

**INFORME:**  
**Ambiente de Gestão de Projetos**  
**do Ministério da Economia em 2021**  
**na visão de seus colaboradores**

Março de 2022

No âmbito da Portaria nº 339 de 8 de outubro de 2020, que instituiu o Comitê Ministerial de Governança do Ministério da Economia e os Comitês e Subcomitês temáticos de apoio à governança, ficou estabelecido como sendo parte das competências do Comitê Estratégico de Desburocratização, Inovação, Processos e Projetos – CDIPP o estabelecimento de mecanismos para a comunicação, a governança e a institucionalização das políticas de gestão de processos e projetos, bem como a proposição de parâmetros para a avaliação de maturidade em gestão de processos e projetos no Ministério.

Em consonância com tais competências, o CDIPP vem promovendo pesquisas de levantamento do ambiente de gestão de projetos junto aos órgãos do Ministério da Economia. Os resultados dessas pesquisas têm ofertado suporte às ações do Escritório Central de Projetos, assim como às deliberações do CDIPP no cumprimento de suas competências.

Nesse sentido, este relatório apresenta resumo dos resultados da pesquisa aberta aos colaboradores do Ministério da Economia sobre o ambiente de Gestão de Projetos aplicada entre novembro e dezembro do ano de 2021.

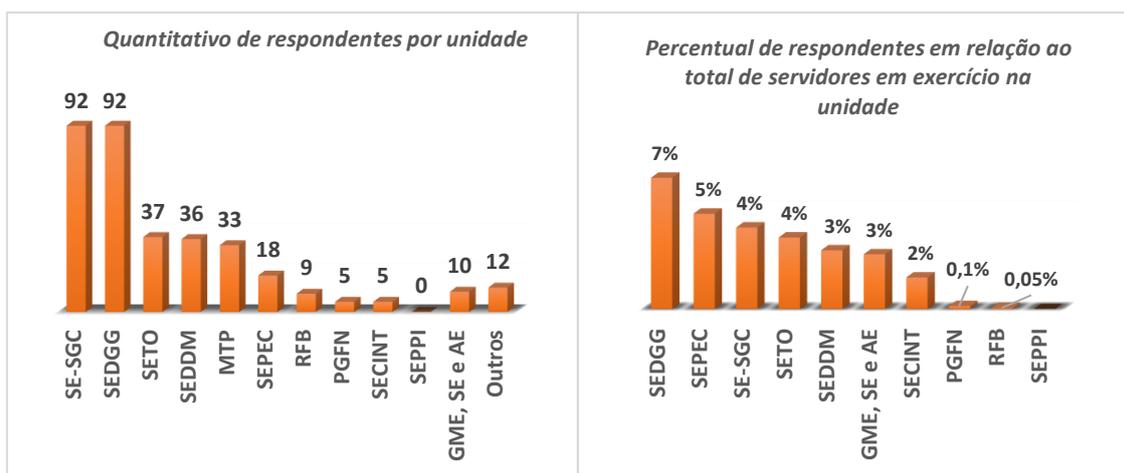
Destaca-se que esta foi a primeira pesquisa em que se possibilitou a participação de todos os servidores do órgão e, por este motivo, tem sido fonte de muito aprendizado para se compreender a visão dos colaboradores do Ministério da Economia em relação à gestão de projetos no órgão.

Um ponto importante a se salientar é que a pesquisa teve características de enquete, não possuindo controle de amostra ou utilização de método científico para sua realização, dependendo da participação espontânea dos interessados em respondê-la. Por este motivo, os resultados obtidos devem ser utilizados com cautela, servindo para se obter percepções acerca do ambiente de gestão de projetos do órgão na visão dos respondentes, não sendo possível extrapolar os resultados como representativo de todo o ministério.

Para o levantamento de informações, foi elaborado formulário no *Microsoft Forms* e encaminhado por meio de campanha de divulgação de maneira ampla aos colaboradores do Ministério da Economia. Composto por 9 questões com estimativa de tempo de resposta de 4 a 5 minutos, o formulário permaneceu disponível para preenchimento entre os dias 22 de novembro e 8 de dezembro de 2021.

Ao final do período, obteve-se um total de 349 respostas distribuídas por quase todas as Secretarias Especiais, PGFN, e Secretaria-Executiva do Ministério da Economia, conforme gráficos a seguir.

**Ambiente de Gestão de Projetos do Ministério da Economia:  
resumo dos resultados da pesquisa aberta aos colaboradores**



**GME:** Gabinete do Ministro da Economia

**SE:** Secretaria-Executiva (excluída a Secretaria de Gestão Corporativa)

**SE-SGC:** Secretaria de Gestão Corporativa da Secretaria Executiva (inclui representações regionais nos estados)

**AE:** Assessorias Especiais

**PGFN:** Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional

**RFB:** Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil

**SECINT:** Secretaria Especial Comércio Exterior e Assuntos Internacionais

**SEDDM:** Secretaria Especial de Desestatização, Desinvestimento e Mercados

**SEDGG:** Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital

**SEPEC:** Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade

**SEPPI:** Secretaria Especial do Programa de Parcerias de Investimentos

**SETO:** Secretaria Especial do Tesouro e Orçamento

As tabelas a seguir retratam as perguntas constantes da pesquisa e as respostas obtidas.

Pergunta 1.	Qual a sua posição em relação à hierarquia no órgão?	
	Respostas	
	Quantitativo	Percentual
	Estou em cargo de direção ou chefia	82 / 23%
	Não estou em cargo de direção ou chefia	267 / 77%

Pergunta 2.	Você atua mais diretamente com trabalhos rotineiros que se repetem ao longo do tempo ou com elaboração de novos conteúdos, como produtos, entregas, estudos, relatórios não rotineiros, entre outros?	
	Respostas	
	Quantitativo	Percentual
	Atuo mais frequentemente em trabalhos rotineiros	129 / 37%
	Atuo igualmente tanto em trabalhos rotineiros quanto em novos conteúdos	150 / 43%
	Atuo mais frequentemente elaborando novos conteúdos	65 / 19%
	Não sei responder	5 / 1%

Importante salientar que a Pergunta 2 teve o objetivo de identificar entre os respondentes quais atuavam mais frequentemente com atividades operacionais ou processos de trabalho repetitivos e quais atuavam com mais frequência em projetos (elaboração de novos conteúdos).

**Ambiente de Gestão de Projetos do Ministério da Economia:  
resumo dos resultados da pesquisa aberta aos colaboradores**

<b>Pergunta 3.</b>	De 1 a 10, quanto você considera que conhece da temática Gestão de Projetos? (onde 1 significa que não conhece a temática e 10 significa que conhece muito bem a temática)	
As respostas foram categorizadas da segunda forma:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Respostas entre 1 e 3: aqueles que consideram conhecer POUCO sobre o tema;</li> <li>Respostas entre 4 e 7: aqueles que consideram conhecer NEM MUITO NEM POUCO; e</li> <li>Respostas entre 8 e 10: aqueles que consideram conhecer MUITO sobre o tema.</li> </ul>		
Respostas		
	Quantitativo	Percentual
Declaram conhecer POUCO sobre o tema	71	20%
Declaram conhecer NEM MUITO NEM POUCO sobre o tema	140	40%
Declaram conhecer MUITO sobre o tema	138	40%

<b>Pergunta 4.</b>	Você sabe o que são Projetos Estratégicos no Ministério da Economia?	
Respostas		
	Quantitativo	Percentual
Sim, conheço bem o tema	45	13%
Tenho uma boa noção do que é um Projeto Estratégico	106	30%
Tenho alguma noção do que possa ser	119	34%
Não sei	79	23%

<b>Pergunta 5.</b>	Você atua direta ou indiretamente realizando entregas vinculadas a projetos sob responsabilidade da sua unidade?	
Respostas		
	Quantitativo	Percentual
Sim, atuo em unidade que realiza trabalhos de escritório de projetos	25	7%
Sim, sou considerado líder/gerente de um ou mais projetos	43	12%
Sim, atuo executando trabalhos relacionados a um ou mais projetos	115	33%
Não atuo realizando entregas vinculadas a projetos direta ou indiretamente	122	35%
Não sei responder	44	13%

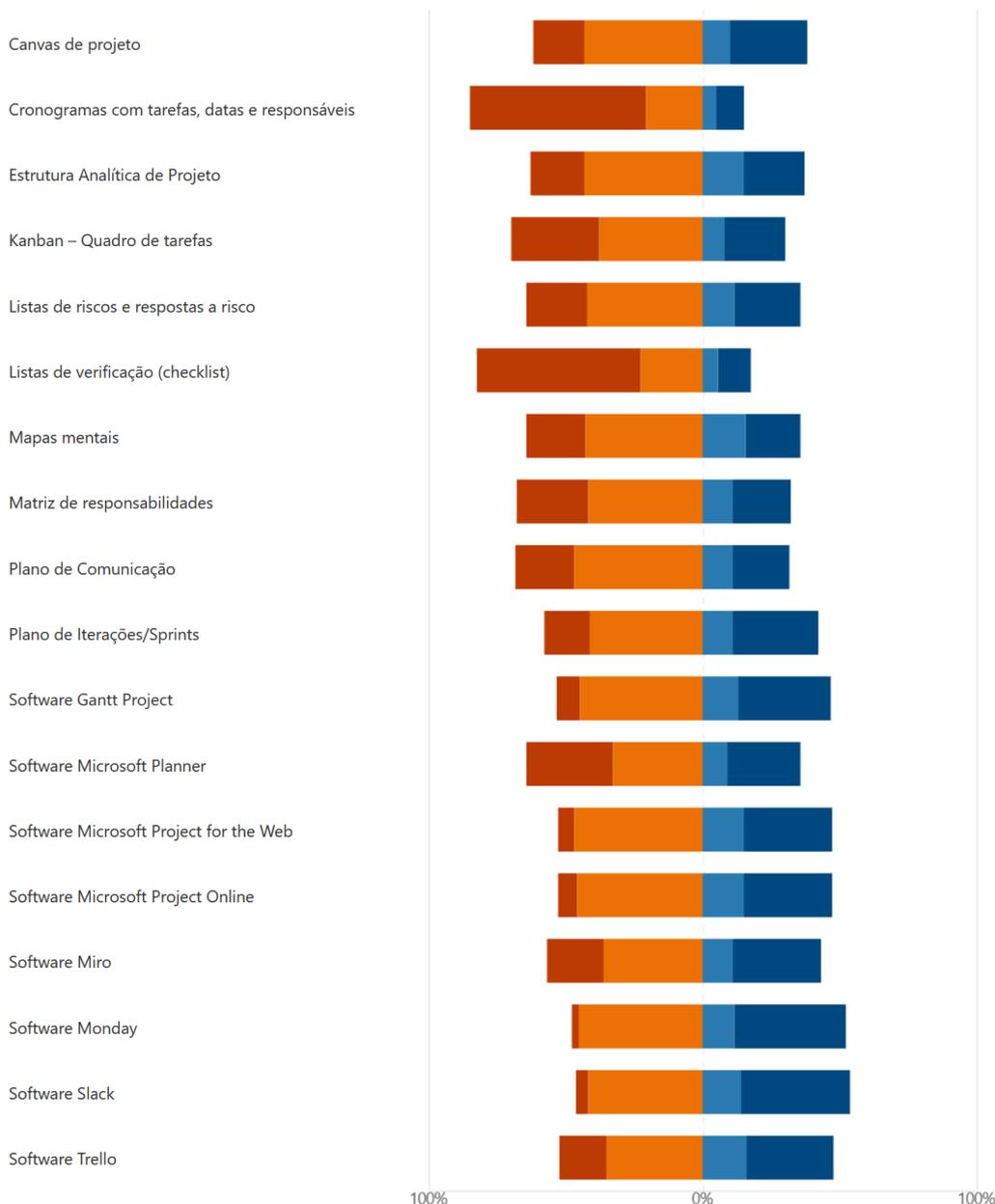
Ambiente de Gestão de Projetos do Ministério da Economia:  
resumo dos resultados da pesquisa aberta aos colaboradores

**Pergunta 6.** Você utiliza alguma das técnicas ou ferramentas elencadas abaixo para facilitar a realização do dia a dia do seu trabalho?

**Respostas**

Utilizo Não utilizo, mas gostaria de conhecer Não utilizo e não vejo utilidade no meu trabalho

■ Não conheço ou não sei responder

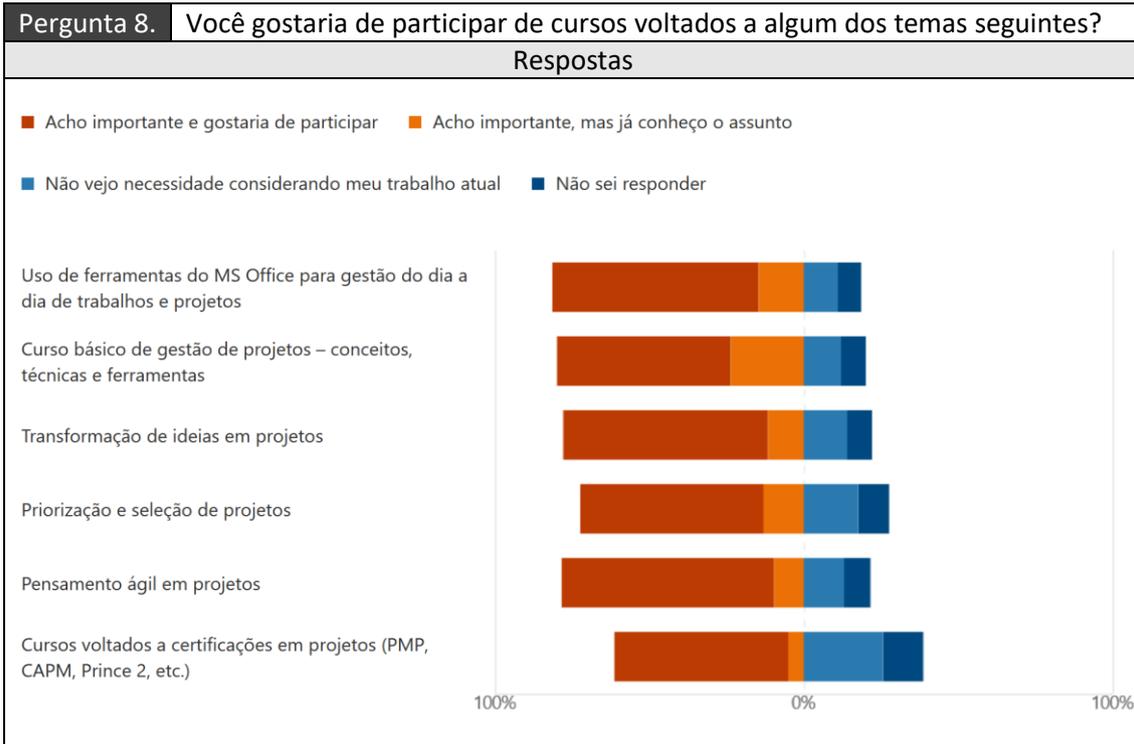


**Pergunta 7.** Você já participou de cursos na temática Gestão de Projetos?

**Respostas**

	Quantitativo	Percentual
Possuo Certificação ou Pós-Graduação	37	11%
Participei há menos de 2 anos	45	13%
Participei há mais de 2 anos	123	35%
Nunca participei	114	33%
Não me lembro	30	9%

**Ambiente de Gestão de Projetos do Ministério da Economia:  
resumo dos resultados da pesquisa aberta aos colaboradores**



Ao final, foi disponibilizada a oportunidade de os respondentes apresentarem considerações ou sugestões de modo aberto, sem limite de texto ou respostas estruturadas. As principais considerações recebidas foram as seguintes.

Assunto:	Capacitação e treinamento
<b>Considerações</b>	
Sugiro a inclusão de Curso do Power BI.	
Gostaria que o Ministério oferecesse estímulos, como cursos e ajuda de custo, para certificações na área de projetos e metodologia ágil.	
Importante inserir certificações internacionais sobre Gestão de Riscos e Segurança da Informação.	
Recomendo que os chefes e dirigentes passem por cursos e que possam também junto com suas equipes procurarem aprimorar técnicas de Gestão de Projetos para que não sejamos somente reativos, mas sim proativos.	
Gostaria que equipes de área meio também fossem contempladas em caso de cursos para gestão de projetos.	
Sugiro intensificar a disseminação do uso de técnicas e ferramentas de Gestão de Projetos para facilitar a realização do dia a dia do trabalho de todos os servidores (...)	
A cultura de projetos no ambiente de constantes mudanças é muito bem-vinda. Na minha opinião, a principal trilha de capacitação deveria ser uma mais rasa, de nivelamento, com a totalidade dos servidores. Sensibilizações no e-notícias, pílulas, se possível remetendo a cursos e eads sobre o tema. Os diversos capítulos de gestão de projetos poderiam ser muito úteis não apenas para as mudanças culturais na administração, mas poderiam surtir efeitos positivos de "autoconhecimento" na gestão de processos em alinhamento com a noção de portfólio do ministério e de que modo apoiam o alcance dos objetivos estratégicos do órgão. Investir em capacitação para iniciados também poderia ser importante, particularmente no contexto das vagas em pós-graduações em gestão pública que vêm sendo oferecidas, além de uma eventual priorização da temática em para uso de vagas de licenças capacitação e de longo prazo. Parabéns pela iniciativa.	
Sugiro um treinamento de atualização da nova edição do PMBok com viés de agilidade; treinamento competente de Kanban e Scrum. Outras técnicas do conceito LEAN e empirismo (inception, discovery, Design Sprint) com experimentação.	
Adotar ensino continuado sobre projetos e gestão, aos chefes e gerentes.	

**Ambiente de Gestão de Projetos do Ministério da Economia:  
resumo dos resultados da pesquisa aberta aos colaboradores**

<b>Assunto:</b>	<b>Comunicação</b>
<b>Considerações</b>	
Gostaria de conhecer o Planejamento Estratégico do Ministério da Economia e quais seus Projetos Estratégicos.	
Poderiam disponibilizar um canal onde houvesse a informação consolidada sobre projetos, andamento, perspectivas. Temos informações sobre os projetos em reuniões de resultado, mas, organizadamente, e de acesso liberado somente as pessoas que atuam direto na gestão dos projetos detém. Os demais, não.	
Deveriam ser transmitidos conhecimentos básicos de gestão de projetos a funcionários de todo o país, não se limitar a DF.	
Criação junto ao Escritório de Projetos de Frameworks com as melhores práticas de Gestão de Projetos, unificando padrões e disseminando o conhecimento para todos; Repositório unificado dos projetos, com os requisitos e os objetivos SMART, Plano de Comunicação, Riscos, Lições Aprendidas; Substituição de cronogramas em planilhas Excel; Definição clara do modelo adotado em um projeto, Ágil, Cascata ou Híbrido. *Noto que mesmo em projetos ágeis, com sprints e pequenas entregas, a cultura de um cronograma completo do projeto é muito forte;	
Acompanhamento de tarefas em ferramenta padronizada, como por exemplo o Jira. Nivelamento do conhecimento entre todos os Gestores de Projetos, como por exemplo: Como nasce uma demanda, quem faz o estudo de viabilidade, como é definido a forma de desenvolvimento, como é feita a contratação, quem valida a métrica de mensuração do esforço, qual equipe tem conhecimento de APF - Análise de Pontos de Função, NESMA ou outra métrica utilizada?	
Melhor divulgação da relação e dos respectivos atributos dos projetos estratégicos do Ministério da Economia.	
Divulgar mais qual a carteira de projetos estratégicos do ministério	

<b>Assunto:</b>	<b>Estratégia, alinhamento e organização</b>
<b>Considerações</b>	
Na (...), hoje em dia, a gestão de projetos se resume a um apanhado de iniciativas isoladas que tentam agrupar em algo que chamam de projeto. Se for analisar com algum critério, irá verificar que sequer objetivos estão claramente definidos, muito menos produto, atributos ou qualquer outro elemento previsto pelo PMI ou qualquer outra instância de gestão de projetos. Talvez fosse bom pensar em algo mais voltado para governança de projetos, pois de nada adiantará para evoluir a cultura em projetos se não houver uma metodologia realmente voltada à gestão de projetos. Indicadores, metas e qualquer outra coisa relacionada à gestão da estratégica também é inexistente.	
A gestão de projetos é centralizada no meu órgão. Todos os cursos são muito importantes, mas inaplicáveis enquanto perdurar este formato de gestão.	
Focar a priorização de projetos estratégicos em torno da mudança de processos críticos do ME, alinhando os escritórios de projetos e de processos (principalmente os escritórios locais, que não dispõem de muitos recursos e pessoas). Focar em métodos ágeis e ganhos incrementais. Melhorar a comunicação de resultados de projetos estratégicos.	
Apesar de saber da existência de um "Escritório de Projetos", não sei se ainda existe no Ministério, nunca vi interação e acompanhamento de Carteira de Portfólio, principalmente alinhamento dos projetos das secretarias com o PE do ME. Seria interessante um escritório que pudesse gerar apoio às Secretarias nessa gestão, principalmente na gestão de stakeholders, pois, é característica, de certa forma, as alterações da alta gestão, e, assim, muitas vezes há a perda de foco e de fortes mudanças de escopo.	
O ministério deveria formalizar a gestão por projetos dentro do ME. deveria inclusive pagar a certificação dos gestores de projeto e criar sistemática de gestão de projetos no órgão.	
O ambiente de gestão de projetos do Ministério da Economia é marcado pela sobreposição de instâncias de acompanhamento e controle, pela multiplicidade de interfaces de prestação de informações e pelo microgerenciamento decorrente da desconfiança generalizada. Esperava que a pesquisa tratasse dessas questões.	
Na RFB já existe uma cultura de gerenciamento de projetos razoavelmente desenvolvida; talvez o próximo grande desafio seja o de introduzir a cultura de inovação e projetos Inter organizacionais ou mesmo abertos, com a participação da sociedade. Já há várias iniciativas nesse sentido, mas precisa ser consolidado na instituição.	
Além da Gestão de Projetos, creio ser importante as fases antecedentes à GP, além do uso de ferramentas que possam concatenar as etapas anteriores e posteriores (PPM).	
Não há de fatos projetos, há mudança constante nas tarefas.	

Assunto:	Outros temas relevantes
<b>Considerações</b>	
A unidade onde trabalho sofre muito com a falta de gestão de projetos. Isso vem dificultando o trabalho e gerando muito retrabalho apesar de ser uma área de TI.	
Registro minha admiração pela pesquisa, que ela possa melhorar nosso cotidiano no trabalho, que surjam projetos de fácil manuseio também!	
As temáticas são interessantes e pode produzir produtividade laboral se desenvolvida em meu local de trabalho.	
Parabéns à equipe ligada a essa iniciativa em obter um diagnóstico do nível de maturidade do Governo nessa temática.	
A relevância da certificação em projeto é importante, mas temos que considerar a relevância da certificação de gestão de processos, pois é a partir dele que efetivaremos a transformação da gestão.	
Tem que disponibilizar o Project Online para todas as Secretarias interessadas.	
Inserir os servidores nos projetos do ME, independente da função que ocupa atualmente, pois muitas vezes precisamos de oportunidades de novos conhecimentos.	
Acho importante o Ambiente de Gestão de Projetos agregar o Método da Corrente Crítica - criado e desenvolvido por Eliyahu Moshe Goldratt (março 31, 1947 – junho 11, 2011), técnica de Planejamento e Gerenciamento de Projeto, focada na análise de cronograma em rede (...) Justifico: Modernos técnicos de Planejamento (capazes de identificar e domar uma Corrente Crítica de Projeto) já compreendem (e incorporam em seus métodos de trabalho) que para uma Projeto ou empreendimento (GOVERNO) ser entregue no prazo e no orçamento...uma redução de 30% dos prazos ou dos custos (estimados no escopo inicial) pode ser imposta (tecnicamente é acertado e legítimo) como meio para se buscar entregar o projeto dentro do prazo e dentro do orçamento previamente acordados.	

A seguir são apresentadas percepções iniciais obtidas com os resultados da pesquisa.

#### Perfil dos respondentes:

- 349 respostas obtidas.
- 24% atuam em cargos de direção e chefia.
- 12% declararam ser considerados líderes ou gerentes de um ou mais projetos.
- 7% atuam em unidades que realizam trabalhos relacionados a um escritório de projetos.

#### Atuação em projetos ou em processos:

- Do total de respondentes, 19% relataram atuar mais frequentemente em atividades vinculadas a projetos do que em atividades rotineiras de processos, enquanto 43% responderam atuar igualmente tanto em projetos quanto em processos, o que significa que pelo menos 62% dos respondentes atuam diretamente em projetos em algum momento do seu tempo de trabalho.

#### Conhecimento em gestão de projetos:

- Do total de respondentes, 40% relataram conhecer MUITO sobre o tema gestão de projetos. Ao recortar para somente aqueles que atuam mais frequentemente com projetos, o percentual aumenta para 60% e, nesse caso, apenas 9% indicaram conhecer POUCO sobre a gestão de projetos.
- Ao realizar recorte apenas dos servidores que estão em cargo de direção ou chefia, 51% responderam conhecer MUITO sobre o tema e 18% relataram conhecer POUCO.
- Entre aqueles que relataram serem considerados líderes ou gestores de projetos, 72% responderam conhecer MUITO o tema e apenas 2% respondeu conhecer POUCO.

### Uso de ferramentas que facilitam a gestão de projetos:

- Do total de respondentes, 75% informaram utilizar pelo menos uma ferramenta de gestão de projetos dentre as listadas na pesquisa, sendo que o percentual do total e o percentual dos que atuam com mais frequência em projetos que informaram utilizar cada uma das ferramentas é o seguinte:

Ferramentas	% do total	% dos que atuam com mais frequência em projetos
Cronograma	64%	80%
Lista de verificação ( <i>checklist</i> )	60%	72%
Kanban (quadros de tarefas)	32%	55%
Matriz de responsabilidade	26%	38%
Lista de riscos e resposta a riscos	22%	34%
Mapa mental	21%	32%
Plano de comunicação	21%	32%
Estrutura Analítica de Projeto (EAP ou WBS)	19%	29%
Canvas de Projeto	18%	28%
Plano de iterações/ <i>sprints</i>	16%	23%

Exemplo de leitura: “64% do total de respondentes disse utilizar cronogramas como ferramenta de trabalho, enquanto 80% dos que informaram atuar mais frequentemente em projetos responderam que utilizam esta ferramenta”.

- 90% dos que responderam conhecer MUITO do tema gestão de projetos utilizam pelo menos uma das ferramentas listadas, bem como 88% dos que atuam com mais frequência em projetos e 83% dos que atuam igualmente em projetos e em processos.

### Uso de *softwares* que facilitam a gestão de projetos:

- Do total de respondentes, 45% informaram utilizar pelo menos um dos softwares de gestão de projetos dentre os listados na pesquisa, sendo que o percentual do total e o percentual dos que atuam com mais frequência em projetos que informaram utilizar cada um dos softwares é o seguinte:

<i>Softwares</i>	% do total	% dos que atuam com mais frequência em projetos
Microsoft Planner	32%	48%
Miro	21%	45%
Trello	17%	28%
Gantt Project	9%	14%
Microsoft Project Online	7%	8%
Microsoft Project for the Web	6%	8%
Slack	5%	6%
Monday	3%	5%

Exemplo de leitura: “32% do total de respondentes disse utilizar o Microsoft Planner durante o trabalho, enquanto 48% dos que informaram atuar mais frequentemente em projetos responderam que utilizam este software”.

- 66% dos que responderam conhecer MUITO do tema gestão de projetos utilizam pelo menos um dos softwares listados, bem como 74% dos que atuam com mais frequência em projetos e 55% dos que indicaram atuar igualmente em projetos e em processos.

### Conhecimento sobre Projetos Estratégicos do Ministério da Economia:

- Do total de respondentes, 43% disseram conhecer bem ou ter uma boa noção sobre o que são Projetos Estratégicos do Ministério da Economia enquanto 23% disseram não saber o que são.

- Considerando-se apenas os que responderam estar em cargos de direção ou chefia, 61% disseram conhecer bem ou terem uma boa noção sobre o que são Projetos Estratégicos do Ministério da Economia, mas 15% responderam não saber o que são.
- 73% dos que responderam conhecer MUITO sobre o tema gestão de projetos relataram ter uma boa noção ou conhecer bem o tema Projetos Estratégicos do Ministério da Economia, enquanto 6% deles relataram não saber o que são.
- Dos que responderam atuar em unidade que realiza trabalhos de escritório de projetos, 20% disseram não saber o que são Projetos Estratégicos do Ministério da Economia enquanto 64% relataram conhecer bem o tema ou ter uma boa noção sobre ele.

### Capacitação na temática Gestão de Projetos

- Do total de respondentes, 42% disseram nunca ter participado ou não se lembra de ter participado de cursos sobre a temática gestão de projetos.
- Somente 24% relataram possuir alguma certificação, pós-graduação ou ter participado de algum curso na área de gestão de projetos nos últimos 2 anos.
- 25% dos que relataram trabalhar com mais frequência em projetos responderam nunca terem participado ou não se lembraram de ter participado de cursos com a temática gestão de projetos.
- Do total de respondentes, 86% responderam desejar participar de algum dos cursos de gestão de projetos listados na pesquisa. Ressalta-se que cinco dos seis cursos listados são disponibilizados regularmente e abertos para servidores pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

Com a pesquisa foi possível obter relevantes percepções sobre como a gestão de projetos é observada e aplicada pelos colaboradores do Ministério da Economia, além de compreender seu conhecimento sobre a temática. Um ponto a se destacar foi a adesão obtida ao se considerar que na maioria das unidades obteve-se resposta de mais de 3% dos seus servidores.

As questões que mediram o uso de ferramentas que facilitam a gestão de projetos, por exemplo, indicam alto grau de utilização de algumas delas, bem como apontaram um uso razoável de *softwares* que auxiliam a gestão de projetos, como o *Microsoft Planner*. Essa resposta também pode indicar resultados positivos sobre a disseminação e incentivo ao uso de ferramentas adquiridas pelo ministério e disponibilizadas a todos os servidores.

Por outro lado, algumas respostas obtidas trazem preocupações que devem ser endereçadas para solução pelos escritórios de projetos e comitês estratégicos, como é o caso de quase um quarto dos respondentes e 15% dos que atuam em cargos de direção e chefia não saberem o que são Projetos Estratégicos Ministeriais, o que denota necessidade de melhora na comunicação interna relacionada a projetos e à estratégia.

Outras questões podem indicar que o Ministério realize parcerias com outras instituições, como é o caso da percepção de que servidores desejam participar de cursos que já são oferecidos por escola de governo.

Por fim, é importante salientar que a pesquisa é passo inicial de um conjunto de ações que visam aferir maturidade dos órgãos do ministério, mas já representa subsídios valiosos que podem ser avaliados pelo Comitê Estratégico de Desburocratização, Inovação, Processos e Projetos em seus futuros encaminhamentos.