

Metodologia de Gerenciamento **Portfólio, Programas e Projetos – MGP³**



SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	5
1.1. OBJETIVO DA METODOLOGIA	6
1.2. PÚBLICO-ALVO	6
2. REFERÊNCIA NORMATIVA.....	7
3. DEFINIÇÕES	7
3.1. PROJETO	7
3.2. PROGRAMA	9
3.3. PORTFÓLIO.....	10
3.4. GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS, PROJETOS E PORTFÓLIO	12
3.5. PARTES INTERESSADAS.....	13
3.6. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	15
3.7. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	21
3.8. TRATAMENTO DE DADOS PESSOAIS NO ÂMBITO DOS PROJETOS	22
4. GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO E PROJETOS	24
4.1. ABERTURA DO CICLO ANUAL E ANÁLISE INICIAL.....	24
4.2. IDENTIFICAÇÃO.....	27
4.3. BALANCEAMENTO	30
4.4. CRIAÇÃO DOS PROGRAMAS E PORTFÓLIO	32
4.5. AUTORIZAÇÃO	33
4.6. DETALHAMENTO DO PROJETO	34
4.7. EXECUÇÃO E MONITORAMENTO	43
4.8. ENCERRAMENTO.....	56
5. HISTÓRICO DE REVISÕES	59
6. BIBLIOGRAFIA	60
7. ANEXOS	61
8. APÊNDICES	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – MGP ³ da ABDI.	6
Figura 2 – Processo de engajamento efetivo das partes interessadas.	14
Figura 3 – Processo de gerenciamento do portfólio.	24
Figura 4 – Processo de Abertura e Análise Inicial.	25
Figura 5 – Processo de identificação.	27
Figura 6 – Processo de balanceamento do portfólio.	31
Figura 7 – Processo de criação dos programas e portfólio.	33
Figura 8 – Processo de autorização.	34
Figura 9 – Processo de detalhamento.	35
Figura 10 – Aba de Planejamento com o cronograma detalhado do projeto.	35
Figura 11 – Mapa de Riscos do Projeto	39
Figura 12 – Processo de execução e monitoramento.	44
Figura 13 – Riscos e problemas: influência sobre o cronograma do Projeto.	47
Figura 14 – Processo de encerramento.	56
Figura 15 – Formalização do encerramento do projeto.	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Diferenças entre a gestão de projetos, programas e portfólio.	12
Tabela 2 – Classificação dos riscos do projeto.....	39
Tabela 3 – Matriz de exposição do risco: probabilidade x impacto.	41
Tabela 4 – Tipo de respostas aos riscos negativos do projeto.....	42
Tabela 5 – Tipo de respostas aos riscos positivos do projeto.	43
Tabela 6 – Indicadores de gerenciamento de projetos.....	52

CAPÍTULO 1

Conceitos e Definições

1. APRESENTAÇÃO

A Metodologia Organizacional de Projetos (MGP³) estabelece um conjunto de estruturas de governança de portfólio, programas e projetos, procedimentos, regras, papéis, relacionamentos e tarefas dedicadas à gestão do portfólio da ABDI, sempre em busca da maior entrega de valor para os seus usuários ou beneficiários finais.

De modo prático, a MGP³ estabelece a direção para o gerenciamento do portfólio e facilita com informações relevantes para a tomada de decisão. A natureza flexível e dinâmica da Agência demanda uma metodologia de gerenciamento de portfólio customizada, orientada a contextos, sejam eles tradicionais ou empíricos e ágeis. De forma representativa, a Figura 1 apresenta a estratégia da MGP³ da ABDI, desde o Gerenciamento de Portfólio ao Gerenciamento de Projetos.

Figura 1 – MGP³ da ABDI.



Fonte: Elaboração própria – ABDI.

1.1. OBJETIVO DA METODOLOGIA

Ser o documento de referência de gerenciamento de portfólios e projetos na ABDI, fornecendo orientações para iniciação, planejamento, execução, controle e monitoramento e encerramento dos portfólios e dos projetos.

1.2. PÚBLICO-ALVO

Colaboradores que estejam envolvidos direta ou indiretamente nas atividades de gerenciamento de projetos na ABDI e para aqueles que desejam conhecer ou aprimorar suas competências na área de gerenciamento de projetos.

2. REFERÊNCIA NORMATIVA

Adotam-se como referência desta metodologia os padrões estabelecidos pelas melhores práticas de gestão de gerenciamento de portfólio, programas e projetos praticadas no mercado, dentre elas:

1. PMBOK® - Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos;
2. *Disciplined Agile* - Kit de ferramentas para gestão ágil de projetos.

Outras bases normativas para a gestão dos portfólios, programas e projetos da ABDI:

1. Lei Geral de Proteção de Dados;
2. Contrato de Gestão vigente e seus anexos;
3. Planejamento Estratégico vigente;
4. Estatuto da ABDI;
5. Política de Gestão de Riscos da ABDI e Manual de Gerenciamento de Riscos Corporativos da ABDI.

3. DEFINIÇÕES

3.1. PROJETO

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica um início e um fim para o trabalho do projeto ou uma fase do trabalho do projeto. Os projetos podem ser

independentes ou fazer parte de um programa ou portfólio (PMI, 2021, p. 20).

O projeto representa uma tarefa única e focada, com escopo específico e resultado definido. Os projetos podem ser executados por vários anos, mas o foco principal permanece o mesmo. O sucesso do projeto pode ser medido pela entrega de artefatos e por resultados que se acumulam para atingir metas maiores de um programa.

Os projetos:

- Possuem um conjunto de tarefas com entrega clara e prazo para conclusão;
- Estão relacionados com a criação, atualização ou revisão de algum documento, processo, resultado ou outra unidade de trabalho;
- Têm escopo predefinido que é limitado a uma saída específica;
- Melhoram a qualidade, a eficiência, o gerenciamento de custos e a satisfação do cliente de maneira específica e predeterminada.

Neste contexto, o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para cumprir os requisitos definidos. O gerenciamento de projetos refere-se a orientar o trabalho do projeto para entregar os resultados pretendidos.

3.2. PROGRAMA

Programa é um grupo relacionado de projetos, subprogramas e atividades de programa gerenciados de forma coordenada para a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente (PMI, 2021, p. 20).

O gerenciamento de programas envolve o gerenciamento de vários projetos relacionados. Os programas estão vinculados a iniciativas estratégicas, e por este motivo, costumam ter uma longa duração e podem ser permanentes, em alguns casos. Os programas continuam por meio de mudanças organizacionais, contribuem para vários objetivos e podem conter diversos projetos que oferecem componentes específicos da estratégia maior da organização.

Os programas têm:

- Prazos fluidos devido ao grande escopo e impacto do trabalho que deve ser realizado por um longo período de tempo;
- Vários produtos com dependências inter-relacionadas que podem continuar a evoluir com base nas mudanças das necessidades da instituição;
- Diversos resultados entregáveis concluídos em conjunto para aumentar a eficiência, a precisão, a confiabilidade ou outras necessidades da organização;
- O sucesso do programa oferece benefícios a longo prazo ou desbloqueia recursos novos para a organização.

3.3. PORTFÓLIO

Portfólio refere-se a projetos, programas, subportfólios e operações gerenciadas em grupo para atingir objetivos estratégicos (PMI, 2021, p. 20).

O portfólio caracteriza-se pelo desdobramento da estratégia da organização, onde os projetos e programas irão subsidiar o alcance dos objetivos. O portfólio não está focado na execução dos projetos, mas sim em como eles contribuem para o alcance dos seus objetivos estratégicos.

A gestão do portfólio refere-se ao gerenciamento centralizado de projetos e programas objetivando a seleção e priorização dos projetos mais alinhados às estratégias da organização. O gerenciamento de portfólio possui três grandes objetivos: (1) o alinhamento estratégico dos programas e projetos com a estratégia da organização; (2) a análise do mérito dos projetos quanto à perspectiva de resultados, exequibilidade, viabilidade orçamentária, alinhamento ao planejamento estratégico do ministério supervisor e às políticas públicas cujo foco seja o setor produtivo; e (3) a maximização do valor do portfólio levando em consideração os recursos disponíveis e o balanceamento entre projetos.

Estes objetivos se desdobram em:

- Garantir o alinhamento entre a estratégia da organização e a execução dos projetos, buscando a maximização de valor;
- Evitar que projetos não prioritários consumam recursos da organização;

- Garantir que somente os projetos selecionados tenham andamento;
- Aprimorar a transparência na contabilização de benefícios e valor agregado;
- Manter a visibilidade das informações dos projetos;
- Garantir a revisão e adequação do portfólio quando ocorrerem mudanças na estratégia;
- Melhorar a alocação de recursos;
- Equacionar o balanceamento do trabalho;
- Avaliar o retorno que os projetos implementados estão trazendo para a instituição; e
- Obter lições aprendidas para aperfeiçoar o ciclo de gerenciamento de portfólio.

Os componentes (programas, projetos e outros trabalhos) de um portfólio apresentam as seguintes características:

- Representam investimentos realizados ou planejados pela organização;
- Estão alinhados ou suportam as metas e objetivos estratégicos da organização;
- Possuem algumas características distintas que permitem à organização agrupá-los para um efetivo gerenciamento; e

- São quantificáveis e, portanto, podem ser medidos, classificados e priorizados.

O portfólio determina que cada componente esteja alinhado com uma ou mais metas estratégicas; orienta as decisões de alocação de recursos financeiros e humanos com a definição da prioridade de cada componente; mede a contribuição de cada componente no contexto da respectiva meta; e avalia cada componente sob a ótica de riscos e como esses riscos podem afetar o alcance dos objetivos estratégicos.

3.4. GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS, PROJETOS E PORTFÓLIO

A Tabela 1 apresenta algumas das diferenças entre a gestão de projetos, programas e portfólio.

Tabela 1 – Diferenças entre a gestão de projetos, programas e portfólio.

Projetos	Programas	Portfólio
Escopo mais restrito e com entregas específicas.	Escopo mais amplo que pode mudar para atingir expectativas da organização.	Escopo de negócio que muda com as metas estratégicas da organização.
Monitoramento e controle de tarefas e do trabalho de criação dos produtos do projeto.	Monitoramento dos projetos e andamento do trabalho por meio de estruturas de governança.	Monitoramento do desempenho agregado e indicadores de valor.

Sucesso medido pelo prazo, orçamento e produtos entregues conforme especificado.	Sucesso medido em termos do retorno sobre o investimento, novas capacidades e benefícios entregues.	Sucesso medido em termos de desempenho agregado nos programas e projetos do portfólio.
--	---	--

Fonte: Elaboração própria – ABDI.

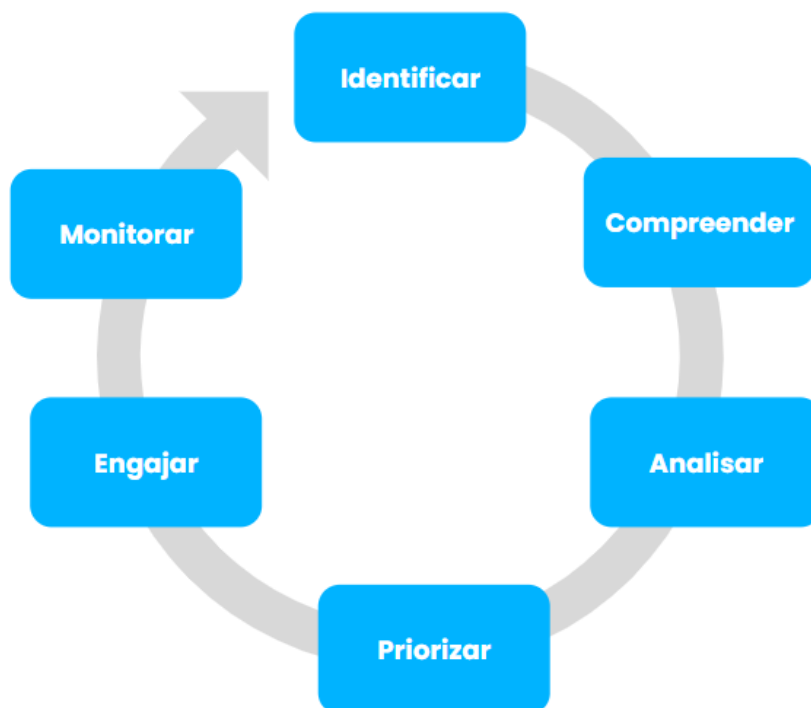
3.5. PARTES INTERESSADAS

Partes interessadas podem ser pessoas, grupos ou organizações que possam afetar, ser afetados, ou sentir-se afetados por uma decisão, atividade, ou resultado de um projeto, programa ou portfólio. As partes interessadas também influenciam direta ou indiretamente um projeto, seu desempenho ou resultado de forma positiva ou negativa (PMI, 2021, p. 43).

A equipe do projeto deve identificar e gerenciar as necessidades e expectativas das partes interessadas e a sua influência sobre qualidade, tempo, custo e escopo, considerando também as restrições de projetos. O engajamento das partes interessadas inclui a implementação de estratégias e ações para promover o envolvimento efetivo delas. As atividades de engajamento das partes interessadas podem começar antes ou no início do projeto e continuam ao longo de sua execução.

Figura 2 – Processo de engajamento efetivo das partes interessadas.

Fonte:
PMI



(2021).

Definir e compartilhar uma visão clara no início do projeto pode permitir bons relacionamentos e alinhamento em todo o projeto. Estabelecer uma visão clara com a qual as principais partes interessadas concordem pode envolver algumas negociações desafiadoras, especialmente no caso de partes interessadas que não são necessariamente a favor do projeto ou dos resultados pretendidos (PMI, 2021, p. 79). Para que isso não aconteça, o responsável do projeto necessita balancear os interesses e garantir que a equipe do projeto interaja de forma cooperativa. Podemos citar como partes interessadas do projeto, entre outras:

- **Clientes/usuários ou beneficiários:** São os que utilizam ou utilizarão o produto, serviço ou resultado do projeto, podendo ser internos ou externos em relação à organização que está executando o projeto. Podem existir várias camadas de cliente, nas quais em algumas áreas de aplicação, os termos clientes e usuários são sinônimos, e em outras, clientes referem-se à instituição que adquire o produto e usuário os que utilizam o produto;
- **Fornecedores e parceiros:** Instituições ou pessoas físicas externas ao projeto que assinam instrumentos específicos para fornecimento de produtos ou serviços.
- **Beneficiário direto:** Pessoal física ou jurídica que recebe recurso da ABDI para implementação de solução, capacitação, desenvolvimento de tecnologia, serviço ou solução com aplicação própria ou em terceiros.
- **Beneficiário indireto:** Pessoa física ou jurídica que recebe implementação de solução, capacitação, tecnologia, serviço ou solução de terceiro que recebeu recursos da ABDI.

3.6. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

3.6.1. DIRETORIA EXECUTIVA

A Diretoria Executiva da ABDI (Direx) possui as seguintes atribuições, na perspectiva desta metodologia:

1. Aprovar os novos projetos;
2. Patrocinar e dar legitimidade aos projetos internamente e externamente à organização;
3. Prover direcionamento aos projetos em relação aos objetivos da organização;
4. Orientar o balanceamento do portfólio anual da ABDI.
5. Emitir resolução aprovando os projetos.

3.6.2. RESPONSÁVEIS POR PROJETOS

Os responsáveis por projetos são os encarregados por:

1. Negociar com os clientes e demais partes envolvidas no projeto;
2. Preencher os documentos de gestão dos projetos, sob orientação da Unidade de Gestão Estratégica (UGE);
3. Identificar os riscos envolvidos nos projetos e mantê-los sob controle;
4. Gerenciar os projetos sob sua responsabilidade, garantindo o cumprimento das entregas e dos prazos estabelecidos;
5. Reportar os beneficiários dos projetos sob sua responsabilidade;
6. Observar as atividades, passos e tarefas estabelecidas na MGP³;
7. Atualizar mensalmente, até o quinto dia útil do mês subsequente ao executado, no *Strategic Adviser* (Sistema de Gestão Estratégica da ABDI) , as informações sobre o desempenho dos projetos, disponibilizar as evidências, registro e monitoramento de riscos do projeto, bem como das ações executadas e das novas ações planejadas.

8. Encerrar os projetos da sua responsabilidade, conforme MGP³, visando à definição de padrões ou melhorias para trabalhos futuros;

As imagens abaixo indicam os módulos onde localizar os Canvas, Indicadores de desempenho, bem como o cronograma dos projetos:

- A. Canvas, no *Document Manager* ;
 - B. Indicadores de desempenho sob sua responsabilidade, no *Governance Manager* ;
 - C. Cronograma do projeto, no *Project Manager* .
9. Subsidiar a elaboração, no que se refere à gestão dos projetos, em cumprimento ao contrato de gestão:
 - A. do quadro de indicadores estratégicos e metas;
 - B. dos planos de ação anuais e orçamentos-programa anuais e sua reprogramação;
 - C. dos relatórios semestrais e anuais de gestão, observando as informações mínimas estabelecidas no contrato de gestão, bem como das informações complementares solicitadas pela UGE.

As informações serão acompanhadas de evidências materiais com nível de formalidade e rigor que demonstre de maneira inequívoca ao órgão supervisor o cumprimento das obrigações firmadas com a Agência.

1. Registrar e atualizar as informações sobre os relatórios de gestão que deverão ser reportados pelos gerentes, conforme cronograma divulgado pela UGE.
2. Distribuir as atividades de implementação e gestão de projetos dentre os membros de sua equipe.

A gestão do portfólio e projetos é influenciada pela estrutura organizacional na qual os projetos estão inseridos, pelas suas interfaces e recursos envolvidos. Para cada situação específica será exigido do responsável, estilos de trabalhos e competências diferenciadas como pré-requisitos determinantes de seu sucesso.

As principais competências e habilidades do responsável por projetos na ABDI são:

- Visão estratégica
- Liderança
- Comunicação e relacionamento interpessoal
- Trabalho em equipe
- Negociação e gerenciamento de conflitos
- Análise e solução de problemas
- Administração do tempo
- Orientação a resultados
- Organização e disciplina
- Atitude proativa

3.6.3. EQUIPE DO PROJETO

É composta pelo responsável do projeto e pelos outros membros da equipe que executam o trabalho, mas não estão diretamente envolvidos com o gerenciamento do projeto.

A equipe de um projeto pode ser composta de pessoas de unidades diferentes, com conhecimentos específicos ou com um conjunto específico de habilidades para executar o trabalho do projeto.

A equipe do projeto é a responsável pelo desenvolvimento e acompanhamento das atividades do projeto, apoiando o responsável pelo projeto na identificação de riscos e problemas e no registro de lições aprendidas relacionadas principalmente aos aspectos técnicos, gerenciais e de processos do projeto. Toda a equipe deve ter um forte compromisso com a qualidade e orientação para os resultados das atividades que executam.

3.6.4. ESCRITÓRIO DE PROJETOS

O escritório de gerenciamento de projetos tem como atribuições ser o guardião e difusor do método de gestão de projeto; apoiar as equipes na modelagem de projetos e na sua documentação; orientar à utilização do *software* de apoio à gestão de projetos; e auxiliar os gestores no monitoramento e avaliação dos projetos.

Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP ou, em inglês, PMO) representa uma estrutura de gerenciamento que padroniza

os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, ferramentas, metodologias e técnicas. (PMI, 2021, P.271)

(...) O PMO reúne os dados e informações de projetos estratégicos corporativos e avalia como os objetivos estratégicos de nível mais alto estão sendo alcançados. O PMO é a ligação entre o portfólio, programas e projetos da organização (PMI, 2017, p. 11).

Onde está o escritório de projetos na ABDI? Qual é a sua função?

O escritório de projetos da ABDI está sob responsabilidade da Unidade de Gestão Estratégica (UGE). Sua função é apoiar a formulação da estratégia e viabilizar sua execução por meio do gerenciamento de projetos para o alcance das metas e objetivos.

São atribuições do escritório de projetos da ABDI:

1. Assessorar a alta administração na tomada de decisão referente à gestão do portfólio de projetos da ABDI;
2. Zelar pela padronização e regulamentação da gestão do portfólio de projetos na ABDI;
3. Elaborar e editar a MGP³;
4. Promover a melhoria contínua da gestão do portfólio de projetos;
5. Monitorar o portfólio de projetos estratégicos da ABDI;
6. Disponibilizar templates relativos à gestão de projetos;
7. Orientar na elaboração de documentos necessários à formalização de projeto;

8. Acompanhar o andamento dos projetos e as requisições de mudanças;
9. Orientar as equipes na escolha de ferramentas e metodologias previstas na metodologia de gestão de portfólio, programas e projetos da ABDI;
10. Apoiar a Unidade de Gestão de Pessoas na definição de treinamentos relativos à gestão de projetos e ao uso do *Strategic Adviser* (SA);
11. Mensurar mensalmente os indicadores de cada Unidade e respectivos projetos.

3.7. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Existem alguns fatores que podem afetar o andamento ou resultado do projeto, que são conhecidos como fatores críticos de sucesso. São eles:

1. **Definir corretamente o escopo do projeto:** a definição dos objetivos, requisitos e resultados esperados é de fundamental importância para o sucesso na execução do projeto. Para essas definições é necessário identificar quem são as partes interessadas e suas expectativas por meio de entrevistas, reuniões, questionários e *workshops*;
2. **Apoio da Diretoria Executiva:** a Diretoria Executiva deve conferir autoridade ao responsável pelo projeto para utilizar os recursos da organização. Deste modo, cria-se legitimidade para que ele possa exercer sua autoridade e responsabilidade em termos de prestação de contas pelo resultado do projeto. Outra forma de envolvimento da Diretoria Executiva realiza-se por meio de reuniões de acompanhamento de

projetos, recebimento e análise de relatórios executivos, e nas seções de levantamento das lições aprendidas. O comprometimento da alta gerência no projeto é vital para o seu sucesso;

3. Envolvimento das partes interessadas: quanto maior for o envolvimento das partes interessadas no projeto, melhor tende a ser o resultado, já que as pessoas envolvidas se tornam parte efetiva do projeto e o apoiam de forma concreta;

4. Comunicação: a comunicação efetiva, constante e de qualidade entre os envolvidos na execução do projeto é outro fator crítico de sucesso. As regras de escalonamento devem ser bem definidas na fase de planejamento, como também os papéis e responsabilidades de cada envolvido no projeto, para que assim sejam minimizados os conflitos e não haja sobreposição de trabalho;

5. Acompanhamento e *feedback*: reuniões de acompanhamento entre as partes interessadas e o time do projeto ajudam a antecipar problemas, identificar riscos, reavaliar riscos previamente identificados e tomar ações corretivas e preventivas que assegurem o sucesso do projeto.

3.8. TRATAMENTO DE DADOS PESSOAIS NO ÂMBITO DOS PROJETOS

Em todas as etapas do desenvolvimento de um produto ou serviço é necessário se preocupar com a privacidade do titular de dados, quando existir, atuando dentro dos parâmetros necessários para garantir a

proteção, conforme disposto na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, N°13.709/18.

Neste sentido, a ABDI realiza o controle dos parâmetros necessários e estabelece normativos que atendem a LGPD, que são disponibilizados no portal da transparência da Agência: [LGPD – ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial](#), bem como canal de atendimento: <https://abdi.com.br/lgpd>, para solicitação dos direitos para tratamento de dados pessoais ou registro de quaisquer violações aos dados pessoais, como também dirimir qualquer dúvida em relação às normas internas sobre a LGPD na ABDI.

O encarregado pelo tratamento de dados pessoais da ABDI é a pessoa jurídica especializada responsável por assegurar que a ABDI esteja em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), e demais normas de proteção de dados, garantindo que o tratamento de dados pessoais seja sempre realizado de forma adequada. Para entrar em contato com o DPO, deve ser enviado e-mail para dpo@abdi.com.br.

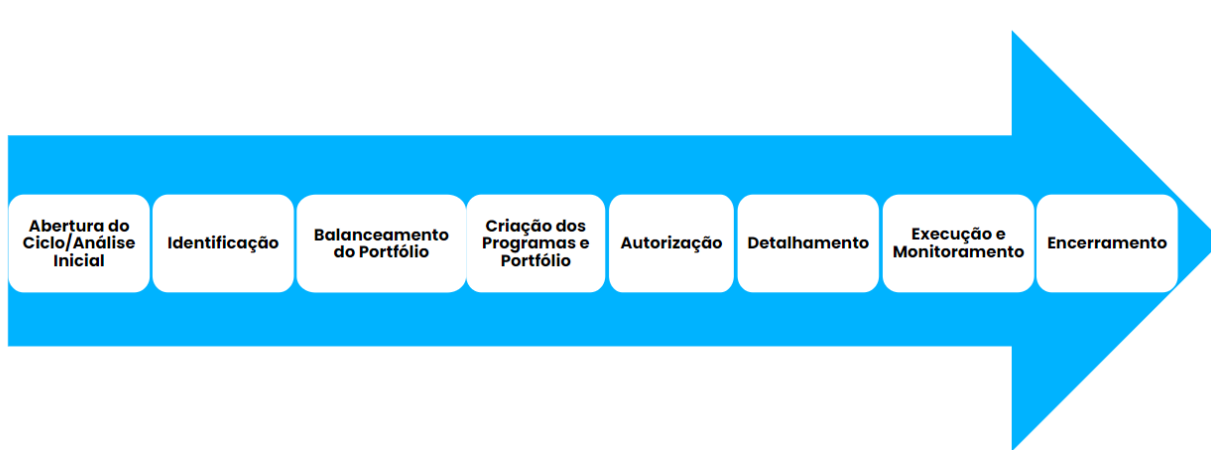
CAPÍTULO 2

Gerenciamento de Portfólio e Projetos na ABDI

4. GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO E PROJETOS

Com o objetivo principal de selecionar e manter a melhor combinação de projetos que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da ABDI, foram estabelecidos oito processos para a gestão do seu portfólio. A Figura 3 detalha as etapas do gerenciamento do portfólio e os seus respectivos processos, que serão abordados detalhadamente ao longo deste capítulo.

Figura 3 – Processo de gerenciamento do portfólio.



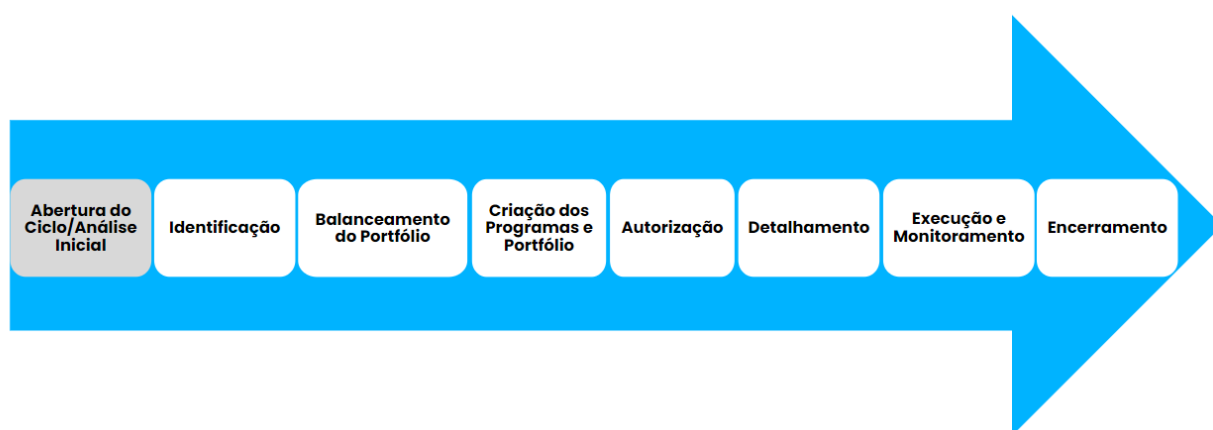
Fonte: Elaboração própria – ABDI.

4.1. ABERTURA DO CICLO ANUAL E ANÁLISE INICIAL

Anualmente, a ABDI realiza o planejamento de seu portfólio de projetos alinhado às diretrizes do Planejamento Estratégico, do Contrato de Gestão,

do ministério supervisor e às diretrizes, políticas, programas e projetos do Governo Federal em prol do desenvolvimento industrial, contribuindo para o alcance de seus indicadores estratégicos.

Figura 4 – Processo de Abertura e Análise Inicial.



Fonte: Elaboração própria – ABDI.

Para início deste processo (Figura 4), a Unidade de Gestão Estratégica – UGE elabora o “*Check-list* de Abertura do Ciclo Anual de Portfólio”, considerando as atividades necessárias para o próximo ciclo anual de portfólio da Agência, tais como: cronograma das atividades com prazos e responsáveis, revisão do canvas de projetos, canvas de programas, etc. Paralelamente a isso, a Unidade Administrativa é responsável por preparar e disponibilizar o Sistema SA – *Budget Manager* (módulo de Orçamento), de acordo com os valores de referência do orçamento do portfólio do ano anterior.

Em seguida, a UGE realiza o preenchimento da versão adaptada da *Matriz X* de Henri Kanri, com o objetivo de facilitar o planejamento prospectivo do balanceamento de portfólio do novo ciclo anual de projetos da Agência, caracterizando-se como uma primeira etapa do balanceamento do seu portfólio. Os elementos escolhidos para compor a versão adaptada da *Matriz X* são: Objetivos e Indicadores Estratégicos com base no Planejamento Estratégico; Projetos do Portfólio do ciclo anual anterior; diretrizes da política industrial do governo federal e outros eixos estratégicos definidos pela Agência.

A análise inicial é realizada com base no ciclo anual anterior de projetos, visando demonstrar visualmente a interconexão entre os elementos da *Matriz X* adaptada, de forma a identificar equivalências entre objetivos e indicadores estratégicos para cada projeto, considerando seus benefícios e riscos primários, bem como o atendimento às diretrizes e políticas do Governo Federal. Como resultados da análise, o preenchimento da *Matriz X* pode apontar para objetivos estratégicos que no ciclo anual anterior foram negligenciados, por exemplo, indicando que o escopo de novos projetos deve incluir estes objetivos a fim de minimizar possíveis projetos direcionados a objetivos que se apresentam historicamente sobrecarregados. A primeira etapa do balanceamento de portfólio se fundamenta, portanto, a partir de uma análise retrospectiva para orientar um planejamento de projetos prospectivos a serem desenvolvidos pela

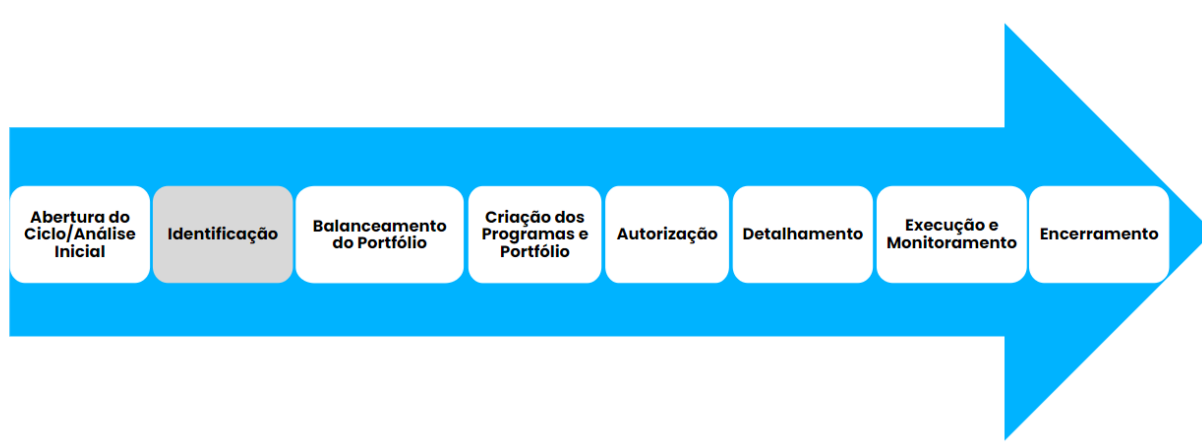
instituição. O detalhamento completo da versão adaptada da *Matriz X* encontra-se no Apêndice II deste manual.

Com a *Matriz X* preenchida, a UGE compartilha a ferramenta com as unidades técnicas para que ela possa subsidiar as próximas etapas do planejamento do portfólio anual da ABDI.

4.2. IDENTIFICAÇÃO

Nesta etapa de identificação (Figura 5), ocorre o preenchimento do *canvas* de projetos  e o detalhamento do Orçamento do Projeto , apresentados a seguir.

Figura 5 – Processo de identificação.



Fonte: Elaboração própria – ABDI.

4.2.1. PREENCHIMENTO DO CANVAS DE PROJETOS

Esta fase abrange os procedimentos que devem ser realizados para que um projeto seja iniciado ou continuado. É uma fase que compreende os

estudos e reflexões iniciais sobre o contexto, os problemas, ecossistema que o projeto será inserido, possíveis produtos, serviços e soluções, parceiros, riscos envolvidos, custos, ações, entre outros.

É importante ressaltar que, muitas vezes, as informações levantadas nessa fase não são suficientes para identificar em detalhes todos os aspectos do projeto, porém, deverão ser suficientes para o seu entendimento geral para aprovação pela Direx e alocação orçamentária. Essas informações mais aprofundadas serão refinadas na fase de detalhamento do projeto.

O *canvas* de projeto é o principal produto desta fase, proporciona uma visão objetiva da razão de ser do projeto. Gerado a partir do template disponibilizado pela UGE, por meio do Sistema de Gestão Estratégica – SA no módulo *Document Manager* . As informações a serem preenchidas e seu detalhamento estão declarados nos respectivos templates:

- Canvas de projeto finalístico (Anexo I)
- Canvas de projeto gestão (Anexo II)
- Canvas de projeto extraordinário (Anexo III)

Antes de iniciar a formatação de um projeto, existe um passo anterior, fundamental para alcançar os resultados desejados, que é analisar o problema a ser resolvido ou a necessidade a ser atendida, sem perder do horizonte a missão e a visão da Agência. Para tanto, a equipe deverá refletir e obter as seguintes informações sobre o problema:

- Qual problema ou necessidade o projeto visa solucionar?

- Qual o contexto do problema?
- Quais são as evidências da existência do problema?
- Quais as razões para que a ABDI intervenha no problema?
- Ecossistema para intervenção da ABDI;
- Relação causal com os indicadores de efetividade do contrato de gestão;
- O projeto contribui com alguma missão da Nova Indústria Brasil (NIB)?
- O projeto contribui com algum instrumento da Nova Indústria Brasil (NIB)?

Para a análise do problema a ser resolvido e preenchimento no *canvas* do projeto, a equipe utilizará como documento orientador o “*Codebook* e Guia orientativo para o preenchimento de *canvas* de projetos da ABDI”, constante no Apêndice I deste Manual.

O *canvas* gerado pelo responsável do projeto neste processo deverá ser disponibilizado à UGE no módulo *Document Manager* . Para o seu preenchimento o responsável pelo projeto acessa o SA-Módulo *Document Manager* na opção “Elaboração”  Elaboração, criar um novo modelo ou versiona o documento existente, em seguida realiza o *download* da versão existente e atualiza no sistema substituindo o por novo arquivo preenchido, e finaliza com a opção “Liberar”.

4.2.2. PREENCHIMENTO DO ORÇAMENTO DO PROJETO

Os responsáveis pelos projetos preenchem o orçamento dos projetos no Sistema SA - *Budget Manager* . Deve ser inserido informações específicas e detalhadas relacionadas aos custos e recursos necessários para a execução do projeto.

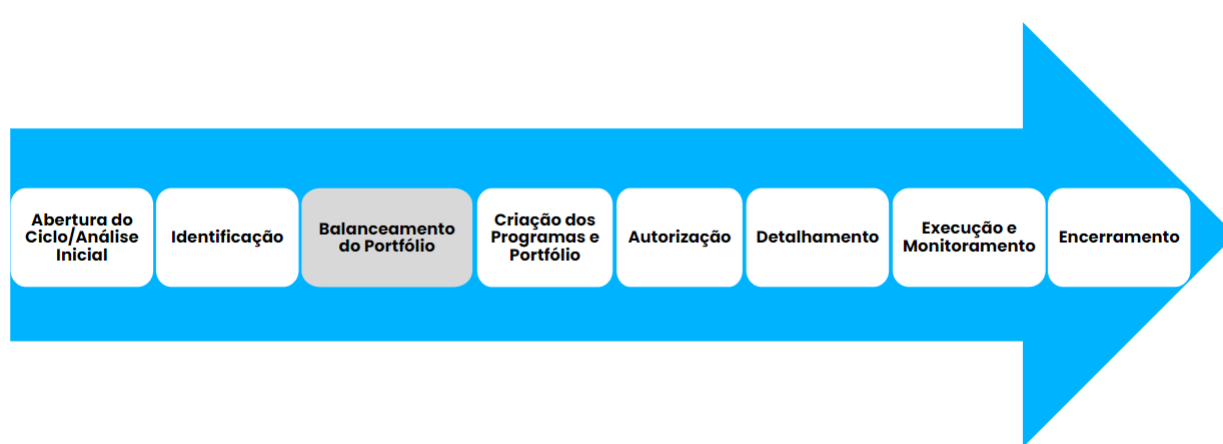
Para inserção dos valores orçamentários do projeto é necessário acessar no *Budget Manager* , na funcionalidade “Portfólio”  e selecionar orçamento da unidade, selecionar “Lançamentos” no menu a direita dentro do orçamento, clicar em “Detalhar”, e no menu a direita “Abrir” e selecionar a rubrica. Em “Estrutura” clicar sobre o campo “Proposta” do projeto que deseja e inserir o valor total e o detalhamento mensal.

A Unidade Administrativa fará a gestão do orçamento proposto pelas Unidades no sistema ERP (BENNER).

4.3. BALANCEAMENTO

O balanceamento do portfólio (Figura 6) busca ajustar a combinação dos projetos, maximizando o potencial para o alcance dos objetivos estratégicos definidos na instituição, propondo a inclusão, suspensão, alteração ou cancelamento de projetos, adequando-os aos recursos organizacionais e aumentando os benefícios institucionais.

Figura 6 – Processo de balanceamento do portfólio.



Fonte: Elaboração própria – ABDI.

Para analisar a performance estratégica do balanceamento de portfólio, a UGE utiliza um processo para gerir os projetos independentes e com objetivos diversos, possibilitando definir prioridades entre eles, atendendo aos objetivos estratégicos da Agência.

Esta análise é realizada através da “Ferramenta Avaliativa para Balanceamento de Portfólio”, constante no Apêndice III.

A partir da finalização do preenchimento dos eixos de análise da performance estratégica dos projetos constantes na ferramenta, é fornecida uma saída visual – “gráfico de bolhas”. Este gráfico gerado traduz as complexidades de execução dos projetos, a viabilidade e contribuições estratégicas, impulsionando assim um balanceamento otimizado do portfólio para a tomada de decisões informadas e assertivas.

Em reunião colegiada e de posse dos *canvas de projetos* e da *Ferramenta Avaliativa para Balanceamento de Portfólio*, a Direx analisa os projetos observando a objetividade, a clareza, a consistência das informações, o alinhamento proposto e a coerência com a estratégia da organização. Além disso, podem ser consideradas políticas governamentais que visem o desenvolvimento do setor produtivo, e que, portanto, impactam no processo de balanceamento do portfólio dos projetos da instituição.

A Direx, se for o caso, deve indicar a necessidade de novos projetos para o alcance das estratégias não contempladas nos projetos propostos, bem como cancelar ou alterar projetos em andamento.

4.4. CRIAÇÃO DOS PROGRAMAS E PORTFÓLIO

Após a aprovação do portfólio de projetos pela Direx, a UGE agrupa os projetos que estão relacionados e cria os programas de acordo com as diretrizes do Planejamento Estratégico (Figura 7), alimentando o Canvas de Programas, isto é, o CanvasProG , classificando-os conforme suas características, benefícios e diretrizes do Planejamento Estratégico. Em

seguida, é criado o Portfólio Anual da Agência no Sistema SA .

Figura 7 – Processo de criação dos programas e portfólio.



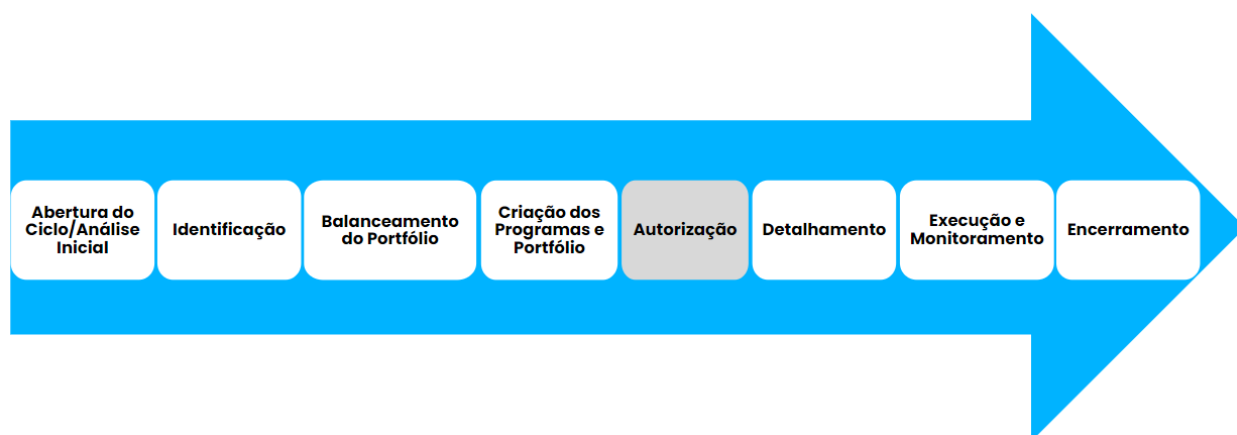
Fonte: Elaboração própria – ABDI.

4.5. AUTORIZAÇÃO

O processo de autorização (Figura 8) tem por objetivo aprovar os projetos e proceder a alocação formal de recursos financeiros e humanos para sua execução. A autorização para execução dos projetos é realizada única e exclusivamente pela Direx, considerando as análises e, fundamentalmente, o balanceamento do portfólio.

Com base na análise dos *canvas* e no balanceamento do portfólio, a Direx autorizará a execução dos projetos na sua totalidade ou não, podendo cancelar e até suspender a execução de um projeto específico, levando em conta a prioridade institucional e o fato dos recursos humanos, financeiros e ativos da instituição serem finitos e limitados.

Figura 8 – Processo de autorização.



Fonte: Elaboração própria – ABDI.

A formalização da aprovação do Portfólio ocorre através da emissão pela Direx da Resolução de aprovação do portfólio da Agência, com a relação de todos os projetos aprovados. Por fim, a UGE realiza a divulgação do portfólio anual da instituição no Portal de Transparência da ABDI.

4.6. DETALHAMENTO DO PROJETO

No contexto atual, as práticas de gestão de projetos precisam se adequar às novas exigências do mercado, que exigem a entrega de valor ao cliente de forma otimizada, transparente, colaborativa e ágil. A etapa de detalhamento visa atender esse cenário específico, com simplificação dos processos e foco naqueles que são considerados importantes e fundamentais para o projeto.

Figura 9 – Processo de detalhamento.

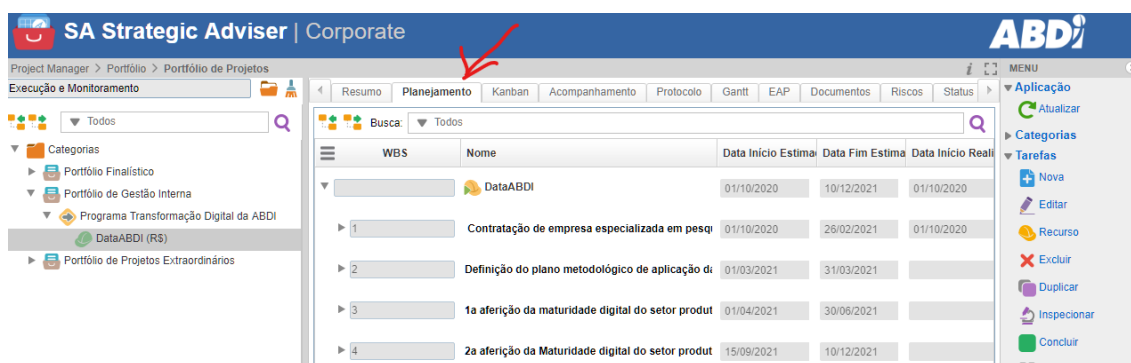


Fonte: Elaboração própria – ABDI.

4.6.1. CRONOGRAMA

O cronograma, acessível na aba Planejamento no SA *Project Manager*  (Figura 10), mostra a distribuição das atividades ao longo do tempo, baseada em decisões de planejamento.

Figura 10 – Aba de Planejamento com o cronograma detalhado do projeto.



Fonte: SA *Project Manager* da ABDI.

O cronograma deve contemplar os marcos principais para executar e finalizar o projeto no prazo estabelecido. É importante lembrar aqui do caráter de planejamento em ondas sucessivas. É impossível determinar as principais atividades que irão ocorrer em um projeto com duração de um ano. No entanto, o esforço da equipe deve ser o de prever quais serão as entregas e detalhar essas entregas.

O responsável pelo projeto e sua equipe deverão atribuir para cada atividade a duração e seus respectivos responsáveis, tudo isso considerando a dependência e o sequenciamento das atividades. O cadastramento das atividades do cronograma do projeto na ferramenta de gestão de projetos é atribuição do responsável pelo projeto, com apoio das equipes de projetos.

4.6.2. GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O gerenciamento de custos do projeto inclui as etapas de planejamento, orçamentação e controle, objetivando a adequação do projeto ao orçamento aprovado ou próximo aos limites previamente estabelecidos.

O planejamento orçamentário do projeto é realizado pelo gerente da Unidade no sistema SA no módulo *Budget Manager* , já a execução e controle é realizada no sistema ERP da Agência (BENNER).

O responsável e a equipe do projeto deverão planejar e detalhar as despesas do projeto de acordo com a correspondência das atividades e

entregas previstas, utilizando como referência o modelo disponibilizado pela equipe orçamentária da ABDI, que servirá de memória de cálculo do projeto.

No planejamento dos custos do projeto é recomendado ao responsável do projeto e sua equipe que levem em consideração custos com atividades semelhantes em projetos anteriores.

O orçamento do projeto não poderá ser superior àquele aprovado no CanvasProJ pela Direx, e deverá ser validado pela Unidade Administrativa e UGE e aprovado pelo respectivo gerente.

4.6.3. GERENCIAMENTO DE RISCOS (OBRIGATÓRIO)

Risco em projeto é a possibilidade de que um evento afete o alcance de objetivos do projeto. Riscos que produzem impacto positivo sobre o projeto são chamados de oportunidades e os que produzem impacto negativo de ameaças.

Todo projeto está exposto a riscos. O grau de exposição dos riscos de um projeto é determinado pela sua natureza, complexidade e o ambiente no qual está inserido. Tecnologia utilizada, recursos humanos e materiais, aspectos legais, políticos, ambientais, financeiros, todos estes elementos podem ser fonte de riscos impactando no alcance dos objetivos do projeto. Assim sendo, estes riscos devem ser efetivamente gerenciados, por meio da minimização dos impactos e da probabilidade de ocorrência das ameaças e da maximização das oportunidades.

O sistema SA no módulo *Risk Manager*  é a ferramenta utilizada para o mapeamento e gerenciamento de riscos do projeto.

Anualmente a UGE disponibiliza para os responsáveis pelo projeto um template da matriz de riscos dos projetos que deve ser devolvida junto com o canvas, e cadastrada na ferramenta *Risk Manager*  pela UGE. As unidades acompanham e monitoram por meio da matriz de riscos disponível na *Project manager* na aba riscos.

As unidades deverão identificar na matriz de risco disponibilizada pela UGE, os riscos, fatores e controles, bem como o grau de 1 a 5 de probabilidade, e impacto para cada risco identificado. Após o cadastramento no *Risk Manager*  as unidades deverão a cada novo risco identificado atualizar a planilha de risco e encaminhar para UGE inclui no sistema.

MAPA DE RISCOS DO PROJETO

O propósito da identificação de riscos é encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam ajudar ou impedir que o projeto alcance seus objetivos estabelecidos. Informações pertinentes, apropriadas e atualizadas são importantes na identificação de riscos. A identificação de riscos é um processo iterativo porque novos riscos podem ser conhecidos conforme o projeto se desenvolve durante todo o seu ciclo de vida.

Figura 11 – Mapa de Riscos do Projeto



Fonte: SA Project Manager da ABDI.

Tabela 2 – Classificação dos riscos do projeto.

Categorias	Descrição
Riscos técnicos	Riscos associados ao trabalho técnico do projeto.
Riscos organizacionais	Capacidade da organização em executar o projeto, disponibilidade de recursos, capacidade da organização em absorver as mudanças, necessidade crítica de mudança organizacional, redesenho de processos, problemas logísticos, etc.
Riscos de custos	Riscos associados ao orçamento do projeto. Valores em moeda estrangeira, limites ou conflitos orçamentários críticos, premissas ou projeções

Categorias	Descrição
	precárias na análise econômico-financeira do projeto, etc.
Riscos de cronograma	Prazos críticos do projeto, datas impostas pelo negócio, necessidade de integração com outros projetos (internos e externos), interdependências críticas, etc.
Riscos externos	Mudanças no ambiente externo à organização que possam causar impactos no projeto, tais como: mudanças de legislação, imposições de mercado, falta de priorização dos parceiros, políticas de governo, etc.
Riscos de violação de dados	Riscos associados à violação da privacidade dos dados de titulares ou <i>stakeholders</i> que interagem diretamente com os projetos.

Fonte: Elaboração própria – ABDI.

Estando o risco identificado e categorizado, é necessário avaliar o grau de exposição ao risco obtido a partir da sua probabilidade de ocorrência e do seu impacto no projeto. O resultado permitirá que os riscos sejam priorizados, dos mais altos (vermelho) aos mais baixos (verde).

A matriz de riscos adotada pela ABDI, conforme Tabela 3, utiliza uma escala 5x5, onde são considerados 25 (vinte e cinco) valores de riscos possíveis, sendo que, cada nível está associado a uma estimativa de probabilidade e de impacto.

Tabela 3 – Matriz de exposição do risco: probabilidade x impacto.

IMPACTO	Valor		Matriz de Riscos				
	Muito Alto	5	5	10	15	20	25
	Alto	4	4	8	12	16	20
	Médio	3	3	6	9	12	15
	Baixo	2	2	4	6	8	10
	Muito Baixo	1	1	2	3	4	5
	Valor	1	2	3	4	5	
		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta	
		PROBABILIDADE					

Fonte: Elaboração própria – ABDI.

A matriz ordena os possíveis níveis de risco, desde o mais baixo, ao qual é atribuído o valor 1 (evento muito raro, de impacto muito baixo), até o mais elevado, ao qual se atribui o valor 25 (evento praticamente certo e de impacto muito alto).

Devem então ser desenvolvidos e registrados planos de resposta principalmente para riscos com criticidade alta (em vermelho) ou média (amarelo). Estes planos incluem as ações, seus responsáveis e datas para conclusão. Para o tratamento dos riscos, as estratégias de resposta aos riscos negativos estão descritas na Tabela 4.

Tabela 4 – Tipo de respostas aos riscos negativos do projeto.

Tipo de resposta	Descrição
Eliminar	Alterar o plano do projeto para eliminar totalmente o risco, protegendo os objetivos do projeto dos impactos deste risco eliminado.
Transferir	Transferir o risco para um terceiro, transferindo os impactos e a responsabilidade. O risco não é eliminado, e quase sempre envolve o pagamento de prêmios a parte que está assumindo o risco.
Mitigar	Reduzir a probabilidade ou impacto de um risco até um nível aceitável por meio de adoção de controles.
Aceitar	Quando não é possível aplicar nenhuma das outras estratégias e a equipe do projeto decide correr o risco.

Fonte: Elaboração própria – ABDI.

Alguns riscos podem ser mitigados adotando-se ações proativas, eventualmente incorporando estas ações ao plano de trabalho (cronograma) do projeto. Por exemplo, o risco de uso de uma tecnologia nova pode ser minimizado criando-se uma atividade de desenvolvimento de um piloto no projeto.

Os tipos de respostas a riscos de efeitos positivos ou oportunidades são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 – Tipo de respostas aos riscos positivos do projeto.

Tipo de resposta	Descrição
Explorar	É o desejo de garantir que a oportunidade aconteça e se concretize durante o processo ou projeto.
Compartilhar	Unir-se a um ou mais terceiros que tenham maior qualificação para capturar a oportunidade em benefício do projeto.
Melhorar	Procurar facilitar ou aumentar as possibilidades de que a oportunidade aconteça.
Aceitar	Quando não é possível aplicar nenhuma das outras estratégias e a equipe deseja a oportunidade, mas não tem o objetivo de aplicar esforços para que ela aconteça.

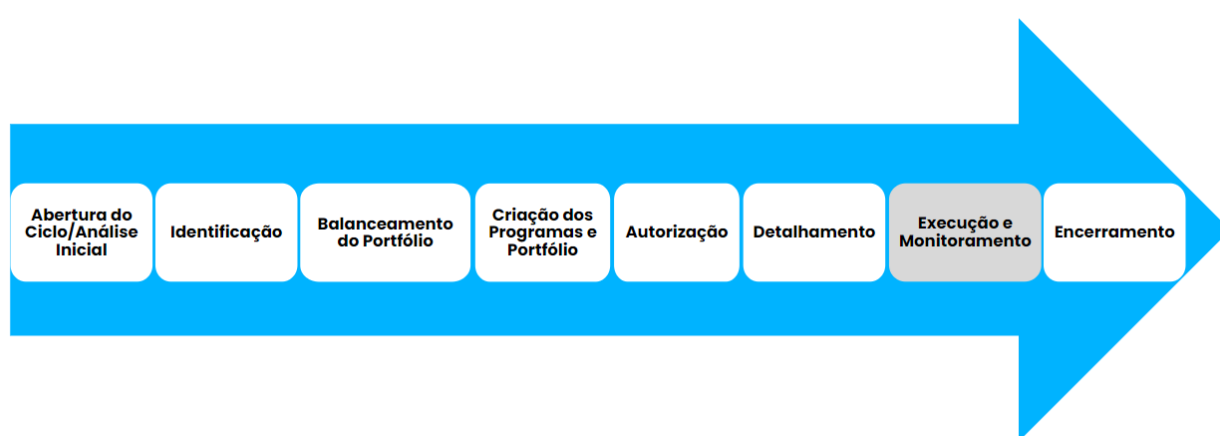
Fonte: Elaboração própria – ABDI.

4.7. EXECUÇÃO E MONITORAMENTO

Esta fase é a de maior duração do projeto (Figura 12). Tem como objetivo a execução do planejamento do projeto e tornar real o planejado na fase

de detalhamento. O responsável do projeto deve orientar a execução das atividades planejadas e gerenciar seus aspectos internos e externos.

Figura 12 – Processo de execução e monitoramento.



Fonte: Elaboração própria – ABDI.

A fase de execução consiste no gerenciamento da execução das atividades do projeto conforme o planejado. A maior parte da equipe e dos recursos é dedicada a esta fase, que é concluída com a entrega de todas as etapas e produtos do projeto.

Também é nesta fase que estão concentrados os esforços de monitoramento e controle do projeto. O principal benefício do monitoramento e controle é que o desempenho do projeto é observado e medido regularmente para identificar variações em relação ao planejado.

São produtos desta fase:

- Produtos entregues;
- Inclusão de evidências (documentos);

- Relatórios (de progresso, de acompanhamento etc.).

Na fase de execução os responsáveis pelos projetos e suas equipes realizam a atualização das informações pertinentes ao projeto e a inclusão de arquivos no *SA-Project Manager-Gerenciador* . As informações deverão ser atualizadas até o quinto dia útil de cada mês.

O acompanhamento do progresso das atividades deve ser detalhado, garantindo à Diretoria Executiva e às partes interessadas uma visão precisa e completa da evolução, incluindo quaisquer mudanças nos projetos em andamento.

INFORMAÇÃO DOS BENEFICIÁRIOS DO PROJETO

Na fase de execução o responsável pelo projeto é encarregado por reportar os beneficiários dos projetos sob sua responsabilidade. Os usuários oriundos de serviços digitais hospedados na infraestrutura da ABDI serão extraídos pela UTEC e reportados à UGE. Os beneficiários não oriundos de serviços digitais devem ser cadastrados no sistema SA no módulo Organização , em Cadastro de Beneficiário  informando se pessoa jurídica ou física.

ACOMPANHAMENTO DE RISCOS E PROBLEMAS

Faz-se necessário garantir e aprimorar a eficácia do processo de gerenciamento de riscos, abrangendo a avaliação do projeto, atividades, planos de tratamento de riscos e controles. Isso envolve o acompanhamento da implementação e resultados do tratamento de riscos, análise de informações, estabelecimento de medidas de desempenho e revisão periódica para melhoria contínua.

O responsável do projeto deve constantemente monitorar os riscos dos seus projetos, devendo identificar, analisar e planejar respostas aos riscos, em conjunto com a equipe.

A equipe deve utilizar, nesta atividade, informações sobre o andamento do projeto e suas variações (de prazo, custo, escopo) com relação ao planejado. Estas informações devem ser analisadas, identificando riscos que possam impactar a consecução dos objetivos do projeto, tanto positiva quanto negativamente. Todas as novas informações resultantes do trabalho de revisão dos riscos deverão ser registradas no Mapa de Riscos do Projeto , conforme descrito nas tabelas: *Tabela 4 – Tipo de respostas aos riscos negativos do projeto* e *Tabela 5 – Tipo de respostas aos riscos positivos do projeto* constantes no item 4.6.3 deste manual.

Nesta atividade, os problemas também devem ser identificados, caso existam. Para tanto, deve-se compreender que um problema é uma situação indesejada já ocorrida, e precisa ser resolvido imediatamente,

enquanto um risco é algo que ainda pode vir a acontecer. A importância relativa do problema e seu impacto determinam as medidas corretivas a serem tomadas.

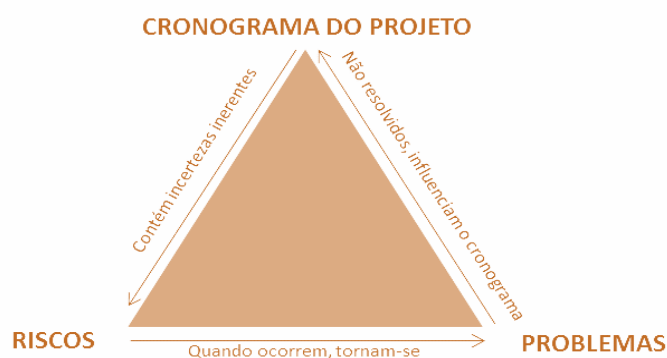
Alguns problemas podem ser escalonados para que as decisões sejam tomadas. Exemplo de problemas:

- Mudança no escopo do projeto;
- Identificação de item não presente na especificação original; e
- Demanda subdimensionada na fase de detalhamento.

Uma vez identificado um risco ou problema é fundamental que estes sejam monitorados e acompanhados, devendo ser registradas as medidas aplicadas para sua resolução, o responsável e a data-limite para resolução.

Vale ressaltar que riscos e problemas exercem influência sobre o cronograma do projeto.

Figura 13 – Riscos e problemas: influência sobre o cronograma do Projeto.



Fonte: Elaboração própria – ABDI.

O responsável pelo projeto é encarregado por assegurar que os problemas e riscos sejam tratados com eficácia e que as ações de melhoria sejam implementadas pela equipe do projeto.

LIÇÕES APRENDIDAS (OPCIONAL)

O conhecimento gerado e as experiências vividas durante o projeto devem ser documentados, pois são o meio da instituição realizar a gestão do conhecimento produzido durante a execução do projeto. Se as informações sobre problemas, erros e acertos cometidos no projeto não forem registradas e analisadas pela equipe do projeto, o conhecimento se perde e a instituição não se aprimora, repetindo erros passados.

Uma prática muito importante aplicada na gestão dos projetos e que deve ser adotada é a Lições Aprendidas, porque elas permitem que a equipe aprenda, melhore e adapte sua forma de trabalhar.

As Lições Aprendidas ajudam a equipe a aprender com o seu trabalho anterior, com o produto gerado ou com os processos executados. Sugere-se que, a cada mês, a equipe faça um encontro, de curta duração (1h), para refletir sobre como se tornar mais efetiva e, a partir dessas reflexões, seja possível melhorar e ajustar o comportamento de acordo com o contexto.

Três questões-chave devem ser respondidas em cada encontro de retrospectiva:

- O que deu certo durante a execução da entrega?
- O que precisa ser melhorado para as próximas entregas?
- Quais ações de melhoria serão incorporadas para as próximas entregas?

As Lições Aprendidas podem ser registradas durante toda execução do projeto e no seu encerramento. O cadastro das Lições Aprendidas pelo responsável do projeto deve ser realizado no módulo SA-Project Manager Gerenciador .

REGISTRO DE MUDANÇAS

Durante a execução o projeto a equipe do projeto avalia constantemente o andamento do projeto verificando se o projeto permanece alinhado ao planejado ou se necessita de mudanças.

O SA – *Occurrence Manager*  é a ferramenta utilizada para realizar o registro de ocorrências quanto alteração de escopo, cronograma e custo dos projetos . As ocorrências de alteração de escopo e cronograma são acompanhadas e validadas pela UGE, já as alterações de custo são acompanhadas e validadas pela Unidade Administrativa.

ACOMPANHAMENTO DOS PROJETOS – REPORT

A partir das informações reportadas pelos gestores dos projetos, a UGE analisa e divulga informações, por meio dos painéis de indicadores – *Dashboard* (<https://abrir.link/LhkEm>), sobre o andamento dos projetos à ABDI. As informações são extraídas do SA e do ERP-BENNER (orçamentário). Portanto, é imprescindível que os responsáveis pelos projetos e sua equipe mantenham os dados sempre atualizados. A qualidade das informações presentes no sistema é de responsabilidade do gerente do projeto.

As informações sobre o andamento dos projetos são disponibilizadas por meio de relatórios e dashboard, são eles:

- **Dashboard executivo:** em formato de painel de indicadores, o dashboard apresenta informações gerenciais e executivas, a fim de promover uma visão estratégica dos programas e projetos da Agência. Esse painel está automatizado no SA.
- **Relatório semestral de desempenho:** apresenta os resultados do desempenho institucional da ABDI no primeiro semestre de cada ano, incluindo a avaliação do grau de cumprimento das metas pactuadas, com a apresentação dos projetos, as ações desenvolvidas e uma breve análise crítica dos resultados obtidos no período de referência;
- **Relatório anual de desempenho:** além da atualização das informações constantes no relatório semestral, o relatório anual contém uma narrativa dos esforços realizados para a concretização das metas

pactuadas e de outros resultados obtidos no âmbito dos projetos, apresentando uma avaliação da eficiência e eficácia.

INDICADORES

Durante o ciclo de vida dos projetos, faz-se necessário relatar o seu desempenho, que abrange a obtenção e o relato de informações relacionadas ao avanço e aos compromissos dos projetos para todas as partes interessadas. Essas informações fundamentam a análise de tendência dos projetos, detectando se o desempenho deles está de acordo com o planejado ou não.

Neste contexto, os resultados dos indicadores permitem a comparação entre o que foi planejado com o que está sendo realizado durante o desenvolvimento do projeto, além de permitir a previsão do seu comportamento futuro e alertar aos responsáveis pelo projeto sobre a necessidade de atuação preventiva.

Os resultados dos indicadores serão coletados e divulgados pela UGE nos relatórios detalhados e executivo dos projetos (Tabela 6).

Tabela 6 – Indicadores de gerenciamento de projetos.

Indicador	Definição
Índice de Desempenho de Prazo (IDP)	Apresenta uma relação entre as tarefas e entregas previstas e o realizado em uma determinada data. Acessível no SA – <i>Project Manager</i> , aba Resumo do projeto.
Índice de Desempenho de Escopo (IDE)	Apresenta uma relação entre os resultados previstos e o realizado em uma determinada data. Acessível no SA – <i>Performance Manager</i> , indicadores do plano de ação anual.
Índice de Desempenho de Custo (IDC)	Estabelece uma relação entre o orçamento anual previsto e o custo realizado até uma determinada data.
Índice de Aderência à MGP ³ (IAM)	Mede a observância dos responsáveis pelos projetos à MGP³. O IAM será medido por projeto, alimentado pelas informações no sistema SA. 1. O IAM será medido mensalmente pela UGE com dados referentes ao mês anterior; 2. A UGE emitirá o Relatório de Avaliação de Cumprimento do IAM por Unidade até o décimo quinto dia útil do mês de janeiro de cada ano, conjuntamente com outros

Indicador	Definição
	indicadores de performance correlatos. No Relatório constará o nome do gerente responsável e dos colaboradores dos respectivos projetos. 3. O IAM será reiniciado todo mês com o número absoluto de 100 pontos e sofrerá decréscimos a cada desconformidade identificada, conforme abaixo: 3.1. 20 pontos – Falta de atualizações físicas: a) Projetos sem atualização física (% de conclusão, disponibilização de evidências e atualização dos artefatos do projeto (CANVAS) até o quinto dia útil do mês de cada mês; (10 pontos) b) Cadastro de beneficiários do(s) projeto(s) sem atualização. As informações sobre beneficiários deverão ser repassadas, à UGE pelo sistema SA ou pelas plataformas digitais dos respectivos projetos, quando for o caso. (10 pontos) 3.2. 10 pontos – Não observância da adequada gestão de mudanças: a) Mudanças físicas realizadas sem a devida formalização de requisição de

Indicador	Definição
	mudanças e sem a atualização da documentação perene dos programas e projetos; (5 pontos) b) Mudanças orçamentárias realizadas sem a devida formalização de requisição de mudanças e sem a atualização da documentação perene dos programas e projetos. (5 pontos) 3.3. 20 pontos - Não cumprimento dos cronogramas da UGE relativos à disponibilização de dados e informações do portfólio da Agência em face das obrigações legais da ABDI, conforme orientação e cronograma disponibilizado pela UGE: 3.3.1. Não disponibilização de dados e informações para composição dos relatórios de gestão semestrais e anuais; (3 pontos) 3.3.2. Não atualização de dados e informações dos indicadores do plano de ação anual para acompanhamento da execução; (3 pontos) 3.3.3. Não disponibilização de dados e informações para composição dos

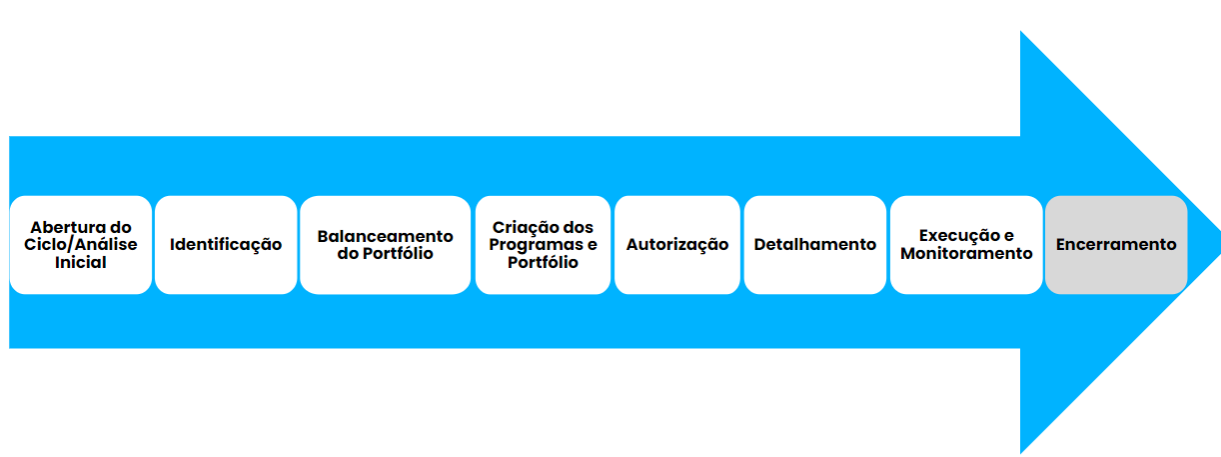
Indicador	Definição
	indicadores estruturantes dos contratos de gestão plurianuais; (3 pontos) 3.3.4. Não disponibilização de dados e informações para composição dos planos de ação e orçamento-programa anuais; (3 pontos) 3.3.5. Não disponibilização de dados e informações para composição dos planejamentos estratégicos plurianuais; (3 pontos) 3.3.6. Não disponibilização de dados e informações para composição da reprogramação de planos de ação e orçamentos-programa anuais; (3 pontos) 3.3.7. Não disponibilização de dados e informações para composição de outras obrigações que se façam necessárias o seu cumprimento pela ABDI. (2 pontos).

Fonte: Elaboração própria – ABDI.

4.8 ENCERRAMENTO

A última fase do ciclo do projeto é o fechamento, que é iniciada quando os objetivos forem alcançados e os produtos e serviços forem entregues no período previsto (ciclo anual vigente).

Figura 14 – Processo de encerramento.



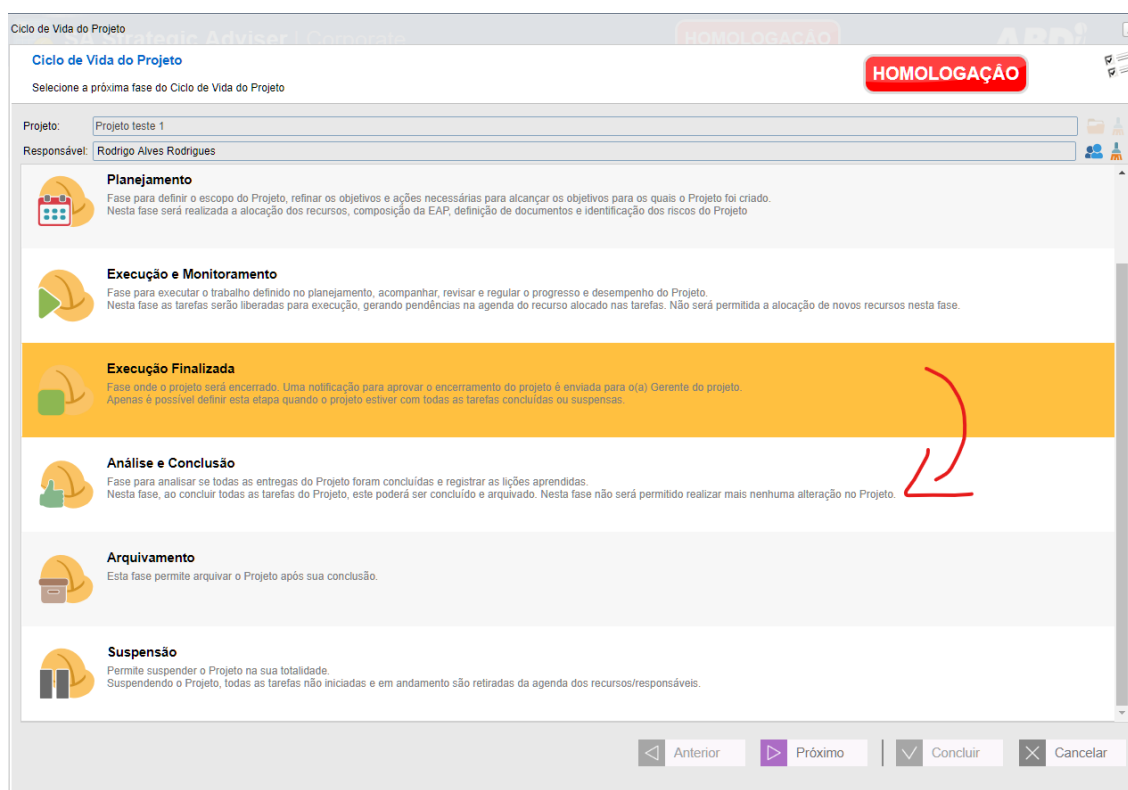
Fonte: Elaboração própria – ABDI.

O fechamento do projeto inclui os seguintes elementos-chave:

- Fechamento das questões financeiras, tais como encerramento de contratos;
- Revisão final e encerramento dos riscos;
- Registro do aprendizado das equipes do projeto;
- Conclusão de todas as atividades do cronograma; e
- Atualização e arquivamento da documentação do projeto.

A formalização do encerramento do projeto é realizada pelo Ciclo de Vida  do projeto no SA – *Project Manager*  (Figura 15).

Figura 15 – Formalização do encerramento do projeto.



Fonte: SA Project Manager da ABDI.

As atividades serão consideradas cumpridas em sua totalidade se forem apresentados os documentos que comprovem a sua execução e se estiverem em total conformidade aos requisitos delas. A referida análise de conformidade será realizada pela UGE, que, posteriormente, arquivará o projeto na ferramenta .

O responsável do projeto e sua equipe deverão realizar suas considerações finais, avaliando o projeto como um todo, relatando as principais dificuldades encontradas e os eventos relevantes durante a

condução do projeto, bem como sua percepção geral do projeto e dos resultados obtidos. Requisitos mínimos de informação desta fase: considerações finais sobre o projeto e o motivo do cancelamento, se aplicável.

O registro das considerações é realizado ao confirmar a mudança de fase do projeto, conforme a Figura 15 acima.

5. HISTÓRICO DE REVISÕES

Versão	Data	Autor	Descrição
1.0	08/05/2006	Equipe UAPP	MGP – 1ª Edição.
2.0	18/09/2012	Equipe CPLAN	Revisão da MGP – 2ª edição.
2.1	03/05/2013	Equipe CPLAN	Ajustes nos pesos das etapas de monitoramento da execução de um produto ou serviço.
2.2	16/09/2013	Equipe CPLAN	Revisão final da MGP – 2ª edição.
3.0	29/07/2019	Equipe CPIN	Revisão e simplificação da MGP – 3ª edição.
4.0	08/01/2021	Equipe UPGD	Adoção de metodologia híbrida (<i>Disciplined Agile</i>) e unificação das metodologias de gerenciamento de portfólio, programas e projetos – 1ª edição.
5.0	31/05/2023	Roberta Nunes (UGE)	Adequação ao novo organograma da ABDI
6.0	22/05/2024	Roberta Nunes (UGE)	Revisão e adequação do MGP

6. BIBLIOGRAFIA

ABNT NBR ISO 31.000 (2018). Gestão de riscos — Diretrizes. 2º Ed. 28.03.2018.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. (2017). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK. 6ª. ed. EUA: Project Management Institute.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge and the Standard for Project Management. 7. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute (PMBOK guide).

7. ANEXOS

ANEXO I – CANVAS DE PROJETOS FINALÍSTICOS

ANEXO II – CANVAS DE PROJETOS DE GESTÃO

ANEXO III – CANVAS DE PROJETOS EXTRAORDINÁRIOS

8. APÊNDICES

APÊNDICE I

CODEBOOK E GUIA ORIENTATIVO PARA PREENCHIMENTO DOS CANVAS DE
PROJETOS DA ABDI

APÊNDICE II

VERSÃO ADAPTADA DA MATRIZ X

APÊNDICE III

FERRAMENTA AVALIATIVA PARA BALANCEAMENTO DE PORTFÓLIO