



**GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO  
ARTEFATO PORTFÓLIO DE PROJETOS E SERVIÇOS**

**MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO  
SECRETARIA DE COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA DAS EMPRESAS ESTATAIS  
DIRETORIA DE ORÇAMENTO DE ESTATAIS  
COORDENAÇÃO-GERAL DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE ESTATAIS**

**BRASÍLIA - 2018**

**MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO  
E GESTÃO**  
**SECRETARIA DE COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA  
DAS EMPRESAS ESTATAIS**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

**Fernando Antonio Ribeiro Soares**

Secretário

**Márcia Abrahão Moura**

Reitora

**André Nunes**

Diretor do Departamento de Orçamento de Estatais

**Sanderson Cesar Macedo Barbalho**

Diretor do Centro de Apoio ao Desenvolvimento  
Tecnológico – CDT

**Gerson Batista Pereira**

Coordenador-Geral de Gestão da Informação de Estatais

**Rafael Timóteo de Sousa Júnior**

Coordenador do Laboratório de Tecnologias  
da Tomada de Decisão – LATITUDE

**EQUIPE TÉCNICA**

**Natal Henrique Troz Guglilhermi – SEST**

**Otávio Porto Barbosa – SEST**

**EQUIPE TÉCNICA**

**Georges Daniel Amvame Nze**

(Pesquisador Sênior)

**Claudia Jacy Barrenco Abbas**

(Pesquisador Sênior)

**Edna Dias Canedo**

(Pesquisador Sênior)

**Rodrigo de Souza Goncalves**

(Pesquisador Sênior)

**Adyr Andrade de Menezes**

**Amanda Aline Figueiredo Carvalho**

**Bruno Justino Garcia Praciano**

**Demétrio Antônio da Silva Filho**

**Fabricio de Oliveira Taguatinga**

**Glauber Luiz Lopes da Silva**

**Jean Victor Ribeiro Vieira**

**João Batista Alves Diniz**

**Jorge Guilherme Silva dos Santos**

**José Maria dos Reis Lisboa**

**Leomar Camargo de Souza**

**Marcus Vinicius Bomfim Guimaraes Barbalho**

**Moramay Coutinho Guimarães Coelho**

**Pedro Thiago Rocha de Alcântara**

**Priscilla Gonçalves da Silva e Souza**

**Rafaella Aparecida Rosa Lima**

**Rosa Cristina Portela Dias Jácome**

**Ruyther Parente da Costa**

**Victor Matheus da Silva**

B823g

Brasil. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Governança de tecnologia da informação : artefato portfólio de projetos e serviços / Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, Coordenação-Geral de Gestão da Informação de Estatais; Universidade de Brasília. -- Brasília : MP, 2018.  
23 p.

1. Governança Digital 2. Tecnologia da Informação 3. Empresas Estatais  
4. Administração Pública I. Título II. Universidade de Brasília.

CDU 658.115:004

## **HISTÓRICO DE VERSÕES**

**09/03/2018 | Versão 1.0**

**Descrição: Inclusão dos artefatos, definição do processo, adequação do passo-a-passo, objetivos e capa ao processo.**

**Autor: Edna Dias Canedo e Pedro Thiago Rocha de Alcântara.**

**Revisor: Natal Henrique Troz Guglilhermi e Otávio Porto Barbosa.**

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>2. VISÃO GERAL .....</b>	<b>5</b>
2.1. Objetivo .....	5
2.2. Justificativa.....	5
<b>3. PORTFÓLIO DE PROJETOS E SERVIÇOS.....</b>	<b>6</b>
3.1. Definição .....	6
3.2. Passo a passo.....	6
<b>4. ARTEFATOS .....</b>	<b>7</b>
4.1. Documentos.....	7
4.1.1 Portfólio de Projetos e Serviços de TIC da Estatal TIC.....	8
4.1.2 Política de Priorização .....	12
4.1.3 Critérios de Priorização de Projetos e Serviços de TIC .....	14
4.1.4 Relatórios de desempenho de Portfólio de Projeto de Serviços de TIC .....	18
<b>5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>23</b>
5.1. Documentos.....	23

## **INTRODUÇÃO**

---

Em observância às normas e diretrizes de Tecnologia da Informação (TIC) do Poder Executivo Federal, disseminadas pela Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (SETIC/MP), na condição de Órgão Central do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) e, conforme preconiza o Decreto Presidencial nº 7.579, de 11 de outubro de 2011, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), como Órgão Setorial integrante do SISP, vincula-se aos preceitos definidos pelo Sistema relativamente à governança e gestão de tecnologia da informação.

Diante do tema e também em decorrência de orientação do TCU, conforme Acórdão 3051/2014 a SEST deve atuar no desenvolvimento de ações que promovam a disseminação da cultura de Governança de TIC nas Empresas Estatais, para facilitar o cumprimento dos objetivos definidos e exigidos no planejamento estratégico, como também na racionalização de recursos e retorno financeiro/operacional.

## **VISÃO GERAL**

---

### **2.1. Objetivo**

Identificar e apontar os passos necessários, de acordo com práticas listadas em literatura e conhecimento prático, para a criação do Portfólio de Projetos e Serviços nas diferentes Empresas Estatais.

### **2.2. Justificativa**

A SEST, institucionalmente, como órgão de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, deve promover e orientar a Governança de TIC dessas entidades. As iniciativas nesse sentido devem ser planejadas e priorizadas a partir do alinhamento dos investimentos de TIC aos objetivos estratégicos das organizações.

## **PORTFÓLIO DE PROJETOS E SERVIÇOS**

---

### **3.1. Definição**

O processo de Portfólio de Projetos e Serviços visa avaliar, priorizar e manter o equilíbrio entre os projetos e serviços de TIC, gerenciando as demandas e considerando as restrições de recursos e fontes de financiamento.

O gerenciamento de portfólios de projetos e serviços de TIC objetiva a gestão centralizada de um ou mais portfólios, realizando a identificação, a priorização, a autorização, o monitoramento e o controle de portfólios, projetos e serviços de TIC.

### **3.2. Passo a passo**

Para a implantação do processo de Portfólio de Projetos e Serviços é preciso executar as seguintes atividades:

1. Definir e estabelecer um padrão para o processo de identificação de todos os projetos e serviços da estatal.
2. A Estatal deve identificar todos os seus Projetos e Serviços de TIC de acordo com o padrão que foi estabelecido.
3. Os Projetos e Serviços de TIC da Estatal devem ser mantidos e identificados em uma lista/relatório com seu estado atual (ou seja, se está ativo ou não, em desenvolvimento ou concluído).
4. O valor estratégico de cada Projeto e Serviço de TIC da Estatal deve ser qualificado e mantido pelo comitê de TIC.
5. As fontes de investimentos para os projetos e serviços de TIC da Estatal devem ser identificadas (é importante que a Estatal defina a fonte dos recursos para os projetos) e mantidas pelo comitê de TIC.
6. O tipo, a categoria, a disponibilidade e os papéis e responsabilidades para cada Projeto e Serviço de TIC da Estatal devem ser estabelecidos, identificados e mantidos pelo comitê de TIC.
7. Criar uma matriz de avaliação e seleção de Projetos e Serviços de TIC da Estatal de acordo com as suas prioridades. Essa matriz deve ser mantida pelo comitê de TIC.
8. Os Projetos e Serviços de TIC da Estatal devem ser avaliados periodicamente pelo comitê de TIC com base nas matrizes de avaliação que foram criadas.

9. Os Projetos e Serviços de TIC da Estatal devem ser priorizados pelo comitê de TIC, tendo em vista as suas avaliações, prioridades e seus valores estratégicos.
10. Obter autorização e apoio do comitê de TIC para executar os Projetos e Serviços de TIC da Estatal que foram priorizados na matriz de priorização de projetos e serviços.
11. Notificar os interessados nos Projetos e Serviços de TIC da Estatal sobre o andamento, status e valor estratégico do respectivo projeto e serviço.
12. Atualizar sempre que necessário o Portfólio de Projetos e Serviços de TIC da Estatal de acordo com as possíveis atualizações que possam vir a ocorrer.
13. Realizar a avaliação de desempenho do Portfólio de Projetos e Serviços de TIC da Estatal periodicamente (pelo menos a cada 12 meses).

## ARTEFATOS

---

### 4.1. Documentos

Modelos de documentos para a criação e operacionalização do Portfólio de Projetos e Serviços:

Identificação do Portfólio de Projetos e Serviços	
 Portfólio de Projetos e Serviços de TIC da Estatal TIC	Nome: Portfólio de Projetos e Serviços de TIC da Estatal TIC
	Objetivo: Identificar e manter atualizada a lista de projetos e serviços de TIC da Estatal.
Estabelecimento de Política e Critérios de Priorização de Projetos e Serviços	
 Política de Priorização	Nome: Política de Priorização
	Objetivo: Estabelecer a Política de Priorização dos Projetos e Serviços de TIC da Estatal.
 Critérios de Priorização de Projetos e Serviços de TIC	Nome: Critérios de Priorização de Projetos e Serviços de TIC
	Objetivo: Determinar a fórmula de avaliação da priorização de Projetos e Serviços de TIC.

Documentar os resultados da Avaliação do Desempenho de Projetos e Serviços de TIC	
 Relatórios de desempenho de Portfólio de Projeto de Serviços de TIC	Nome: Relatórios de desempenho de Portfólio de Projeto de Serviços de TIC
	Objetivo: Registrar os resultados das avaliações de Projetos e Serviços de TIC realizadas de acordo com os critérios estabelecidos pela estatal.

#### 4.1.1 Portfólio de Projetos e Serviços de TIC da Estatal TIC

##### Portfólio de Projetos e Serviços de TI do <Estatal>

#### Objetivo

Apresentar o Portfólio de Projetos e Serviços de TI do <Estatal>.

#### Descrição dos Projetos de TI

Para cada projeto:

Nome do Projeto de TI do <Estatal>.

Descrever o objetivo do Projeto de TI do <Estatal>.

Descrever o Status e Categoria do Projeto de TI do <Estatal>.

Informar o contato dos responsáveis para suporte no <Estatal>.

Informar o contato dos responsáveis pelo projeto no <Estatal>.

Descrever a prioridade.

Descrever a disponibilidade.

#### Descrição dos Serviços de TI

Para cada Serviço:

Nome do Serviço de TI do <Estatal>.

Descrever o objetivo do Serviço de TI do <Estatal>.

Descrever o Status e Categoria dos Serviços de TI do <Estatal>.

Informar o contato dos responsáveis para suporte no <Estatal>.

Informar o contato dos responsáveis pelo Serviço no <Estatal>.

Descrever a prioridade.

Descrever a disponibilidade.

<Inserir a figura com o portfólio de projetos e serviços de TI da Estatal >

<Nome completo da autoridade máxima da Estatal >

<Cargo da autoridade máxima da Estatal >

### Observações:

Um portfólio é uma coleção de projetos, programas e outros trabalhos, em andamento ou planejados, estando eles relacionados de alguma forma ou não, que estão agrupados com o propósito de facilitar o gerenciamento efetivo das ações para atender aos objetivos estratégicos organizacionais. Enquanto os projetos e programas são temporários, os 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.

Todos os componentes de um portfólio de projetos e serviços de TI exibem certas características comuns:

- Representam investimentos feitos, em curso ou planejados;
- Estão alinhados com as metas e objetivos estratégicos da estatal;
- Têm algumas características que, tipicamente, os distinguem, o que permite agrupá-los para o gerenciamento efetivo;
- São quantificáveis e, portanto, podem ser medidos, classificados e priorizados.

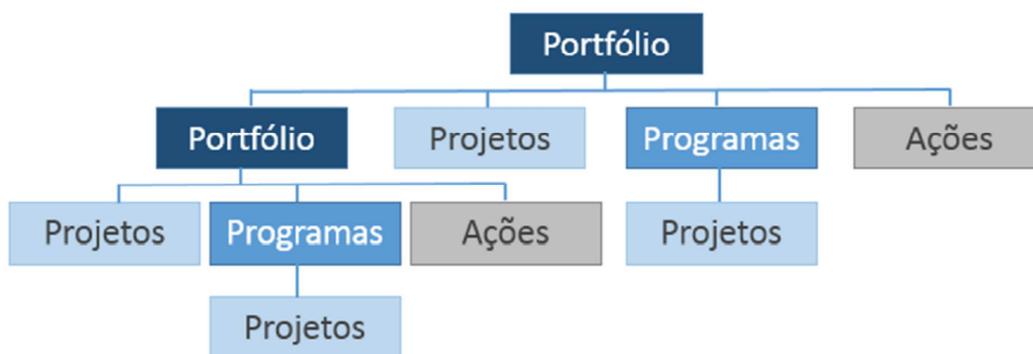


Figura 1. Exemplo de Um Portfólio de Projetos e Serviços de TI

A gestão de portfólio e serviços de TI possui três grandes objetivos: o alinhamento dos projetos à estratégia, a priorização dos projetos e a maximização do valor do portfólio levando em consideração os recursos disponíveis. Estes objetivos se desdobram em:

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

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

### Tipos de portfólio de projetos

Considerando os diversos níveis a que o gerenciamento de portfólio pode ser aplicado em uma organização, eles podem ser classificados sob um olhar departamental e outro corporativo:

**Portfólio de Projetos Departamental:** inclui projetos ou programas de um determinado departamento ou unidade organizacional. Neste caso, a visão dos projetos é limitada ou restrita. Exemplo: portfólio do Departamento de Recursos Humanos.

**Portfólio de Projetos Corporativo:** são projetos ou programas que englobam toda a organização. A alta administração é a patrocinadora desses projetos, pois possui a visão do todo (secretarias, departamentos, coordenações). Incluem-se neste portfólio os projetos que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos e aqueles de grande abrangência.

### Papéis e Responsabilidades

A Tabela abaixo apresenta alguns exemplos de papéis e responsabilidades dos envolvidos no processo de Portfólio de Projetos e Serviços de TI.

Papeis	Responsabilidades
<b>Área Requisitante</b>	<p>Realizam solicitações para a área de TI na estatal.</p> <p>São responsáveis pela elaboração da Requisição de Demandas e dos Documentos de Oficialização da Demanda, contendo as informações necessárias para análise, seleção, priorização e aprovação.</p> <p>Devem estar disponíveis para os esclarecimentos e complementações durante o processo.</p>

<b>Gestão de Demandas</b>	Processo responsável por avaliar todas as solicitações cadastradas e, no caso das Demandas, executá-las segundo o processo de Gestão de Demandas.
<b>Diretoria de TIC</b>	Responsável por revisar os pareceres referentes aos projetos candidatos e apoiar o processo de gestão de portfólio resolvendo impasses e apoiando na resolução de riscos e problemas. Prioriza os Projetos e serviços de TIC.
<b>Área Técnica</b>	Unidade técnica responsável por analisar os projetos candidatos. É a primeira instância na emissão de Parecer, participa da elaboração do documento de avaliação da demanda visando fornecer subsídios para os processos de Categorização e Priorização.

Exemplo de Descrição de um Serviço ou Projeto:

### **Acesso à Internet**

**Objetivo:** Prover o meio físico para disponibilização de Servidores WEB aos funcionários da <Estatal>, bem como acesso à internet para todos os usuários internos e externos.

### **Status**

Ativo

### **Categoria**

Internet

### **Contato para Suporte Suporte Técnico:**

(61) 3211-6505/3211-6507/3211-6502

Endereço para o registro de chamados: <https://helpdesk.sest.gov.br>

### **Responsável**

Edna Maria Vieira

José Marques Alencar Terra

### **Tecnologia Utilizada:**

Link da Embratel de 10 Mbps com endereço Ip's Fixos

#### 4.1.2 Política de Priorização

Política de Priorização de Projetos e Serviços de TI do <Estatat>

##### Objetivo

Documentar a Política de Priorização de Projetos e Serviços de TI do <Estatat> que serão utilizados na priorização dos projetos do portfólio de Projetos e Serviços de TI.

<Inserir o nome do Setor/Departamento/Secretaria da Estatal>

Número	Critério	Avaliação	Valor	Projeto

<Nome completo da autoridade máxima da Estatal >

<Cargo da autoridade máxima da Estatal >

##### Observações:

A principal função da categorização dos Projetos e Serviços de TI é agrupá-los por características similares, a fim de facilitar a comparação entre eles e o balanceamento. Seguem, abaixo, algumas sugestões de categorização de projetos e serviços de TI para a elaboração da Política de Priorização.

1. **Projetos Obrigatórios:** projetos que não possuem alternativas à 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. Alguns exemplos dessa categoria são a implantação de um novo banco de dados corporativo, uma rede local, intranets ou uma nova estrutura organizacional.
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 estatal. Um exemplo desse tipo de projeto é a migração de sistema operacional ou ainda o desenvolvimento de aplicativos para dispositivos móveis.
5. Considerando que o rol apresentado é exemplificativo, outros exemplos de denominações para categorias de projetos podem ser: Expansão de Serviço; Melhoria de Serviço; Mandatórios ou Regulatórios; Novos Produtos; Internos; Redução de Custos.

A estatal poderá distribuir o orçamento financeiro para os projetos priorizados da seguinte maneira, por exemplo:

- 20% para os projetos urgentes;
- 40% para os projetos que estão no PEI – Plano Estratégico Institucional;
- 40% para os projetos que estão no PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação.

Exemplo de Política de Priorização: a Avaliação pode ser: Baixa, Média e Alta

Número	Critério	Avaliação	Valor	Projeto
1	Importância estratégica	Alta, pois, permitirá o alinhamento estratégico da TI	60.000,00	X
2	Abrangência dos Resultados do Projeto	Alta, pois, traz mudanças para várias áreas da Estatal	50.000,00	Z
3	Fator Político	Baixo	30.000,00	W

O processo de priorização de projetos e serviços de TI normalmente é feito em duas etapas: avaliação técnica e de viabilidade econômico-financeira e validação pelo Comitê de TI. A equipe que avalia e valida os projetos tem a função de verificar a adequação dos projetos ao planejamento estratégico da estatal.

Pode ser utilizada uma escala de avaliação dos projetos e serviços de TI distribuída em 6 pontos, sem centro, de 0 a 5.

**Complexidade** - Analisa a abrangência do escopo do projeto, o custo benefício e o esforço

alocado para a sua implementação: quanto menor a complexidade, maior a pontuação.

**Custo** - Avalia o investimento necessário em termos de orçamento para a operacionalização da iniciativa: quanto menor o custo, maior a pontuação.

**Determinação legal ou da Estatal** - Pontua as iniciativas em função de cumprimento de lei ou de determinação da Administração da Estatal. O projeto e ou serviço de TI recebe pontuação máxima ou mínima nesse critério, não há pontuação intermediária.

**Impacto na meta** - Mede a relevância estratégica, ou seja, a contribuição do projeto para o alcance da meta estratégica à qual ele se relaciona: quanto maior o impacto, maior a pontuação.

**Prazo** - Avalia a duração, o cronograma de implementação, bem como o prazo final de conclusão do projeto: quanto menor esse prazo, maior a pontuação.

**Probabilidade de sucesso** - Considera os riscos envolvidos no projeto para o alcance dos resultados esperados: quanto menores os riscos, maior a pontuação.

**Resultados a curto e médio prazo** - Examina o tempo necessário para que o projeto comece a gerar os resultados esperados: quanto menor o tempo, maior a pontuação.

**Situação de implementação** - Investiga a situação atual do projeto e serviço de TI, ou seja, o seu percentual de implementação à época da definição e priorização dos projetos estratégicos: quanto maior o percentual, maior a pontuação. Os projetos e serviços de TI não iniciados recebem pontuação zero.

#### 4.1.3 Critérios de Priorização de Projetos e Serviços de TIC

Critérios de Priorização de Projetos e Serviços de TI do <Estatal>

##### Objetivo

Documentar os critérios de priorização que serão utilizados na classificação dos projetos do portfólio de Projetos e Serviços de TI.

<Inserir o nome do Setor/Departamento/Secretaria da Estatal>

Número	Critério	Descrição do Critério	Peso do Critério
1.			
2.			
3.			
4.			

<Nome completo da autoridade máxima da Estatal >

<Cargo da autoridade máxima da Estatal >

**Observações:**

Indicadores são 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 são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, serviços e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança etc. Assim sendo, pode-se dizer que os indicadores possuem, minimamente, duas funções básicas: a primeira é descrever, por meio da geração de informações, o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento; a segunda é de caráter valorativo que consiste em analisar as informações presentes com base nas anteriores, de forma a realizar proposições valorativas. De forma geral, os indicadores não são simplesmente números, ou seja, são atribuições de valor a objetivos, acontecimentos ou situações, de acordo com regras, que possam ser aplicados critérios de avaliação, como, por exemplo, eficácia, efetividade e eficiência.

Dessa forma os indicadores servem para:

- Mensurar os resultados e gerir o desempenho;
- Embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão;
- Contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- Facilitar o planejamento e o controle do desempenho; e
- Viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

Na gestão de portfólio de projetos, eles são importantes para o acompanhamento efetivo do portfólio, servindo para medir a capacidade dos recursos empregados e o desempenho do portfólio de forma geral. Exemplos de indicadores:

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

Priorizar Projetos e Serviços de TI de acordo com os Indicadores definidos é a ação de classificar e selecionar projetos de acordo com critérios específicos, que podem estar relacionados à proximidade com as estratégias da organização, aos riscos envolvidos, aos benefícios gerados, etc.

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

A estatal poderá distribuir o orçamento financeiro para os projetos priorizados da seguinte maneira, por exemplo:

- 20% para os projetos urgentes;
- 40% para os projetos que estão no PEI – Plano Estratégico Institucional;
- 40% para os projetos que estão no PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação.

Exemplo de priorização:

Número	Critério	Descrição	Peso do Critério
1.	Alinhamento Estratégico	Medida do Quanto o projeto de melhoria está alinhado com o segmento da estatal.	5
2.	Vantagem Competitiva	Qual seria o aumento de qualidade no serviço prestado pela estatal que o projeto de melhoria vai proporcionar.	3
3.	Nível de complexidade	Grau de complexidade do projeto considerando instancias para aprovação, considerando seu escopo.	4
4.	Conformidade Legal e Regulatória	Análise da conformidade legal e regulatória do projeto de melhoria	5
5.	Custo	Quantidade de recursos financeiros despendido do orçamento da estatal para implementação do projeto, recursos disponibilizados pelo orçamento ou capitalização interna.	4

### Definição dos critérios de seleção

De acordo com Teixeira (2013), é importante dosar a quantidade de critérios a utilizar na seleção de projetos, definindo os mais relevantes para a Estratégia da Estatal. Pode-se utilizar 2 (dois) níveis de critérios. Dessa forma, categorizam-se os critérios para comparação par-a-par. Usualmente, utiliza não mais que 12 critérios únicos para seleção e priorização de projetos e serviços de TI.

De acordo com Rodrigues (2013), Eduardo (2011) e Teixeira (2013), podemos propor alguns critérios básicos para avaliação de projetos, que poderão ser utilizados em várias das técnicas para seleção de projetos:

- **Alinhamento com o Planejamento Estratégico da Estatal** – Avalia o grau em que o projeto está alinhado com o negócio e com o planejamento estratégico da estatal. Algumas perguntas que podem orientar essa avaliação são: O projeto e serviço de TI está ligado a algum objetivo estratégico? O projeto irá acrescentar (ou melhorar) algum produto ou serviço ao portfólio da estatal?
- **Requisitos legais** – o projeto é necessário para atender a alguma determinação legal ou regulatória?
- **Avaliação econômico-financeira** – Qual o valor presente líquido do projeto (VPL)? Qual sua taxa interna de retorno (TIR)? Qual o prazo de recuperação do investimento? Qual sua relação custo x benefício? O projeto apresenta retorno superior ao custo de oportunidade da empresa?
- **Partes Interessadas (stakeholders)** – Quais os principais *stakeholders*? Algum *stakeholder* é estratégico? Qual seu poder, legitimidade e urgência?
- **Prazo** – Qual o prazo previsto para execução do projeto? Esse prazo é compatível com os objetivos estratégicos? Com o prazo requerido pelo mercado ou requisito de negócio? Com os prazos de resposta e de ação dos concorrentes?
- **Complexidade** – Qual o nível de complexidade do projeto? A execução do projeto é compatível com os recursos (humanos, financeiros e tempo) disponíveis?
- **Risco** – Quão arriscado é o projeto? Esta avaliação pode e deve levar em conta a complexidade, mas também precisa avaliar-lo em termos de risco de sucesso do produto ou serviço a ser disponibilizado com sua conclusão. No caso de novos produtos, o mercado está pronto para recebê-los? No caso de alteração de rotinas e práticas, a empresa está preparada para adotá-las? Qual a probabilidade de sucesso do produto/serviço do projeto em relação às alternativas disponíveis internamente e no mercado?
- **Conhecimento Técnico** – O projeto pode ser desenvolvido com o conhecimento e experiência internos? Ou será necessário adquirir novos conhecimentos técnicos para viabilizá-lo? Qual a dimensão do investimento em treinamentos e/ou contratação de novos profissionais?
- **Nível de dependência de terceiros** – A estatal possui competência e capacidade para executar o projeto? Qual o nível de dependência de fornecedores e consultorias? Quantas empresas estão preparadas para atuar como prestadoras de serviço ou fornecedores dos produtos utilizados no projeto? Qual a real capacidade e disponibilidade dessas estatais para executar o projeto?

Em alguns casos os critérios de seleção são objetivos e quantitativos (como nos itens da avaliação econômico-financeira), em outros a avaliação tende a ser subjetiva. Nesses casos sugere-se o uso da avaliação qualitativa, utilizando escalas padronizadas de três ou cinco pontos a fim de facilitar o *ranking* de projetos.

## Elaboração do ranking de projetos

Eduardo (2011) identifica algumas técnicas para seleção de projetos: priorização, classificação, análise financeira, pontuação e técnicas mistas (que combinam as opções anteriores). A seguir a descrição das principais técnicas:

- **Priorização** – usa variáveis simples para fazer o ranking como a importância e a complexidade. Sua principal vantagem é a simplicidade, como desvantagem tem-se a subjetividade da avaliação.
- **Classificação** – são criadas categorias de benefícios e/ou beneficiados por projeto. Como exemplo de benefícios temos: financeiro, prazo, e imagem da estatal. Os beneficiados podem ser externos, como clientes, stakeholders, parceiros; ou internos, como por exemplo, uma divisão departamental (tecnologia de informação, recursos humanos, produção, entre outros). Os projetos e serviços de TI a serem selecionados nesse método são os que se encaixam em um maior número de categorias. Um projeto e serviço de TI que beneficie clientes e parceiros, gere melhores rendimentos financeiros para a estatal e auxilie nos processos do departamento de marketing teria mais chances de ser colocado em prática do que um que apenas reduza o tempo de trabalho do RH.
- **Pontuação** – O método pode ser usado de forma isolada ou juntamente com os outros métodos apresentados. Para fazer a pontuação são listados tópicos relativos a cada um dos projetos e serviços de TI em avaliação e é estipulada uma pontuação para cada tópico e é verificado se os projetos e serviços de TI em avaliação atendem cada critério, por fim são somados os pontos de cada projeto e serviços de TI e os com maior pontuação final são selecionados para serem desenvolvidos. Um exemplo de utilização desse método em conjunto com outros métodos e quando se estabelece um peso para cada uma das categorias levantadas na técnica de seleção de projetos por classificação, dessa forma, um projeto que propicie vantagens para um stakeholder mais relevante (a presidência de uma estatal) receberia mais pontos nesse quesito do que um projeto que beneficiasse o departamento de recursos humanos.

Exemplo de Ranking de Projetos:

Nome	Critério A	Critério B	Critério C	Total	Ranking
Projeto 1	5	4	4	13	1
Projeto 2	4	3	3	10	2

### 4.1.4 Relatórios de desempenho de Portfólio de Projeto de Serviços de TIC

## Relatório de desempenho do Portfólio de Projetos e Serviços de TI do <Estatal>

### Objetivo

Apresentar o desempenho do Portfólio de Projetos e Serviços de TI do <Estatal> no período de <DD/MM/AAAA> a <DD/MM/AAAA>

### Sumário do Status do Projeto e Serviço

STATUS	CONFORME PLANEJADO	RISCOS GERENCIÁVEIS	SITUAÇÃO CRÍTICA
Indicador por Área	Status	Comentário / Ação Requerida	
Prazo (SPI)			
Custo (CPI)			
Escopo			
Comunicação			

### Estrutura Analítica do Projeto e Serviço (EAP)

[Mais conhecida pelo termo Inglês - Work Breakdown Structure (WBS) – Informar o código da EAP na primeira coluna das seções]

Código da EAP	Fases, Subfases e Principais Entregas e Pacotes de trabalho	Início	Término	Status

### Atividades Concluídas no período

EAP	Atividade	Responsável	Início	Término

### Atividades em andamento

EAP	Atividade	Responsável	Início	Término	Status

**Atividades para o próximo período**

EAP	Atividade	Responsável	Início	Término

**Pontos de Atenção**

Descrição do Problema	Status	Descrição da ação	Responsável	Previsão

**Informações adicionais**

<Nome completo da autoridade máxima da Estatal >

<Cargo da autoridade máxima da Estatal >

**Observações:**

Reportar o desempenho é o processo de coleta e distribuição de informações sobre o desempenho, inclusive os relatórios de andamento, medições do progresso e previsões. Envolve a coleta e análise periódica do andamento real do projeto e do serviço de TI versus a sua linha de base, ou seja, seu planejamento de execução e resultados.

Relatar o desempenho é importante para:

- Entender e comunicar o andamento e o desempenho do projeto e serviço de TI da estatal;
- Corrigir os desvios em relação a linha de base;
- Prever os resultados do projeto e serviço de TI conforme os investimentos realizados pela estatal;
- Verificar como os recursos empregados no projeto e serviço estão sendo usados.

Algumas das melhores práticas:

- Use bom senso e intuição para interpretar dados de desempenho;
- Forneça regularmente realimentação aos que coletam os dados;

- Não pense que usando apenas relatórios de desempenho irá conseguir avaliar indivíduos, projetos e serviços;
- Trabalhe com as equipes para definir metas claras e métricas que devem ser usadas na avaliação de desempenho;
- Nunca use dados de desempenho para ameaçar pessoas.

As seguintes técnicas são usadas para reportar o desempenho:

### **Análise de variação**

Análise de variação busca identificar a causa da diferença entre linha de base e real.

As etapas comuns são:

- Verificar qualidade das informações coletadas;
- Determinar variações entre a situação real versus o planejado: linha de base;
- Usar equações específicas para quantificar as variações;
- Determinar impacto das variações nos custos e no cronograma;
- Analisar tendências das variações e documentar quaisquer descobertas sobre fontes de variação e área de impacto.

### **Métodos de previsão**

O método de previsão tem como objetivo prever o desempenho futuro do projeto com base no desempenho real até a data. Métodos mais comuns usados.

#### Métodos de séries temporais

- Dados históricos como base para estimar resultados futuros;
- Valor agregado, média móvel, extrapolação, previsão linear, estimativa de tendências e curva de crescimento.

#### Métodos causais/econômicos

- Identificar fatores que podem influenciar a variável prevista. Exemplo: Vendas de guarda-chuvas versus condições climáticas;
- Se as causas forem entendidas, projeta as variáveis influenciadoras;
- Exemplo de métodos: análise de regressão linear ou não-linear, média móvel auto regressiva (ARMA) e econometria.

#### Métodos subjetivos

- Incorporam intuições, opiniões e provavelmente, estimativas;
- Previsões compostas, pesquisas de opinião, criação de cenários, previsão tecnológica e por analogia.

#### Outros métodos

- Simulação, previsão probabilística e previsões por conjunto.

### **Métodos de comunicação**

Existem inúmeros métodos de comunicação usados. Eles podem ser agrupados da seguinte forma:

### Comunicação interativa

- Troca de informações multidirecional entre duas ou mais partes;
- Forma mais eficiente de garantir entendimento comum por todos;
- Reuniões, telefonemas, videoconferências, etc.

### Comunicação ativa

- Informações enviadas para destinatários específicos;
- Garante distribuição das informações, mas não verifica se chegaram ou foram compreendidas pelo público-alvo;
- Cartas, memorandos, relatórios, e-mails, faxes, correio de voz, etc.

### Comunicação passiva

- Para volumes elevados de informações ou público muito grande;
- Requer que os destinatários acessem o conteúdo da comunicação a seu próprio critério
- Intranet, e-learning, repositórios de conhecimentos, etc.

## **Sistemas de distribuição de informações**

Existem vários sistemas e ferramentas usados para o gerenciamento da informação em projetos e serviços. Vale destacar algumas mais usadas:

### Distribuição de documentos impressos:

- Sistemas manuais de arquivamento;
- Comunicados de imprensa;
- Digitalizar e compartilhar via bancos de dados eletrônicos.

### Ferramentas de conferência e comunicação:

- E-mail, fax, correio de voz, telefone, videoconferência, reunião pela Internet, websites e publicação na web.

### Ferramentas de gerenciamento de projetos e serviços:

- Interface web para gerenciar projetos e elaboração de cronogramas;
- Pacotes de software de apoio a reuniões e escritórios virtuais;
- Portais e ferramentas colaborativas de gerenciamento de trabalho.

### Sistemas de distribuição de informações:

- Ferramenta para coletar, armazenar e distribuir informações sobre custo, prazo e desempenho do projeto;
- Software de gestão de projetos e serviços que consolida relatórios de diversos sistemas e facilitam a distribuição dos relatórios;
- Formatos comuns: tabelas, análise de planilhas e apresentações;
- Recursos gráficos para criar representações visuais das informações de desempenho do projeto.

O Sistema de gerenciamento das informações ideal pode ser desde uma solução simples e barata como um servidor de arquivos com planilhas, documentos e cronogramas, até uma solução robusta e complexa voltada para as corporações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

### 5.1. Documentos

- Planejamento Estratégico da Secretaria 2015-2018.
- Guia de Comitê de TIC do SISP (versão 2.0 – 2016).
- Guia de PDTI do SISP (Versão 2.0 Beta – 2015).
- Guia de Gerenciamento de Projetos do SISP (Versão 1.0 MGP-SISP – 2011).
- Guia de Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP (Versão 1.0 MGPP-SISP – 2013).
- Guia de Processo de Software do SISP (Versão 1.0 PSW-SISP 2012).