



TRIBUNAL REGIONAL DO
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos de TIC

Versão 1.0



TRIBUNAL REGIONAL DO
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

Índice

HISTÓRICO DE VERSÕES.....	4
1 INTRODUÇÃO.....	5
1.1 REFERÊNCIAS.....	5
2 NOÇÕES BÁSICAS SOBRE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS.....	6
2.1 VISÃO GERAL.....	6
2.2 PORTFÓLIO DE PROJETOS.....	7
2.3 BENEFÍCIOS DO GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS.....	8
2.4 GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS.....	9
2.5 INDICADORES DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS.....	10
2.6 PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.....	11
3 METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS DE TIC.....	12
3.1 IDENTIFICAR PROJETOS.....	13
3.2 SELECIONAR E CATEGORIZAR PROJETOS.....	14
3.3 PRIORIZAR PROJETOS.....	15
3.4 BALANCEAR PORTFÓLIO.....	15
3.5 MONITORAR PORTFÓLIO.....	16
3.6 GERIR PORTFÓLIO.....	17
3.7 GERENCIAR MUDANÇAS NO PORTFÓLIO.....	18
4 DIRETRIZES PARA GUIAS DE REFERÊNCIA.....	18
4.1 DIRETRIZES PARA O GUIA DE CATEGORIZAÇÃO DE PROJETOS.....	19
4.2 DIRETRIZES PARA O GUIA DE PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS.....	20
4.3 DIRETRIZES PARA O GUIA DE BALANCEAMENTO DO PORTFÓLIO.....	21
5 ANEXOS.....	23
GUIA DE CATEGORIZAÇÃO DE PROJETOS DE TIC.....	24
GUIA DE PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS DE TIC.....	25
GUIA DE BALANCEAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS DE TIC.....	27

Índice de Quadros

TABELA 1: REFERÊNCIAS.....	4
TABELA 2: SIGLAS E ACRÔNIMOS.....	5
TABELA 3: PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.....	11

Índice de Figuras

FIGURA 1: GESTÃO DA OPERAÇÃO, PROJETOS E PORTFÓLIO1.....	6
FIGURA 2: RELAÇÃO ENTRE PORTFÓLIO, PROGRAMAS E PROJETOS.....	7
FIGURA 3: RELAÇÃO ENTRE ATIVIDADES DE GESTÃO2.....	9
FIGURA 4: FLUXO DE ATIVIDADES DO GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS DE TIC...12	12



**TRIBUNAL REGIONAL DO
TRABALHO DA 2ª REGIÃO**



**TRIBUNAL REGIONAL DO
TRABALHO DA 2ª REGIÃO**

HISTÓRICO DE VERSÕES

Data	Versão	Histórico	Responsável
26/02/2015	0.1	Criação do documento	Gustavo Tavares
17/10/2017	1.0	Atualização do documento	Lucileide Caiana Leite e Fabiano dos Santos



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

1 INTRODUÇÃO

Este documento apresenta a Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos de TIC do TRT2. Ela tem por objetivo auxiliar na gestão integrada dos projetos de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC), buscando a melhor alocação de recursos para atender às necessidades estratégicas do Tribunal. O gerenciamento de portfólio de projetos estabelece processos de priorização e balanceamento, permitindo que os trabalhos de maior valor para a organização sejam aprovados e desenvolvidos, gerenciando de forma eficiente a concorrência por recursos frente as demandas.

1.1 Referências

REFERÊNCIA	DESCRIÇÃO
PMBok 5ª Edição	Publicação de melhores práticas de Gerência de Projeto, do Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI)
The Standard for Portfolio Management, 3ª Edição	Publicação de melhores práticas de Gestão de Portfólio de Projetos, do Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI)
Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP (MGPP-SISP) - Versão 1.0	Publicação elaborada com o objetivo de ser um instrumento de auxílio para os gestores públicos planejarem e priorizarem a condução de projetos de TI.

Tabela 1: Referências

SIGLA/ACRÔNIMO	SIGNIFICADO
CTI	Comitê de Tecnologia da Informação
CSIC	Comitê de Segurança da Informação e Comunicações
CSJT	Conselho Superior da Justiça do Trabalho
EGPTIC	Escritório de Gestão de Projetos de TIC
MGPP-SISP	Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação - SISP
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação
SETIC	Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

SIGLA/ACRÔNIMO	SIGNIFICADO
SISP	Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação
TAP	Termo de Abertura do Projeto
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

Tabela 2: Siglas e Acrônimos

2 NOÇÕES BÁSICAS SOBRE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

2.1 Visão Geral

Durante o processo de formulação de estratégias e planos nas organizações, como, por exemplo, a elaboração do Planejamento Estratégico Institucional (PEI), do Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC) ou do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC), são definidos objetivos, iniciativas, metas e projetos que direcionam a organização nos anos seguintes. Por isso, é essencial que exista um processo para assegurar que a realização de projetos de TIC da instituição ocorra de forma coerente com os instrumentos de planejamento.

No entanto, as unidades organizacionais estão em constante mudança, e a necessidade dos projetos pode se alterar, surgindo projetos não programados, ao mesmo tempo em que projetos planejados podem deixar de ter relevância frente a novos posicionamentos estratégicos. Para disciplinar o atendimento a estes projetos, incluídos ou excluídos, é necessário priorizá-los observando o caráter dinâmico do portfólio resultante.

Com a finalidade de direcionar esforços e recursos, o gerenciamento de portfólio de projetos de TIC estabelece processos de priorização e balanceamento, permitindo que os projetos de maior valor para a organização sejam priorizados e executados, gerenciando de forma eficiente a concorrência por recursos.



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO



Figura 1: Gestão da operação, projetos e portfólio¹

Como as atividades da SETIC envolvem também processos operacionais, de natureza continuada, a racionalização no uso dos recursos deve contemplar também as necessidades desses processos operacionais.

2.2 Portfólio de Projetos

De acordo com a MGPP-SISP, um portfólio é uma coleção de projetos, programas e outros trabalhos, em andamento ou planejados, relacionados ou não, agrupados com o propósito de facilitar o gerenciamento efetivo das ações para atender aos objetivos estratégicos organizacionais. Enquanto projetos e programas são temporários, portfólios são contínuos. Uma organização pode possuir mais de um portfólio, cada um tratando de áreas ou objetivos específicos. Em última instância, deve haver um portfólio abrangente para toda a organização.

O gerenciamento de portfólios de projetos refere-se à gestão centralizada de um ou mais portfólios, que inclui identificação, priorização, autorização, monitoramento e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados. O gerenciamento de portfólios se concentra em garantir que esses componentes do portfólio sejam analisados a fim de priorizar a alocação de

¹ Adaptação de “*The Standard for Portfolio Management, 3rd Edition*”, PMI.



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

recursos e que sejam consistentes e integrados às estratégias organizacionais.

Todos os componentes de um portfólio exibem certas características comuns:

- Representam investimentos feitos, em curso ou planejados;
- Estão alinhados com as metas e os objetivos estratégicos;
- Podem ser agrupados para um gerenciamento mais efetivo, observando-se as características que os distinguem;
- São quantificáveis e, portanto, podem ser medidos, classificados e priorizados.

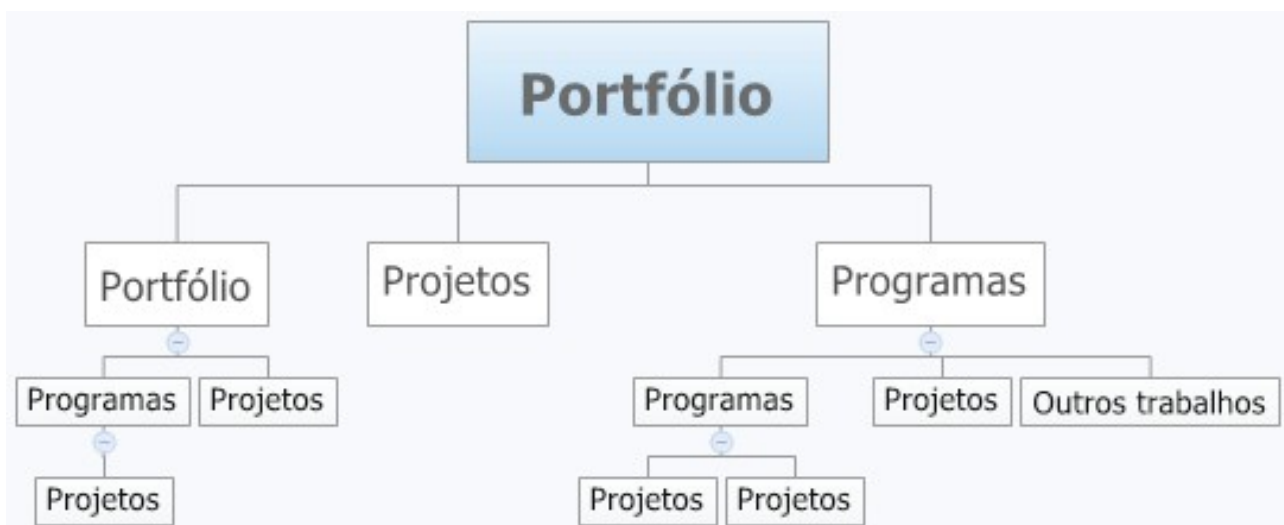


Figura 2: Relação entre portfólio, programas e projetos

2.3 Benefícios do Gerenciamento de Portfólio de Projetos

O gerenciamento de portfólio de projetos provê um gerenciamento coordenado dos componentes do portfólio, o qual tende a auxiliar no alcance de objetivos maiores da instituição. Dessa forma, oferece benefícios para a tomada de decisão baseada em prioridades e informações estratégicas.

Existem inúmeras vantagens na adoção das práticas de gerenciamento de portfólio de projetos, como por exemplo:

- Alinhar os projetos e programas com as estratégias organizacionais, tais como:
 - Planejamento Estratégico Institucional (PEI);
 - Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC);
 - Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC).
- Gerir prioridades, mantendo o foco em projetos de maior valor para a organização;



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

- Permitir a alocação eficiente de recursos;
- Possibilitar a redução do número de projetos redundantes ou sem alinhamento estratégico;
- Permitir uma visão clara das interdependências entre os projetos;
- Favorecer o envolvimento da alta administração com a gestão dos projetos.

O gerenciamento de portfólio de projetos tende a assegurar que a organização desempenhe um trabalho alinhado às suas necessidades, evitando os problemas listados abaixo:

- Quantidade excessiva de projetos desenvolvidos simultaneamente;
- Recursos preciosos utilizados em projetos de baixa prioridade;
- Projetos ou programas sem relação com os planos estratégicos;
- Seleção de projetos que trazem pouco valor à organização ou com grandes riscos e poucos benefícios.

2.4 Gerenciamento de Portfólio de Projetos

Os projetos, ao entregar produtos, serviços, processos ou melhorias, tornam-se necessários para que a estratégia corporativa seja colocada em ação. Porém, quais seriam esses projetos? Para que este questionamento seja respondido, é necessário definir claramente a estratégia, objetivos e metas da organização. No caso da SETIC, é imprescindível a definição de um referencial estratégico para que seja possível fazer um alinhamento com portfólio de projetos de TIC. Esse referencial é o PEI e o PETIC.

Na sequência, deve-se aplicar critérios de seleção e priorização que permitam comparar as propostas de projetos de maneira objetiva e imparcial, sempre preocupando-se com a capacidade de execução de projetos da organização, de acordo com os recursos disponíveis.

Deve-se identificar as interdependências nos projetos, programas e portfólios da organização. Essas interdependências podem ser relacionadas, por exemplo, ao compartilhamento de recursos, partes interessadas e aspectos políticos.

A figura abaixo contextualiza o gerenciamento de portfólio de projetos em relação aos planos estratégicos, ao gerenciamento de projetos e ao gerenciamento de operação.



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

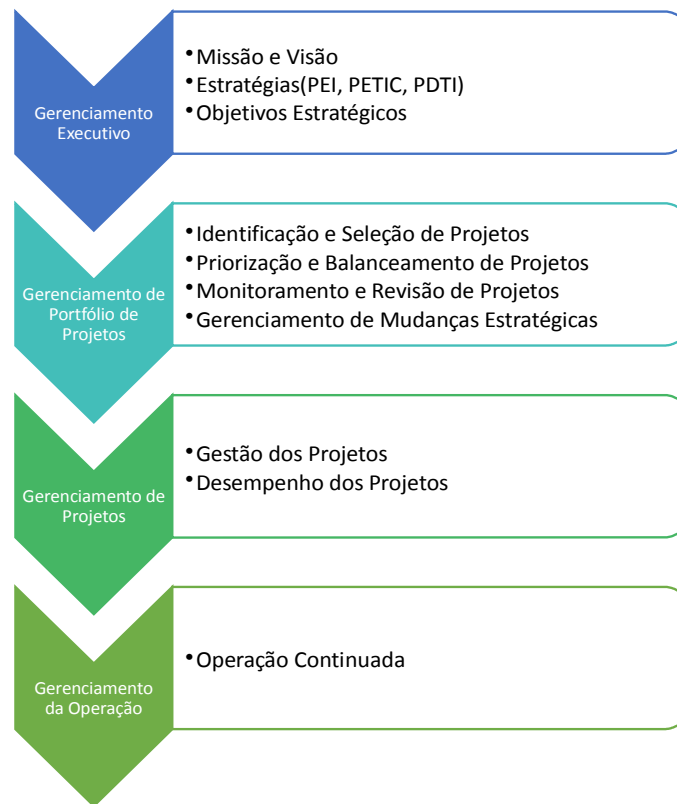


Figura 3: Relação entre atividades de gestão²

2.5 Indicadores de Gerenciamento de Portfólio de Projetos

Os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança, etc.

O Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores (GESPÚBLICA) define os indicadores como métricas que proporcionam informações sobre o desempenho de um objeto (seja governo, política, programa, organização, projeto, etc.), com vistas ao controle, comunicação e melhoria.

Os indicadores descrevem, por meio da geração de informações, o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento, ao mesmo tempo em que, por meio de seu caráter valorativo, permitem analisar as informações presentes com base nas anteriores, de forma comparativa e propositiva.

Na gestão de portfólio de projetos, os indicadores facilitam o acompanhamento efetivo do portfólio, contribuindo na medição da capacidade dos recursos empregados e do desempenho do portfólio.

Abaixo, alguns exemplos de indicadores aplicáveis à gestão de portfólio de projetos:

² Adaptação de “*The Standard for Portfolio Management, 3rd Edition*”, PMI.



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

- Orçamento gasto versus orçamento planejado;
- Percentual de conclusão do cronograma em relação às metas estabelecidas;
- Índice de satisfação do demandante;
- Índice de aderência à metodologia de gerenciamento de projetos.

2.6 Papéis e Responsabilidades

A tabela abaixo descreve os papéis e responsabilidades envolvidos no processo de gerenciamento de portfólio de projetos de TIC.

PAPEL	RESPONSABILIDADES
Comitê de Tecnologia da Informação (CTI)	<ul style="list-style-type: none">• Deliberar acerca da seleção, priorização e investimentos relativos aos projetos do portfólio de TIC;• Deliberar acerca das revisões do portfólio de projetos de TIC;• Fornecer apoio político para a realização dos projetos do portfólio;• Apoiar a institucionalização da Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos de TIC no Tribunal;• Deliberar acerca das revisões da Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de TIC.
Gerente do Portfólio de Projetos de TIC	<ul style="list-style-type: none">• Prestar informações ao Comitê de Tecnologia da Informação (CTI) sobre o portfólio de projetos de TIC;• Participar das reuniões estratégicas de portfólio de projetos de TIC do CTI;• Coordenar a integração entre os projetos;• Gerenciar a execução do processo de gerenciamento de portfólio de projetos.
Escritório de Gestão de Projetos de TIC (EGPTIC)	<ul style="list-style-type: none">• Realizar o acompanhamento por indicadores de projetos e programas;• Informar ao gerente de portfólio de projetos de TIC sobre o andamento dos projetos;• Desempenhar o papel de interface entre os projetos e as partes interessadas;• Realizar reuniões periódicas com os gerentes de projeto para verificar o andamento dos projetos do portfólio, ajudando a resolver problemas que extrapolam a alçada dos gerentes;• Participar da execução do processo de gerenciamento de portfólio de projetos.
Gerente de Projeto	<ul style="list-style-type: none">• Prestar informações ao gerente do portfólio de projetos ou ao EGPTIC



**TRIBUNAL REGIONAL DO
TRABALHO DA 2ª REGIÃO**

PAPEL	RESPONSABILIDADES
	<p>quando solicitado;</p> <ul style="list-style-type: none">• Participar das reuniões de desempenho dos projetos sob sua responsabilidade;• Gerar informações de desempenho do projeto;• Gerenciar o progresso e recursos do projeto, zelando para que o escopo seja alcançado dentro do tempo, custo e qualidade pré-definidos.

Tabela 3: Papéis e Responsabilidades

3 METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS DE TIC

A figura abaixo exhibe as atividades do gerenciamento de portfólio de projetos de TIC, as quais são detalhadas em seguida.



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

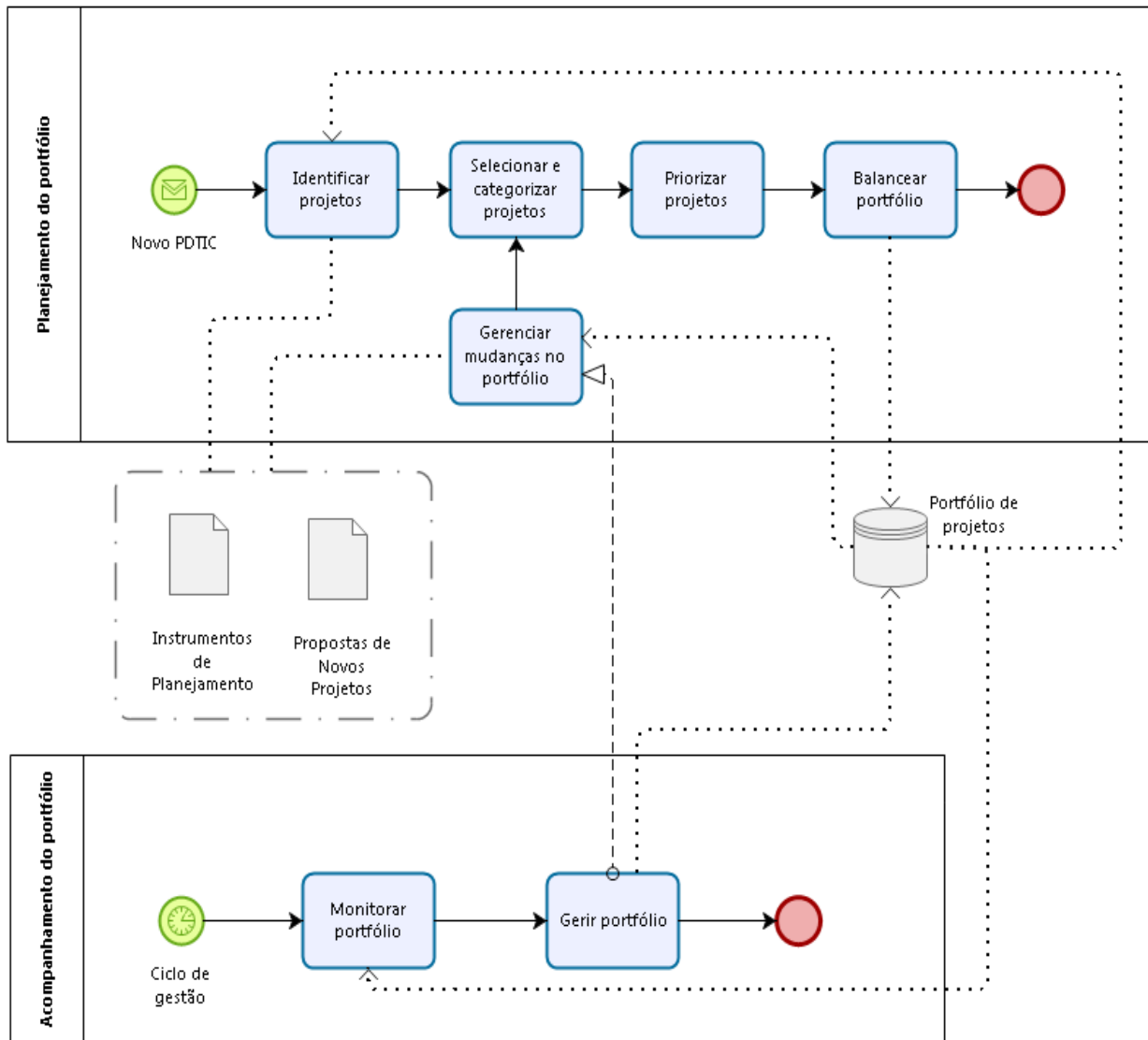


Figura 4: Fluxo de atividades do gerenciamento de portfólio de projetos de TIC

3.1 Identificar Projetos

Identificar os projetos que poderão compor o portfólio de projetos de TIC do Tribunal.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Participantes	Gerente de Portfólio	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento Estratégico Institucional (PEI); • Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC); • Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC); • Propostas de novos projetos; • Portfólio de projetos existente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar uma lista atualizada com informações sobre os projetos e programas que estão em execução no portfólio existente e sobre as novas propostas de projetos e programas que poderão compor o portfólio; • Identificar projetos de TIC que estão nos planos estratégicos e deverão ser desenvolvidos pela SETIC; • Identificar novas propostas de projetos e programas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de Projetos e Programas
--	--	---

3.2 Selecionar e Categorizar Projetos

Selecionar e categorizar os projetos que compõem o portfólio de projetos de TIC.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Participantes	Gerente de Portfólio	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Lista de Projetos e Programas; • Portfólio de Projetos existente; • Guia para Categorização de Projetos de TIC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar a viabilidade de cada um dos projetos; • Selecionar os projetos que serão realizados, de acordo com suas características e relevância para o Tribunal; • Categorizar os projetos identificados; • Rejeitar os projetos e programas que não estejam alinhados com os planos estratégicos da organização; • Informar o status dos projetos aprovados e rejeitados aos solicitantes e 	<ul style="list-style-type: none"> • Portfólio de Projetos de TIC



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

	patrocinadores.	
--	-----------------	--

3.3 Priorizar Projetos

Priorizar os projetos de acordo com o Guia para Priorização de Projetos de TIC, visando distinguir os projetos que possuem maior potencial de entrega de valor para o Tribunal.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Participantes	CTI, Gerente de Portfólio	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none">• Portfólio de Projetos;• Guia para Priorização de Projetos de TIC.	<ul style="list-style-type: none">• Detalhar o projeto, se necessário;• Levantar os riscos iniciais e documentá-los;• Identificar os dados necessários para aplicação dos critérios de priorização de projetos.	<ul style="list-style-type: none">• Portfólio de Projetos, com os projetos priorizados

3.4 Balancear Portfólio

Identificar a ordem de execução dos projetos considerando a disponibilidade de recursos e as prioridades estratégicas.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Participantes	CTI, Gerente de Portfólio	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none">• Portfólio de Projetos, com os projetos priorizados;• Planilha de disponibilidade de recursos e capacidade de entrega das áreas envolvidas na execução dos projetos;• Guia para Balanceamento de	<ul style="list-style-type: none">• Estimar a demanda por recursos para execução dos projetos priorizados;• Apurar a disponibilidade de recursos nas áreas envolvidas;• Definir a ordem de execução dos projetos balanceando a	<ul style="list-style-type: none">• Portfólio de Projetos balanceado



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

Portfólio.	prioridade dos projetos, a demanda por recursos e a disponibilidade dos recursos.	
------------	---	--

3.5 Monitorar Portfólio

Monitorar as informações de execução dos projetos e programas do portfólio para subsidiar sua gestão, de modo a atingir os objetivos e metas pré-definidos.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Participantes	CTI, Gerente de Portfólio, EGPTIC, Gerente de Projetos	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none">Relatórios de Acompanhamento dos Projetos	<ul style="list-style-type: none">Consolidar o desempenho dos projetos;Reavaliar os riscos dos projetos e o impacto no portfólio de projetos;Coletar informações adicionais sobre os projetos, incluindo as dificuldades e entraves;Avaliar a capacidade e o nível de alocação dos recursos das áreas de TIC;Coletar e consolidar, periodicamente, os indicadores de projetos e programas tais como:<ul style="list-style-type: none">Quantidade de projetos em fila;Quantidade de projetos em andamento;Índice de aderência à metodologia de gerenciamento de	<ul style="list-style-type: none">Relatório de Desempenho do Portfólio



TRIBUNAL REGIONAL DO
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

projetos.

3.6 Gerir Portfólio

Realizar a gestão do portfólio de projetos de TIC, garantindo que os recursos sejam investidos nos projetos mais importantes para a organização e que os resultados esperados sejam alcançados.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Participantes	CTI, Gerente de Portfólio	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none">• Portfólio de Projetos balanceado;• Relatórios de Acompanhamento dos Projetos;• Relatório de Desempenho do Portfólio;	<ul style="list-style-type: none">• Realizar reuniões de acompanhamento do portfólio de projetos com o CTI;• Apresentar um resumo do portfólio de projetos consolidado, incluindo seus indicadores;• Avaliar o impacto de mudanças estratégicas no portfólio de projetos;• Propor alterações no portfólio de projetos, baseado nas avaliações dos projetos e nas mudanças estratégicas;• Prover informações e recomendações aos patrocinadores de diferentes níveis hierárquicos;• Avaliar a necessidade de se executar o processo de priorização e balanceamento novamente;• Elaborar um calendário de acompanhamento do portfólio.	<ul style="list-style-type: none">• Portfólio de Projetos atualizado;• Calendário de Acompanhamento de Portfólio de Projetos;• Ata de Reunião.



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

3.7 Gerenciar Mudanças no Portfólio

Acompanhar a evolução das estratégias e identificar mudanças que causam impacto no portfólio de projetos, incluindo propostas de novos projetos.

ITEM	DESCRIÇÃO	
Participantes	CTI, Gerente de Portfólio	
ENTRADAS	TÉCNICAS / ATIVIDADES	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none">Planejamento Estratégico Institucional (PEI);Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC);Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC);Propostas de novos projetos.	<ul style="list-style-type: none">Identificar as mudanças estratégicas e documentá-las;Avaliar o impacto dessas mudanças nos projetos do portfólio;Identificar se os projetos do portfólio contribuem para a realização das novas estratégias;Acompanhar o progresso e os resultados das estratégias, por meio das suas metas e indicadores;Avaliar a necessidade de inclusão, exclusão, priorização ou balanceamento dos projetos e programas do portfólio.	<ul style="list-style-type: none">Portfólio de Projetos atualizado

4 DIRETRIZES PARA GUIAS DE REFERÊNCIA

Para viabilizar a execução do processo de gestão de portfólio de projetos, devem ser estabelecidos guias para categorização e priorização de projetos e para o balanceamento do portfólio. Esses guias deverão ser utilizados, respectivamente, nas atividades “Selecionar e Categorizar Projetos”, “Priorizar Projetos” e “Balancear Portfólio”.

Os guias de categorização de projetos e de balanceamento do portfólio devem ser aprovados pelo CTI. Sempre que oportuno, o gerente de portfólio pode propor revisões nos guias de referência, com base nas necessidades estratégicas e na disponibilidade de recursos na SETIC. Essas propostas de revisão devem ser submetidas ao CTI, para que possam ser aprovadas ou não.

Uma vez aprovados, os guias de referência devem ser utilizados como balizadores nas atividades de gerenciamento do portfólio de projetos de TIC.



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

A seguir são apresentadas diretrizes para os guias de referência para gerenciamento de portfólio de projetos de TIC.

4.1 Diretrizes para o Guia de Categorização de Projetos

Existem diversas maneiras de se classificar projetos para se realizar a gestão de portfólios. O importante é agrupá-los de forma a representarem o negócio e os serviços sob diversas perspectivas. A alta direção da organização precisa equilibrar o portfólio de projetos, conciliando riscos e retornos.

Na gestão de portfólio de projetos, algumas abordagens partem diretamente para a tentativa de identificar e priorizar projetos para o portfólio. A grande dificuldade desta técnica reside na falta de consenso sobre quais projetos agregam mais valor à organização, considerando o alinhamento desses projetos com as estratégias e objetivos organizacionais.

Uma boa estratégia para ajudar na classificação dos projetos é categorizá-los baseando-se no negócio ou serviço prestado pela área de abrangência do portfólio de projetos. Por esse motivo, a existência de instrumentos de planejamento, seja no âmbito organizacional ou de TIC, favorecem na análise, seleção e classificação dos projetos.

O principal objetivo da categorização dos projetos é agrupá-los por características similares, a fim de facilitar a comparação entre eles e o balanceamento dos recursos necessários.

Seguem, abaixo, algumas sugestões de categorização de projetos de TIC.

1. **Projetos Obrigatórios:** projetos que não possuem alternativa a sua execução. Esse foi o caso, por exemplo, das aplicações que tinham problemas relacionados ao *bug do milênio*, já que as empresas eram obrigadas a modificar seus sistemas de informação para evitar sérios problemas futuros. Alterações legais podem ter o mesmo efeito.
2. **Projetos de Infraestrutura:** nesse tipo de projeto, os benefícios imediatos são pouco significativos, mas criam novas e importantes oportunidades. Um exemplo dessa categoria é a implantação de um novo banco de dados corporativo.
3. **Projetos Incrementais:** projetos que envolvem tecnologia ou processo de negócio bem conhecidos, cujos impactos são facilmente previstos. Trazem ganhos incrementais em eficiência e/ou eficácia. Como exemplo, podemos citar o projeto de melhorias pontuais de um sistema corporativo, cuja necessidade foi gerada devido a ajustes promovidos no processo de negócio.
4. **Projetos Exploratórios:** projetos que envolvem novas tecnologias em relação ao conhecimento apropriado pela organização, novas estratégias de negócio ou novas estruturas ou processos organizacionais. São projetos de grande incerteza intrínseca. Contudo, se bem-sucedidos, podem trazer grandes ganhos de eficiência ou eficácia para a organização. Um exemplo desse tipo de projeto é a migração de sistema operacional.

Considerando que o rol apresentado é exemplificativo, outros exemplos de denominações para



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

categorias de projetos podem ser:

- Expansão de Serviço;
- Melhoria de Serviço;
- Novos Processos;
- Novos Produtos;
- Internos;
- Redução de Custos.

4.2 Diretrizes para o Guia de Priorização de Projetos

Esse guia deverá conter critérios para a priorização dos projetos de maneira objetiva e imparcial. Os critérios deverão possuir uma escala de pontuação, a fim de produzir como resultado a prioridade dos projetos.

Como exemplo, podem ser considerados os seguintes critérios e valores de pontuação:

Critério: Urgência do Projeto	
Faixa	Pontuação
Alta	10
Média	5
Baixa	2

Critério: Abrangência do Projeto	
Faixa	Pontuação
Público externo	10
Todas as unidades do Tribunal	5
Apenas uma Secretaria	2



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

Critério: Alinhamento com o PEI/PETIC	
Faixa	Pontuação
Sim	10
Não	0

Critério: Conhecimento Técnico da Equipe	
Faixa	Pontuação
Alto	10
Médio	5
Baixo	2

4.3 Diretrizes para o Guia de Balanceamento do Portfólio

Depois de classificar os projetos é preciso definir quais serão executados e quais aguardarão na fila para execução.

O balanceamento do portfólio é um processo de organização dos trabalhos priorizados em categorias estabelecidas e, também, de ajustamento para obter um equilíbrio entre a necessidade de desenvolver os projetos e as limitações dos recursos.

Após o balanceamento do portfólio, os projetos podem ser iniciados em conformidade com a Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TIC.

As mudanças em objetivos e metas de negócio poderão requerer alterações na priorização dos projetos, incluindo, assim, a necessidade de um novo balanceamento.

O balanceamento do portfólio de projetos de TIC deve ocorrer em reunião com a alta direção da organização, quando será dado o encaminhamento para os projetos na fila e no portfólio, por meio da revisão das prioridades (Planilha de Portfólio de Projetos). Deverá ser levada em consideração a disponibilidade de orçamento, os riscos de cada projeto, a capacidade de realização da equipe, entre outros.

O portfólio deverá ser balanceado para maximizar a relação entre o que precisa ser realizado e a capacidade de execução. A última etapa do processo é a obtenção da autorização final da



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

proposta de portfólio.

Caso sejam adicionados novos trabalhos ou projetos ao portfólio, poderá ser necessária a remoção de trabalhos ou projetos que haviam sido previamente autorizados.

As decisões e as respectivas justificativas sobre o balanceamento de projetos devem ser documentadas pelo gerente de portfólio de projetos e aprovadas pelo CTI.



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

5 ANEXOS

Em anexo a este documento encontram-se os seguintes guias:

- Guia de Categorização de Projetos de TIC;
- Guia de Priorização de Projetos de TIC;
- Guia de Balanceamento de Portfólio de Projetos de TIC.



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

GUIA DE CATEGORIZAÇÃO DE PROJETOS DE TIC

A categorização tem como objetivo agrupar as demandas de projetos por similaridades, de modo a facilitar a criação de filtros e critérios de decisão dentro do Portfólio, auxiliando o balanceamento, verificando qual coordenadoria está recebendo mais demandas, qual está consumindo maior número de recursos, qual necessita de maior apoio do EGP-TIC, entre outros itens.

1. **Projetos obrigatórios ou de conformidade:** projetos que não possuem alternativa à sua execução, seja por imposição legal ou normativa, incluindo dos Conselhos superiores, ou para tratar riscos já identificados que requerem a execução de determinadas ações que eliminem tais riscos. Podem ainda incluir projetos que sejam necessários ao atendimento de recomendações de órgãos com competência para tal.
2. **Projetos institucionais:** projetos decorrentes de ações institucionais externas à SETIC, que gerem impacto na infraestrutura ou serviços de TIC, alinhadas ao Planejamento Estratégico Institucional (PEI) ou decorrentes de atos da alta administração da organização.
3. **Projetos internos:** são os projetos que lidam com necessidades internas da SETIC ou de suas coordenadorias, sem impactos diretos ao ambiente externo organizacional.
4. **Projetos de infraestrutura:** os projetos de infraestrutura contemplam a implementação de elementos de infraestrutura, que buscam preparar a organização para manter a continuidade de seus serviços, que a atualizem tecnologicamente, ou que mitiguem riscos associados à infraestrutura atual.
5. **Expansão ou melhoria de serviço:** estes projetos buscam atuar de forma direta no resultado de indicadores de serviço de TIC, promovendo sua melhoria, ou buscam ampliar o escopo do serviço prestado.
6. **Novos processos ou serviços:** projetos que derivam da necessidade de novos processos ou serviços de TIC, relacionados à organização dos processos de governança e gestão da SETIC.
7. **Projetos exploratórios:** projetos que envolvem novas tecnologias em relação ao conhecimento apropriado pela organização, novas estratégias de negócio ou novas estruturas ou processos organizacionais. São projetos de grande incerteza intrínseca. Contudo, se bem-sucedidos, podem trazer grandes ganhos de eficiência ou eficácia para a organização. Um exemplo desse tipo de projeto é a migração de sistema operacional.



TRIBUNAL REGIONAL DO
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

GUIA DE PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS DE TIC

A priorização permite comparar as propostas de projetos de maneira objetiva e imparcial, sempre se preocupando com o alinhamento estratégico e com a capacidade de execução de projetos da organização. Para cada item de priorização será informada uma pontuação, com o devido. O projeto que receber a maior pontuação, calculada pela média ponderada das pontuações obtidas nos diversos critérios, será priorizado pelo CTI e pelo Escritório de Projetos, sendo que só serão autorizados a executar os que o TRT2 tiver capacidade de executar naquele momento.

Critério: Alinhamento com o PEI/PETIC (PA)	
Peso	3

Faixa	Pontuação
Alinhamento com o PEI ou PEI e PETIC	10
Alinhamento com o PETIC	5
Sem alinhamento com PEI ou PETIC	0

Critério: Urgência do projeto (PU)	
Peso	3

Faixa	Pontuação
Alta	10
Média	6
Baixa	2

Critério: Obrigatoriedade do projeto (PO)	
Peso	3

Faixa	Pontuação
Atendimento a norma ou determinação	10
Recomendação de órgão superior	5
Recomendação de auditoria	3



TRIBUNAL REGIONAL DO
TRABALHO DA 2ª REGIÃO

Critério: Abrangência dos resultados do projeto (PAb)	
Peso	2

Faixa	Pontuação
Público externo	10
Todas as unidades do Tribunal	8
Unidades externas à SETIC – área-fim	7
Unidades externas à SETIC – área-meio	5
Toda a SETIC	5
Mais de uma coordenadoria da SETIC	3
Unidade específica da SETIC	2

Critério: Tempo estimado do projeto (PT)	
Peso	1

Faixa	Pontuação
Menos de um mês	10
De um a três meses	5
De três a seis meses	3
Mais de seis meses	2

$$\text{Prioridade} = \frac{(3 * PA + 3 * PU + 3 * PO + 2 * PAb + 1 * PT)}{12}$$



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

GUIA DE BALANCEAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS DE TIC

Para o balanceamento dos projetos, propõe-se a adoção da ferramenta de gráfico de bolhas, que represente como dimensões:

- As categorias do projeto, conforme definidas no Guia de Categorização dos Projetos de TIC, a saber:
 1. Projetos obrigatórios ou de conformidade;
 2. Projetos institucionais;
 3. Projetos internos;
 4. Projetos de infraestrutura;
 5. Expansão ou melhoria de serviço;
 6. Novos processos ou serviços;
 7. Projetos exploratórios.
- As áreas envolvidas em sua execução, definidas atualmente da seguinte forma:
 1. Secretaria de Tecnologia da Informação (SETIC);
 2. Coordenadoria de Apoio ao Planejamento e à Governança de TIC (CAPGTIC);
 3. Coordenadoria de Apoio aos Serviços de TIC (CASTIC);
 4. Coordenadoria de Desenvolvimento de Sistemas (CDS);
 5. Coordenadoria de Infraestrutura de TIC (CITIC);
 6. Coordenadoria de Segurança de TIC (CSTIC).

Sempre que um projeto não puder ser atribuído a uma área específica, ou quando o trabalho não se concentrar de forma claramente predominante em uma, o projeto será considerado como atribuído à SETIC como um todo.

Como dimensão adicional do gráfico de bolhas, que define o tamanho da bolha, propõe-se a utilização da prioridade do projeto, conforme estabelecida no Guia de Priorização de Projetos de TIC.

A partir desta representação, pretende-se que o gerente de portfólio possa tomar as decisões relativas ao início dos projetos, podendo também determinar sua suspensão conforme o caso.



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

A seguir exemplificamos com uma possível representação de um portfólio de projetos de TIC, com 18 projetos. No gráfico de balanceamento de projetos apresentado, o eixo horizontal representa as unidades organizacionais envolvidas em sua execução; o eixo vertical representa as categorias definidas no Guia de Categorização de Projetos; e cada bolha representa um projeto, onde a posição no gráfico é dada pelo cruzamento da unidade envolvida com a categoria, e a dimensão da bolha representa a prioridade do projeto, conforme o cálculo estabelecido no Guia de Priorização de Projetos.

