DECISÃO nº 9/2024/PRES/AgSUS

O Diretor-Presidente da Agência Brasileira de Apoio à Gestão do SUS - AgSUS, no uso das atribuições que lhe conferem a Resolução DIREX nº 01, de 19 de dezembro de 2023, e no exercício de suas competências, **decide:**

Art. 1º Aprovar o Manual de Gestão de Projetos da Agência Brasileira de Apoio à Gestão do SUS - AgSUS.

Art. 2º Esta decisão entra em vigor na data de sua aprovação.

Brasília, na data da assinatura digital.

ANDRÉ LONGO ARAÚJO DE MELO

Diretor Presidente

(61) 3686-5550
Setor Hoteleiro Norte, Quadra 1, Bloco F,
Conjunto A, 2º Pavimento, Edifício Sede CNP,
Brasília - DF, CEP: 70701-050

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f976503278cb446ca7c6bdc1f2

MANUAL DE GESTÃO DE PROJETOS

Agência Brasileira de Apoio à Gestão do SUS

Aprovado na 21ª Reunião da Diretoria Executiva- AgSUS

Agência Brasileira de Apoio à Gestão do SUS

AgSUS
Agência Brasileira de Apoio à Gestão do SUS

Brasília - DF, 12 de novembro de 2024

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f976503278cb446ca7c6bdc1f2

Sumário

APRESENTAÇÃO 3
DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS 5
1. PRINCÍPIOS 7
2. RESPONSABILIDADES 9
2.1. Unidade de Projetos e Inovação (UPI) 9
2.2. Unidade de Planejamento e de Gestão Estratégica (UPGE) 10
2.3. Gestor(a) de Projetos 11
2.4. Unidade Demandante 12
2.5. Partes Interessadas 12
2.6. Patrocinadores 12
3. GESTÃO DE PROJETOS 13
3.1. Ciclo de Vida do Projeto 14
3.2. Portfólio 14
3.3. Como Surgem os Projetos 15
3.4. O que não é Projeto 16
3.5. Características do Projeto 16
4. GESTÃO DE PROJETOS NA AGSUS 17
4.1. FASE 1 - Abertura 17
4.2. FASE 2 - Planejamento 18
4.3. FASE 3 - Execução 20
4.4. FASE 4 - Monitoramento e Avaliação 20
4.5. FASE 5 - Encerramento 20
5. NEGOCIAÇÃO DA MUDANÇA 21
6. FATORES DE RISCO PARA O SUCESSO DO PROJETO 22
7. ANEXOS ELABORADOS 23
REFERÊNCIAS 24

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f976503278db446ca7c6bdc12

APRESENTAÇÃO

A Agência Brasileira de Apoio à Gestão do SUS (AgSUS) é uma entidade jurídica criada para dar suporte operacional à execução de políticas formuladas pelo Ministério da Saúde (MS), especialmente na Atenção Primária à Saúde (APS) e nas áreas de Atenção à Saúde Indígena do Sistema Único de Saúde (SUS). Constituída como um serviço social autônomo, a AgSUS é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, de interesse coletivo e utilidade pública, o que permite realizar recrutamento e seleção céleres de trabalhadores para atuarem no SUS, observando critérios transparentes e objetivos, além de garantir modelos de contratação que asseguram segurança e boas condições de trabalho.

Com foco na inovação e gestão ágil, a AgSUS é especializada no recrutamento, seleção, contratação e formação contínua de profissionais capacitados para apoiar o SUS. Visa, em última instância, um atendimento qualificado ao usuário, com ênfase em suprir as áreas com vazios assistenciais em saúde. Além disso, promove a incorporação de tecnologias assistenciais e de gestão, a valorização da presença médica em lugares de difícil fixação, especialmente de profissionais formados em Saúde da Família e Comunidade.

Entre suas competências também está o desenvolvimento de ensino, pesquisa e extensão, por meio da integração entre ensino e serviço, além de firmar contratos, convênios, acordos, e outros instrumentos congêneres com órgãos e entidades públicas e privadas para o cumprimento de seus objetivos. A AgSUS é responsável por produzir informações relacionadas ao dimensionamento e provimento de trabalhadores da saúde, além de monitorar e avaliar os resultados das atividades realizadas.

Para garantir o cumprimento de sua missão institucional, a estratégia da AgSUS é revisada continuamente, visando adaptar-se às mudanças e complexidades dos cenários, assegurando flexibilidade e eficiência. Neste contexto, a Diretoria Executiva da AgSUS, aprovou as diretrizes de gestão de programas e projetos no âmbito da Agência.

Com base nessas diretrizes, este Manual de Gestão de Projetos foi desenvolvido para apresentar um conjunto de orientações que guiam a execução e o gerenciamento de programas e projetos da AgSUS. Ele detalha conceitos, responsabilidades, ferramentas e processos, assegurando que programas e projetos estejam alinhados à estratégia institucional.

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f976503278db446ca7c6bdc12

Além disso, o manual estabelece modelos e procedimentos-padrão relacionados à abertura, planejamento, execução, monitoramento, negociação de mudanças, avaliação e encerramento dos projetos da Agência e visa padronizar a execução, aumentar a eficiência e tratar riscos.

Dessa forma, a AgSUS se habilita a atender a crescente demanda por erviços públicos de qualidade e, como parte integrante do SUS, cumprir sua função essencial na gestão compartilhada de serviços de saúde com eficiência, eficácia e efetividade [1].

Fundamentado no Guia das Melhores Práticas de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Body of Knowledge* - PMBOK), este Manual apresenta os processos e procedimentos padrão para abrir, planejar, executar, monitorar e encerrar um projeto na AgSUS.

1 Eficiência: otimização na aplicação dos recursos financeiros e materiais em relação aos produtos alcançados. Eficácia: capacidade demonstrada em alcançar os resultados e produtos previamente estabelecidos. Efetividade: habilidade que os produtos têm em produzir mudanças significativas e duradouras no público-alvo. Pode também ser interpretada como a "soma" da eficiência e da eficácia.

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f976503278db446ca7c6bdc12

DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS

Declaração de Lições Aprendidas - DLA

Documento formal utilizado para registrar os aprendizados obtidos durante a execução de um projeto. Este documento faz parte da fase de encerramento do projeto e serve para identificar o que funcionou bem e o que não foi eficaz, a fim de melhorar a execução de projetos futuros. A DLA ajuda a promover a melhoria contínua, otimizando processos e minimizando a repetição de erros.

Documento de Oficialização da Demanda - DOD

Documento que formaliza a solicitação ou necessidade de uma aquisição ou contratualização, dentro do escopo de um projeto ou serviço da instituição, para execução das atividades do Contrato de Gestão (CG). O principal uso pode ser identificado quando há projetos com ação de apoio às emergências sanitárias ou desastres, em que não há previsão quando do início do projeto. Seu uso se dá apenas para o CG, uma vez que as demandas internas da instituição devem seguir as orientações constantes no Regulamento de Compras e Contratações (Resolução CDA nº 07/2024).

Programas

Conjunto de projetos e demais iniciativas, articulado de tal forma que se possa obter benefícios que não seriam possíveis de serem atingidos com somente um projeto. Pode ser entendido como um grupo de projetos gerenciados de modo coordenado para obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

Projeto

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A principal característica de um projeto[2] é sua temporalidade, o que significa que ele tem um início e um fim definidos. Ele também é único, uma vez que seu objetivo é criar algo que não existia antes, seja um produto tangível, um serviço ou um resultado, empreendido para alcançar um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos.

Projeto Executivo - PE

Modalidade de projeto institucional, destinado à execução de iniciativas do Poder Público, em que a Agência é contratada para a sua operacionalização.

2 Normas ABNT NBR ISO 21502 e ABNT NBR 17185.

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f976503278db446ca7c6bdc12

DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS

Projeto de Inovação - PI

Modalidade de projetos voltados à execução de iniciativas de pesquisa, desenvolvimento e inovação, na condição da Agência como Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT).

Projeto Próprio - PP

Modalidade de projetos relacionados às iniciativas da Agência, voltadas ao seu desenvolvimento interno.

Termo de Abertura e Planejamento de Projeto - TAPP

Instrumento de fusão dos processos de abertura e planejamento do projeto. O termo de abertura é o documento que autoriza formalmente o projeto e confere ao gestor de projetos a autoridade necessária para aplicar os recursos institucionais. O planejamento inclui o desenvolvimento de todos os planos que orientam a execução, controle e encerramento do projeto.

Termo de Encerramento do Projeto - TEP

Documento formal que marca o fechamento de um projeto. Tem como objetivo oficializar a conclusão do projeto, atestando que todos os entregáveis foram aceitos, os objetivos foram atingidos e os recursos podem ser liberados. Inclui uma avaliação final do desempenho do projeto em relação ao escopo, custo, cronograma e qualidade, além da documentação das lições aprendidas e uma verificação de que os requisitos contratuais foram atendidos.

Termo de Mudança do Projeto - TMP

Documento que formaliza as mudanças solicitadas no escopo, cronograma, orçamento ou outros aspectos do projeto.

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f976503278db446ca7c6bdc12

1. PRINCÍPIOS

Dentro do contexto do planejamento, o referencial estratégico, que engloba a missão, visão e valores, desempenha um papel crucial na definição da identidade e direcionamento de uma instituição. A missão consiste em uma declaração concisa que define o propósito fundamental da instituição, descrevendo seus produtos, serviços e valor agregado, bem como seu público-alvo. Ela desempenha um papel central na comunicação do propósito da instituição para seus empregados, fornecedores, beneficiários e demais partes interessadas.

Já a visão representa a aspiração de futuro da instituição, delineando um estado futuro desejado e bem-sucedido. Ela expressa a capacidade da instituição de discernir entre aspectos que devem permanecer inalterados e aqueles que necessitam de adaptação diante das mudanças no ambiente externo.

Os valores institucionais constituem o conjunto de princípios fundamentais que orientam o comportamento dos empregados e embasam as decisões da instituição. Eles representam as convicções dominantes e crenças básicas subjacentes que permeiam as atividades e as relações com os beneficiários/usuários e partes interessadas, fornecendo orientação em situações de ambiguidade ou incerteza.

Quadro 1. Princípios institucionais da AgSUS



Missão : Apoiar o SUS, com a execução de soluções inovadoras para o fortalecimento da saúde pública brasileira.



Visão : Ser referência em inovação, qualidade e eficiência na implementação de soluções de excelência para o SUS.



Valores : Visão Integrada ao SUS; Ética e Transparência; Respeito à Diversidade; Valorização do Conhecimento; Excelência em Serviço; e Inovação Sustentável.

A gestão de programas e projetos da AgSUS é orientada por princípios fundamentais que visam garantir a eficácia, a eficiência e a transparência das atividades desenvolvidas. São eles:

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f976503278db446ca7c6bdc12

1. **Clareza de Objetivos:** Objetivos do projeto claramente definidos e compreendidos por todos os envolvidos, incluindo a definição de metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais (*SMART*).

2. Planejamento Estrutural: Planejamento detalhado para guiar a execução do projeto, identificando os recursos necessários, cronograma, orçamento, riscos e estratégias de comunicação.

3. Gestão de Stakeholders: Identificação e envolvimento de todas as partes interessadas é fundamental. A comunicação deve ser regular e eficaz para garantir que as expectativas sejam gerenciadas e que as necessidades dos *stakeholders* sejam atendidas.

4. Transparência: Transparência para construir confiança entre as partes interessadas. Isso inclui a documentação clara de decisões, mudanças e resultados.

5. Adaptabilidade: Capacidade de adaptar o projeto a mudanças nas circunstâncias, no ambiente ou nas necessidades das partes interessadas, com gestão proativa de riscos e a prontidão para ajustes no planejamento.

6. Monitoramento e Avaliação: Acompanhamento do progresso do projeto em relação aos objetivos estabelecidos, para assegurar que os resultados esperados sejam alcançados.

7. Sustentabilidade: Atenção ao impacto a longo prazo, buscando soluções que sejam sustentáveis do ponto de vista econômico, social e ambiental.

8. Integração e Colaboração: Fomento a colaboração entre as diferentes áreas da instituição e promoção da integração dos esforços para o sucesso do projeto.

9. Foco no Resultado: Entrega do produto ou serviço e avaliação de como ele contribui para os objetivos estratégicos da instituição.

Nessa perspectiva, a Unidade de Projetos e Inovação e a Unidade de Planejamento e Gestão Estratégica realizam, respectivamente, o apoio às demandas necessárias para a elaboração, execução e o monitoramento regular dos projetos.

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f976503278db446ca7c6bdc12

2. RESPONSABILIDADES

2.1 Unidade de Projetos e Inovação (UPI)

Unidade Administrativa responsável por demandar, organizar e coordenar a estruturação de novos programas, projetos e iniciativas de inovação, além de gerenciar a carteira de projetos da AgSUS. Isso inclui:

- **Demandar novos Projetos:** Identificar e priorizar oportunidades de desenvolvimento de novos programas e projetos que atendam às necessidades da AgSUS e de potenciais parceiros.

- **Buscar novas parcerias:** Identificar parceiros que possam auxiliar no desenvolvimento de projetos que visem o fortalecimento das prioridades estratégicas da instituição.

- **Organizar e Coordenar a estruturação de Projetos:** Desenvolver e implementar processos e metodologias para a criação de novos projetos.

- **Acompanhar TAPP:** Apoiar na elaboração do Termo de Abertura e Planejamento de Projetos, assegurando que sejam alinhados aos padrões da instituição.

- **Gerenciar a Carteira de Projetos:** Supervisionar todos os programas e projetos em andamento.

- **Fomentar a inovação:** Promover e apoiar iniciativas que tragam inovação para a AgSUS.

- **Modelar documentação de projetos:** Elaborar os documentos padronizados relacionados aos programas, projetos e iniciativas de inovações da Agência.

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f976503278db446ca7c6bdc12

2.2 Unidade de Planejamento e de Gestão Estratégica (UPGE)

Unidade Administrativa responsável por apoiar o monitoramento regular e coordenar a avaliação dos programas e projetos. Isso inclui:

- **Acompanhar TAPP:** Coordenar a elaboração do Termo de Abertura e Planejamento de Projetos, assegurando que sejam alinhados com o Planejamento estratégico da instituição, e dar a anuência à área demandante para seguimento de aprovação e autorização pela alta gestão da instituição.

- **Monitorar os projetos:** Realizar o acompanhamento sistemático dos programas e projetos, assegurando que os cronogramas e orçamentos estejam sendo respeitados e que os objetivos estejam sendo alcançados.

- **Avaliar o desempenho dos projetos:** Implementar indicadores de desempenho que permitam avaliar a eficácia e a eficiência dos projetos em andamento da instituição.

- **Analisar resultados:** Análise dos dados coletados durante o monitoramento para identificar tendências, sucessos e áreas que necessitam de melhorias, propondo ações corretivas quando necessário.

- **Comunicar os resultados:** Supervisionar todos os programas e projetos em andamento.

- **Negociar mudanças:** Analisar a pertinência e apoiar na elaboração do Termo de Mudança de Projeto para seguimento da aprovação e autorização pela alta gestão da instituição.

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f9765032780b446ca7c6bdc112

2.3. Gestor(a) de Projetos

O(A) gestor de projetos desempenha um papel crucial na execução e entrega bem-sucedida de projetos, atuando como ponto central de comunicação e coordenação entre as partes interessadas.

Deve assegurar que os objetivos do projeto sejam claramente definidos e compreendidos por todos os envolvidos, assim como, monitorar e controlar o progresso em relação ao plano de projeto e fazer ajustes conforme necessário para manter o projeto dentro dos parâmetros estabelecidos, mantendo a equipe motivada e focada nos resultados.

Além disso, precisa ter uma visão estratégica para antecipar problemas e oportunidades, aplicando práticas de gerenciamento de riscos para minimizar ameaças e maximizar oportunidades.

Deve também promover a alocação eficiente de recursos, incluindo a gestão de equipe, orçamento e materiais, e garantir que a comunicação seja clara e eficaz em todos os níveis da organização, o que requer do gestor de projetos a combinação de habilidades técnicas, de liderança, interpessoais e um profundo entendimento das ferramentas, metodologias e técnicas de gerenciamento de projetos.

Quadro 2. Onze boas práticas na gestão de projetos

1. Observar as orientações e diretrizes do Manual de Gestão de Projetos da AgSUS, no desenvolvimento das ações relacionadas aos projetos.

2. Preencher e formalizar o TAPP, TEP, DLA, e se aplicável, o TMP e o DOD.

3.Negociar prazos e ações conjuntas com outras unidades intervenientes.

4. Identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos do projeto e mantê-los sob controle.

5. Controlar, avaliar e Informar o desempenho da execução do projeto, bem como as mudanças do projeto, adotando as ferramentas, metodologias e técnicas de gestão de projetos da AgSUS.

6. Monitorar o cronograma físico e financeiro de acordo com os objetivos, metas e atividades do projeto.

7. Assegurar que o Projeto seja executado com eficiência, no tempo previsto e dentro do orçado.

8. Vedar a nomeação de bolsista como coordenador de projetos.

9. Vedar a execução de despesas sem recursos financeiros disponíveis e fora do período de vigência do Instrumento contratual.

10. Vedar a utilização dos recursos para qualquer outra finalidade, em desacordo com o plano de trabalho e com o cronograma de desembolso.

11. Vedar a realização de empréstimos ou transferência de recursos entre projetos executados com recursos públicos.

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f976503278db446ca7c6bdc12

2.4. Unidade Demandante

As Unidades Demandantes são as que demandam projetos na AgSUS. As unidades são as responsáveis pelo preenchimento dos formulários do projeto, contendo as informações necessárias para análise, seleção, priorização e aprovação dos projetos estratégicos e acompanhar o projeto durante todo o ciclo de vida, da abertura ao encerramento.

2.4. Partes Interessadas

São pessoas, grupos ou organizações que possam afetar, serem afetados ou sentir-se afetados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto, podendo também exercer influência (positiva ou negativa) sobre os objetivos e resultados do projeto.

Compete à equipe proponente do projeto identificar as partes interessadas, determinar suas necessidades e expectativas e, na medida do possível, gerenciar sua influência em relação aos requisitos para garantir um projeto bem sucedido.

As partes interessadas possuem diversos níveis de responsabilidade e de autoridade quando participam de um projeto e eles podem mudar durante o ciclo de vida desse projeto. Sua responsabilidade e autoridade variam desde contribuições eventuais em estudos e grupo focal, até o patrocínio total do projeto, o que inclui o fornecimento de apoio financeiro e político.

As partes interessadas que ignoram essa responsabilidade podem ter um impacto prejudicial nos objetivos do projeto. Da mesma forma, os gestores de projetos que ignoram as partes interessadas podem esperar um impacto prejudicial nos resultados do projeto.

As principais partes interessadas em todos os projetos incluem: Gestores de projetos, cliente / usuário / beneficiário, fornecedor, unidade executora, membros da equipe do projeto, equipe da unidade de gestão do projeto, patrocinador e influenciadores.

2.5. Patrocinadores

O patrocinador do projeto é representado pela alta administração da Ag - SUS, que possui um significativo poder de articulação e influência em diversos níveis da organização. Essa figura é responsável por estabelecer, em alinhamento com a Unidade Demandante, os objetivos e prioridades do projeto, aprovar o planejamento e arbitrar conflitos que possam surgir ao longo de sua execução. Além disso, o patrocinador desempenha um papel fundamental na mobilização de recursos, sustentabilidade do Projeto e garantia do alinhamento com a missão e as diretrizes estratégicas da AgSUS.

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f976503278db446ca7c6bdc12

3. GESTÃO DE PROJETOS

A Gestão de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas a fim de atender os objetivos do projeto considerando seus requisitos, sendo realizada a partir de grupos de processos, que fornecem uma estrutura essencial para a gestão do projeto.

Os grupos de processos de gestão de projetos se subdividem em: Abertura, planejamento, execução, monitoramento e encerramento do projeto. Os processos de abertura são cruciais para definir e autorizar o projeto, estabelecendo uma base sólida. O planejamento detalhado, realizado pelo processo de planejamento, é fundamental para definir e refinar os objetivos do projeto, desenvolvendo planos específicos para a integração, o escopo, o cronograma, os custos, a comunicação, os riscos, as aquisições e as partes interessadas do projeto.

Durante a execução, o(a) gestor(a) do projeto, coordena os recursos e as atividades para garantir que o plano de gerenciamento do projeto seja implementado de maneira eficaz, com ênfase na comunicação e na liderança. O monitoramento é parte essencial para garantir que o projeto esteja no caminho certo. O(A) gestor(a) do projeto deve medir o desempenho, comparar com o planejado e realizar ajustes conforme necessário para manter o alinhamento com os objetivos do projeto. Finalmente, o grupo de processos de encerramento assegura que todas as atividades sejam concluídas e aceitas, e que as lições aprendidas sejam documentadas.

O(A) gestor(a) do projeto é a pessoa responsável por liderar a equipe do projeto, para coordenar e assegurar a realização dos objetivos, o que inclui:

- Identificação das necessidades;
- Estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis;
- Balanceamento das demandas de qualidade, escopo, tempo e custo; e
- Adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

Há uma correlação entre escopo, tempo e custo do projeto no gerencia - mento de necessidades, conflitantes ou não, do projeto. A qualidade do projeto é afetada pelo balanceamento destes 03 (três) fatores.

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f976503278db446ca7c6bdc12

Há uma correlação entre escopo, tempo e custo do projeto gerenciamen - to de necessidades, conflitantes ou não, do projeto. A qualidade do projeto é afetada pelo balanceamento destes 03 (três) fatores. Projetos de alta qualidade entregam o produto, serviço ou resultado solicitado dentro do escopo, prazo e orçamento.

A relação entre esses fatores ocorre de tal forma que se algum dos 03 (três) fatores mudar, outro será afetado. Ao equilibrar as demandas de qualidade, escopo, tempo e custo e adaptar os planos às expectativas das partes interessadas, o(a) gestor(a) do projeto garante a realização dos objetivos do projeto e o sucesso de sua execução.

3.1. Ciclo de Vida do Projeto

O ciclo de vida do projeto é um conjunto estruturado de fases que orienta o desenvolvimento de um projeto, desde a sua concepção até a conclusão. Geralmente, é dividido em etapas como abertura, planejamento, execução, monitoramento e encerramento.

Cada fase possui atividades específicas e entregáveis que garantem a organização e o controle do progresso do projeto. Esse conceito é fundamental para gerenciar recursos, prazos e riscos, proporcionando uma visão clara dos objetivos e facilitando a comunicação entre as partes interessadas. A aplicação eficaz do ciclo de vida do projeto contribui para o sucesso e a sustentabilidade dos resultados alcançados.

Na AgSUS, o ciclo de vida dos projetos são compostos pelas etapas:

- Fase 1 - Abertura
- Fase 2 - Planejamento
- Fase 3 - Execução
- Fase 4 - Monitoramento e avaliação
- Fase 5 - Encerramento

3.2. Portfólio

O portfólio é um conjunto estruturado de projetos, programas e outras iniciativas que uma organização gerencia de forma integrada para alcançar objetivos estratégicos e otimizar o valor dos investimentos.

O portfólio possibilita a priorização e alocação eficiente dos recursos, facilitando a tomada de decisões sobre as quais os projetos devem ser iniciados, continuados ou descontinuados, além de viabilizar uma visão abrangente do desempenho e do progresso das iniciativas, alinhando as atividades às metas organizacionais e à otimização dos resultados.

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f976503278db446ca7c6bdc12

3.3. Como surgem os projetos

Uma característica importante na elaboração de projetos é seu desenvolvimento de forma progressiva, integrando os conceitos de temporalidade e exclusividade. Isso implica que o projeto se desenvolve em etapas e continua a evoluir por meio de incrementos contínuos.

Os projetos surgem a partir da identificação de necessidades ou oportunidades que exijam uma solução específica. Essas demandas podem se manifestar de várias maneiras, como problemas a serem resolvidos, inovações a serem implementadas ou melhorias em processos existentes.

Nesse sentido, é interessante que os projetos estejam alinhados aos objetivos estratégicos da Agência.

Após a identificação de uma necessidade, a fase de abertura do projeto se torna fundamental. Aqui, é comum que se elabore um documento de proposta que descreva a ideia central, os objetivos, os benefícios esperados e os recursos necessários. Essa proposta geralmente passa por uma avaliação de viabilidade, considerando fatores como custos, prazos e riscos associados.

O envolvimento das partes interessadas nesse momento é essencial, pois garante que diferentes perspectivas sejam consideradas e que haja apoio para o avanço do projeto.

Uma vez aprovado, o projeto entra na fase de planejamento. Isso inclui a criação de um cronograma, a alocação de recursos e a identificação de tarefas e responsáveis. O planejamento detalhado ajuda a evitar surpresas durante a execução e garante que todos os envolvidos tenham clareza sobre suas funções e responsabilidades. Durante essa etapa, também é elaborado o plano de gerenciamento de riscos, que antecipa possíveis obstáculos e delineia estratégias para tratá-los.

O esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, não significa, necessariamente, que o projeto seja de curta duração. Em todos os casos, no entanto, a duração de um projeto é finita.

Finalmente, a execução do projeto é onde todas as ideias e planejamen - tos se concretizam. As equipes começam a trabalhar nas atividades estabelecidas, monitorando o progresso e ajustando estratégias conforme necessário.

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f976503278db446ca7c6bdc12

A comunicação contínua entre os membros da equipe e as partes interessadas é essencial para garantir que o projeto permaneça alinhado aos objetivos iniciais.

Após a conclusão das atividades, o projeto progride para a fase de encerramento, que inclui a entrega dos resultados, a avaliação do desempenho e a documentação de lições aprendidas para futuros projetos. Dessa forma, o ciclo se encerra, mas a experiência adquirida contribui para a evolução contínua da Agência.

3.4. O que não é Projeto

Todo esforço que é rotineiro e repetitivo, e que acontece cotidianamente a fim de atingir um resultado já conhecido, não é considerado um projeto, como exemplo das rotinas operacionais, manutenção, suporte de sistemas, entre outros.

3.5. Características do Projeto

Objetivo Específico: Cada projeto deve ter um propósito claro e bem definido, que busca resolver um problema ou atender a uma necessidade.

Temporário: O projeto deve ter um início e um fim determinados, com um cronograma que estabelece a duração das atividades.

Único: Cada projeto deve ser distinto, apresentando características e resultados exclusivos, mesmo que envolva atividades semelhantes a outros projetos.

Recursos Limitados: O projeto deve operar dentro das restrições específicas de recursos, como orçamento, tempo e pessoal.

Complexidade: O projeto pode envolver múltiplas tarefas, interações entre equipes e dependências que requerem um planejamento cuidadoso e uma gestão eficaz.

Riscos: Todo projeto enfrenta incertezas e eventos de riscos que podem impactar seu sucesso, demandando estratégias de gerenciamento de riscos.

Interdisciplinaridade: Muitos projetos requerem a colaboração de diferentes áreas de conhecimento e expertise para atingir seus objetivos.

Stakeholders: O projeto pode envolver diversas partes interessadas, como como patrocinadores, clientes e equipes de trabalho, que podem influenciar e serem impactadas, direta ou indiretamente pelos resultados.

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f976503278db446ca7c6bdc12

4. GESTÃO DE PROJETOS NA AGSUS

4.1. FASE 1 - Abertura

Após a identificação de uma necessidade, a fase de abertura do projeto se torna fundamental. Aqui, é comum que se elabore um documento de proposta que descreva a ideia central, os objetivos, os benefícios esperados e os recursos necessários.

Essa proposta geralmente passa por uma avaliação de viabilidade, considerando fatores como custos, prazos e riscos associados.

O envolvimento das partes interessadas nesse momento é vital, pois garante que diferentes perspectivas sejam consideradas e que haja apoio para o avanço do projeto.

Esta fase envolve desde a elaboração até a aprovação formal de um novo projeto ou fase de um projeto existente, considerando a identificação inicial das partes interessadas e o estabelecimento dos objetivos estratégicos. Essas etapas estabelecem a base sobre a qual o projeto será planejado, executado, monitorado e avaliado.

Nessa fase é desenvolvido o TAPP (Termo de Abertura e Planejamento de Projeto), no qual formaliza a autorização do projeto. O TAPP é o documento designado pela AgSUS para a apresentação e formalização de um projeto. Ele apresenta a síntese do projeto para a apreciação, aprovação pelas Diretorias e posterior autorização pelo Presidente da Agência, e deve conter:

- Número do TAPP;
- Nome do Projeto que deve comunicar claramente o seu propósito;
- Diretoria a qual o projeto estará vinculado;
- Unidade gestora do projeto que na maioria das vezes é a própria unida - de demandante do projeto;
- Classificação do Projeto;
- Objetivo Estratégico da Agência ao qual o projeto está direta ou indiretamente vinculado;
- Justificativa que se relaciona à necessidade do projeto;
- Objetivo geral que é definido como o resultado a que o trabalho é orientado, posição estratégica a ser alcançada ou propósito a ser atingido, produto a ser produzido ou serviço a ser realizado;
- Objetivos específicos que indicam o necessário para atingir o objetivo geral;
- Escopo que se refere aos limites e ao conjunto de entregas definidas para o projeto;

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f976503278db446ca7c6bdc12

- Resultados e produtos que são realizados para cumprir os objetivos através da produção de entregas, em que um objetivo é definido como um resultado onde o trabalho é orientado, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado;

- Entregas que são definidas como quaisquer produtos, resultados ou capacidades, únicas e auditáveis, que devem ser produzidas para concluir uma etapa ou fase do projeto;

- Vigência que se refere ao período durante o qual o projeto está oficialmente ativo e em execução; e

- Estimativa de custos, que é essencial para o planejamento, execução e monitoramento do projeto, pois envolve a previsão de todos os custos associados à execução das atividades previstas.

4.2. FASE 2 - Planejamento

Define e refina os objetivos do projeto e planeja as ações necessárias pa - ra alcançar esses objetivos. Durante esta fase são desenvolvidos planos detalhados de escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicação, riscos, aquisições e partes interessadas. O planejamento pode ser contínuo, ou seja, pode ser revisado conforme o projeto avança e mais informações se tornam disponíveis.

A matriz lógica é uma ferramenta importante na elaboração de projetos, fornecendo uma estrutura clara e sistemática que facilita planejar a avaliação das iniciativas. Composta pelos elementos objetivo geral, resultados, produtos, indicadores, metas e fontes de verificação, a matriz lógica ajuda a detalhar e organizar cada aspecto do projeto, garantindo que todos os componentes estejam alinhados com os resultados esperados.

Esta abordagem estruturada permite que os gestores identifiquem e priorizem as atividades essenciais, alocando recursos de forma eficiente para potencializar o impacto do projeto.

Um dos principais benefícios da matriz lógica é a sua capacidade de melhorar a comunicação entre os envolvidos no projeto. Ao estabelecer uma linguagem comum e uma estrutura clara, ela facilita o entendimento e o compromisso de todas as partes interessadas, incluindo patrocinadores, parceiros e membros da equipe.

Tal fato é particularmente importante para garantir que todos comparti - lhem a mesma visão e compreendam suas respectivas responsabilidades, promovendo uma colaboração eficaz e reduzindo a possibilidade de conflitos ou falhas na execução.

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f9765032780b446ca7c6bdc112

Ademais, essa matriz serve como uma base sólida para o monitoramento e a avaliação do projeto. Permite que os gestores acompanhem o progresso de maneira sistemática e mensuram os resultados alcançados ao definir indicadores específicos, metas e fontes de verificação.

Isso não apenas facilita a identificação de potencialidades, mas também proporciona dados concretos para a tomada de decisões, além de contribuir para a transparência e a responsabilidade, aumentando a probabilidade de sucesso do projeto e a satisfação das partes interessadas.

No que tange aos Custos Estimados, é crucial para o êxito do projeto que que seja realizada a previsão financeira necessária para a execução do projeto. Esta estimativa deve incluir todos os recursos necessários, como materiais, mão de obra, equipamentos e despesas indiretas.

É crucial realizar uma análise detalhada para garantir que o orçamento reflita com precisão as necessidades do projeto, permitindo o monitoramento e controle eficaz dos gastos ao longo do ciclo de vida do projeto.

Por último, mas não menos importante na fase do planejamento, está a Matriz de Riscos, que consiste numa ferramenta utilizada para identificar, avaliar e priorizar os riscos associados a um projeto. Ela categoriza os riscos com base em sua probabilidade de ocorrência e impacto potencial.

A matriz ajuda a equipe de gestão do projeto a desenvolver estratégias de tratamento, priorizando ações para os riscos mais críticos, garantindo que os recursos sejam alocados de forma eficiente e que o projeto permaneça dentro dos objetivos estabelecidos.

Atenção: Os projetos que envolvam iniciativas de ciência, tecnologia e inovação, após a autorização do TAPP pelo Diretor-Presidente, devem ser submetidos ao Comitê de Inovação para parecer, conforme previsto na Política de Inovação da Agência, aprovada na Resolução CDA nº 13/2024. Caso o projeto preveja a seleção de bolsistas, ele deverá estar em conformidade com o Regulamento para concessão de bolsas de incentivo à ciência, tecnologia e inovação da AgSUS, conforme Resolução DIREX nº 20/2024.

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f976503278db446ca7c6bdc12

4.3. FASE 3 - Execução

Envolve a coordenação das pessoas e dos recursos para realizar as atividades planejadas e entregar os produtos, serviços ou resultados do projeto. Nessa fase, a Matriz de Monitoramento de Projetos é implementada e a maior parte dos recursos e tempo é investida. A comunicação eficaz e a liderança são essenciais para o sucesso nesta fase.

Durante essa fase, será acompanhada a execução do plano de trabalho, respeitando o escopo, o orçamento e o cronograma estabelecidos, garantindo que os resultados dos projetos sejam alcançados.

A etapa/fase de execução do projeto tem como objetivo a realização de todas as atividades definidas no plano do projeto. Abrange tanto o gerenciamento do trabalho (prazos, custos, partes interessadas) e gerenciamento do produto, que consiste no gerenciamento dos aspectos técnicos específicos de cada projeto.

Atualmente, a Agência vem envidando esforços para a plataforma de monitoramento de projetos da instituição, a fim de padronizar o modo de acompanhamento de sua execução. À exemplo tem-se o software livre de gerenciamento de projetos, “Open Project”, que está disponível e em uso na instituição.

4.4. FASE 4 - Monitoramento e Avaliação

A Matriz de Monitoramento dos projetos definida pela Agência, visa garantir que os objetivos do projeto estejam sendo atingidos. Isso envolve monitoramento, avaliação de progresso e realização de ações corretivas quando pertinentes.

O monitoramento deve envolver o acompanhamento da oportunidade de melhoria das métricas, indicadores e a atualização do cronograma e demais documentos e interferências para possíveis correções.

4.5. FASE 5 - Encerramento

Organiza o encerramento e formaliza a finalização do projeto. Neste momento é apresentado o Termo de Encerramento do Projeto.

Compreende a finalização formal de todas atividades do ou de uma fase do projeto, assegurando que todos os aspectos tenham sido concluídos e aceitos. Esta etapa também inclui a documentação das lições aprendidas, a liberação de recursos e a celebração formal do encerramento do projeto com as partes interessadas.

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f9765032780b446ca7c6bdc12

Deve ainda ser preenchida a Declaração de Lições Aprendidas, permitindo que outros projetos possam se beneficiar do processo de aprendizado ocorrido nos projetos encerrados.

A adoção de uma metodologia estruturada para a Gestão de Projetos, envolve o registro e a documentação detalhada de todas as fases do projeto, criando uma base histórica de dados que beneficia todos os projetos da AgSUS ao longo do tempo.

Essa abordagem não apenas facilita o gerenciamento eficiente dos proje - tos, mas também promove a valorização profissional dos envolvidos. Ao oferecer oportunidades de reconhecimento e desenvolvimento, a metodologia contribui para o crescimento individual e coletivo dentro da Agência.

5. NEGOCIAÇÃO DA MUDANÇA

Mudanças no escopo, orçamento ou no cronograma dos projetos são aspectos críticos que podem impactar significativamente no sucesso de uma iniciativa. Contudo, alterações podem ocorrer por diversas razões, como novas exigências do patrocinador, entre outros.

Cada modificação no escopo precisa ser cuidadosamente avaliada, pois pode afetar não somente o resultado final, mas também a percepção sobre a qualidade do projeto.

Os ajustes no escopo do projeto podem ou não alterar o orçamento e se cronograma de execução, assim como mudanças no orçamento podem afetar o escopo e cronograma, e alterações de cronograma podem demandar ajustes financeiros e das entregas definidas a partir do escopo do projeto.

A necessidade de mais recursos, custos imprevistos ou falha na estimati- va inicial, podem demandar ajustes financeiros. Uma vez identificada que mudanças no orçamento são necessárias, é fundamental que o gestor do projeto realize as interlocuções com as partes interessadas para assegurar que todos estejam cientes das implicações e para manter a viabilidade do projeto.

Um cronograma bem estruturado é essencial para garantir que o projeto seja concluído dentro do prazo esperado, mas é igualmente importante que seja flexível e adaptável a novas circunstâncias. A gestão eficaz dessas mudanças é fundamental para garantir a entrega bem sucedida do projeto, mantendo a satisfação das partes interessadas e a qualidade dos resultados finais.

A negociação da mudança de um projeto envolve, no mínimo, o (a) gestor (a) do projeto, o(a) patrocinador(a) e o(a) cliente, e para a sua aceitação deve, necessariamente, ser considerada a avaliação da UPGE para posterior prosseguimento de aprovação pelas Diretorias. Para tanto, deverá ser preenchido o Termo de Mudança do Projeto.

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f976503278cb446ca7c6bdc1f2

6. FATORES DE RISCO PARA O SUCESSO DO PROJETO

A incerteza é inerente a todos os projetos. Por esse motivo, os efeitos de qualquer atividade não podem ser previstos com precisão e uma série de incertezas podem ocorrer.

Os resultados potenciais que beneficiam os objetivos do projeto são conhecidos como oportunidades e os resultados potenciais que têm efeito negativo sobre os objetivos do projeto são chamados de ameaças.

Juntos, o conjunto de oportunidades e ameaças compõem o conjunto de de riscos do projeto. Para que um projeto seja bem-sucedido, a equipe do projeto deve:

- Usar uma abordagem definida para adaptar os planos e as especificações do produto de forma a atender aos requisitos do produto e do projeto;

- Atender aos requisitos para satisfazer as necessidades, desejos e expectativas das partes interessadas;

- Balancear as demandas conflitantes de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e risco para produzir um produto de qualidade; e

- Realizar a gestão de riscos dos projetos, conforme diretrizes estabele - cidas na Política de Gestão de Riscos da AgSUS.

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f976503278db446ca7c6bdc12

7. ANEXOS ELABORADOS

7.1. ANEXO I – TERMO DE ABERTURA E PLANEJAMENTO DO PROJETO (TAPP)

7.2. ANEXO II – TERMO DE MUDANÇA DO PROJETO (TMP)

7.3. ANEXO III – TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO (TEP)

7.4. ANEXO IV – DECLARAÇÃO DE LIÇÕES APRENDIDAS (DLA)

7.5. ANEXO V – DOCUMENTO DE OFICIALIZAÇÃO DA DEMANDA (DOD)

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f976503278db446ca7c6bdc12

REFERÊNCIAS

_____ ABNT NBR 17185 de 08/2024 - Gestão do conhecimento em gerenciamento de projetos — Requisitos.

_____ ABNT NBR ISO 21502 de 12/2021 - Gerenciamento de projeto, programa e portfólio — Contexto e conceitos.

_____ Agência Brasileira de Apoio à Gestão do SUS - AgSUS. Conselho Deliberativo. Resolução nº 06/2024, de 26 de março de 2024. Aprova a Política de Gestão de Pessoas da AgSUS e dá outras providências.

_____ Agência Brasileira de Apoio à Gestão do SUS - AgSUS. Conselho Deliberativo. Resolução nº 07, de 30 de abril de 2024. Aprova o Regulamento de Compras e Contratações da AgSUS e dá outras providências.

_____ Agência Brasileira de Apoio à Gestão do SUS - AgSUS. Conselho Deliberativo. Resolução nº 13, de 10 de setembro de 2024. Aprova a política de inovação da AgSUS e dá outras providências.

_____ Agência Brasileira de Apoio à Gestão do SUS - AgSUS. Diretoria Executiva. Resolução nº 08, de 12 de julho de 2024. Aprova as diretrizes de gestão de programas e projetos no âmbito da Agência Brasileira de Apoio à Gestão do SUS e dá outras providências.

_____ Agência Brasileira de Apoio à Gestão do SUS - AgSUS. Diretoria Executiva. Resolução nº 11, de 30 de julho de 2024. Aprova a estrutura, a tipologia organizacional e o organograma da Direx, dá outras providências e revoga a Resolução DIREX nº 06/2024.

_____ Decreto nº 11.790, de 20 de novembro de 2023 - Dispõe sobre a Agência Brasileira de Apoio à Gestão do SUS – AGSUS.

_____ Lei nº 14.621/2023, Intitui o Programa Médicos pelo Brasil, no âmbito da Atenção Primária à Saúde no Sistema Único de Saúde (SUS), e autoriza o Poder Executivo federal a instituir serviço social autônomo denominado Agência Brasileira de Apoio à Gestão do SUS (AGSUS).

_____ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 6 ed. Estados Unidos: PMI, 2017.

_____ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 7 ed. Estados Unidos: PMI, 2021.

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f976503278db446ca7c6bdc12

AgSUS

Agência Brasileira de Apoio à Gestão do SUS

agenciasus.org.br

Setor Hoteleiro Norte, Quadra 1,
Bloco E, 2º Pavimento, Edifício
Sede CNP Asa Norte, Brasília - DF,
Cep 70701-050

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f976503278cb446ca7c6bdc1f2

Este documento foi assinado eletronicamente.
ID do processo: 3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595
Resumo do arquivo original: 2061ba38c609523df2927ef853cdd4983ba691f976503278cb446ca7c6bdc1f2
Data: 16/12/2024 12:43:00 Horário de Brasília (GMT-03:00)
Resumo (Página 1 de 1)

Verificador de autenticidade:
https://xplatform.com.br/sign/validador-assinatura/3f814391-9c92-432c-8a75-354bcf187595

Integridade do documento assinado com certificado digital:
https://blog.xplatform.com.br/validando-uma-assinatura-do-sign-com-certificado-digital

---

Assinaturas:
Nome: Andre Longo Araujo de Melo - Diretor Presidente
E-mail: andre.longo@agenciasus.org.br
Telefone: Não informado
Assinou o documento
IP: 161.148.63.165
Data: 16/12/2024 12:42:59 Horário de Brasília (GMT-03:00)
Autenticação: Token