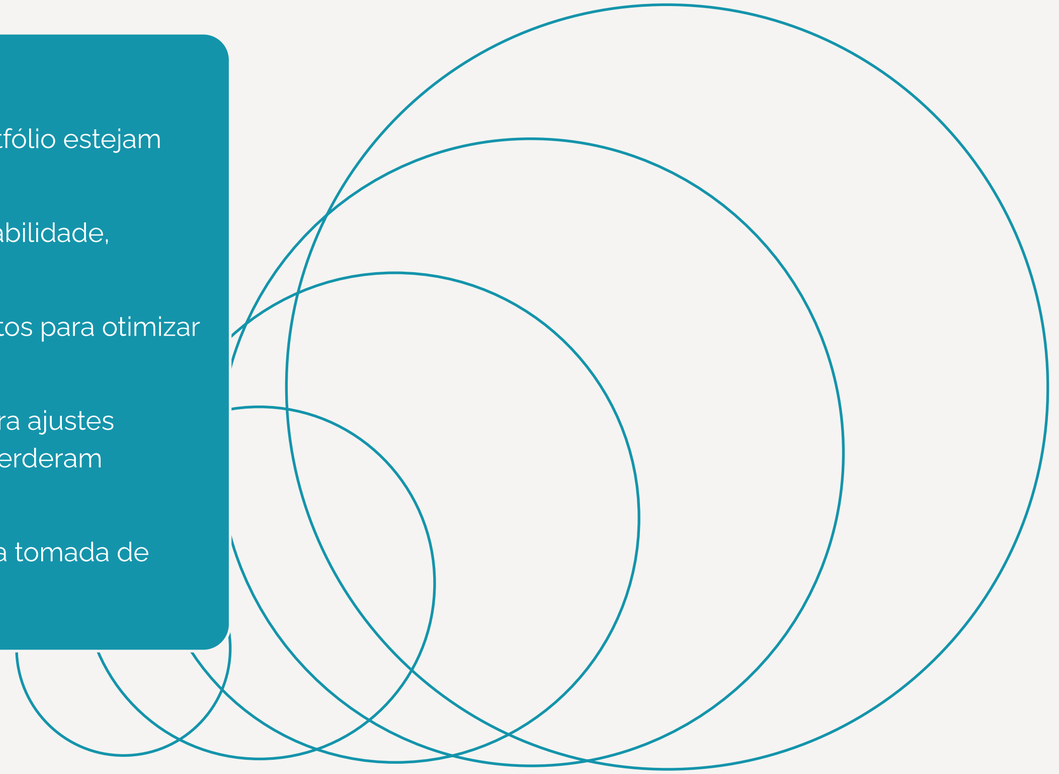
Como revisar o portfólio de projetos

A revisão do portfólio de projetos é um processo fundamental para garantir que os recursos organizacionais estejam sendo direcionados para as iniciativas certas. Sem uma análise contínua, há o risco de manter projetos desalinhados com a estratégia institucional, consumir esforços em ações de baixo impacto ou perder oportunidades de otimizar recursos. A revisão permite avaliar quais projetos devem ser priorizados, quais precisam de ajustes e quais devem ser descontinuados.

O processo de revisão envolve avaliar a interdependência entre os projetos, analisar indicadores de desempenho e revisar a alocação de recursos. A partir dessa análise, a organização consegue tomar decisões mais assertivas, como priorizar os projetos mais estratégicos e descontinuar aqueles que não estão mais alinhados com os objetivos da instituição. Uma boa revisão permite que a organização seja capaz de se ajustar às mudanças nas necessidades da sociedade e otimizar a implementação de políticas públicas, tornando o portfólio mais alinhado com o impacto social desejado.

Diretrizes orientadoras

1. Garantir que todos os projetos do portfólio estejam alinhados à estratégia institucional
2. Priorizar projetos de alto impacto e viabilidade, alocando melhor os recursos
3. Avaliar interdependências entre projetos para otimizar esforços
4. Revisar periodicamente o portfólio para ajustes e descontinuação de iniciativas que perderam relevância
5. Utilizar critérios claros e objetivos para tomada de decisão na priorização de projetos



SWOT

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para avaliar o portfólio de projetos e garantir que os projetos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Este artefato ajuda a identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dentro dos projetos, permitindo decisões informadas sobre prioridades e ajustes necessários.

Como usar:

A Matriz SWOT é uma ferramenta estratégica que pode ser utilizada para analisar os projetos do portfólio em relação aos seus fatores internos (pontos fortes, fraquezas) e fatores externos (oportunidades e ameaças). Nesse contexto, pode ser utilizada analisando projetos específicos ou o conjunto deles e permitindo tomar decisões sobre quais projetos manter, criar, ajustar ou descontinuar.

Para utilizar a SWOT, é necessário identificar as forças dos projetos, como, por exemplo, resultados positivos anteriores, alinhamento estratégico ou capacidade técnica da equipe envolvida. As fraquezas, por sua vez, podem incluir limitações de recursos, problemas de execução ou falta de integração entre projetos. A análise das oportunidades envolve entender o que pode ser aproveitado no ambiente externo, como parcerias estratégicas, incentivos governamentais ou novas demandas de movimentos sociais. Já as ameaças podem ser de origem externa ou interna, como cortes orçamentários, mudanças políticas ou falta de apoio popular.

A análise dos cruzamentos entre os quadrantes da SWOT é fundamental para extrair conclusões práticas que apoiem a gestão estratégica do portfólio, combinando fatores internos e externos. Alguns cruzamentos clássicos incluem: Forças e Oportunidades (estratégias ofensivas), para maximizar vantagens internas aproveitando contextos externos favoráveis; Forças e Ameaças (estratégias defensivas), para usar pontos fortes internos como proteção ou mitigação contra riscos externos; Fraquezas e Oportunidades (estratégias adaptativas), buscando reduzir limitações internas para aproveitar melhor oportunidades externas; e, por fim, Fraquezas e Ameaças (estratégias de sobrevivência), focadas em lidar rapidamente com vulnerabilidades internas que possam agravar riscos externos. Essa abordagem contribui para uma tomada de decisão mais assertiva, facilitando a priorização, criação ou encerramento de projetos.

Passo a passo

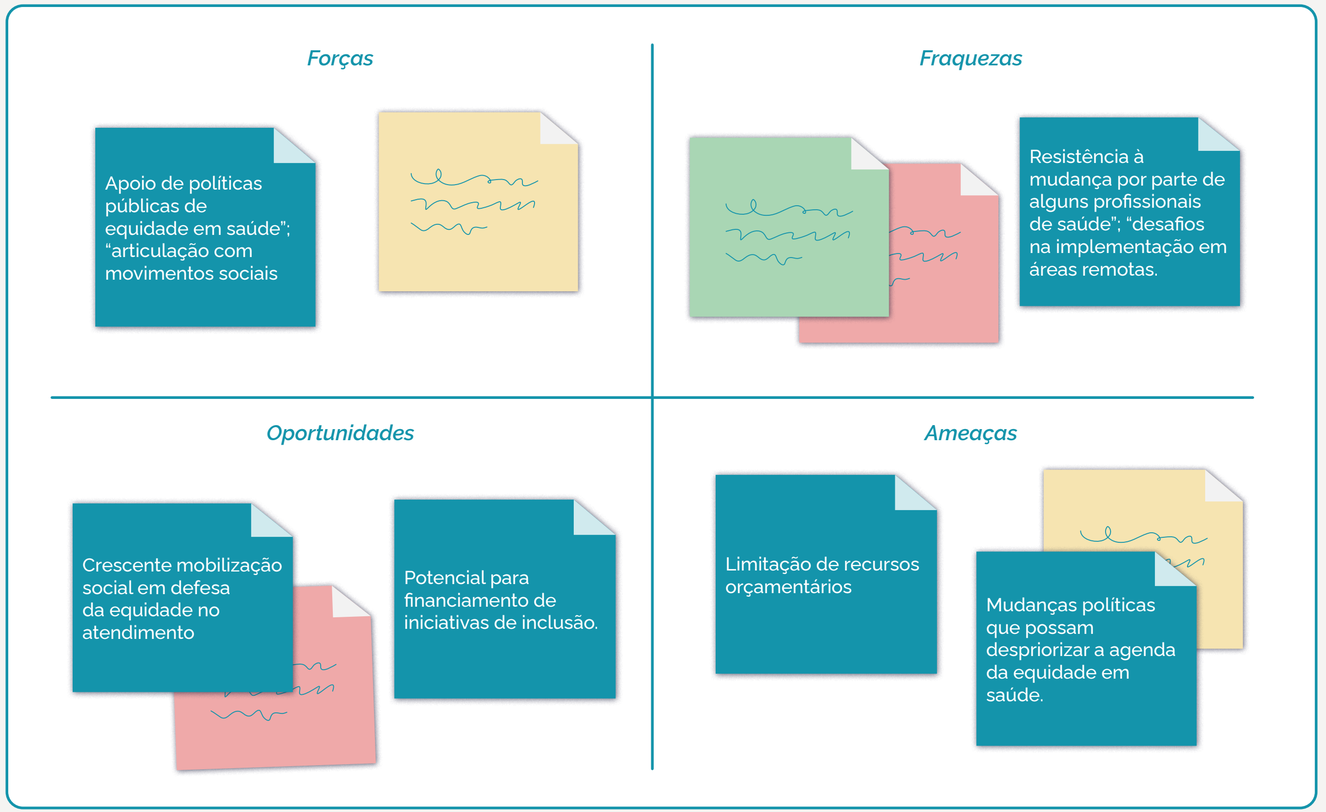
1. **Levante e organize os projetos do portfólio:** Liste todos os projetos em andamento, incluindo informações como objetivos e indicadores de desempenho.
2. **Analise as forças:** Identifique os pontos fortes de cada projeto, como boas práticas de execução, suporte institucional, experiência da equipe, capacidade técnica.
3. **Avalie as fraquezas de cada projeto**: Examine as fraquezas internas, como falta de recursos, desalinhamento com a estratégia, problemas de execução ou dificuldades das equipes.
4. **Identifique as oportunidades externas:** Mapeie as oportunidades que podem impactar positivamente o portfólio, como novas políticas públicas, incentivos financeiros, parcerias estratégicas, avanços tecnológicos ou mudanças no cenário social.
5. **Avalie as ameaças externas:** Considere o que pode prejudicar os projetos, como corte de orçamento, mudanças e resistências políticas ou riscos legais.
6. **Analise os cruzamentos entre elementos:** Estabeleça estratégias ofensivas, defensivas, adaptativas e de sobrevivência para a revisão ao combinar elementos.
7. **Defina as saídas:** Determine quais projetos podem ser priorizados, criados, ajustados ou descontinuados. Realinhe os recursos e expectativas.

COMO REVISAR O PORTFÓLIO DE PROJETOS

SWOT

Exemplo no projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública:

Marina e sua equipe precisam avaliar os fatores internos e externos que influenciam a implementação do projeto. A equipe identifica as forças, como apoio de políticas públicas, fraquezas, como resistência à mudança por parte de alguns profissionais de saúde, oportunidades, como o crescente debate sobre equidade, e ameaças do projeto, incluindo limitação orçamentária e outros projetos que podem estar concorrendo por recursos no portfólio da saúde. A partir desta análise, Marina adquire clareza sobre as decisões estratégicas a tomar para garantir a efetividade das ações propostas



Referências e aprofundamento:

Modelo Análise SWOT (Miro)

COMO REVISAR O PORTFÓLIO DE PROJETOS

Priorização de projetos

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para priorizar projetos dentro de um portfólio, garantindo que os recursos sejam alocados de forma estratégica e eficiente. Este artefato é útil quando há diversidade de projetos e limitações de recursos, permitindo selecionar iniciativas que gerem o maior impacto alinhado aos objetivos estratégicos da organização.

Como usar:

A priorização de projetos na gestão pública é um processo complexo que não pode ser pautado apenas em critérios simples ou únicos, pois as decisões envolvem múltiplas variáveis e interesses que precisam ser equilibrados. O caminho para uma decisão efetiva passa por compreender o contexto da equipe e como a priorização pode ser aplicada de forma prática para maximizar os resultados, otimizar os recursos disponíveis e garantir que os projetos mais relevantes sejam selecionados para execução. Para isso, o caminho pode ser determinar critérios, atribuir pesos e criar escalas de avaliação claras que ajudem a guiar a análise. Validar os pesos em conjunto com a equipe e realizar uma avaliação colaborativa, considerando os diferentes pontos de vista e embasamentos, ajudará a chegar em decisões assertivas.

Na definição de critérios, podem ser considerados aspectos diversos como impacto estratégico, viabilidade de execução, urgência, sustentabilidade e interdependência entre projetos. Dentro da urgência, por exemplo, pode-se incluir a prioridade governamental, que refere-se a projetos que atendem a necessidades imediatas ou emergenciais, como no caso de respostas rápidas a crises sociais, climáticas ou econômicas. Já a viabilidade de execução pode ter um critério que reflete a capacidade institucional de implementação e outro que analise se o contexto atual está favorável. Esses critérios ajudam a estruturar a priorização de forma objetiva e holística, sendo necessário adaptar o que é aplicável ao contexto de cada portfólio.

Passo a passo

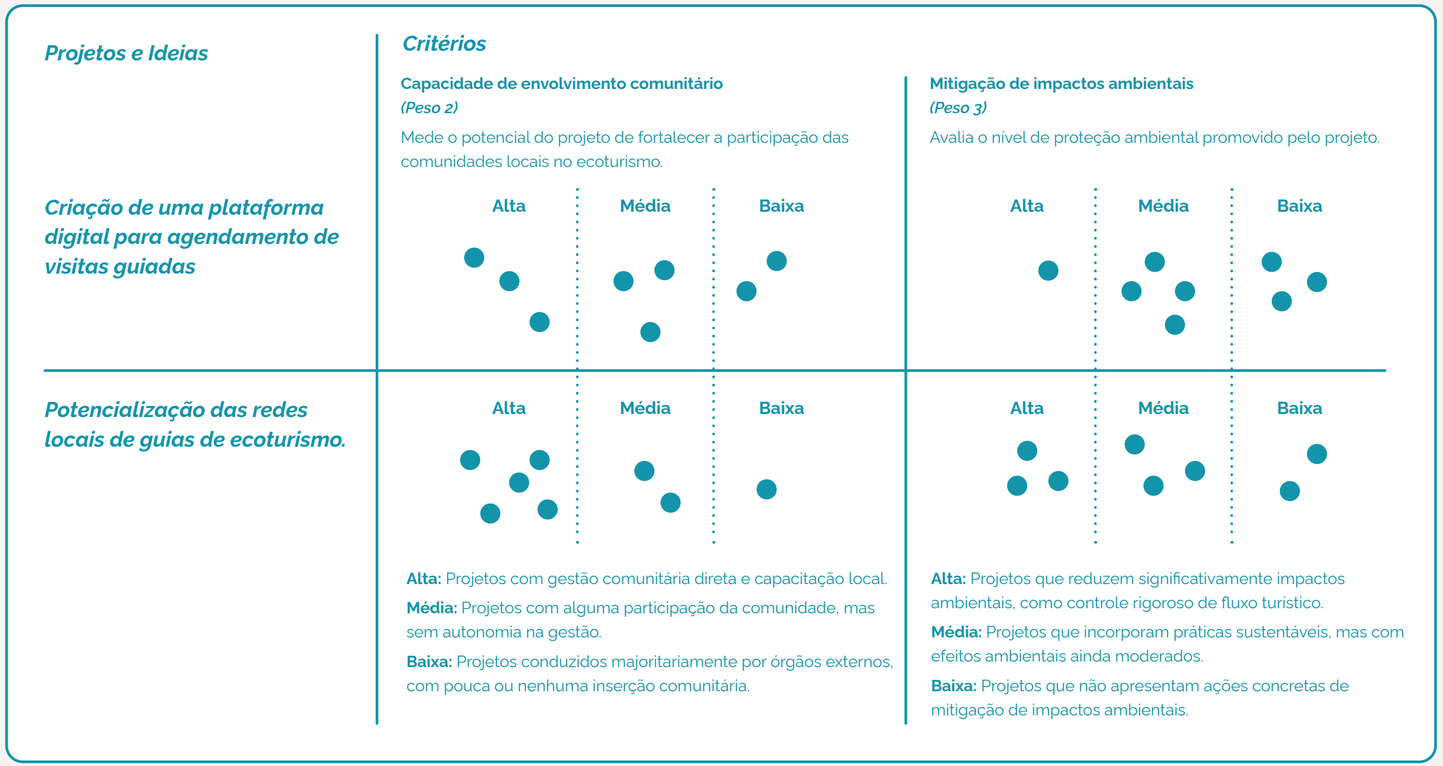
1. **Levante os projetos a serem avaliados:** Liste todos os projetos em andamento e propostos, considerando seu impacto potencial.
2. **Defina critérios de avaliação:** Estabeleça critérios que reflitam pontos importantes a serem considerados. Descreva as rubricas de avaliação para cada critério de priorização.
3. **Determine pesos para uma decisão assertiva:** Crie os pesos dos critérios conforme a relevância estratégica e a realidade organizacional de tomada de decisão.
4. **Avalie colaborativamente:** Realize a avaliação coletiva com a equipe, assegurando uma visão alinhada das prioridades.
5. **Valide com partes interessadas e tomadores de decisão:** Refine a priorização final para garantir o alinhamento com os interesses e expectativas de todos os envolvidos.

COMO REVISAR O PORTFÓLIO DE PROJETOS

Priorização de projetos

Exemplo no projeto de turismo sustentável em áreas de preservação:

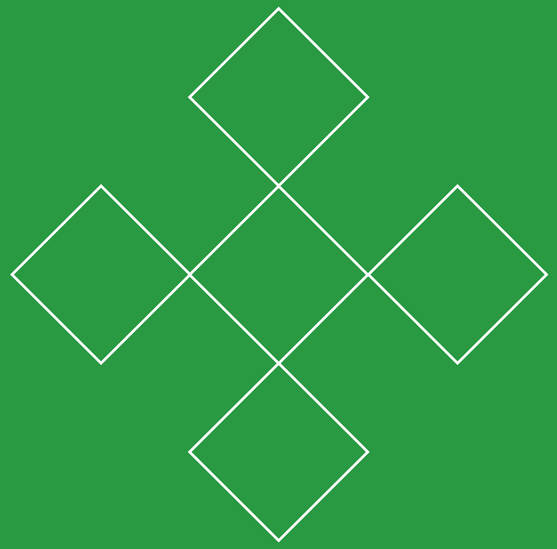
Para alocar recursos de forma assertiva, Luciano e sua equipe fazem a priorização de projetos do portfólio de iniciativas já existentes e das demais possibilidades levantadas para o seguimento do projeto. Luciano define como critério de avaliação fatores como o envolvimento das comunidades locais, o potencial de mitigação de impactos ambientais e a conexão com estratégias nacionais de ecoturismo. Durante a elaboração da priorização, Luciano e sua equipe tomam o cuidado de equilibrar projetos de curto, médio e longo prazo para criar um portfólio sustentável e adaptável às condições das unidades de conservação.



Referências e aprofundamento:

PINHEIRO, M. T. Processo Customizado de Priorização Aplicado na Seleção de Políticas Públicas Estratégicas de Gestão Alinhadas à Gestão para Resultado Governamental. VI Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, abr. 2013.

Equipe e responsabilidades



Gerenciar equipes e responsabilidades em projetos é essencial para garantir entregas bem-sucedidas, especialmente no contexto público, no qual desafios como ambiguidades de papéis, sobreposição de tarefas e falta de continuidade administrativa podem comprometer os resultados. De acordo com Camões e Gomes (2024), fatores organizacionais como objetivos claros, comunicação transparente e estabilidade em períodos de transição têm impacto direto sobre o desempenho e engajamento das equipes. Ambientes bem estruturados, com definição precisa de responsabilidades e papéis, favorecem maior clareza operacional, reduzindo conflitos internos e aumentando a produtividade.

O sucesso das equipes também depende da atenção dedicada às relações interpessoais e ao exercício da liderança, que devem ser baseadas em confiança, respeito e autonomia. A adoção de práticas de liderança empáticas e adaptativas fortalece o relacionamento interpessoal e contribui para a construção de um ambiente de trabalho positivo, impactando diretamente no desempenho individual e coletivo.

Além disso, é essencial considerar as especificidades do contexto público, como constantes mudanças políticas e administrativas para fazer a gestão eficaz das equipes. Investir em mecanismos que garantam continuidade e clareza nas atribuições e em ambientes seguros para colaboração e aprendizado constante, fortalece a capacidade de adaptação das equipes e impulsiona o alcance de resultados estratégicos.

Boas práticas para gestão de equipe e responsabilidades

As boas práticas apresentadas aqui são referências que podem direcionar o sucesso da gestão neste domínio e devem ser ajustadas conforme o contexto e os desafios de cada projeto.

01 Alinhar claramente as responsabilidades individuais e coletivas aos objetivos estratégicos do projeto.

02 Compor equipes considerando competências técnicas e interpessoais necessárias às demandas do projeto.

03 Promover lideranças flexíveis e adaptativas às diferentes situações e perfis das equipes.

04 Garantir comunicação aberta, transparente e empática para fortalecer as relações e o ambiente interno.

05 Monitorar continuamente o engajamento da equipe, promovendo ajustes e intervenções quando necessário.

06 Estabelecer práticas constantes de feedback e reconhecimento, incentivando o desenvolvimento e o aprimoramento contínuo.

07 Garantir a clareza e estabilidade das responsabilidades, especialmente diante de transições de governo.

Como podemos e artefatos

Legenda dos níveis de complexidade

baixo: ● ○ ○ *médio:* ● ● ○ *alto:* ● ● ●

01 Como podemos definir equipe

Modelo CHA de competência ● ○ ○

Para identificar e avaliar competências individuais necessárias ao projeto.

Canvas de time (team canvas) ● ● ○

Para criar equipes coesas com objetivos claros desde o início do projeto.

02 Como definir responsabilidades

Matriz RACI ● ○ ○

Para atribuir responsabilidades claras a cada membro da equipe, evitando sobreposições e lacunas.

Governança de projeto ● ● ○

Para estabelecer estrutura clara de tomada de decisão e responsabilidades dentro do projeto.

03 Como liderar pessoas

Liderança situacional ● ● ○

Para adaptar o estilo de liderança às diferentes necessidades da equipe e a situações específicas do projeto

4 estilos de comunicação ● ● ○

Para adaptar a comunicação conforme o perfil dos interlocutores, garantindo maior clareza e impacto na transmissão das mensagens.

04 Como manter a equipe engajada no projeto

Os 5 desafios das equipes ● ● ○

Para identificar e superar obstáculos comuns ao desempenho e ao engajamento da equipe.

Modelos motivacionais ● ○ ○

Para aplicar técnicas e abordagens que mantenham alta motivação ao longo do projeto.

Relações com outros domínios e etapas de gestão de projetos

Domínios relacionados:

Domínio 4

Capacidades e atividades:

É através das atividades ao longo do projeto que a equipe entrega valor no dia a dia.

Domínio 5

Partes interessadas e comunicação:

O engajamento e alinhamento da equipe é potencializado pela comunicação eficaz e constante.

Domínio 7

Impacto e aprendizado:

Aprender junto da equipe é importante para evitar pontos cegos e garantir ajustes rápidos e efetivos.

Etapas de gestão de projetos mais relevantes:

01 **Iniciação:**

O escopo começa a ser definido a partir da compreensão do problema e da necessidade do projeto.

02 Planejamento

03 **Execução:**

Uma liderança adaptativa e equipes bem estruturadas garantem a realização eficaz das atividades planejadas e a conquista dos resultados esperados.

04 Monitoramento

05 Encerramento

Como definir equipe

Uma equipe assertiva é construída com base em diversos critérios que, em conjunto, levam ao sucesso do projeto. Para isso, é fundamental que os membros da equipe demonstrem interesse, disponibilidade para contribuir, valorização da diversidade de perspectivas e que estejam alinhados com a cultura da organização, de modo a maximizar o engajamento ao longo do projeto. Além disso, possuir as competências necessárias ao papel desempenhado garante boa capacidade de execução ao longo do seu ciclo de vida. O alinhamento cultural potencializa a fluidez e harmonia no cotidiano e a diversidade de perspectivas dentro da equipe torna as trocas de ideias mais ricas, o que pode levar a soluções mais inovadoras e eficazes.

A composição da equipe deve ser cuidadosamente planejada, levando em conta diferentes habilidades e as competências técnicas necessárias para o projeto. A ideia é montar uma equipe que, mesmo sem ser composta apenas por especialistas no tema, possa contribuir com suas experiências passadas, vivências ou até mesmo especialidades complementares, como conhecimentos de ferramentas específicas.

Uma equipe de projeto vai além de apenas reunir pessoas com habilidades técnicas; ela deve ser formada por pessoas que colaboram umas com as outras e que se complementam. Uma equipe alinhada encontra um fio cultural comum, que guia suas decisões diárias e garante foco no objetivo maior do projeto. Quando todos os membros estão na mesma direção e são capazes de aproveitar o melhor de si, a execução se torna mais coesa, eficaz e potente, garantindo a realização dos resultados esperados.

Diretrizes orientadoras

1. Definir competências e características essenciais, alinhando-as com as necessidades do projeto e as expectativas da equipe.
2. Considerar diversidade de habilidades e experiências, garantindo uma perspectiva ampla nas soluções do projeto.
3. Buscar alinhamento cultural para garantir que as decisões diárias sejam tomadas de forma coesa e em sintonia com os objetivos do projeto.
4. Fomentar a colaboração contínua, onde as forças complementares da equipe impulsionem o sucesso do projeto.
5. Assegurar clareza nas responsabilidades de cada membro, garantindo que todos saibam sua contribuição para o projeto e o papel que desempenham.

COMO DEFINIR EQUIPE

Modelo CHA de competência

Nível de complexidade: ● ○ ○

Quando usar:

Para definir as competências necessárias de uma equipe ou de um membro específico do projeto, garantindo que todos possuam as habilidades certas para alcançar os resultados. Este artefato é útil quando é necessário estruturar e alinhar as competências da equipe com as exigências do projeto.

Como usar:

O modelo CHA é uma ferramenta estruturada para analisar e definir competências, levando em consideração três dimensões principais que formam seu acrônimo: conhecimentos, habilidades e atitudes. A dimensão do conhecimento refere-se aos saberes técnicos e acadêmicos necessários para desempenhar uma função, como a experiência técnica ou a formação acadêmica. A dimensão das habilidades envolve a capacidade prática de realizar tarefas, como gestão de tempo, comunicação eficaz ou domínio de ferramentas específicas. Por fim, a dimensão das atitudes diz respeito às qualidades comportamentais e à postura que o membro da equipe precisa ter, como proatividade, empatia e comprometimento.

Com essas dimensões é possível mapear com maior precisão as necessidades que cada papel da equipe possui. Esse modelo é extremamente útil para alocar as pessoas certas nas funções certas, garantindo que cada membro da equipe tenha as competências necessárias para contribuir efetivamente para o sucesso do projeto. O CHA permite ainda que você identifique lacunas de competências na equipe e crie planos de capacitação ou desenvolvimento para suprir essas lacunas.

Passo a passo

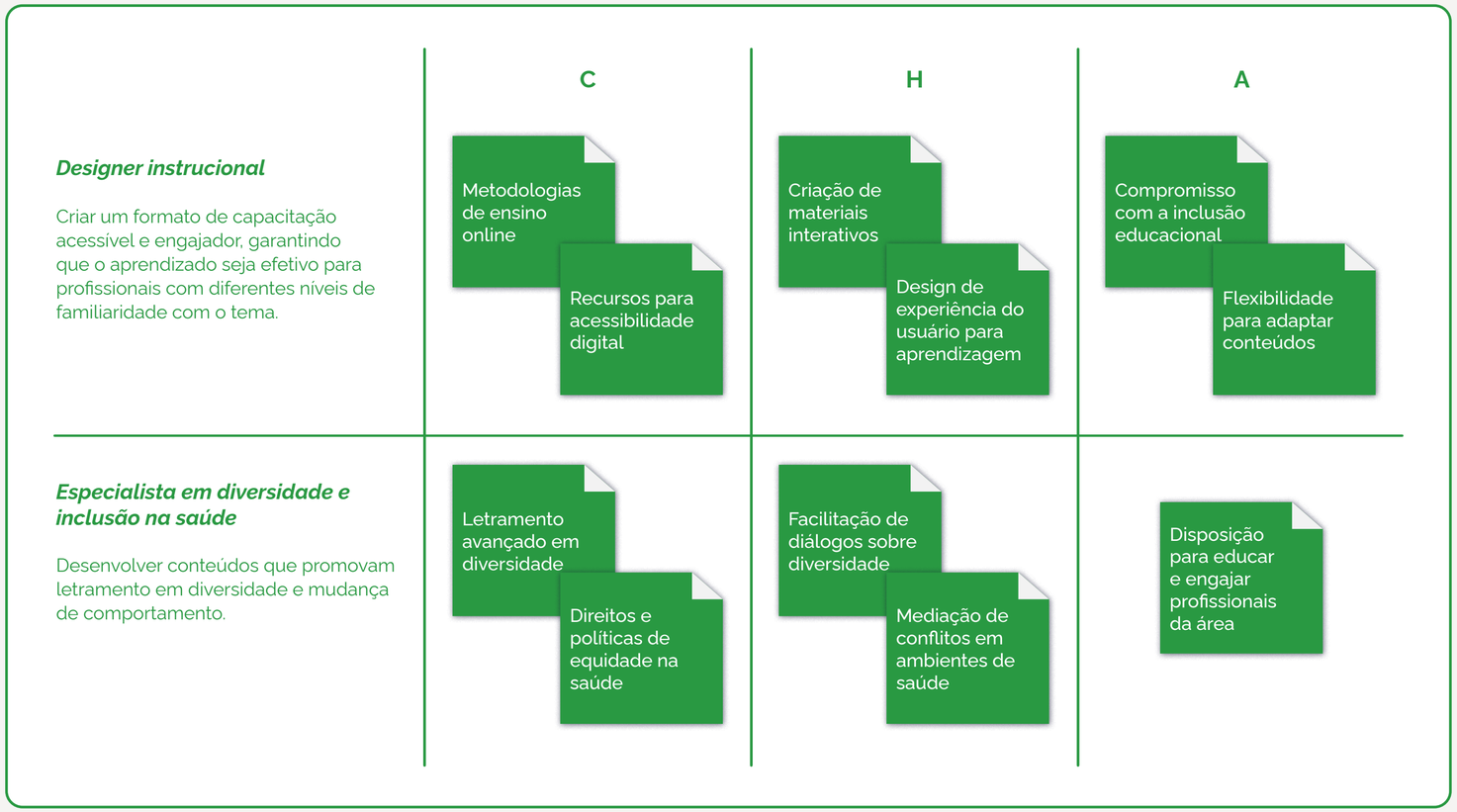
1. **Defina os conhecimentos necessários:** Identifique os conhecimentos técnicos e acadêmicos necessários para o projeto, como habilidades específicas e formação relevante para as funções do projeto.
2. **Determine as habilidades práticas requeridas:** Liste as habilidades essenciais para a execução do trabalho, como gestão de tempo, comunicação eficaz, e uso de ferramentas específicas que garantirão a eficácia da equipe.
3. **Estabeleça as atitudes essenciais:** Defina as atitudes comportamentais necessárias para que os membros da equipe colaborem de forma eficaz, como comprometimento, empatia, proatividade e adaptabilidade.
4. **Atribua papéis de acordo com as necessidades e o perfil:** Atribua as funções da equipe de modo que o perfil de cada membro se alinhe com os conhecimentos, habilidades e atitudes exigidos para o papel, criando um encontro perfeito entre as competências do indivíduo e as necessidades do projeto.
5. **Identifique e desenvolva lacunas nas competências:** Se forem encontradas lacunas de conhecimentos, habilidades ou atitudes, desenvolva um plano de capacitação ou treinamento para garantir que todos os membros da equipe tenham as competências necessárias.

COMO DEFINIR EQUIPE

Modelo CHA de competência

Exemplo no projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública

Para garantir que a capacitação para atendimento inclusivo seja bem estruturada e possa ser implementada em larga escala, Marina precisa contar com uma equipe técnica qualificada. Entre os profissionais essenciais estão um designer instrucional, responsável por desenvolver um formato didático acessível e interativo, e um especialista em diversidade e inclusão na saúde, que garante que os conteúdos abordam de forma adequada as realidades das populações atendidas. Para selecionar esses profissionais e definir suas funções dentro do projeto, Marina e sua equipe utilizam o modelo CHA, mapeando os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para cada um. O objetivo é assegurar que a capacitação priorize letramento em diversidade, técnicas de comunicação empática e estratégias para combater vieses inconscientes no atendimento, criando um ambiente mais seguro e acolhedor nas unidades de saúde participantes.



Referências e aprofundamento:

ENAP; RECEITA FEDERAL DO BRASIL Gestão por competências. Curso completo. Enap, 2019

COMO DEFINIR EQUIPE

Canvas de time (team canvas)

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para alinhar a equipe em relação aos objetivos, papéis, valores e práticas de trabalho, garantindo uma colaboração eficaz e direcionada. Este artefato é útil para iniciar o trabalho em equipe ou ajustar a dinâmica de grupo durante o projeto.

Como usar:

O canvas de time é uma ferramenta poderosa para alinhar os membros de uma equipe em relação aos objetivos do projeto, responsabilidades e cultura organizacional. O artefato facilita o reconhecimento individual no grupo, promovendo um forte senso de pertencimento. Embora seja frequentemente utilizado em facilitações com a equipe, onde os próprios membros participam ativamente da construção, também pode ser empregado como um exercício para proporcionar maior intencionalidade na seleção ou orientação dos membros.

O modelo abrange diferentes elementos, organizados em quatro áreas principais. Primeiro, há a parte relacionada ao que é a equipe, que inclui papéis e objetivos (comuns e pessoais), definindo as responsabilidades de cada membro e o que a equipe deseja alcançar. Em seguida, o foco se volta para o porquê a equipe está fazendo o que está fazendo, abordando o propósito que conecta os membros ao projeto e os valores que orientam suas ações. Há, ainda, o grupo que trata de como a equipe alcançará o que precisa ser alcançado, que inclui as regras básicas e as atividades, estabelecendo um conjunto de acordos e práticas operacionais que guiarão a execução eficiente e colaborativa das tarefas. Por fim, na versão expandida do canvas, inclui-se a análise de quem são os membros da equipe, com ênfase nos pontos fortes e a desenvolver de cada um, além das expectativas quanto à dinâmica de trabalho dentro da equipe.

Passo a passo

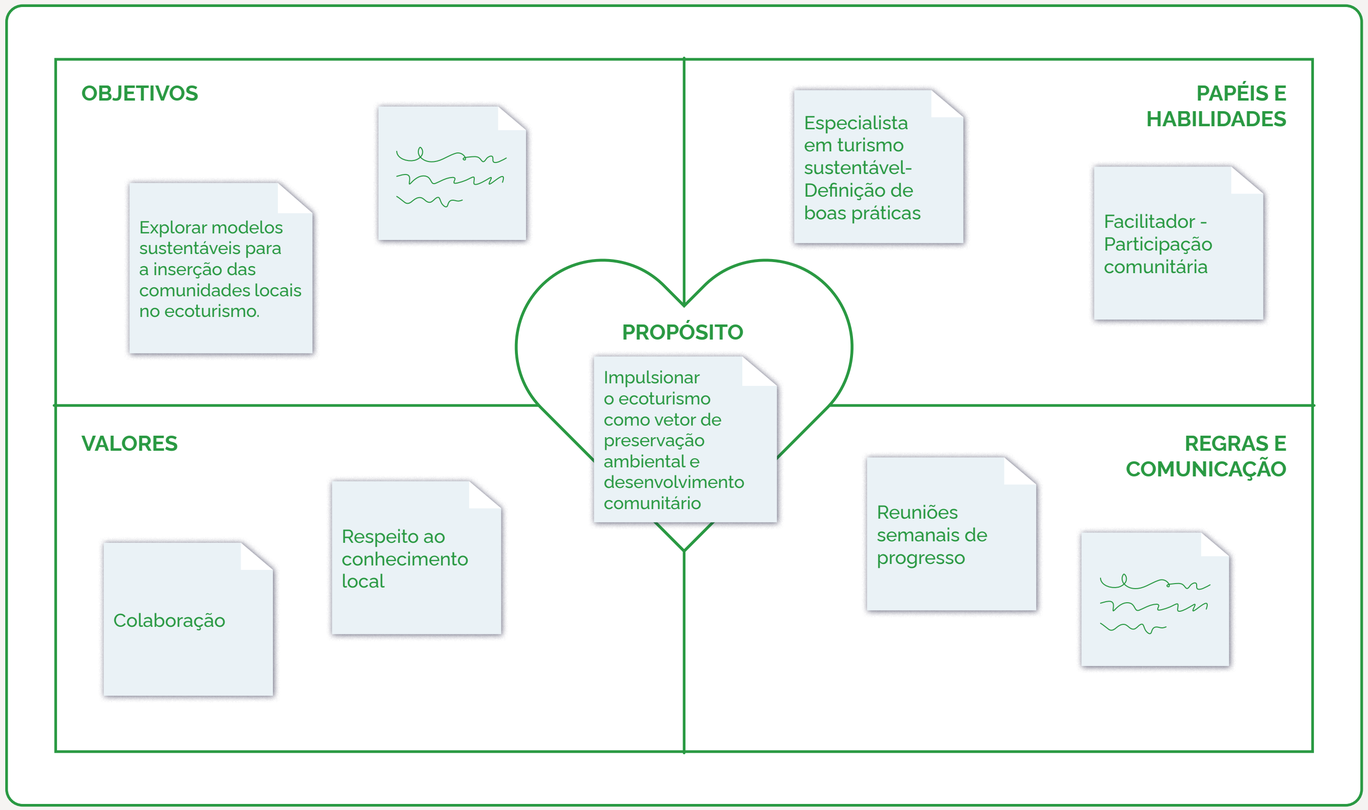
1. **Planeje um momento em equipe:** Promova a colaboração ativa de todos os membros na construção do canvas, criando um ambiente acolhedor, seja presencial ou digital, onde cada voz seja valorizada e contribua para a criação.
2. **Estabeleça os objetivos da equipe e dos membros:** Discuta quais são as metas principais da equipe, bem como as metas individuais de cada membro. Alinhe as expectativas de todos para garantir um objetivo comum.
3. **Defina papéis e habilidades:** Para cada membro, especifique suas responsabilidades e habilidades que agregam à equipe, criando clareza sobre como cada um contribuirá para o projeto.
4. **Clarifique o propósito da equipe:** Aprofunde a conversa sobre o "porquê" do projeto, ajudando todos a entenderem o impacto e a motivação que os une para atingir as metas.
5. **Estabeleça valores compartilhados e regras básicas:** Defina juntos os valores que guiarão o trabalho da equipe e estabeleça as normas de comunicação, tomada de decisão e execução.
6. **Refine e revise o canvas regularmente:** Sempre que houver novos membros ou conflitos na equipe, ou quando mudanças significativas ocorrerem, aproveite para revisar o canvas, ajustando as metas, papéis ou valores conforme necessário.

COMO DEFINIR EQUIPE

Canvas de time (team canvas)

Exemplo no projeto de turismo sustentável em áreas de preservação

A equipe de Luciano reúne profissionais de diferentes áreas, como gestão ambiental, turismo sustentável e facilitação comunitária. Como trabalham em um projeto de escopo aberto, onde a entrega final ainda será definida, o grupo precisa de alinhamento contínuo sobre seus papéis, objetivos e formas de colaboração. Para isso, Luciano cria um encontro para preencherem o canvas de time, garantindo que todos compreendam sua contribuição dentro do processo e compartilhem de um propósito claro. O uso dessa ferramenta também auxilia na distribuição equilibrada de responsabilidades e no fortalecimento da cultura de equipe, essencial para lidar com desafios e incertezas ao longo do projeto.



Referências e aprofundamento:

Modelo Team Canvas - Diagrama de Equipa (LABX)

Guia Team Canvas (IVANOV A., VOLOSHCHUK M.)

Modelo Team Canvas (Figma)

Modelo Team Canvas (Miro)

Como definir responsabilidades

Definir responsáveis é um processo essencial para garantir que as atividades do projeto sejam executadas de maneira eficiente e que os resultados esperados sejam atingidos. Segundo Camões e Gomes (2024), a clareza nas funções e responsabilidades dentro de um projeto é um fator crucial para evitar sobrecarga e garantir que cada membro da equipe compreenda suas atribuições de forma clara e objetiva. Para definir responsáveis, é importante avaliar as competências necessárias aos desafios, o interesse e a disponibilidade de cada membro. Outra noção importante é de garantir uma distribuição de responsabilidades justa e balanceada, o que pode ser feito levando em consideração a complexidade e a carga de trabalho de cada atividade.

Diferentes tipos de responsabilidade podem existir e se complementar nas tarefas, como operacionalizações, decisões, aprovações, revisões e comunicação. A definição clara de quem tomará decisões e aprovará as ações evita confusão e aumenta a agilidade, especialmente em contextos complexos como a gestão pública. As responsabilidades de comunicação também devem ser bem delineadas, garantindo que os envolvidos no projeto compartilhem informações pertinentes de forma eficiente. Explicitar, ainda, os responsáveis pela carga mais operacional das tarefas garante o alinhamento de expectativas e evita sobrecargas. É importante que a responsabilidade coletiva seja fortalecida, com todos trabalhando para o sucesso do projeto, mas também reconhecendo a responsabilidade individual de cada membro no cumprimento de suas tarefas.

Referências e aprofundamento:

CAMÕES, M. R. de S.; GOMES, A. de O. Engajamento no trabalho de servidores públicos na perspectiva de especialistas. Revista do Serviço Público - RSP, v. 75, n. 2, p. 411-430, 2024.

Diretrizes orientadoras

1. Definir responsabilidades com base nas competências de cada membro, maximizando o uso do potencial de cada um.
2. Assegurar clareza nas funções e na comunicação interna.
3. Garantir que a distribuição das responsabilidades seja equilibrada e alinhada aos objetivos do projeto.
4. Estabelecer com clareza quem toma decisões, aprova e comunica resultados.
5. Promover a responsabilidade coletiva sobre os resultados, ao mesmo tempo em que se garante demanda individual nas funções.

COMO DEFINIR RESPONSABILIDADES

Matriz RACI

Nível de complexidade: ● ○ ○

Quando usar:

Para definir claramente os papéis e responsabilidades de cada membro da equipe em um projeto. Este artefato é ideal para evitar sobreposição de responsabilidades e garantir que todos os membros saibam o que é esperado.

Como usar:

A matriz RACI é uma ferramenta simples e eficaz que ajuda a esclarecer quem é responsável por cada tarefa em um projeto, organizando as funções de maneira clara e objetiva. O acrônimo RACI representa quatro papéis comuns que são atribuídos a cada tarefa ou entrega do projeto:

Responsável (R): Este é o membro da equipe que executa a tarefa ou ação. Ele é o responsável pela execução e implementação das atividades conforme planejado.

Aprovador (A): Este é o indivíduo que toma a decisão final e aprova as entregas realizadas. Ele é o responsável por dar a validação necessária para que uma tarefa seja considerada concluída.

Consultado (C): Refere-se às pessoas que devem ser consultadas antes da execução de uma tarefa ou antes de tomar decisões importantes. Essas pessoas fornecem informações ou feedbacks críticos, mas não são responsáveis pela execução ou decisão final.

Informado (I): Este papel é atribuído aos membros da equipe ou atores chave que precisam ser mantidos atualizados sobre o andamento e o resultado das atividades, mas que não participam diretamente da execução ou da decisão.

Ao preencher a matriz, é essencial listar todas as atividades do projeto e atribuir esses papéis de maneira clara. Atribuir um papel "responsável" e "aprovador" para cada atividade garante que haja uma execução bem definida, enquanto os "consultados" e "informados" ajudam a garantir que o processo seja colaborativo e transparente. A RACI pode ser adaptada conforme o projeto avança e a composição da equipe ou as responsabilidades mudam.

Passo a passo

1. **Liste os marcos, entregas ou atividades do projeto:** Enumere os elementos que precisam ser executados ao longo do projeto e que serão estudados na matriz.
2. **Identifique os papéis principais para cada atividade:** Certifique-se de que cada tarefa tenha um responsável, que irá liderar a execução da atividade, e um aprovador definido.
3. **Atribua os papéis de colaboração:** De forma complementar, identifique quem pode ser consultado durante a colaboração e quem deve ser informado sobre o progresso.
4. **Revise as funções atribuídas:** Verifique se a distribuição de responsabilidades está equilibrada e se não há sobreposição de papéis.

COMO DEFINIR RESPONSABILIDADES

Matriz RACI

Exemplo no projeto de turismo sustentável em áreas de preservação

Diante da amplitude do projeto, que envolve tanto a criação das unidades especializadas quanto o desenvolvimento de um programa de capacitação para atendimento inclusivo, Marina precisa estruturar melhor a distribuição de responsabilidades. Ela opta por utilizar uma matriz RACI, delegando maior autonomia da entrega da capacitação a Juliano, analista do projeto, enquanto mantém um papel estratégico na aprovação. Deste modo, Marina define claramente os papéis da equipe envolvida, garantindo alinhamento e eficiência na entrega da capacitação.

MARCOS CRÍTICOS	Marina *(gerente do projeto)*	Juliano *(analista do projeto)*	Designer instrucional	Especialista em diversidade e inclusão
Contratação dos profissionais da capacitação	A	R	I	I
Estruturação do conteúdo programático	I	A	C	R
Desenvolvimento dos materiais didáticos	I	A	R	C
Validação pedagógica e técnica da capacitação	A	R	C	R
Disponibilização do curso em ferramenta online	A	C	R	I

R: Responsável | A: Aprovador | C: Consultado | I: Informado

Referências e aprofundamento:

Modelo Matriz RACI (Figma)

Modelo Matriz RACI (Miro)

COMO DEFINIR RESPONSABILIDADES

Governança de projeto

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para estruturar a gestão e o controle do projeto, garantindo que todas as partes envolvidas estejam alinhadas com os objetivos e que o projeto seja conduzido de maneira eficiente e transparente. Este artefato é ideal quando se deseja garantir que o projeto esteja bem monitorado, com decisões claras e responsabilidades definidas ao longo do seu ciclo de vida.

Como usar:

A governança de projeto refere-se a um conjunto de estruturas, processos e práticas que garantem que o projeto seja bem conduzido, controlado e monitorado de acordo com as expectativas e necessidades da organização e das partes interessadas. Ela envolve, além da equipe interna, a interação com ou atores relevantes da organização, como a alta gestão, auditores ou público-alvo, e atores externos, como fornecedores, parceiros de execução ou coletivos que representam beneficiários (ver também *como identificar as partes interessadas*). A boa governança maximiza resultados e reduz riscos por assegurar a consideração estruturada de diversos pontos de vista, a clareza de responsabilidades e a prestação de contas.

Na prática, a governança de projeto pode ser dividida em níveis de envolvimento. Como principal, o núcleo duro pode ser o de maior envolvimento e ser composto pelos atores responsáveis pelas decisões do dia a dia, como os membros internos da equipe de execução e, em alguns casos, público-alvo ou patrocinadores diretos. Este grupo é responsável por tomar decisões operacionais e garantir a execução das atividades, realizando a prestação de contas aos demais níveis e garantindo que o projeto se mantenha dentro dos prazos e orçamentos. O núcleo expandido, por sua vez, tem um envolvimento médio e é composto por atores que precisam ser consultados e informados regularmente, como especialistas ou fornecedores estratégicos, que, apesar de não estarem diretamente envolvidos no dia a dia, desempenham funções críticas e de grande importância para o sucesso do projeto. Já o último nível inclui demais atores, como atores externos, que podem ser envolvidos pontualmente, sendo consultados ou informados conforme necessário. A interação entre esses diferentes níveis de envolvimento deve ser mapeada, estabelecendo de forma clara quem entrega e quem recebe informações, decisões ou atualizações, e garantindo que os fluxos de comunicação sejam bem definidos. Artefatos e rituais de governança são essenciais para garantir a operacionalização dessas colaborações, como podem ser os relatórios periódicos, as reuniões de acompanhamento e fluxos de aprovação de produtos.

Passo a passo

1. **Levante os atores principais do projeto:** Identifique todas as partes envolvidas, como membros da equipe, patrocinadores, público-alvo, representantes da sociedade civil, fornecedores e outros, considerando o impacto que cada um tem no projeto.
2. **Defina os níveis de envolvimento e aloque os atores:** Determine os níveis de envolvimento (núcleo duro, núcleo expandido, e outros) e aloque cada ator nos níveis correspondentes, com base nas responsabilidades e impacto no projeto.
3. **Mapeie as principais relações, explicitando responsabilidades de cada ator:** Defina como cada ator se conecta aos demais, identificando as interações entre eles, garantindo que todos saibam o que deve ser esperado de cada um.
4. **Defina artefatos e rituais úteis:** Determine os artefatos de governança (como relatórios e reuniões) e os rituais de comunicação que garantirão uma gestão eficiente e prestação de contas contínua entre os envolvidos.
5. **Garanta alinhamento e adesão:** Submeta o modelo de governança para a validação dos principais atores envolvidos para garantir que todos estão comprometidos.

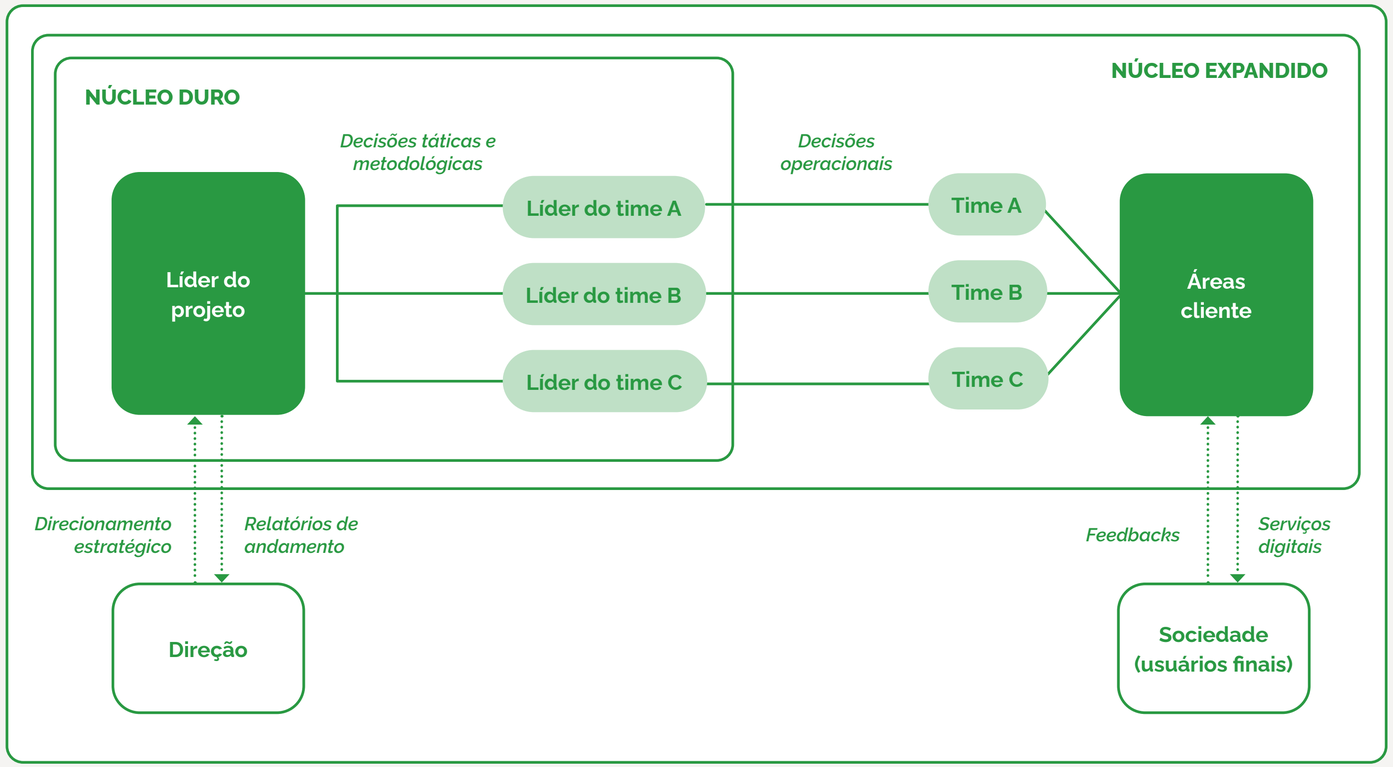
COMO DEFINIR RESPONSABILIDADES

Governança de projeto

Exemplo no projeto de digitalização de serviços públicos

Ariel se depara com um desafio de escala em seu projeto: como atender tantas áreas e público-alvo, cada uma com necessidades específicas e níveis variados de prontidão para a transição digital? Para lidar com essa complexidade, organiza a equipe em três times especializados, garantindo que cada setor atendido tenha suporte adequado sem sobrecarregar um único grupo ou deixar pessoal ocioso. A criação desta metodologia de trabalho compartilhada permite que os profissionais avancem em paralelo uns aos outros.

A estrutura de governança do projeto é desenhada para manter alinhamento e coerência, apesar da descentralização operacional. No núcleo duro, Ariel atua junto aos gerentes de cada equipe, garantindo a coordenação estratégica, qualidade metodológica e resolvendo desafios transversais. O núcleo expandido compreende os três times, que executam a digitalização nos setores atendidos, mantendo comunicação regular para troca de aprendizados e ajustes metodológicos. Além disso, Ariel presta contas à direção de sua área e a equipe mantém os usuários finais dos serviços sempre no campo de visão.



Referências e aprofundamento:

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. 10 Passos para a Boa Governança. Brasília: TCU, 2 ed., 2021.

Como liderar pessoas

Liderar equipes em projetos exige a capacidade de adaptar as abordagens de gestão e direção conforme as necessidades da equipe e as fases do projeto. O sucesso de um gerente se mede pela capacidade de desenvolver e aproveitar o potencial da equipe, conduzindo-a ao sucesso do projeto. A liderança deve ser situacional, ou seja, adaptável conforme o momento da equipe e as exigências do projeto. Isso garante que as metas sejam atingidas, enquanto se mantém o equilíbrio e a motivação dentro da equipe, além de incentivar a colaboração e o comprometimento de todos com o objetivo coletivo.

Fazem parte do desafio da liderança a gestão de conflitos, a manutenção do engajamento da equipe e a orientação sobre progresso e atividades. Isso exige uma comunicação que vá além da transmissão de informações, promovendo diálogos abertos e um clima de respeito mútuo. Neste sentido, um fator chave é a segurança psicológica, conceito desenvolvido por Amy Edmondson, que remete a sensação de confiança para as pessoas compartilharem ideias e preocupações sem receio de julgamento ou represálias.

Um gerente deve ser capaz de identificar e abordar as barreiras invisíveis que limitam a colaboração, seja a falta de confiança, ambiguidade de papéis ou resistência à mudança (ver também *como lidar com conflitos*).

Por fim, a liderança também envolve o compromisso de desenvolver a equipe ao longo do tempo, criando oportunidades de capacitação e crescimento profissional, contribuindo para que o projeto seja não só bem-sucedido, mas também uma plataforma de desenvolvimento contínuo para todos os envolvidos.

Diretrizes orientadoras

1. Adaptar o estilo de liderança conforme as necessidades da equipe e o estágio do projeto.
2. Comunicar-se de forma clara e empática, garantindo que todos os membros se sintam ouvidos e respeitados.
3. Gerir e mediar conflitos de forma construtiva, buscando soluções colaborativas.
4. Desenvolver continuamente a equipe, proporcionando oportunidades de crescimento e aprendizado ao longo do projeto.
5. Cultivar um ambiente de trabalho com segurança psicológica, onde todos se sentem livres para contribuir e expressar suas ideias.
6. Contribuir com a motivação e o compromisso da equipe, alinhando as expectativas com as metas do projeto.

COMO LIDERAR PESSOAS

Liderança situacional

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para ajustar o estilo de liderança conforme o desenvolvimento da equipe, garantindo a adaptação às necessidades de cada membro em diferentes estágios do projeto. Este artefato é ideal para liderar equipes de forma flexível, garantindo que cada pessoa receba a orientação e o suporte adequados ao seu nível de maturidade e à fase do projeto.

Como usar:

A liderança situacional foi proposta por Kenneth Blanchard e Paul Hersey no livro "Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional". Os autores sugerem que os gerentes ajustem seu estilo de liderança conforme os níveis de maturidade de sua equipe, ou seja, conforme o desenvolvimento das competências e disposição dos membros. A teoria divide os níveis de maturidade em quatro categorias, que determinam o tipo de abordagem que o gerente deve adotar: determinar, persuadir, compartilhar e delegar.

No primeiro nível, determinar, os membros da equipe não têm as habilidades necessárias e nem disposição para concluir as tarefas, o que exige um estilo de liderança mais direto e envolvente. No segundo nível, persuadir, os membros estão dispostos, mas carecem de habilidades, o que exige um estilo de orientação e apoio constante. No terceiro nível, compartilhar, os membros possuem habilidades, mas não estão dispostos a assumir responsabilidades, e o gerente deve focar em motivação e colaboração. Finalmente, no quarto nível, delegar, os membros são altamente qualificados e dispostos, permitindo ao gerente delegar tarefas com autonomia, sem necessidade de supervisão constante.

Passo a passo

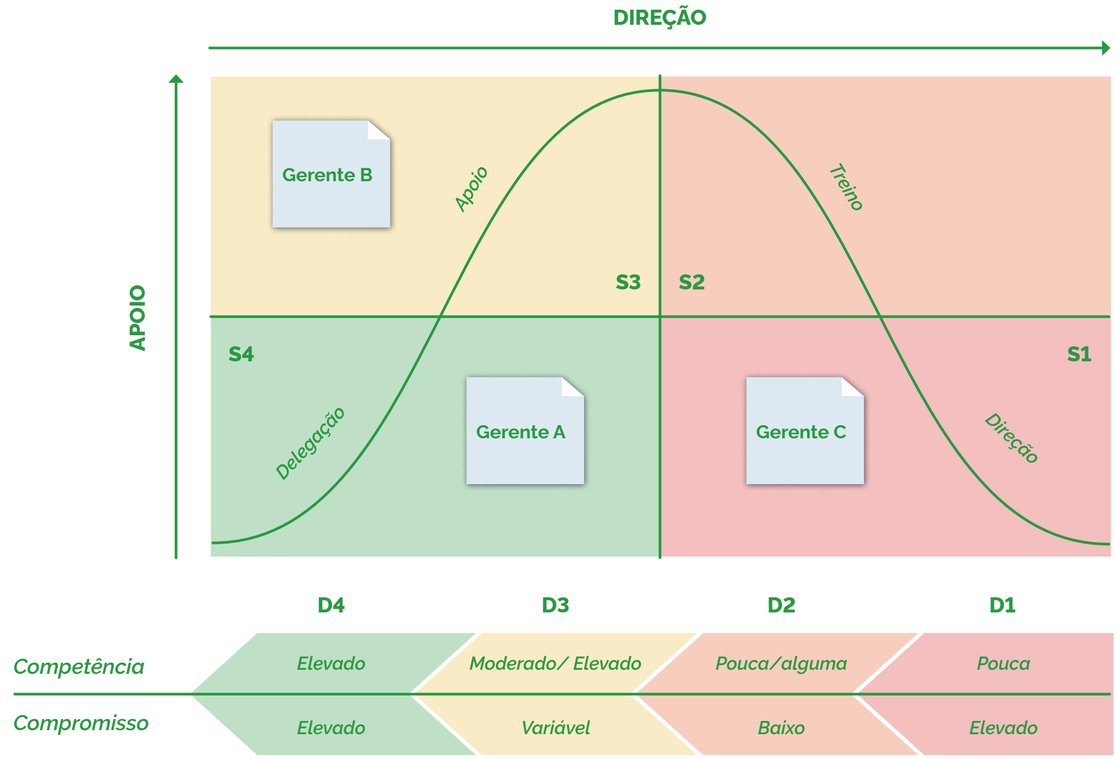
1. **Diagnostique o nível de maturidade da equipe:** Avalie as habilidades e a disposição dos membros da equipe para determinar qual nível de liderança cada um exige.
2. **Adapte seu estilo de liderança:** De acordo com o nível de maturidade identificado, ajuste sua abordagem, sendo mais diretivo quando necessário ou oferecendo apoio e motivação conforme o desenvolvimento da equipe.
3. **Comunique claramente as expectativas e responsabilidades:** Em cada nível, garanta que as expectativas estejam bem definidas e que a equipe saiba o que é esperado deles.
4. **Forneça feedback contínuo:** Mantenha uma comunicação constante com a equipe, oferecendo feedbacks construtivos para melhorar a confiança e a autonomia ao longo do projeto.
5. **Ajuste conforme o progresso da equipe:** À medida que a equipe ganha habilidades e disposição, ajusta a abordagem de liderança para se tornar mais delegativa e permitir maior autonomia nos membros mais capacitados.

COMO LIDERAR PESSOAS

Liderança situacional

Exemplo no projeto de digitalização de serviços públicos

Ariel percebe diferenças de desempenho dos gerentes de equipes: cada um tem níveis distintos de autonomia e experiência com digitalização, exigindo abordagens diferenciadas para garantir eficiência. Com isso, Ariel busca adaptar sua liderança para lidar assertivamente com cada um. Carolina, gerente da equipe A, já possui alta autonomia e competência técnica, demandando apenas alinhamentos estratégicos pontuais, permitindo que Ariel adote um estilo delegativo. Já Lucas, gerente da equipe B, tem bom desempenho técnico, mas ainda precisa de suporte para apresentar resultados com constância, o que exige uma abordagem de apoio, com orientação ocasional. Por último Raqueli, gerente da equipe C, encontra dificuldades na compreensão da metodologia do projeto na parte técnica, mas se mostra entusiasmado com o desafio proposto para si, necessitando um acompanhamento mais próximo e uma postura diretiva de Ariel, com instruções claras e estruturadas.



Referências e aprofundamento:

KENNETH H. BLANCHARD, P. H. Psicologia Para Administradores. A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional. Pernik: EPU, 1 ed., 1992.

COMO LIDERAR PESSOAS

4 estilos de comunicação

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para compreender e adaptar a forma de liderar pessoas com estilos de comunicação distintos, promovendo um ambiente mais colaborativo. Este artefato ajuda a reconhecer padrões de comportamento e adotar posturas de liderança mais eficazes para cada tipo de perfil.

Como usar:

Os 4 estilos de comunicação são uma ferramenta prática para desenvolver autoconhecimento e melhorar a forma como interagimos em equipe. Ao reconhecer padrões comunicacionais próprios e dos colegas, é possível ajustar comportamentos, prevenir conflitos e promover relações mais construtivas no ambiente de projeto, sendo especialmente útil para lideranças que desejam cultivar uma cultura de respeito e segurança psicológica, engajamento e transparência, atuando com mais consciência sobre o impacto da sua comunicação nos outros.

A ferramenta se estrutura em dois eixos principais: o nível de respeito com os outros (ou consideração pelas necessidades e limites alheios) e o grau de transparência e autenticidade na comunicação. A combinação desses eixos dá origem a quatro estilos:

- **Passivo,** quando há respeito com os outros, mas falta de transparência — a pessoa se anula, evita conflitos e não expressa seus limites.
- **Agressivo**, quando há transparência, mas pouco respeito — a pessoa se impõe, interrompe e desconsidera o outro.
- **Passivo-agressivo**, quando há baixa transparência e também pouco respeito — a pessoa mascara insatisfações, provoca indiretamente ou sabota.
- **Assertivo**, quando há equilíbrio entre respeito e transparência — a pessoa se expressa com clareza, sem agredir ou omitir, buscando escuta mútua e colaboração.

Cada estilo pode emergir em diferentes situações, mas o objetivo do desenvolvimento pessoal e da liderança é fortalecer o comportamento assertivo, promovendo ambientes em que as pessoas se sintam seguras para se expressar e abertas para ouvir. Apoiar colaboradores com estilos mais reativos (como o agressivo ou passivo-agressivo) passa por fortalecer os vínculos e promover transparência sobre papéis e decisões. Já no caso dos comunicadores passivos, a previsibilidade e clareza na estrutura de comunicação podem fazer toda a diferença. Utilizar essa ferramenta com a equipe pode gerar boas reflexões sobre como os membros do projeto se comunicam e criar um vocabulário comum para lidar com tensões. Seu uso pode ocorrer em oficinas, rodas de conversa ou sessões de feedback, sempre com escuta empática e acolhimento das experiências de cada um (ver também *como lidar com conflitos*).

Passo a passo

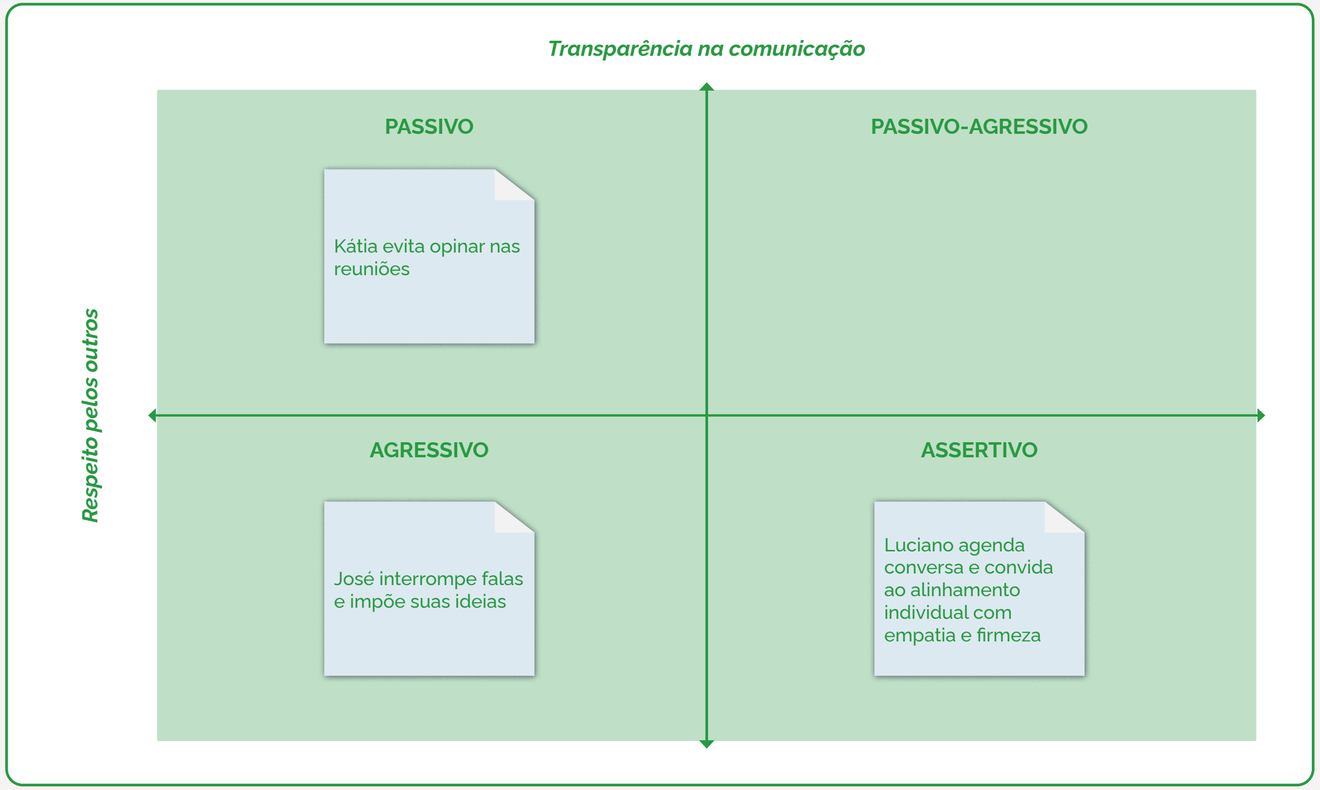
1. **Identifique os estilos predominantes na equipe:** Observe verbal e não verbalmente como cada pessoa costuma se expressar, lidando com conflitos, decisões e pedidos.
2. **Analise o contexto por trás do estilo de comunicação:** Reflita sobre fatores que podem influenciar o comportamento comunicativo, como carga de trabalho, insegurança ou relações de poder.
3. **Adapte sua liderança conforme o estilo identificado:** Crie estratégias para apoiar cada perfil em direção a uma comunicação mais assertiva, como reforçar a segurança psicológica, esclarecer papéis ou fortalecer o vínculo com a equipe.
4. **Crie espaços estruturados para comunicação saudável:** Estabeleça rotinas, canais e formatos que favoreçam a participação de todos e permitam o desenvolvimento de interações respeitosas.
5. **Promova o desenvolvimento da assertividade como valor da equipe:** Reforce o valor da escuta ativa, da clareza nas mensagens e do respeito mútuo como elementos centrais da cultura da equipe.

COMO LIDERAR PESSOAS

4 estilos de comunicação

Exemplo no projeto de turismo sustentável em áreas de preservação

Luciano se mostra atento desde o início do projeto aos diferentes perfis em sua equipe e percebe que Kátia, especialista em turismo sustentável, tem evitado se posicionar nas reuniões e demonstrado pouca iniciativa nas últimas semanas. Ao mesmo tempo, José, outro membro da equipe, com perfil mais dominante, costuma impor suas opiniões, interromper falas e conduzir as discussões de forma pouco colaborativa. A interação entre esses dois estilos tem gerado tensões veladas que têm resultado na queda da qualidade das entregas coletivas. Ao recorrer aos 4 estilos de comunicação, Luciano percebe que Kátia assume, inicialmente, uma comunicação passiva: evita discordar, se retrai nas conversas e demonstra desmotivação sem verbalizar seus incômodos. Já o outro colega apresenta uma comunicação agressiva, marcada por interrupções frequentes, tom elevado e resistência a escutar outras propostas. Diante desse contraste, Luciano compreende que precisaria agir com uma postura de liderança assertiva para garantir um ambiente mais equilibrado e produtivo.



Referências e aprofundamento:

Por que não é eficaz focar nos quatro estilos de comunicação (Asana)

Como manter a equipe engajada no projeto

O engajamento da equipe está diretamente ligado ao quanto os membros do projeto se sentem parte de algo significativo, ao reconhecimento do seu trabalho e à clareza de como sua contribuição impacta o resultado final. Para manter esse engajamento ao longo do projeto, é essencial construir um ambiente onde a equipe se sinta estimulada, considerada e com espaço para desenvolvimento pessoal e profissional. Diversos mecanismos podem ajudar, como incentivos financeiros, metas e políticas institucionais, mas não retiram a necessidade de trabalhar na profunda e genuína construção de sentido e valor. Construir um ambiente onde a equipe percebe valor no que faz, sente que suas habilidades são utilizadas da melhor forma e que há oportunidades reais de crescimento e impacto é de grande relevância.

Modelos motivacionais podem ajudar a compreender o que impulsiona cada pessoa, mas é importante lembrar que a motivação é individual. O que engaja um colaborador pode não engajar outro, e cabe ao gerente entender como alinhar as expectativas da equipe com os desafios do projeto. Além disso, equipes se mantêm comprometidas quando há um senso de segurança psicológica, conceito desenvolvido por Amy Edmondson , que define um ambiente onde as pessoas podem compartilhar ideias e preocupações sem receio de julgamento ou represálias. Garantir que o projeto valorize perspectivas diversas, incentive a participação ativa e mantenha um fluxo de feedbacks contínuo são estratégias essenciais para sustentar o engajamento ao longo do tempo.

Referências e aprofundamento:

Edmondson, Amy C. A Organização Sem Medo: Criando Segurança Psicológica no Local de Trabalho para Aprendizagem, Inovação e Crescimento. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018.

Diretrizes orientadoras

1. Compreender e valorizar os diferentes impulsionadores de motivação, reconhecendo que cada indivíduo se engaja por razões distintas e que o alinhamento entre expectativas e desafios do projeto é essencial.
2. Criar um ambiente de segurança psicológica, garantindo que todos possam expressar ideias, preocupações e contribuições sem receio de julgamento ou represálias.
3. Proporcionar oportunidades reais de desenvolvimento e crescimento, permitindo que a equipe expanda suas habilidades e perceba impacto em sua trajetória profissional.
4. Reconhecer e reforçar continuamente o valor da contribuição de cada membro, utilizando tanto formas institucionais quanto interações cotidianas para fortalecer o senso de pertencimento e relevância.
5. Garantir que o trabalho tenha propósito e impacto visível, promovendo conexões claras entre as atividades do projeto e os benefícios gerados, reforçando o sentido do trabalho coletivo.

COMO MANTER A EQUIPE ENGAJADA NO PROJETO

Os 5 desafios das equipes

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

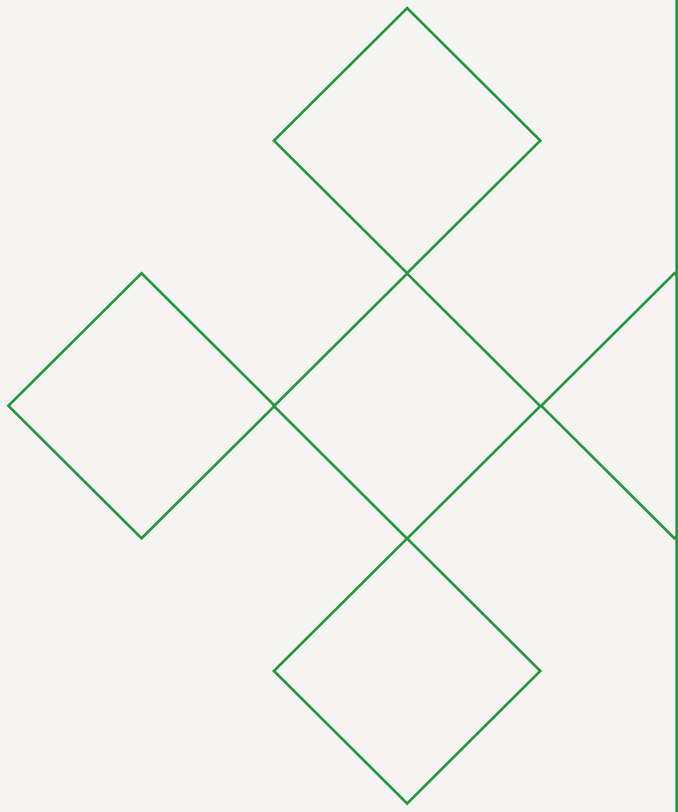
Para identificar e superar barreiras que dificultam a colaboração e o desempenho das equipes, promovendo um ambiente de confiança e alta produtividade. Este artefato é útil quando há sinais de desalinhamento, conflitos persistentes ou desafios na comunicação e engajamento dos membros da equipe.

Como usar:

Os 5 desafios das equipes, desenvolvidos por Patrick Lencioni, explicam os principais obstáculos que podem prejudicar o funcionamento de um time e impedir que ele alcance sua máxima eficiência. Segundo Lencioni, esses desafios são interligados e formam uma pirâmide hierárquica, onde cada nível precisa ser bem trabalhado para garantir uma equipe coesa, colaborativa e de alto desempenho.

O primeiro desafio está na falta de confiança, que gera um ambiente onde os membros evitam vulnerabilidade e escondem dificuldades, tornando a colaboração superficial. A falta de conflito produtivo vem em seguida, pois equipes sem confiança evitam discussões abertas, o que resulta em conformismo ou decisões mal avaliadas. O terceiro nível é a falta de comprometimento, onde os membros não se sentem realmente envolvidos nas decisões e não assumem responsabilidade pelos resultados. O quarto desafio é a falta de responsabilização, que ocorre quando os membros da equipe evitam cobrar uns aos outros e falham na entrega das expectativas acordadas. Por fim, no topo da pirâmide, está a desatenção aos resultados, onde os interesses individuais sobrepõem os objetivos coletivos, resultando em baixa performance e desalinhamento com os propósitos do projeto.

Cada um desses desafios pode ser superado com estratégias específicas, que envolvem mudanças na forma como a equipe se comunica, toma decisões e acompanha seu desempenho. Criar um ambiente baseado em confiança, engajamento e responsabilidade compartilhada é essencial para garantir o sucesso da equipe e do projeto.



COMO MANTER A EQUIPE ENGAJADA NO PROJETO

Os 5 desafios das equipes

Pontos-chave

1. **Falta de confiança:** Quando os membros da equipe não confiam uns nos outros, evitam ser vulneráveis, escondem dificuldades e falham em pedir ajuda, o que compromete a colaboração genuína.
    a. Crie um ambiente de transparência e segurança psicológica, onde os membros da equipe se sintam confortáveis para admitir dificuldades sem medo de represálias.
    b. Promova interações informais e dinâmicas de integração, fortalecendo laços interpessoais e incentivando a troca genuína entre os membros da equipe.
2. **Medo do conflito:** Equipes que não debatem abertamente evitam o confronto necessário para resolver problemas e melhorar a tomada de decisões, resultando em um ambiente de conformismo.
    a. Estimule debates construtivos, garantindo que diferentes perspectivas sejam ouvidas e valorizadas na construção de soluções.
    b. Crie um espaço seguro para discordâncias, incentivando que conflitos sejam resolvidos de maneira respeitosa e produtiva.
3. **Falta de comprometimento:** Sem um processo de tomada de decisão claro e envolvimento ativo, os membros da equipe podem não se sentir responsáveis pelo que foi decidido e demonstrar desinteresse na execução.
    a. Garanta alinhamento nas decisões, promovendo participação ativa de todos antes de definir estratégias e objetivos do projeto.
    b. Reforce o propósito e impacto do trabalho, conectando cada tarefa com os objetivos maiores da equipe e da organização.
4. **Evitação de responsabilização:** Quando os membros da equipe não se sentem à vontade para cobrar uns aos outros ou evitar falhas, os padrões de desempenho são reduzidos e o comprometimento enfraquece.
    a. Defina expectativas claras de entrega e desempenho, garantindo que todos saibam o que se espera de cada um.
    b. Crie rituais de acompanhamento, como reuniões de checagem e feedback contínuo para avaliar avanços e corrigir falhas ao longo do projeto.
5. **Falta de atenção aos resultados:** Se o foco dos membros da equipe está mais em interesses individuais do que nos objetivos coletivos, o desempenho geral da equipe sofre e os resultados não são alcançados.
    a. Estabeleça metas e indicadores compartilhados, reforçando que o sucesso individual está atrelado ao sucesso da equipe.
    b. Valorize e celebre conquistas coletivas, incentivando o reconhecimento da equipe e o senso de pertencimento.

COMO MANTER A EQUIPE ENGAJADA NO PROJETO

Os 5 desafios das equipes

Exemplo no projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública

Ao longo do projeto, Marina percebe que parte da equipe não estava desempenhando bem. Ao recorrer aos 5 desafios das equipes, decide observar como a dinâmica da equipe acontece na prática e nota um padrão preocupante: alguns membros quase não participam das reuniões, enquanto outros, mais dominantes, fazem suas ideias prevalecerem. Com receio de contrariar colegas mais influentes, muitos profissionais evitam debater ou questionar decisões. Ao identificar o medo do conflito, Marina introduz rituais de feedback estruturado e adota uma postura de moderadora nas reuniões, garantindo que todas as vozes sejam ouvidas e equilibrando as participações. Aos poucos, o ambiente se torna mais aberto a debates, permitindo à equipe colaborar de forma mais equitativa e realizar entregas de maior qualidade.

Referências e aprofundamento:

Vídeo Ted Talk: *Brene Brown - O poder da vulnerabilidade (Percy Reflexão)*

Luana Faria | Segurança Psicológica e accountability: engajamento e produtividade dos servidores (Enap)

LENCIONI, P. Os 5 desafios das equipes. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 1 ed., 2015.

COMO MANTER A EQUIPE ENGAJADA NO PROJETO

Modelos motivacionais

Nível de complexidade: ● ○ ○

Quando usar:

Para compreender os fatores que impulsionam a motivação da equipe e como esses elementos podem ser aplicados para manter o engajamento ao longo do projeto. Este artefato é útil quando há desafios na retenção do envolvimento da equipe ou necessidade de ajustar estratégias de motivação.

Como usar:

A motivação é um fator essencial para o sucesso de qualquer projeto e pode ser influenciada por diversas variáveis individuais e coletivas. Embora não exista uma abordagem única para motivar equipes, diferentes modelos teóricos ajudam a compreender o que impulsiona o engajamento e o desempenho das pessoas.

A escolha do modelo motivacional mais adequado depende das características do projeto e da equipe. A teoria dos dois fatores de Herzberg diferencia os fatores que evitam a insatisfação dos que realmente impulsionam a motivação. A teoria da expectativa de Vroom mostra como a percepção de esforço e recompensa influencia a disposição das pessoas para agir. A teoria da equidade de Adams evidencia a importância da justiça na motivação, enquanto a teoria do flow de Mihaly Csikszentmihalyi propõe que a experiência de engajamento profundo ocorre quando o desafio das tarefas está alinhado às habilidades do indivíduo. Cada uma dessas abordagens pode ser aplicada de forma complementar para fortalecer o engajamento da equipe no projeto.

COMO MANTER A EQUIPE ENGAJADA NO PROJETO

Modelos motivacionais

Pontos-chave

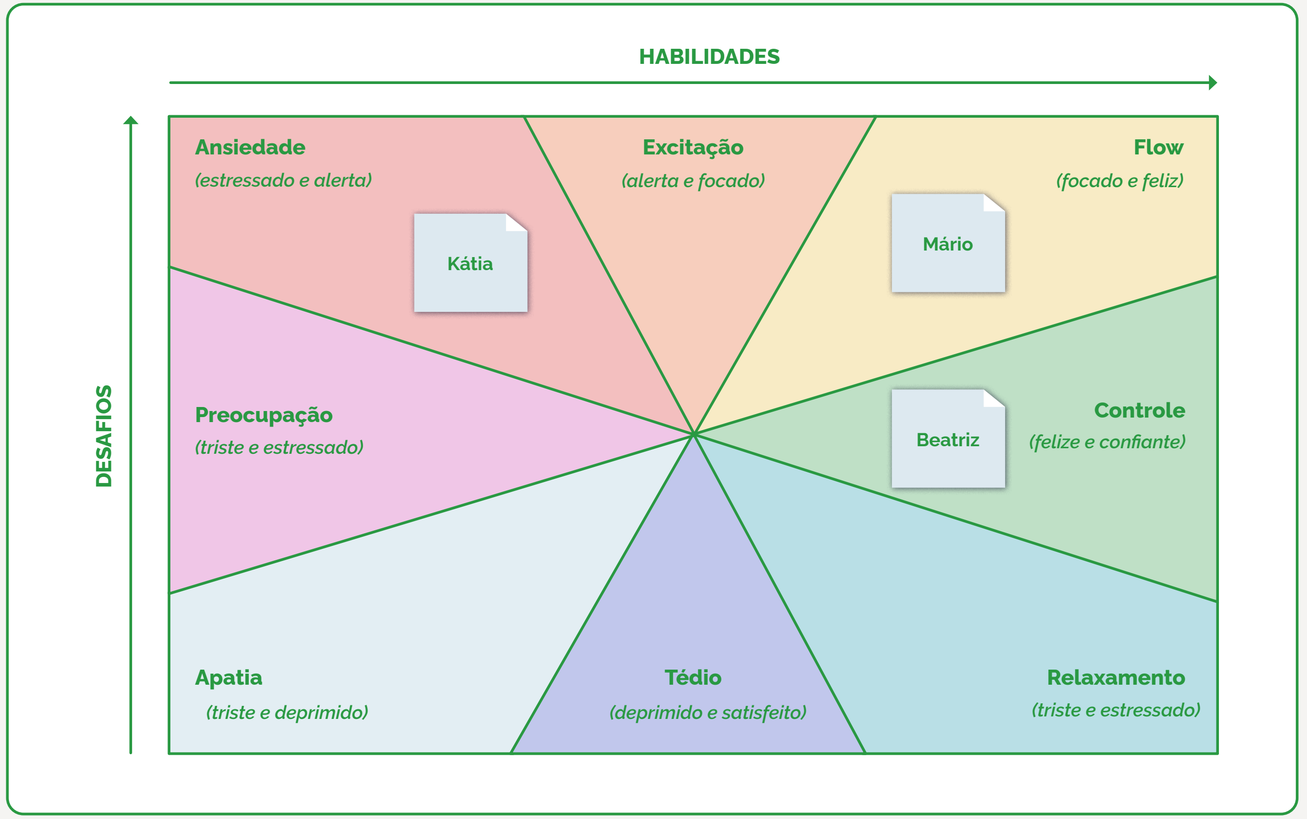
1. **Teoria dos dois fatores:** A teoria separa os fatores que levam à satisfação e motivação no trabalho dos fatores que evitam a insatisfação. Segundo o modelo, os fatores higiênicos (salário, condições de trabalho, políticas institucionais) evitam insatisfação, mas não motivam ativamente. Já os fatores motivacionais (reconhecimento, autonomia, desafios) são os que realmente engajam as pessoas e levam a um alto desempenho.
   - Garanta que fatores higiênicos estejam minimamente atendidos (ex.: boas condições de trabalho, clareza sobre regras e processos).
   - Trabalhe fatores motivacionais através de desafios estimulantes, reconhecimento contínuo e oportunidades de crescimento dentro do projeto.
2. **Teoria da expectativa:** A motivação das pessoas está diretamente ligada à expectativa de que seus esforços levarão a um bom desempenho, que, por sua vez, resultará em recompensas valorizadas. Ou seja, os indivíduos se sentirão motivados se acreditarem que seu trabalho terá um impacto direto nos resultados do projeto e em benefícios futuros.
   - Torne claras as conexões entre esforço, desempenho e recompensas, garantindo que as entregas individuais sejam reconhecidas e valorizadas.
   - Crie um ambiente onde a equipe confia que seus esforços trarão benefícios concretos, como reconhecimento ou crescimento profissional.
3. **Teoria da equidade:** A motivação das pessoas depende da percepção de justiça em relação ao esforço e às recompensas. Se um colaborador sente que está recebendo menos reconhecimento ou benefícios em comparação aos colegas, pode reduzir seu empenho e se desmotivar.
   - Garanta critérios justos de reconhecimento e distribuição de responsabilidades, promovendo um ambiente transparente.
   - Comunique de forma clara os critérios de avaliação e progressão para evitar percepções de injustiça dentro da equipe.
4. **Teoria do flow:** A motivação acontece de forma natural quando as pessoas entram em um estado de imersão total no que fazem, conhecido como flow. Isso ocorre quando há um equilíbrio entre desafio e habilidade, ou seja, quando a tarefa é exigente o suficiente para manter a pessoa engajada, mas sem ser tão difícil a ponto de gerar ansiedade.
   - Crie desafios ajustados às habilidades da equipe, garantindo que o trabalho seja estimulante, mas não sobrecarregue os membros da equipe.
   - Forneça um ambiente que permita a concentração plena, minimizando interrupções e burocracias desnecessárias.

COMO MANTER A EQUIPE ENGAJADA NO PROJETO

Modelos motivacionais

Exemplo no projeto de turismo sustentável em áreas de preservação

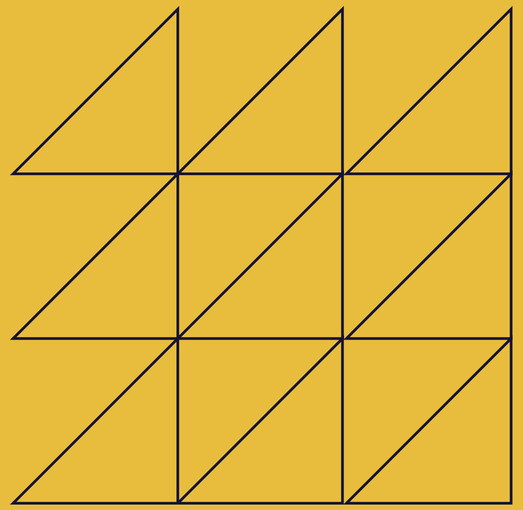
Luciano monitora consistentemente o engajamento de sua equipe para garantir que todos estejam conseguindo aproveitar o melhor de si no projeto e faz um ritual de reflexão quinzenal acerca do estado de flow de seus liderados. Em um destes momentos, percebe que Katia, especialista em turismo sustentável, tem demonstrado sinais de ansiedade e estresse nas últimas semanas. Suas entregas perderam a pontualidade habitual. Refletindo sobre a teoria do flow, Luciano identifica que Kátia pode estar enfrentando um desajuste entre seus desafios e suas habilidades. Acreditando que isso pode impactar sua motivação e engajamento, Luciano decide se aproximar de Kátia e dar espaço para que se sinta à vontade para propor ajustes.



Referências e aprofundamento:

CAMÕES, M. R. de S.; GOMES, A. de O. Engajamento no trabalho de servidores públicos na perspectiva de especialistas. Revista do Serviço Público - RSP, v. 75, n. 2, p. 411-430, 2024.

Capacidades e atividades



Gerir as capacidades e atividades envolve a identificação, planejamento e gestão das ações necessárias e dos recursos essenciais para atuar no dia a dia e alcançar os objetivos do projeto. A gestão das capacidades e atividades é crucial na gestão de projetos, pois garante que as equipes estejam preparadas e adequadamente equipadas para executar suas responsabilidades com eficiência, prevenindo a má utilização dos recursos e otimizando o desempenho das entregas. Ao definir claramente o que precisa ser feito e quais capacidades são necessárias, é possível mitigar riscos operacionais e otimizar o desempenho das equipes.

A boa gestão neste domínio reduz ambiguidades e incertezas, garantindo clareza operacional e facilitando a tomada de decisões ao longo do projeto. Quando as atividades são bem definidas e o progresso é monitorado, torna-se mais fácil ajustar recursos e assegurar que as ações estejam alinhadas aos objetivos, sem perder o momento mais oportuno de intervir quando necessário.

Assim, investir na identificação e acompanhamento estruturado das capacidades e atividades do projeto é uma prática estratégica fundamental e que não necessariamente é qualificada como microgerenciamento. A forma de realizar esse acompanhamento dependerá da abordagem do projeto — preditiva, híbrida ou adaptativa —, garantindo flexibilidade para ajustar a supervisão e a autonomia da equipe conforme as necessidades específicas do contexto e do projeto.

Boas práticas para gestão de capacidades e atividades

As boas práticas apresentadas aqui são referências que podem direcionar o sucesso da gestão neste domínio e devem ser ajustadas conforme o contexto e os desafios de cada projeto.

01 Definir claramente as atividades essenciais alinhadas às entregas prioritárias do projeto.

02 Assegurar que as competências das equipes estejam adequadamente alinhadas às necessidades do projeto.

03 Promover visibilidade contínua das atividades realizadas e dos recursos utilizados.

04 Estabelecer mecanismos de monitoramento e relatórios frequentes para facilitar ajustes ágeis e eficazes.

05 Promover flexibilidade para adaptar atividades e competências diante de mudanças ou desafios inesperados.

06 Incentivar a transparência no uso e na gestão dos recursos ao longo da execução do projeto.

07 Adotar rituais regulares que promovam a comunicação aberta e constante sobre o progresso das atividades.

Como podemos e artefatos

Legenda dos níveis de complexidade

baixo: ● ○ ○ *médio:* ● ● ○ *alto:* ● ● ●

01 Como podemos estimar os custos

Planilha orçamentária ● ● ●

Para estruturar os custos do projeto e garantir uma previsão financeira detalhada.

Hipóteses de investimento ● ● ○

Para avaliar diferentes cenários de alocação de recursos e suas implicações no projeto.

02 Como definir cronograma das entregas

Marcos críticos ● ○ ○

Para identificar pontos essenciais no cronograma e garantir que as entregas aconteçam nos momentos certos.

Poker de planejamento (planning poker) ● ● ○

Para estimar esforços de atividades com maior precisão e envolvimento da equipe.

03 Como mobilizar e gerir os recursos

Matriz de alocação de recursos ● ● ○

Para mapear e distribuir eficientemente os recursos disponíveis entre as atividades.

Pitch e negociação ● ○ ○

Para estruturar apresentações convincentes e negociar apoio, financiamento ou outros recursos essenciais.

04 Como monitorar o cotidiano dos projetos

Ritos para visibilidade do progresso ● ● ○

Para promover alinhamento frequente entre os membros da equipe e garantir visibilidade sobre o avanço das atividades.

05 Como elaborar relatórios de monitoramento

Ferramentas de monitoramento ● ● ●

Para consolidar e apresentar informações sobre o andamento do projeto de forma clara e acessível.

Relações com outros domínios e etapas de gestão de projetos

Domínios relacionados:

Domínio 1

Abordagens e fundamentos de gestão:

A forma como as atividades e capacidades são geridas depende da abordagem de gestão adotada, influenciando desde a definição do escopo até o nível de controle e adaptação do projeto.

Domínio 3

Equipe e responsabilidades:

A identificação das capacidades e atividades é a base para distribuir claramente as responsabilidades dentro das equipes.

Domínio 7

Incerteza e contexto:

O acompanhamento eficaz dos riscos é essencial para identificar rapidamente desvios e implementar ajustes oportunos ao cronograma de atividades.

Etapas de gestão de projetos mais relevantes:

01 Iniciação

02 **Planejamento:**

Momento fundamental para definir atividades essenciais, competências necessárias e os recursos estratégicos para o projeto.

03 **Execução:**

Etapa na qual o acompanhamento contínuo das atividades e o ajuste rápido das competências são essenciais para garantir resultados alinhados aos objetivos planejados.

04 Monitoramento

05 Encerramento

Como estimar os custos

A estimativa de custos é um processo essencial para garantir que um projeto seja executado dentro dos recursos disponíveis, com previsibilidade e eficiência. Projetos que não possuem uma estimativa bem estruturada correm riscos de superdimensionamento ou subestimação do orçamento, o que pode levar a cortes inesperados, atrasos ou até inviabilidade da execução. Na gestão pública, essa etapa se torna ainda mais crítica, pois envolve regras de prestação de contas e alinhamento com as normas orçamentárias.

Para que a estimativa de custos seja eficiente, é essencial utilizar métodos apropriados, priorizando a identificação dos custos diretos, que estão diretamente ligados à execução do projeto, como equipe, materiais e serviços contratados. Também pode ser relevante considerar custos indiretos quando estes impactam diretamente a viabilidade do projeto. Exemplos são aqueles vindos do uso de recursos compartilhados de infraestrutura, como salas, equipamentos e sistemas, e suporte administrativo, como apoio jurídico ou técnico.

Diversas abordagens podem ser utilizadas para a estimativa, cada uma adequada a um nível de maturidade e detalhamento do projeto. A estimativa análoga, por exemplo, se baseia em comparações com projetos anteriores semelhantes, enquanto a paramétrica utiliza dados históricos e métricas para gerar cálculos mais precisos. Já a abordagem bottom-up decompõe cada componente do projeto e soma os custos para gerar uma visão detalhada do orçamento. Independentemente do método escolhido, é fundamental que a equipe do projeto esteja ciente de que o orçamento não deve ser estático, mas sim revisto continuamente ao longo da execução para que ajustes possam ser feitos de forma proativa.

Diretrizes orientadoras

1. Escolher o método de estimativa mais adequado, considerando o nível de maturidade do projeto e os dados disponíveis.
2. Priorizar os custos diretos, garantindo que o orçamento reflita os recursos essenciais, mas também considerar os custos indiretos quando o contexto exigir.
3. Incluir margens de segurança para riscos e incertezas, evitando impactos financeiros imprevistos ao longo da execução.
4. Garantir conformidade com as normas orçamentárias e regulatórias, promovendo transparência e alinhamento com os critérios legais.
5. Revisar e monitorar continuamente o orçamento, ajustando as previsões conforme novos dados e necessidades do projeto surgirem.

COMO ESTIMAR OS CUSTOS

Planilha orçamentária

Nível de complexidade: ● ● ●

Quando usar:

Para estruturar e acompanhar os custos de um projeto governamental, garantindo controle financeiro, previsibilidade e conformidade com normas orçamentárias. Este artefato é essencial para monitoramento contínuo dos gastos públicos, assegurando transparência, eficiência no uso dos recursos e adaptação às diretrizes fiscais da administração.

Como usar:

A planilha orçamentária é uma ferramenta essencial para o planejamento e execução financeira de projetos governamentais, permitindo o acompanhamento detalhado dos custos, evitando desperdícios e assegurando que as despesas estejam dentro dos limites orçamentários aprovados. É mais comum que os custos sejam previstos na mesma linha do tempo do projeto, ou seja, por etapas, marcos ou entregas, e que estejam atrelados diretamente aos recursos necessários em cada momento. Os custos prioritários ao estudo orçamentário costumam ser os custos diretos — aqueles diretamente relacionados às entregas do projeto, como contratação de serviços terceirizados, aquisição de equipamentos, capacitação de servidores e material de consumo. Em alguns casos, pode ser necessário levantar ainda custos indiretos - aqueles que não estão diretamente ligados à execução, mas são necessários para viabilizar o projeto, como despesas administrativas, infraestrutura compartilhada e tributos aplicáveis.

A estrutura da planilha deve incluir categorias de despesas aplicáveis ao projeto e de modo a facilitar a gestão do orçamento por grupos. Categorias comuns nos projetos são recursos humanos (servidores temporários, horas extras, gratificações), aquisição de bens e serviços (equipamentos, material de expediente, software, serviços terceirizados), infraestrutura e logística (aluguéis, transporte, energia, internet), capacitação e treinamentos (cursos, seminários, diárias) e comunicação e participação social (campanhas informativas, audiências públicas). Além disso, deve-se prever quantificação de recursos, registrando quantidade necessária, valor unitário, custo total estimado e custo real após a execução (ver também *como mobilizar e gerir recursos*).

A atualização contínua da planilha é fundamental para garantir que ajustes financeiros possam ser feitos sem comprometer a entrega do projeto. Como os recursos públicos são planejados com antecedência e vinculados a categorias específicas do orçamento, um monitoramento rigoroso ajuda a evitar desvios, despesas não autorizadas ou necessidade de suplementação orçamentária de última hora. A mesma ferramenta usada para gerar o orçamento pode ser adaptada para gerir os gastos efetivados ao longo do projeto, promovendo visibilidade do orçamento consumido e restante, margens de variação e realocações.

Passo a passo

1. **Defina categorias de despesas públicas:** Estruture a planilha considerando categorias relevantes, como contratação de pessoal, aquisição de equipamentos, serviços especializados, capacitação de servidores e tributos.
2. **Estime e registre os valores planejados:** Quantifique os recursos necessários, definindo quantidades e valores unitários, alinhando-se às tabelas oficiais de preços e diretrizes orçamentárias.
3. **Analise e balanceie o orçamento planejado:** Avalie a distribuição dos recursos entre fases, produtos e atividades, garantindo viabilidade financeira e ajustando alocações conforme necessário.
4. **Registre os valores executados:** Acompanhe os gastos reais em cada categoria, mantendo colunas para orçamento previsto, realizado e saldo disponível para controle da execução financeira.
5. **Monitore e ajuste regularmente:** Revise a execução orçamentária periodicamente, identificando desvios e realocando recursos, garantindo conformidade com normas de prestação de contas e transparência pública.

COMO ESTIMAR OS CUSTOS

Planilha orçamentária

Exemplo no projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública

Após os avanços iniciais do projeto e estruturação do programa de atendimento inclusivo com construção de unidades de saúde e capacitação de pessoal, é autorizada a construção de sete unidades em regiões estratégicas para ampliar o acesso à saúde dos públicos-alvo. Marina, como gerente, sabe que será necessário utilizar os recursos com máxima eficiência para garantir que todas as sete unidades sejam entregues dentro do orçamento, sem comprometer a qualidade. Para isso, sua equipe organiza os custos em uma planilha orçamentária que permite não apenas estimar os valores por tipo de despesa, mas também acompanhar a execução e identificar desvios ao longo do tempo. A planilha prevê recursos para, por exemplo, a gestão dos contratos com fornecedores, reduzindo o risco de falhas na conformidade e facilitando o acompanhamento de cada etapa da obra.

RECURSO	CATEGORIA	ATIVIDADE	QUANTIDADE	VALOR TOTAL
Contratos de construção civil	Financeiro	Construção das unidades	7 contratos	R$ 9.100.000
Itens médicos e mobiliário básico	Equipamentos	Construção das unidades	7 unidades mobiliadas	R$ 1.200.000
Equipe técnica interna	Pessoal	Fiscalização de obras	6.000 horas	R$ 420.000
Diárias em viagem	Logística	Fiscalização de obras	140 diárias	R$ 84.000
...	...	...	...	...

Referências e aprofundamento:

Modelos de design do Excel (Microsoft Create)

COMO ESTIMAR OS CUSTOS

Hipóteses de investimento

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para comparar diferentes possibilidades de alocação de recursos e definir o que é essencial e o que pode ser ajustado conforme a realidade orçamentária. Este artefato é útil para visualizar o impacto de diferentes níveis de investimento, ajudando a equipe a tomar decisões estratégicas sobre priorização e eficiência financeira.

Como usar:

As hipóteses de Investimento são um exercício estruturado para avaliar três cenários de alocação de recursos, permitindo que a equipe visualize como diferentes níveis de financiamento impactam as entregas do projeto. Para sua aplicação, é necessário definir valores de orçamento distintos para cada cenário, garantindo que sejam realistas dentro da realidade do projeto. Por exemplo, podem ser estabelecidas três faixas de investimento: R$100 mil (cenário de abundância), R$50 mil (cenário intermediário) e R$25 mil (cenário de escassez). Com esses valores, a equipe distribui os recursos entre os diferentes insumos, entregas e ações previstas, criando uma matriz comparativa que evidencia as consequências de cada nível de investimento.

Cada cenário deve ser analisado por uma lente específica. No cenário de abundância, a equipe reflete sobre o que poderia ser feito caso houvesse mais recursos do que o necessário para as entregas básicas, explorando melhorias, otimizações e inovações que poderiam elevar o impacto do projeto, indo além do esperado. Em seguida, no cenário de escassez, o desafio é definir o que não pode ser cortado, garantindo que o projeto consiga atingir seus objetivos centrais com o mínimo necessário de recursos, levando a reflexões sobre otimização, possíveis cortes e estratégias para viabilizar entregas mesmo com um orçamento reduzido. Por fim, a equipe cria um cenário intermediário que tende a ser mais realista e equilibrar eficiência e impacto dentro das restrições disponíveis. Neste último cenário, é comum priorizar as entregas essenciais da lente da escassez com alguma folga, mas também incorporar algumas melhorias da lente da abundância. Alguns elementos podem se repetir entre cenários, da mesma forma ou com diferentes complexidades.

Passo a passo

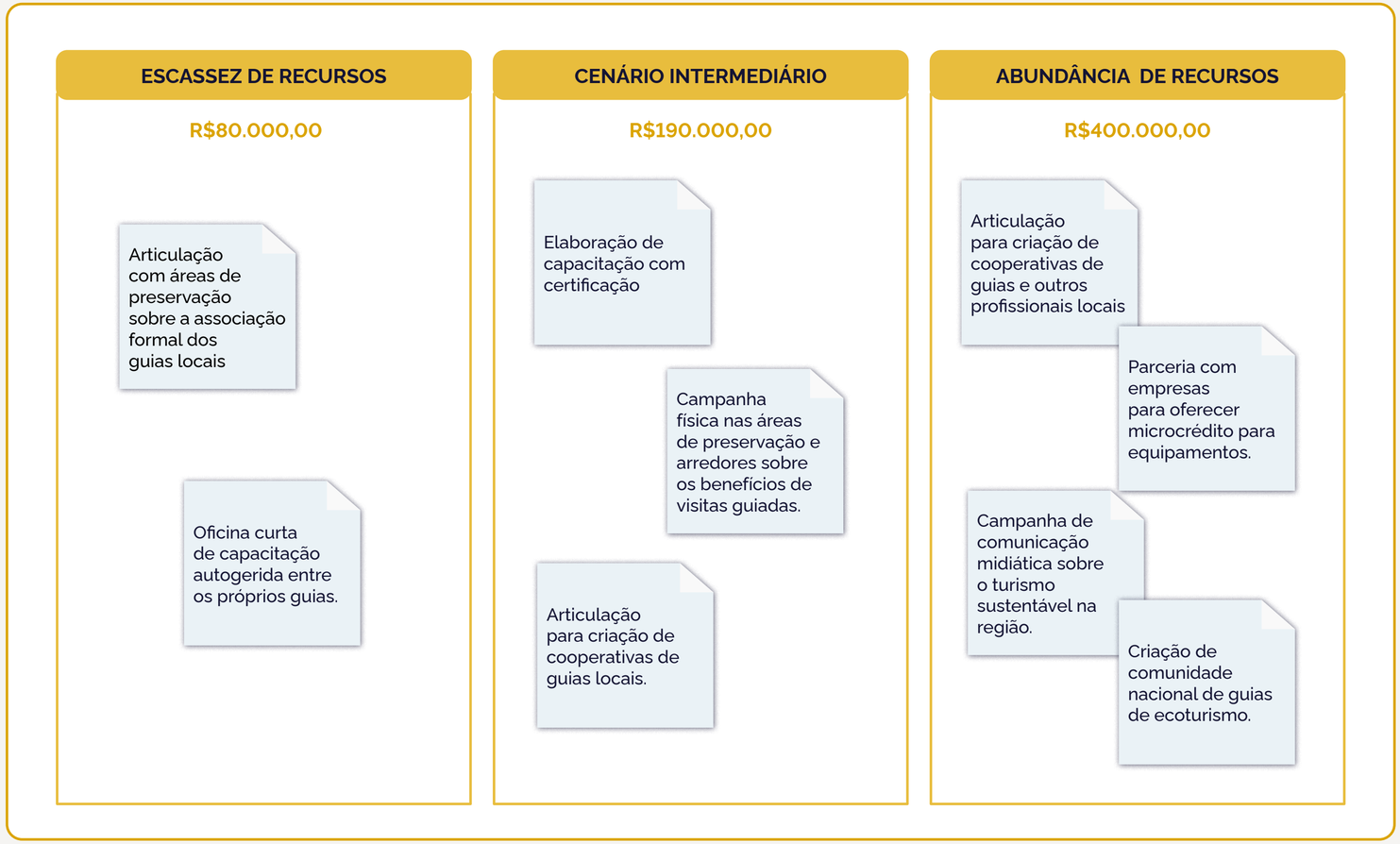
1. **Defina o orçamento dos cenários:** Estabeleça três níveis de investimento (exemplo: orçamento alto, intermediário e restrito), ajustando os valores conforme a realidade do projeto.
2. **Liste todos os recursos e entregas planejadas:** Identifique insumos, equipe, tecnologia e serviços essenciais para a execução do projeto.
3. **Aplique a lente da abundância:** Modele um cenário com orçamento amplo, incluindo recursos adicionais e melhorias que poderiam elevar o impacto do projeto.
4. **Aplique a lente da escassez:** Modele um cenário com orçamento reduzido, identificando os elementos indispensáveis e eliminando o que pode ser cortado sem comprometer os resultados.
5. **Construa o cenário intermediário:** Balanceie os dois extremos, compondo um orçamento realista que garanta a execução eficiente do projeto.
6. **Analise as diferenças e tome decisões estratégicas:** Compare os cenários e identifique oportunidades para otimizar a alocação de recursos e negociar investimentos adicionais.

COMO ESTIMAR OS CUSTOS

Hipóteses de investimento

Exemplo no projeto de turismo sustentável em áreas de preservação

Uma das entregas priorizadas pela equipe do projeto é atender às demandas dos guias locais, que apontaram sentir falta de reconhecimento, apoio institucional e oportunidades para atuar de forma estruturada no ecoturismo. Luciano e sua equipe decidem fazer a pilotagem da solução em três áreas de preservação e então precisam planejar o orçamento necessário para isso. A equipe levanta diferentes ideias de entregas e todos se reúnem para a análise de cenários possíveis que orientem os próximos investimentos. Com este artefato, as alternativas são organizadas e permitem a Luciano definir ações de teste em pequena escala e estabelecer critérios de validação para orientar decisões futuras de forma estratégica.



Como definir cronograma das entregas

O cronograma de entregas é um dos principais instrumentos de gestão de um projeto, pois organiza as atividades no tempo e assegura que as metas sejam cumpridas de maneira viável e realista. Um cronograma bem definido permite antecipar desafios, distribuir os esforços de forma equilibrada e manter a equipe alinhada às expectativas. Essa organização é especialmente relevante na gestão pública devido a prazos institucionais, ciclos orçamentários e exigências de prestação de contas.

Para estruturar um cronograma eficiente, é fundamental considerar a priorização das atividades, a identificação de dependências entre tarefas e as restrições de recursos. Diferentes abordagens podem ser utilizadas, como cronogramas lineares, ciclos iterativos e metodologias híbridas. Projetos com maior previsibilidade podem seguir um planejamento detalhado e sequencial, enquanto iniciativas mais dinâmicas podem trabalhar com janelas de tempo e revisões contínuas do cronograma. Independentemente do método adotado, o cronograma deve ser flexível o suficiente para acomodar ajustes estratégicos e mudanças operacionais, garantindo que as entregas sejam realizadas com eficiência e dentro dos prazos estabelecidos.

Diretrizes orientadoras

1. Definir o nível de detalhamento do cronograma, equilibrando planejamento estratégico e operacional conforme a abordagem do projeto.
2. Identificar atividades críticas e dependências, garantindo que as entregas sejam planejadas de forma lógica e sem gargalos.
3. Estabelecer marcos de acompanhamento, prevendo revisões periódicas e ajustes necessários ao longo da execução.
4. Integrar a alocação de recursos ao cronograma, assegurando que equipe, orçamento e infraestrutura estejam disponíveis no momento certo.
5. Criar mecanismos de flexibilidade e adaptação, permitindo ajustes sem comprometer a entrega final do projeto.

COMO DEFINIR CRONOGRAMA DAS ENTREGAS

Marcos críticos

Nível de complexidade: ● ○ ○

Quando usar:

Para estruturar pontos estratégicos no cronograma do projeto, garantindo monitoramento eficaz e previsibilidade na execução. Este artefato é útil para delimitar fases importantes, permitindo ajustes e reavaliações conforme o projeto avança.

Como usar:

Os marcos críticos representam pontos de controle essenciais dentro do cronograma, ajudando a equipe a acompanhar o progresso e garantir que siga na direção planejada. Cada marco indica a conclusão de uma fase importante ou um momento chave para tomada de decisão, como a finalização de um estudo, a entrega de um relatório ou o início da execução de um serviço.

A definição de marcos críticos deve levar em consideração três fatores principais: relação com as entregas estratégicas, ou seja, estar diretamente ligado a momentos que representam um avanço significativo do projeto; mensurabilidade, garantindo que seja possível verificar se o marco foi cumprido de forma objetiva; e integração com a governança do projeto, permitindo que sirva como ponto de revisão e validação de decisões antes do avanço para as próximas fases. Situam-se em uma escala entre etapas e atividades, com um nível de granularidade menor que as etapas e maior que as atividades.

Os marcos críticos facilitam o monitoramento contínuo do projeto por funcionarem como momentos de tomada de consciência sobre o progresso e reavaliação da execução. Nestes momentos, a equipe pode ter reflexões sobre assertividade do cronograma, fazer verificação de qualidade das entregas e promover transparência sobre o andamento para atores chave. Embora sejam pontos fixos no planejamento, devem ser utilizados com flexibilidade, permitindo revisões sempre que necessário, desde que bem justificadas e validadas.

Passo a passo

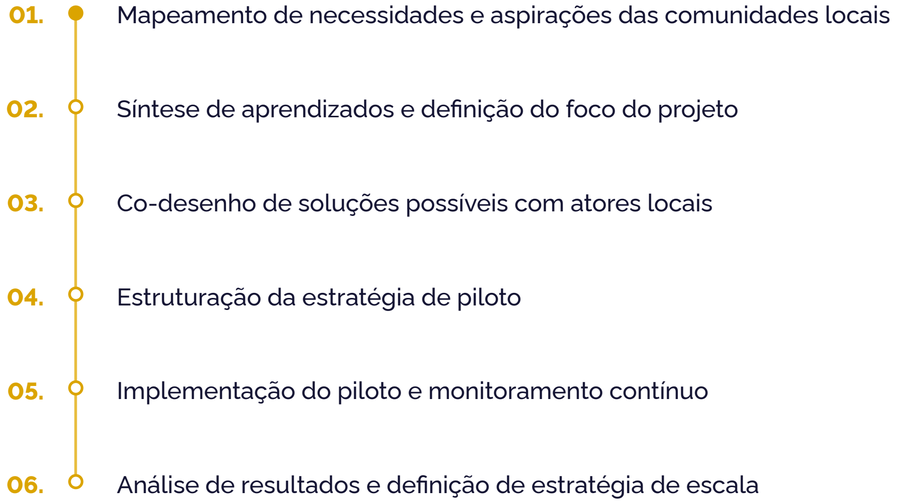
1. **Identifique os marcos do projeto:** Defina os momentos que representam entregas significativas, validações importantes ou pontos de transição dentro do cronograma.
2. **Estabeleça critérios para os marcos:** Garanta que cada marco seja objetivamente verificável e esteja atrelado a uma entrega ou evento relevante do projeto.
3. **Integre os marcos ao cronograma:** Posicione os marcos na linha do tempo do projeto, considerando prazos e dependências entre atividades.
4. **Monitore e revise os marcos críticos:** Avalie periodicamente se os marcos foram cumpridos conforme o previsto e ajuste o planejamento caso necessário.
5. **Utilize os marcos como pontos de decisão:** Em cada marco, revisite o andamento do projeto, promova transparência e valide se ajustes são necessários antes de avançar para a próxima etapa.

COMO DEFINIR CRONOGRAMA DAS ENTREGAS

Marcos críticos

Exemplo no projeto de turismo sustentável em áreas de preservação

A abordagem híbrida do projeto tem exigido um equilíbrio entre estruturação e flexibilidade, assim, a equipe de Luciano utiliza a gestão de marcos críticos como um mecanismo que garante visibilidade e controle no nível certo, sem engessar as tarefas executadas na ponta. Esses marcos funcionam como pontos de validação ao longo do ciclo de design e pilotagem da solução, permitindo ajustes estratégicos e decisões embasadas conforme o projeto avança. Os marcos críticos cobrem desde o mapeamento inicial das necessidades até a análise dos resultados do piloto e a definição da estratégia de escala, permitindo que a equipe atue com um mínimo de estrutura de governança, ao mesmo tempo em que mantém liberdade para adaptar ações conforme os aprendizados surgem.



Referências e aprofundamento:

Modelo de Gráfico com marcos do projeto (Miro)

Modelo de Linha do Tempo (Timeline) (Miro)

Modelos Excel Gantt chart (Microsoft Create)

COMO DEFINIR CRONOGRAMA DAS ENTREGAS

Poker de planejamento (planning poker)

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para estimar o esforço necessário para a realização de atividades do projeto, garantindo um processo mais colaborativo, visual e consensual na definição de prazos. Este artefato é útil quando há necessidade de reduzir vieses individuais na estimativa de tempo, promovendo alinhamento entre a equipe e melhorando a precisão do cronograma.

Como usar:

O poker de planejamento é uma técnica de estimativa baseada na discussão coletiva, permitindo que as pessoas envolvidas na execução participem ativamente da definição de esforço das atividades do projeto. Em vez de se basear apenas na percepção de um gerente, a ferramenta incentiva um processo mais democrático, reduzindo vieses individuais e tornando as estimativas mais realistas. O método funciona por meio da atribuição de valores de esforço a cada atividade, utilizando um conjunto de cartas numeradas que geralmente segue a sequência de Fibonacci (1, 2, 3, 5, 8, 13, 21...). Esse padrão é adotado porque a complexidade e o esforço das tarefas tendem a crescer de forma não linear, tornando mais fácil diferenciar atividades que possuem níveis de dificuldade significativamente distintos. Em versões alternativas, utiliza tamanho de camisas ou outros elementos familiares.

O planning poker é um exercício de estimativa baseada em tamanho relativo, ou seja, a equipe compara atividades entre si para determinar quais exigem mais ou menos esforço, ao invés de tentar estimar diretamente o tempo exato para cada uma. Isso é vantajoso porque as pessoas costumam ser mais precisas ao categorizar tarefas em pequenas, médias ou grandes do que ao definir a quantidade exata de horas necessárias para cada execução. Para garantir que a escala seja bem utilizada, é sugerido que a atividade mais simples do projeto tenha valor 1, servindo como referência para as demais. A votação é feita de maneira simultânea, garantindo que cada participante dê sua opinião antes de ser influenciado pelos demais, o que reduz o risco de ancoragem e promove uma estimativa mais confiável.

Esse método pode ser aplicado tanto em projetos com planejamento mais flexível e iterativo, como nas metodologias ágeis, quanto em projetos tradicionais e preditivos, ajudando a equipe a definir prazos mais realistas. Após alinhar diferentes percepções sobre a complexidade das atividades, os esforços previstos podem ser traduzidos no cronograma, estimando com mais facilidade o tempo necessário.

Passo a passo

1. **Liste as atividades a serem estimadas:** Apresente à equipe todas as tarefas que precisam ser avaliadas dentro do cronograma do projeto.
2. **Defina a escala de estimativa:** Determine o que cada número representa, garantindo que a atividade mais simples tenha valor 1 e as demais sejam classificadas proporcionalmente.
3. **Distribua as cartas numeradas:** Entregue a cada participante um conjunto de cartas seguindo a sequência de Fibonacci para representar o esforço estimado.
4. **Discuta a complexidade da atividade:** Explique a tarefa e esclareça dúvidas antes da votação, garantindo que todos compreendam o trabalho envolvido.
5. **Realize a votação simultânea:** Solicite que cada membro escolha uma carta e revele sua estimativa ao mesmo tempo, evitando influências externas antes da escolha.
6. **Resolva discrepâncias:** Caso haja grande variação entre as estimativas, peça que os membros que escolheram os valores mais altos e mais baixos justifiquem suas escolhas, promovendo um consenso.
7. **Estime os tempos no cronograma:** Com base nas estimativas finais de esforço, converta os valores em duração realista dentro do cronograma, considerando a capacidade da equipe e possíveis dependências.

COMO DEFINIR CRONOGRAMA DAS ENTREGAS

Poker de planejamento (planning poker)

Exemplo no projeto de digitalização de serviços públicos

Ariel precisa garantir que as áreas clientes sejam atendidas no prazo, o que exige um equilíbrio na distribuição de trabalho entre as três equipes. Como cada setor possui níveis diferentes de prontidão para a digitalização, alguns serviços exigem mais esforço do que outros. Para manter a previsibilidade e evitar sobrecarga desproporcional, a equipe implementa o planning poker como ritual de estimativa coletiva. Em reuniões conjuntas, os membros das três equipes avaliam os serviços a serem digitalizados, atribuindo estimativas baseadas em complexidade técnica, integração com sistemas existentes e dependências externas. Quando há divergências significativas, as pontuações são discutidas até se chegar a um consenso, garantindo que a priorização seja justa e equilibrada, evitando que determinadas equipes fiquem sobrecarregadas enquanto outras tenham menor demanda.

	ARIEL	CAROLINA	MARIANA
Emissão de certidão negativa de débitos	2	1	2
Solicitação de benefícios sociais	13	13	8

Referências e aprofundamento:

Como usar o T-shirt sizing para fazer estimativas de projetos (Asana)

Modelo de Linha do Tempo (Timeline) (Miro)

Como mobilizar e gerir os recursos

A mobilização e gestão eficiente dos recursos são fundamentais para garantir que um projeto seja viável e bem executado, assegurando que os insumos necessários estejam disponíveis no momento certo. Recursos podem envolver pessoas, orçamento, infraestrutura, tecnologia e parcerias institucionais, cada um com desafios específicos para sua obtenção e alocação. Um planejamento inadequado pode levar ao superdimensionamento ou à escassez de recursos, comprometendo prazos, a qualidade das entregas e até mesmo a continuidade do projeto.

A gestão dos recursos deve ser contínua e adaptável, garantindo que o projeto consiga responder a imprevistos sem comprometer sua execução. Isso envolve monitoramento constante, reavaliação de demandas e ajuste estratégico da alocação de recursos conforme o projeto avança. Além disso, mobilizar recursos exige um olhar estratégico para construir alianças e narrativas que fortaleçam o projeto, buscando apoio político, institucional e técnico para assegurar que as condições necessárias para sua implementação sejam garantidas ao longo do tempo. Um projeto bem estruturado não depende apenas da qualidade técnica, mas também da sua capacidade de ser priorizado, defendido e sustentado por tomadores de decisão e atores estratégicos.

Diretrizes orientadoras

1. Planejar a mobilização de recursos desde o início, garantindo previsibilidade e evitando carências que comprometam a execução do projeto.
2. Garantir que a alocação de recursos esteja alinhada às necessidades reais do projeto, prevenindo desperdícios e faltas.
3. Implementar mecanismos de monitoramento, revisando periodicamente a alocação dos recursos e assegurando a eficiência na gestão.
4. Criar estratégias para otimizar o uso de recursos, incluindo parcerias institucionais, compartilhamento de infraestrutura e aproveitamento de soluções já existentes.
5. Construir apoio e articulação institucional para garantir recursos, posicionando o projeto estrategicamente e demonstrando seu impacto e relevância.
6. Gerenciar riscos e responder a imprevistos de forma flexível, ajustando alocações conforme necessário para evitar bloqueios na execução.

COMO MOBILIZAR E GERIR OS RECURSOS

Matriz de alocação de recursos

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para visualizar e organizar a distribuição de recursos dentro do projeto, garantindo que insumos, orçamento e equipe sejam alocados de maneira eficiente. Este artefato é útil quando há necessidade de balancear a carga de trabalho, otimizar a utilização dos recursos disponíveis e evitar desperdícios ou sobrecarga.

Como usar:

A matriz de alocação de recursos é uma ferramenta que permite estruturar como os diferentes tipos de recursos serão distribuídos ao longo das atividades do projeto. Seu princípio fundamental é que cada recurso tem um total disponível, que vai sendo consumido conforme as atividades demandam sua utilização. Isso inclui recursos humanos, financeiros, materiais e institucionais, que precisam ser alocados de maneira estratégica para garantir eficiência e evitar escassez ou desperdício.

A matriz possibilita planejar quanto de cada recurso será exigido no projeto e visualizar ao longo da execução o quanto já foi utilizado, quanto ainda está disponível e se há necessidade de ajustes na distribuição. Essa lógica facilita a integração com o cronograma, garantindo que os recursos estejam mobilizados nos momentos corretos, e com o orçamento, para assegurar que a alocação ocorra dentro dos limites financeiros planejados.

Diferentes formatos de matriz podem ser utilizados, dependendo do nível de detalhamento necessário. Modelos mais simples categorizam os recursos por atividade ou fase do projeto, enquanto versões mais avançadas incluem informações como tempo de uso estimado, prioridade de alocação e possíveis restrições operacionais. Outras informações sobre a aquisição dos recursos podem ser incorporadas para facilitar a gestão, como a definição de parâmetros de qualidade e o status da compra ou obtenção.

Passo a passo

1. **Defina os recursos disponíveis:** Mapeie os principais recursos humanos, financeiros, materiais e institucionais e quantifique o total disponível de cada um.
2. **Mapeie as atividades do projeto:** Organize as fases e tarefas que exigem insumos específicos, vinculando cada recurso à demanda correspondente.
3. **Distribua os recursos e debite do total disponível:** Associe cada recurso às atividades previstas, monitorando a utilização e ajustando conforme necessário.
4. **Integre com o cronograma e orçamento:** Planeje a alocação para ocorrer nos momentos certos, evitando que recursos fiquem indisponíveis quando mais são necessários.
5. **Monitore e ajuste a matriz conforme necessário:** Revise periodicamente a alocação, redistribua recursos quando necessário e otimize a utilização ao longo do projeto.

COMO MOBILIZAR E GERIR OS RECURSOS

Matriz de alocação de recursos

Exemplo no projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública

Com a definição dos locais onde haverá a construção de sete unidades de saúde especializadas, Marina e sua equipe precisam distribuir os recursos orçados na planilha orçamentária com atenção às particularidades de cada localidade. É aplicada a matriz de alocação de recursos para ajudar a planejar a distribuição entre as unidades considerando complexidade da obra, esforço de fiscalização necessário e aquisição de equipamentos e mobiliário. Essa organização permite garantir o melhor uso do orçamento disponível e assegura que cada unidade esteja estruturada para iniciar suas atividades com qualidade.

RECURSO	UNIDADE 1	UNIDADE 2	UNIDADE 3	UNIDADE 4	UNIDADE 5	UNIDADE 6	UNIDADE 7	VALOR TOTAL DISTRIBUÍDO	ORÇAMENTO RESIDUAL
Contratos de construção civil	R$ 1.350.000	R$ 1.250.000	R$ 1.300.000	R$ 1.250.000	R$ 1.300.000	R$ 900.000	R$ 1.650.000	**R$ 9.000.000**	**+ R$ 100.000**
Diárias em viagem	22	19	23	19	21	16	27	147 viagens	**- 7 viagens**
Itens médicos e mobiliário básico	200.000	130,000	150.000	150.000	150.000	100.000	350.000	R$ 1.200.000	**- R$ 30.000**
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Referências e aprofundamento:

Modelos de design do Excel (Microsoft Create)

COMO MOBILIZAR E GERIR OS RECURSOS

Pitch e negociação

Nível de complexidade: ● ○ ○

Quando usar:

Para apresentar o projeto de forma clara e persuasiva a stakeholders, garantindo mobilização de apoio, financiamento e priorização institucional. Este artefato é útil ao buscar recursos financeiros, apoio político, parcerias estratégicas ou validação institucional, tornando o projeto mais competitivo e viável.

Como usar:

O pitch é uma ferramenta essencial para estruturar a comunicação do projeto e garantir que ele seja compreendido e valorizado pelos tomadores de decisão. Diferentemente de apresentações convencionais, um pitch eficaz deve ser curto, objetivo e estratégico, focando na importância do projeto, seus impactos e os recursos necessários para sua viabilização. Além disso, a negociação não se resume apenas a garantir apoio imediato, mas também a construir um relacionamento contínuo com stakeholders, fortalecendo alianças que podem ser essenciais ao longo da execução do projeto.

Um dos fatores essenciais para a mobilização de apoio é demonstrar que os recursos demandados justificam o investimento pelo impacto que irão gerar. Na gestão pública, o sucesso de uma iniciativa não é medido apenas pelo retorno financeiro, mas pela capacidade de gerar valor público de forma estratégica. Um pitch bem estruturado deve ir além da solicitação de financiamento e evidenciar como os investimentos no projeto resultam em melhoria da prestação de serviços, impacto social significativo e alinhamento com políticas institucionais. Dessa forma, a apresentação deve convencer que os recursos aplicados não apenas viabilizem a iniciativa, mas são um caminho assertivo e eficiente para gerar valor à sociedade.

Além do conteúdo, a forma como a mensagem é transmitida faz diferença no processo de negociação. Um pitch persuasivo deve ser adaptado ao seu público-alvo, utilizando linguagem acessível, dados e evidências para reforçar credibilidade e um tom que equilibre urgência e viabilidade. Técnicas como storytelling (ver também *conte uma história*) podem ajudar a criar conexão emocional e facilitar o entendimento sobre por que esse projeto deve ser apoiado agora. A negociação, por sua vez, não deve ser encarada como uma imposição, mas como um processo de construção conjunta, onde o interesse do interlocutor também é levado em consideração para criar acordos vantajosos para ambas as partes.

Passo a passo

1. **Estruture o pitch com os elementos essenciais:** Defina o problema, a solução, o impacto esperado, os recursos necessários e os próximos passos, garantindo que a mensagem seja clara e objetiva.
2. **Adapte a abordagem ao público-alvo:** Ajuste o tom e os argumentos de acordo com os interesses e prioridades do interlocutor, seja um financiador, uma liderança institucional ou um parceiro estratégico.
3. **Destaque a geração eficiente de valor público:** Explique como o projeto resolve problemas significativos, reforçando sua relevância, e utiliza os recursos de forma assertiva.
4. **Utilize dados e evidências:** Inclua informações concretas que sustentem a viabilidade do projeto, como benchmarking, projeções de impacto ou estudos anteriores.
5. **Crie senso de urgência e viabilidade:** Demonstre a necessidade do apoio imediato, garantindo que o projeto seja percebido como factível e bem planejado.
6. **Antecipe objeções e prepare respostas:** Identifique possíveis questionamentos e desenvolva respostas convincentes, fortalecendo a argumentação durante a negociação.
7. **Foque na construção de alianças:** Trate a negociação como um processo de relacionamento, abrindo espaço para contrapartidas e fortalecendo parcerias ao longo da implementação do projeto.

COMO MOBILIZAR E GERIR OS RECURSOS

Pitch e negociação

Exemplo no projeto de turismo sustentável em áreas de preservação

Para viabilizar a fase de pilotagem da solução pensada aos guias locais com três áreas de preservação, Luciano e sua equipe estruturam um pitch voltado à alta direção dos setores envolvidos, com o objetivo de obter a aprovação institucional e o direcionamento orçamentário necessário. O foco está em apresentar de forma clara o valor da iniciativa, seu alinhamento com políticas públicas e diretrizes da gestão, e os benefícios esperados, como conservação com inclusão, fortalecimento da governança local e qualificação da experiência turística. O piloto é apresentado como uma oportunidade de baixo risco e alto retorno para testar alternativas de inclusão produtiva. A proposta reforça que o investimento contribuirá para o aprendizado institucional e geração de evidências para futuras decisões, solicitando a autorização para início imediato da execução.

Referências e aprofundamento:

Modelo Pitch de Elevador (Canva)

Vídeo: *Acerte no Pitch (Ministério da Economia)*

Como monitorar o cotidiano dos projetos

Monitorar o cotidiano dos projetos é essencial para garantir que a execução ocorra conforme o planejado, permitindo ajustes rápidos diante de desafios operacionais. O acompanhamento contínuo proporciona maior previsibilidade, fortalece a gestão de equipe e melhora a tomada de decisão, evitando atrasos e garantindo a entrega eficiente dos resultados esperados. Sem um monitoramento adequado, há o risco de desvios de escopo, alocação ineficiente de recursos e dificuldades na comunicação interna, impactando negativamente a performance do projeto.

No entanto, o monitoramento não deve ser confundido com excesso de controle. Um projeto bem monitorado não é aquele que acompanha cada detalhe de forma rígida, mas sim aquele que consegue encontrar o equilíbrio entre supervisão e autonomia, garantindo que a equipe tenha espaço para tomar decisões dentro de seu campo de atuação (ver também *como liderar pessoas*). O nível de acompanhamento deve ser ajustado conforme a complexidade do projeto, a maturidade da equipe e a abordagem adotada. Projetos mais preditivos podem demandar um monitoramento estruturado e formal, enquanto projetos adaptativos se beneficiam de ciclos curtos de avaliação e ajustes dinâmicos.

O monitoramento cotidiano deve equilibrar visão estratégica e operacional, garantindo que tanto os grandes marcos como as tarefas do dia a dia sejam acompanhados de forma sistemática, sem gerar burocracia desnecessária. A adoção de ferramentas visuais, rituais de acompanhamento e indicadores-chave contribui para que o projeto tenha transparência e previsibilidade, sem comprometer a flexibilidade da equipe. Além disso, é fundamental criar mecanismos de feedback, remoção de obstáculos e reflexão coletiva para aprendizado (ver também *como refletir e aprender rápido*), permitindo ajustes rápidos sem que isso signifique interferência excessiva no trabalho. Projetos bem monitorados não são aqueles que apenas evitam falhas, mas sim aqueles que possuem capacidade de adaptação contínua, transformando desafios operacionais em oportunidades de otimização, sem comprometer a eficiência e a autonomia da equipe.

Diretrizes orientadoras

1. Estabelecer rotinas de acompanhamento, definindo rituais periódicos e ferramentas para avaliar o andamento do projeto.
2. Definir indicadores e critérios de monitoramento, garantindo que a equipe tenha clareza sobre métricas de progresso e desempenho.
3. Utilizar ferramentas visuais e tecnológicas, promovendo transparência e facilitando o acesso às informações-chave.
4. Criar mecanismos de resolução de problemas ágeis, permitindo ajustes rápidos e correção de desvios na execução.
5. Integrar o monitoramento à cultura da equipe, promovendo um ambiente colaborativo e incentivando a autonomia na gestão das atividades.

COMO MONITORAR O COTIDIANO DOS PROJETOS

Ritos para visibilidade do progresso

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para garantir que o andamento do projeto seja acompanhado de forma estruturada e transparente, permitindo ajustes e alinhamentos contínuos. Este artefato é útil para criar momentos formais e informais de monitoramento, alinhamento entre equipes e stakeholders, e reflexão sobre o progresso do projeto.

Como usar:

Os ritos de progresso são encontros periódicos estruturados para garantir que o andamento do projeto seja monitorado de forma contínua, promovendo alinhamento entre equipe, gerentes e demais interessados. Diferente de ferramentas que organizam e registram informações, os ritos envolvem trocas diretas entre os envolvidos no projeto, permitindo que o status do trabalho seja debatido, desafios sejam identificados e soluções possam ser construídas em conjunto.

Os formatos de rito podem variar de acordo com a abordagem de gestão adotada no projeto. Projetos mais preditivos tendem a focar em reuniões formais de monitoramento, revisão de marcos e prestação de contas, pois precisam garantir que a execução esteja em conformidade com um planejamento estruturado. Já projetos mais adaptativos enfatizam encontros frequentes, curtos e focados em ajustes contínuos, como check-ins rápidos, retrospectivas e revisões de roadmap. Ambos os estilos podem se beneficiar de encontros para demonstração de entregáveis (demos), que permitem validar o que foi desenvolvido e gerar feedbacks qualificados para as próximas etapas.

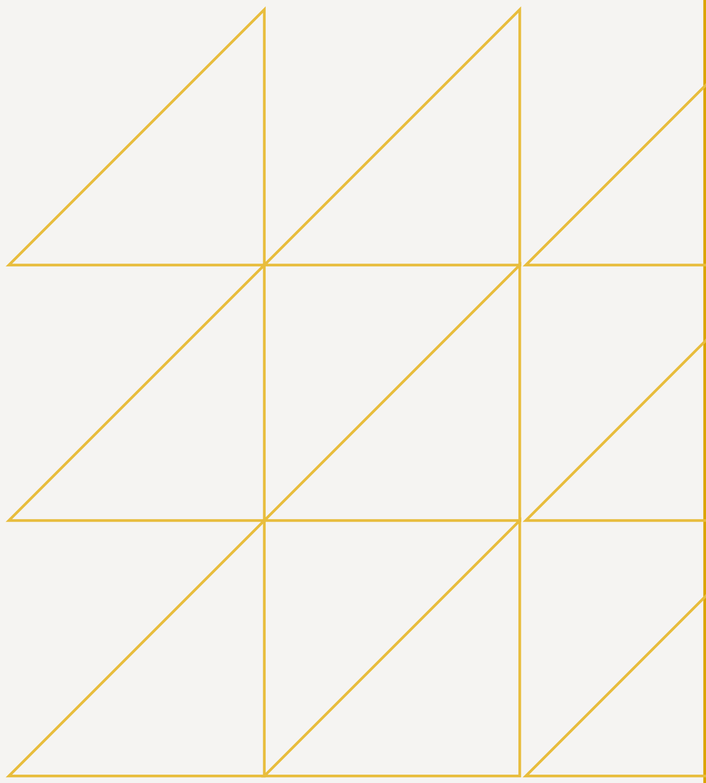
Independentemente do tipo de projeto, a definição dos ritos deve levar em conta a frequência ideal, os participantes e os objetivos de cada encontro. Eles podem ser realizados em momentos fixos ou conforme a necessidade, mas sempre devem agregar valor ao acompanhamento do projeto e contribuir para que a equipe tenha clareza sobre avanços, desafios e próximas ações. Garantir intencionalidade na proposição de pautas e estimular o conflito produtivo e respeitoso de diferentes perspectivas dos presentes (ver também *os 5 desafios das equipes*) são boas práticas para potencializar o bom engajamento da equipe nos encontros. A seguir são apresentadas algumas das principais possibilidades de encontros.

COMO MONITORAR O COTIDIANO DOS PROJETOS

Ritos para visibilidade do progresso

Pontos-chave

1. **Checkpoint e retrospectiva:** Momentos periódicos para avaliar o que foi feito, o que está em andamento e os próximos desafios. Enquanto os checkpoints têm um tom mais operacional e de monitoramento contínuo, as retrospectivas focam na reflexão sobre aprendizados, buscando identificar melhorias na execução e no trabalho em equipe.
2. **Análise de roadmap ou cronograma:** Revisão estratégica para garantir que as entregas do projeto ainda fazem sentido dentro do contexto e das prioridades atuais. Esse rito permite reavaliar o planejamento, redistribuir prazos e verificar a viabilidade das metas definidas, ajustando caso necessário.
3. **Monitoramento de marcos críticos:** Rito essencial para projetos com planejamento mais estruturado, garantindo que as etapas críticas do cronograma estejam sendo cumpridas. Essa reunião foca no acompanhamento de grandes entregas e validações, assegurando que o progresso esteja dentro do esperado.
4. **Prestação de contas:** Reuniões voltadas a manter a transparência com atores-chave, demonstrando o avanço do projeto, o uso de recursos e a aderência às metas. São momentos fundamentais para alinhar expectativas e reforçar a legitimidade da gestão do projeto.
5. **Check-ins rápidos para tirar impedimentos:** Curtas reuniões operacionais que ocorrem com maior frequência, permitindo que a equipe levante barreiras e desafios em tempo real. Esse tipo de rito evita que problemas pequenos se tornem gargalos maiores e promove a fluidez no andamento do projeto.
6. **Demos (demonstrações de entregáveis):** Encontros para apresentar o que já foi produzido, garantindo visibilidade e validação por parte dos envolvidos. Esse rito facilita ajustes, fortalece o engajamento dos stakeholders e permite um controle mais próximo da qualidade das entregas.

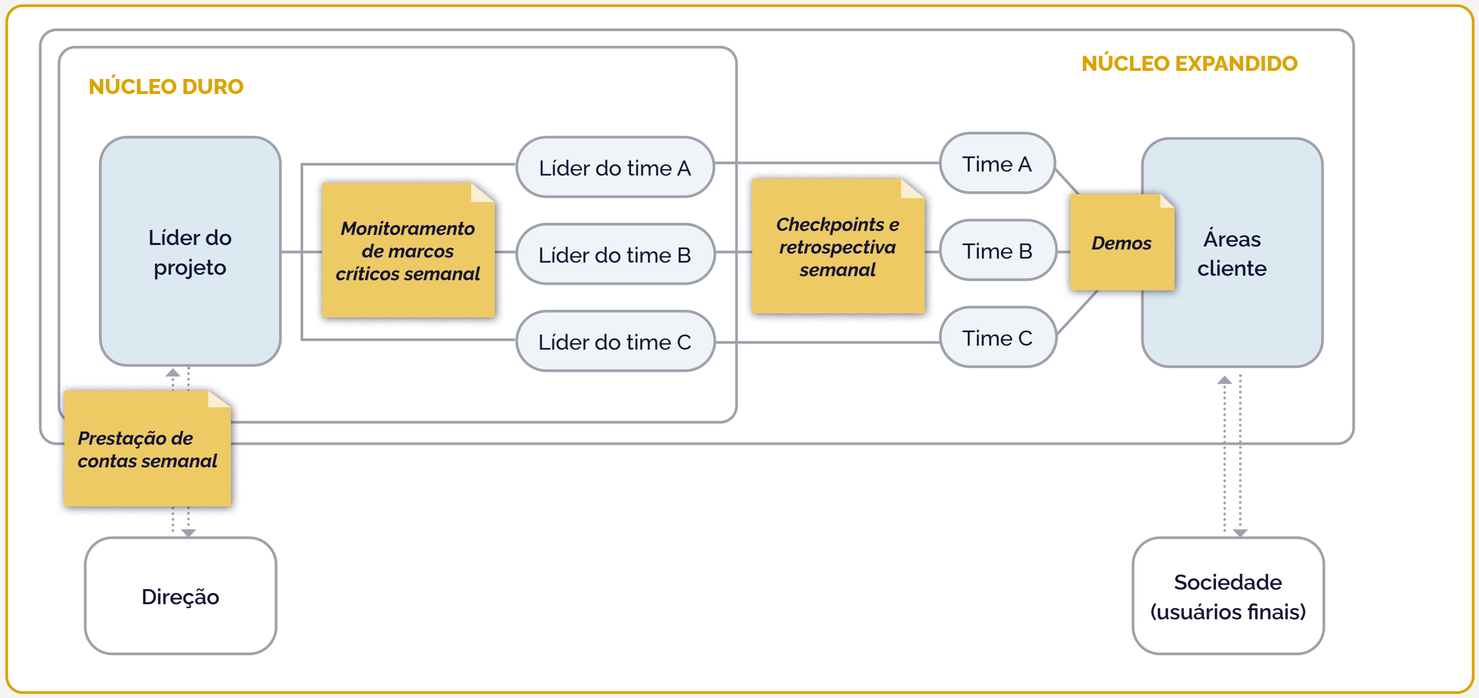


COMO MONITORAR O COTIDIANO DOS PROJETOS

Ritos para visibilidade do progresso

Exemplo no projeto de digitalização de serviços públicos

Como o projeto envolve três equipes atendendo diferentes setores com ciclos contínuos de digitalização, Ariel estabelece rituais de acompanhamento em diferentes níveis para garantir visibilidade e alinhamento. Semanalmente, Ariel realiza uma reunião estratégica com os gerentes de equipe para revisar o progresso nos setores atendidos, discutir aprendizados entre os núcleos e avaliar a necessidade de ajustes no método de trabalho. Internamente, cada gerente conduz semanalmente dois check-points e uma retrospectiva com sua equipe, garantindo ritmo de entrega e aprendizado rápido. Para manter a conexão com a alta gestão, Ariel realiza reuniões mensais com foco em resultados alcançados, desafios enfrentados e necessidades futuras. Além disso, os próprios equipes conduzem demonstrações regulares (demos) com os setores atendidos, compartilhando entregas recentes e colhendo feedback direto dos usuários envolvidos.



Referências e aprofundamento:

Debriefing - O que planejamos? O que fizemos? O que aprendemos e como podemos melhorar? - LA-BORA! gov (Portal do Servidor)

Reunião Daily Scrum: o que é, como fazer, modelos e exemplos (Miro)

Como redigir uma pauta de reunião eficaz (com modelo) (Asana)

Como elaborar relatórios de monitoramento

Os relatórios de monitoramento são fundamentais para garantir transparência, controle e embasamento para a tomada de decisão, permitindo que gerentes e equipes acompanhem o progresso do projeto de forma estruturada. O monitoramento gera valor assertivo quando as informações coletadas são úteis para orientar ações e ajustes estratégicos, buscando reunir o quantitativo de dados necessários e suficientes para promover debates e análises, sem excessos. Assim, é essencial equilibrar a periodicidade e o nível de detalhamento dos relatórios, evitando que o custo da obtenção e processamento das informações seja maior do que o benefício de sua apresentação.

Os relatórios podem ser direcionados a diferentes públicos e cumprir distintos objetivos, adaptando-se às necessidades de cada parte interessada. Relatórios operacionais costumam ser mais detalhados e frequentes, enquanto relatórios gerenciais e estratégicos são mais sintéticos e focados em impactos e resultados.

Além de definir o que será monitorado, é essencial considerar como as informações serão apresentadas (ver também *como comunicar os resultados do monitoramento*). Um relatório mal estruturado pode comprometer sua utilidade, tornando a análise mais difícil e a tomada de decisão mais lenta. O equilíbrio entre indicadores quantitativos (como métricas de produtividade, custos e prazos) e indicadores qualitativos (como percepções da equipe e desafios enfrentados) pode enriquecer a análise do progresso do projeto. Da mesma forma, o uso de gráficos, resumos executivos e tabelas comparativas pode tornar as informações mais acessíveis e fáceis de interpretar, garantindo que os relatórios sejam acionáveis e contribuam para ajustes estratégicos eficazes.

Diretrizes orientadoras

1. Definir a periodicidade e o nível de detalhamento dos relatórios, garantindo que a coleta de informações seja proporcional ao benefício gerado.
2. Selecionar indicadores relevantes para o projeto, equilibrando métricas quantitativas e qualitativas para uma visão mais completa do progresso.
3. Adequar o relatório ao público-alvo e ao objetivo, garantindo que diferentes atores recebam as informações mais relevantes para sua contribuição.
4. Garantir que os relatórios tenham um formato estruturado e acessível, utilizando gráficos, resumos e tabelas para facilitar a interpretação dos dados.
5. Focar no uso estratégico dos relatórios, garantindo que as informações monitoradas sejam utilizadas de maneira ágil para tomada de decisões e ajustes no projeto.

COMO ELABORAR RELATÓRIOS DE MONITORAMENTO

Ferramentas de monitoramento

Nível de complexidade: ● ● ●

Quando usar:

Para estruturar e facilitar o acompanhamento contínuo do projeto, garantindo visibilidade do progresso, transparência e suporte à tomada de decisão. Este artefato é útil quando há necessidade de sistematizar informações, organizar métricas e facilitar a comunicação entre equipe e stakeholders.

Como usar:

As ferramentas de monitoramento ajudam a registrar, visualizar e analisar o progresso do projeto, permitindo que a equipe acompanhe suas atividades e que os gerentes tomem decisões embasadas. Cada ferramenta possui características próprias e pode ser utilizada de forma complementar, dependendo do nível de detalhamento necessário e do público-alvo.

A escolha da ferramenta ideal deve considerar a abordagem de gestão do projeto. Projetos preditivos tendem a utilizar relatórios estruturados e dashboards consolidados, pois precisam demonstrar aderência ao plano original e controle sobre prazos e custos. Já projetos adaptativos priorizam mecanismos dinâmicos e iterativos, como gráficos de progresso e painéis visuais, que permitem ajustes constantes e resposta rápida a mudanças.

Independentemente do modelo de gestão adotado, é essencial garantir que as ferramentas de monitoramento sejam simples de atualizar, acessíveis para os envolvidos e úteis para tomada de decisão. O excesso de informação pode sobrecarregar a equipe e dificultar o acompanhamento do projeto, tornando a escolha das métricas e a estrutura da ferramenta um fator crítico para seu sucesso.

Pontos-chave

1. **Dashboards de indicadores:** Permitem acompanhar métricas de desempenho em tempo real, consolidando informações sobre progresso, produtividade, orçamento e prazos. São úteis para facilitar a comunicação com stakeholders e garantir uma visão macro do projeto.
2. **Gráficos de progresso:** Representam o ritmo de execução das atividades ao longo do tempo, sendo úteis para prever se o projeto está dentro do prazo ou se há riscos de atraso. São especialmente relevantes para projetos com entregas incrementais e ciclos curtos.
3. **Planilhas de monitoramento:** Ferramentas versáteis que permitem registro manual e detalhado do status das atividades, riscos e ações corretivas. São úteis para documentar a evolução do projeto e podem ser adaptadas para diferentes necessidades.
4. **Sistemas de gestão de projetos:** Plataformas oferecem um ambiente digital colaborativo, permitindo a organização de tarefas, a visualização do fluxo de trabalho e a distribuição de responsabilidades. São ideais para equipes remotas ou projetos que exigem monitoramento contínuo. Alguns exemplos são MS Project, Trello, Asana e JIRA.
5. **Relatórios de status periódicos:** Documentos que formalizam o acompanhamento do projeto, apresentando informações relevantes sobre progresso, desafios e próximas etapas. São amplamente utilizados em projetos preditivos, onde há a necessidade de comunicar regularmente o desempenho a gerentes e financiadores.

COMO ELABORAR RELATÓRIOS DE MONITORAMENTO

Ferramentas de monitoramento

Exemplo no projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública

Para garantir que a construção das sete unidades de saúde especializadas ocorra dentro do prazo contratual e dos padrões definidos, Marina e sua equipe criam uma planilha de monitoramento das obras como ferramenta de acompanhamento, centralizando as informações necessárias para que ela se mantenha informada sem precisar gerir todas as obras de perto. A formatação da planilha permite registrar o avanço físico de cada unidade, identificar atrasos e apontar pendências críticas. Com base nesses registros, Marina e os analistas do projeto responsáveis por acompanhar as obras conseguem tomar decisões rápidas, priorizar vistorias presenciais e reforçar a cobrança junto aos fornecedores responsáveis pela execução.

UNIDADE	PROGRESSO	STATUS DA OBRA	OBSERVAÇÕES
Unidade 1	85%	Em andamento	Instalação elétrica em fase final
Unidade 2	100%	Concluído	Pronta para entrega
Unidade 3	60%	Atrasado	Fornecedor atrasou entrega de materiais
Unidade 4	75%	Em andamento	Dentro do cronograma
Unidade 5	100%	Concluído	Pronta para instalação de equipamentos
Unidade 6	30%	Impedida	Acesso à área bloqueado por disputa fundiária
Unidade 7	90%	Em andamento	Finalização da cobertura

Referências e aprofundamento:

Modelos de design do Excel (Microsoft Create)

Relatórios: o que são? Como fazer? Veja exemplos e modelos (Miro)

Modelo de relatório de projeto: meça e compartilhe o desempenho (Asana)

Partes interessadas e comunicação

A boa gestão das partes interessadas e a comunicação eficaz são elementos essenciais para o sucesso de qualquer projeto. As partes interessadas influenciam e são impactadas pelo projeto de diferentes maneiras, tornando fundamental identificá-las e compreender suas necessidades, expectativas e níveis de envolvimento. Além dos públicos-alvo que o projeto possui e que influenciam diretamente o valor a ser entregue (ver também o domínio de ***escopo e valor)*** — como grupos de beneficiários de uma política ou usuários de um serviço —, é necessário ainda lidar com outros atores internos e externos à organização. Externamente, destacam-se fornecedores, parceiros, organizações da mídia, grupos sociais de influência e comunidades locais; internamente, os destaques são para a equipe, a alta direção e áreas como planejamento ou auditoria. Projetos que negligenciam esse aspecto correm o risco de enfrentar resistência, desalinhamento estratégico e falta de apoio, o que pode comprometer suas entregas.

Além de garantir a identificação das partes interessadas, é essencial desenvolver estratégias eficazes para manter seu engajamento ao longo do ciclo do projeto. Isso envolve definir canais de comunicação adequados, gerenciar expectativas e estruturar processos que possibilitem uma relação contínua e transparente entre o projeto e seus stakeholders. Projetos na gestão pública exigem que a comunicação seja capaz de atingir públicos diversos, de lidar com fluxos de poder e interesse políticos e de contribuir com a prestação de contas.

A comunicação ao longo do projeto é fator crítico para o sucesso do engajamento de todos os atores-chave. Não se trata apenas de compartilhar informações, mas de construir narrativas coerentes, promover alinhamento e garantir que a disseminação dos dados atenda às expectativas e exigências normativas. A comunicação eficaz considera o tom adequado e o momento certo para cada interação, atuando com intencionalidade em cada ponto de contato.

Boas práticas para gestão das partes interessadas e comunicação

As boas práticas apresentadas aqui são referências que podem direcionar o sucesso da gestão neste domínio e devem ser ajustadas conforme o contexto e os desafios de cada projeto.

01 Identificar as partes interessadas desde o início do projeto e atualizar essa análise ao longo do ciclo de vida.

02 Definir estratégias de engajamento adequadas ao nível de influência e interesse de cada ator-chave.

03 Estruturar um plano de comunicação adaptado ao nível de envolvimento dos atores-chave, garantindo clareza e acessibilidade das informações.

04 Monitorar continuamente os canais de comunicação para identificar falhas, ruídos e oportunidades de aprimoramento.

05 Adotar técnicas de visualização e síntese para consolidar dados e facilitar a comunicação com diferentes públicos.

06 Prezar pelo uso da linguagem simples para tornar a comunicação com os atores-chave mais clara, acessível e eficiente.

07 Manter a transparência e a conformidade regulatória ao divulgar informações do projeto, garantindo alinhamento com normativos e boas práticas de governança.

08 Utilizar narrativas e abordagens estratégicas para comunicar os resultados do projeto de maneira impactante e envolvente.

Como podemos e artefatos

Legenda dos níveis de complexidade

baixo: ● ○ ○ *médio:* ● ● ○ *alto:* ● ● ●

01 Como podemos identificar as partes interessadas

Mapa de atores-chave ● ○ ○

Para analisar o nível de influência e interesse dos atores envolvidos e definir estratégias de engajamento adequadas.

Diagrama de influência ● ● ○

Para visualizar relações de influência entre os stakeholders e antecipar possíveis pontos de apoio ou resistência.

02 Como manter as partes interessadas engajadas no projeto

Matriz de expectativas ● ● ○

Para mapear e gerenciar as expectativas das partes interessadas, garantindo maior alinhamento e previsibilidade na interação.

Plano de comunicação ● ● ●

Para estruturar como as informações serão compartilhadas com cada grupo de stakeholders ao longo do projeto.

03 Como lidar com conflitos

Modelo de negociação baseada em princípios ● ● ●

Para estruturar diálogos em contextos de conflito entre partes interessadas com posições divergentes, promovendo soluções colaborativas baseadas em interesses mútuos e critérios objetivos.

Comunicação Não Violenta (CNV) ● ● ○

Para promover interações positivas, empáticas e produtivas entre partes interessadas.

04 Como monitorar a comunicação com os atores-chave

Avaliações de percepção ● ● ○

Para monitorar como as mensagens e ações do projeto são percebidas pelas partes interessadas ao longo da execução.

Radar de atores-chave ● ○ ○

Para monitorar o nível de engajamento e a postura favorável ou opositora das partes interessadas.

05 Como comunicar os resultados do monitoramento

Conte uma história (storytelling) ● ● ○

Para estruturar narrativas envolventes que facilitam a compreensão e engajamento das partes interessadas.

Princípio da pirâmide ● ○ ○

Para estruturar e apresentar informações complexas de forma clara e acessível.

06 Como consolidar os dados a serem divulgados prezando pelo atendimento aos normativos

Mapeamento de conformidade regulamentar ● ● ○

Para garantir que os dados divulgados estejam alinhados às normas e regulamentações aplicáveis ao projeto.

Relações com outros domínios e etapas de gestão de projetos

Domínios relacionados:

Domínio 2

Escopo e valor:

A compreensão das expectativas dos atores-chave fundamenta um escopo viável e assertivo, garantindo que o projeto gere valor real para os públicos-alvo e mobilize uma rede de apoiadores que impulsione sua execução.

Domínio 3

Equipe e responsabilidades::

As equipes do projeto também são partes interessadas, e a clareza na definição de papéis e responsabilidades garante um fluxo de comunicação eficiente e um alinhamento interno sólido.

Domínio 4

Capacidades e atividades:

A organização das atividades do projeto deve prever as interações necessárias com as partes interessadas para que os fluxos de comunicação sejam incorporados ao planejamento operacional.

Etapas de gestão de projetos mais relevantes:

01 Iniciação

02 Planejamento

03

Execução:

A gestão das expectativas das partes interessadas acompanha todo o projeto. A comunicação deve ser monitorada e ajustada continuamente para manter o engajamento e assegurar que as informações do projeto sejam disseminadas de forma eficaz.

04 Monitoramento

05

Encerramento:

A comunicação é fator chave no encerramento dos projetos, sendo crítica para a promoção final do trabalho pelas partes interessadas, gestão do conhecimento interna e disseminação e perenidade dos resultados e aprendizados alcançados.

Como identificar as partes interessadas

A identificação das partes interessadas é um dos primeiros passos fundamentais para a boa governança de um projeto (ver também *governança de projeto*). Cada ator envolvido — seja interno ou externo à organização — traz consigo expectativas, interesses, níveis de influência e formas distintas de se relacionar com o projeto. Uma análise mal feita pode resultar em resistências não antecipadas, desalinhamentos estratégicos e perda de apoio ao longo da execução. Por isso, é essencial iniciar o projeto com um olhar atento sobre quem são os atores-chave e quais papéis podem desempenhar, tanto como aliados quanto como possíveis fontes de tensão.

Para identificar as partes interessadas de forma eficaz, é necessário olhar para diferentes camadas e esferas de influência ligadas ao projeto. Isso inclui pessoas, grupos ou instituições que podem influenciar, ser impactadas ou ter interesse direto ou indireto no projeto. A identificação pode começar com a análise do contexto institucional, documentos oficiais, experiências de projetos anteriores e entrevistas com a equipe ou gerentes estratégicos. Também é importante observar atores externos, como comunidades locais, organizações parceiras, fornecedores, órgãos de controle e imprensa. Em paralelo, deve-se considerar os públicos-alvo do projeto — beneficiários de políticas públicas ou usuários de serviços — como stakeholders centrais. A equipe deve buscar construir uma visão ampla e plural, reconhecendo que as partes interessadas podem ter diferentes níveis de proximidade, envolvimento, interesse e poder, e que esses fatores podem se modificar ao longo do tempo. Essa abordagem contribui para estruturar relações mais estratégicas e conscientes desde o início do projeto.

Diretrizes orientadoras

1. Compreender o contexto amplo do projeto e buscar fontes diversas para mapear as partes interessadas desde o seu início.
2. Reconhecer diferentes níveis de influência, interesse e proximidade dos atores envolvidos.
3. Considerar públicos-alvo diretos da entrega do projeto e, ainda, outros atores internos e externos.
4. Revisar periodicamente o mapeamento de atores à medida que o projeto evolui.
5. Considerar que o engajamento e a influência dos atores pode nem sempre ser positiva e favorável, levando em conta também as partes que se opõem.

COMO IDENTIFICAR AS PARTES INTERESSADAS

Mapa de atores-chave

Nível de complexidade: ● ○ ○

Quando usar:

Para analisar o grau de influência e o nível de interesse das partes interessadas em relação ao projeto. Este artefato é útil para definir estratégias de engajamento adequadas a cada grupo, garantindo foco nos stakeholders que mais impactam o sucesso do projeto.

Como usar:

O mapa de atores-chave é uma ferramenta visual que auxilia a equipe do projeto a classificar as partes interessadas de acordo com dois eixos principais: o nível de poder e o nível de interesse em relação ao projeto. O poder diz respeito à capacidade de o ator influenciar os rumos do projeto, seja por meio de tomada de decisão, controle de recursos, articulação política ou influência sobre o contexto do projeto. Já o interesse se refere ao grau de envolvimento ou atenção que o ator tem em relação ao projeto, seja por se sentir impactado diretamente, estar mobilizado pelo tema ou acompanhar ativamente as decisões e resultados. Os interesses podem ser tanto favoráveis quanto desfavoráveis ao que tem sido proposto.

O mapa costuma ser representado em um gráfico com os dois eixos (poder e interesse), no qual os stakeholders são posicionados conforme sua característica predominante. Aqueles com alto poder e alto interesse devem ser envolvidos de forma próxima e contínua, enquanto aqueles com baixo poder e baixo interesse exigem apenas monitoramento ocasional. Já atores com alto poder e baixo interesse podem precisar de mobilização ativa, e os de baixo poder e alto interesse devem ser mantidos informados e engajados.

A utilidade do mapa está na sua capacidade de tornar visível onde alocar esforços de engajamento, evitando sobrecarga de comunicação com atores menos estratégicos e negligência com os mais influentes. É recomendável que o mapa seja atualizado em marcos críticos do projeto, especialmente quando há mudanças no contexto político, institucional ou nas relações entre os atores.

Passo a passo

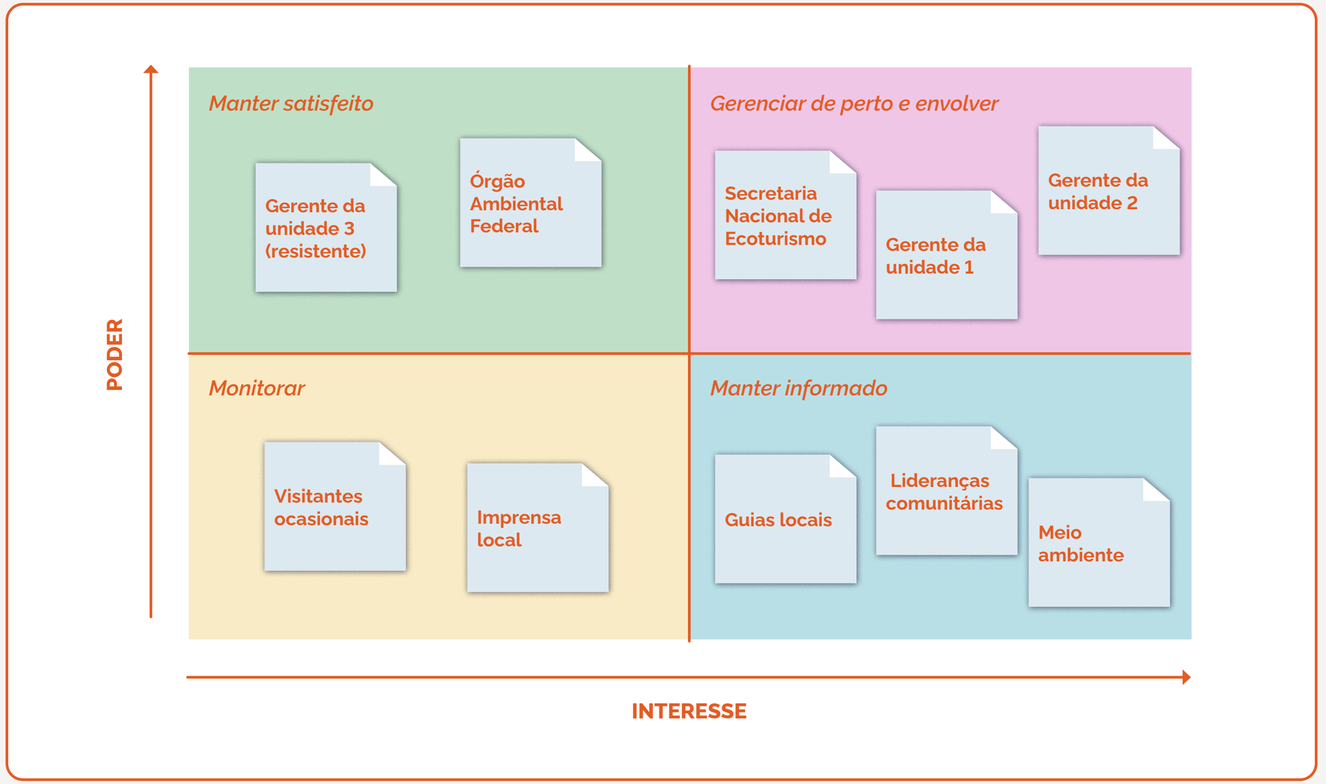
1. **Liste as partes interessadas relevantes para o projeto:** Identifique os principais stakeholders internos e externos com base na realidade atual do projeto, ou refine algum levantamento já feito.
2. **Avalie o nível de poder e de interesse de cada stakeholder:** Considere sua capacidade de influência e seu envolvimento atual ou potencial.
3. **Posicione os stakeholders na matriz:** Utilize os eixos de poder (baixo a alto) e interesse (baixo a alto) para localizar visualmente cada ator.
4. **Classifique os quadrantes e defina as estratégias de engajamento:** Relacione cada grupo com ações específicas, como informar, engajar, monitorar ou envolver ativamente.
5. **Revise periodicamente o mapa:** Atualize o posicionamento conforme mudanças no projeto ou no comportamento dos stakeholders.

COMO IDENTIFICAR AS PARTES INTERESSADAS

Mapa de atores-chave

Exemplo no projeto de turismo sustentável em áreas de preservação

Durante a estruturação do piloto em três unidades de conservação, Luciano e sua equipe buscam entender melhor quem são os principais atores envolvidos e utilizam o mapa de atores-chave para organizar o grau de interesse e influência de cada um. Na organização do mapa, os gerentes das unidades de conservação aparecem como atores de alta influência, embora nem todos demonstrem o mesmo nível de interesse. Enquanto dois deles apoiam ativamente o piloto, o terceiro manifesta resistências operacionais e desconfiança quanto aos resultados. Também são destacados como atores-chave a Secretaria Nacional de Ecoturismo, os guias locais organizados e as lideranças comunitárias do entorno. O mapa serve de base para ajustes na estratégia de engajamento da equipe e para futuras negociações.



Referências e aprofundamento:

Modelo para Análise de stakeholders (Miro)

Mapeamento de stakeholders (FigJam)

Modelo Mapa de atores (Design Thinking: Toolkit para Governo, TCU)

COMO IDENTIFICAR AS PARTES INTERESSADAS

Diagrama de influência

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para visualizar relações de influência entre as partes interessadas e compreender as dinâmicas de poder que afetam o projeto. Este artefato é útil quando se deseja antecipar apoios, resistências e interdependências, permitindo estratégias de engajamento mais eficazes.

Como usar:

O diagrama de influência é uma ferramenta que permite mapear visualmente as conexões entre os stakeholders, evidenciando quem influencia quem e como essas relações podem afetar o andamento do projeto. Enquanto o mapa de atores-chave ajuda a classificar os atores por interesse e poder, o diagrama de influência foca nas relações entre os atores, revelando redes formais e informais que podem ampliar ou limitar o alcance das decisões, sendo possível utilizar ambas as ferramentas de forma complementar.

Cada ator-chave é representado por um nó (geralmente com nome, função ou papel), e as setas entre eles indicam o sentido da influência — da parte influenciadora para a influenciada. Além da direção, o diagrama pode ser personalizado com diferentes espessuras, estilos de linha e cores, permitindo representar o grau, a intensidade ou o tipo de influência exercida. A influência pode ser hierárquica, técnica, política ou simbólica, e o diagrama pode incluir ainda elos de confiança, dependência, alinhamento ou oposição, tornando visível a complexidade do campo relacional em torno do projeto.

Com esse nível de detalhamento, o diagrama ajuda a equipe a antecipar coalizões, resistências e oportunidades de articulação, fortalecendo o planejamento de comunicação e engajamento. É especialmente útil em projetos que envolvem muitos atores, ambientes politicamente sensíveis ou temas com forte repercussão social.

Passo a passo

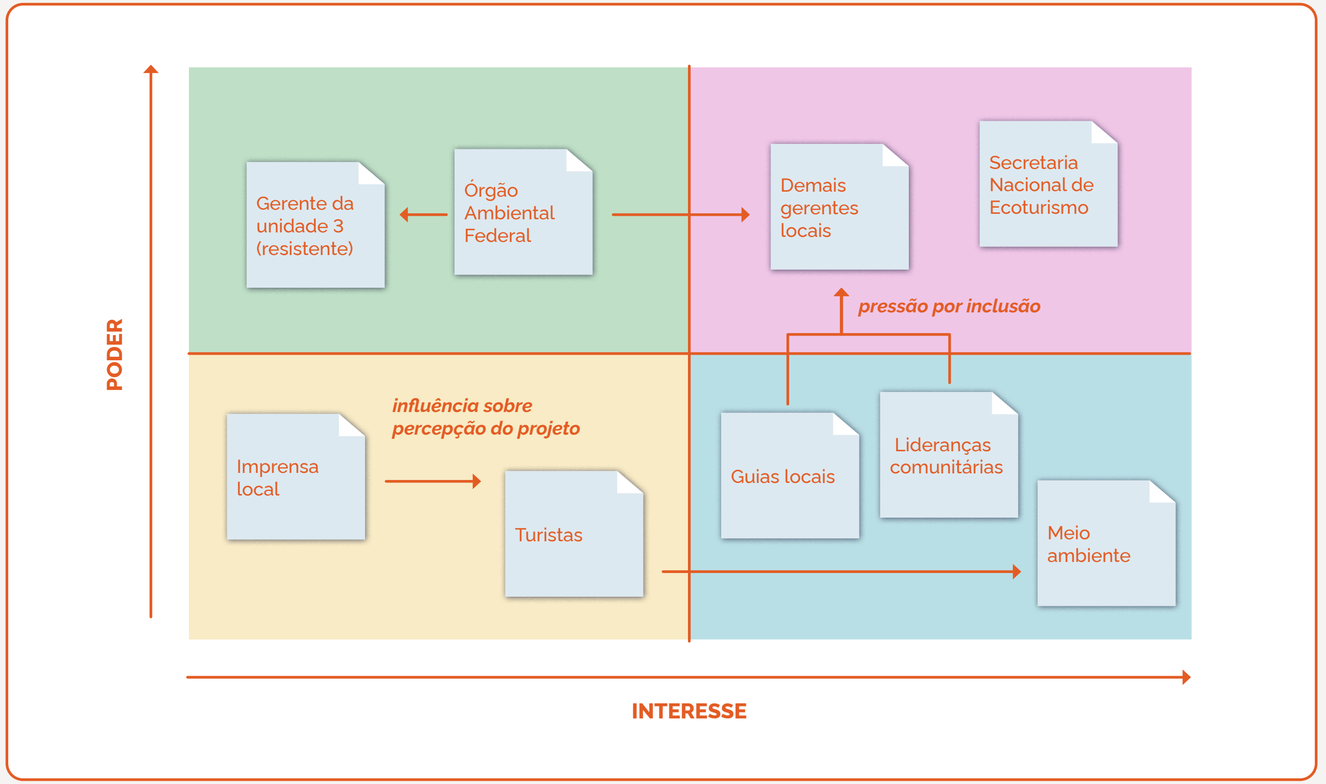
1. **Liste as partes interessadas relevantes para o projeto:** Identifique os principais stakeholders internos e externos com base na realidade atual do projeto, ou refine algum levantamento já feito.
2. **Desenhe os nós (atores) e analise as relações entre eles:** Observe quem influencia quem, como essa influência acontece e com que intensidade.
3. **Conecte-os com setas:** Use setas direcionais para representar o fluxo de influência e variações de espessura, estilo e cor para indicar características da relação.
4. **Identifique padrões e zonas de tensão ou apoio:** Observe agrupamentos, polarizações, alianças ou vazios de articulação.
5. **Use o diagrama para orientar estratégias de engajamento e comunicação:** Planeje ações considerando os caminhos de influência mais eficazes.

COMO IDENTIFICAR AS PARTES INTERESSADAS

Diagrama de influência

Exemplo no projeto de turismo sustentável em áreas de preservação

Luciano e sua equipe utilizam o diagrama de influência para representar como os diferentes atores identificados no mapeamento se influenciam entre si. A imprensa local, por exemplo, influencia diretamente a percepção dos turistas sobre os guias e a segurança dos roteiros, afetando a adesão às visitas guiadas. As lideranças comunitárias e guias pressionam os gerentes das unidades quando percebem exclusão dos moradores das atividades econômicas relacionadas ao turismo. Assim, o diagrama ajuda a antecipar alianças, resistências e pontos de articulação críticos, promovendo uma estratégia de engajamento mais inteligente.



Referências e aprofundamento:

Modelo para Diagrama de influência (Miro)

Como manter as partes interessadas engajadas no projeto

O engajamento das partes interessadas ao longo do projeto é decisivo para sua sustentabilidade e efetividade. Não basta identificá-las no início — é preciso construir formas de relacionamento contínuo, transparente e estratégico, garantindo que os diferentes atores se sintam parte da construção. Projetos que mantêm um bom nível de engajamento costumam contar com mais apoio institucional, menor resistência nas entregas e maior legitimidade perante a sociedade. No entanto, o engajamento não é algo automático: depende de confiança, boa comunicação e percepção de valor mútuo.

Para que as partes interessadas permaneçam engajadas, elas precisam reconhecer que a sua participação é significativa e traz benefícios reais. Quando percebem que suas expectativas são consideradas, suas contribuições influenciam as decisões e os resultados também lhes dizem respeito, tende-se a haver maior disposição para colaborar. O engajamento se fortalece quando há clareza sobre os papéis, abertura para participação qualificada e um senso de reciprocidade — ou seja, quando o projeto atende a necessidades concretas e respeita a diversidade de interesses envolvidos. Para isso, é importante também definir canais, ritmos e formatos adequados de contato, adaptando a comunicação ao perfil de cada público e criando espaços de troca que sustentem o vínculo ao longo do tempo.

Diretrizes orientadoras

1. Planejar o engajamento desde o início e ajustar conforme o projeto evolui.
2. Promover a participação com base na escuta ativa e no reconhecimento de interesses legítimos.
3. Estabelecer vínculos com foco na entrega de valor percebido pelos envolvidos.
4. Garantir que as interações sejam claras quanto a papéis, limites e possibilidades de influência.
5. Utilizar a comunicação como meio para fortalecer vínculos e manter o engajamento ao longo do tempo.

COMO MANTER AS PARTES INTERESSADAS ENGAJADAS NO PROJETO

Matriz de expectativas

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para mapear e compreender as expectativas das partes interessadas em relação ao projeto. Este artefato é útil para antecipar desalinhamentos, alinhar percepções e orientar estratégias de comunicação e engajamento ao longo da execução.

Como usar:

A matriz de expectativas é uma ferramenta que permite organizar as percepções, necessidades e preocupações das partes interessadas, oferecendo uma base concreta para alinhar o projeto aos interesses dos públicos envolvidos. Em vez de supor o que os stakeholders desejam, a matriz busca tornar explícito o que cada grupo espera ver realizado, o que considera prioritário e quais sinais de evidência de sucesso.

As expectativas, representadas nas colunas da matriz, são analisadas em elementos como necessidades identificadas, ganhos esperados com o projeto e desafios de engajamento percebidos. Dependendo do contexto, outras colunas também podem ser úteis, como critérios de sucesso, elementos de barganha ou grau de alinhamento com os objetivos do projeto. Cada linha da matriz corresponde a uma parte interessada ou grupo, e o preenchimento pode ser feito com base em entrevistas, escutas, oficinas, documentos ou percepções da equipe.

Ao tornar visíveis essas diferenças de expectativa, o projeto pode adaptar suas entregas, mensagens e formas de engajamento, promovendo maior transparência, alinhamento e legitimidade. A matriz também serve como referência para revisões periódicas, especialmente em momentos críticos do projeto, como a entrega de produtos, mudanças de escopo ou reformulação de estratégias.

Passo a passo

1. **Identifique os grupos de partes interessadas a serem considerados:** Priorize aqueles que têm maior relação com as entregas e com o valor gerado pelo projeto.
2. **Desenhe a estrutura da matriz:** Defina quais elementos representativos das expectativas são relevantes para a gestão do projeto e que são válidos para compor as colunas. Liste os grupos ou atores que serão analisados nas linhas.
3. **Colete as expectativas de cada grupo:** Discuta com a equipe para identificar o que esperam do projeto, considerando também dados de entrevistas, escutas, oficinas ou análise de documentos.
4. **Preencha a matriz com as informações coletadas:** Registre de forma clara e organizada as percepções de cada parte interessada.
5. **Analise as convergências e tensões:** Verifique onde há alinhamentos entre grupos e onde há diferenças que precisam ser mediadas.
6. **Utilize a matriz para orientar o engajamento:** Adapte a comunicação, as estratégias de participação e a entrega de valor considerando as expectativas identificadas.

COMO MANTER AS PARTES INTERESSADAS ENGAJADAS NO PROJETO

Matriz de expectativas

Exemplo no projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública

Logo no início do projeto, Marina reconhece a importância de entender o cenário em que está inserida. Como se trata de uma iniciativa extensa, com diferentes frentes e alto grau de visibilidade, ela reúne sua equipe para utilizarem a matriz de expectativas e discutir sobre as necessidades, ganhos e desafios dos principais atores envolvidos. Essa compreensão permite que alinhem prioridades desde o começo, planejem interações estratégicas e antecipem possíveis tensões. A matriz oferece um retrato inicial das expectativas políticas, técnicas e sociais que moldam o contexto do projeto.

PARTE INTERESSADA	NECESSIDADES IDENTIFICADAS	GANHOS ESPERADOS	DESAFIOS DE ENGAJAMENTO
Ministro da Saúde	Resultados rápidos e dados concretos para reforçar compromissos da gestão	Fortalecimento da imagem institucional com entregas relevantes na área da saúde e social	Equilibrar a visibilidade política com os limites técnicos do projeto
Gerentes locais de unidades de saúde	Orientação clara sobre as etapas do programa e os critérios de adesão	Acesso a capacitações e à infraestrutura para suas unidades	Sobrecarga de trabalho e disputas por prioridade no atendimento
Movimentos sociais por equidade	Participação real na construção das soluções e compromisso público com a causa	Redução da discriminação no atendimento e maior escuta das comunidades	Ceticismo sobre a efetividade de ações institucionais
Comunidades com dificuldade de acesso à saúde	Atendimento acolhedor, com profissionais preparados para lidar com suas realidades	Abertura de unidades inclusivas e melhoria na experiência com o SUS	Barreiras de comunicação e falta de confiança nos serviços públicos

Referências e aprofundamento:

Modelo Mapa de stakeholders (Miro)

COMO MANTER AS PARTES INTERESSADAS ENGAJADAS NO PROJETO

Plano de comunicação

Nível de complexidade: ● ● ●

Quando usar:

Para estruturar como as informações serão compartilhadas com diferentes grupos ao longo do projeto. Este artefato é útil para garantir clareza, consistência e efetividade na comunicação com o público-alvo e demais partes interessadas.

Como usar:

O plano de comunicação organiza o que será comunicado, para quem, por quais canais, com que frequência e com que objetivo, garantindo que o fluxo de informações seja intencional e adaptado à diversidade dos públicos envolvidos no projeto. O plano pode abranger tanto o público-alvo do projeto — como beneficiários de políticas públicas ou usuários de serviços — quanto outras partes interessadas, como parceiros institucionais, áreas internas, lideranças políticas ou órgãos de controle. Enquanto a comunicação com o público-alvo costuma priorizar mobilização, engajamento e entrega de valor, a comunicação com os demais atores pode ter ênfase em alinhamento estratégico, transparência ou prestação de contas.

A estrutura de um plano de comunicação pode variar conforme o projeto, mas costuma agrupar elementos em três focos complementares. O primeiro foco é a compreensão do público, que inclui o mapeamento de grupos, perfis, interesses, necessidades informacionais e momento de contato. O segundo foco é a definição estratégica feita a partir dessa compreensão inicial, definindo elementos como mensagens-chave, tom de voz, objetivos da comunicação e diretrizes específicas de abordagem, como linguagem simples. Por fim, o terceiro foco trata do planejamento da operação, trazendo para o campo prático com elementos como canais utilizados, responsáveis, frequência, formatos, cronograma e mecanismos de retorno ou monitoramento.

Um bom plano evita comunicações genéricas ou excessivas, promovendo interações mais eficazes e oportunas ao longo do ciclo do projeto. Ele pode ser construído em planilhas ou ferramentas visuais e integrado a outros artefatos, como o cronograma ou os ritos de monitoramento.

Passo a passo

1. **Escolha um público:** Foque em um público de cada vez, como o público-alvo beneficiado ou um grupo de parceiros relevantes para os recursos do projeto.
2. **Compreenda o público a fundo e defina os objetivos:** Levante informações que tragam compreensão sobre aquele grupo, como dados de perfil, interesses e relação com o projeto. Esclareça se o foco é mobilizar, alinhar, informar, prestar contas ou criar engajamento.
3. **Defina diretrizes estratégicas de abordagem:** Estabeleça mensagens-chave, tom de voz, linguagem adequada e qualquer orientação relevante para manter coerência nas interações.
4. **Planeje a operação da comunicação:** Estabeleça canais, formatos, cronograma, frequência e responsáveis pelas comunicações.
5. **Implemente, monitore e ajuste o plano ao longo do projeto:** Avalie a efetividade das ações e adapte conforme mudanças de contexto, escopo ou público.

COMO MANTER AS PARTES INTERESSADAS ENGAJADAS NO PROJETO

Plano de comunicação

Exemplo no projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública

Com a jornada de capacitação online estruturada e pronta para ser implementada nas primeiras unidades da rede, Marina lidera uma nova fase do projeto com o lançamento da primeira versão do programa. Nesse momento, ela precisa garantir que diferentes públicos recebam informações claras e adequadas de modo a incentivar a adesão, orientar os envolvidos e reforçar a legitimidade pública do projeto. O plano de comunicação organiza essa etapa, definindo objetivos, canais e frequência de cada mensagem, sempre com foco em gerar engajamento e manter a transparência. Com isso, a equipe de Marina combina diferentes formatos, da comunicação institucional à linguagem acessível, articulando os níveis técnico, político e social do projeto.

DESCRIÇÃO DA COMUNICAÇÃO	PÚBLICO	RESULTADO ESPERADO NO LEITOR	CANAL	QUANDO
Convite para adesão à primeira rodada do programa, com benefícios destacados	Gerentes locais de unidades de saúde	Sentir-se acolhido e conhecer a novidade	E-mail institucional	No momento do lançamento
Postagem com linguagem acessível sobre início do programa	Sociedade civil e movimentos sociais	Reconhecer a ação pública e se sentir representado	Redes sociais e site institucional	Na semana do lançamento
Reforço do convite para adesão à primeira rodada do programa, com dúvidas frequentes e prazo restante	Gerentes locais de unidades de saúde	Tirar dúvidas e se inscrever	E-mail institucional	4 vezes até o fim do prazo
...	...	...	...	...

Referências e aprofundamento:

Como redigir um plano de comunicação eficaz (Asana)

Modelo Persona (Design Thinking: Toolkit para Governo, TCU)

Como lidar com conflitos

Projetos envolvem decisões, interesses diversos, pontos de vista diferentes e, muitas vezes, mudanças. É natural, portanto, que conflitos surjam ao longo da execução — seja entre membros da equipe, entre áreas da organização, com parceiros ou com partes interessadas externas. Saber lidar com essas tensões de forma construtiva garante o avanço do projeto, a manutenção da coesão da equipe e preservação das relações institucionais importantes.

Lidar com conflitos não significa evitá-los a qualquer custo, mas sim encará-los com maturidade, boa comunicação e estratégia, buscando acordos sustentáveis e respeito mútuo. Isso passa por compreender os diferentes estilos de comunicação, reconhecer as necessidades e motivações por trás das posições apresentadas e estruturar diálogos com base em interesses reais e critérios objetivos. Projetos que tratam o conflito como oportunidade de melhoria e de escuta (ver também ***comunicação não violenta***) tendem a construir soluções mais robustas e relações mais confiáveis ao longo do tempo.

Diretrizes orientadoras

1. Reconhecer os conflitos como parte natural do processo e não como sinal de fracasso.
2. Tratar os conflitos com intencionalidade, evitando reações impulsivas ou decisões apressadas.
3. Promover espaços estruturados para o diálogo, com escuta ativa e critérios objetivos.
4. Entender as diferentes formas de se comunicar e adaptar a abordagem conforme o perfil do interlocutor.
5. Priorizar soluções que preservem a relação e atendam aos interesses mais relevantes para o projeto.

COMO LIDAR COM CONFLITOS

Modelo de negociação baseada em princípios

Nível de complexidade: ● ● ●

Quando usar:

Para estruturar conversas em contextos de conflito ou divergência entre partes interessadas. Este artefato é útil para buscar acordos sustentáveis com base em respeito mútuo, interesses reais e critérios objetivos.

Como usar:

A negociação baseada em princípios, desenvolvida pelo Programa de Negociação de Harvard e sistematizada por Roger Fisher e William Ury no livro "Como chegar ao sim", propõe uma abordagem cooperativa voltada para acordos sustentáveis. Diferente das disputas posicionais, em que cada parte defende seus interesses de forma rígida, o modelo orienta a busca por soluções mutuamente vantajosas, centradas em interesses comuns e critérios objetivos. A lógica é que, ao invés de ceder ou impor, as partes possam construir juntas uma solução que atenda às necessidades essenciais de cada um, preservando o relacionamento e evitando impasses prolongados.

A aplicação prática do modelo se organiza em quatro princípios fundamentais. O primeiro é separar as pessoas do problema: reconhecer que há emoções, percepções e relações em jogo que devem ser tratadas com empatia e respeito, sem confundir com o mérito da discussão. O segundo é concentrar-se nos interesses e não nas posições: descobrir o que realmente importa para cada parte, indo além das demandas explícitas. O terceiro princípio é gerar opções de ganho mútuo: abrir espaço para soluções criativas que ampliem o valor a ser distribuído, antes de decidir. Por fim, insistir em critérios objetivos: basear as decisões em parâmetros justos, reconhecidos por todos, como dados, normas técnicas ou jurisprudências.

Esse modelo favorece especialmente negociações complexas, em que há divergências entre atores relevantes para o projeto e em que preservar a relação futura é importante. Ele permite lidar com conflitos de maneira construtiva e fortalecer alianças estratégicas, sendo especialmente útil na gestão pública, onde decisões muitas vezes envolvem múltiplas visões, influências e interesses legítimos.

Passo a passo

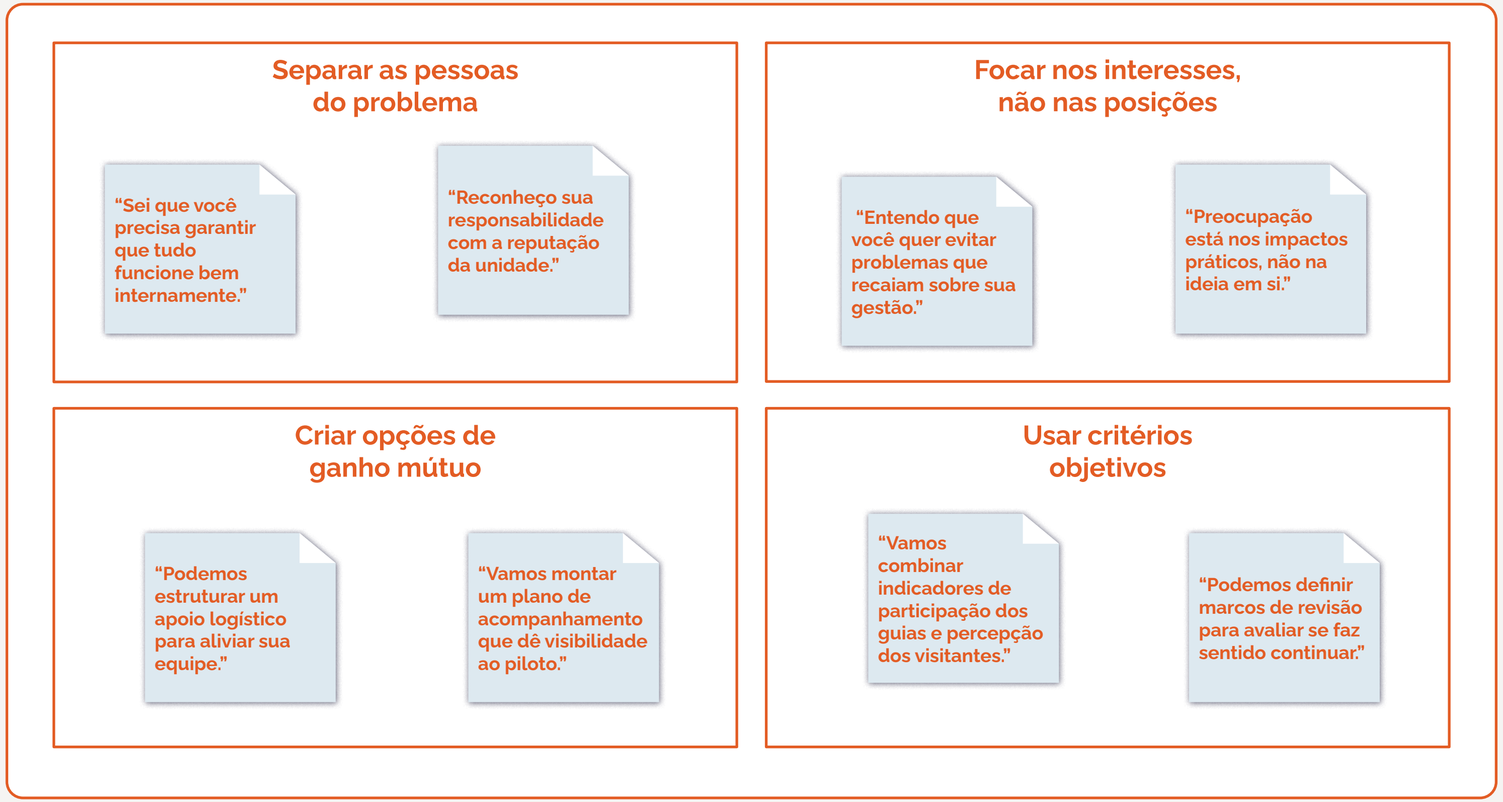
1. **Separe as pessoas do problema:** Crie um ambiente de escuta ativa e respeito mútuo, evitando que questões pessoais interfiram na negociação.
2. **Explore os interesses de todas as partes:** Investigue os motivos reais por trás das posições assumidas, buscando compreender o que é realmente importante para cada lado.
3. **Gere opções de ganhos mútuos:** Promova a construção conjunta de alternativas que considerem os interesses em comum e ampliem o valor da negociação.
4. **Estabeleça critérios objetivos:** Defina critérios claros e justos para tomar decisões, como legislação, dados técnicos ou benchmarks reconhecidos.
5. **Prepare sua melhor alternativa ao acordo:** Avalie antecipadamente qual é a melhor alternativa caso não haja consenso, fortalecendo sua posição sem tornar-se inflexível.
6. **Construa acordos sustentáveis:** Valide os encaminhamentos com as partes envolvidas, formalize os acordos e combine formas de acompanhamento.

COMO LIDAR COM CONFLITOS

Modelo de negociação baseada em princípios

Exemplo no projeto de turismo sustentável em áreas de preservação

Para viabilizar o piloto do projeto, Luciano precisa negociar a adesão das três unidades selecionadas. Enquanto dois gerentes demonstram entusiasmo com a proposta, o gerente da terceira unidade manifesta resistência, questionando a efetividade da capacitação dos guias locais e demonstrando preocupação com os riscos operacionais e de imagem que a iniciativa pode trazer à unidade. Luciano se prepara para essa conversa a partir da negociação baseada em princípios, separando a pessoa do problema ao reconhecer a experiência e responsabilidades do gerente, e buscando compreender os interesses por trás da resistência – como a preocupação com a reputação da unidade e a necessidade de resultados concretos. Ele propõe opções de ganho mútuo, como apoio logístico adicional e um sistema de monitoramento das atividades e, ainda, apresenta critérios objetivos para tomada de decisão conjunta, incluindo indicadores de participação e percepção dos visitantes e guias.



Referências e aprofundamento:

Conversa Difícil - LA-BORA! gov (Portal do Servidor)

URY, W.; FISHER, R.; PATTO, B. Como chegar ao sim: Como negociar acordos sem fazer concessões. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 1 ed., 2018.

COMO LIDAR COM CONFLITOS

Comunicação não violenta (CNV)

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para melhorar a comunicação e aumentar a colaboração dentro da equipe ou com partes interessadas, seja em um ambiente de projeto, organização ou interação interpessoal. Este artefato é útil quando se deseja resolver conflitos de forma construtiva, alinhar expectativas de maneira clara e promover um ambiente de respeito e empatia entre todos os envolvidos.

Como usar:

A comunicação não violenta (CNV), sistematizada por Marshall Rosenberg, é uma prática focada em promover entendimento, colaboração e empatia nas interações entre indivíduos, seja no ambiente pessoal, profissional ou em contextos como da gestão de projetos. Seu objetivo é substituir a linguagem alienante — como julgamentos, críticas e rótulos — por uma comunicação que favoreça a expressão autêntica das necessidades de cada pessoa. A CNV ensina que a violência é muitas vezes a manifestação de necessidades não atendidas e que, ao focarmos nas necessidades subjacentes, podemos gerar interações mais compassivas e construtivas.

A CNV se divide em quatro componentes principais para uma comunicação eficaz. O primeiro componente é a observação, que envolve descrever as situações ou comportamentos de forma objetiva, sem adicionar julgamentos ou interpretações. O segundo, sentimentos, consiste em expressar como nos sentimos em relação ao que aconteceu, sem culpar os outros, mas assumindo responsabilidade pelas nossas emoções. O terceiro componente, necessidades, nos leva a identificar o que precisamos e que está por trás das emoções expressas. Por fim, o componente de pedidos nos orienta a pedir de maneira clara e específica o que gostaríamos que fosse feito, sem impor ou exigir. Essa lógica de potencialização das interações, de modo a harmonizar necessidades, faz sentido tanto para lidar com a equipe quanto com demais partes interessadas, promovendo uma resolução assertiva de conflitos (ver também *como lidar com conflitos*).

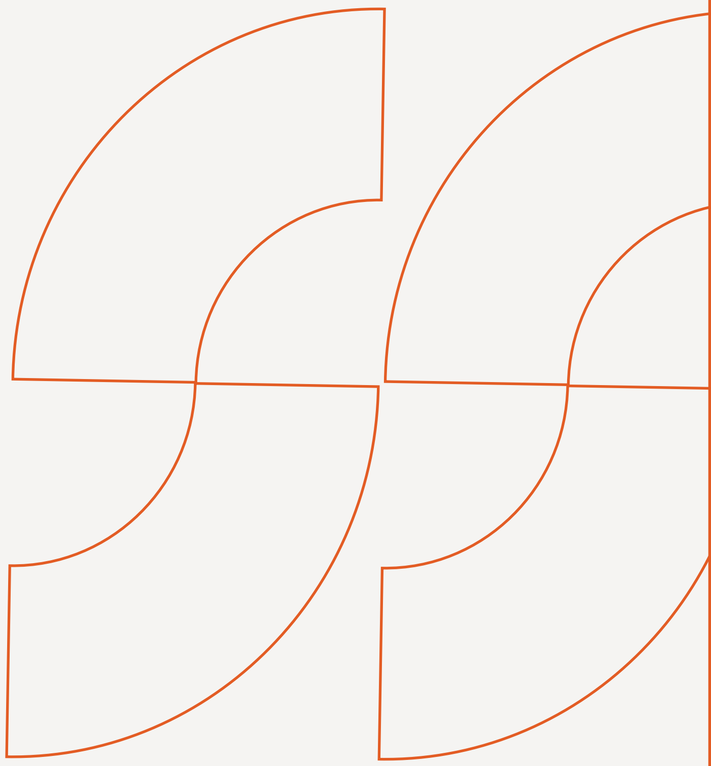
Além desses componentes, a prática da CNV também é fortemente potencializada por três conceitos fundamentais: autoconexão, empatia e expressão honesta. A autoconexão é a capacidade de entender e comunicar nossas próprias emoções e necessidades antes de interagir com os outros. A empatia é a habilidade de compreender as necessidades e sentimentos dos outros, estabelecendo uma conexão mais profunda. Já a expressão honesta envolve a comunicação autêntica e transparente, respeitando as necessidades de todos os envolvidos, sem agressividade ou manipulação.

COMO LIDAR COM CONFLITOS

Comunicação não violenta (CNV)

Pontos-chave

1. **Observação:** Analise a situação sem julgamentos ou rótulos, descrevendo de forma neutra o que realmente aconteceu. Foque no que é observável, como comportamentos ou ações concretas.
2. **Sentimentos:** Expresse de maneira honesta e sem culpa os sentimentos gerados pela situação. Use emoções genuínas como “frustrado”, “preocupado” ou “entusiasmado”, e evite palavras que culpem a outra pessoa.
3. **Necessidades:** Identifique e comunique as necessidades que estão por trás de seus sentimentos, explicando de maneira clara o que você precisa e como isso contribui para o sucesso coletivo.
4. **Pedidos:** Faça um pedido claro e específico sobre o que gostaria que fosse feito, sem impor exigências, mas convidando a colaboração para resolver a situação. Evite “exigir” ou “mandar”.
5. **Autoconexão:** Antes de se comunicar com os outros, conecte-se consigo mesmo e entenda suas próprias emoções e necessidades para garantir que sua comunicação seja autêntica e honesta.
6. **Empatia:** Ao interagir, procure compreender as necessidades e sentimentos dos outros, ouvindo atentamente e respondendo de forma empática para promover entendimento mútuo.
7. **Expressão honesta:** Comunique-se de forma clara e transparente, expressando suas necessidades sem medo, respeitando o espaço do outro e convidando à colaboração para a solução dos desafios.



COMO LIDAR COM CONFLITOS

Comunicação não violenta (CNV)

Exemplo no projeto de turismo sustentável em áreas de preservação

A equipe do projeto possui profissionais de diferentes áreas, o que exige uma comunicação clara para evitar desalinhamentos e frustrações. Luciano percebe que Katia, especialista em turismo sustentável, tem demonstrado sinais de ansiedade nas últimas semanas, além de um desempenho abaixo do esperado. Em vez de apenas cobrar resultados, ele agenda uma conversa individual e aplica a estrutura da CNV para entender a situação. Durante a conversa, ele descobre que Katia se sente desconsiderada nas decisões estratégicas do projeto e que isso tem feito o desafio aumentar para além do que tem sido capaz de dar conta. A abordagem estruturada permite que tanto Luciano como Katia expressem suas perspectivas e construam juntos um caminho para melhorar a dinâmica da equipe, garantindo que suas contribuições sejam reconhecidas e melhor aproveitadas.

	Luciano	
OBSERVAÇÃO:	*Percebi que, nas últimas semanas, você tem demonstrado sinais de ansiedade e que algumas das suas entregas ficaram abaixo do padrão que costumamos seguir.*	*Tenho notado que muitas decisões sobre as diretrizes do projeto foram tomadas sem que minha visão técnica fosse consultada.*
SENTIMENTO:	*Fico preocupado, pois sei da sua capacidade e do quanto sua experiência é valiosa para o projeto.*	*Isso me faz sentir desvalorizada e sem espaço para contribuir de forma significativa, me desafiando para além do que cabe ao meu papel*
NECESSIDADE:	*Gostaria de entender se há algo no projeto que esteja te desmotivando para que possamos encontrar um equilíbrio melhor.*	*Preciso que minha expertise seja mais considerada nas discussões estratégicas para que eu possa agregar mais ao projeto."*
PEDIDO:	*Podemos discutir juntos maneiras de garantir que suas contribuições estejam melhor alinhadas às necessidades do projeto e às suas expectativas?*	*Seria possível definir momentos específicos nas reuniões para garantir que cada área tenha voz antes da tomada de decisões?*
		Kátia

Referências e aprofundamento:

Vídeo: *Prateleira de Serviços do LA-BORA!gov - Oficina de Comunicação Organizacional Empática - YouTube*

ROSENBERG, M. B. Comunicação não violenta - Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Editora: Editora Ágora, 2021.

Como monitorar a comunicação com os atores-chave

Monitorar a comunicação ao longo do projeto é fundamental para garantir que as informações certas cheguem às pessoas certas, no momento e formato adequados. Mesmo com um bom plano, falhas, ruídos ou sobrecargas podem comprometer a clareza da mensagem, dificultar o engajamento e gerar desalinhamentos. O monitoramento não deve se limitar à emissão de mensagens — é preciso observar como elas circulam, são compreendidas e geram retorno. A comunicação eficaz é aquela que gera efeito: engaja, esclarece, legitima e gera confiança. Por isso, é necessário acompanhar também os efeitos gerados, como a reputação do projeto e o nível de mobilização das partes interessadas.

Para isso, o projeto pode tanto acompanhar os pontos de contato — os momentos em que há interação com os públicos — quanto organizar escutas mais diretas sobre como a comunicação e as ações do projeto estão sendo percebidas. O resultado da comunicação pode ser visto também no tipo de apoio ou resistência que o projeto encontra ao longo do tempo. Observar a reputação, o grau de engajamento e os níveis de adesão ou oposição permite ajustes mais estratégicos na atuação do projeto. Como nem toda informação precisa ser monitorada com a mesma intensidade, é fundamental equilibrar custo e valor da coleta, priorizando os fluxos mais críticos e os atores mais estratégicos.

Diretrizes orientadoras

1. Mapear os principais pontos de contato com os públicos para identificar oportunidades de escuta e definir os mais relevantes.
2. Identificar indicadores que revelem percepção, reputação e mobilização em torno do projeto.
3. Selecionar métodos de coleta proporcionais à complexidade e aos recursos disponíveis.
4. Estabelecer mecanismos de escuta ativa e feedback em diferentes canais de interação.
5. Ajustar a estratégia de comunicação com base em evidências, e não apenas em percepções intuitivas.

COMO MONITORAR A COMUNICAÇÃO COM OS ATORES-CHAVE

Avaliações de percepção

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para monitorar como as mensagens e ações do projeto são percebidas pelas partes interessadas ao longo da execução. Este artefato é útil para aprimorar estratégias de comunicação, fortalecer vínculos e identificar oportunidades de engajamento.

Como usar:

Este artefato orienta a equipe a identificar os principais pontos de contato entre o projeto e as partes interessadas e a escolher formas adequadas de escutar e compreender a percepção gerada nestes momentos. Ele combina o mapeamento da jornada de usuário, que explicita os momentos e canais de interação, com a definição de métodos de escuta, desde os mais informais até os mais estruturados.

O ponto de partida consiste em visualizar a jornada do público, identificando os principais momentos em que ele interage com o projeto, seja por canais de comunicação, eventos, atendimentos, entregas ou qualquer outro ponto de contato. Esses momentos representam oportunidades não apenas de transmitir mensagens, mas também de escutar e coletar percepções. Em contextos onde o projeto ou sua entrega interage com o público-alvo em um modelo semelhante ao de serviço, pode haver maior facilidade de compreender uma jornada. Caso contrário e com demais partes interessadas, a jornada poderá ser semelhante aos momentos pensados para engajamento do público (ver também *plano de comunicação*).

A partir disso, é necessário selecionar os momentos críticos para avaliar a percepção de reputação ou mobilização. A reputação está ligada à imagem do projeto e à confiança gerada, enquanto a mobilização representa o nível de apoio, engajamento ou resistência diante das ações do projeto. Nem todos os pontos da jornada exigem escuta ativa — vale analisar o custo-benefício da obtenção da informação e priorizar interações de maior relevância estratégica.

Por fim, a equipe deve definir formas adequadas de escutar essas percepções, escolhendo ferramentas compatíveis com o nível de complexidade e o tipo de contato. Pode-se utilizar métodos simples como escuta informal, formulários curtos ou rodas de conversa, ou abordagens mais estruturadas como entrevistas em profundidade, observação direta, oficinas, análise de engajamento digital e pesquisas de feedback. A escolha deve considerar o perfil dos públicos, os canais disponíveis e a maturidade da equipe na aplicação das técnicas, havendo possibilidades diversas como apresentado a seguir.

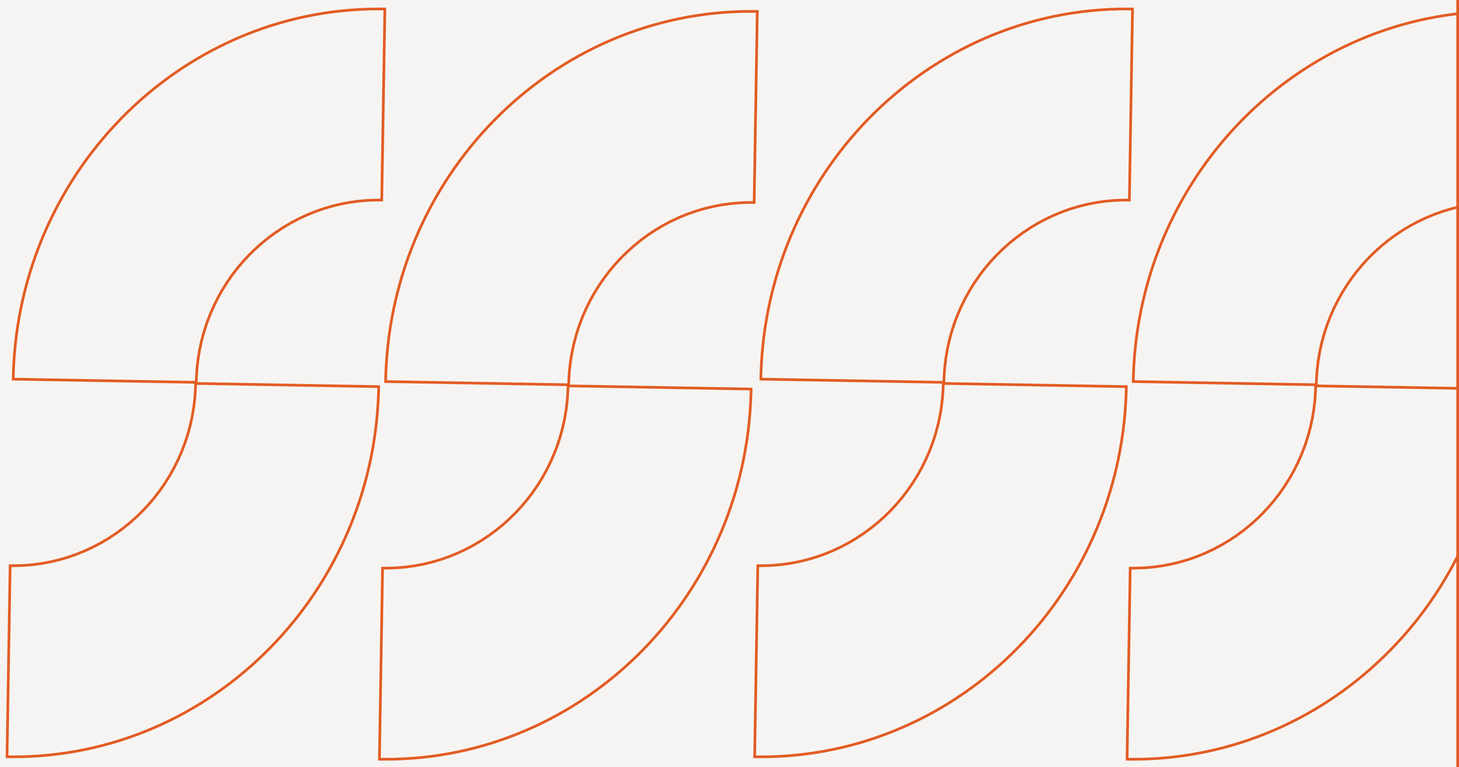
- **Observações qualitativas e escutas informais:** Neste nível mais simples, o acompanhamento é feito por meio de relatos espontâneos em reuniões, manifestações em eventos, comentários de lideranças ou da sociedade. Também pode incluir registros de atendimentos e percepções compartilhadas pelas equipes de campo. Útil para projetos com baixo risco reputacional ou poucos canais formais.
- **Coleta estruturada de percepções e adesão:** Envolve a aplicação de formulários simples de percepção, avaliação de participação em oficinas, adesão a campanhas ou chamadas públicas e análises de retornos em canais institucionais. Permite comparar respostas ao longo do tempo e identificar sinais de mobilização ou resistência.
- **Análise de reputação e engajamento externo:** Inclui monitoramento de redes sociais, análise de mídia (quantidade e tom das matérias), pesquisas de opinião, métricas digitais (cliques, compartilhamentos, curtidas), e reconhecimento institucional (citações em portais, apoio político, continuidade estratégica). Estes são exemplos de aplicações mais avançadas, indicadas para projetos com alta visibilidade, repercussão pública ou temas sensíveis.

COMO MONITORAR A COMUNICAÇÃO COM OS ATORES-CHAVE

Avaliações de percepção

Passo a passo

1. **Escolha um público:** Para mapear a jornada, foque em um público de cada vez, como o público-alvo beneficiado ou um grupo de parceiros relevantes para os recursos do projeto.
2. **Mapeie os principais pontos de contato com o público:** Visualize a jornada de interação com o projeto ou com a solução ofertada, identificando oportunidades de compreender as percepções.
3. **Escolha os momentos mais críticos para avaliação:** Avalie onde é estratégico escutar percepções, considerando o impacto das interações e a viabilidade de coleta.
4. **Selecione as ferramentas de escuta apropriadas:** Escolha uma forma de coleta compatível com o contexto, os públicos e os recursos disponíveis. Busque métricas que ajudem no seu objetivo de coleta, como avaliar a reputação ou o engajamento.
5. **Implemente os instrumentos e registre os aprendizados:** Execute a coleta nos pontos definidos e organize os dados para uso estratégico no projeto.



COMO MONITORAR A COMUNICAÇÃO COM OS ATORES-CHAVE

Avaliações de percepção

Exemplo no projeto de digitalização de serviços públicos

Ariel e sua equipe se beneficiam de avaliações de percepção de diferentes formas ao longo da execução do projeto. Ao final de cada ciclo de entrega, realizam coletas estruturadas com os setores atendidos para avaliar a clareza do processo, a qualidade do suporte recebido e os resultados percebidos com a digitalização. Nas interações rotineiras com os gerentes de equipe, Ariel também conduz coletas rápidas e de baixa complexidade para monitorar o nível de engajamento dos clientes internos e identificar sinais de resistência. Essas avaliações permitem ajustar abordagens, fortalecer o relacionamento com os setores atendidos e identificar boas práticas para escalar. Sempre que possível, a equipe também coleta feedbacks de públicos-foco dos serviços digitalizados, o que contribui tanto para ajustes nos processos quanto para a avaliação da efetividade dos serviços entregues.

ATOR-CHAVE	FOCO DA COLETA	FERRAMENTA OU MEIO	MÉTRICAS POSSÍVEIS
Setores atendidos	Clareza da metodologia e valor percebido	formulário online	Percentual de satisfação, nps (net promoter score) interno
Setores atendidos	Engajamento e pontos de melhoria	informal	Frequência de interações positivas, identificação de pontos de atrito
Público-alvo	Usabilidade e agilidade	formulário online	Percentual de satisfação, nota de experiência do usuário
...	...	...	...

Referências e aprofundamento:

Modelo Mapa de pontos de contato (Miro)

Modelo Mapa de jornada de cliente (Miro)

Modelo Jornada do usuário (Design Thinking: Toolkit para Governo, TCU)

COMO MONITORAR A COMUNICAÇÃO COM OS ATORES-CHAVE

Radar de atores-chave

Nível de complexidade: ● ○ ○

Quando usar:

Para visualizar de forma integrada o nível de engajamento e a postura das partes interessadas em relação ao projeto. Este artefato permite identificar aliados, críticos e opositores, orientando estratégias de aproximação e resposta baseadas em percepções reais.

Como usar:

O radar de atores-chave, sistematizado pelo treinador de scrum Chris Lukassen, é uma ferramenta visual que ajuda a equipe a compreender como os atores-chave se posicionam em relação ao projeto, tanto no nível de engajamento quanto na postura que assumem frente a ele. O radar é construído com base em informações coletadas sobre as percepções dos atores (ver também *avaliações de percepção*) e representa, de forma intuitiva, quem está mais próximo ou distante da condução do projeto e de forma mais favorável ou contrária às suas decisões e estratégias.

O artefato é representado por círculos concêntricos, que indicam o grau de engajamento (Direto, Engajado, Envolvido, Ciente), combinados a quadrantes que expressam a postura em relação ao projeto (Apoiadores, Críticos, Opositores e Indiferentes). Essa estrutura permite compreender visualmente como os diferentes atores se distribuem, facilitando a identificação de riscos, oportunidades de aproximação e pontos de atenção no relacionamento com os stakeholders. Um ator-chave que é engajado, mas crítico, pode ser uma alavanca de melhoria do projeto; já um envolvido opositor, pode exigir atuação diplomática e ajustes de rota.

Por se tratar de um retrato baseado em percepções e contexto, o radar deve ser revisado ao longo do ciclo do projeto, permitindo acompanhar mudanças de posicionamento e refinar as estratégias de engajamento. Essa atualização também ajuda a planejar ações específicas para modificar o posicionamento de determinados atores — por exemplo, convertendo um perfil indiferente em um apoiador.

Passo a passo

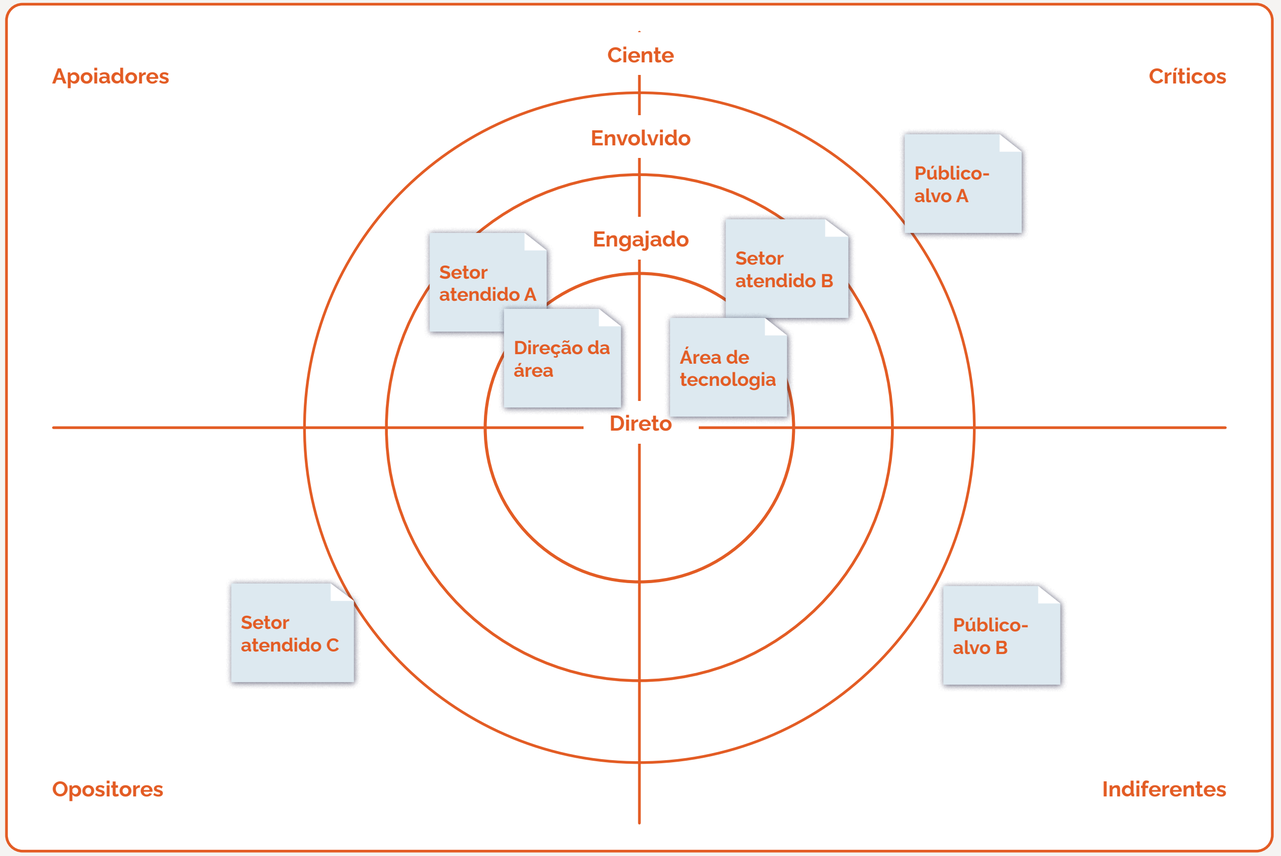
1. **Colete percepções sobre os atores-chave:** Levante dados sobre como os atores percebem o projeto, seus interesses, resistências e expectativas, por meio de entrevistas, oficinas, observações ou ferramentas específicas de avaliação da percepção.
2. **Defina os eixos do radar:** Estabeleça os níveis de engajamento (do mais próximo ao mais distante) e as posturas frente ao projeto (favorável, crítica, indiferente ou contrária), formando os quadrantes e anéis do radar.
3. **Mapeie os atores-chave no radar:** Posicione cada ator com base nas percepções coletadas, de forma colaborativa com a equipe, considerando o contexto e os vínculos estabelecidos com o projeto.
4. **Analise a distribuição e os padrões:** Identifique concentrações ou ausências em determinadas áreas do radar, refletindo sobre riscos, oportunidades e ajustes estratégicos na condução do projeto.
5. **Revise o radar periodicamente:** Atualize as posições conforme surgirem novos dados ou mudanças no ambiente, garantindo que o radar reflita a realidade mais recente.
6. **Oriente ações de engajamento a partir do radar:** Personalize estratégias para aproximar atores distantes, reduzir resistências ou fortalecer alianças com base no posicionamento de cada perfil.

COMO MONITORAR A COMUNICAÇÃO COM OS ATORES-CHAVE

Radar de atores-chave

Exemplo no projeto de digitalização de serviços públicos

O projeto liderado por Ariel envolve múltiplos atores com diferentes níveis de influência, interesse e poder de decisão. Os setores atendidos pelos três equipes são peças centrais no processo de digitalização: alguns demonstram entusiasmo e colaboram ativamente, enquanto outros apresentam maior resistência e exigem estratégias específicas de engajamento. A área de tecnologia da informação também exerce papel essencial, pois fornece as soluções e a infraestrutura necessárias para viabilizar as entregas. Além disso, a direção da área para a qual Ariel presta contas tem alta influência e interesse direto nos resultados, acompanhando de perto a reputação da metodologia adotada e o ritmo dos avanços. Em determinados serviços, os públicos-alvo da política pública também exercem pressão, especialmente quando há expectativa social em torno da melhoria do atendimento digitalizado. O radar de atores-chave permite que Ariel e sua equipe visualizem esse conjunto de relações e planejem estratégias de comunicação e mobilização mais adequadas para cada grupo.



Referências e aprofundamento:

Modelo de Estrutura "What's On Your Radar" (Miro)

Como comunicar os resultados do monitoramento

Os dados e achados produzidos ao longo do projeto nem sempre falam por si: comunicar os resultados de forma clara, acessível e envolvente é essencial para gerar engajamento, facilitar decisões e prestar contas com qualidade. O desafio está em traduzir informações complexas em formatos que sejam compreendidos por públicos diversos — desde lideranças estratégicas até cidadãos interessados ou órgãos de controle. Sem esse cuidado, relatórios e apresentações podem se tornar confusos, excessivamente técnicos ou longos demais para alcançar seus objetivos.

Para isso, a comunicação dos resultados pode se apoiar em ferramentas visuais e técnicas de síntese que ajudem a destacar o que realmente importa. Organizar visualmente os dados, resumos e achados do projeto — seja por meio de quadros, gráficos, fluxogramas ou infográficos — favorece a compreensão e reduz a sobrecarga cognitiva de quem recebe a informação. A escolha dos elementos visuais e da linguagem deve considerar tanto o objetivo da comunicação quanto o perfil do público, unindo clareza, estética e funcionalidade. Uma boa visualização não é apenas bonita: é aquela que transmite sentido com eficiência.

Diretrizes orientadoras

1. Estruturar visualmente as informações com base em hierarquia, contraste e simplicidade
2. Escolher o formato de visualização mais adequado para o tipo de dado e público
3. Priorizar a clareza e a legibilidade em detrimento do excesso de elementos visuais
4. Combinar síntese textual com representação gráfica para facilitar a retenção da informação
5. Testar a compreensão da visualização com pessoas externas antes de finalizar

COMO COMUNICAR OS RESULTADOS DO MONITORAMENTO

Conte uma história (Storytelling)

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para tornar os resultados do projeto mais acessíveis e engajadores para diferentes públicos. Este artefato ajuda a organizar dados e aprendizados em uma narrativa clara, conectando fatos a significados e emoções.

Como usar:

Contar uma história é transformar uma sequência de informações em uma mensagem que faça sentido para o público, criando conexão, compreensão e engajamento. Em projetos, o storytelling se torna uma ferramenta estratégica para comunicar aprendizados, justificar decisões ou demonstrar o impacto gerado. Ao invés de simplesmente apresentar marcos e números, a proposta é revelar como o projeto transformou realidades — sejam elas da equipe, da organização ou dos usuários finais.

Entre as abordagens possíveis, destaca-se o data storytelling, que integra análise de dados, design visual e narrativa textual. Brent Dykes define esse campo como a combinação de três elementos: dados, narrativa e visualização. O dado fornece a evidência, a visualização facilita o entendimento e a narrativa dá significado. Essa abordagem é útil, por exemplo, para mostrar a evolução de indicadores ao longo do tempo, como o aumento da cobertura de um serviço, a redução de custos ou a ampliação da satisfação dos usuários. Usar dados do monitoramento — como marcos cumpridos, entregas realizadas, comparações entre previsto e realizado ou percepções do público — torna a história mais concreta e embasada (ver também *ferramentas de monitoramento*).

Além disso, é possível utilizar modelos de estrutura narrativa simples e diretos, como o CARA (Contexto, Ação, Resultado e Aprendizado) ou a jornada do herói, que organiza a comunicação em etapas como situação inicial, desafio, enfrentamento e transformação. Esses modelos facilitam a comunicação ao organizar a história a partir do problema enfrentado, das decisões e ações tomadas, dos resultados obtidos e do que foi aprendido. É especialmente útil para relatos institucionais ou apresentações em que se deseja mostrar como o projeto respondeu a desafios e o que pode ser replicado no futuro (ver também *como registrar as lições aprendidas*).

Já nos cenários de enfrentamento de barreiras ou crises, adotar uma postura resolutiva na narrativa pode ser essencial. Um exemplo disso é a combinação de três elementos: aqui está o que sabemos, aqui está o que fizemos e aqui está o que vem a seguir.

Mais do que escolher uma única abordagem, o importante é identificar o que melhor comunica o propósito da história. Projetos podem alternar entre estruturas ou até combiná-las. O fundamental é garantir que a narrativa tenha clareza, linearidade e que convide o público a enxergar o valor da jornada vivida, reforçando os resultados alcançados.

Passo a passo

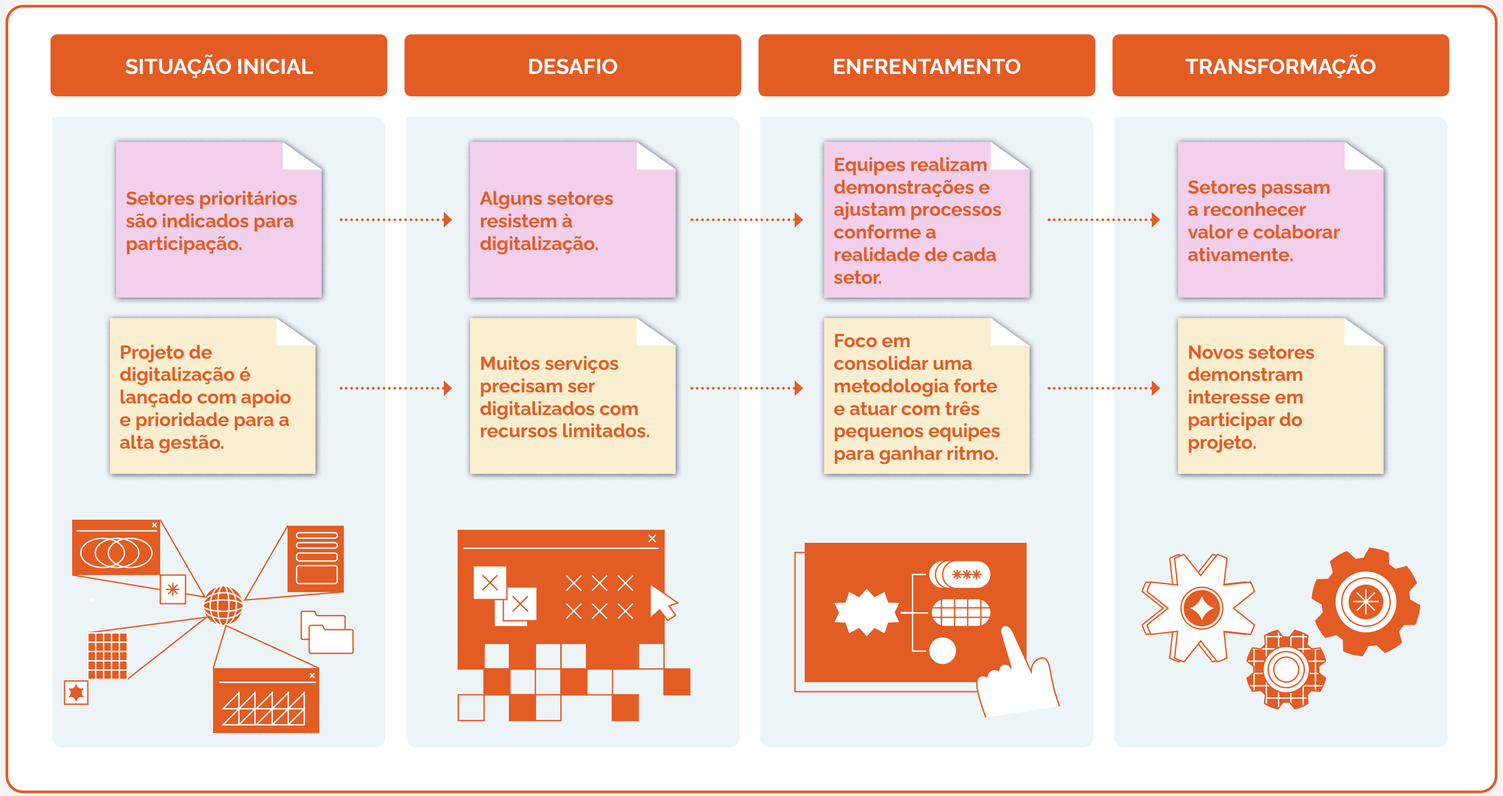
1. **Defina o objetivo da narrativa:** Estabeleça o que você deseja comunicar com a história e para quem ela será contada.
2. **Escolha o modelo narrativo mais adequado:** Use o data storytelling para estruturar a mensagem a partir de evidências, ou modelos simples como o CARA para destacar contexto, ação, resultados e aprendizados.
3. **Organize os conteúdos principais:** Identifique fatos, dados, eventos e insights que sustentam a mensagem central da história.
4. **Dê forma à narrativa:** Construa a linha do tempo da história, apresentando o contexto inicial, os desafios enfrentados, os pontos de virada e os resultados.
5. **Incorpore elementos emocionais e humanos:** Inclua falas, nomes de personagens reais ou fictícios, metáforas e situações que gerem empatia e conexão.
6. **Revise e teste a história com outras pessoas:** Avalie se a mensagem está clara, envolvente e alinhada ao objetivo da comunicação.

COMO COMUNICAR OS RESULTADOS DO MONITORAMENTO

Conte uma história (Storytelling)

Exemplo no projeto de digitalização de serviços públicos

Com o avanço dos ciclos de digitalização, Ariel precisa apresentar à alta gestão os resultados alcançados e a reputação da metodologia adotada. Para tornar esse monitoramento mais envolvente e compreensível, estrutura uma apresentação com base em narrativa. Em vez de apenas listar métricas e entregas, decide contar a trajetória do projeto a partir dos desafios enfrentados e das soluções encontradas e utiliza da jornada do herói para isso.



Referências e aprofundamento:

Modelo para storytelling (Miro)

DYKES, B. Dados e Storytelling de Impacto. São Paulo: Editora Benvirá, 1 ed., 2023.

COMO COMUNICAR OS RESULTADOS DO MONITORAMENTO

Princípio da pirâmide

Nível de complexidade: ● ○ ○

Quando usar:

Para estruturar a apresentação dos resultados do monitoramento de forma clara e lógica, facilitando a compreensão por diferentes públicos. Este artefato ajuda a organizar informações com base na priorização de mensagens, favorecendo síntese, clareza e impacto na comunicação.

Como usar:

O Princípio da Pirâmide, sistematizado por Barbara Minto, é uma técnica de estruturação lógica da comunicação que parte da ideia de apresentar primeiro a mensagem principal e, em seguida, os argumentos que a sustentam. Essa lógica "top-down" permite transmitir ideias com mais clareza, poupando tempo dos interlocutores e promovendo maior retenção da informação. A proposta é organizar a comunicação como uma pirâmide: no topo, a conclusão-chave ou ideia central; abaixo, os blocos de apoio que sustentam essa mensagem, organizados em grupos lógicos e hierárquicos.

Ao aplicar essa lógica à comunicação de resultados de um projeto, a equipe pode começar destacando o principal impacto gerado ou a conclusão mais relevante do monitoramento, desdobrando depois os dados, análises e evidências que justificam esse resultado. Por exemplo, em vez de abrir um relatório com uma lista de métricas, pode-se iniciar com a afirmação "O projeto aumentou em 40% o acesso ao serviço X" e, depois, detalhar como esse número foi alcançado. Essa abordagem aumenta a efetividade da comunicação com gerentes, parceiros e públicos externos.

Complementando a estrutura lógica da pirâmide, a comunicação pode incorporar princípios do design da informação para ampliar o impacto visual e a clareza das mensagens. A hierarquia visual é um recurso central, permitindo destacar a conclusão principal, facilitar a navegação entre os blocos e evitar sobrecarga de informações. Elementos como agrupamento e contraste ajudam a organizar dados em categorias e a tornar comparações mais evidentes. A Gestalt, teoria da Psicologia que estuda como percebemos e organizamos as informações, contribui com princípios como proximidade, alinhamento e repetição, que favorecem a leitura fluida e a construção de sentido. O uso de infográficos e ter uma intencionalidade com a narrativa da comunicação também são boas práticas (ver também *conte uma história*). O resultado é uma comunicação que respeita o tempo do público e facilita decisões a partir da compreensão rápida e confiável dos dados apresentados.

Passo a passo

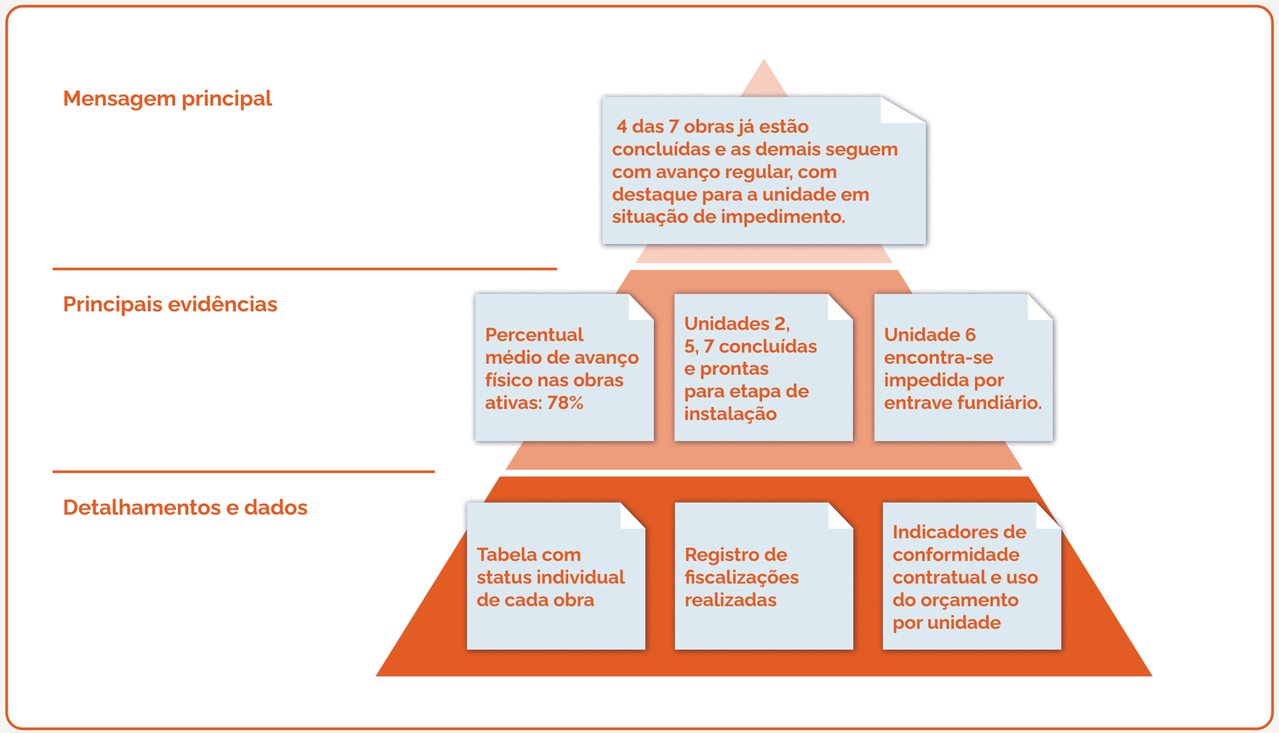
1. **Identifique a principal mensagem a ser comunicada:** Defina qual é a conclusão-chave que deve estar no topo da pirâmide e guiar todo o restante da comunicação.
2. **Agrupe as informações de apoio em blocos lógicos:** Organize os dados, análises e argumentos que sustentam a mensagem principal em grupos coesos.
3. **Ordene os argumentos de forma hierárquica e lógica:** Estabeleça uma ordem que reflita a relação entre os blocos e que leve naturalmente à conclusão.
4. **Aplique princípios visuais para reforçar a estrutura:** Use elementos como quadros, cores, contraste e alinhamento para indicar a hierarquia entre as partes e guiar a leitura.
5. **Teste a clareza da comunicação com interlocutores:** Colabore com colegas para verificar se a ideia principal está clara e bem justificada.

COMO COMUNICAR OS RESULTADOS DO MONITORAMENTO

Princípio da pirâmide

Exemplo no projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública

Após alguns meses de execução, Marina prepara uma apresentação para o gabinete do ministro com os resultados parciais do monitoramento das obras das sete unidades especializadas. Por saber que o tempo de atenção dos tomadores de decisão é limitado e que o tema pode ser técnico, ela recorre ao princípio da pirâmide para estruturar a mensagem de forma clara e persuasiva: começa pela ideia principal, seguida pelos argumentos que a sustentam e, por fim, os dados detalhados. Com essa abordagem, Marina facilita a compreensão rápida do cenário geral e conduz a autoridade por um raciocínio lógico e fundamentado, demonstrando impacto, gargalos e próximos passos.



Referências e aprofundamento:

MINTO, B. O Princípio da Pirâmide. Canal Certo, 1 ed, 2011.

12 dicas de apresentação - LA-BORA! gov (Portal do Servidor)

Vídeo: *O Método da Pirâmide (Barbara Minto) (EximiaCo - Excelência Tecnológica)*

Como consolidar os dados a serem divulgados prezando pelo atendimento aos normativos

A consolidação dos dados a serem divulgados ao longo do projeto envolve selecionar, organizar e adaptar informações para diferentes públicos, mantendo a clareza, relevância e aderência às exigências normativas. Ao comunicar resultados, decisões e aprendizados do projeto, é preciso garantir que as informações façam sentido para quem recebe e estejam no formato mais acessível possível, sem deixar de lado a coerência com o que foi monitorado e aprendido. Projetos que se destacam são aqueles que conseguem transformar dados complexos em mensagens estratégicas, que geram alinhamento, confiança e engajamento.

Além disso, é necessário estar atento aos diferentes normativos que regulam a comunicação pública. Enquanto alguns orientam ou exigem a ampla divulgação de dados e resultados, como a Lei de Acesso à Informação (LAI), outros estabelecem limites legais e éticos, como a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) ou normas de sigilo institucional. Consolidar dados, portanto, não é apenas um exercício técnico, mas também estratégico e jurídico, que exige considerar o tipo de informação, o público-alvo e o formato adequado, garantindo que a comunicação esteja alinhada com os valores da transparência, mas também com a responsabilidade na gestão de dados.

Diretrizes orientadoras

1. Identificar os públicos-alvo e os objetivos da comunicação de dados
2. Considerar os normativos que orientam a divulgação de informações, como os que promovem transparência e prestação de contas
3. Considerar os normativos que limitam a divulgação de informações, como os relacionados à privacidade, sigilo ou uso de dados sensíveis
4. Avaliar os dados disponíveis e selecionar o que é relevante e compreensível
5. Escolher formatos e canais adequados ao tipo de dado e ao público a ser alcançado

COMO CONSOLIDAR OS DADOS A SEREM DIVULGADOS PREZANDO PELO ATENDIMENTO AOS NORMATIVOS

Mapeamento de conformidade regulamentar

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para garantir que a divulgação de dados e informações do projeto esteja em conformidade com normas legais, institucionais ou éticas. Este artefato é especialmente útil em projetos com alto grau de exposição pública ou que envolvem dados sensíveis, prestação de contas e transparência.

Como usar:

O mapeamento de conformidade regulamentar é uma ferramenta que permite organizar e interpretar os normativos que impactam a divulgação de informações no projeto. Esses normativos podem ter naturezas distintas: alguns impõem exigências e orientações sobre o que deve ser publicado — como a Lei de Acesso à Informação (LAI), portarias internas de transparência ativa ou diretrizes de accountability de organismos financiadores. Outros, por sua vez, limitam a divulgação de dados por questões legais, éticas ou de segurança — como a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), normas sobre sigilo industrial, restrições orçamentárias ou regras eleitorais.

A aplicação do artefato passa por compreender o que cada norma exige ou restringe, atentando-se a detalhes como obrigatoriedades, cuidados com dados sensíveis ou critérios para divulgação. A partir disso, vale organizar os normativos de maneira que facilitem a consulta, agrupando por temas, públicos afetados ou tipos de orientação. Com esse entendimento, o projeto pode planejar melhor como divulgar seus dados com segurança, definindo o que será publicado, em que canal, com qual frequência e de que forma — sempre respeitando os limites legais e aproveitando ao máximo os espaços disponíveis para fortalecer a transparência e o engajamento. Para além disso, é possível utilizar do artefato não somente para comunicação, mas também para outras ações necessárias para a legalidade das ações.

Passo a passo

1. **Levante os normativos aplicáveis:** Identifique as leis, portarias, políticas institucionais e diretrizes externas que tratem de transparência, dados públicos ou prestação de contas.
2. **Interprete os principais pontos de atenção:** Analise o que cada norma exige, restringe ou recomenda, considerando os dados e informações do seu projeto.
3. **Agrupe os normativos por critérios úteis:** Organize os materiais por tema, tipo de exigência, público afetado ou grau de prioridade.
4. **Planeje ações de conformidade:** Defina quais dados ou informações serão divulgados, com que frequência, em quais canais e de que forma, garantindo alinhamento com os normativos.
5. **Atualize o mapeamento conforme o contexto:** Revise periodicamente o conteúdo para incorporar novas normas ou ajustes no escopo do projeto.

COMO CONSOLIDAR OS DADOS A SEREM DIVULGADOS PREZANDO PELO ATENDIMENTO AOS NORMATIVOS

Mapeamento de conformidade regulamentar

Exemplo no projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública

Ao iniciar a fase de execução das obras das sete unidades especializadas, Marina sabe que precisa garantir que todas as etapas estejam em conformidade com as normas vigentes. Para isso, resolve revisar o mapeamento de conformidade regulamentar feito no início do projeto, identificando os principais marcos legais e administrativos que impactam as obras. Essa organização permite que sua equipe antecipe exigências, evite sanções e acelere trâmites, especialmente na contratação de fornecedores e no acompanhamento da execução física. O mapeamento também orienta o relacionamento com órgãos de controle e reforça a credibilidade do projeto, demonstrando que há compromisso com a legalidade desde o planejamento até a entrega final.

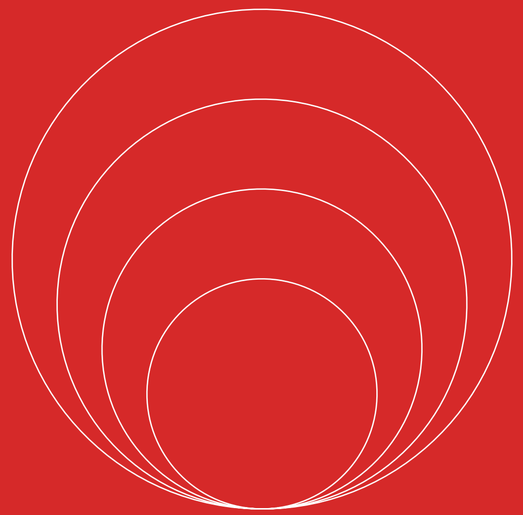
NORMAS OU DIRETRIZES APLICÁVEIS	TEMA REGULATÓRIO	PONTOS DE ATENÇÃO PARA A COMUNICAÇÃO E TRANSPARÊNCIA	PRIORIDADE	...
Lei nº 14.133/2021 – Nova Lei de Licitações	Contratação pública	Divulgar critérios de seleção e contratos celebrados de forma clara e acessível	Obrigatório	...
Lei Brasileira de Inclusão (LBI), NBR 9050	Obras	Informar sobre padrões adotados para garantir acesso universal às unidades	Recomendado	...
Regras de convênios e portarias interministeriais	Fiscalização	Disponibilizar relatórios físicos e financeiros a órgãos de controle e público interessado	Obrigatório	...
...	...	...	...	...

Referências e aprofundamento:

O que é Gestão de Conformidade (Tesouro Nacional)

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Guia de Transparência Ativa para Órgãos e Entidades do Poder Executivo Federal. Brasília: CGU, 7 ed., 2021.

Incerteza e contexto



Projetos públicos estão inseridos em contextos marcados por transformações aceleradas, instabilidade institucional, crises emergentes e complexidade social. Nesse sentido, fatores como mudanças políticas, pressões sociais, limitações orçamentárias e variações tecnológicas afetam diretamente as decisões estratégicas e operacionais. Ignorar esses elementos pode comprometer a entrega de valor e gerar atrasos, retrabalho ou perda de credibilidade. Por isso, compreender o contexto e lidar com a incerteza não são tarefas paralelas à gestão de projetos, mas sim componentes centrais.

A gestão de projetos contemporânea tem se afastado da ideia de controle total e previsibilidade. Ambientes antes descritos como VUCA (Voláteis, Incertos, Complexos e Ambíguos) hoje são cada vez mais reconhecidos como BANI: frágeis (Brittle), ansiosos (Anxious), não-lineares (Nonlinear) e incompreensíveis (Incomprehensible). Esse modelo atual reforça que os riscos não se limitam a eventos previsíveis e que o impacto de uma mudança pode ser desproporcional, difícil de rastrear ou até contraditório. Diante disso, não basta prever riscos: é preciso compreender o contexto, identificar incertezas estruturais e projetar futuros possíveis como parte do planejamento.

Nesse cenário, lidar com incertezas não significa microgerenciar o desconhecido, mas sim criar estruturas que aumentem a adaptabilidade. Técnicas como gestão de riscos, análise de contexto, projeção de cenários e ciclos de teste e aprendizado são fundamentais. Um projeto bem-sucedido é aquele que está preparado para mudar — reconhecendo sinais do ambiente, ajustando rotas e atuando com intencionalidade em diferentes horizontes de tempo.

Boas práticas para lidar com a incerteza e compreender o contexto

As boas práticas apresentadas aqui são referências que podem direcionar o sucesso da gestão neste domínio e devem ser ajustadas conforme o contexto e os desafios de cada projeto.

01 Compreender o ambiente político, social e institucional que cerca o projeto, utilizando análises estruturadas de contexto.

02 Identificar riscos e incertezas desde a concepção do projeto e atualizá-los ao longo do ciclo de vida.

03 Diferenciar e tratar adequadamente riscos previsíveis, incertezas estruturais e problemas complexos.

04 Antecipar cenários futuros e projetar possíveis caminhos para orientar decisões mais robustas.

05 Adotar métodos de adaptação contínua, com ciclos curtos de teste e aprendizado.

06 Implementar rotinas de monitoramento de riscos e planos de resposta para prevenir impactos e aumentar a resiliência do projeto.

07 Utilizar linguagens visuais e participativas para comunicar incertezas e riscos a atores diversos.

Como podemos e artefatos

Legenda dos níveis de complexidade

baixo: ● ○ ○ *médio:* ● ● ○ *alto:* ● ● ●

01 Como podemos identificar e gerir os riscos

Mapeamento de riscos ● ● ○

Para identificar e classificar os riscos potenciais que podem impactar o projeto.

Análise de modos de falha e efeitos (FMEA) ● ● ●

Para avaliar criticamente os modos de falha mais prováveis e suas consequências, priorizando ações preventivas.

02 Como compreender o contexto

Análise PESTEL ● ● ○

Para mapear fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que afetam o projeto.

Matriz CSD (Certezas, Suposições e Dúvidas) ● ○ ○

Para organizar o entendimento coletivo sobre o que já se sabe, o que se acredita e o que ainda é incerto.

03 Como projetar futuros

Cone de futuros ● ● ●

Para visualizar possibilidades futuras e trabalhar com cenários de maior ou menor probabilidade.

Dois tempos ● ○ ○

Para contrastar ações imediatas e transformações de longo prazo, orientando o planejamento em múltiplas escalas temporais.

04 Como adaptar o projeto às mudanças

Teste e iteração ● ● ●

Para implementar mudanças de forma incremental e com base em aprendizados do ciclo anterior.

O quê? E daí? E agora? ● ○ ○

Para estruturar momentos de reflexão e tomada de decisão diante de mudanças ou eventos inesperados.

05 Como implementar a gestão de riscos

Matriz de riscos ● ○ ○

Para organizar os riscos com base em probabilidade e impacto, definindo prioridades de ação.

Técnica da gravata borboleta ● ● ●

Para visualizar causas e consequências de riscos e, então, estruturar planos de prevenção e mitigação.

06 Como atuar em cenários complexos

Iceberg ● ○ ○

Para compreender causas profundas por trás de eventos ou sintomas aparentes em contextos complexos.

Cynefin Framework ● ● ●

Para identificar a natureza do problema enfrentado e escolher estratégias adequadas de atuação.

Relações com outros domínios e etapas de gestão de projetos

Domínios relacionados:

Domínio 1

Abordagens e fundamentos de gestão:

A escolha entre abordagens preditivas, adaptativas ou híbridas depende da complexidade e do grau de incerteza enfrentado.

Domínio 2

Escopo e valor:

A incerteza sobre o contexto e os riscos influencia diretamente a definição do escopo viável e do valor a ser entregue pelo projeto.

Domínio 7

Impacto e aprendizado:

O aprendizado contínuo sobre o contexto e a gestão de riscos alimenta a capacidade de o projeto evoluir e gerar impacto relevante.

Etapas de gestão de projetos mais relevantes:

01 **Iniciação:**

É o momento de mapear incertezas e compreender o contexto antes de definir a fundo escopo, entregas e recursos.

02 Planejamento

03 Execução

04 **Monitoramento:**

A gestão de riscos e a adaptação contínua às mudanças exigem atenção constante durante a execução do projeto.

05 Encerramento

Como identificar e gerir os riscos

A identificação e gestão de riscos são etapas fundamentais para garantir que os projetos avancem com maior segurança, previsibilidade e capacidade de resposta. Riscos são eventos ou condições incertas que, se ocorrerem, podem afetar negativamente (ou positivamente, quando são oportunidades disfarçadas) os objetivos do projeto. Reconhecer os riscos desde o início permite antecipar obstáculos e planejar estratégias de prevenção, mitigação ou resposta, especialmente em contextos públicos onde falhas podem impactar diretamente a sociedade e comprometer a confiança institucional. No entanto, é comum que os riscos sejam tratados apenas como uma etapa protocolar do planejamento inicial — quando, na prática, eles exigem atenção contínua e atualização ao longo do ciclo do projeto.

Riscos não surgem apenas de falhas técnicas — eles também derivam de pressões políticas, mudanças contextuais, incertezas jurídicas, entre outros fatores. Para identificá-los podem ser usadas diversas fontes: dados históricos, experiências anteriores, participação de especialistas, análise de contexto ou escuta ativa com a equipe e partes interessadas. Quanto mais completa e participativa for a identificação, mais eficaz será a prevenção.

Gerenciar riscos com qualidade não se resume a prever todos os problemas possíveis, mas também envolve desenvolver uma mentalidade e uma estrutura que permitam agir com agilidade e intenção diante do imprevisto. Mais do que uma planilha, a gestão de riscos deve ser um processo vivo, com rituais de acompanhamento, priorização, atualização e uso prático das informações para proteger os objetivos do projeto (ver também *como implementar a gestão de riscos*).

Diretrizes orientadoras

1. Promover a escuta ativa e participativa na identificação de riscos
2. Investigar riscos com base em diferentes fontes e dimensões do contexto
3. Avaliar criticamente a origem e os efeitos potenciais de cada risco
4. Priorizar riscos com base em critérios como gravidade, frequência e controle
5. Estimular uma cultura de atenção contínua e análise crítica no projeto

COMO IDENTIFICAR E GERIR OS RISCOS

Mapeamento de riscos

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para identificar riscos que possam impactar os objetivos do projeto em qualquer etapa do seu ciclo. Este artefato é especialmente útil nos momentos iniciais de planejamento, mas também pode ser usado de forma recorrente ao longo do projeto para atualização e revisão.

Como usar:

O mapeamento de riscos é um ponto central da gestão de projetos e consiste em listar eventos incertos que podem impactar o projeto, sobretudo negativamente. Um bom mapeamento considera riscos técnicos, operacionais, políticos, jurídicos, contextuais e até climáticos, dependendo da natureza do projeto. O ideal é envolver a equipe e as partes interessadas na identificação, garantindo que diferentes perspectivas revelem riscos ocultos ou subestimados.

Na prática, o processo começa com a definição do que é considerado um risco no contexto do projeto. A partir disso, é essencial criar um método estruturado para levantamento, que pode incluir oficinas, colaborações assíncronas, entrevistas, análise de documentos de projetos anteriores ou diagnósticos institucionais. Para facilitar a lógica de colaboração, podem ser utilizadas perguntas como: "O que pode impedir essa entrega?", "Se algo der errado, qual seria a causa mais provável?", "Que tipo de pressão ou decisão externa pode mudar os rumos do projeto?", "Há alguma dependência crítica que está fora do nosso controle?". Outras fontes incluem relatórios de auditoria, notícias relevantes, consultas jurídicas e escuta ativa com usuários finais. Quanto mais diversa for a coleta, mais robusto será o mapeamento.

Finalizado o levantamento dos riscos possíveis de serem considerados, estes podem ser descritos com clareza em uma lista estruturada, com informações como a causa provável, o evento em si e as consequências esperadas. É possível organizá-los por temas, áreas afetadas ou fases do projeto. Este artefato serve como base para etapas futuras de gestão de riscos, como análise de impacto e definição de estratégias de mitigação (ver também *análise de modos de falha e efeitos (FMEA)*, *matriz de riscos* e *técnica da gravata borboleta*).

Passo a passo

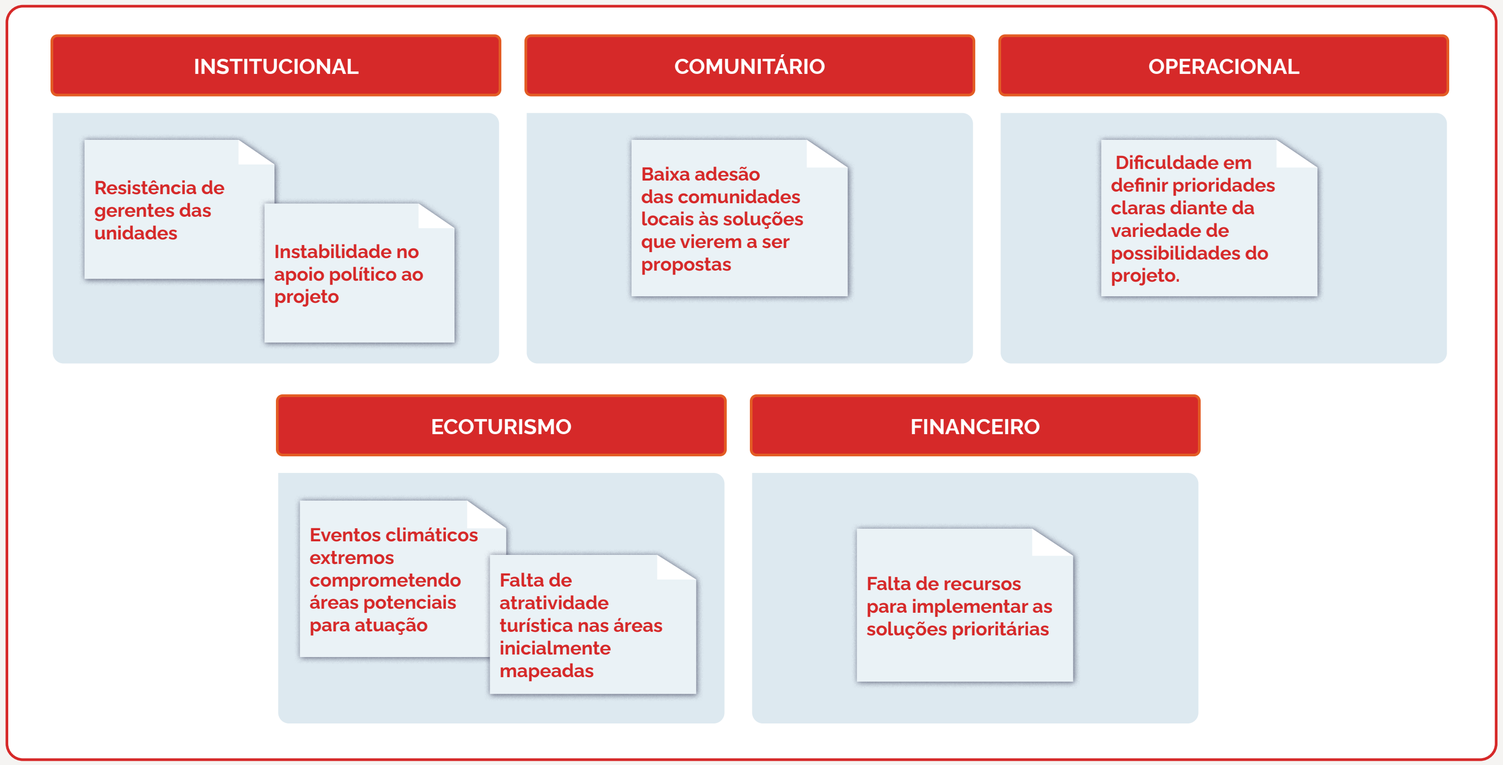
1. **Defina o que será considerado risco:** Estabeleça com a equipe os critérios para identificar riscos relevantes ao projeto.
2. **Escolha as fontes de levantamento:** Planeje escutas com a equipe, partes interessadas e análise de dados e documentos.
3. **Organize um método de coleta:** Conduza a colaboração com perguntas provocadoras que estimulem a reflexão sobre riscos.
4. **Registre os riscos identificados:** Crie uma lista com descrição clara, área impactada e possíveis causas.
5. **Classifique os riscos por tipo:** Agrupe os riscos por categorias como técnicos, contextuais, políticos, operacionais etc.
6. **Valide com os envolvidos:** Revise e complemente o mapeamento com os principais atores do projeto.
7. **Atualize ao longo do tempo:** Reavalie o mapeamento periodicamente, integrando novos riscos e ajustando os existentes.

COMO IDENTIFICAR E GERIR OS RISCOS

Mapeamento de riscos

Exemplo no projeto de turismo sustentável em áreas de preservação

Luciano e sua equipe reservam um tempo do planejamento do projeto para um esforço estruturado de identificação de riscos que possam comprometer a implementação do projeto. A partir deste mapeamento, a equipe busca antecipar ameaças relacionadas à adesão das comunidades locais, resistências institucionais, fragilidades ambientais e condições externas como clima e financiamento, contribuindo para ampliar a visibilidade dos desafios potenciais e garantindo que a equipe esteja melhor preparada para reagir de forma proativa ao longo da execução.



Referências e aprofundamento:

O que é a gestão de riscos do projeto? Seis etapas para favorecer o sucesso do seu projeto (Asana)

COMO IDENTIFICAR E GERIR OS RISCOS

Análise de modos de falha e efeitos (FMEA)

Nível de complexidade: ● ● ●

Quando usar:

Para analisar de forma estruturada as potenciais falhas em componentes ou etapas críticas do projeto e antecipar seus impactos. Este artefato contribui para aprofundar a identificação de riscos, priorizando ações preventivas e corretivas de acordo com a gravidade e probabilidade de falha.

Como usar:

A FMEA, ou análise de modos de falha e efeitos, é uma metodologia sistemática que ajuda equipes de projeto a antecipar como diferentes etapas ou componentes podem falhar e quais seriam as consequências. Foi criado na indústria aeroespacial na década de 1940 e posteriormente sistematizado e amplamente difundido pela indústria automotiva, especialmente com o manual FMEA QS-9000 da Automotive Industry Action Group (AIAG). O acrônimo que nomeia o artefato pode ser entendido como a combinação de seus 4 elementos principais: falha (Failure), que são as potenciais não conformidades; modo (Mode), que são as diferentes possibilidades das falhas se apresentarem em cada componente; efeito (Effects), que são os impactos da falha; e análise (Analysis), que propõe o estudo e redução do risco.

Sua aplicação prática começa com a decomposição do projeto, seja analisando as etapas do processo (como licitações, contratações, execuções de obra) ou os componentes principais do que será entregue (como plataformas digitais, unidades físicas, materiais educativos). A partir dessa decomposição, são identificados os chamados "modos de falha" — as maneiras pelas quais cada parte pode não funcionar como esperado. Por exemplo, uma etapa de capacitação pode falhar na adesão do público-alvo; uma etapa de contratação pode falhar pela falta de proponentes qualificados.

Cada modo de falha identificado deve então ser analisado segundo três critérios principais: a gravidade da consequência caso a falha aconteça; a probabilidade de ocorrência da falha; e a capacidade de detectar a falha antes que ela se materialize. A multiplicação desses três fatores gera o NPR (Número de Prioridade de Risco), uma referência numérica que ajuda na priorização dos riscos mais críticos. Vale observar que o NPR serve como uma bússola para orientar decisões, mas não substitui a análise qualitativa das situações.

Além de quantificar, o verdadeiro valor do FMEA está na mobilização da equipe técnica e dos especialistas para criar, de forma colaborativa, um plano robusto de prevenção e mitigação. O exercício promove uma reflexão coletiva sobre vulnerabilidades e fortalece a capacidade do projeto de antecipar problemas antes que se transformem em crises. Por ser um método dinâmico, recomenda-se revisar periodicamente o FMEA, ajustando as análises sempre que houver mudanças no escopo, no contexto ou nas informações disponíveis sobre o projeto.

Passo a passo

1. **Defina os processos ou componentes principais:** Liste as etapas críticas do projeto e os elementos essenciais da entrega para análise detalhada.
2. **Identifique os modos de falha:** Avalie como cada etapa ou componente pode falhar, considerando vulnerabilidades específicas.
3. **Avalie gravidade, ocorrência e detecção:** Atribua pontuações para cada critério, de acordo com a importância e contexto do projeto.
4. **Calcule o número de prioridade de risco (NPR):** Multiplique os três fatores para cada modo de falha, orientando a priorização das ações.
5. **Defina ações preventivas e corretivas:** Planeje medidas que minimizem a probabilidade, melhorem a detecção e reduzam o impacto das falhas identificadas.
6. **Documente e revise periodicamente:** Registre os resultados e atualize a análise sempre que houver mudanças relevantes no projeto.

COMO IDENTIFICAR E GERIR OS RISCOS

Análise de modos de falha e efeitos (FMEA)

Exemplo no projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública

Na construção da jornada de capacitação do programa, Marina e Juliano recorrem à FMEA para mapear vulnerabilidades que possam comprometer o sucesso do curso online e do programa que gira ao seu redor. Para isso listam modos de falha e os avaliam em uma escala de 10 pontos, onde 1 é nulo para gravidade (G) e probabilidade de ocorrência (O), e certeza de detectabilidade (D); e 10 é muito alto para G e O, e nulo para D. A equipe identifica, por exemplo, riscos relacionados à navegação na plataforma, à adequação do conteúdo e à mobilização das unidades de saúde. Com o exercício, Marina e Juliano conseguem priorizar ações preventivas e garantir maior solidez na implementação da capacitação, promovendo um aprendizado mais efetivo e alinhado às realidades do público do programa.

MODO DE FALHA	CATEGORIA	G	O	D	NPR
Plataforma impede conclusão do módulo por falha no carregamento das aulas	Plataforma	7	4	5	140
Navegação na plataforma é confusa, dificultando progressão no curso	Plataforma	7	6	6	252
Conteúdo da capacitação não reflete realidades locais dos profissionais de saúde	Conteúdo	8	6	7	336
Linguagem do curso é excessivamente técnica, afastando participantes	Conteúdo	7	7	7	343
Programa não consegue mobilizar unidades para se inscreverem na capacitação	Programa	9	7	4	252
Campanha de divulgação falha em atingir gerentes locais de unidades de saúde	Programa	8	5	5	200

Referências e aprofundamento:

Modelo para Análise FMEA gratuito (Miro)

Como compreender o contexto

Compreender o contexto de um projeto é fundamental para garantir que suas estratégias e entregas estejam alinhadas às condições reais do ambiente em que será implementado. Especialmente na gestão pública, onde fatores políticos, econômicos, sociais e ambientais são particularmente voláteis, entender o entorno permite antecipar oportunidades, ameaças e possíveis áreas de atenção. Mais do que um exercício de planejamento, a análise de contexto deve ser uma prática contínua, pois o cenário pode se transformar ao longo da execução do projeto, exigindo adaptações.

Uma boa análise do contexto ajuda não só a reconhecer elementos óbvios, como um cenário eleitoral ou limitações orçamentárias, mas também a captar sinais mais sutis de mudanças, como alterações regulatórias em gestação, movimentos sociais emergentes ou tendências tecnológicas que podem impactar direta ou indiretamente o projeto. Ao mapear esses elementos, a equipe ganha mais clareza para ajustar sua estratégia e fortalecer as bases de legitimidade e viabilidade do projeto.

Além de entender o que está dado, compreender o contexto envolve fazer perguntas abertas que provoquem reflexões: “Que fatores externos podem acelerar ou dificultar nosso sucesso?”, “Estamos considerando todas as camadas de influência política, econômica e social?”, “Como nossos parceiros e adversários estratégicos se posicionam frente ao cenário atual?”. Incorporar essas reflexões permite fugir da análise superficial e construir uma visão mais profunda, que ilumina tanto as restrições quanto às oportunidades presentes no caminho do projeto.

Diretrizes orientadoras

1. Investigar fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais para uma visão abrangente do cenário.
2. Realizar escuta ativa e considerar múltiplas fontes para captar diferentes percepções sobre o contexto do projeto.
3. Atualizar a análise de contexto periodicamente, reconhecendo que cenários se transformam ao longo do tempo.
4. Questionar premissas e validar suposições para evitar decisões baseadas em visões desatualizadas ou enviesadas.
5. Utilizar ferramentas visuais e colaborativas para estruturar a análise e facilitar o engajamento da equipe na compreensão do ambiente.

COMO COMPREENDER O CONTEXTO

Análise PESTEL

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para mapear fatores externos que impactam o projeto e orientar a definição de estratégias adaptadas ao contexto. Este artefato ajuda a estruturar uma visão ampla sobre o ambiente político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal relacionado ao projeto.

Como usar:

A análise PESTEL é uma ferramenta consagrada para entender o ambiente externo que influencia o projeto. É baseada na identificação de fatores Políticos (Political), Econômicos (Economic), Sociais (Social), Tecnológicos (Technological), Ambientais (Environmental) e Legais (Legal), que podem afetar positiva ou negativamente o andamento dos projetos. Ao explorar cada uma dessas dimensões, a equipe expande sua percepção para além dos riscos internos ou operacionais, conseguindo antever oportunidades e ameaças que decorrem das dinâmicas do ambiente externo.

Aplicar a análise PESTEL vai além de listar fatores, o valor real está em interpretar como esses elementos se conectam com o projeto.

Os fatores políticos dizem respeito à estabilidade governamental, políticas públicas, ciclos eleitorais e diretrizes institucionais que influenciam diretamente a execução do projeto. Já a dimensão econômica inclui aspectos como orçamento disponível, taxas de inflação, câmbio ou dinâmica de mercado que podem impactar custos e disponibilidade de recursos. A esfera social contempla mudanças culturais, comportamentos da população e demandas emergentes da sociedade. A análise tecnológica observa inovações, novas ferramentas ou obsolescência de soluções usadas no projeto. A dimensão ambiental foca em temas como regulamentações ambientais, mudanças climáticas ou condições locais que podem afetar a execução. Por fim, os fatores legais abordam a conformidade com normas e regulamentações, como leis setoriais ou exigências de prestação de contas.

Passo a passo

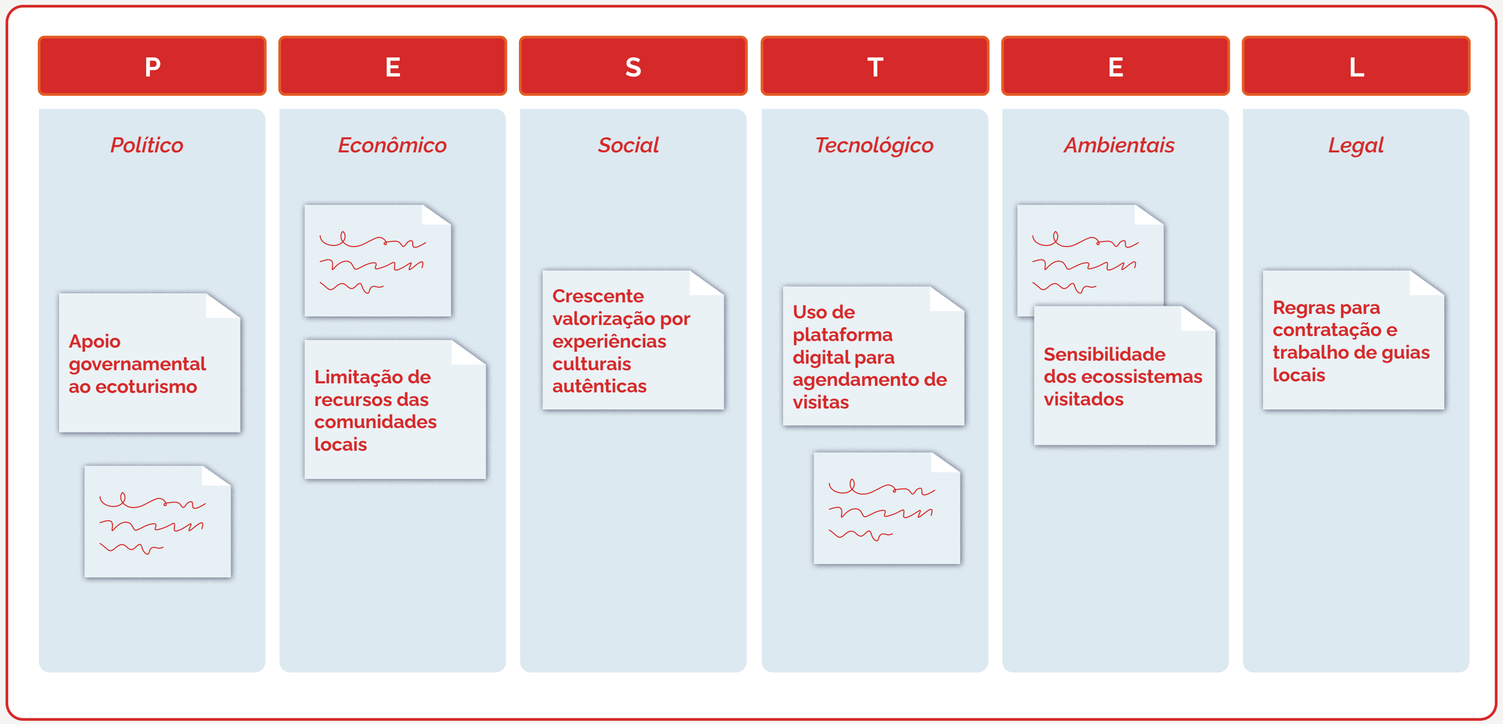
1. **Defina o escopo da análise:** Estabeleça quais aspectos do contexto externo são mais relevantes para o projeto, considerando sua abrangência e foco.
2. **Levante informações para cada dimensão:** Reúna dados e percepções sobre os fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais.
3. **Analise as conexões e impactos:** Interprete como os fatores identificados influenciam os objetivos e as operações do projeto.
4. **Identifique oportunidades e ameaças:** Classifique os fatores conforme seu potencial de impacto positivo ou negativo.
5. **Atualize periodicamente a análise:** Revise e complemente as informações sempre que houver mudanças no ambiente externo ou no próprio projeto.

COMO COMPREENDER O CONTEXTO

Análise PESTEL

Exemplo no projeto de turismo sustentável em áreas de preservação

Na preparação para o piloto em áreas de preservação, Luciano e sua equipe aplicam a análise PESTEL para entender melhor o ambiente externo. A partir desse exercício, identificam aspectos que podem influenciar positiva ou negativamente a execução do piloto, como o apoio governamental às iniciativas de ecoturismo, os desafios econômicos das comunidades locais e a crescente demanda dos turistas por experiências autênticas. O mapeamento ajuda a orientar as estratégias de mobilização e comunicação, aumentando as chances de sucesso na implementação.



Referências e aprofundamento:

Modelo para Análise PESTEL (Miro)

COMO COMPREENDER O CONTEXTO

Matriz CSD (Certezas, Suposições e Dúvidas)

Nível de complexidade: ● ○ ○

Quando usar:

Para organizar o entendimento coletivo sobre o que já se sabe, o que se acredita e o que ainda precisa ser esclarecido no projeto. Este artefato ajuda a estruturar hipóteses e pontos críticos de atenção, alinhando percepções da equipe e das partes interessadas.

Como usar:

A matriz CSD é uma ferramenta simples, mas poderosa, para estruturar o pensamento coletivo sobre o contexto do projeto, contribuindo para diferenciar com clareza entre fatos consolidados, premissas que ainda precisam ser validadas e incertezas que demandam investigação ou monitoramento. Mais do que um exercício de registro, o preenchimento da matriz promove alinhamento entre os envolvidos e revela áreas onde o projeto está vulnerável por excesso de suposições ou por desconhecimento.

Na prática, as "certezas" são os elementos que a equipe reconhece como dados ou fatos comprovados — aquilo que já está consolidado por evidências, experiências anteriores ou documentação oficial. Já as "suposições" representam hipóteses de trabalho: ideias que parecem razoáveis, mas que carecem de validação para serem tratadas como certezas. Por fim, as "dúvidas" referem-se aos pontos em aberto, onde há incerteza ou desconhecimento real e que podem trazer riscos ou oportunidades inesperadas ao projeto.

Ao estimular que as equipes não misturem fatos com suposições, a matriz permite decisões mais conscientes e essa clareza ajuda a evitar armadilhas. É recomendável que a matriz CSD seja construída de forma colaborativa, aproveitando a diversidade de olhares da equipe e partes interessadas (ver também *mapeamento de riscos*). Além disso, a matriz pode ser revisitada ao longo do ciclo do projeto, ajustando os elementos à medida que o contexto evolui ou novas informações são obtidas.

Passo a passo

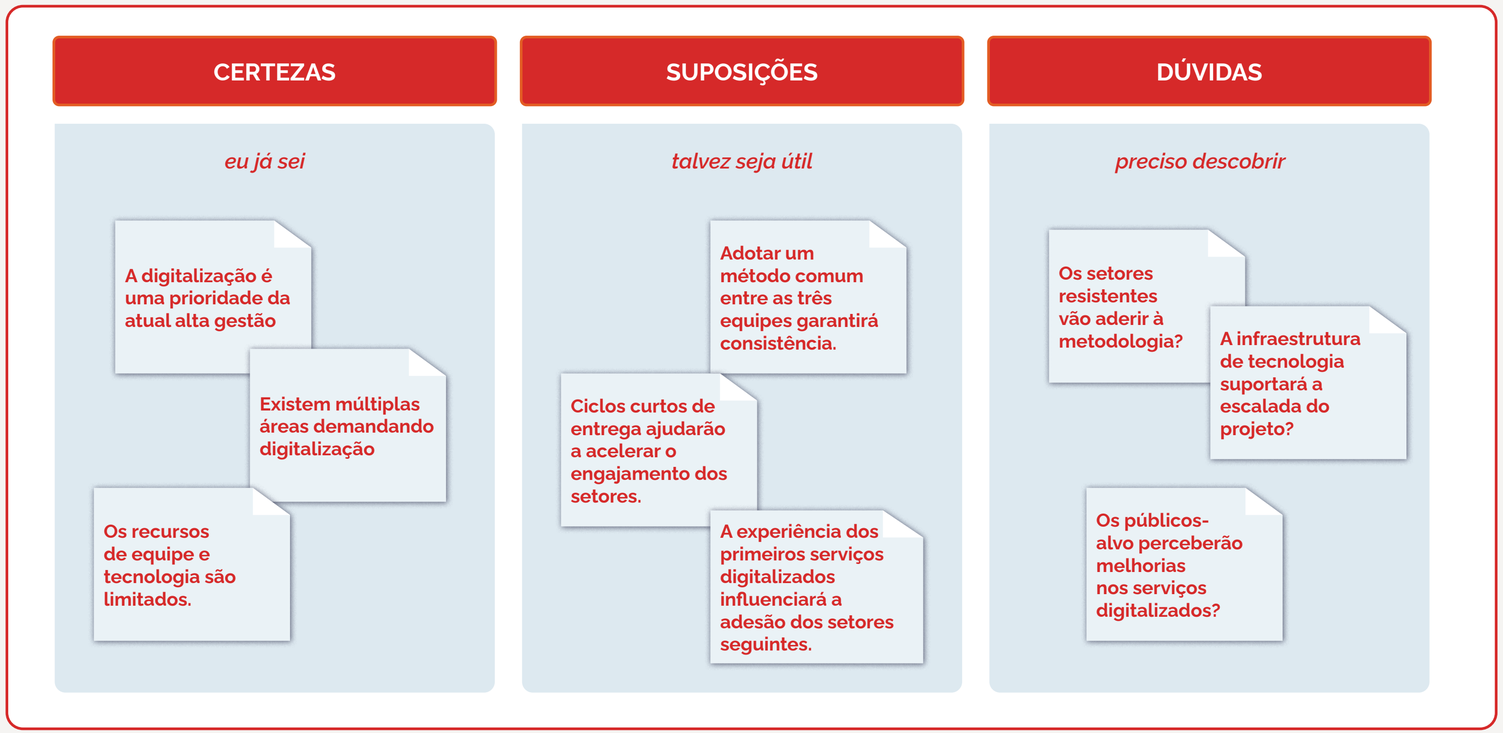
1. **Reúna a equipe e defina o foco da matriz:** Esclareça se será aplicada sobre o projeto como um todo ou sobre uma dimensão específica.
2. **Liste as certezas:** Registre os fatos consolidados e as informações já validadas que sustentam o projeto.
3. **Identifique as suposições:** Anote as premissas que a equipe considera prováveis, mas que ainda precisam ser confirmadas.
4. **Mapeie as dúvidas:** Registre os pontos de incerteza ou falta de informação que podem impactar o projeto.
5. **Priorize ações de verificação:** Defina quais suposições e dúvidas precisam ser investigadas ou monitoradas com mais urgência.
6. **Atualize a matriz periodicamente:** Revise e refine o conteúdo da matriz conforme o projeto avança e novas informações surgem.

COMO COMPREENDER O CONTEXTO

Matriz CSD (Certezas, Suposições e Dúvidas)

Exemplo no projeto de digitalização de serviços públicos

Na largada do projeto, a equipe de Ariel realiza o exercício da matriz CSD para organizar as ideias e incertezas que rondavam a definição de como atuar. Diante da pressão por resultados rápidos, mas com múltiplas áreas a serem atendidas e recursos limitados, esse exercício ajuda a equipe a diferenciar claramente o que já sabe, o que está assumindo e o que ainda precisa explorar. É nesse momento que surge a hipótese de que adotar um método comum entre as três equipes seria uma boa estratégia para garantir consistência, mesmo sem a garantia de sua efetividade desde o início. As dúvidas registradas preparam a equipe para lidar com a incerteza dos ciclos iniciais, ajustando a metodologia conforme surgem respostas e confirmações.



Referências e aprofundamento:

Modelo Matriz CSD (Enap)

Modelo Matriz HCD (Design Thinking: Toolkit para Governo, TCU)

Modelo Certezas, suposições e dúvidas (Design Ágil para Inovação Social e Desenvolvimento Toolkit)

Como projetar futuros

Projetar futuros não é sobre adivinhar o que vai acontecer, mas sobre abrir o olhar do projeto para múltiplas possibilidades e preparar caminhos alternativos. Em ambientes de alta incerteza, como os que marcam grande parte das iniciativas públicas, a resiliência de um projeto pode ser ampliada ao se antecipar tendências, identificar sinais emergentes e visualizar diferentes cenários (ver também *como compreender o contexto*). Ao pensar em futuros possíveis, não se trata de ter respostas prontas, mas de cultivar uma mentalidade de preparo: entender como fatores externos podem impactar os objetivos e como o projeto pode se posicionar diante de mudanças abruptas ou gradativas.

Práticas de projeção de futuros ajudam equipes a saírem da zona de conforto das previsões lineares e considerarem tanto cenários desejáveis quanto cenários desafiadores ou críticos. Essas explorações promovem uma visão mais sistêmica das escolhas que estão sendo feitas hoje e das consequências que podem emergir no médio e longo prazo. Nesse sentido, é especialmente relevante para reduzir o risco de decisões míopes, baseadas apenas nas pressões do presente. Ferramentas como projeção de cenários e análise de tendências permitem enxergar oportunidades de inovação e antecipar riscos, criando narrativas plausíveis que orientam a tomada de decisão estratégica.

Diretrizes orientadoras

1. Mapear tendências e sinais emergentes que possam impactar o projeto.
2. Explorar múltiplos cenários, considerando tanto oportunidades quanto ameaças.
3. Evitar visões deterministas e estimular a flexibilidade nas análises.
4. Promover intencionalidade e alinhar ações para atrair os cenários desejáveis.
5. Revisitar periodicamente as projeções para incorporar novos aprendizados e mudanças no contexto.

COMO PROJETAR FUTUROS

Cone de futuros

Nível de complexidade: ● ● ●

Quando usar:

Para explorar diferentes caminhos que o futuro do projeto pode tomar, considerando cenários mais prováveis e outros mais extremos. Este artefato ajuda a ampliar a visão estratégica e preparar a equipe para incertezas, aumentando a adaptabilidade do projeto.

Como usar:

O cone de futuros é uma ferramenta visual que ajuda a organizar de maneira estruturada as possíveis trajetórias que um projeto pode seguir. Sua base estreita representa o momento presente, e conforme avançamos no tempo, as opções se expandem, mostrando a amplitude dos cenários possíveis. A ferramenta vai além da simples divisão entre provável e improvável, trabalhando com diversas classificações de futuros:

- **Futuros absurdos:** Cenários considerados impossíveis. Hipóteses fora da realidade atual, mas que ajudam a desafiar premissas.
- **Futuros possíveis:** Cenários viáveis, mas incertos. Dependem de fatores emergentes ou pouco conhecidos.
- **Futuros plausíveis:** Cenários alinhados ao conhecimento atual. Fazem sentido segundo as regras e padrões existentes.
- **Futuros projetados:** Cenário de continuidade. Extrapolação das tendências atuais, que dão continuidade ao status quo.
- **Futuros prováveis:** Cenários com forte evidência de concretização. Tendências atuais apontam para sua realização.
- **Futuros preferíveis:** Futuros desejados. Representam a visão ideal para guiar decisões presentes.

Essa classificação permite que a equipe não fique refém de um único caminho. Em vez disso, amplia a visão para refletir sobre múltiplos cenários e suas implicações. Importante lembrar que o cone não serve para prever o futuro, mas para se preparar melhor para ele, reconhecendo sinais e se antecipando a mudanças. O exercício ganha muito em qualidade quando alimentado por tendências externas, dados setoriais, escuta de especialistas e percepções da equipe. Vale também trabalhar com diferentes horizontes de tempo, para que se enxerguem tanto as transformações de longo prazo como as variações de curto e médio prazo que podem demandar ajustes imediatos.

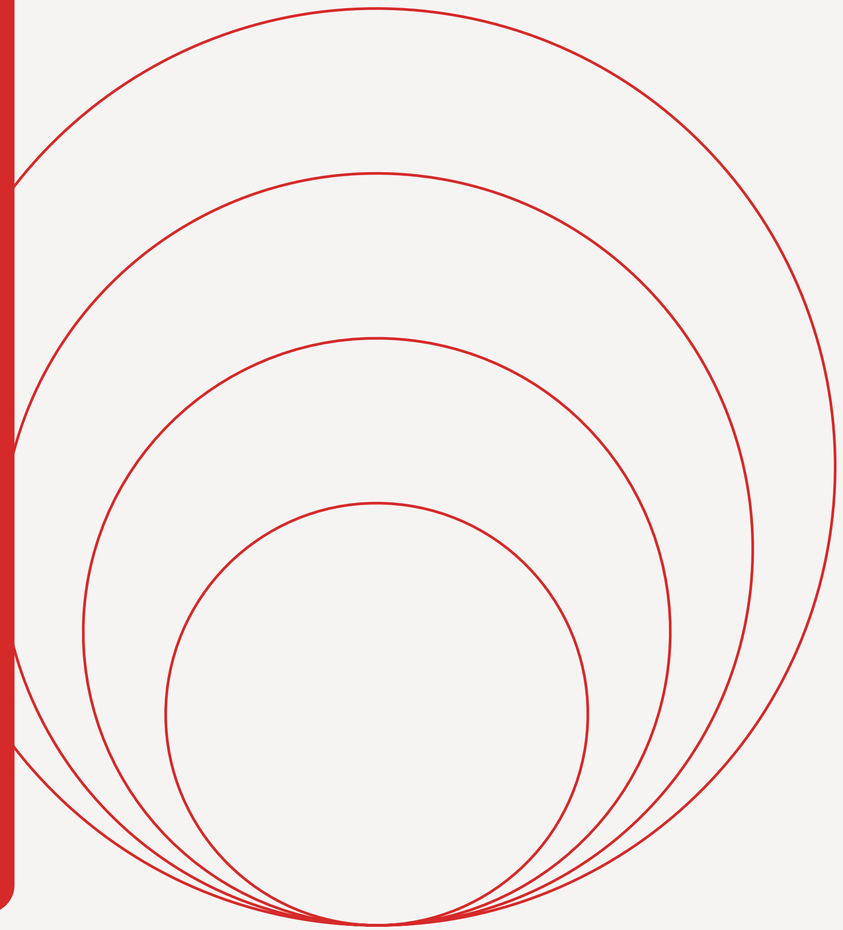
Além de construir cenários, o cone também oferece uma aplicação prática valiosa: após definir o futuro desejável (o preferível), a equipe pode atrair este cenário para o presente, identificando caminhos de aproximação. No horizonte mais longo, a equipe define sua visão e os resultados esperados; no médio prazo, identifica as condições que precisam ser criadas e as estratégias que aproximam esse cenário; e, no curto prazo, determina as táticas e comportamentos imediatos que começam a colocar o plano em prática. Esse desdobramento progressivo conecta a visão de futuro com ações concretas no presente, aumentando a intencionalidade do planejamento.

COMO PROJETAR FUTUROS

Cone de futuros

Passo a passo

1. **Estabeleça o horizonte de tempo da análise:** Determine até onde o exercício irá projetar cenários, como 5, 10 ou 20 anos à frente.
2. **Colete informações para alimentar os cenários:** Reúna tendências, sinais emergentes e percepções de especialistas e da equipe.
3. **Classifique as possibilidades dentro do cone:** Distribua os cenários nas categorias de absurdos, possíveis, plausíveis, projetados, prováveis e preferíveis. Em uma versão simplificada, trabalhe com prováveis, plausíveis e possíveis.
4. **Descreva os cenários com clareza e profundidade:** Crie narrativas ricas para cada cenário, destacando riscos, oportunidades e condições necessárias.
5. **Defina o cenário desejável:** Escolha o futuro preferível para o projeto, aquele que melhor equilibra a viabilidade e impacto positivo.
6. **Planeje a aproximação ao cenário desejado:** Relacione o longo prazo (visão e resultados), o médio prazo (condições e estratégias) e o curto prazo (táticas e comportamentos).

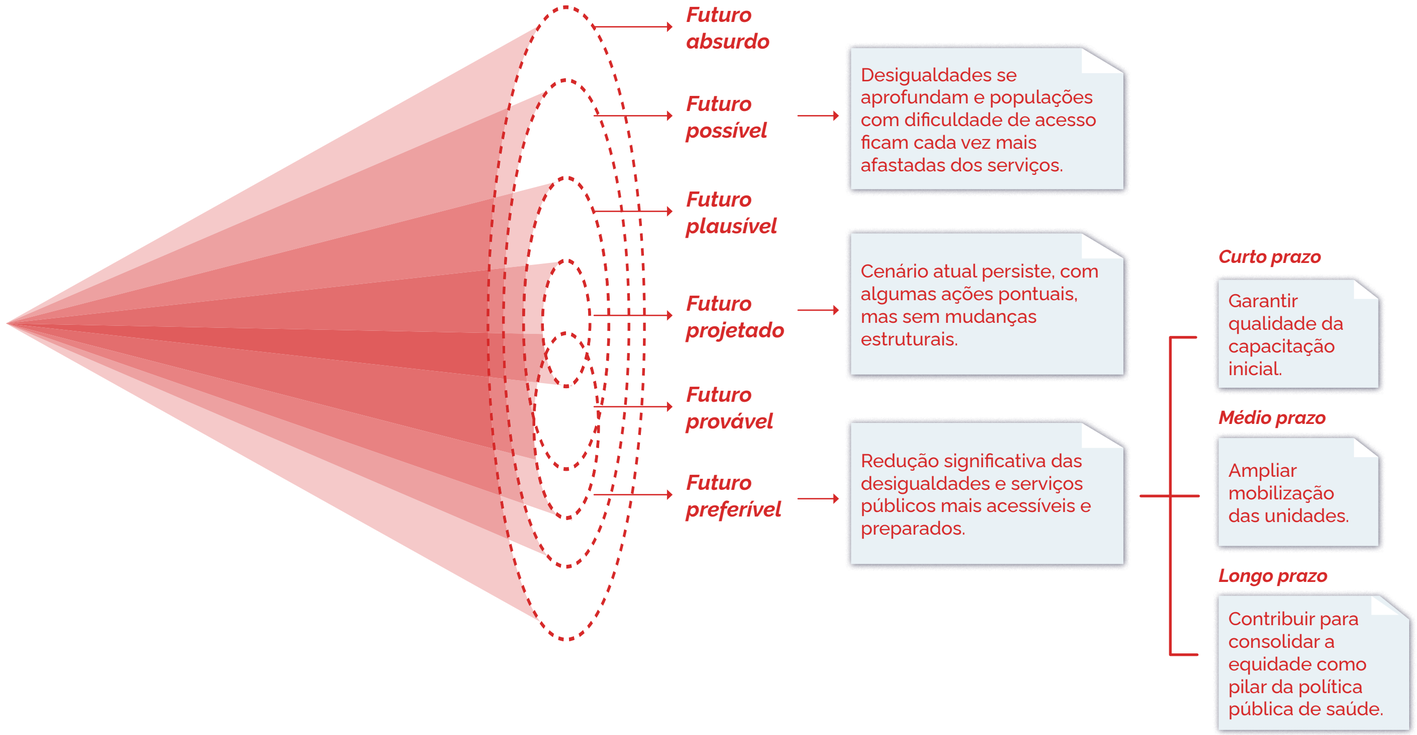


COMO PROJETAR FUTUROS

Cone de futuros

Exemplo no projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública

Para ampliar a visão da equipe sobre o impacto do programa, Marina propõe que o cone de futuros seja aplicado não apenas olhando para o projeto, mas para o contexto da saúde pública. Em um futuro possível, a desigualdade no acesso à saúde se aprofunda, com populações vulneráveis cada vez mais afastadas dos serviços. Em um futuro projetado, o cenário permanece como hoje: algumas iniciativas pontuais ocorrem, mas as barreiras estruturais persistem. Em um futuro desejável, as desigualdades são significativamente reduzidas, com serviços mais acessíveis e preparados para as necessidades da população. A partir dessa visão preferível, Marina conduz a equipe para identificar como o projeto pode contribuir: no curto prazo, garantindo a qualidade da capacitação inicial; no médio prazo, ampliando a mobilização das unidades; e no longo prazo, ajudando a consolidar a equidade como pilar da política pública de saúde.



Referências e aprofundamento:

Modelo Cone de futuros (Enap)

Modelo Cone de futuros (Desafios 2.0)

COMO PROJETAR FUTUROS

Dois tempos

Nível de complexidade: ● ○ ○

Quando usar:

Para estruturar visões de futuro e conectar as transformações desejadas às práticas e aos recursos do presente. Este artefato ajuda a criar um fio condutor entre o cenário atual e o futuro idealizado, favorecendo a clareza de caminhos e decisões.

Como usar:

Este artefato é uma ferramenta visual que ajuda equipes a refletirem sobre onde estão hoje e onde desejam chegar, construindo pontes práticas entre presente e futuro. A ideia é trabalhar com duas âncoras principais — o tempo presente, mapeando as premissas e práticas atuais, e o tempo futuro, explicitando os cenários desejáveis para a transformação do projeto ou organização. A partir dessa reflexão, surgem elementos importantes para preencher as demais áreas da ferramenta: sinais de inovação que já se manifestam no presente e os recursos que ainda poderão ser úteis na transição.

A leitura visual do artefato reforça a transição "de → para", ajudando a equipe a visualizar de forma clara o que precisa ser deixado para trás, mantido ou transformado para alcançar os objetivos desejados. É um exercício valioso para trazer intencionalidade às decisões e para reconhecer as oportunidades já existentes no ambiente atual.

A investigação de inovações do hoje complementa o exercício com a identificação dos movimentos, projetos, experimentações e sinais que já apontam caminhos de mudança. São pequenas ou grandes iniciativas que indicam disposição para fazer diferente ou que podem ser potencializadas na transição para o futuro desejado. Podem incluir, por exemplo, pilotos internos, mudanças regulatórias em curso, pressões sociais emergentes ou mesmo novas tecnologias sendo testadas.

Os recursos residuais, por fim, contribuem com o mapeamento daquilo que já existe e que, mesmo em um cenário de transformação, permanece valioso. São competências, redes de relacionamento, infraestruturas, dados ou práticas que podem ser reutilizados ou ressignificados na nova configuração do projeto. Reconhecer esses recursos evita desperdícios e fortalece a continuidade, garantindo que a mudança não parta de um terreno totalmente inexplorado.

Passo a passo

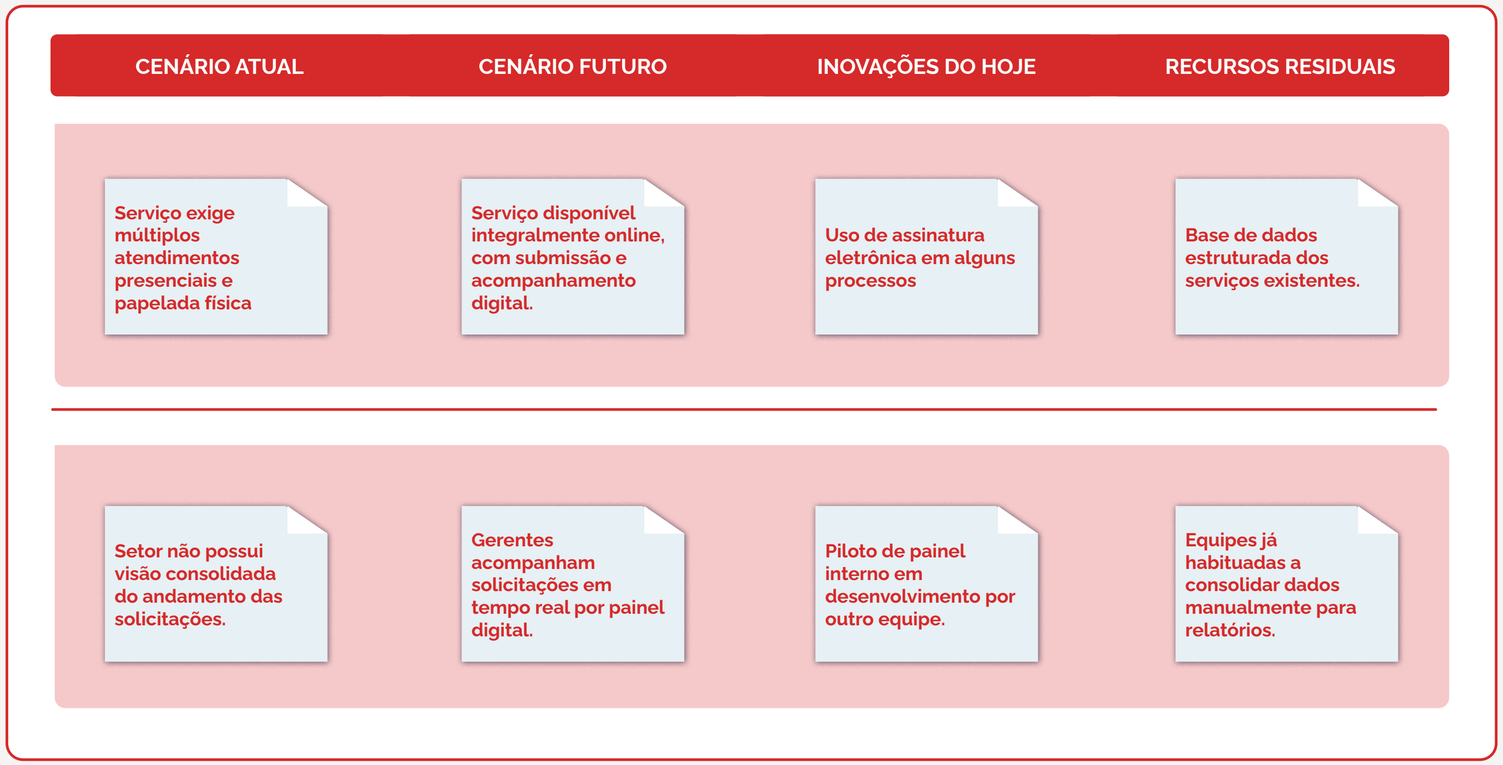
1. **Defina o cenário de futuro desejável:** Descreva o futuro que o projeto ou organização almeja alcançar, considerando rupturas positivas e transformações necessárias.
2. **Mapeie o presente de forma crítica:** Identifique práticas, premissas e estratégias atuais que sustentam o modo como as coisas são feitas hoje.
3. **Construa as transições "de → para":** Relacione os elementos do presente (como fazemos) com as mudanças necessárias para atingir o futuro desejado (como queremos fazer), evidenciando as principais transformações.
4. **Identifique as inovações já em curso:** Liste iniciativas atuais ou sinais de mudança que podem servir como alavancas para o futuro desejado, considerando tanto ações internas quanto tendências externas.
5. **Mapeie os recursos que permanecem relevantes:** Reconheça ativos, capacidades ou práticas existentes que podem ser reaproveitados ou ressignificados no novo cenário.

COMO PROJETAR FUTUROS

Dois tempos

Exemplo no projeto de digitalização de serviços públicos

Como parte da metodologia aplicada aos setores atendidos, a equipe de Ariel conduz dinâmicas colaborativas para refletir sobre os serviços atuais e projetar cenários desejados. O exercício de dois tempos se torna um recurso importante nesses momentos, ajudando cada setor a reconhecer os desafios que ainda enfrentam com processos analógicos e visualizar ganhos possíveis com a digitalização. Ao trabalhar essa reflexão de forma conjunta, Ariel reforça o papel do setor como protagonista da mudança, coletando insumos valiosos para priorizar entregas que gerem valor desde os primeiros ciclos do projeto.



Como adaptar o projeto às mudanças

Projetos muitas vezes enfrentam cenários dinâmicos em que as condições iniciais se transformam ao longo do tempo. Mudanças políticas, novas regulamentações, avanços tecnológicos ou até crises imprevistas podem alterar significativamente o rumo de um projeto. Adaptar este projeto às mudanças significa ir além da mera resposta reativa: é adotar uma postura de vigilância ativa e prontidão para recalibrar o percurso sempre que necessário. Isso não significa perder a visão de longo prazo, mas manter a flexibilidade para ajustar planos, atividades e prioridades de acordo com o ambiente em evolução.

Para conseguir isso, é essencial cultivar uma mentalidade de experimentação e aprendizado contínuo. Adaptar não é sinônimo de improvisar — trata-se de reconhecer sinais do ambiente e usar abordagens estruturadas para testar caminhos, colher aprendizados e incorporar melhorias de forma incremental. Ferramentas como ciclos curtos de entrega, prototipagem, revisões periódicas e momentos estruturados de reflexão ajudam a manter o projeto responsivo e relevante. No entanto, é importante reconhecer que as mudanças podem ocorrer mesmo em momentos de menor preparo, exigindo uma postura resolutiva para lidar com desafios inesperados.

Não menos importante, adaptar o projeto também exige engajar a equipe e as partes interessadas, garantindo que todos compreendam as razões para eventuais mudanças e mantenham o compromisso com os objetivos do projeto, mesmo em contextos de incerteza.

Diretrizes orientadoras

1. Monitorar continuamente o ambiente para captar sinais de mudança e antecipar impactos no projeto.
2. Estimular ciclos curtos de aprendizado, com espaço para teste e iteração das soluções.
3. Engajar a equipe e as partes interessadas nas adaptações, promovendo alinhamento e compreensão.
4. Avaliar de forma crítica o que manter, modificar ou abandonar em cada ciclo de revisão do projeto.
5. Criar mecanismos de tomada de decisão ágil para responder prontamente às novas condições.

COMO ADAPTAR O PROJETO ÀS MUDANÇAS

Teste e iteração

Nível de complexidade: ● ● ●

Quando usar:

Para validar ideias e caminhos de forma incremental antes de ampliar sua implementação no projeto. Este artefato ajuda a reduzir incertezas, a testar hipóteses e a incorporar aprendizados de forma prática e contínua.

Como usar:

O teste e iteração propõem uma abordagem que permite aprender fazendo, realizando experimentações controladas para validar hipóteses ou ajustar rotas em função de aprendizados obtidos na prática. Essa lógica é particularmente útil em contextos de incerteza ou transformação, pois evita grandes apostas cegas e ajuda a construir soluções mais alinhadas com as necessidades reais dos usuários e as condições do contexto. Trata-se de criar ambientes seguros para testar, errar rápido, aprender e melhorar — tudo isso antes de escalar.

Para usar bem essa abordagem, é importante definir claramente o que se busca aprender em cada ciclo de teste. Diferente da intuição comum de que testar é sobre validar a solução final, muitas vezes o maior valor está em testar premissas: sobre o comportamento do público, a viabilidade de uma operação ou a clareza de uma mensagem. Também é crucial escolher métodos de teste proporcionais ao estágio do projeto, evitando tanto o excesso de elaboração precoce quanto a informalidade, que gera resultados pouco confiáveis. Por fim, adote um olhar estruturado para a análise dos resultados e tenha disciplina para ajustar o projeto a partir dos aprendizados, tornando a iteração uma prática constante e integrada à rotina.

Pontos-chave

1. **Testes iniciais de conceito:** Teste as ideias e hipóteses centrais para validar se fazem sentido e despertam interesse antes de avançar para protótipos ou pilotos. Utilize consultas exploratórias com usuários ou especialistas, exercícios de validação de premissas ou simulações do tipo Mágico de Oz, que recriam a experiência final de forma simulada sem estrutura tecnológica pronta.
2. **Testes de protótipo ou piloto:** Desenvolva protótipos que simulem a entrega de valor do projeto ou conduza pilotos em escala reduzida para validar o fluxo real de operação. Experimente protótipos de serviço desenhados em papel ou pilotos locais para testar implementação e operação.
3. **Testes comparativos ou de estresse:** Aplique testes que comparam alternativas ou desafiam a robustez da solução diante de condições extremas. Realize testes A/B para comunicação ou simulações de sobrecarga para verificar a resiliência de processos ou sistemas.
4. **Testes de usabilidade ou experiência do usuário:** Verifique a facilidade de uso, clareza das informações e fluidez das interações na experiência final dos usuários. Conduza testes presenciais ou remotos de navegação em plataformas digitais ou observe diretamente a jornada do usuário em processos presenciais.

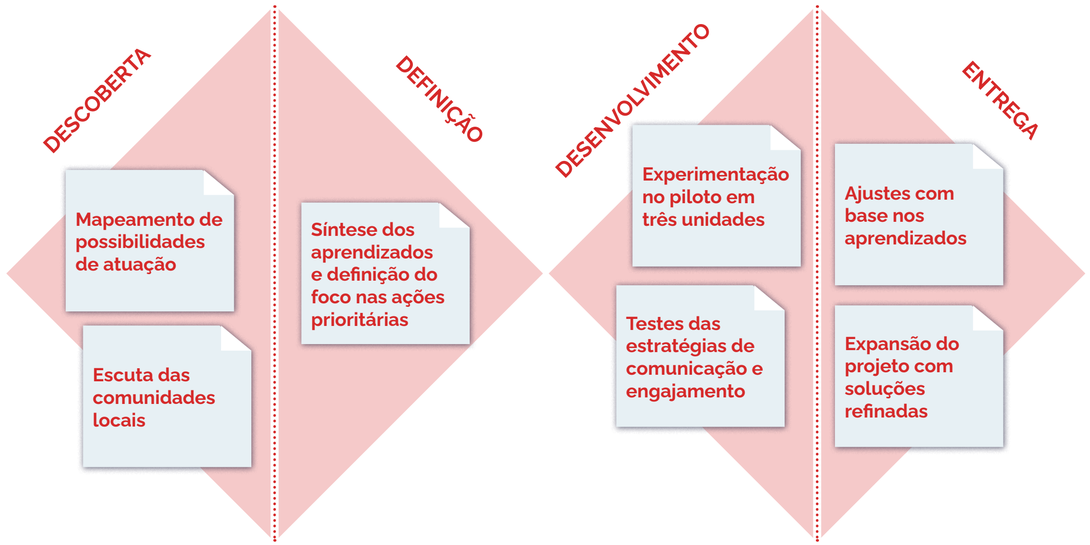
COMO ADAPTAR O PROJETO ÀS MUDANÇAS

Teste e iteração

Exemplo no projeto de turismo sustentável em áreas de preservação

Luciano estrutura o trabalho da equipe seguindo uma lógica de design para avançar por ciclos progressivos de teste e aprendizagem. Diante da diversidade de caminhos possíveis, a equipe não fecha prematuramente uma solução, mas investe na exploração de alternativas como a integração dos guias locais e as parcerias para comunicação regional. O piloto nas três unidades marca a primeira validação concreta dentro dessa abordagem, permitindo testar hipóteses sobre adesão comunitária e impacto das ações. A equipe segue em ciclos iterativos para ajustar e expandir o projeto conforme os aprendizados coletados.

Aplicação do Design Thinking na estrutura do projeto, com testes e iterações



Referências e aprofundamento:

Design Thinking: Toolkit para Governo (TCU)

COMO ADAPTAR O PROJETO ÀS MUDANÇAS

O quê? E daí? E agora?

Nível de complexidade: ● ○ ○

Quando usar:

Para estruturar momentos resolutivos de reflexão e tomada de decisão diante de mudanças, incertezas ou aprendizados obtidos durante o projeto. Este artefato ajuda a organizar a resposta da equipe frente a novas informações, criando uma ponte entre constatações e ações práticas.

Como usar:

O modelo "O quê? E daí? E agora?" oferece uma sequência simples de perguntas que estruturam a reflexão e auxiliam na construção de respostas organizadas diante de acontecimentos. A primeira pergunta, "O quê?", busca descrever objetivamente o que aconteceu ou foi identificado: fatos, dados, eventos ou situações que precisam ser consideradas. Aqui, a equipe foca na coleta de informações concretas, evitando julgamentos apressados ou interpretações prematuras.

Na segunda pergunta, "E daí?", o foco é interpretar e analisar o significado da situação identificada. Quais são as implicações para o projeto? Que riscos ou oportunidades surgem a partir deste fato? Este é o momento de envolver a equipe na construção de sentidos compartilhados, avaliando impactos sobre prazos, custos, entregas e percepções das partes interessadas.

Por fim, "E agora?" leva o grupo à definição de caminhos práticos. Que decisões precisam ser tomadas? Quais ajustes são necessários no projeto? Essa etapa estimula a definição clara dos próximos passos, promovendo a proatividade diante de mudanças e fortalecendo a adaptabilidade da equipe.

Adicionalmente, a aplicação deste modelo se beneficia de uma conexão com a escada da inferência, desenvolvida por Chris Argyris. A partir da seleção de dados, essa estrutura ajuda a compreender como atribuímos significados e como formamos suposições e crenças até chegarmos às ações. Esse entendimento permite que a equipe torne explícito o caminho percorrido entre as observações iniciais e as decisões tomadas, questionando premissas e evitando conclusões precipitadas. Assim, o exercício de reflexão não apenas organiza fatos, impactos e próximos passos, mas também esclarece como cada um está interpretando a situação, enriquecendo a análise coletiva e promovendo decisões mais conscientes.

Passo a passo

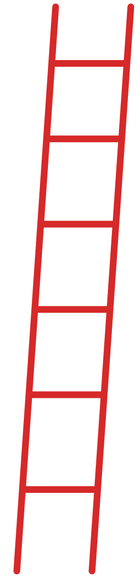
1. **Reúna a equipe e descreva os fatos com objetividade:** Explicite o que foi identificado ou aconteceu, garantindo uma visão comum dos elementos concretos que desencadearam a necessidade de reflexão.
2. **Analise as implicações dos fatos levantados:** Discuta o que as informações significam para o projeto, avaliando riscos, oportunidades e impactos potenciais sobre as entregas.
3. **Defina ações e próximos passos claros:** Estabeleça o que será feito a partir da análise, priorizando medidas que protejam os objetivos do projeto e aproveitem oportunidades emergentes.
4. **Registre as decisões tomadas:** Documente as escolhas feitas para facilitar o acompanhamento, prestação de contas e aprendizado futuro.
5. **Acompanhe a implementação das ações definidas:** Verifique se as medidas estão sendo executadas e revise as respostas sempre que novas informações surgirem.

COMO ADAPTAR O PROJETO ÀS MUDANÇAS

O quê? E daí? E agora?

Exemplo no projeto de digitalização de serviços públicos

Durante a execução do projeto, a equipe de Ariel se depara com uma situação inesperada: a liderança da alta gestão, para a qual Ariel presta contas, é substituída. Essa mudança traz novas prioridades e incertezas sobre a continuidade das diretrizes anteriores. Para lidar com o impacto imediato e reorientar sua atuação, Ariel propõe a aplicação do exercício "O quê? E daí? E agora?". A ferramenta ajuda a equipe a estruturar rapidamente o raciocínio sobre as implicações da nova liderança e a definir ações para garantir a continuidade e a relevância do projeto enquanto constrói alinhamento com as novas expectativas.



Eu/nós tomamos **ações** baseada em crenças.

Eu/nós adotamos **crenças** sobre o mundo.

Eu/nós tiramos **conclusões** a partir de suposições

Eu/nós fazemos **suposições** com base em significados

Eu/nós adicionamos **significados** culturais e pessoais

Eu/nós selecionamos **dados** a partir de observações

Referências e aprofundamento:

Modelo What? So What? Now What? (Miro)

Como implementar a gestão de riscos

A gestão de riscos exige estruturar processos e rotinas que permitam lidar com essas incertezas ao longo de toda a execução do projeto. Após o mapeamento inicial (ver também *como identificar e gerir riscos*), é fundamental transformar o conhecimento gerado em decisões práticas, priorizando os riscos mais críticos, preparando respostas preventivas e reativas e monitorando sua evolução. Isso é especialmente relevante em projetos públicos, nos quais o impacto das falhas pode ser amplificado por fatores políticos, sociais e institucionais. Implementar uma boa gestão de riscos significa tornar o tema presente na rotina da equipe, permitindo respostas ágeis e coordenadas quando os cenários mudam ou os problemas emergem.

Para isso, é necessário criar mecanismos contínuos de análise, acompanhamento e tomada de decisão. Não se trata apenas de atualizar uma planilha, mas de garantir que o projeto tenha capacidade real de resposta. Há ferramentas que ajudam a priorizar o que merece mais atenção e a desenhar estratégias para reduzir a chance de ocorrência ou minimizar os efeitos de um risco. A implementação efetiva também exige uma governança clara: quem monitora, quem reage, como os dados são atualizados, quando e onde o risco entra nas conversas do equipe (ver também *como monitorar o cotidiano dos projetos*). Com essa abordagem, a gestão de riscos deixa de ser um exercício burocrático e se torna um aliado na proteção do valor a ser gerado pelo projeto.

Diretrizes orientadoras

1. Priorizar os riscos com base em impacto e probabilidade
2. Estabelecer ações preventivas e reativas para os riscos mais relevantes
3. Incorporar a gestão de riscos nos rituais e nos artefatos do projeto
4. Definir papéis claros e promover cultura de confiança na gestão dos riscos
5. Atualizar periodicamente as análises, revisando decisões e ações.

COMO IMPLEMENTAR A GESTÃO DE RISCOS

Matriz de riscos

Nível de complexidade: ● ○ ○

Quando usar:

Para organizar visualmente os riscos identificados no projeto, avaliando sua probabilidade de ocorrência e seu impacto potencial. Este artefato contribui para definir prioridades e orientar decisões sobre respostas a riscos de forma estruturada e objetiva.

Como usar:

A matriz de riscos é uma ferramenta amplamente utilizada para cruzar, de forma simples e visual, os níveis de probabilidade e impacto de cada risco identificado (ver também *mapeamento de riscos*). Sua aplicação ajuda a equipe a concentrar esforços naquilo que realmente pode comprometer o sucesso do projeto, facilitando a priorização e tornando as discussões mais objetivas, especialmente quando há muitos riscos levantados ou divergências de percepção sobre sua gravidade.

Na prática, cada risco identificado no projeto deve ser avaliado em duas dimensões: impacto e probabilidade. O impacto pode incluir fatores como esforço de gestão necessário, exposição reputacional, implicações econômicas, entre outros. Já a probabilidade é mensurada com base na frequência observada ou esperada, indo de eventos considerados muito raros até aqueles altamente prováveis.

A combinação dessas duas dimensões gera um resultado visual que posiciona os riscos em diferentes quadrantes da matriz, geralmente classificados como risco pequeno, moderado, alto ou crítico. Essa visualização simplifica o entendimento da exposição do projeto e permite definir respostas adequadas — como evitar, reduzir, transferir ou aceitar o risco.

Para atribuir pesos mais objetivos, use referências como dados históricos, consulta a especialistas, análise de frequência de eventos similares e discussões participativas com a equipe e stakeholders. Esse processo reduz a subjetividade e fortalece a utilidade da matriz como instrumento de decisão.

Passo a passo

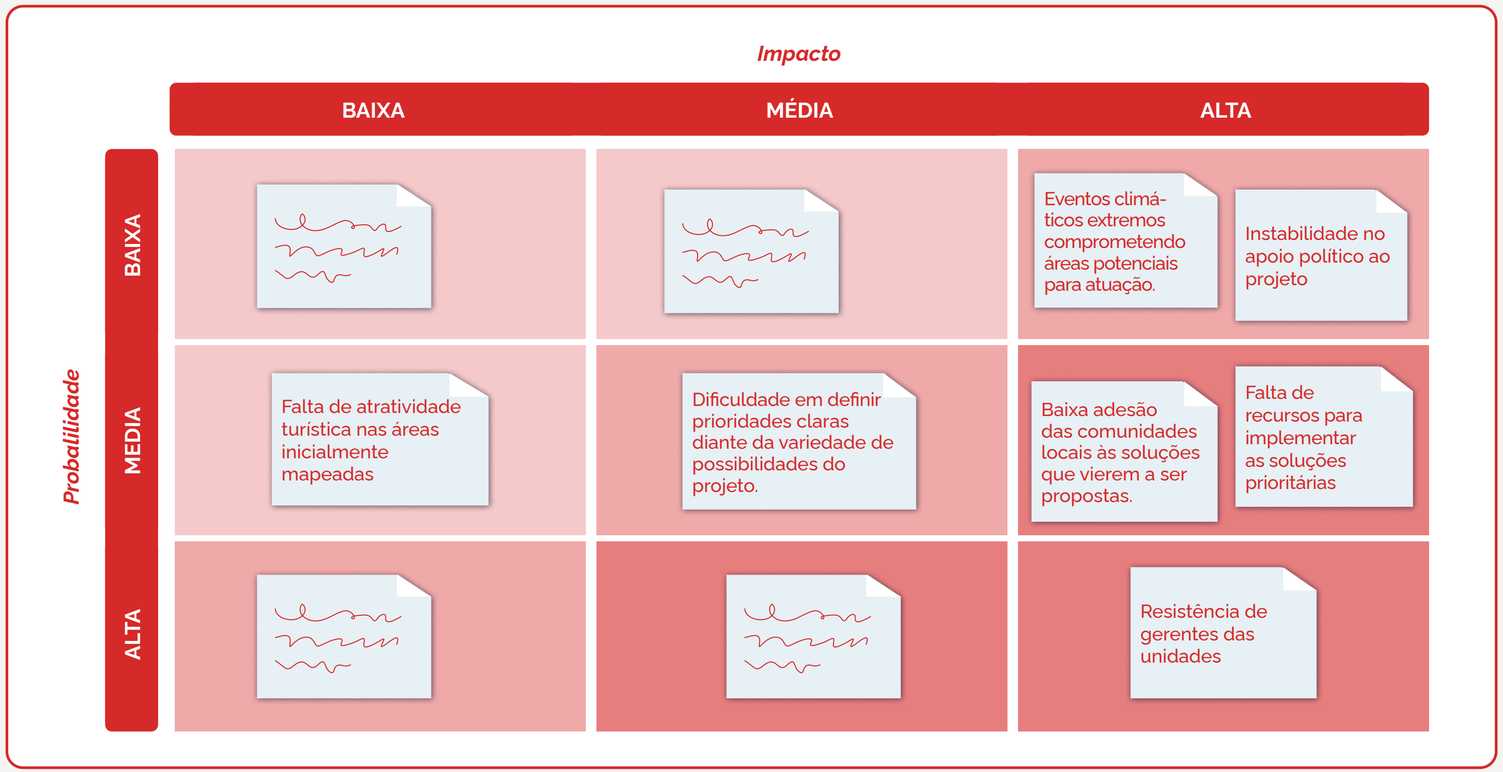
1. **Liste os riscos identificados:** Reúna todos os riscos mapeados previamente no projeto para assegurar uma análise abrangente.
2. **Avalie o impacto de cada risco:** Atribua um nível de impacto considerando aspectos como reputação, valor orçamentário, necessidade de intervenção hierárquica **e alcance das metas.**
3. **Determine a probabilidade de ocorrência:** Estime a frequência esperada do risco, usando dados históricos, experiência de equipe e análise de contexto.
4. **Cruze impacto e probabilidade na matriz:** Posicione cada risco na matriz de 5x5 ou outra escala adotada, identificando seu nível de severidade.
5. **Analise o portfólio de riscos:** Observe o conjunto de riscos posicionados na matriz e identifique padrões ou áreas críticas que exigem atenção prioritária.
6. **Atualize periodicamente:** Revise a matriz ao longo do projeto, ajustando avaliações conforme mudanças no contexto ou surgimento de novos dados.

COMO IMPLEMENTAR A GESTÃO DE RISCOS

Matriz de riscos

Exemplo no projeto de turismo sustentável em áreas de preservação

Após o mapeamento inicial, Luciano e sua equipe organizam os riscos mapeados anteriormente (ver também ***mapeamento de riscos***) em uma matriz para avaliar sua gravidade e orientar as ações preventivas. A classificação considera tanto a probabilidade de ocorrência quanto o impacto de cada risco sobre o sucesso do projeto, de modo que ajuda a equipe a priorizar atenções e definir planos de contingência mais claros desde o início da execução.



Referências e aprofundamento:

Modelo de Matriz de Risco (Miro)

Modelo para Análise de Riscos (Miro)

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Referencial básico de Gestão de Riscos. Brasília: TCU, 2018.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. Matriz de Riscos - Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. MPDG, versão 1.1, 2017.

COMO IMPLEMENTAR A GESTÃO DE RISCOS

Técnica da gravata borboleta (bow tie)

Nível de complexidade: ● ● ●

Quando usar:

Para visualizar de forma integrada as causas e consequências dos riscos, facilitando a estruturação das ações preventivas e reativas do projeto. Este artefato apoia a equipe na construção de planos robustos para reduzir a probabilidade de ocorrência dos riscos e mitigar seus impactos, caso se concretizem.

Como usar:

A técnica gravata borboleta (bow tie) é uma ferramenta visual poderosa que ajuda a compreender, de maneira clara e estruturada, as relações entre um risco central, suas causas e consequências. Teve sua origem na indústria de petróleo e gás e é bastante usada também na indústria de processos. Seu nome deriva de seu formato, que lembra uma gravata borboleta: no centro, o evento crítico (risco) funciona como o nó que conecta duas partes fundamentais da análise. À esquerda, são mapeadas as causas potenciais que podem levar à ocorrência do risco; à direita, as consequências que o risco pode gerar caso se concretize.

O grande diferencial da técnica da gravata está na inclusão explícita de barreiras de controle. Do lado das causas, são as ações preventivas que buscam impedir que o risco aconteça. Do lado das consequências, são as ações de mitigação ou resposta, pensadas para minimizar os danos se o risco se materializar. Esse raciocínio estimula uma abordagem completa e estratégica da gestão de riscos, não se limitando apenas a listar eventos, mas conectando diretamente as ações à dinâmica do risco.

Além de ser uma ferramenta de planejamento, esse artefato também contribui como artefato de comunicação visual, facilitando a compreensão das estratégias de risco entre diferentes públicos do projeto e ajudando a equipe a criar um roteiro visual que evidencia não apenas o que pode dar errado, mas também como o projeto está preparado para reagir. Na prática, a técnica é especialmente útil em projetos de maior complexidade ou com riscos críticos identificados (ver também *matriz de riscos*).

Passo a passo

1. **Escolha um risco prioritário:** Selecione um risco relevante para o projeto, preferencialmente identificado na matriz de riscos ou no mapeamento inicial.
2. **Defina o evento central:** Descreva de forma clara o risco que será analisado no centro da gravata borboleta.
3. **Identifique as causas potenciais:** Liste os fatores que podem originar o risco, considerando falhas de processo, fatores externos, humanos ou técnicos.
4. **Estabeleça as barreiras preventivas**: Determine as ações que podem evitar que as causas se concretizem e levem ao evento central.
5. **Mapeie as consequências possíveis:** Descreva os impactos que podem ocorrer caso o risco se materialize.
6. **Defina as barreiras de mitigação:** Aponte as medidas que podem reduzir os efeitos negativos das consequências identificadas.
7. **Compartilhe e atualize:** Utilize o artefato como ferramenta viva de comunicação e revisão periódica, envolvendo a equipe na análise e melhoria contínua das barreiras.

COMO IMPLEMENTAR A GESTÃO DE RISCOS

Técnica da gravata borboleta (bow tie)

Exemplo no projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública

No aprofundamento dos riscos mais críticos identificados no projeto, Marina e Juliano iniciam pela análise da linguagem utilizada na capacitação. Percebem que, se o conteúdo permanecer excessivamente técnico, pode afastar profissionais de saúde que buscam uma formação prática e acessível. Pela técnica da gravata borboleta, mapeiam causas como o predomínio de especialistas acadêmicos na elaboração do conteúdo. Nas consequências, identificam riscos como a desmotivação dos participantes. Para prevenir o problema, Marina e Juliano orientam a inclusão de revisores especializados em linguagem simples e, para mitigação, estabelecem canais de apoio durante o curso. O exercício fortalece a entrega da capacitação, assegurando que dialogue de forma efetiva com os diferentes contextos dos profissionais de saúde.

Referências e aprofundamento:

Bow-tie [Modelo] (Repositório de Conhecimento da CGU)

Como atuar em cenários complexos

Cenários complexos são aqueles em que múltiplas causas se entrelaçam, as relações de causa e efeito nem sempre são claras e as soluções simples costumam falhar. Os problemas públicos que os projetos governamentais buscam resolver são comumente problemas complexos, tais como a desigualdade social, a saúde pública, a segurança ou as mudanças climáticas, onde diversos interesses, sistemas e fatores externos coexistem. São conhecidos na literatura também como problemas capciosos (ou "wicked problems"), conceito desenvolvido por Horst Rittel e Melvin Webber, que descreve desafios difíceis de definir, com múltiplas causas e sem soluções únicas ou definitivas. Agir nesses cenários exige mais do que planos lineares: requer reconhecer os padrões emergentes, aceitar a incerteza como parte do processo e adotar abordagens que favoreçam o aprendizado e a adaptação contínua.

O primeiro passo para atuar nesses contextos é compreender que não há uma única resposta correta e que a experimentação controlada se torna uma aliada importante.

É essencial mapear não apenas os sintomas aparentes, mas também as causas profundas e dinâmicas ocultas que alimentam o problema (ver também ***como identificar o problema a ser solucionado***). Além disso, é recomendável identificar rapidamente sinais de impacto positivo ou negativo, ajustando o curso conforme necessário. Equipes que lidam bem com a complexidade buscam diversidade de olhares, promovem espaços seguros para explorar hipóteses e se mantêm atentas a pequenas mudanças que possam antecipar transformações maiores. Mais do que controlar o ambiente, trata-se de criar condições para que o sistema se ajuste de maneira positiva e sustentável.

Diretrizes orientadoras

1. Aceitar que em cenários complexos não existem respostas únicas e definitivas.
2. Favorecer ciclos curtos de aprendizagem e adaptações constantes.
3. Promover a escuta ativa e a diversidade de perspectivas para enriquecer as análises.
4. Monitorar sinais emergentes para identificar mudanças antes que se consolidem.
5. Focar em intervenções que estimulem dinâmicas positivas no sistema como um todo.

COMO ATUAR EM CENÁRIOS COMPLEXOS

Iceberg

Nível de complexidade: ● ○ ○

Quando usar:

Para compreender as camadas ocultas que sustentam os desafios observados em um projeto ou contexto de política pública. Este artefato ajuda a ampliar a análise para além dos sintomas imediatos, identificando padrões, estruturas e até crenças que alimentam o problema.

Como usar:

O modelo do iceberg propõe que o que observamos no cotidiano dos projetos são apenas os eventos superficiais, ou seja, os resultados visíveis de dinâmicas muito mais profundas. Assim como em um iceberg, a maior parte da estrutura está submersa: abaixo da linha d'água, encontramos padrões recorrentes, estruturas sistêmicas e, na base, modelos mentais e crenças que moldam comportamentos. Esse olhar ajuda gerentes e equipes a não reagirem apenas aos sintomas, mas a identificarem as raízes dos desafios que enfrentam.

Aplicar o modelo significa começar pela descrição dos eventos visíveis e, a partir daí, questionar o que se repete e mantém esses eventos no lugar. Para sustentar esse aprofundamento, vale recorrer a dados históricos, escuta ativa de diferentes pontos de vista e análises qualitativas e quantitativas, ajudando a enxergar padrões que nem sempre são imediatamente evidentes. Com base nessa reflexão, o próximo passo é investigar as estruturas que criam as condições para esses padrões se manterem, como fluxos de recursos, regras formais e informais, relações de poder e incentivos existentes. Já na camada mais profunda, a equipe deve provocar uma autocrítica ou facilitar conversas amplas sobre modelos mentais: pressupostos, valores e crenças culturais que sustentam as estruturas. Utilizar técnicas como entrevistas em profundidade, análise de narrativas ou rodas de diálogo pode enriquecer bastante esse entendimento.

Passo a passo

1. **Descreva os eventos observáveis:** Liste os fatos ou acontecimentos que representam o problema visível no projeto ou contexto.
2. **Identifique padrões e tendências:** Observe se há repetições ou tendências ao longo do tempo que sustentem esses eventos.
3. **Mapeie as estruturas sistêmicas**: Analise os fatores estruturais que contribuem para a manutenção dos padrões, como políticas, fluxos de informação, incentivos e cultura organizacional.
4. **Investigue modelos mentais:** Explore crenças, valores e pressupostos que estejam enraizados nas pessoas ou instituições e que sustentem as estruturas existentes.
5. **Priorizar áreas de intervenção:** Defina quais níveis do iceberg merecem maior foco, considerando as possibilidades de influência e transformação no projeto.
6. **Integrar ao planejamento de ações:** Use as descobertas para orientar estratégias que atuem não apenas sobre os eventos, mas também sobre as causas profundas,

COMO ATUAR EM CENÁRIOS COMPLEXOS

Iceberg

Exemplo no projeto de digitalização de serviços públicos

Em uma oficina focada na melhoria da solicitação de benefícios sociais, a equipe de Ariel propõe usar a metáfora do iceberg para destrinchar as camadas ocultas que tornam esse serviço especialmente desafiador para a digitalização. Ao guiar os participantes pela análise das evidências visíveis até os modelos mentais mais profundos, a equipe estimula reflexões sobre as raízes da complexidade do serviço que levam à identificação de pontos críticos que precisam ser abordados, seja na revisão dos fluxos ou na preparação das áreas internas para mudanças mais estruturais. Dessa forma, há maior garantia que a digitalização realmente transformará a experiência para o cidadão.

FATOS VISÍVEIS

- Atendimento presencial obrigatório para entrega de documentos.
- Falta de acompanhamento em tempo real pelo cidadão.

PADRÕES DE COMPORTAMENTO

- Confirmação manual dos requisitos de elegibilidade por múltiplas áreas.
- Processos de verificação fragmentados e sequenciais, causando atrasos.

ESTRUTURAS SISTÊMICAS

- Sistemas governamentais não integrados, exigindo consultas manuais cruzadas.
- Falta de protocolos compartilhados entre áreas para análise conjunta.

MODELOS MENTAIS

- Percepção de que a análise manual é mais segura contra fraudes.
- Resistência a alterar processos tradicionais por medo de perder controle e legitimidade do processo.

Referências e aprofundamento:

Modelo Iceberg (Miro)

Modelo Iceberg (Desafios 2.0)

COMO ATUAR EM CENÁRIOS COMPLEXOS

Cynefin Framework

Nível de complexidade: ● ● ●

Quando usar:

Para orientar decisões e estratégias de ação em contextos complexos e ambíguos, onde as soluções não são óbvias. Este artefato ajuda a diferenciar cenários e escolher abordagens mais adequadas de gestão, mesmo diante da incerteza.

Como usar:

O Cynefin Framework, desenvolvido por Dave Snowden, é uma ferramenta que permite classificar contextos de decisão em cinco domínios distintos. Seu principal valor está em ajudar gerentes e equipes a evitarem respostas automáticas, reconhecendo que diferentes tipos de situação demandam estratégias diferentes. Essa consciência amplia a capacidade do projeto de se adaptar a ambientes dinâmicos e reduzir os riscos de simplificações excessivas em contextos complexos.

O framework é especialmente útil em projetos públicos, onde as causas dos problemas nem sempre são claras e as soluções precisam ser construídas em ciclos de aprendizado. Isso estimula uma postura prática e reflexiva, oferecendo não uma receita única, mas uma orientação contínua para decidir quando aplicar boas práticas já consolidadas, buscar diagnósticos especializados ou, ainda, avançar por meio de testes e experimentações. Aplicado em oficinas ou discussões de equipe, o Cynefin funciona também como um mapa visual que dá clareza coletiva sobre o ambiente em que o projeto está inserido. Em uma tradução livre ao português, seu nome significa habitat, ressaltando seu foco na compreensão de contexto.

Pontos-chave

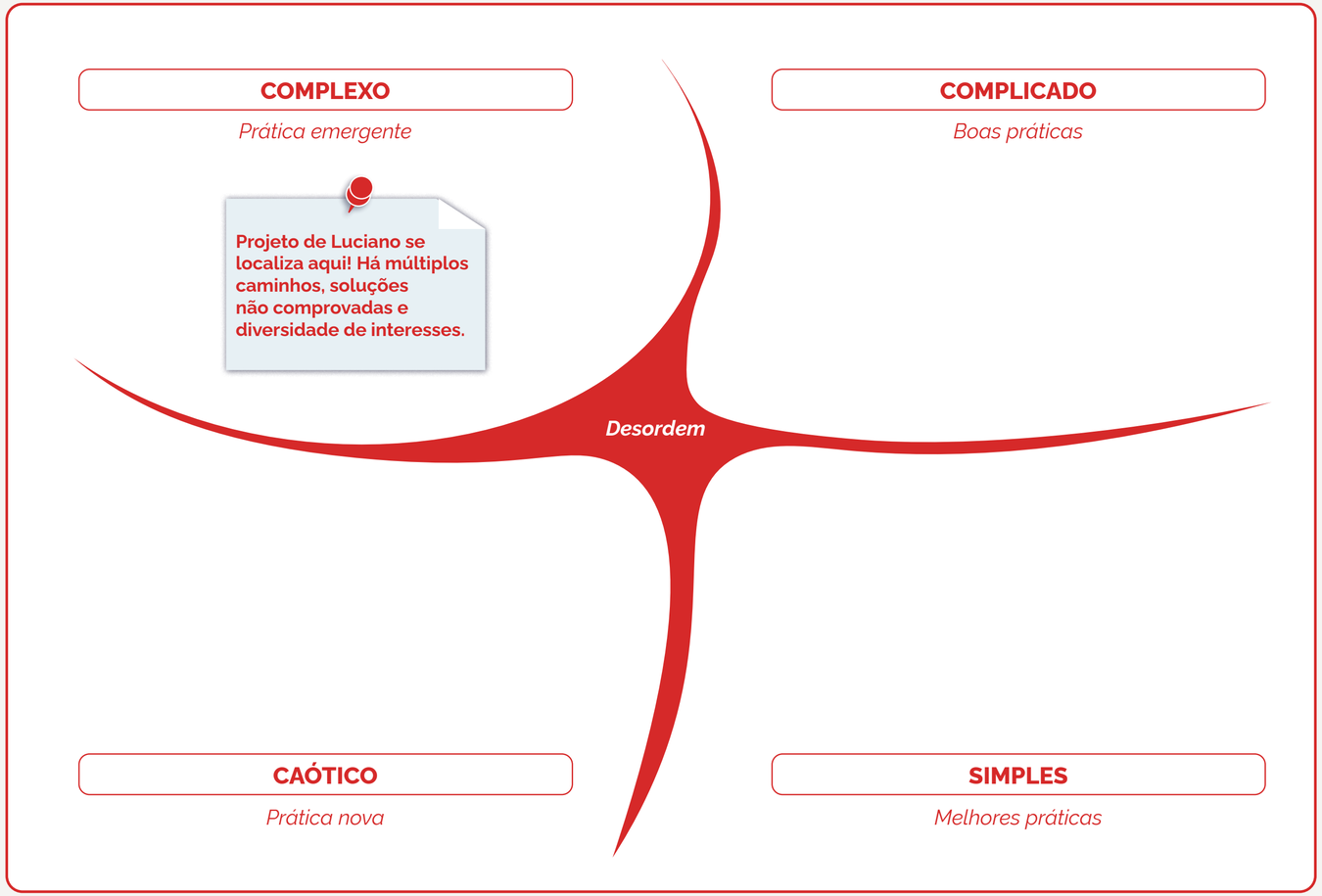
1. **Simples (ou óbvio):** Aqui as relações de causa e efeito são claras, previsíveis e bem compreendidas. Situações rotineiras ou com padrões consolidados de solução se enquadram neste domínio, como a execução de processos administrativos bem definidos. Reconheça padrões antes de agir. Para isso, identifique as particularidades da situação, enquadre nas categorias conhecidas e adote as melhores práticas disponíveis para resolver rapidamente.
2. **Complicado:** As relações de causa e efeito existem, mas não são imediatamente evidentes, exigindo análise especializada para serem compreendidas. Casos que exigem pareceres técnicos ou avaliação criteriosa, como obras complexas ou implantação de sistemas estruturantes, se enquadram aqui. Atue buscando aprofundar o diagnóstico antes da decisão. Nesse sentido, busque diagnósticos profundos, recorra a especialistas e baseie as decisões em boas práticas e evidências técnicas sólidas.
3. **Complexo:** A relação entre causa e efeito só se torna evidente em retrospecto. Nestes cenários, como em projetos de transformação social ou mudanças culturais, múltiplos fatores interagem de forma imprevisível. Teste caminhos antes de definir a direção. A experimentação por meio de protótipos, pilotos ou ações iterativas pode ser o caminho mais assertivo (ver também ***teste e iteração***).
4. **Caótico**: Não há relação clara de causa e efeito perceptível de imediato. Crises, situações emergenciais ou rupturas abruptas, como desastres naturais ou rupturas institucionais graves, configuram este domínio. Restaure a ordem antes de buscar a causa. Para isso, tome ações rápidas e decisivas para restaurar a ordem, mesmo que imperfeitas no início, e só depois analise as causas para definir respostas estruturadas.
5. **Desordenado:** É a situação inicial de incerteza completa, quando não se sabe ainda qual dos outros domínios se aplica. É um território comum no início dos projetos, especialmente em ambientes novos ou desconhecidos. Clarifique o cenário antes de tomar decisões. Mapeie as informações disponíveis, envolva a equipe e explore múltiplas perspectivas para entender se a situação é simples, complicada, complexa ou caótica, evitando decisões precipitadas.

COMO ATUAR EM CENÁRIOS COMPLEXOS

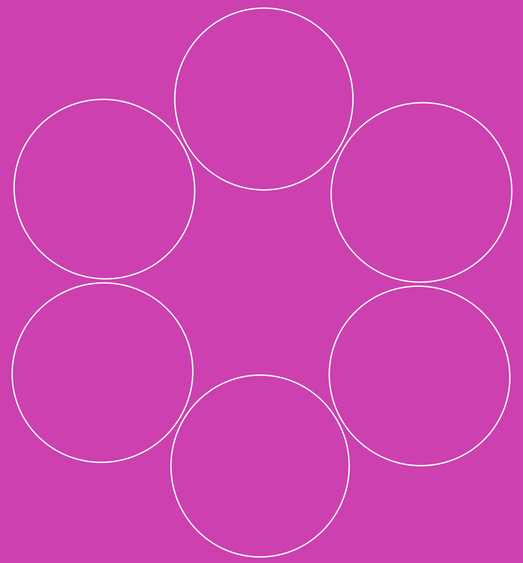
Cynefin Framework

Exemplo no projeto de turismo sustentável em áreas de preservação

No início da execução do projeto, Luciano recebe de sua liderança a orientação de utilizar o Cynefin Framework para compreender melhor o tipo de desafio que sua equipe enfrentaria. Inicialmente, não está totalmente claro para ele em qual domínio o projeto se encaixaria, e por isso, avalia algumas características-chave do contexto. Luciano identifica múltiplos caminhos possíveis para alcançar o objetivo, sem existir uma solução comprovada previamente e aplicada às unidades de conservação. Assim, as decisões precisam considerar a diversidade de interesses e incertezas do território. Percebendo esses elementos, Luciano concorda que o projeto se posiciona no domínio complexo, o que exige soluções construídas com base em experimentação e aprendizado constante criados a partir de ciclos de escuta ativa e testes controlados antes de avançar para escalas maiores.



Impacto e aprendizado



Projetos públicos precisam ser capazes de evoluir ao longo do tempo, não apenas executando atividades, mas aprendendo com seus próprios caminhos, erros e conquistas. O domínio de impacto e aprendizado trata justamente da capacidade de verificar se as ações estão gerando os efeitos desejados, assim como de criar espaços contínuos de escuta, reflexão e aprimoramento. Isso exige tanto estruturas de avaliação mais robustas quanto práticas simples e frequentes de aprendizado coletivo.

Projetos públicos não existem apenas para serem executados, mas para gerar transformações concretas e relevantes na vida das pessoas e na atuação do Estado. Avaliar impacto exige clareza sobre os objetivos pretendidos, resultados esperados e caminhos de causalidade entre as ações do projeto e as mudanças desejadas. Em contextos públicos, isso exige atenção à diversidade de efeitos, ao público-alvo e ao uso de evidências que possam informar decisões com mais precisão e responsabilidade.

Fomentar uma cultura de aprendizado ao longo do ciclo do projeto é o que permite adaptação, inovação e fortalecimento das capacidades da equipe e da organização. Essa cultura envolve criar rotinas para refletir criticamente, escutar diferentes perspectivas, analisar causas e registrar aprendizados de forma acessível e compartilhável. Projetos que aprendem conseguem melhorar e se adaptar continuamente, mesmo em ambientes incertos e complexos.

Boas práticas para gestão de impacto e aprendizado

As boas práticas apresentadas aqui são referências que podem direcionar o sucesso da gestão neste domínio e devem ser ajustadas conforme o contexto e os desafios de cada projeto.

01 Planejar desde o início como será feita a verificação dos resultados e o aprendizado ao longo do projeto, definindo o impacto pretendido e o público-alvo das entregas.

02 Refletir periodicamente com a equipe e os atores envolvidos sobre avanços, dificuldades e possibilidades de melhoria.

03 Utilizar métodos variados de avaliação e aprendizado, adequados ao tipo de resultado esperado e ao momento do projeto.

04 Investigar causas e efeitos com profundidade, para aprimorar decisões e compreender os caminhos que geram valor público.

05 Implementar espaços e rotinas de escuta ativa e análise crítica, visando o fortalecimento da cultura de aprendizado do projeto.

06 Registrar e compartilhar os aprendizados de forma acessível, promovendo a memória organizacional e o reaproveitamento por outras equipes.

07 Comunicar os resultados e os aprendizados de maneira clara e estratégica, fortalecendo a confiança e a tomada de decisão.

Como podemos e artefatos

Legenda dos níveis de complexidade

baixo: ● ○ ○ *médio:* ● ● ○ *alto:* ● ● ●

01 Como podemos planejar a avaliação do projeto

Evidência e causalidade na medição de impacto
● ● ○
Para estabelecer a base conceitual da avaliação e orientar a escolha dos métodos e indicadores.

Delimitação de público-alvo para avaliação ● ● ○
Para delimitar com precisão quem será diretamente impactado pelo projeto e garantir foco na mensuração de resultados.

02 Como refletir e aprender rápido

Barco à vela ● ○ ○
Para identificar forças impulsionadoras, resistências e oportunidades de ajuste com a equipe de forma visual e colaborativa.

Começar, parar e continuar ● ○ ○
Para promover revisões ágeis de práticas e rotinas do projeto com base na experiência da equipe e dos envolvidos.

03 Como evidenciar causas

Espinha de peixe ● ● ○
Para organizar e investigar possíveis causas de um problema complexo ou de um resultado indesejado.

5 porquês ● ○ ○
Para explorar causas-raiz por meio de perguntas sucessivas, aprofundando o entendimento sobre falhas e aprendizados.

04 Como avaliar o projeto

Diferença-em-diferenças e pareamento ● ● ●
Para avaliar quantitativamente o impacto de projetos quando não é possível realizar experimentos com grupos randomizados.

Entrevistas e grupos focais ● ● ○
Para aprofundar a compreensão sobre os resultados de um projeto, investigando percepções, motivações e interpretações.

05 Como registrar as lições aprendidas

Lições aprendidas, limites e recomendações ● ● ○
Para organizar e divulgar aprendizados práticos que possam ser reaproveitados por outras equipes ou em projetos futuros.

Rosas, botões e espinhos ● ○ ○
Para estruturar uma escuta sensível e colaborativa sobre o que funcionou, o que está em desenvolvimento e o que precisa melhorar.

06 Como registrar as informações de encerramento do projeto

Relatório de projeto ● ● ○
Para consolidar resultados, aprendizados e marcos do projeto em um documento de gestão do conhecimento e prestação de contas.

Estudo de caso ● ○ ○
Para sintetizar e comunicar sobre o processo, decisões e resultados do projeto, valorizando suas decisões e aprendizados.

Relações com outros domínios e etapas de gestão de projetos

Domínios relacionados:

Domínio 2

Escopo e valor:

A avaliação do impacto está diretamente ligada à clareza do valor público que o projeto pretende gerar e à definição dos resultados esperados.

Domínio 4

Capacidades e atividades:

Os indicadores de impacto e os registros de avaliação devem estar conectados às entregas e atividades monitoradas ao longo do projeto, assim como os momentos de aprendizagem incorporados à dinâmica de gestão de atividades.

Domínio 6

Incerteza e contexto:

O aprendizado sobre o que funciona e com experiências desafiadoras retroalimenta a capacidade de adaptação e a resiliência dos projetos.

Etapas de gestão de projetos mais relevantes:

01 Iniciação

02 **Planejamento:**

A definição do impacto esperado e das estratégias de avaliação deve ocorrer desde o início do projeto, orientando metas e indicadores.

03 Execução

04 Monitoramento

05 **Encerramento:**

É o momento de consolidar resultados, registrar aprendizados e transformar a experiência em conhecimento compartilhado e reaproveitável.

Como planejar a avaliação do projeto

Planejar a avaliação do projeto significa construir, ainda no início ou durante sua execução, as bases para medir se os objetivos pretendidos serão alcançados e se os efeitos gerados correspondem ao impacto esperado. Na gestão pública, esse planejamento é ainda mais crítico, pois garante que os recursos investidos resultem em melhorias concretas para a sociedade, respeitando princípios de transparência e responsabilização. Um bom plano de avaliação define desde o início o que será medido, quando e como, considerando os objetivos do projeto e as hipóteses de mudança já trabalhadas. Dessa maneira, evitam-se improvisações futuras e aumenta-se a credibilidade dos resultados obtidos.

Ao estruturar o plano, é importante definir claramente o impacto esperado, as evidências que precisam ser observadas e como a causalidade entre as ações do projeto e os resultados será verificada (ver também *teoria da mudança*). A escolha das métricas e dos métodos de coleta deve estar alinhada ao público-alvo da política ou projeto (ver também *mapa de empatia*) e às capacidades da equipe para conduzir a avaliação com o rigor adequado. A proporcionalidade também é uma chave importante: avaliações muito complexas podem consumir recursos desnecessários, enquanto avaliações superficiais podem não fornecer insumos úteis para decisões (ver também *como avaliar o projeto*). Estabelecer desde o início um equilíbrio entre profundidade analítica e viabilidade operacional permite que o projeto produza aprendizados relevantes e concretos. Por fim, é importante lembrar que avaliações podem ocorrer em diferentes momentos do ciclo do projeto, como forma de apoiar decisões estratégicas em cada fase. Antes do início da execução, por exemplo, a avaliação pode apoiar o diagnóstico e o desenho da intervenção (ex ante). Durante o projeto, permite monitorar a implementação e ajustar rotas (in itinere). Ao final, ajuda a verificar se os resultados e impactos foram atingidos (ex post), gerando aprendizados para projetos futuros (ver também *avaliações no ciclo de políticas públicas*).

Diretrizes orientadoras

1. Definir objetivos claros e verificáveis para a avaliação do projeto.
2. Selecionar métodos e métricas adequados ao contexto e aos recursos disponíveis.
3. Estabelecer o público-alvo da avaliação e as necessidades de informação.
4. Considerar limitações operacionais e riscos na definição da estratégia de avaliação.
5. Planejar o momento e a periodicidade das coletas de dados para avaliação.

COMO PLANEJAR A AVALIAÇÃO DO PROJETO

Evidência e causalidade na medição de impacto

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para estruturar a lógica de avaliação do projeto, definindo o que será considerado impacto, quais evidências serão buscadas e como a relação de causa e efeito será verificada. Este artefato contribui para garantir que a medição do impacto se apoia em fundamentos sólidos, aumentando a credibilidade e a utilidade da avaliação.

Como usar:

Compreender impacto, evidência e causalidade como conceitos interligados é fundamental para avaliações de qualidade. O impacto de um projeto reside na transformação que ele gera, especialmente em projetos de valor público, onde se busca uma mudança concreta nas vidas das pessoas, nos serviços ou na resolução de um problema público. É importante diferenciar impacto de entregas e resultados intermediários: enquanto estes dizem respeito à implementação das ações, o impacto corresponde à mudança gerada por essas ações na realidade (ver também *teoria da mudança*).

Já a evidência é o suporte que valida ou não se esse impacto ocorreu. Evidências podem ser quantitativas ou qualitativas, diretas ou indiretas, mas precisam ser sempre confiáveis, verificáveis e relevantes para a pergunta de avaliação. Não basta identificar que houve uma mudança; é necessário reunir informações suficientes que permitam afirmar com segurança que tal transformação de fato ocorreu, em alinhamento com o que se pretendia alcançar. Dessa forma, são as evidências que garantem credibilidade e assertividade para o projeto, pois permitem confrontar suposições, como percepções intuitivas ou expectativas possivelmente exageradas sobre o impacto. Indicadores são uma forma comum de gerenciar evidências (ver também *Indicadores e resultados-chave*).

Por fim, estabelecer a causalidade significa compreender se as mudanças observadas podem ser atribuídas, de fato, às ações do projeto — e não a outros fatores externos. Parte-se de uma suposição para a comprovação da relação de causa e efeito. Esse é o ponto crítico da avaliação de impacto: isolar, na medida do possível, a contribuição específica do projeto para os resultados alcançados. Métodos de contrafactual, análises qualitativas profundas e triangulação de dados são algumas estratégias para fortalecer essa verificação (ver também *como avaliar o projeto*). A partir dessa compreensão integrada, a equipe do projeto estará mais preparada para planejar uma avaliação consistente, que conecte os objetivos às transformações reais geradas.

Passo a passo

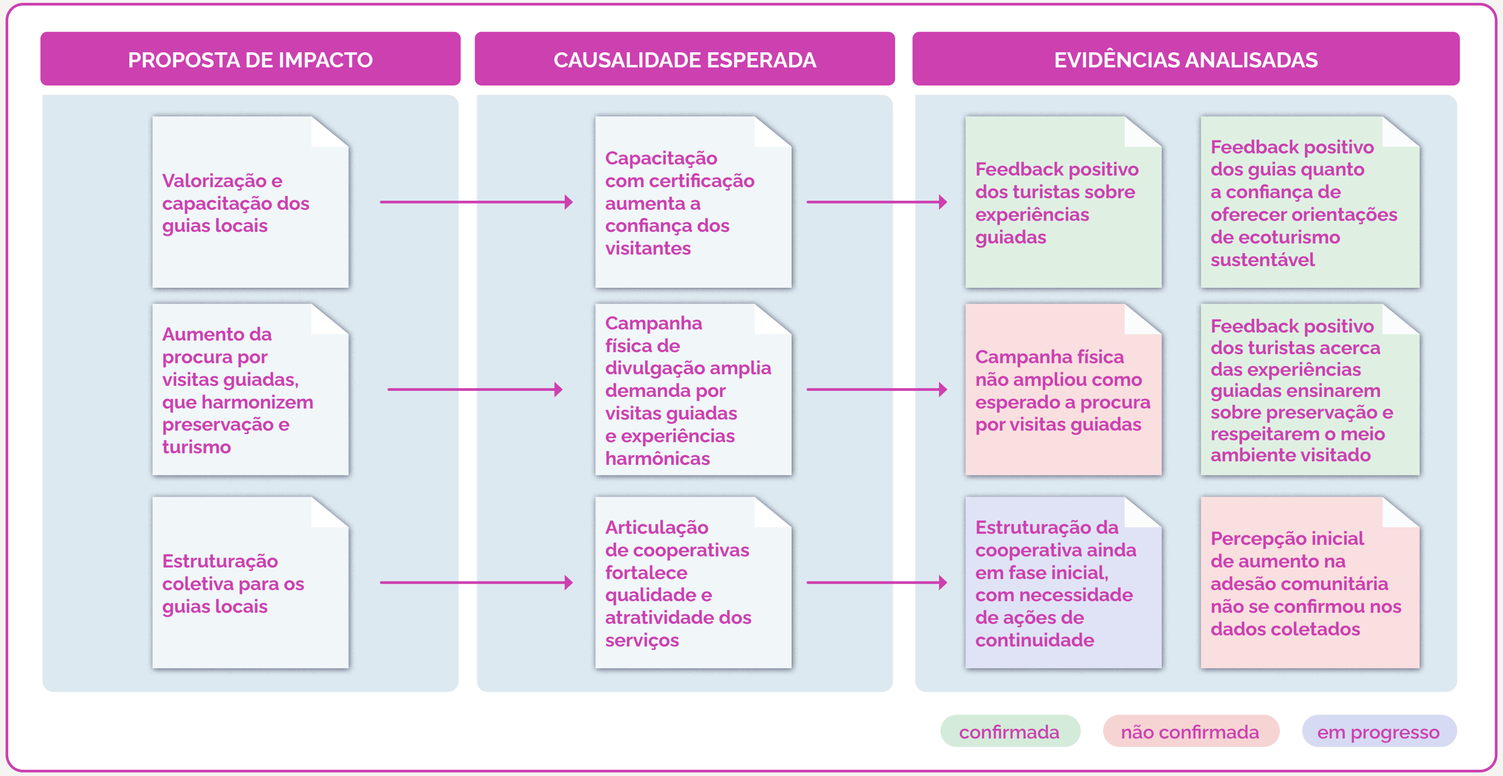
1. **Defina o que será considerado impacto:** Descreva as mudanças desejadas na sociedade ou no público-alvo que vão além das entregas do projeto.
2. **Estabeleça quais evidências podem comprovar o impacto:** Identifique fontes confiáveis de dados e métodos de coleta que possam validar os resultados alcançados.
3. **Verifique a conexão causal:** Reflita sobre como será demonstrada a relação entre as ações do projeto e os resultados observados.
4. **Considere riscos de interpretação:** Avalie fatores externos que possam influenciar os resultados e defina as formas de mitigar dúvidas sobre a atribuição de impacto.
5. **Organize o raciocínio de avaliação:** Estruture as definições em um documento claro e compartilhe com a equipe para garantir entendimento comum.

COMO PLANEJAR A AVALIAÇÃO DO PROJETO

Evidência e causalidade na medição de impacto

Exemplo no projeto de turismo sustentável em áreas de preservação

A equipe estrutura sua avaliação conectando a proposta de impacto, a lógica de causalidade entre entregas e resultados esperados e as evidências que atestam a ocorrência (ou não) dessas relações causais na realidade vivenciada. A partir disso, se dividem para coletar dados que fundamentam a análise. Com esse exercício, conseguem identificar casos em que a transformação gerada foi confirmada, como no aumento da confiança dos visitantes em guias certificados, e outros em que a mudança esperada não se concretizou, como no impacto limitado da campanha física sobre a demanda por visitas guiadas. Esse artefato contribui para fortalecer a credibilidade da avaliação e qualificar os aprendizados com base em dados concretos, evitando decisões ancoradas apenas em percepções iniciais.



Referências e aprofundamento:

INSPER METRICIS. Guia de Avaliação de Impacto Socioambiental para Utilização em Projetos e Investimentos de Impacto. São Paulo: Insper Metricis, 5 ed, 2022.

Evidência Express e sua caixa de ferramentas (Enap)

Avaliação de Políticas Públicas: Guia Prático de Análise ex-Ante (Casa Civil)

Avaliação de Políticas Públicas - Guia Prático de Análise ex post (Casa Civil)

COMO PLANEJAR A AVALIAÇÃO DO PROJETO

Delimitação de público-alvo para avaliação

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para definir quem será diretamente impactado pelas ações do projeto, garantindo foco e efetividade nas estratégias de intervenção. Este artefato contribui para detalhar o público que será atendido, apoiando tanto a avaliação de impacto quanto o desenho das atividades e da comunicação do projeto.

Como usar:

A definição do público-alvo é essencial para assegurar que o projeto atinja quem realmente precisa dele e que as ações estejam alinhadas com as transformações desejadas. No que tange a avaliação, o público a ser delimitado corresponde ao grupo para o qual as ações do projeto são realmente desenhadas e que, portanto, será beneficiado ou impactado de forma direta pelo projeto (ver também *como compreender público-alvo e traçar objetivos*). A especificação dos grupos impactados pelo projeto é, portanto, de grande valor para o processo de avaliação, até mesmo aqueles impactados indiretamente ou de forma secundária.

Determinar o público-alvo envolve uma análise criteriosa, indo além da intuição ou da experiência passada. É necessário olhar para fatores como perfil socioeconômico, localização geográfica, vulnerabilidades específicas, barreiras de acesso, ou mesmo situações de desigualdade preexistente. Outros aspectos, como nível de escolaridade, gênero, idade, raça ou etnia, e condições de saúde também são determinantes para compreender as especificidades e necessidades desse grupo. Mapear essas variáveis fortalece o desenho do projeto, ajustando atividades, comunicação e até a escolha de indicadores de avaliação.

Uma ferramenta útil nesse processo é o diagrama de Venn, que pode ser utilizado para representar visualmente a sobreposição de critérios relevantes para a definição do público-alvo. Ele permite explicitar quais características são necessárias em conjunto (critérios com lógica de interseção "E") e quais podem ser alternativas (critérios com lógica "OU"). Essa visualização ajuda a esclarecer as fronteiras da priorização e a comunicar melhor quem será considerado beneficiário direto da intervenção, principalmente no contexto de avaliações de impacto.

Passo a passo

1. **Defina o objetivo central do projeto:** Estabeleça com clareza qual transformação deseja alcançar, como ponto de partida para identificar quem será impactado.
2. **Foque no público-alvo a ser transformado pelo projeto:** Tenha clareza sobre quem será beneficiado diretamente e indiretamente pelo projeto, diferenciando das partes interessadas que podem ser alvo apenas de comunicações e apoios.
3. **Analise as características daquele grupo:** Considere fatores como localização, perfil socioeconômico, gênero, raça, idade, barreiras de acesso e vulnerabilidades específicas.
4. **Mapeie dados e evidências:** Utilize pesquisas, diagnósticos prévios e dados oficiais para especificar e validar a escolha do público-alvo.
5. **Delimite fronteiras:** Estabeleça os recortes que compõem o público-alvo em cada característica e determine as relações entre elas, podendo ser alternativas ou mandatórias. Utilize o diagrama de Venn quando o exercício visual for aplicável e útil.
6. **Revise ao longo do projeto:** Atualize a definição do público-alvo conforme surgirem novos aprendizados e alterações no contexto do projeto.

COMO PLANEJAR A AVALIAÇÃO DO PROJETO

Delimitação de público-alvo para avaliação

Exemplo no projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública

Para preparar a avaliação quantitativa do programa, Marina e sua equipe estruturam a delimitação do público-alvo utilizando um diagrama de Venn. Com base em diagnósticos locais e evidências de desigualdade no acesso à saúde, definem três critérios principais: ser usuário dos serviços públicos de saúde (SUS); viver em locais de difícil acesso aos serviços de saúde, como áreas com baixa cobertura de atenção primária ou afastadas de centros urbanos; e pertencer a grupos vulnerabilizados pelo recorte social, como mulheres em situação de vulnerabilidade e pessoas LGBTQIA+. Levantamentos anteriores indicavam que esses grupos concentram maiores barreiras institucionais e menor acesso a práticas de cuidado adequadas, justificando a priorização no processo de avaliação. A sobreposição desses critérios evidencia o público prioritário da avaliação: população que depende do atendimento de qualidade do SUS, mas vive em locais de difícil acesso aos serviços ou pertence aos grupos vulnerabilizados determinados anteriormente. Assim, o diagrama orienta a construção dos indicadores e contribui para que a avaliação esteja centrada nas populações onde a transformação do programa é mais necessária.

Referências e aprofundamento:

INSPER METRICIS. Guia de Avaliação de Impacto Socioambiental para Utilização em Projetos e Investimentos de Impacto. São Paulo: Insper Metricis, 5 ed, 2022.

Modelo Diagrma de Venn (Miro)

Como refletir e aprender rápido

A aprendizagem rápida é essencial para projetos que precisam se adaptar a contextos em constante transformação. Em vez de esperar o encerramento formal do projeto para analisar o que funcionou e o que não funcionou, criar espaços contínuos de reflexão e troca de feedbacks ajuda a ajustar rotas e fortalecer o desempenho da equipe ao longo do caminho. Refletir rapidamente significa identificar lições em tempo real, transformar desafios em oportunidades de melhoria e promover uma cultura que valoriza o aperfeiçoamento constante. Essa prática cria uma equipe mais engajada, resiliente e alinhada aos objetivos do projeto.

Não se trata apenas de realizar dinâmicas pontuais, mas de cultivar uma mentalidade que normalize a revisão crítica das ações, incentive a escuta ativa e facilite a construção coletiva de soluções. Exercícios estruturados e conversas orientadas ajudam a transformar percepções individuais em aprendizados coletivos, mesmo em ambientes desafiadores. Quando conduzidas com regularidade e intencionalidade, essas práticas transformam aprendizados isolados em ganhos concretos para o projeto e para a organização como um todo. Para alcançar bons resultados, é importante criar um ambiente de segurança psicológica, onde a equipe se sinta confortável para compartilhar erros e acertos sem receio de julgamentos ou punições.

Diretrizes orientadoras

1. Criar rotinas frequentes de reflexão ao longo do ciclo do projeto.
2. Promover um ambiente de segurança psicológica para discussões abertas.
3. Priorizar simplicidade e objetividade nas ferramentas de reflexão.
4. Focar em aprendizados que possam ser aplicados imediatamente.
5. Envolver toda a equipe para ampliar as perspectivas de análise.

COMO REFLETIR E APRENDER RÁPIDO

Barco à vela

Nível de complexidade: ● ○ ○

Quando usar:

Para criar momentos rápidos de reflexão coletiva durante o andamento do projeto, facilitando o entendimento sobre o que impulsiona ou freia a equipe. Este artefato é especialmente útil em ciclos curtos de trabalho ou após eventos específicos, ajudando a manter a equipe alinhado e engajado nas melhorias contínuas.

Como usar:

O barco à vela é uma dinâmica visual e simples que convida a equipe a representar o projeto como uma embarcação em movimento. A partir dessa metáfora, os participantes identificam o que está impulsionando o barco (ventos favoráveis), o que está atrasando sua navegação (âncoras), os riscos que se aproximam (como barreiras de corais ou icebergs), e os objetivos e noções de sucesso (o destino, como terra firme). Essa abordagem simbólica facilita a expressão de percepções de forma descontraída e acessível, especialmente em grupos diversos.

Além de capturar sentimentos e percepções em torno do andamento do projeto, a ferramenta permite que as contribuições sejam visualizadas coletivamente, promovendo entendimento comum e colaboração para a resolução dos desafios identificados. A condução deve sempre encorajar a participação de todos e, ao final, priorizar ações para resolver os entraves ou aproveitar as oportunidades levantadas.

Passo a passo

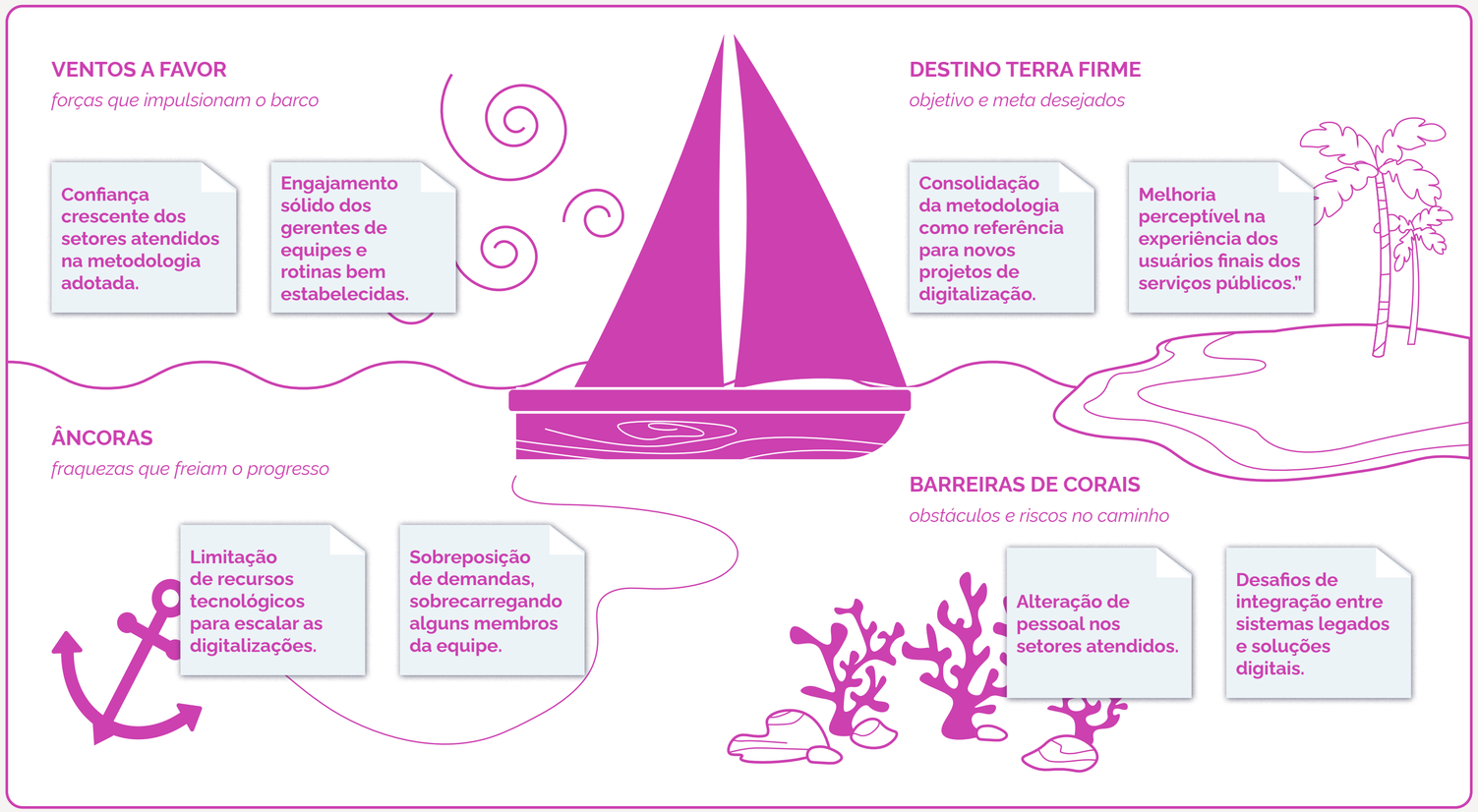
1. **Prepare a visualização do barco à vela:** Desenhe a embarcação com espaço para incluir os diferentes elementos da dinâmica.
2. **Oriente sobre os ventos e âncoras:** Explique que os ventos representam fatores que impulsionam o projeto (“o que nos ajuda a avançar?”) e que as âncoras representam o que está retardando o progresso (“o que está nos prendendo e causando lentidão?”).
3. **Aborde as barreiras e o destino:** Apresente as barreiras de corais como riscos a frente (“quais ameaças estão no nosso caminho?”) e a terra firme como o objetivo a se alcançar (“quais são nossas metas? Onde chegaremos?”).
4. **Estimule contribuições da equipe:** Incentive todos a refletir e compartilhar suas percepções para cada um dos elementos.
5. **Organize e discuta as ideias:** Agrupe os pontos semelhantes e conduza uma discussão sobre os aprendizados.
6. **Priorize ações concretas:** Com base na análise coletiva, defina ações para enfrentar obstáculos ou potencializar oportunidades.

COMO REFLETIR E APRENDER RÁPIDO

Barco à vela

Exemplo no projeto de digitalização de serviços públicos

Com alguns ciclos de execução já concluídos e os setores atendidos começando a confiar na metodologia e se engajando ativamente com as equipe, Ariel propõe a aplicação do Barco à vela para refletir sobre o andamento do projeto. Aproveitando esse momento de maior integração, Ariel convida também representantes das áreas atendidas para participarem da dinâmica, enriquecendo a visão sobre o que está funcionando bem, os desafios enfrentados e as metas coletivas, de modo a ajudar o grupo a alinhar percepções, valorizar conquistas intermediárias e fortalecer a colaboração para os próximos passos do projeto.



Referências e aprofundamento:

Modelo Jornada de projeto (Canva)

Modelo de Retrospectiva Barco (SCRUM) (Miro)

COMO REFLETIR E APRENDER RÁPIDO

Começar, parar e continuar

Nível de complexidade: ● ○ ○

Quando usar:

Para promover discussões objetivas sobre práticas e comportamentos da equipe que merecem ser ajustados, mantidos ou iniciados, ajudando na melhoria contínua do projeto. Este artefato é especialmente útil em revisões de ciclo ou momentos de ajuste estratégico, pois facilita a priorização de ações de forma colaborativa.

Como usar:

A dinâmica de "começar, parar e continuar" é uma ferramenta simples, porém altamente eficaz, para estruturar conversas francas sobre a condução do projeto. Seu objetivo é ajudar a equipe a identificar comportamentos e práticas que precisam ser adotados, interrompidos ou mantidos, promovendo um momento aberto para o aprendizado coletivo e para a construção de consensos sobre os caminhos a seguir. Para o sucesso do exercício é preciso estimular a postura receptiva a feedbacks e um espaço seguro para o conflito de ideias.

No campo do "começar", estimule reflexões sobre ideias e ações que ainda não foram tentadas e que podem trazer melhorias para o projeto. Provoque a equipe com perguntas como: "o que podemos começar a fazer para aumentar nosso impacto ou resolver os desafios atuais?". Já no campo do "parar", a proposta é abrir espaço para identificar o que está consumindo energia sem gerar resultados proporcionais ou até mesmo prejudicando o andamento do projeto. Questione: "o que estamos fazendo que já não faz mais sentido ou está nos atrapalhando?". Por fim, no campo do "continuar", o foco é reconhecer e manter práticas que estão funcionando bem e trazendo resultados positivos. Convide o grupo a refletir: "o que está funcionando e merece ser mantido ou até ampliado?".

Passo a passo

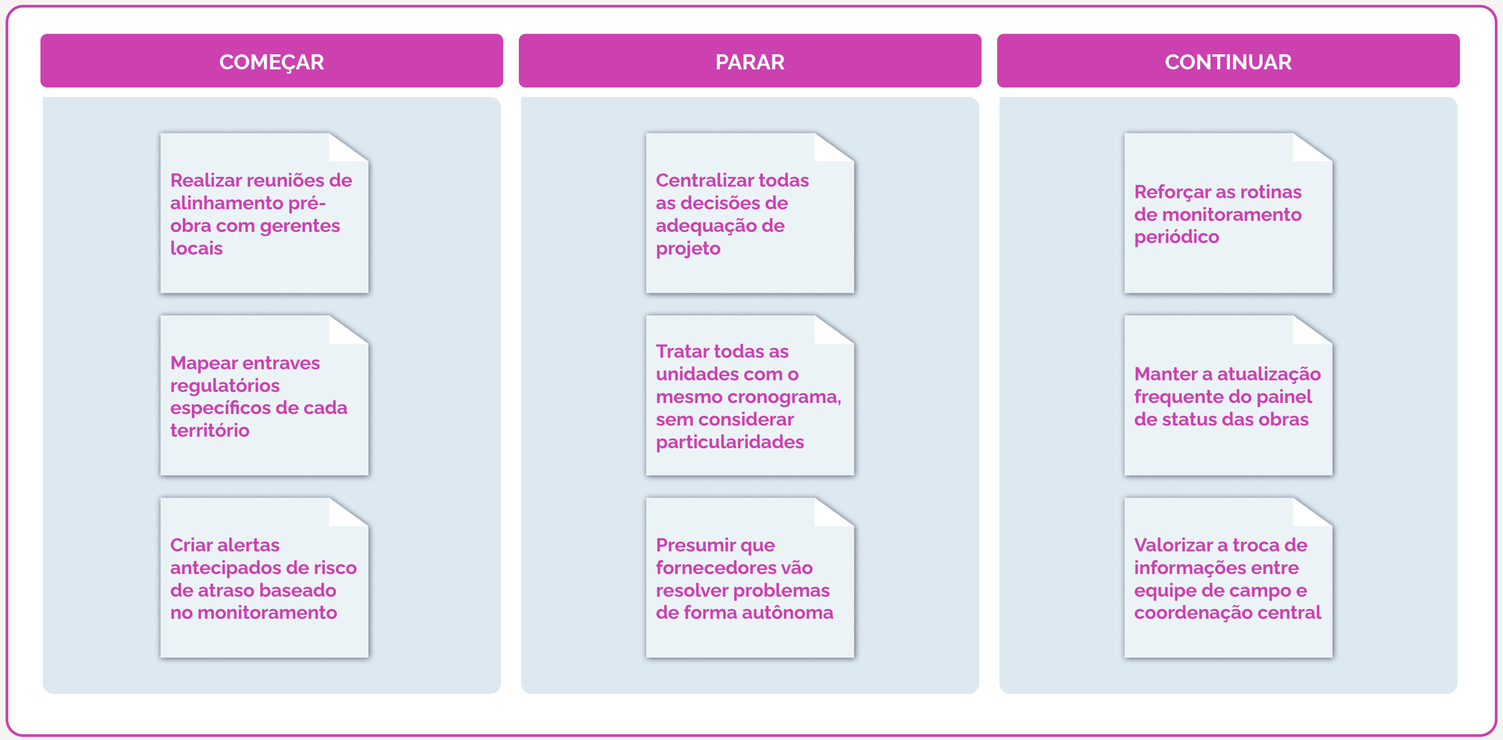
1. **Prepare a dinâmica e a visualização dos três campos:** Desenhe ou projete três áreas nomeadas como "começar", "parar" e "continuar".
2. **Conduza a reflexão sobre o que começar:** Estimule ideias de novas ações, práticas ou abordagens que possam fortalecer o projeto.
3. **Explore o que parar:** Identifique junto à equipe comportamentos, rotinas ou processos que não agregam mais valor.
4. **Registre o que continuar:** Reflita sobre os pontos fortes da equipe e do projeto que devem ser mantidos e valorizados.
5. **Sintetize os aprendizados e defina os próximos passos:** Priorize as ações mais relevantes e planeje como integrá-las à rotina do projeto.

COMO REFLETIR E APRENDER RÁPIDO

Começar, parar e continuar

Exemplo no projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública

Atenta à planilha de monitoramento das obras, Marina percebe a oportunidade de conduzir uma dinâmica com a equipe para entender o que poderia explicar o progresso das unidades em construção ser tão diversa. A partir do exercício de reflexão, percebem que algumas unidades enfrentam entraves externos não previstos, enquanto outras avançam mais rápido devido a alinhamentos locais bem estabelecidos. A equipe agrupa as contribuições em painéis por categoria, facilitando a visualização coletiva dos padrões emergentes e promovendo uma discussão aberta sobre ajustes possíveis na condução do projeto, o que ajuda Marina a consolidar aprendizados práticos e a orientar as próximas decisões com base nas experiências concretas das obras em campo.



Referências e aprofundamento:

Modelo para Feedback Start, Stop, Continue (Miro)

Modelo Retrospectiva parar, começar, continuar (Canva)

Como evidenciar causas

Compreender as causas que estão por trás dos desafios enfrentados pelo projeto é um passo crucial para que soluções sejam não apenas reativas, mas estruturantes e efetivas. Muitas vezes, nos deparamos apenas com os sintomas de um problema (atrasos, baixa adesão ou resultados aquém do esperado) sem olharmos para os fatores mais profundos que contribuem para esses efeitos. No contexto de projetos públicos, onde as causas são frequentemente multifatoriais e envolvem fatores sociais, institucionais e operacionais (ver também *como atuar em cenários complexos*), evidenciar as origens dos problemas ajuda a fortalecer tanto a tomada de decisão quanto o aprendizado coletivo.

Para alcançar esse entendimento mais profundo, é importante adotar ferramentas que ajudem a organizar as possíveis causas, promover diálogos abertos na equipe e evitar julgamentos apressados. Esses instrumentos permitem que a equipe se afaste das explicações simplistas, investigue diferentes dimensões (processos, pessoas, recursos, contexto externo, etc.) e tenha clareza sobre o que precisa ser endereçado para alcançar os resultados pretendidos. Isso não apenas amplia a qualidade do diagnóstico, mas também previne que soluções sejam pensadas de forma superficial ou limitada a experiências prévias, dando espaço para abordagens mais eficazes e baseadas em evidências concretas. Por fim, a verificação de hipóteses levantadas é necessária para garantir que as percepções da equipe e envolvidos sejam bem fundamentadas, evitando suposições que atrapalhem a assertividade do projeto (ver também *evidência e causalidade na medição de impacto*).

Diretrizes orientadoras

1. Estruturar discussões para que não se concentrem apenas nos sintomas, mas avancem até as causas-raiz dos problemas.
2. Estimular a escuta ativa e a participação de diferentes perspectivas para enriquecer a identificação das causas.
3. Revisitar as análises periodicamente, considerando novos dados ou mudanças de contexto que possam alterar a compreensão das causas.
4. Priorizar as causas que, se tratadas, terão maior potencial de eliminar ou reduzir significativamente os problemas identificados.
5. Realizar uma análise aprofundada e crítica das hipóteses, a fim de garantir que as ações sejam baseadas em informações sólidas e confiáveis.

COMO EVIDENCIAR CAUSAS

Espinha de peixe

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para investigar causas de um problema específico que está afetando os resultados ou o andamento do projeto. Este artefato contribui para estruturar de maneira visual as relações de causa e efeito, facilitando discussões em equipe e evitando explicações simplistas.

Como usar:

O diagrama de espinha de peixe, também conhecido como diagrama de Ishikawa ou de causa e efeito, é uma ferramenta visual que ajuda a organizar de forma clara as possíveis causas de um problema. A imagem se assemelha ao esqueleto de um peixe, onde a "cabeça" representa o problema principal, e cada "espinha" lateral corresponde a uma categoria de causas. Nas aplicações mais comuns, são usadas categorias como processos, pessoas, equipamentos, materiais, ambiente e gestão, mas podem ser ajustadas ao contexto do projeto.

Durante a construção do diagrama, o objetivo não é apenas listar fatores, mas fomentar uma análise coletiva e investigativa sobre a forma com que diferentes causas contribuem para o problema identificado. Funciona tanto para pensar medidas corretivas, quanto para antecipar atuações durante o planejamento, de forma preventiva. Perguntas abertas e participativas são essenciais para enriquecer a identificação das relações entre causas primárias, secundárias ou até terciárias. Quanto mais aprofundada for essa análise, mais robusta será a compreensão dos desafios do projeto, o que permite pensar em soluções mais precisas e eficazes.

Passo a passo

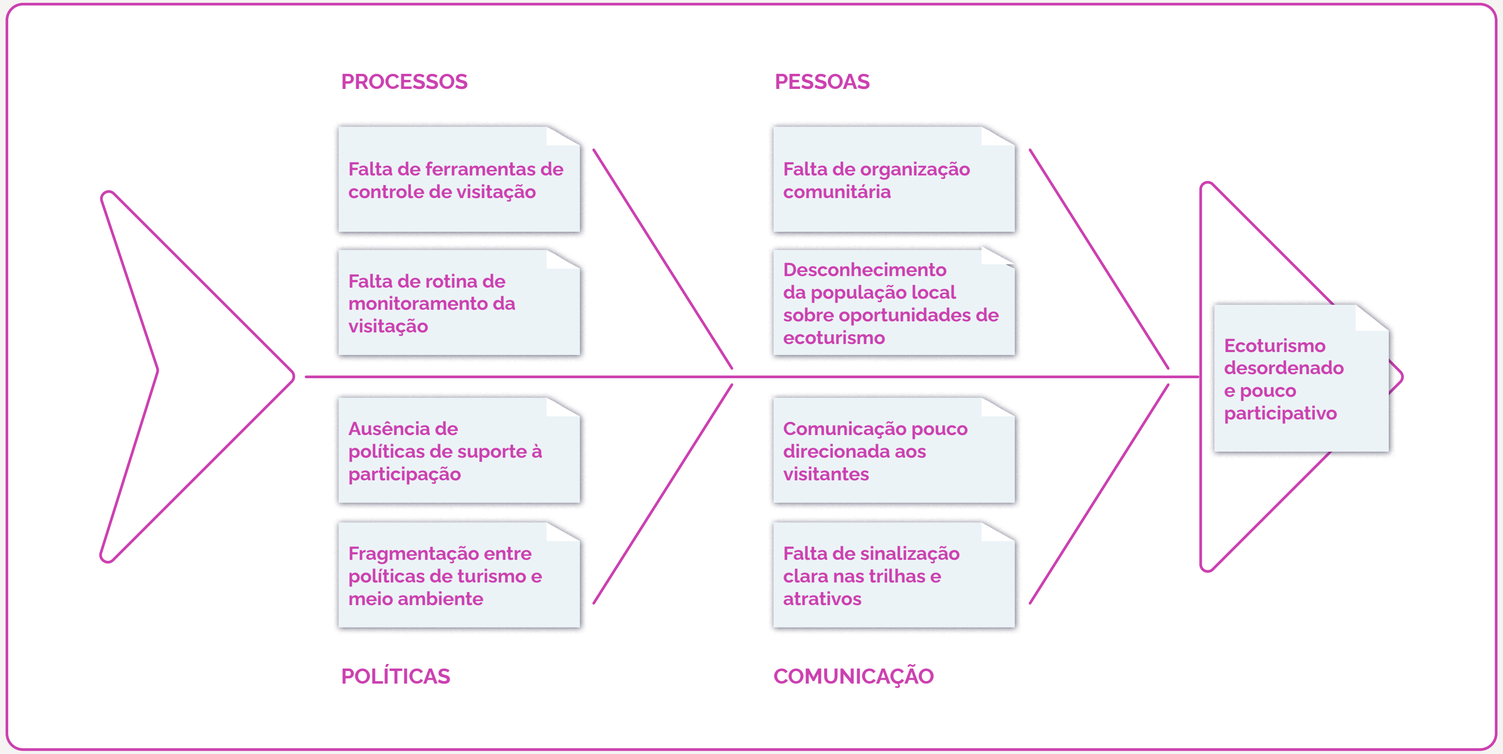
1. **Defina claramente o problema a ser analisado:** Escreva o problema em um lado da folha ou quadro, como a "cabeça" do peixe.
2. **Estabeleça as categorias principais de causas:** Desenhe as "espinhas maiores", definindo macrotemas que ajudem a organizar as contribuições da equipe.
3. **Explore possíveis causas dentro de cada categoria:** Reúna a equipe e incentive perguntas como "o que contribui para o problema neste fator?".
4. **Detalhe causas secundárias e terciárias:** Aprofunde cada espinha, buscando entender inter-relações e detalhes que possam passar despercebidos.
5. **Valide as causas levantadas:** Verifique se as causas são plausíveis e respaldadas por dados ou pela experiência prática da equipe.
6. **Priorize causas para ação:** Identifique quais causas têm maior impacto sobre o problema e que merecem foco imediato em estratégias de solução.

COMO EVIDENCIAR CAUSAS

Espinha de peixe

Exemplo no projeto de turismo sustentável em áreas de preservação

Luciano e sua equipe utilizam a ferramenta de espinha de peixe para estruturar as causas que contribuem para as tensões observadas no projeto antes de explorarem os pontos de alavancagem para intervenção. Juntos, buscam entender por que a inserção das comunidades locais no ecoturismo é limitada e por que o fluxo de turistas está desordenado nas áreas de preservação. O exercício ajuda a equipe a visualizar a relação entre diferentes fatores, como a falta de organização comunitária, a ausência de ferramentas de controle de visitação, a comunicação pouco direcionada e a carência de políticas institucionais de suporte.



Referências e aprofundamento:

Modelo Diagrama de Ishikawa (Canva)

Modelo de Diagrama de Ishikawa (Miro)

COMO EVIDENCIAR CAUSAS

5 porquês

Nível de complexidade: ● ○ ○

Quando usar:

Para investigar a causa raiz de um problema de forma rápida e direta, explorando sucessivas perguntas que aprofundam o entendimento da situação. Este artefato é ideal para momentos de revisão rápida ou oficinas de diagnóstico, especialmente quando há necessidade de respostas objetivas e ação imediata.

Como usar:

A técnica dos 5 porquês é extremamente simples e prática: consiste em perguntar "por quê?" de maneira repetida, geralmente até cinco vezes, para explorar progressivamente as camadas de um problema até chegar à sua causa raiz. A ideia por trás da ferramenta é que, muitas vezes, as respostas iniciais descrevem apenas sintomas visíveis, e, somente ao insistir nas perguntas, se alcança o núcleo da questão.

Embora o número cinco sirva como uma referência, a profundidade real dependerá da complexidade do problema. Em alguns casos, três perguntas podem ser suficientes; em outros casos, mais de cinco podem ser necessárias. A diferença está na disciplina de manter a pergunta focada e conectada à resposta anterior, evitando generalizações ou desvios que enfraqueçam a análise.

O 5 porquês se torna ainda mais poderoso quando aplicado em grupo, pois estimula a diversidade de perspectivas e enriquece a compreensão do problema. Para aumentar a qualidade da dinâmica, vale incentivar o uso de fundamentos e evidências sempre que possível e, na sua ausência, a boa prática é direcionar a discussão para encaminhamentos de verificação e aprofundamento. Registrar as perguntas e respostas ajuda a manter o raciocínio estruturado e facilita a comunicação dos achados para toda a equipe. A causa raiz identificada ao final do exercício pode orientar ações corretivas ou preventivas mais efetivas e realistas.

Passo a passo

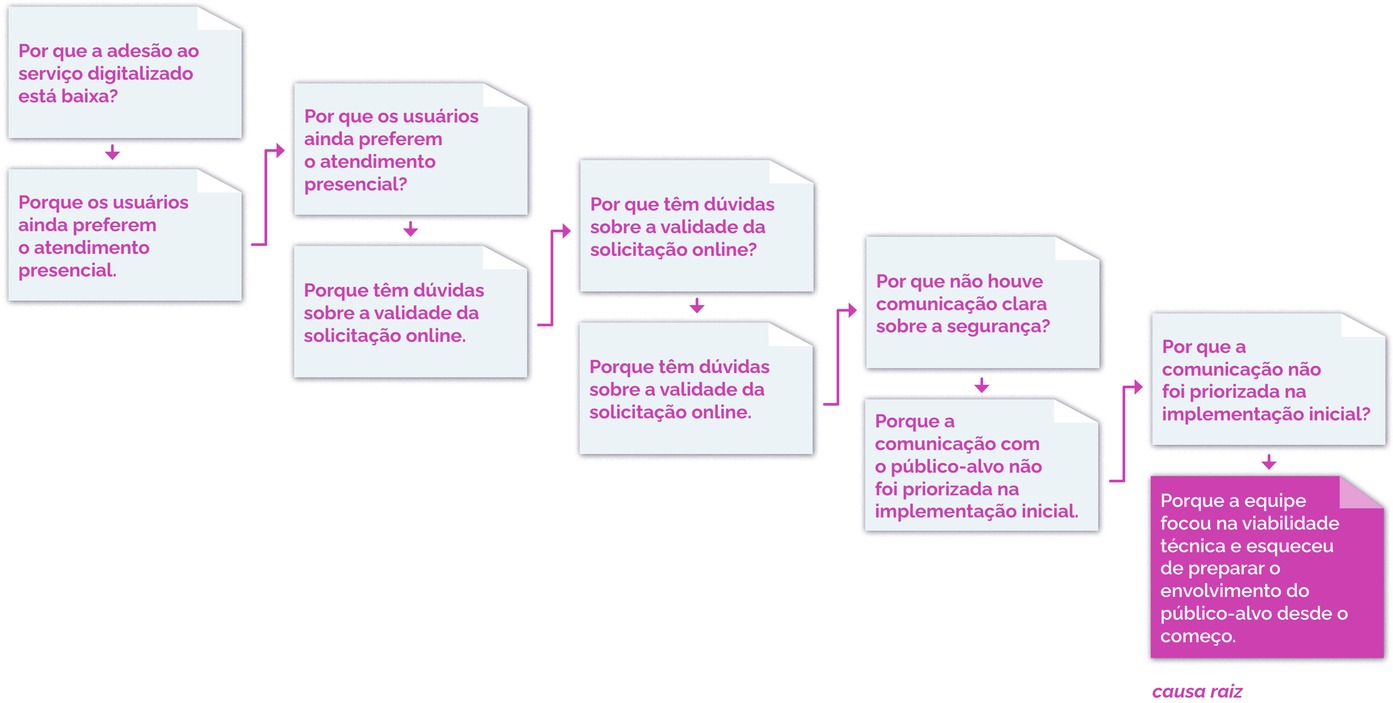
1. **Descreva claramente o problema inicial:** Defina de forma objetiva o que está acontecendo e que precisa ser investigado.
2. **Pergunte "por quê?" pela primeira vez:** Questione diretamente a causa imediata do problema identificado.
3. **Continue perguntando "por quê?" para cada resposta obtida:** Mantenha o foco na linha de raciocínio, buscando causas mais profundas.
4. **Registre cada resposta de forma encadeada:** Anote as perguntas e respostas para manter a clareza da análise.
5. **Avalie se chegou à causa raiz:** Verifique se a última resposta indica um fator estrutural ou fundamental que, se resolvido, elimina ou reduz significativamente o problema.
6. **Valide a resposta final:** Confirme o diagnóstico com diferentes membros da equipe e recolha fundamentações para garantir consistência e evitar vieses.
7. **Defina ações com base na causa raiz:** Planeje medidas corretivas ou preventivas diretamente relacionadas à causa identificada.

COMO EVIDENCIAR CAUSAS

5 porquês

Exemplo no projeto de digitalização de serviços públicos

Após lançar a versão digital da solicitação de benefícios sociais, a equipe de Ariel observa que a adesão ao serviço ainda está abaixo do esperado, mesmo com as facilidades oferecidas. Para investigar as causas dessa baixa adoção, Ariel conduz com sua equipe o exercício dos 5 porquês, envolvendo também os gerentes de equipes que acompanham as áreas atendidas. A análise ajuda a expor fatores que vão além da solução técnica, revelando como lacunas na comunicação e na sensibilização dos públicos impactam diretamente a confiança no serviço digitalizado. O exercício fortalece o aprendizado da equipe e orienta ajustes na estratégia de mobilização e comunicação.



Referências e aprofundamento:

Vídeo: *LA-BORA! gov - Como usar os 5 Porquês (em menos de 5min) (Ministério da Economia)*

Modelo para o Diagrama dos 5 Porquês (Miro)

Modelo 5 porquês (Design Thinking: Toolkit para Governo, TCU)

Como avaliar o projeto

A avaliação de um projeto se concretiza quando o planejamento dá lugar à ação: é o momento de colher evidências, aplicar métodos e transformar dados em aprendizados concretos. Esta etapa envolve mais do que registrar informações, trata-se de analisar criticamente os resultados alcançados, entendendo não apenas se os objetivos foram atingidos, mas também como e por que isso ocorreu. Avaliar é, essencialmente, "testar a hipótese" do projeto na prática, validando se as relações de causa e efeito previstas se confirmam ou se ajustes são necessários para projetos futuros (ver *também evidência e causalidade na medição de impacto*).

Na prática, a execução da avaliação exige escolhas metodológicas bem fundamentadas. Métodos quantitativos, como análises contrafactuais e técnicas econométricas, permitem verificar com precisão se as mudanças observadas podem ser atribuídas às ações do projeto, sobretudo quanto ao público-alvo (ver também *delimitação de público-alvo para avaliação*). Já métodos qualitativos, como entrevistas, grupos focais ou etnografia, aprofundam a compreensão das experiências, percepções e contextos que influenciam os resultados. A combinação dessas abordagens oferece uma visão mais completa e confiável, permitindo não apenas medir o impacto, mas também entender nuances que orientam melhorias futuras.

Executar uma boa avaliação também significa ir além da coleta de dados: é necessário garantir a qualidade das informações, fazer análises rigorosas e interpretar resultados de forma crítica, considerando vieses e limitações. Deve haver intencionalidade na coleta de dados desde seu planejamento, relacionando as informações buscadas com análises possíveis ou indicadores metrificados anteriormente (ver também *indicadores e resultados-chave*). O passo final, e não menos importante, está em transformar as conclusões em recomendações úteis para o projeto e para projetos futuros. Avaliar um projeto, portanto, é conectar prática e reflexão para que os aprendizados se tornem insumos estratégicos de melhoria contínua.

Diretrizes orientadoras

1. Garantir qualidade na coleta de dados, assegurando representatividade e confiabilidade das informações.
2. Escolher métodos de análise que respondam às perguntas de avaliação e sejam viáveis dentro dos recursos disponíveis.
3. Integrar diferentes abordagens (quantitativas e qualitativas) para enriquecer a compreensão dos resultados.
4. Interpretar criticamente os resultados, reconhecendo limites e evitando conclusões apressadas.
5. Traduzir as conclusões da avaliação em recomendações práticas e factíveis para o projeto em questão e/ou futuros.

COMO AVALIAR O PROJETO

Métodos quantitativos e qualitativos de avaliação

Avaliar os efeitos de um projeto com profundidade exige olhar tanto para os números quanto para as histórias. Por isso, métodos quantitativos e qualitativos são apresentados aqui como estratégias complementares, capazes de revelar tanto a magnitude quanto o significado das mudanças geradas. Esta seção reúne os principais caminhos metodológicos que podem apoiar avaliações mais robustas e úteis para decisões futuras.

No campo quantitativo, destacam-se os métodos experimentais, como os ensaios randomizados com grupos de controle, que oferecem alto rigor ao comparar aleatoriamente grupos que receberam ou não a intervenção. Quando a randomização não é viável, os métodos quase-experimentais utilizam dados observacionais para estimar efeitos causais com confiabilidade. Os dados obtidos nessas abordagens respondem à pergunta "quanto da mudança se deve ao projeto?", apoiando decisões com base em evidências numéricas.

Já os métodos qualitativos buscam entender o "como" e o "porquê" dos resultados, a partir da escuta de beneficiários, equipes e demais envolvidos. Entrevistas, grupos focais e análise de relatos permitem captar motivações, interpretações e contextos que moldam as respostas ao projeto. Quando combinados aos métodos quantitativos, enriquecem a análise e fortalecem o aprendizado institucional.

Métodos quantitativos:

1. **Experimento randomizado com grupo de controle:** Realize uma seleção aleatória dentro do público-alvo para formar grupos de tratamento e controle. A premissa central é que a aleatoriedade neutraliza fatores externos, garantindo alta validade interna. Os dados necessários são principalmente os de identificação da população elegível e de mensuração dos resultados de interesse. Contudo, sua aplicação pode ser limitada por restrições éticas ou operacionais, e sua validade externa dependerá da representatividade da amostra.
2. **Regressão descontínua:** Estabeleça um ponto de corte claro em uma variável de elegibilidade (como renda, idade ou pontuação), comparando quem ficou logo acima e logo abaixo deste limiar. A técnica assume que, próximos ao ponto de corte, os grupos são comparáveis, oferecendo alta validade interna. É necessário coletar dados precisos sobre a variável que define o ponto de corte e os resultados de interesse. Os resultados são aplicáveis somente ao entorno do ponto de corte, limitando sua generalização.
3. **Variável Instrumental:** Esse método é utilizado para lidar com o viés decorrente da participação não aleatória em um projeto. Para aplicá-lo, deve-se escolher uma variável (instrumento) que afete diretamente quem participa ou não do projeto, mas que não tenha influência direta sobre o resultado final, apenas indireta através da participação - como a localização em casos de participação que tem recorte geográfico como critério. A validade dessa técnica depende fortemente de o instrumento escolhido ser claramente associado à participação (forte) e não influenciar diretamente o resultado final por outros meios (exclusivo). Devido à sua complexidade técnica e necessidade de fundamentação rigorosa, é essencial ter dados detalhados sobre a variável instrumental, a participação no projeto e o resultado.

COMO AVALIAR O PROJETO

4. **Diferença-em-diferenças:** Compare a evolução dos resultados entre grupos que participaram e que não participaram do projeto, antes e depois da intervenção. A técnica baseia-se na premissa de que, sem o projeto, as tendências dos dois grupos teriam sido paralelas. São necessários dados longitudinais dos dois grupos, coletados antes e depois da intervenção. É relativamente simples de aplicar quando existem dados temporais robustos, oferecendo boa validade em contextos estáveis.
5. **Pareamento:** Crie pares de comparação entre participantes e não participantes que sejam similares em características observáveis. A técnica busca minimizar o viés de seleção inicial, exigindo dados detalhados sobre as características da população e o resultado de interesse. Embora não haja controle para fatores não observados, é de média complexidade e bastante útil quando há bons dados sobre a população.
6. **Controle sintético:** Construa um grupo de comparação artificial combinando dados de várias unidades não tratadas para espelhar o comportamento que seria esperado da unidade tratada sem a intervenção. São necessários dados de várias unidades comparáveis, antes e depois da intervenção. Esta técnica é sofisticada e exige alta capacidade analítica, mas oferece excelente alternativa quando existe um único "tratamento".

Métodos qualitativos:

1. **Entrevistas em profundidade:** Conduza conversas individuais detalhadas com beneficiários, gerentes ou especialistas para explorar percepções, experiências e interpretações sobre o projeto. Fundamentam-se na escuta ativa e na criação de espaço seguro para que as respostas sejam autênticas e ricas. Exigem habilidade de mediação e análise cuidadosa das narrativas, oferecendo validade contextual alta, embora com menor capacidade de generalização.
2. **Grupos focais:** Reúna pequenos grupos de participantes para discutir coletivamente questões-chave relacionadas ao projeto, estimulando a troca de perspectivas. Partem do princípio de que o diálogo em grupo revela dinâmicas sociais e opiniões divergentes ou consensuais. São métodos acessíveis e eficazes para captar percepções compartilhadas, mas demandam atenção à condução para evitar vieses de grupo ou influência de participantes dominantes.
3. **Observação direta:** Acompanhe atividades do projeto ou comportamentos de públicos-alvo em seu ambiente natural para captar dados que não seriam acessíveis por declarações. Fundamenta-se na ideia de que há elementos do contexto e das interações que não emergem em entrevistas. Embora exija mais tempo e preparação, oferece profundidade única e pode complementar outras técnicas.
4. **Análise documental:** Examine relatórios, registros institucionais, notícias ou publicações relacionadas ao projeto e seu contexto. Parte da premissa de que documentos existentes podem revelar tendências, padrões ou omissões relevantes. É relativamente simples de aplicar, mas requer olhar crítico sobre a qualidade e a atualidade das fontes consultadas.
5. **Histórias de mudança (ou histórias de impacto):** Solicite aos beneficiários e envolvidos que relatem, em seus próprios termos, mudanças vivenciadas em decorrência do projeto. A metodologia reconhece que impactos sociais nem sempre são capturados por indicadores tradicionais e valoriza a perspectiva do próprio beneficiário. A interpretação exige cuidado para validar os relatos e contextualizá-los dentro da teoria de mudança do projeto.

COMO AVALIAR O PROJETO

Diferença-em-diferenças e pareamento

Nível de complexidade: ● ● ●

Quando usar:

Para avaliar quantitativamente o impacto de projetos quando não é possível realizar experimentos com grupos randomizados. Este artefato é ideal para contextos onde há grupos que receberam e não receberam a intervenção, permitindo comparar resultados objetivamente.

Como usar:

Avaliadores que desejam estimar o impacto real de um projeto sobre determinados resultados muitas vezes recorrem a métodos quantitativos que se baseiam na comparação entre grupos. Diferença-em-diferenças e pareamento são duas estratégias amplamente reconhecidas por sua capacidade de gerar estimativas mais confiáveis mesmo na ausência de sorteio aleatório. Embora exijam dados estruturados e análises estatísticas detalhadas, esses métodos são bastante difundidos e valorizados em avaliações rigorosas de políticas públicas e projetos sociais.

A abordagem diferença-em-diferenças combina dados antes e depois da intervenção, comparando mudanças entre dois grupos: o que participou do projeto e o que não participou. O método assume que, sem a intervenção, ambos os grupos seguiriam tendências semelhantes ao longo do tempo, permitindo atribuir diferenças observadas especificamente ao impacto do projeto.

Já o pareamento é uma técnica utilizada para criar grupos comparáveis com base em características similares, garantindo maior rigor na comparação. Ele identifica indivíduos ou unidades que não participaram do projeto, mas que possuem atributos semelhantes aos participantes, ajudando a isolar o efeito real da intervenção.

Passo a passo

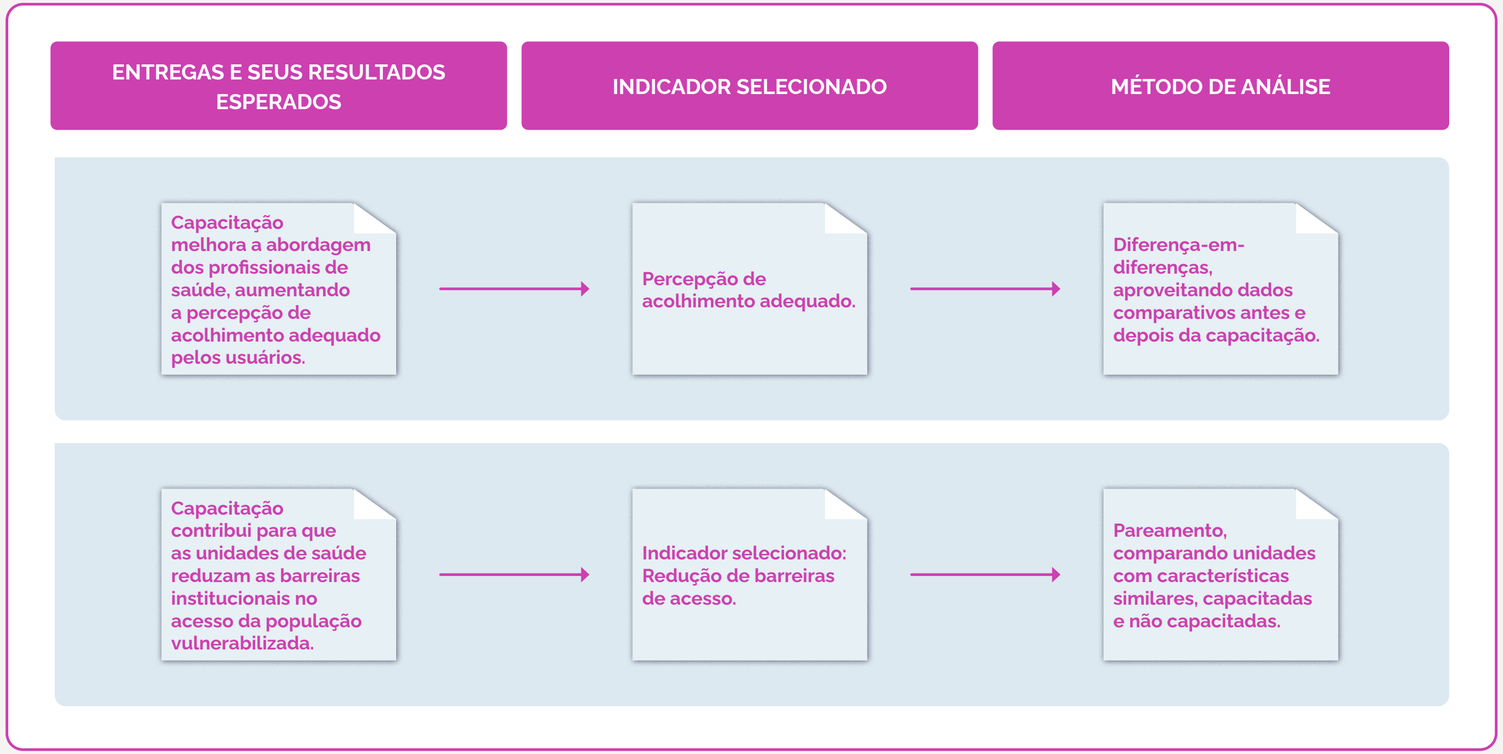
1. **Defina o método e os grupos:** Identifique claramente grupos participantes e não participantes do projeto de acordo com o método a ser utilizado.
2. **Selecione indicadores:** Escolha indicadores quantitativos comparáveis antes e após a intervenção.
3. **Colete dados históricos:** Organize dados dos indicadores escolhidos para ambos os grupos, anteriores e posteriores ao projeto.
4. **Realize o pareamento:** Estabeleça pares ou grupos comparáveis com base em características-chave, como localização ou perfil socioeconômico.
5. **Calcule diferenças:** Compare os indicadores antes e depois nos dois grupos, identificando variações ao longo do tempo.
6. **Analise resultados:** Avalie o impacto atribuído ao projeto, considerando a magnitude das diferenças observadas entre os grupos.

COMO AVALIAR O PROJETO

Diferença-em-diferenças e pareamento

Exemplo no projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública

Para mensurar as relações de causalidade esperadas entre entregas e resultados anteriormente identificadas (ver também ***teoria da mudança***) e avaliar o impacto sobre o público-alvo atendido pelas unidades do programa, Marina e sua equipe estruturam uma estratégia quantitativa que combina dois métodos complementares. Aplicam primeiramente a diferença-em-diferenças, comparando a evolução de indicadores como a percepção de acolhimento adequado e a redução de barreiras de acesso entre unidades capacitadas e não capacitadas, antes e depois da intervenção. Para reforçar a robustez da análise, utilizam também o pareamento, criando pares de unidades com características semelhantes (como perfil demográfico do público atendido e contexto regional) e comparando seus resultados após a implementação da capacitação. Dessa forma, a equipe busca compreender com maior precisão se as mudanças observadas na experiência do público atendido se devem efetivamente ao programa.



Referências e aprofundamento:

INSPER METRICIS. Guia de Avaliação de Impacto Socioambiental para Utilização em Projetos e Investimentos de Impacto. São Paulo: Insper Metricis, 5 ed, 2022.

Avaliação de Políticas Públicas: Guia Prático de Análise ex-Ante (Casa Civil)

Avaliação de Políticas Públicas - Guia Prático de Análise ex post (Casa Civil)

COMO AVALIAR O PROJETO

Entrevistas e grupos focais

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para compreender de forma aprofundada como os participantes percebem, vivenciam e interpretam os efeitos de um projeto. Este artefato é útil para identificar nuances, motivações e dinâmicas que não emergem em dados quantitativos.

Como usar:

A avaliação qualitativa é especialmente valiosa quando se busca entender o "como" e o "porquê" dos efeitos de um projeto. Em vez de medir quantidades, ela investiga interpretações e experiências subjetivas, valorizando o ponto de vista de quem participou ou foi impactado pela iniciativa. Dois dos métodos mais comuns e eficazes nesse campo são as entrevistas em profundidade e os grupos focais.

As entrevistas em profundidade permitem acessar experiências individuais, com espaço para que os entrevistados expressem suas visões em seus próprios termos. São especialmente úteis para explorar aspectos mais sensíveis ou particulares, pois criam um ambiente de escuta ativa, com pouca interferência e possibilidade de aprofundamento. A preparação do roteiro deve incluir perguntas abertas e flexíveis, geralmente organizadas em blocos temáticos. O entrevistador pode adaptar a ordem ou explorar temas emergentes, desde que mantenha a coerência com os objetivos da avaliação.

Já os grupos focais reúnem pequenos grupos de participantes para discutir coletivamente suas percepções sobre o projeto. Essa interação permite observar consensos, divergências e dinâmicas sociais que enriquecem a análise. O roteiro deve conter perguntas que estimulem o diálogo entre os participantes, e o facilitador deve estar atento para distribuir a fala, evitar dominâncias e garantir um ambiente acolhedor. A riqueza dos grupos focais está na construção coletiva de sentidos, o que os torna especialmente úteis em projetos que afetam comunidades ou coletivos.

Ambos os métodos exigem sistematização rigorosa: registrar com consentimento, transcrever e analisar os dados por meio da identificação de padrões, contrastes e temas recorrentes. Quando bem conduzidas, entrevistas e grupos focais ampliam a compreensão sobre os resultados e fornecem pistas valiosas para aprimorar estratégias futuras.

Passo a passo

1. **Defina os objetivos da escuta:** Esclareça o que se busca compreender com os relatos qualitativos.
2. **Escolha os participantes:** Delimite perfis relevantes para entrevistas e/ou grupos, garantindo diversidade quando necessário.
3. **Elabore roteiros:** Organize perguntas por temas, prevendo espaço para aprofundamentos e contribuições espontâneas.
4. **Conduza com escuta ativa:** Estabeleça vínculo e conduza as conversas com abertura, neutralidade e empatia.
5. **Registre e transcreva:** Garanta registro fidedigno das falas, respeitando a privacidade dos participantes.
6. **Analise os dados qualitativamente:** Codifique e interprete os relatos para extrair sentidos, padrões e implicações para o projeto.

COMO AVALIAR O PROJETO

Entrevistas e grupos focais

Exemplo no projeto de turismo sustentável em áreas de preservação

Para aprofundar a análise dos resultados do piloto, a equipe de Luciano conduz entrevistas e rodas de conversa com guias e lideranças locais, buscando compreender nuances que os dados quantitativos não conseguem fornecer. A escuta revela que, apesar de um interesse inicial, muitos guias ainda têm dúvidas sobre as vantagens concretas da cooperativa e expressam incertezas sobre sua viabilidade. Da mesma forma, percebem que a participação da comunidade nas ações do projeto foi mais limitada do que se esperava, em parte por dificuldades de comunicação e desconfiança acumulada de experiências anteriores. Por outro lado, os relatos também trazem histórias positivas: guias certificados relatam maior segurança ao apresentar seus serviços aos visitantes, e reconhecem que a campanha física de valorização ajudou a despertar o interesse dos turistas que visitam as áreas de preservação. Esses insumos qualificam a interpretação das evidências já analisadas e ajudam a direcionar ações futuras mais alinhadas às percepções reais dos envolvidos.

Referências e aprofundamento:

INSPER METRICIS. Guia de Avaliação de Impacto Socioambiental para Utilização em Projetos e Investimentos de Impacto. São Paulo: Insper Metricis, 5 ed, 2022.

Avaliação de Políticas Públicas: Guia Prático de Análise ex-Ante (Casa Civil)

Avaliação de Políticas Públicas - Guia Prático de Análise ex post (Casa Civil)

Como registrar as lições aprendidas

Projetos públicos, especialmente aqueles inseridos em contextos complexos e incertos, oferecem aprendizados valiosos que vão além dos resultados planejados. Registrar as lições aprendidas não é apenas uma boa prática de encerramento, mas uma oportunidade concreta de fortalecer capacidades institucionais e aprimorar projetos futuros. Ao olhar para as decisões tomadas, os desafios enfrentados e as soluções construídas, a equipe de projeto constrói uma base de conhecimento que contribui tanto para a melhoria interna quanto para a política pública de forma mais ampla. Não se trata de um acerto de contas, mas de consolidar a experiência de maneira útil para outros momentos e atores.

A noção de sucesso está em transformar as vivências do projeto em registros acessíveis, práticos e mobilizadores, que expressem com clareza o que funcionou, o que precisa ser evitado e onde há espaço para inovação. Para isso, é recomendável estruturar o registro das lições aprendidas de forma que contemple tanto sucessos e boas práticas quanto limitações, erros e lacunas de conhecimento identificadas. A estruturação das lições aprendidas deve ser vista como um investimento na memória institucional e na evolução contínua da organização, promovendo a transparência entre equipes e o aprendizado compartilhado.

Diretrizes orientadoras

1. Estruturar espaços dedicados para reflexão e registro de aprendizados ao longo e ao final do projeto
2. Garantir que as lições aprendidas sejam contextualizadas, facilitando sua aplicação em projetos futuros
3. Valorizar tanto os sucessos quanto os desafios, reconhecendo que ambos contribuem para o amadurecimento da equipe
4. Produzir registros acessíveis, claros e que contribuam para a ação posterior, evitando excesso de formalismo ou linguagem muito técnica
5. Integrar o registro de aprendizados às rotinas da organização, ampliando o impacto das experiências vividas no projeto

COMO REGISTRAR AS LIÇÕES APRENDIDAS

Lições aprendidas e recomendações

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para sistematizar aprendizados e orientar recomendações que fortaleçam projetos futuros ou práticas institucionais. Este artefato ajuda a transformar a experiência do projeto em recomendações concretas e aplicáveis para decisões futuras e melhoria contínua.

Como usar:

Este artefato organiza os principais aprendizados de um projeto de forma clara e objetiva, combinando registros de experiências com sugestões práticas para aprimoramento. A lógica é simples: partir da reflexão sobre o que funcionou bem, o que poderia ter sido evitado e os pontos de melhoria, para construir recomendações acionáveis que sirvam não apenas para a equipe atual, mas também para orientar futuros projetos semelhantes. A exposição destes aprendizados pode ser feita em relatoria do projeto, prestações de contas ou de outras formas que comuniquem com foco na gestão do conhecimento entre equipes.

O processo de elaboração deve ser feito de maneira colaborativa, envolvendo tanto a equipe do projeto quanto, sempre que possível, outras partes interessadas relevantes. Manter o equilíbrio entre as três dimensões — o que foi bem-sucedido, o que não funcionou e o que poderia ser feito de forma diferente na próxima vez — ajuda a evitar tanto a análise acrítica quanto a crítica excessiva, promovendo uma avaliação realista e construtiva.

Além de listar eventos e situações, aprofunde a análise olhando para as causas e para o contexto. Ir além da descrição dos erros e compreender como preveni-los no futuro, ou como adaptar boas práticas a novos cenários, qualifica o exercício e aumenta sua utilidade prática. Por fim, extraia recomendações claras, garantindo que projetos futuros semelhantes ou conectados possam partir de uma base de aprendizados sólida, aproveitando os acertos já construídos e evitando tropeços já identificados.

Passo a passo

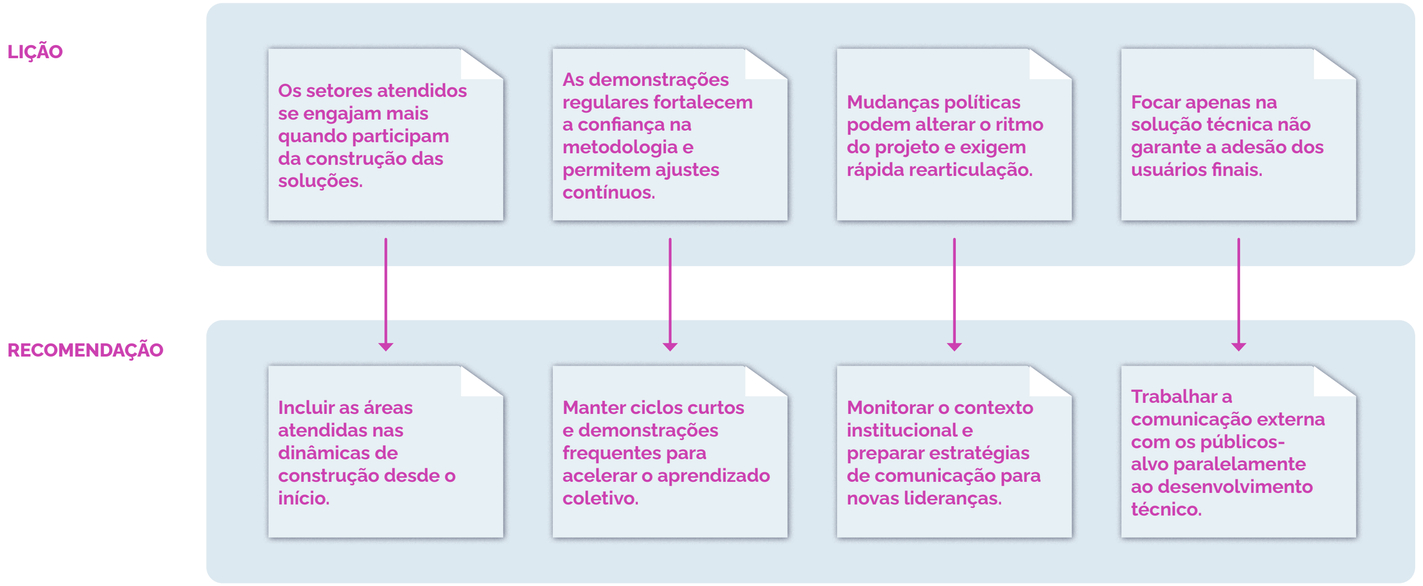
1. **Reúna a equipe para uma sessão de reflexão:** Promova um espaço seguro para que todos compartilhem aprendizados, sucessos e desafios do projeto.
2. **Liste os aprendizados mais relevantes: I**dentifique os pontos-chave que marcaram o projeto, incluindo situações bem-sucedidas e obstáculos enfrentados.
3. **Contextualize cada aprendizado:** Descreva as condições, escolhas e fatores que contribuíram para cada resultado, positivo ou negativo.
4. **Elabore recomendações práticas:** Traduza os aprendizados em orientações claras e aplicáveis para projetos futuros ou melhorias institucionais.
5. **Organize o documento de forma acessível:** Estruture as lições e recomendações em um formato amigável, que facilite sua consulta e aplicação por outros.
6. **Compartilhe e incorpore à rotina da organização:** Disponibilize o registro para equipes futuras e integre-o aos repositórios de memória institucional.

COMO REGISTRAR AS LIÇÕES APRENDIDAS

Lições aprendidas e recomendações

Exemplo no projeto de digitalização de serviços públicos

Ao final do projeto, Ariel propõe uma sistematização das lições aprendidas e recomendações para consolidar os principais aprendizados da equipe sobre a construção da metodologia aplicada na digitalização dos serviços públicos. Com os ciclos de entrega finalizados e diferentes setores atendidos, a equipe identifica fatores que contribuíram para o sucesso do projeto e outros que exigiram adaptações ao longo do caminho. Esse exercício não apenas orienta a própria equipe para projetos futuros, mas também gera um material de referência para a elaboração do estudo de caso do projeto, facilitando a disseminação da metodologia para outros projetos de digitalização no governo.



Referências e aprofundamento:

Como incorporar as lições aprendidas durante a gestão de projetos (Asana)

COMO REGISTRAR AS LIÇÕES APRENDIDAS

Rosas, botões e espinhos

Nível de complexidade: ● ○ ○

Quando usar:

Para facilitar uma reflexão rápida e acessível sobre as percepções da equipe em relação ao andamento ou encerramento do projeto. Este artefato ajuda a promover um olhar equilibrado sobre conquistas, oportunidades futuras e desafios enfrentados, organizando os aprendizados de forma leve e colaborativa.

Como usar:

Inspirado na metáfora do jardim, este método organiza as percepções da equipe em três categorias simples: rosas representam aquilo que floresceu, as conquistas e pontos fortes do projeto; botões simbolizam as oportunidades que ainda estão em desenvolvimento ou que podem florescer no futuro; e espinhos apontam para os desafios, obstáculos ou dores que dificultaram o caminho.

Justamente por sua leveza e simplicidade, este exercício é uma ótima porta de entrada para envolver toda a equipe, inclusive pessoas menos habituadas a dinâmicas de avaliação ou que tenham receio de exposições excessivas. Seu valor está na capacidade de gerar um retrato honesto e direto das percepções da equipe, sem precisar de longas análises prévias. Por isso, pode ser usado tanto em momentos de encerramento quanto em ciclos de revisão ao longo do projeto.

Além de criar uma síntese visual dos sentimentos e aprendizados da equipe, o método de rosas, botões e espinhos também serve como ponto de partida para diálogos mais aprofundados, especialmente quando combinado com outras técnicas de análise de lições aprendidas. Pode, inclusive, anteceder a formalização de lições aprendidas (ver também *lições aprendidas e recomendações*), trazendo uma escuta mais aberta antes de estruturar as conclusões finais.

Passo a passo

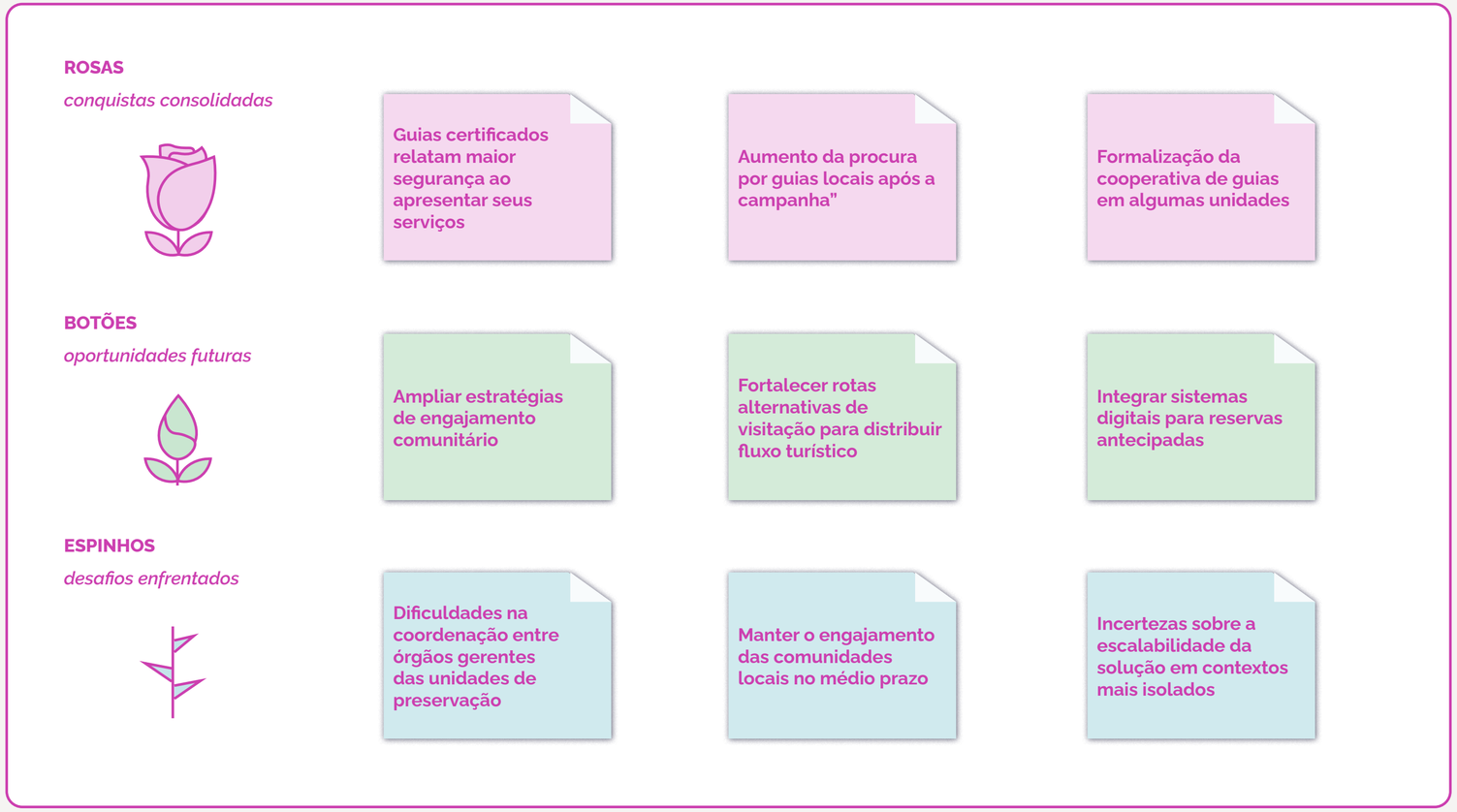
1. **Explique a dinâmica à equipe:** Contextualize os significados de rosas, botões e espinhos, garantindo que todos compreendam a metáfora e sua aplicação ao projeto.
2. **Colete percepções espontâneas:** Convide cada participante a compartilhar livremente o que enxergam como rosas, botões e espinhos do projeto.
3. **Agrupe e sistematize os apontamentos:** Organize as contribuições em cada uma das três categorias, buscando padrões e temas recorrentes.
4. **Estimule a troca de percepções:** Promova uma conversa sobre os pontos levantados, explorando divergências e complementações de visão.
5. **Registre o resultado da dinâmica:** Documente as principais reflexões para que possam ser utilizadas em relatórios finais ou inspirar melhorias futuras.

COMO REGISTRAR AS LIÇÕES APRENDIDAS

Rosas, botões e espinhos

Exemplo no projeto de turismo sustentável em áreas de preservação

Com a conclusão do projeto, Luciano propõe à equipe uma reflexão estruturada sobre os principais aprendizados da jornada. Para tal, organizam de forma simples e visual os resultados consolidados, as oportunidades que emergiram e os desafios ainda presentes. A dinâmica permite reconhecer conquistas que surgiram com os refinamentos da solução final após o primeiro piloto, como a formalização da cooperativa de guias em algumas unidades e a confiança ampliada dos visitantes. Também ajuda a identificar oportunidades futuras, como o fortalecimento das rotas alternativas de visitação e o uso ampliado de tecnologia para reservas antecipadas. Por fim, não ignora os desafios que permanecem, como as dificuldades na coordenação entre diferentes órgãos de gestão das unidades e a necessidade contínua de estimular a adesão da comunidade. A ferramenta ajuda a equipe a fechar o ciclo do projeto com clareza sobre os avanços e as portas que permanecem abertas para projetos futuros.



Referências e aprofundamento:

Modelo Rose Thorn Bud (FigJam)

Como registrar as informações de encerramento do projeto

Encerrar um projeto não significa apenas concluir suas atividades operacionais, envolve consolidar aprendizados, registrar resultados e garantir que as informações mais relevantes estejam acessíveis para futuros projetos. Os registros de encerramento facilitam desde as auditorias e prestações de contas (ver também *como consolidar os dados a serem divulgados prezando pelo atendimento aos normativos*), até a memória institucional, permitindo que organizações evitem erros recorrentes e repliquem boas práticas em projetos semelhantes. Um bom encerramento é aquele que documenta o caminho percorrido e traduz a execução em conhecimento aplicado.

Os registros de encerramento podem apoiar a continuidade das políticas públicas e a transição entre equipes. Não se trata apenas de produzir relatórios formais, mas de compilar evidências sobre o que foi alcançado, como foi alcançado e quais foram os desafios enfrentados. Incorporar aprendizados, resultados mensurados e recomendações práticas amplia o impacto do projeto e contribui para uma cultura organizacional mais madura e orientada a resultados, na qual os avanços conquistados não se percam com o tempo.

Diretrizes orientadoras

1. Ter em mente quais informações deverão ser registradas desde o início do projeto e atualizá-las ao longo da execução.
2. Integrar dados de monitoramento e avaliação para enriquecer a narrativa final e apoiar a prestação de contas.
3. Utilizar formatos acessíveis e organizados para facilitar a consulta futura e o compartilhamento de aprendizados.
4. Incluir não apenas resultados finais, mas também os principais desafios, correções de rota e boas práticas identificadas.
5. Garantir que o registro final atenda às exigências formais e às necessidades estratégicas de memória institucional.

COMO REGISTRAR AS INFORMAÇÕES DE ENCERRAMENTO DO PROJETO

Relatório de projeto

Nível de complexidade: ● ● ○

Quando usar:

Para consolidar o percurso do projeto até os principais resultados, aprendizados e entregas ao final da sua execução. Este artefato ajuda a garantir a memória institucional, facilitar a prestação de contas e apoiar futuros projetos com base nas experiências vividas.

Como usar:

O relatório de projeto é um instrumento que organiza de forma estruturada e acessível as principais informações sobre o ciclo de vida do projeto. Ele vai além de uma prestação de contas burocrática, sua função é também contar a trajetória do projeto, desde a concepção e objetivos até os resultados atingidos e os desafios enfrentados no caminho. A clareza e a objetividade são fundamentais para que o documento sirva tanto para finalidades internas, como lições aprendidas e referência para projetos futuros, quanto externas, como auditorias e comunicação institucional. Sua produção feita de forma colaborativa garante múltiplas perspectivas e enriquece a qualidade do material final.

O conteúdo do relatório pode variar conforme o contexto e as exigências normativas (ver também *mapeamento de conformidade regulamentar*), mas costuma incluir elementos como: objetivos e escopo do projeto, equipe envolvida, cronograma de execução, indicadores e metas, entregas realizadas, resultados alcançados, principais riscos e respostas adotadas, além de aprendizados e recomendações para o futuro. Em projetos públicos, é especialmente relevante que o relatório incorpore também aspectos como a contribuição para políticas públicas, impacto para a sociedade e eventuais parcerias realizadas.

Passo a passo

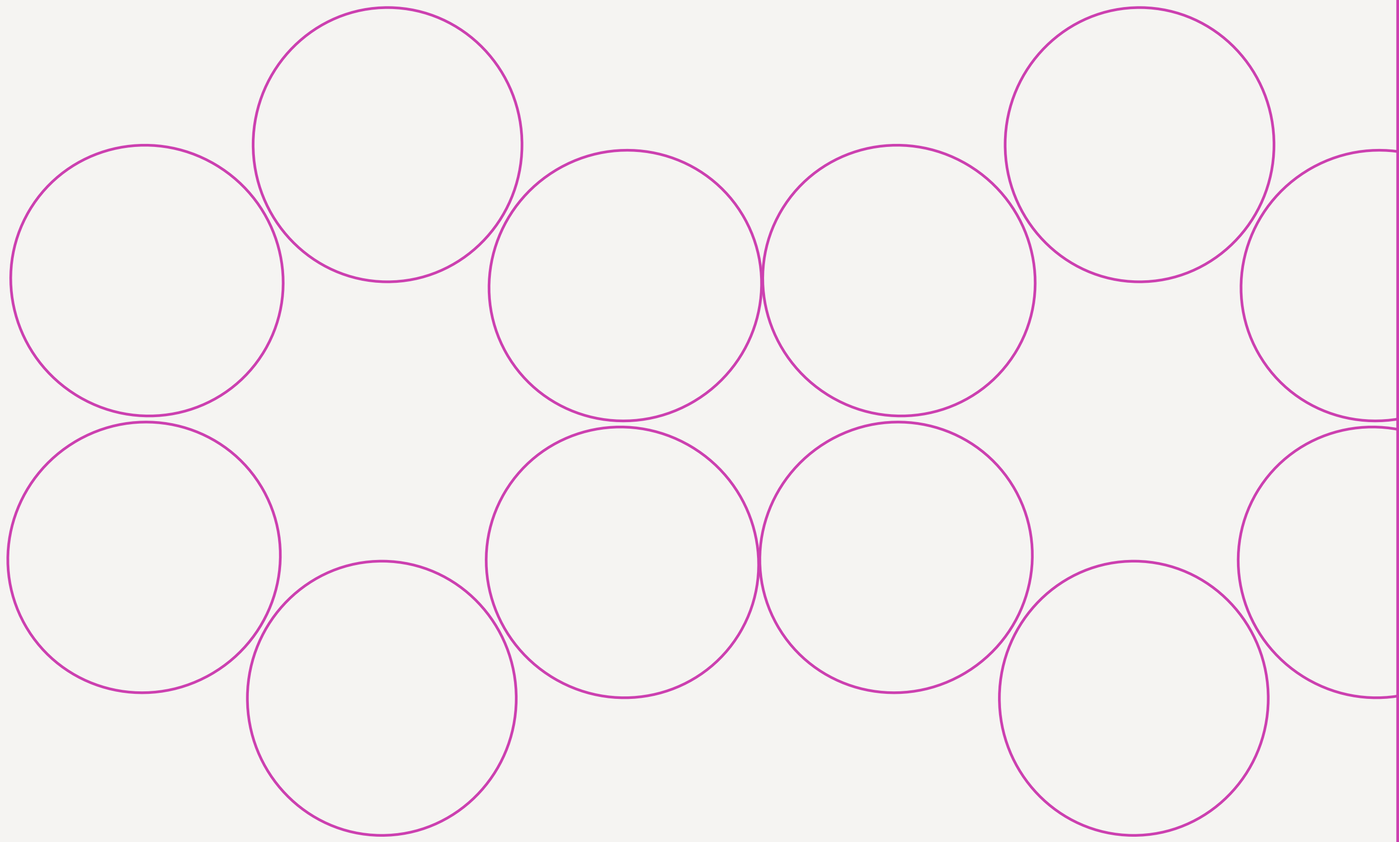
1. **Estruture o roteiro do relatório:** Defina os tópicos que serão abordados no documento, como objetivos, entregas, resultados, aprendizados e recomendações.
2. **Reúna as informações essenciais:** Levante dados de planejamento, monitoramento e avaliação, além de registros das reuniões e decisões relevantes.
3. **Redija com clareza e objetividade:** Evite jargões excessivos e assegure que o conteúdo esteja acessível para diferentes públicos.
4. **Inclua aprendizados e recomendações:** Registre desafios enfrentados, soluções aplicadas e sugestões para projetos semelhantes no futuro.
5. **Colabore junto com a equipe:** Revise o relatório coletivamente para garantir precisão das informações e inclusão de diferentes perspectivas.
6. **Formalize e disponibilize o relatório:** Conclua o documento de acordo com os padrões exigidos e assegure seu armazenamento em local acessível para consulta futura.

COMO REGISTRAR AS INFORMAÇÕES DE ENCERRAMENTO DO PROJETO

Relatório de projeto

Exemplo no projeto de fortalecimento da equidade em saúde pública

Encerrando a primeira rodada do programa, o projeto finaliza e, então, Marina e sua equipe preparam o relatório de projeto para garantir boa gestão do conhecimento. O documento reúne o percurso do projeto, com os avanços na capacitação das unidades de saúde, as melhorias percebidas na experiência do público-alvo e os registros consolidados do andamento das obras. Marina orienta a estruturação do relatório de forma clara e objetiva, prezando pela linguagem simples. Ao finalizar o documento, Marina reforça as recomendações para a expansão do programa com base nos aprendizados e resultados das análises quantitativas.



Referências e aprofundamento:

Relatórios: o que são? Como fazer? Veja exemplos e modelos (Miro)

Modelo de relatório de projeto: meça e compartilhe o desempenho (Asana)

COMO REGISTRAR AS INFORMAÇÕES DE ENCERRAMENTO DO PROJETO

Estudo de caso

Nível de complexidade: ● ○ ○

Quando usar:

Para relatar o percurso completo do projeto de forma concisa, utilizando uma narrativa clara e atrativa que destaque as decisões tomadas e os resultados alcançados. Este artefato é especialmente útil para compartilhar a experiência de um projeto encerrado, tornando suas lições acessíveis e aplicáveis para públicos internos ou externos.

Como usar:

O estudo de caso transforma o percurso do projeto em uma narrativa clara, acessível e bem estruturada, sem abrir mão do embasamento rigoroso das informações. Seu papel não é substituir relatórios técnicos ou documentos detalhados de prestação de contas, mas complementar essas entregas oferecendo uma visão integrada e compreensível dos aprendizados e resultados alcançados. Assim, o estudo de caso torna-se uma peça valiosa para compartilhar experiências dentro e fora da organização, inspirar outros projetos e facilitar a comunicação com públicos diversos (ver também *conte uma história*).

Na prática, o estudo de caso exige escolhas conscientes sobre quais aspectos do projeto serão aprofundados na narrativa. O objetivo não é simplificar excessivamente, mas sim destacar as informações que melhor ilustram a trajetória do projeto e suas conquistas. Aspectos como decisões-chave, desafios superados e impactos alcançados devem ganhar protagonismo, enquanto detalhes operacionais ou justificativas técnicas mais específicas podem ficar reservados para relatórios complementares. Dessa forma, o estudo de caso mantém a solidez da história contada e reforça a credibilidade do projeto, ao mesmo tempo que facilita a disseminação de suas lições aprendidas.

Passo a passo

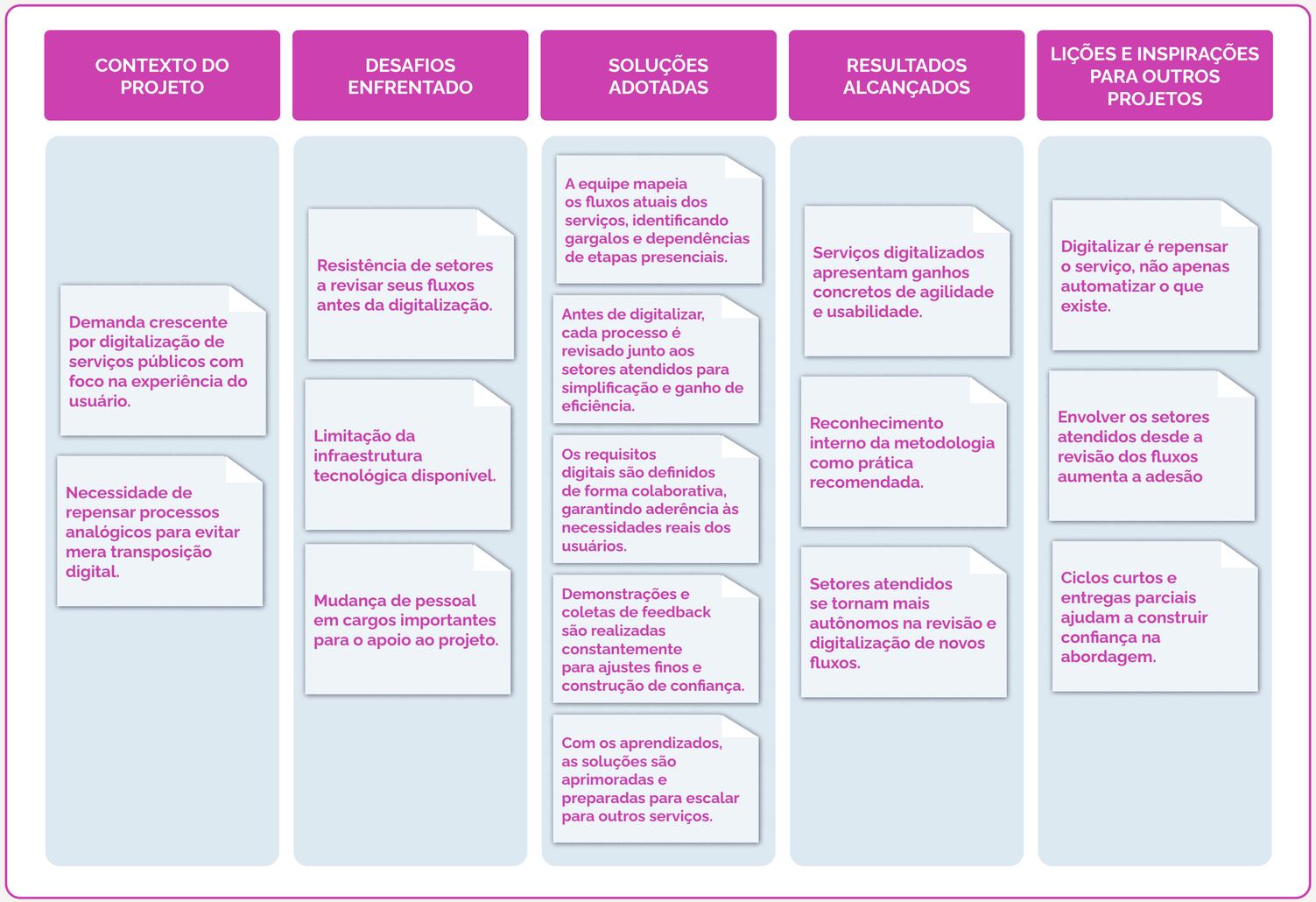
1. **Defina a estrutura do estudo de caso:** Escolha uma narrativa que percorra o início, meio e fim do projeto de forma fluida e direta, apresentando a fundamentação de decisões tomadas.
2. **Contextualize o projeto de maneira breve:** Apresente o problema que deu origem ao projeto e os objetivos estabelecidos.
3. **Destaque as decisões e ações principais:** Relate de forma clara os caminhos escolhidos, superações e mudanças de rota ao longo da execução.
4. **Apresente os resultados obtidos:** Mostre os impactos do projeto, trazendo dados objetivos e aspectos qualitativos sempre que possível.
5. **Conclua com aprendizados finais:** Finalize com uma reflexão que sintetize as lições mais importantes para inspirar e orientar outros projetos.
6. **Compartilhe o estudo de caso:** Utilize o material em relatórios executivos, reuniões de retrospectiva ou canais institucionais de aprendizagem.

COMO REGISTRAR AS INFORMAÇÕES DE ENCERRAMENTO DO PROJETO

Estudo de caso

Exemplo no projeto de digitalização de serviços públicos

Encerrado o projeto, Ariel e sua equipe são desafiados a preparar um estudo de caso para compartilhar a trajetória de desenvolvimento da metodologia de digitalização com outras áreas do governo. Mais do que uma história de gestão, o estudo busca inspirar outras equipes de governo que enfrentam o desafio de transformar processos analógicos em soluções digitais centradas no cidadão. A equipe estrutura o estudo como um passo a passo claro dentro da narrativa do projeto, mostrando desde o entendimento inicial dos serviços até os ciclos curtos de entrega e a coleta de feedback.
A equipe, então, organiza visualmente os elementos narrativos para preparar a coesão da história a ser contada. Após sua entrega, a construção coletiva da metodologia se torna um legado importante do projeto, oferecendo um caminho concreto para futuros projetos.



COLABORAGOV

MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO