

METODOLOGIA



GESTÃO DO PORTFÓLIO **e** **GERENCIAMENTO DE PROJETOS** **de** **Tecnologia da Informação** **e Comunicações**

SETIC
Versão 1.0
Julho/2023



Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região

Diretor da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações

André Soares Farias

(aprovador do documento)

Coordenador de Gestão e Apoio à Governança de TIC

Alberto Daniel Müller

(revisor do documento)

Assistente Chefe do Escritório de Projetos de TIC

Cíntia Frigo Petuco

(elaborador do documento)

Sumário

1. Introdução	4
2. Referências	5
2.1 PMBOK (Project Management Body of Knowledge)	5
2.2 Manifesto Ágil	6
2.3 Portaria CNJ No 71 de 31/julho/2021 (MGP-DTI)	8
2.4 Metodologia de Gerenciamento de Projetos do CSJT	8
3. Conceitos	9
4. Processo Gestão do Portfólio de Projetos de TIC	10
4.1 Detalhamento do Processo de Gestão do Portfólio de Projetos de TIC	12
4.1.1 Desenho e Responsáveis	12
4.1.2 Descrição das Atividades	14
5. Processo Gerenciamento de Projetos de TIC	27
5.1 Ciclo de Vida dos Projetos e seus Status	28
5.2 Detalhamento do Processo de Gerenciamento de Projetos de TIC	29
5.2.1 Desenho e Responsáveis	29
5.2.2 Descrição das Atividades	31
6. Planilha Portfólio de Projetos	38
6.1 Detalhamento das Informações	38
7. Referências Bibliográficas	40
8. Glossário	41

1. Introdução

As metodologias de gestão do portfólio e de gerenciamento de projetos da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações (SETIC) do TRT4ª Região, vigentes até o momento, haviam sido elaboradas no ano de 2015. Na ocasião, essas metodologias resultaram de um trabalho conjunto entre a consultoria contratada para esse fim e representantes da SETIC, que atenderam aos requisitos e necessidades da época, em relação a esse tema.

No final de 2019 essas metodologias foram revisadas, passando por uma simplificação. Elas eram fortemente baseadas em processos e artefatos sugeridos pelo PMBOK (Project Management Body of Knowledge) 5ª edição, o que, mesmo simplificadas, oneravam o fluxo de trabalho, implicando em maior esforço para a conclusão dos projetos.

No decorrer de sua utilização, percebeu-se que o uso da documentação definida e o seguimento das etapas contidas no seu processo, por si só, não era garantia para o alcance dos objetivos dos projetos. Com isso, surgiu internamente a necessidade de uma nova revisão desses processos, identificando seus acertos e oportunidades de melhoria, sempre visando ser suporte para a realização das entregas necessárias para a organização.

Além das questões internas emergentes, é notória a crescente utilização de metodologias ágeis de gerenciamento de projetos nas empresas como um todo. Esse fato se dá principalmente pela necessidade cada vez maior de diminuirmos os ciclos decorridos entre a identificação de uma oportunidade até a entrega de uma solução para atendê-las, nem que seja em sua versão inicial. Adicionalmente, é sabido que as empresas estão na busca constante por inovação e agilidade, procurando entregar maior valor para seus clientes internos e externos, com o maior resultado positivo possível.

Com isso, em 2023, foi definida uma nova metodologia de gestão do portfólio e de gerenciamento de projetos para a SETIC do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, descritas e formalizadas no presente documento de forma unificada. A nova metodologia tem como objetivo simplificar ainda mais a metodologia anterior, definindo os processos e artefatos mínimos de serem seguidos e criados, a fim de subsidiar uma gestão eficiente tanto para o portfólio como para os projetos, que não necessite de elevado esforço para ser seguida e que ao mesmo tempo, seja condutora para o alcance dos objetivos estratégicos do TRT da 4ª região.

Sendo assim, o presente documento tem como objetivo descrever e documentar a metodologia de gestão do portfólio e de gerenciamento de projetos de TIC, a qual foi definida e está sendo adotada pela Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações (SETIC) do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região.

2. Referências

As referências a seguir foram consultadas a fim de fundamentar e contribuir para a definição da nova metodologia a ser utilizada pela SETIC. Para isso, a última versão do PMBOK foi revisitada, na busca pela atualização de conceitos sobre os métodos tradicionais. Da mesma forma, as tendências ágeis em relação ao gerenciamento de projetos foram resgatadas.

Adicionalmente, foram validadas as metodologias utilizadas pelo CNJ (Conselho Nacional de Justiça) e CSJT (Conselho Superior da Justiça do Trabalho), as quais seguem um modelo híbrido. Ambas estão baseadas em processos e artefatos que combinam a metodologia tradicional de gerenciamento de projetos com práticas ágeis.

Além disso, foi realizada uma pesquisa sobre a existência de orientações institucionais obrigatórias a serem seguidas referente a essa matéria. Nesse sentido, não foi identificada nenhuma determinação formal de como as metodologias de gestão do portfólio e de gerenciamento de projetos devem estar definidas em cada Tribunal.

Sendo assim, as referências abaixo não possuem caráter determinístico, mas sim, serviram como subsídio para a definição da metodologia da SETIC do TRT da 4ª Região.

2.1 PMBOK (Project Management Body of Knowledge)

O PMBOK é um guia com um conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos, contendo orientações e melhores práticas nessa área. Ele foi criado em 1996 pelo PMI (Project Management Institute), órgão responsável também pela sua atualização. Até a sua 6ª Edição em 2017, o guia era formado por processos com entradas, ferramentas e saídas.

Por muito tempo o PMBOK foi o principal condutor do assunto de gerenciamento de projetos, a nível global. Sua 6ª edição foi composta por 49 processos, distribuídos em 5 grupos de acordo com a fase do ciclo de vida do projeto (iniciação; planejamento; execução, monitoramento e controle; e encerramento) e em 10 áreas de conhecimento (integração; escopo; cronograma; custos; qualidade; recursos; comunicação; riscos; aquisições; e partes interessadas).

O guia estava baseado no planejamento e gerenciamento tradicional de projetos, de forma preditiva. No entanto, com a crescente visibilidade dada às metodologias ágeis de desenvolvimento e de gerenciamento de projetos, a sua 6ª edição já referenciou práticas ágeis. E em sua mais recente edição do ano de 2021, o PMBOK foi remodelado, trazendo novos conceitos.

O PMBOK 7ª edição não está mais baseado em processos, como suas edições anteriores. Ele pode ser considerado um grande guarda-chuva, baseado em princípios e domínios aos quais todo o gerente de projeto e equipe necessita observar, para se alcançar os objetivos definidos, independentemente da metodologia de gerenciamento de projetos seguida. Com isso, essa base pode subsidiar qualquer modelo de gerenciamento de

projetos, seja ela preditiva tradicional, ágil ou híbrida, sendo essa última a combinação entre tradicional e ágil.

Os 12 princípios contidos no PMBOK 7ª edição representam a base de como o gerenciamento de projetos deve ser abordado. Eles servem como guia para nosso comportamento e ações. Podemos aplicá-los de diferentes maneiras e contextos, não tendo uma ordem específica para segui-los e ao mesmo tempo estão interligados. São eles: administração; equipe; partes interessadas; valor; pensamento sistêmico; liderança; personalização; qualidade; complexidade; risco; capacidade de adaptação e resiliência; e mudança.

Os 8 domínios são como grupos de atividades relacionadas, críticas para a entrega dos resultados. Da mesma forma que os princípios, não existe uma sequência para serem executados, são interdependentes e ao mesmo tempo, inter-relacionados. São eles: partes interessadas; equipe; abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida; planejamento; trabalho do projeto; entrega; medição; e incerteza.

Desta forma, percebe-se a evolução do maior guia na área de gerenciamento de projetos, com o objetivo de ampliar sua atuação e contemplar novas metodologias que surgiram e vêm sendo utilizadas fortemente. Entre outras questões, a mudança formaliza que o gerenciamento de projetos é um conjunto de conhecimento e habilidades necessário e possível de ser implementado em qualquer tipo de projeto, seja ele tradicional, ágil ou híbrido. Ainda, muito além da entrega de projetos dentro do prazo, orçamento e escopo, fica exaltada a importância da entrega de valor para os envolvidos.

2.2 Manifesto Ágil

Conforme <https://www.metodoagil.com/manifesto-agil/>, o manifesto para desenvolvimento ágil de software nasceu em 2001, a partir da consolidação de experiências exitosas de 17 profissionais na área. Ele foi formado por 12 princípios e 4 valores, que juntos serviram como base para o surgimento de metodologias ágeis criadas a partir dele, sendo aplicáveis até os dias atuais.

Princípios do manifesto ágil:

- 1) Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente, através da entrega adiantada e contínua de software de valor.
- 2) Aceitar mudanças de requisitos, mesmo no fim do desenvolvimento. Processos ágeis se adequam a mudanças, para que o cliente possa tirar vantagens competitivas.
- 3) Entregar software funcionando com frequência, na escala de semanas até meses, com preferência aos períodos mais curtos.
- 4) Pessoas relacionadas a negócios e desenvolvedores devem trabalhar em conjunto e diariamente, durante todo o curso do projeto.

- 5) Construir projetos ao redor de indivíduos motivados. Dando a eles o ambiente e suporte necessário, e confiar que farão seu trabalho.
- 6) O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para, e por dentro de um time de desenvolvimento, é através de uma conversa cara a cara.
- 7) Software funcional é a medida primária de progresso.
- 8) Processos ágeis promovem um ambiente sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários, devem ser capazes de manter indefinidamente, passos constantes.
- 9) Contínua atenção à excelência técnica e bom design, aumenta a agilidade.
- 10) Simplicidade: a arte de maximizar a quantidade de trabalho que não precisou ser feito.
- 11) As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de times auto-organizáveis.
- 12) Em intervalos regulares, o time reflete em como ficar mais efetivo, então, se ajustam e otimizam seu comportamento de acordo.

Quanto aos valores do manifesto ágil, estão representados na figura abaixo.



Figura 1 - Valores da Metodologia Ágil (<https://manifestoagil.com.br/>)

2.3 Portaria CNJ N° 71 de 31/julho/2021 (MGP-DTI)

A Portaria CNJ N° 71 de 31/julho/2021 institui a Metodologia de Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação e Comunicação (MGP-DTI), destinada a auxiliar o Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação do CNJ no uso de boas práticas em gerenciamento de projetos. A MGP-DTI tem como base a preocupação com a inadequação dos métodos tradicionais de gerenciamento de projetos, os quais são regradados, lentos e burocráticos, entendendo que os métodos ágeis surgem como resposta à essa questão, visto que colocam os indivíduos e as interações no centro do gerenciamento, evidenciando serem mais importantes do que os processos e ferramentas. Além disso, a MGP-DTI ressalta a importância do projeto responder às mudanças, evitando seguir um plano imutável e inflexível.

Nesse sentido a MGP-DTI está elaborada integrando a metodologia tradicional de gerenciamento de projetos (PMBOK) em conjunto com práticas ágeis (SCRUM), formando assim uma metodologia de modelo híbrido.

Em resumo, a MGP-DTI é dividida em 4 fases (concepção; estruturação; execução e acompanhamento; encerramento), compostas por subprocessos que por sua vez, são compostos por atividades.

Ao longo do ciclo de vida dos projetos, ocorrem os eventos, como: a reunião de kick-off; planejamento da versão para entrega (produto); definição do MVP (mínimo produto viável); planejamento das sprints; reuniões diárias e semanais; revisão e retrospectiva da sprint; retrospectiva do projeto ou coleta de lições aprendidas.

E a metodologia conta com o apoio de artefatos definidos, como o canvas de projeto; reunião de kick off do projeto; plano de gerenciamento do projeto; backlog do produto; backlog da sprint; mínimo produto viável (MVP) e retrospectiva ou lições aprendidas.

Dessa forma, a MGP-DTI utilizada pelo CNJ claramente se utiliza tanto de recursos disponíveis na metodologia tradicional de gerenciamento de projetos quanto na metodologia ágil, usufruindo dos benefícios encontrados em cada uma delas, que somados, suprem a necessidade de geração de valor por meio do gerenciamento de projetos.

2.4 Metodologia de Gerenciamento de Projetos do CSJT

O CSJT tem publicado no site eletrônico (<https://www.csjt.jus.br/web/csjt/metodologia>) sua metodologia de gerenciamento de projetos, a qual teve sua primeira versão em 2015, com atualizações até 2017. Ela está fortemente embasada no PMBOK 5ª edição, fundamentada em processos distribuídos em áreas de conhecimento durante o ciclo de vida do projeto, seguindo o modelo tradicional.

Complementando, também encontra-se publicado (<https://www.csjt.jus.br/web/csjt/metodologias-e-processos>) essa metodologia adaptada para o projeto EGPJE no Jira do CSJT, visando maior flexibilidade aos projetos do PJe e

adequação dos projetos com utilização de metodologias de desenvolvimento ágil. Com essa adaptação, todos os artefatos de projeto da metodologia foram transformados em *issues* do tipo “projeto” no EGPJE do Jira, com *subtasks* que representam os artefatos de projetos, como: plano de projeto ágil (PPA), documento de arquitetura de software (DAS), entregável, relatório de status (RDS), atas, protótipo, custos e viagem.

3. Conceitos

Conforme o PBMOK, **projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único**. O guia detalha que projetos são realizados para cumprir objetivos por meio da produção de entregas, as quais podem ser tangíveis ou intangíveis. O objetivo é definido como um resultado a ser alcançado, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado.

Em relação ao projeto ser um empreendimento temporário, indica que ele precisa ter início, meio e fim definidos. Isto é, ele não é uma atividade por tempo indeterminado. Quanto a ser único, indica que mesmo sendo um projeto que já existiu anteriormente, como por exemplo o desenvolvimento de uma nova versão de um software, ele ocorre em tempo, situação, ambiente, equipe e características diferentes, gerando um resultado único.

O guia ressalta a importância de projetos que impulsionam mudanças nas organizações no ponto de vista de negócios. E que possibilitam a criação de valor de negócio, por meio dos benefícios alcançados com seus resultados.

Conforme o guia, um **programa é definido como um grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente**. Na presente metodologia, não utilizamos esse conceito. Todos os itens do portfólio são denominados de projetos.

Já o **portfólio é definido como projetos e programas gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos**. Os componentes do portfólio devem ser definidos e priorizados, a fim de concretizar as estratégias da empresa, apoiando a governança corporativa.

Por fim, o **gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos**.

O PMBOK retrata de forma clara o papel e a diferença entre gerenciamento de projetos e de portfólio:

- ★ **O gerenciamento de programas e projetos foca em fazer programas e projetos da maneira “certa”.**
- ★ **O gerenciamento de portfólios foca em fazer os programas e projetos “certos”.**

Abaixo, a figura adaptada do PMBOK, referente a estrutura do portfólio:

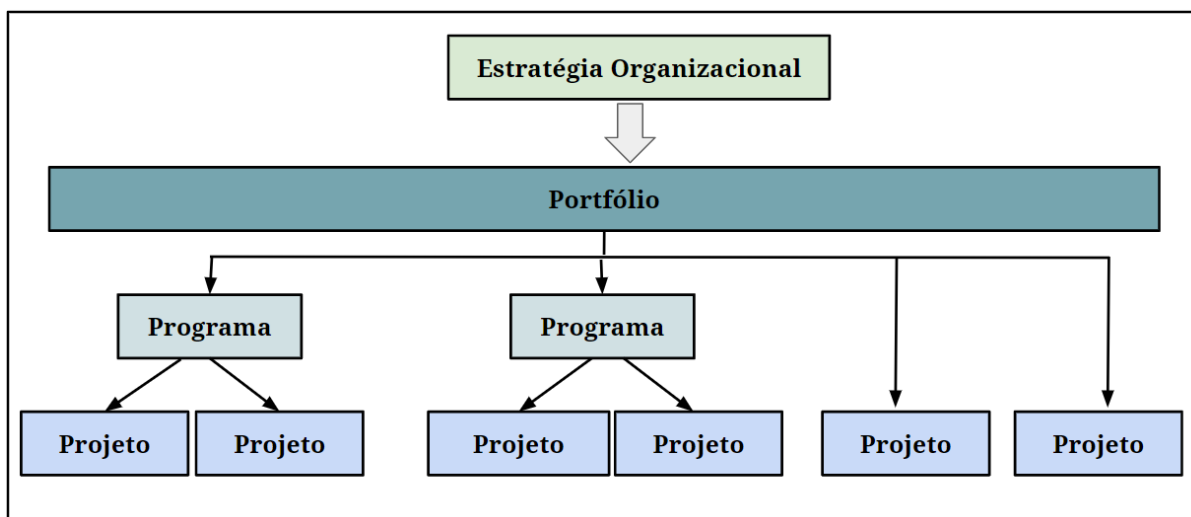


Figura 2 - Estrutura do Portfólio

4. Processo Gestão do Portfólio de Projetos de TIC

O portfólio de projetos da SETIC está contido em seu Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações (PDTIC), juntamente com demais questões planejadas para a Secretaria. O PDTIC é elaborado a cada dois anos, com revisões no meio do período. Por sua vez, o portfólio de projetos da SETIC segue a mesma duração.

Existe um processo documentado específico para elaboração, execução e monitoramento do PDTIC, o qual não é objeto do presente trabalho.

Com isso, a presente seção tem como objetivo o detalhamento do processo de gestão do portfólio de projetos da SETIC, o qual engloba desde sua elaboração, acompanhamento e monitoramento, até sua finalização.

Como descrito na seção de conceitos, o portfólio é definido como projetos e programas gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos. No âmbito da SETIC, não trabalhamos com programas, por isso denominados diretamente de portfólio de projetos.

O grande objetivo da gestão do portfólio de projetos da SETIC é definir, priorizar, executar e monitorar os projetos que devem ser realizados no período, com alinhamento e a fim de concretizar os objetivos estratégicos do TRT da 4ª Região, apoiando a governança corporativa e maximizando o valor do portfólio, levando em consideração os recursos disponíveis. Se resume em definir os projetos certos a serem feitos, de acordo com as restrições e orientações da organização, a fim de atender sua estratégia.



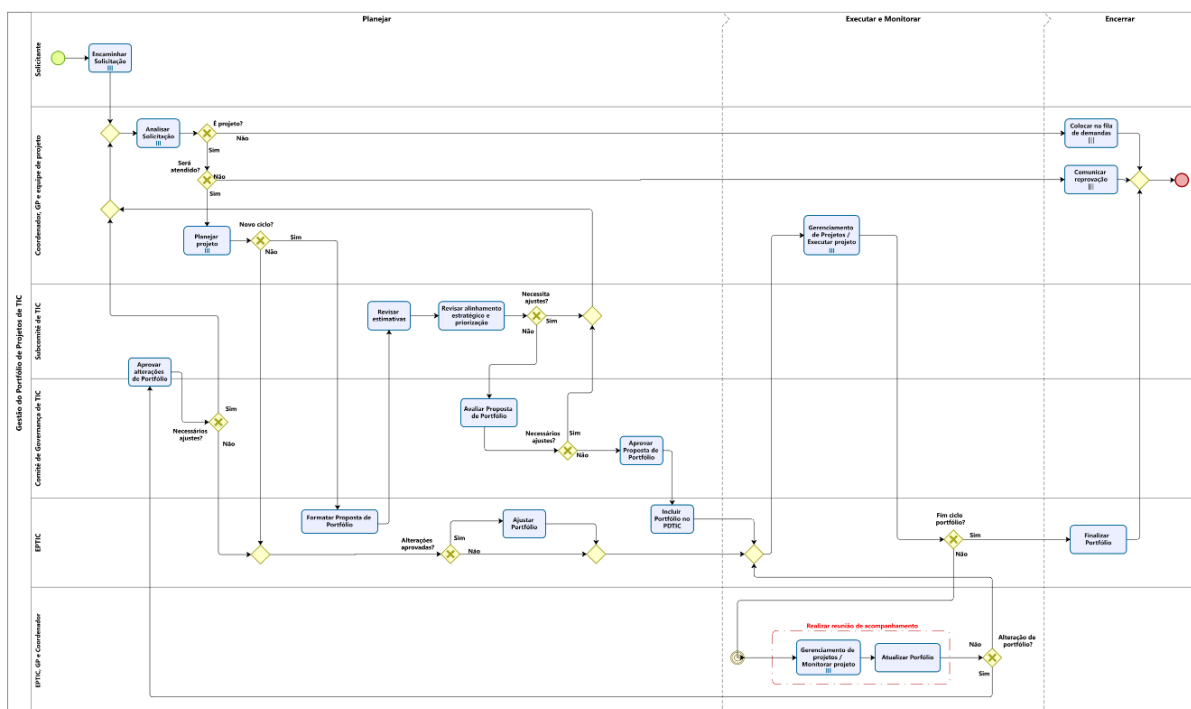
Esses objetivos se desdobram em:

- 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 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, equacionando o balanceamento do trabalho.
- Avaliar o retorno que os projetos implementados estão trazendo para a organização.

A presente metodologia foi descrita valorizando a simplicidade de um modelo que possa fornecer os subsídios essenciais para uma boa gestão do portfólio, a fim de alcançar os objetivos estratégicos da organização e que ao mesmo tempo seja viável de ser seguida sem onerar o processo de gestão.

4.1 Detalhamento do Processo de Gestão do Portfólio de Projetos de TIC

4.1.1 Desenho e Responsáveis



Modeler

Responsável pelo Processo	
EPTIC	Escritório de projetos de TIC

Papéis	
Solicitante	Pessoa que realiza uma solicitação de projeto
Coordenador	Coordenador de equipe da SETIC, responsável juntamente com o GP e equipe do projeto pela análise das solicitações de projeto, pelo planejamento e execução do projeto. Responsável também pelo monitoramento e subsídio de informações para a atualização do portfólio de projetos da SETIC
GP (Gerente de Projeto)	Responsável juntamente com o Coordenador e equipe de projeto pela análise das solicitações de projeto, pelo planejamento e execução do projeto. Responsável também pelo monitoramento e subsídio de



Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região

	informações para a atualização do portfólio de projetos da SETIC
Equipe de projeto	Equipe de projeto, responsável juntamente com o Coordenador e GP pela análise das solicitações de projeto, pelo planejamento e execução do projeto
EPTIC	Escritório de projetos de TIC, responsável pelo acompanhamento de todo o ciclo de vida do portfólio de projetos da SETIC, desde sua elaboração, execução, monitoração e encerramento. Responsável também pela formatação, ajuste e atualização do portfólio de projetos da SETIC
Subcomitê de TIC	Subcomitê de TIC, formado pelo diretor e coordenadores da SETIC e o representante do Escritório de Projetos de TIC. Responsável por revisar o planejamento e as estimativas
Comitê de Governança de TIC	Comitê de Governança de TIC, composto por magistrados e pelo diretor SETIC, com o objetivo, entre outros, de propor as estratégias e orientar as metas institucionais para a área de tecnologia da informação e comunicações. Responsável por revisar o portfólio de projetos proposto e aprová-lo ou não

Termos / Artefatos

Proposta de Portfólio	Planilha mantida no Google Drive, contendo o detalhe de todos os projetos candidatos para a formação do portfólio de projetos da SETIC
Portfólio	Mesma planilha descrita acima, após ser aprovada pelo Comitê de Governança de TIC, tornando-se oficialmente o portfólio de projetos da SETIC
Portal de Governança	Portal de Governança de TIC é um sítio eletrônico mantido pela SETIC, que divulga interna e externamente informações sobre essa área, incluindo a situação do portfólio de projetos da SETIC. Ele é acessado em: https://www.trt4.jus.br/portais/governanca Link com informações sobre o PDTIC e os projetos contidos no portfólio: https://www.trt4.jus.br/portais/governanca/plano-diretor Link com o resumo da situação dos projetos. No segundo quadrante apresenta um histórico com link para todos os relatórios de acompanhamento: https://www.trt4.jus.br/portais/governanca/acompanhamento-projetos Link para os projetos concluídos e benefícios gerados: https://www.trt4.jus.br/portais/governanca/monitoracao-de-projetos

Ferramentas



Google Drive	A planilha com a proposta e posteriormente com o portfólio, é mantida no Google Drive do Escritório de Projetos
GitLab	GitLab é a ferramenta utilizada pela SETIC para registro e acompanhamento das atividades do <i>backlog</i> de cada equipe. Sugere-se que essa ferramenta também seja utilizada para os projetos. Para isso, devem ser criadas <i>issues</i> com marcação (<i>label</i>) específicas e nelas devem ser registrados o andamento e o histórico do projeto. Além disso, sugere-se que a documentação gerada durante o projeto também seja anexada na <i>issue</i> . Orientações sobre a utilização do gitlab para projetos pode ser consultadas em: https://docs.google.com/document/d/1s6Ejj0iH3qW70rHG7jLi9A6lkoUcswlNj7Um96K5Upo/edit

Indicador de benefício do processo		
Descrição	Método de apuração/fórmula cálculo	Frequência
Percentual de projetos concluídos no final do PDTIC	$\text{Percentual} = (\text{Total de projetos concluídos} \times 100) / \text{total de projetos do PDTIC}$ Meta: 60%	Bianual (no final do PDTIC)

Controle de execução do processo		
Controle	Método de execução	Frequência
Subcomitê de TIC	Em uma reunião periódica do Subcomitê de TIC, avaliar a aderência e as oportunidades de melhoria do processo. A reunião deve indicar se o processo necessita de revisão ou não.	Anual

4.1.2 Descrição das Atividades

Encaminhar Solicitação (III)	
Descrição	Solicitante encaminha a solicitação de projeto, isto é, encaminha a sua necessidade
Papéis	Solicitante
Considerações importantes	Na elaboração ou revisão do PDTIC, o Diretor da SETIC define se os usuários da área de negócio serão consultados sobre a solicitação de novos projetos, ou se as



	<p>necessidades serão encaminhadas pelos próprios Coordenadores SETIC, com base no <i>backlog</i> registrado em cada área.</p> <p>A forma como as solicitações serão recebidas também é definido a cada PDTIC, não precisando ser em formulário ou sistema específico. O essencial é que as informações para a identificação correta da necessidade sejam encaminhadas, como: nome, objetivo, problema a ser resolvido (justificativa), benefícios estimados e restrições existentes.</p> <p>A atividade está representada com o símbolo (III), que indica repetição. Isto é, várias solicitações podem ser encaminhadas</p>	
Entradas	Necessidade de projeto	
Saídas	Informações sobre a solicitação de projeto	
Atividades	Identificar a necessidade	Identificar a necessidade de projeto
	Detalhar e encaminhar informações da solicitação	Detalhar e encaminhar as informações referente à solicitação de projeto
Ferramentas	De acordo com o definido a cada PDTIC	

Analisar Solicitação (III)		
Descrição	Responsáveis analisam as informações da solicitação de projeto a fim de verificar se tem características de projeto ou demanda, se é viável de ser atendida e de realizar seu planejamento	
Papéis	Coordenador, GP e equipe de projeto	
Considerações importantes	<p>Caso os responsáveis precisem, podem colher informações adicionais para um maior detalhamento da solicitação de projeto.</p> <p>A atividade está representada com o símbolo (III), que indica repetição. Isto é, várias solicitações podem ser analisadas</p>	
Entradas	Informações sobre a solicitação de projeto	
Saídas	Solicitação de projeto a planejar ou Solicitação com característica de demanda	
Atividades	Verificar se é projeto	Verificar se a solicitação tem característica de projeto
		CARACTERÍSTICAS DE UM PROJETO:



		<p>Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.</p> <p>No portfólio, a orientação é que sejam consideradas como projeto solicitações com alguma (ou combinação) das características abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Não seja uma rotina, isto é, que tenha início, meio e fim.• Gere um resultado específico.• Não seja pontual ou de rápida execução.• Gere um resultado relevante para a organização.• Seja importante ser monitorada e divulgada.• E/ou tenha um custo relevante. <p>Caso não tenha características de projeto, encaminhar a solicitação para a fila de demandas.</p>
	Verificar se será atendido	Nessa etapa, já pode ser identificada a viabilidade ou não da execução da solicitação, principalmente se for técnica. Ou se a necessidade já está sendo ou será atendida por outro projeto, por exemplo. Inviabilidade por incompatibilidade estratégica normalmente é indicada nos níveis acima (Subcomitê de TIC ou Comitê de Governança de TIC)
	Encaminhar solicitação para planejamento	As solicitações com características de projeto e viáveis tecnicamente, são encaminhadas para serem planejadas
Ferramentas	De acordo com o definido a cada PDTIC	

Colocar na fila de demandas		
Descrição	Caso a solicitação não tenha características de projeto, colocá-la na fila de demandas	
Papéis	Coordenador, GP e equipe de projeto	
Entradas	Solicitação com característica de demanda	
Saídas	Registro de demanda	
Atividades	Colocar na fila de demandas	Caso a solicitação não tenha características de projeto, colocá-la na fila de demandas
Ferramentas	NA	



Comunicar reprovação		
Descrição	Caso a solicitação não seja incluída no portfólio, comunicar reprovação	
Papéis	Coordenador, GP e equipe de projeto	
Entradas	Solicitação de projeto inviável	
Saídas	Solicitação não atendida	
Atividades	Comunicar reprovação	Caso a solicitação não seja incluída no portfólio, comunicar ao solicitante que foi reprovada, bem como, informar o motivo
Ferramentas	NA	

Planejar projeto (III)		
Descrição	Realizar o planejamento inicial do projeto	
Papéis	Coordenador, GP e equipe de projeto	
Considerações importantes	A atividade está representada com o símbolo (III), que indica repetição. Isto é, vários projetos podem ser planejados. Essas etapas iniciais do processo representam os vários projetos, que formarão um único portfólio de projetos	
Entradas	Solicitação de projeto a planejar	
Saídas	Informações sobre o planejamento inicial do projeto (gerente do projeto, início e fim previsto, custo estimado, o link da issue no GitLab, indicação se o projeto pode ser classificado como uma transformação digital e sugestão de priorização e alinhamento aos objetivos estratégicos).	
Atividades	Identificar Riscos	O risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provoca um efeito positivo (oportunidade) ou negativo (ameaça) em um ou mais objetivos do projeto tais como escopo, cronograma, custo e qualidade. A identificação dos riscos no planejamento do projeto visa principalmente levantar as situações que possam impactar negativamente no andamento do projeto, possibilitando que os envolvidos estabeleçam antecipadamente ações a fim de contornar resultados indesejados. Os riscos identificados devem ser considerados para o planejamento do projeto



	Planejar o projeto	Realizar o planejamento inicial do projeto, revisando e completando alguma informação em relação ao objetivo, justificativa e benefícios esperados, estimando início e fim previsto, e informando o link da <i>issue</i> criada no GitLab
	Informar o custo estimado	Apenas custos com aquisições são computados nos projetos. Custos internos, como de pessoal, não são registrados. Os custos decorrentes das aquisições são obrigatoriamente estimados e aprovados no Plano de Contratações, que segue seu processo específico e também faz parte do PDTIC. Tanto a estimativa de custo inicial como a estimativa atualizada a ser informada no portfólio, deve seguir o valor aprovado no Plano de Contratações, constando no portfólio apenas como informação
	Indicar Transformação Digital	Indicar se o projeto faz parte de uma transformação digital. Projetos com essa indicação formam o Plano de Transformação Digital da SETIC, conforme descrito no PDTIC
	Sugerir priorização	Sugerir a priorização para o projeto, conforme a tabela abaixo denominada de “Critérios de Priorização”. A maior priorização sugere os projetos que devem ser iniciados primeiro dentro de uma equipe. Como as equipes são diferentes, projetos com menor prioridade podem iniciar/terminar primeiro que outros com maior prioridade, de acordo com a capacidade de cada equipe responsável
	Sugerir o alinhamento estratégico	Sugerir o alinhamento estratégico, isto é, indicar a qual objetivo estratégico (da EnticJud e/ou do CSJT) o projeto está alinhado (objetivos descritos no PDTIC).
Ferramentas	Google drive: Planilha Proposta de Portfólio Obs.: Todas as informações sobre o planejamento devem ser consolidadas na Planilha Proposta de Portfólio	

Os critérios abaixo visam sugerir a ordem de priorização do portfólio de projetos. Estão baseados na versão 1.0 da Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP.

CRITÉRIO	AVALIAÇÃO	VALOR
Importância Estratégica	Alta	2000
	Média	1000
	Baixa	500
Abrangência dos Resultados do Projeto	Traz mudança para muitas áreas	1000
	Traz mudança para poucas áreas	250
	Traz mudanças para uma área somente	125
Urgência do Projeto	Alta	1000
	Média	500
	Baixa	250
Tempo Estimado do Projeto	Curto	500
	Médio	250
	Longo	125
Tendência	Irá piorar rapidamente	1000
	Irá piorar em curto prazo	500
	Não irá piorar	125

Tabela 1 - Critério de Priorização

O valor da priorização equivale ao somatório dos critérios. Quanto maior o valor, mais prioritário será o projeto para o Tribunal. Os critérios são:

- **Importância Estratégica:** Representa o impacto nos objetivos estratégicos da organização. Deve ser definido um percentual aproximado de contribuição do projeto ao objetivo estratégico ao qual está alinhado. Um impacto igual ou superior a 70% é considerado Alto, entre 40% e 70% é considerado Médio e o impacto inferior a 40% é classificado como Baixo.
- **Abrangência dos Resultados:** a abrangência dos resultados não diz respeito apenas a capilaridade dos resultados, mas também a sua relevância para o Tribunal.
- **Urgência do Projeto:** Alta (resultados em menos de 3 meses após o término do projeto ou durante a execução do projeto). Média (resultados entre 3 meses e 6 meses após o término do projeto) e Baixa (resultados a partir de 6 meses após o término do projeto).



- **Tempo Estimado do Projeto:** Curto (duração estimada inferior a 6 meses), Médio (duração estimada superior a 6 meses e inferior a 12 meses) e Longo (duração estimada superior a 12 meses).
- **Tendência:** Irá piorar rapidamente (se nada for feito, a situação vai piorar em até 3 meses); Irá piorar em curto prazo (se nada for feito, a situação vai piorar em até 6 meses) e Não irá piorar (se nada for feito, a situação vai piorar em até 12 meses ou poderá até melhorar).

Formatar Proposta de Portfólio		
Descrição	Formatar Proposta de Portfólio	
Papéis	EPTIC	
Considerações importantes	Até a atividade anterior, os responsáveis receberam e planejaram várias solicitações de projetos. O planejamento foi sendo registrado na planilha de Proposta de Portfólio. A partir dessa etapa, as atividades são em relação ao portfólio como um todo. Essa parte do fluxo é executada quando for novo ciclo, isso é, elaboração de novo portfólio	
Entradas	Planilha Proposta de Portfólio a formatar Informações sobre o planejamento inicial dos projetos	
Saídas	Planilha Proposta de Portfólio formatada	
Atividades	Formatar Proposta de Portfólio	Organizar e formatar a planilha que contém as informações dos projetos planejados até o momento. Chama-se de Proposta de Portfólio, pois somente será um portfólio oficial, após revisão e aprovação pelos responsáveis
	Encaminhar Proposta de Portfólio para revisão	Encaminhar a Proposta de Portfólio para revisão
Ferramentas	Google drive: Planilha Proposta de Portfólio	

Revisar estimativas	
Descrição	Revisar as estimativas planejadas para os projetos
Papéis	Subcomitê de TIC (sendo quórum mínimo formado pelo Diretor da SETIC, Coordenador da área cujo os projetos estejam sob revisão e EPTIC)



Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região

Entradas	Planilha Proposta de Portfólio formatada	
Saídas	Planilha Proposta de Portfólio com estimativas revisadas	
Atividades	Revisar as estimativas iniciais planejadas para os projetos	Revisar as informações fornecidas sobre o planejamento inicial dos projetos, como nome, objetivo, problema a ser resolvido (justificativa), benefícios estimados, início e fim previsto e custo estimado. Revisar também se o projeto está classificado corretamente como uma transformação digital
Ferramentas	Google drive: Planilha Proposta de Portfólio	

Revisar alinhamento estratégico e priorização		
Descrição	Revisar as informações sobre o alinhamento estratégico e a priorização dos projetos	
Papéis	Subcomitê de TIC (sendo quórum mínimo formado pelo Diretor da SETIC, Coordenador da área cujo os projetos estejam sob revisão e EPTIC)	
Entradas	Planilha Proposta de Portfólio com estimativas revisadas	
Saídas	Planilha Proposta de Portfólio revisada	
Atividades	Revisar as informações sobre o alinhamento estratégico e a priorização dos projetos	Revisar as informações fornecidas sobre o alinhamento estratégico e a priorização dos projetos
	Avaliar se necessita ajustes	Caso necessitar de qualquer ajuste nas estimativas realizadas, encaminhar novamente para “Analisar Solicitação”
Ferramentas	Google drive: Planilha Proposta de Portfólio	

Avaliar Proposta de Portfólio	
Descrição	Avaliar a Proposta de Portfólio
Papéis	Comitê de Governança de TIC
Entradas	Planilha Proposta de Portfólio revisada



Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região

Saídas	Planilha Proposta de Portfólio avaliada	
Atividades	Avaliar a Proposta de Portfólio	Avaliar a Proposta de Portfólio, com as informações planejadas e revisadas
	Avaliar se necessita ajustes	Caso necessitar de qualquer ajuste nas estimativas realizadas, encaminhar novamente para “Analisar Solicitação”
Ferramentas	Google drive: Planilha Proposta de Portfólio	

Aprovar Proposta de Portfólio		
Descrição	Aprovar a Proposta de Portfólio	
Papéis	Comitê de Governança de TIC	
Entradas	Planilha Proposta de Portfólio avaliada	
Saídas	Planilha Portfólio aprovada	
Atividades	Aprovar a Proposta de Portfólio	Aprovar a Proposta de Portfólio avaliada. A partir dessa etapa, o Portfólio de Projetos para o período está instituído. É a mesma planilha, no entanto, a partir de agora está oficialmente aprovada
Ferramentas	Google drive: Planilha Portfólio	

Incluir Portfólio no PDTIC		
Descrição	Incluir Portfólio de Projetos no PDTIC	
Papéis	EPTIC	
Entradas	Planilha Portfólio aprovada	
Saídas	PDTIC atualizado com a Planilha Portfólio aprovada	
Atividades	Incluir Portfólio no PDTIC	Incluir no PDTIC a Planilha Portfólio aprovada
	Atualizar Portal de Governança	Atualizar o Portal de Governança com as informações do PDTIC e do Portfólio de Projetos
Ferramentas	Google drive: Planilha Portfólio	



Portal de Governança

Gerenciamento de Projetos/Executar projeto (III)

Descrição	Gerenciamento de Projetos/Executar projeto	
Papéis	Coordenador, GP e equipe de projeto	
Entradas	Planilha Portfólio aprovada	
Saídas	Projeto executado	
Atividades	Selecionar projeto a ser executado	A partir do portfólio aprovado, selecionar o(s) projeto(s) a ser(em) executado(s). A orientação é que os projetos de maior priorização iniciem primeiro, conforme as características e restrições de cada equipe responsável
	Executar projeto	Executar o(s) projeto(s) selecionados, conforme o processo definido de Gerenciamento de Projetos
Ferramentas	Google drive: Planilha Portfólio	

Gerenciamento de Projetos/Monitorar projeto (III)

Descrição	Gerenciamento de Projetos/Monitorar projeto	
Papéis	EPTIC, GP e Coordenador	
Entradas	Planilha Portfólio aprovada	
Saídas	Informações sobre o gerenciamento/monitoramento dos projetos	
Atividades	Realizar reunião de acompanhamento	Realizar as reuniões de acompanhamento dos projetos contidos no portfólio. As reuniões são organizadas pelo EPTIC e marcadas por área (coordenadoria/seção), na qual são monitorados os projetos daqueles responsáveis. Participam o EPTIC, os GPs e normalmente os coordenadores de cada área. As reuniões acontecem trimestralmente. Caso seja preciso alguma atualização adicional, poderá ser realizada
	Monitorar projeto	O gerenciamento/monitoração de cada projeto é um processo constante, desde seu início até a sua conclusão.



		<p>Essa atividade está contida no processo de Gerenciamento de Projetos e é executada por cada GP, tendo o apoio do coordenador e do EPTIC sempre que preciso.</p> <p>No momento da reunião de acompanhamento do portfólio, cada projeto que ainda não foi concluído é verificado. Com isso, independente do constante monitoramento que acontece em cada projeto individual, esse momento é utilizado para verificar o andamento de cada projeto</p>
	Gerenciar mudança no portfólio	<p>São consideradas alterações no portfólio:</p> <ul style="list-style-type: none">● Inclusão de novos projetos● Cancelamento de projetos● Suspensão de projetos <p>Caso alguma dessas situações seja identificada, deve ser destacada no Relatório de Acompanhamento e encaminhada para aprovação pelo Comitê de Governança de TIC, via PROAD do PDTIC (atividade Aprovar alterações de Portfólio)</p> <p>OBS.: Alterações individuais em datas previstas nos projetos são apenas registradas na Planilha Portfólio para serem consultadas conforme o interesse, não necessitando destaque nem aprovação</p>
Ferramentas	Google drive: Planilha Portfólio	

Atualizar Portfólio		
Descrição	Atualizar Portfólio	
Papéis	EPTIC, GP e Coordenador	
Entradas	Planilha Portfólio aprovada e Informações sobre o gerenciamento/monitoramento dos projetos	
Saídas	Planilha Portfólio atualizada Portal de Governança atualizado	
Atividades	Atualizar portfólio	Atualizar a Planilha Portfólio com as informações coletadas durante a reunião de acompanhamento. A atualização é feita pelo EPTIC, com a participação dos demais responsáveis



	Atualizar portal de governança	Atualizar o Portal de Governança com as informações dos projetos que não necessitam de aprovação referente à mudanças
Ferramentas	Google drive: Planilha Portfólio Portal de Governança	

Aprovar alterações de Portfólio		
Descrição	Aprovar alterações de Portfólio	
Papéis	Comitê de Governança de TIC como aprovador formal Subcomitê de TIC (Diretor da SETIC e Coordenador da área cujo os projetos sofreram alterações no portfólio) como validador prévio	
Considerações importantes	A maioria das solicitações dos projetos ocorrem no início do ciclo do portfólio. No entanto, durante seu ciclo de vida, novos projetos podem ser inseridos, bem como, projetos podem ser cancelados e/ou suspensos	
Entradas	Planilha Portfólio atualizada OBS.: O EPTIC deve destacar as inclusões, os cancelamentos e as suspensões de projetos, a fim de facilitar a identificação e aprovação. Além das informações destacadas, o portfólio atualizado como um todo deve ser enviado para conhecimento	
Saídas	Necessidade de ajustes Planilha Portfólio com alterações aprovadas	
Atividades	Avaliar alterações no portfólio	Avaliar as alterações destacadas no portfólio
	Avaliar se necessita ajustes	Caso necessitar ajustes, encaminhar novamente para "Analisar Solicitação"
	Aprovar alterações de portfólio	Aprovar a nova versão do portfólio, contendo as alterações destacadas na reunião de acompanhamento e/ou os ajustes solicitados pelos aprovadores
Ferramentas	Google drive: Planilha Portfólio	

Ajustar Portfólio	
Descrição	Ajustar Portfólio



Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região

Papéis	EPTIC	
Entradas	Planilha Portfólio com alterações aprovadas e/ou ajustadas	
Saídas	Planilha Portfólio ajustada	
Atividades	Verificar se as alterações no portfólio foram aprovadas	Verificar se as alterações no portfólio foram aprovadas
	Ajustar o portfólio conforme retorno dos aprovadores	Caso os aprovadores realizaram alguma indicação diferente do sugerido na reunião de acompanhamento, realizar os ajustes no portfólio
	Atualizar Portal de Governança	Atualizar o Portal de Governança com as informações dos projetos que passaram por aprovação (inclusão de novos, cancelamentos e suspensões)
Ferramentas	Google drive: Planilha Portfólio Portal de Governança	

Finalizar Portfólio		
Descrição	Finalizar Portfólio	
Papéis	EPTIC	
Entradas	Planilha Portfólio (última Planilha Portfólio)	
Saídas	Planilha Portfólio (Planilha Portfólio finalizada)	
Atividades	Verificar fim do ciclo do PDTIC	Verificar fim do ciclo do PDTIC, o que acontece a cada 2 anos
	Formatar portfólio contendo sua última versão	Antes dessa atividade, ocorre a última reunião de acompanhamento. Nessa última reunião, são coletadas as informações dos projetos, de acordo com a situação do final do ciclo
	Disponibilizar última versão do portfólio	Disponibilizar a última versão do portfólio para prestação de contas do PDTIC
Ferramentas	Google drive: Planilha Portfólio	

5. Processo Gerenciamento de Projetos de TIC

Como mencionado na introdução deste documento, a metodologia de gerenciamento de projetos utilizada anteriormente pela SETIC era fortemente baseada nos processos do PMBOK 5ª Edição. O que, mesmo simplificada, trazia maior complexidade e maior necessidade de esforço para sua utilização, nem sempre garantindo o sucesso dos projetos.

Além disso, conforme as referências, o próprio PMBOK 7ª edição não está mais baseado em processos. Agora, está baseado em princípios e domínios que devem ser observados para se alcançar os objetivos definidos, independentemente da metodologia de gerenciamento de projetos tradicional, ágil ou híbrida.

Reforçando essa tendência temos a crescente utilização de metodologias ágeis para gerenciamento de projetos, na busca por respostas mais rápidas e entrega de valor, mantendo apenas os registros necessários. Seus valores são incentivadores e direcionadores para sua utilização: indivíduos e interações mais que processos e ferramentas; software em funcionamento mais que documentação abrangente, colaboração com o cliente mais que negociação de contratos, responder às mudanças mais que seguir um plano.

Ainda, temos como exemplo a MGP-DTI, a qual integra a metodologia tradicional de gerenciamento de projetos com práticas ágeis, formando uma metodologia de modelo híbrido. Eles entendem que os métodos ágeis surgem como resposta à lentidão e burocracia dos métodos tradicionais, visto que os ágeis colocam os indivíduos e as interações no centro do gerenciamento, evidenciando serem mais importantes do que os processos e ferramentas, bem como ressaltam a importância da adaptação às mudanças, que normalmente são inevitáveis em projetos.

Outra referência é a metodologia de gerenciamento de projetos do CSJT, a qual segue o modelo tradicional fundamentado no PMBOK 5ª edição, mas que por outro lado, utiliza uma metodologia adaptada para o projeto EGPJE no Jira do CSJT, visando maior flexibilidade aos projetos do PJe e adaptação dos projetos com utilização de metodologias de desenvolvimento ágil.

Sendo assim, a metodologia de gerenciamento de projetos descrita a seguir está reformulada a partir da utilização e evolução da metodologia anterior, considerando para sua elaboração a experiência do gerenciamento de projetos desta Secretaria e valorizando as tendências identificadas no mercado e demais órgãos do governo. Seu objetivo é representar a realidade praticada na SETIC, propiciando uma metodologia simples, ágil, fácil de ser utilizada e que representa a realidade, registrando e fornecendo as informações de governança necessárias e principalmente, auxiliando na geração de valor para a organização.

5.1 Ciclo de Vida dos Projetos e seus Status

A partir do portfólio de projetos, os gestores da SETIC organizam com suas equipes quando os projetos irão iniciar e como será seu andamento, a fim de seguir as estimativas iniciais realizadas e principalmente, a fim de gerar valor ao solicitante e ao TRT4 como um todo.

Cada projeto contido no portfólio de projetos da SETIC é gerenciado por um responsável, o qual chamamos de gerente do projeto. Essa pessoa é responsável pela condução do andamento do projeto, buscando os recursos para sua execução, envolvendo as áreas necessárias, atualizando informações sobre os status de andamento, alertando sobre possíveis problemas e trabalhando para encontrar soluções e alcançar o objetivo do projeto, entregando valor. O EPTIC, o coordenador de cada equipe e/ou o diretor da SETIC são acionados e escalados sempre que o GP necessitar de algum apoio no processo de gerenciamento.

A seguir, os status dos projetos, conforme seu ciclo de vida.

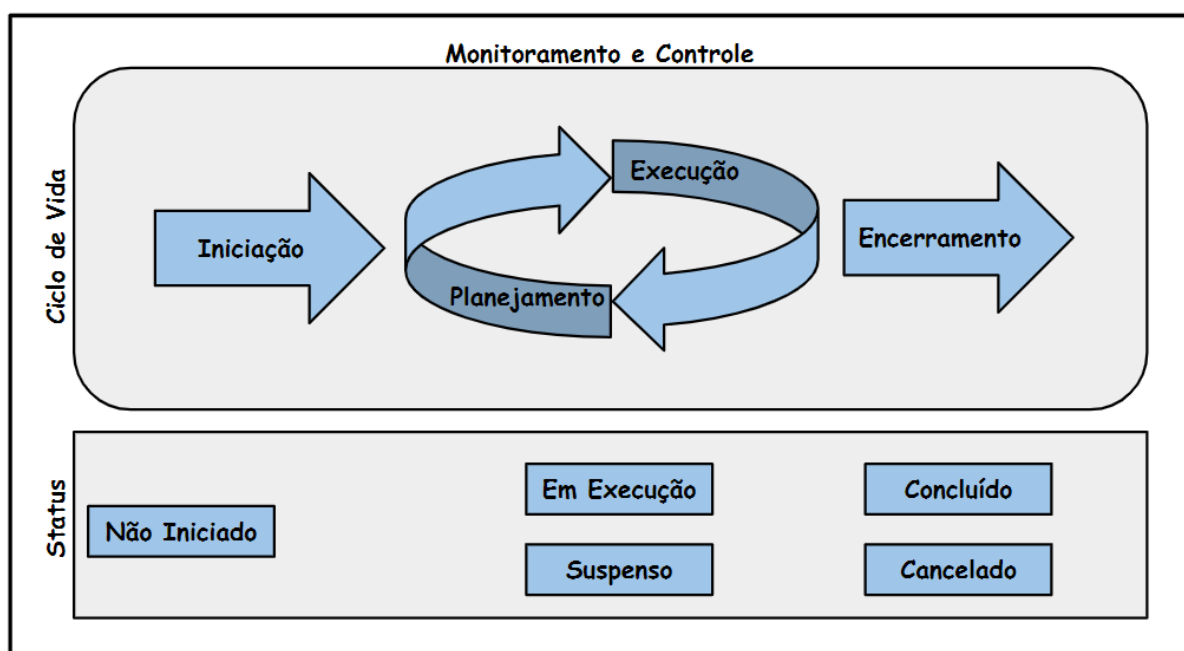
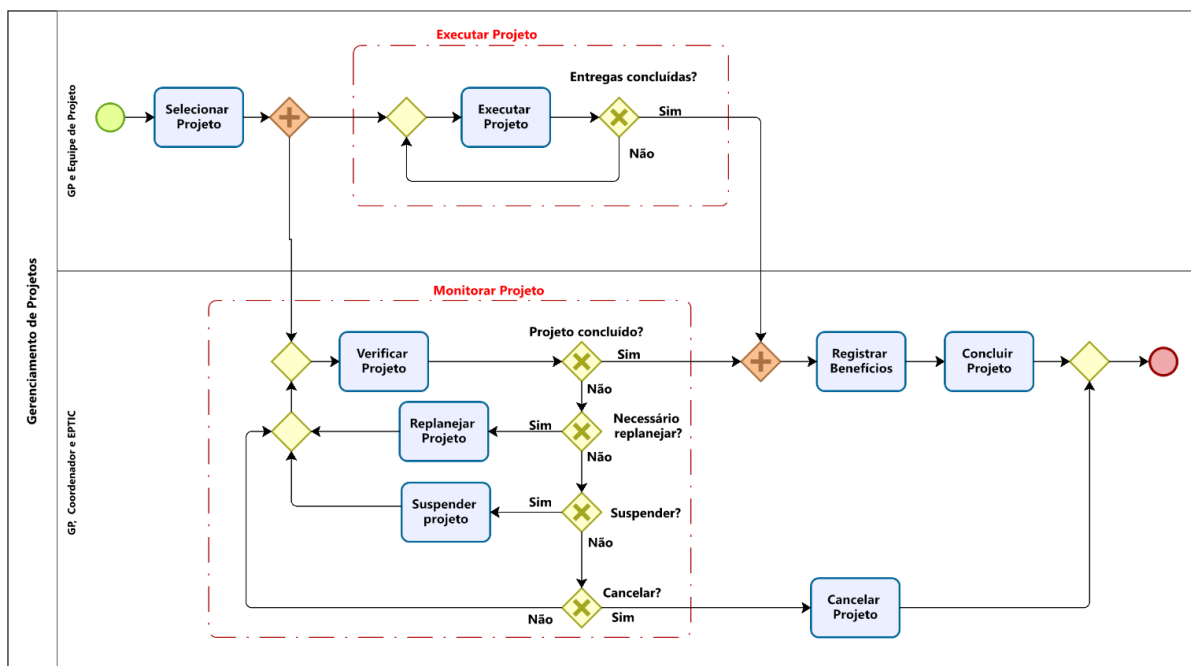


Figura 3 - Ciclo de Vida dos Projetos e seus Status

5.2 Detalhamento do Processo de Gerenciamento de Projetos de TIC

5.2.1 Desenho e Responsáveis



Responsável pelo Processo	
EPTIC	Escritório de projetos de TIC

Papéis	
GP (Gerente de Projeto)	Gerente do projeto, responsável por selecionar o projeto a ser executado, bem como, pela execução de todo o projeto. Responsável também por monitorar o projeto em todo seu ciclo de vida, verificando a necessidade ou não de replanejamento e/ou de suspensão e acompanhando seu andamento, até que esteja concluído ou cancelado
Equipe de projeto	Equipe de projeto, responsável por dar subsídios ao GP para selecionar o projeto a ser executado, bem como, pela execução de todo o projeto
Coordenador	Coordenador de equipe da SETIC, responsável juntamente com o GP e EPTIC pelo monitoramento do projeto em todo seu ciclo de vida
EPTIC	Escritório de projetos de TIC, responsável por monitorar o projeto em todo



Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região

seu ciclo de vida, verificando a necessidade ou não de replanejamento e/ou de suspensão e acompanhando seu andamento, até que esteja concluído ou cancelado

Termos / Artefatos

Portfólio	Planilha mantida no Google Drive, contendo o detalhe de todos os projetos contidos no portfólio de projetos da SETIC
-----------	--

Ferramentas

Google Drive	A planilha com o portfólio é mantida no Google Drive do Escritório de Projetos
GitLab	GitLab é a ferramenta utilizada pela SETIC para registro e acompanhamento das atividades do <i>backlog</i> de cada equipe. Sugere-se que essa ferramenta também seja utilizada para os projetos. Para isso, devem ser criadas <i>issues</i> com marcação (<i>label</i>) específicas e nelas devem ser registrados o andamento e o histórico do projeto. Além disso, sugere-se que a documentação gerada durante o projeto também seja anexada na <i>issue</i> . Orientações sobre a utilização do gitlab para projetos pode ser consultadas em: https://docs.google.com/document/d/1s6Ejj0iH3qW70rHG7jLi9A6lkoUcswlNj7Um96K5Upo/edit

Indicador de benefício do processo

Descrição	Método de apuração/fórmula cálculo	Frequência
Percentual de benefícios alcançados	A cada projeto concluído, medir o percentual de benefícios alcançados: Percentual=(Total de benefícios alcançados x 100)/total de benefícios estimados para o projeto Meta por projeto: 90% Obs.: o percentual pode ser maior que 100%, para projetos que superaram os benefícios estimados. Meta para o percentual geral de projetos concluídos: 95%	Anual



Controle de execução do processo		
Controle	Método de execução	Frequência
Subcomitê de TIC	Em uma reunião periódica do Subcomitê de TIC, avaliar a aderência e as oportunidades de melhoria do processo. A reunião deve indicar se o processo necessita de revisão ou não	Anual

5.2.2 Descrição das Atividades

Selecionar Projeto		
Descrição	A partir do portfólio de projetos previamente aprovado, selecionar o projeto a executar ou a verificar	
Papéis	GP e equipe de projeto	
Considerações importantes	Devem ser selecionados para a execução projetos de maior priorização, conforme pontuação contida no portfólio de projetos, considerando a disponibilidade e capacidade da(s) equipe(s) envolvida(s). Essa escolha deve ser negociada e seguir orientações do(s) responsável(is) pela(s) equipe(s) (chefes de seção/coordenadores/diretor SETIC)	
Entradas	Projeto contido no portfólio, aprovado e priorizado	
Saídas	Projeto a ser executado	
Atividades	Selecionar projeto	Consultar o portfólio e selecionar o projeto a ser iniciado/verificado
Ferramentas	Google drive: Planilha Portfólio Gitlab: registro do projeto	

Executar Projeto	
Descrição	Executar o projeto, conforme sua natureza
Papéis	GP e equipe de projeto
Considerações importantes	Cada coordenadoria da SETIC possui processos mapeados para a execução de suas atividades principais.



A execução em si dos projetos de cada área segue esses processos. Por exemplo, projetos de desenvolvimento de software seguem o “Processo de Desenvolvimento e Sustentação de Software”, definido na Coordenadoria de Desenvolvimento de Sistemas. Da mesma forma, um projeto que necessite de aquisições, utilizará o “Processo de Planejamento de Contratações de TIC” para essa etapa, e assim por diante.

Por isso, está descrito que a execução do projeto é conforme sua natureza.

Abaixo, os processos internos de cada coordenadoria, que provavelmente serão utilizados na execução dos projetos, bem como, a indicação da coordenadoria responsável:

- Processo de Desenvolvimento e Sustentação de Software (CDS)
- Processo de Desativação de Sistemas (CDS)
- Processo de Homologação e Implantação de Sistemas (CIS)
- Processo de Planejamento de Contratações de TIC (CGGTIC)
- Processo de Gestão de Riscos de Segurança da Informação (CSIPD)
- Processo de Gestão de Continuidade de TIC (CSIPD)
- Processo de Gestão de Incidentes de Segurança em Redes Computacionais (CSIPD)
- Processo de Treinamento e Conscientização em SI (CSIPD)
- Processo de Elaboração e Revisão de Normas de Segurança da Informação (CSIPD)
- Processo do Sistema de Gestão de Segurança da Informação (CSIPD)
- Processo Gestão de Configuração e Ativos de TIC (CIT)
- Processo de Planejamento e Gestão do Plano Anual de Capacitação da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações (CGGTIC)
- Processo de Gerenciamento da Disponibilidade e Capacidade de TIC (CIT)

Obs.: A lista acima é dinâmica e pode sofrer alterações. Com isso, consta aqui como informação e com o objetivo de ilustrar a diversidade da execução dos projetos, não sendo um fator limitante.

Entradas	Projeto a ser executado	
Saídas	Entregas do projeto	
Atividades	Executar projeto	Executar o projeto, conforme sua natureza, até que suas entregas estejam concluídas
Ferramentas	Gitlab: registro e acompanhamento do projeto	



Verificar Projeto			
Descrição	Verificar projeto. Faz parte do grupo de atividades do monitoramento do projeto		
Papéis	GP com o apoio do EPTIC e Coordenador		
Considerações importantes	<p>O monitoramento dos projetos é uma atividade constante e ocorre durante todo o ciclo de vida do projeto, até que ele esteja concluído ou cancelado.</p> <p>O registro da situação individual de cada projeto é feito pelo GP no GitLab, para o acompanhamento da equipe.</p> <p>A nível gerencial, esse registro é feito pelo EPTIC na planilha Portfólio de Projetos. Esse registro pode ser feito quando o evento acontece. No entanto, é feito normalmente durante a reunião de acompanhamento de projetos, descrita no processo de Gestão do Portfólio de Projetos de TIC. Nessa reunião, o EPTIC verifica os projetos de cada equipe a fim de validar seu andamento, fazendo o registro da situação no Portfólio de Projetos, caso ainda não tenha sido feito</p>		
Entradas	Projeto em execução		
Saídas	Projeto verificado, necessidade de replanejamento, suspensão, cancelamento ou conclusão		
Atividades	<table border="1"><tr><td>Verificar projeto</td><td><p>Verificar o projeto em questão, a fim de monitorar sua situação, conforme critérios abaixo:</p><ul style="list-style-type: none">• Projeto concluído: se todas as entregas foram realizadas• Necessário replanejar: se projeto ainda não concluído e as estimativas precisam ser replanejadas• Suspender: se projeto ainda não concluído e é necessário suspendê-lo por algum motivo• Cancelar: se projeto ainda não concluído e é necessário cancelá-lo por algum motivo</td></tr></table>	Verificar projeto	<p>Verificar o projeto em questão, a fim de monitorar sua situação, conforme critérios abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Projeto concluído: se todas as entregas foram realizadas• Necessário replanejar: se projeto ainda não concluído e as estimativas precisam ser replanejadas• Suspender: se projeto ainda não concluído e é necessário suspendê-lo por algum motivo• Cancelar: se projeto ainda não concluído e é necessário cancelá-lo por algum motivo
Verificar projeto	<p>Verificar o projeto em questão, a fim de monitorar sua situação, conforme critérios abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Projeto concluído: se todas as entregas foram realizadas• Necessário replanejar: se projeto ainda não concluído e as estimativas precisam ser replanejadas• Suspender: se projeto ainda não concluído e é necessário suspendê-lo por algum motivo• Cancelar: se projeto ainda não concluído e é necessário cancelá-lo por algum motivo		
Ferramentas	Google drive: Planilha Portfólio Gitlab: registro e acompanhamento do projeto		

Replanejar Projeto	
Descrição	Replanejar projeto. Faz parte do grupo de atividades do monitoramento do projeto
Papéis	GP com o apoio do EPTIC e Coordenador
Considerações importantes	O monitoramento dos projetos é uma atividade constante, até que o projeto esteja concluído ou cancelado



Entradas	projeto verificado com necessidade de replanejamento	
Saídas	Projeto replanejado	
Atividades	Replanejar projeto	Replanejar o projeto. Envolve rever as estimativas anteriores, principalmente: objetivo, data de início prevista, data de entrega do produto final prevista e custo estimado. É de responsabilidade do GP, que pode solicitar apoio ao EPTIC sempre que necessário.
	Avaliar Riscos	Caso houver, avaliar como os riscos identificados previamente estão se comportando, bem como, a existência de novos riscos. Verificar o impacto dos riscos no replanejamento do projeto
	Gerenciar mudança nos projetos	<ul style="list-style-type: none">• As mudanças e novas estimativas devem ser acordadas entre os envolvidos no projeto.• GP deverá negociar as mudanças com o solicitante, principalmente se houver mudança na data de entrega prevista, a fim de ajustar suas expectativas.• Os custos dos projetos contidos na Planilha Portfólio devem estar de acordo com os definidos no Plano de Contratações. Com isso, caso houver a previsão de novos custos ou alteração nos custos estimados inicialmente, a aprovação deve ser feita no processo que mantém o Plano de Contratações. Somente após aprovado no Plano de Contratações, os novos valores devem ser registrados na Planilha Portfólio, os quais são apenas informativos.• Novas previsões de início e entrega do produto final são atualizadas diretamente na Planilha Portfólio, no entanto, as previsões anteriores são mantidas como histórico. Se necessário, pode ser registrado na coluna “posição atual”, o motivo da alteração.• Demais mudanças nas informações do projeto como objetivo, benefícios estimados, responsável pelo projeto, priorização ou alinhamento, são alteradas diretamente na Planilha Portfólio, sendo destacadas apenas em casos críticos, conforme a necessidade avaliada pelos responsáveis
	Registrar novas estimativas	A atualização do projeto no GitLab é de responsabilidade do GP.



		No portfólio, a atualização é feita pelo EPTIC. Pode ser feita quando o replanejamento for realizado. No entanto, normalmente é feita durante a reunião de acompanhamento de projetos, descrita no processo de Gestão do Portfólio de Projetos de TIC.
Ferramentas	Google drive: Planilha Portfólio Gitlab: registro e acompanhamento do projeto	

Suspender Projeto		
Descrição	Suspender projeto. Faz parte do grupo de atividades do monitoramento do projeto	
Papéis	GP com o apoio do EPTIC e Coordenador	
Considerações importantes	O monitoramento dos projetos é uma atividade constante, até que o projeto esteja concluído ou cancelado	
Entradas	Projeto verificado com necessidade de suspensão	
Saídas	Projeto suspenso	
Atividades	Suspender projeto	Suspender o projeto. Essa atividade é realizada quando o projeto já estava em andamento e por algum motivo, interno ou externo, sua execução ficou suspensa, isto é, aguardando alguma ação para ser possível continuar. Esse status é utilizado para demonstrar que, no momento, nenhuma atividade está sendo realizada nesse projeto. Mas que após a questão ser resolvida, o projeto poderá retornar à sua execução. É de responsabilidade do GP, que pode solicitar apoio ao EPTIC sempre que necessário.
	Registrar suspensão	A atualização do projeto no GitLab é de responsabilidade do GP. No portfólio, a atualização é feita pelo EPTIC. Pode ser feita quando o projeto for suspenso. No entanto, normalmente é feita durante a reunião de acompanhamento de projetos, descrita no processo de Gestão do Portfólio de Projetos TIC. Importante registrar o motivo e a data da suspensão.
Ferramentas	Google drive: Planilha Portfólio Gitlab: registro e acompanhamento do projeto	



Cancelar Projeto		
Descrição	Cancelar projeto	
Papéis	GP com o apoio do EPTIC e Coordenador	
Considerações importantes	O projeto está sempre sendo monitorado, até que ele seja concluído ou cancelado	
Entradas	Projeto verificado com necessidade de cancelamento	
Saídas	Projeto cancelado	
Atividades	Cancelar projeto	Cancelar o projeto significa que esse projeto não irá mais acontecer. Isso pode ser feito a qualquer momento antes do projeto ser concluído, isto é, em projetos ainda não iniciados, já em execução ou suspensos. Pode acontecer até mesmo em projetos que já tiveram entregas parciais realizadas. Nesse caso, essas entregas devem ser registradas. Após o cancelamento do projeto, caso a mesma necessidade seja encaminhada para a SETIC, um novo projeto deve ser aberto
	Solicitar permissão para o cancelamento	O GP deve comunicar o EPTIC sobre essa necessidade. O EPTIC solicita permissão para o cancelamento ao Diretor da SETIC.
	Registrar cancelamento	A atualização do projeto no GitLab é de responsabilidade do GP. No portfólio, a atualização é feita pelo EPTIC. Pode ser feita quando o projeto for cancelado. No entanto, normalmente é feita durante a reunião de acompanhamento de projetos, descrita no processo de Gestão do Portfólio de Projetos de TIC. Importante registrar o motivo e a data do cancelamento.
Ferramentas	Google drive: Planilha Portfólio Gitlab: registro e acompanhamento do projeto	

Registrar Benefícios	
Descrição	Registrar benefícios
Papéis	EPTIC, GP e Coordenador



Considerações importantes	O projeto está sempre sendo monitorado, até que ele seja concluído ou cancelado	
Entradas	Projeto verificado com necessidade de conclusão	
Saídas	Benefícios registrados	
Atividades	Registrar benefícios	<ul style="list-style-type: none">• Via de regra um projeto é concluído quando suas entregas foram finalizadas.• No entanto, podem haver exceções, em caso de projetos concluídos com pendências. Nesse caso, as entregas faltantes devem ser registradas no portfólio no momento da sua conclusão.• Ao concluir o projeto, os benefícios alcançados por meio dele devem ser registrados.• Para isso, os benefícios estimados são consultados, a fim de validar se foram alcançados. Além dos estimados inicialmente, podem ser registrados novos benefícios identificados.• Sempre que possível, estimar e medir benefícios mensuráveis, isto é, que possam ser medidos e justificados com números. Exemplo: redução em 20% do número de equipamentos. Atingido, pois o número anterior ao projeto era de 100 e após, passou a ser 80.• O registro dos benefícios é feito no portfólio pelo EPTIC. Pode ser feita quando o projeto for concluído. No entanto, normalmente é feita durante a reunião de acompanhamento de projetos, descrita no processo de Gestão do Portfólio de Projetos de TIC.
Ferramentas	Google drive: Planilha Portfólio Gitlab: registro e acompanhamento do projeto	

Concluir Projeto	
Descrição	Concluir projeto
Papéis	EPTIC, GP e Coordenador
Considerações importantes	O projeto está sempre sendo monitorado, até que ele seja concluído ou cancelado
Entradas	Projeto verificado com necessidade de conclusão Benefícios registrados



Saídas	Projeto concluído	
Atividades	Concluir projeto	<p>Ao concluir o projeto, além do registro dos benefícios, devem ser atualizadas informações como:</p> <ul style="list-style-type: none">• O que foi feito (resultado do projeto)• Data de entrega do produto final realizada• Custo realizado <p>No GitLab, o GP deve concluir a <i>issue</i> referente ao projeto.</p> <p>A atualização é feita no portfólio pelo EPTIC. Pode ser feita quando o projeto for concluído. No entanto, normalmente é feita durante a reunião de acompanhamento de projetos, descrita no processo de Gestão do Portfólio de Projetos de TIC.</p>
Ferramentas	Google drive: Planilha Portfólio Gitlab: registro e acompanhamento do projeto	

6. Planilha Portfólio de Projetos

As informações contidas na Planilha Portfólio de Projetos são a base para o gerenciamento de cada projeto individual, bem como para o gerenciamento do portfólio como um todo.

Visando maior agilidade, não existe documentação adicional específica definida para o registro das ações de gerenciamento do projeto, como as indicadas anteriormente pelo PMBOK: termo de abertura, plano de projeto, registro de mudança, termo de encerramento, entre outros. No entanto, a transparência em relação ao gerenciamento de projetos se mantém, visto que todas as informações relevantes em relação a esse processo são planejadas, registradas e atualizadas na própria planilha Portfólio de Projetos.

Com a consolidação dessas informações na planilha, é possível alcançar os objetivos iniciais com essa nova metodologia. Isto é, ter uma metodologia ágil, viável de ser utilizada por ser simples e menos onerosa, que reflete a realidade praticada pela equipe e que ao mesmo tempo, registre as informações principais e necessárias para um bom gerenciamento de projeto e de portfólio, a fim de ser uma ferramenta útil para se conseguir chegar aos resultados esperados.

6.1 Detalhamento das Informações

A Planilha Portfólio de Projetos é criada quando o portfólio é definido. Nesse momento, as informações iniciais sobre o planejamento de cada projeto são registradas,



Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região

como: nome, objetivo, problema a ser resolvido (justificativa), benefícios estimados, gerente do projeto, status, início e entrega do produto final prevista, custo estimado, priorização, indicação de transformação digital, objetivo estratégico EnticJud, Objetivo Estratégico CSJT). O conjunto das informações individuais de cada projeto, constituem o portfólio de projetos da SETIC.

O gerenciamento de cada projeto se utiliza dessa mesma planilha. Nesse processo, as informações individuais são atualizadas, contemplando as necessidades essenciais para o gerenciamento de projetos. A atualização das informações pode ocorrer no momento em que a necessidade aconteça, ou durante as reuniões de acompanhamento. O Escritório de Projetos de TIC é o responsável por atualizá-las. Referente ao gerenciamento de cada projeto, normalmente são atualizadas as informações: posição atual (com o resumo de como está o andamento e/ou pendências do projeto) e o status. Se necessário, as informações planejadas inicialmente também podem ser atualizadas, como descrito nas atividades dos processos. No caso de replanejamento de início e/ou entrega do produto final prevista, as datas planejadas inicialmente devem permanecer na planilha, como histórico, bem como, a justificativa para essa alteração.

O relatório está agrupado pelas Coordenadorias da SETIC. Abaixo, o exemplo do formato atual.

ACOMPANHAMENTO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS E PROJETOS
PPTIC 2022-2023

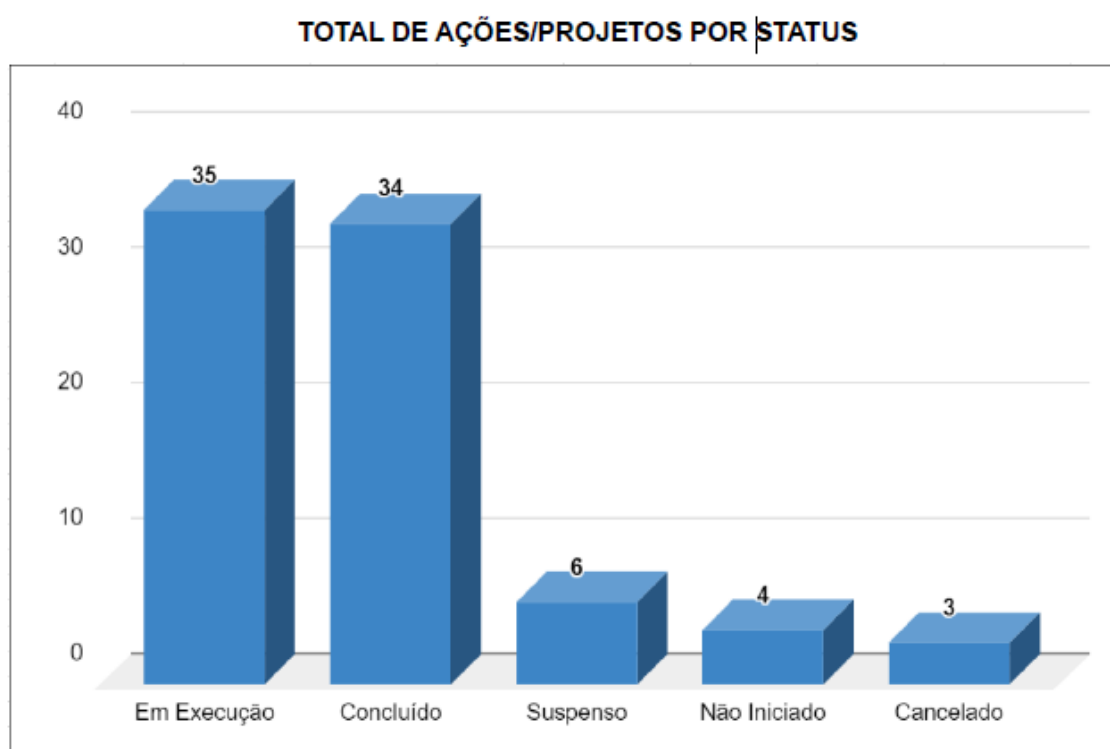
Data Junho de 2022 v10

COORDENADORIA DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES													
Nome	Objetivo	Problema a ser resolvido (justificativa)	Benefícios Estimados/Realizados	Finalidade	Objetivo	Status	Início	Fim	Responsável	Orçamento	Realizado	Outros	Observações
Projeto de implantação de sistema de gestão de processos	Implantar o sistema de gestão de processos (SGP) para otimizar os processos administrativos e melhorar a eficiência operacional.	Atualmente, os processos administrativos são realizados de forma manual, o que gera atrasos e inconsistências nos dados.	Redução de custos operacionais, aumento da eficiência e melhoria na qualidade dos serviços prestados.	Implantar o sistema de gestão de processos (SGP) para otimizar os processos administrativos e melhorar a eficiência operacional.	Implantar o sistema de gestão de processos (SGP) para otimizar os processos administrativos e melhorar a eficiência operacional.	Em andamento	01/01/2022	30/06/2022	Coordenador de Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação	R\$ 1.000.000,00	R\$ 500.000,00		Projeto em andamento, com previsão de conclusão em 30/06/2022.
Projeto de implantação de sistema de gestão de recursos humanos	Implantar o sistema de gestão de recursos humanos (SGRH) para otimizar a gestão de pessoal e melhorar a eficiência operacional.	Atualmente, a gestão de recursos humanos é realizada de forma manual, o que gera atrasos e inconsistências nos dados.	Redução de custos operacionais, aumento da eficiência e melhoria na qualidade dos serviços prestados.	Implantar o sistema de gestão de recursos humanos (SGRH) para otimizar a gestão de pessoal e melhorar a eficiência operacional.	Implantar o sistema de gestão de recursos humanos (SGRH) para otimizar a gestão de pessoal e melhorar a eficiência operacional.	Em andamento	01/01/2022	30/06/2022	Coordenador de Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação	R\$ 1.000.000,00	R\$ 500.000,00		Projeto em andamento, com previsão de conclusão em 30/06/2022.

Após a conclusão de cada projeto, a data de entrega do produto final é atualizada e o custo realizado é informado. Além disso, junto ao objetivo inicial, é registrado o que realmente foi feito (entregue) com esse projeto e os benefícios realizados.

AÇÕES E PROJETOS CONCLUÍDOS - RESULTADOS e BENEFÍCIOS													
Nome	Objetivo	Problema a ser resolvido (justificativa)	Benefícios Estimados/Realizados	Finalidade	Objetivo	Status	Início	Fim	Responsável	Orçamento	Realizado	Outros	Observações
Projeto de implantação de sistema de gestão de processos	Implantar o sistema de gestão de processos (SGP) para otimizar os processos administrativos e melhorar a eficiência operacional.	Atualmente, os processos administrativos são realizados de forma manual, o que gera atrasos e inconsistências nos dados.	Redução de custos operacionais, aumento da eficiência e melhoria na qualidade dos serviços prestados.	Implantar o sistema de gestão de processos (SGP) para otimizar os processos administrativos e melhorar a eficiência operacional.	Implantar o sistema de gestão de processos (SGP) para otimizar os processos administrativos e melhorar a eficiência operacional.	Concluído	01/01/2022	30/06/2022	Coordenador de Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.000.000,00		Projeto concluído em 30/06/2022. Resultados alcançados: redução de custos operacionais e aumento da eficiência.
Projeto de implantação de sistema de gestão de recursos humanos	Implantar o sistema de gestão de recursos humanos (SGRH) para otimizar a gestão de pessoal e melhorar a eficiência operacional.	Atualmente, a gestão de recursos humanos é realizada de forma manual, o que gera atrasos e inconsistências nos dados.	Redução de custos operacionais, aumento da eficiência e melhoria na qualidade dos serviços prestados.	Implantar o sistema de gestão de recursos humanos (SGRH) para otimizar a gestão de pessoal e melhorar a eficiência operacional.	Implantar o sistema de gestão de recursos humanos (SGRH) para otimizar a gestão de pessoal e melhorar a eficiência operacional.	Concluído	01/01/2022	30/06/2022	Coordenador de Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.000.000,00		Projeto concluído em 30/06/2022. Resultados alcançados: redução de custos operacionais e aumento da eficiência.

Após, é informado um gráfico com o total de projetos por status, conforme modelo abaixo.



Ao final do relatório, as mudanças realizadas no portfólio referente a última atualização realizada devem ser destacadas, para facilitar a identificação e aprovação da gestão de mudanças no portfólio: **PROJETOS INCLUÍDOS, CANCELADOS ou SUSPENSOS desde o último relatório.**

7. Referências Bibliográficas

- CAROLI, Paulo. Lean Inception: como alinhar pessoas e construir o produto certo. Editora Caroli, 2018.
- CRUZ, Fábio. Scrum e PMBOK unidos no Gerenciamento de Projetos. Editora Brasport, 2013, 1ª Edição.

- CRUZ, Fábio e MASSARI, Vitor. 51 Respostas e 1/2 sobre Agile e Gestão de Projetos: que você queria saber, mas tinha medo de perguntar. Editora Brasport, 2019, 1ª Edição.
- Project Management Institute. PMBOK (Project Management Body of Knowledge): Padrão de gerenciamento de projetos e guia do conhecimento em gerenciamento de projetos, 2021, 7ª Edição.

8. Glossário

SIGLA	Significado
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CSJT	Conselho Superior da Justiça do Trabalho
TRT4	Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
PMBOK	Project Management Body of Knowledge. É o Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, emitido pelo PMI
PMI	Project Management Institute
SCRUM	É um framework para o gerenciamento ágil de projetos
MGP-DTI	Metodologia de Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação e Comunicação (MGP-DTI), do CNJ
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações
SETIC	Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações
EPTIC	Escritório de Projetos de TIC da SETIC
CDS	Coordenadoria de Desenvolvimento de Sistemas
CGGTIC	Coordenadoria de Gestão e Apoio à Governança de TIC



Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região

CIT	Coordenadoria de Infraestrutura Tecnológica
CIS	Coordenadoria de Implantação de Sistemas
CSIPD	Coordenadoria de Segurança da Informação e Proteção de Dados
CSTIC	Coordenadoria de Serviços de TIC