

PORTARIA Nº 2.593/STI, DE 23 DE AGOSTO DE 2019.

Aprova a Metodologia de Gerenciamento de
Portfólio de Projetos de Tecnologia da Informação
- Versão 2.0

O SUPERINTENDENTE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, no uso das atribuições que lhe confere os arts. 39, inciso III, e 42, inciso I, do Regimento Interno, aprovado pela Resolução nº 381, de 14 de junho de 2016, e considerando o que consta do processo nº 00058.046971/2018-78,

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar, nos termos do Anexo desta Portaria, a Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos de Tecnologia da Informação - Versão 2.0.

Art. 2º Fica revogada a Portaria nº 4.014/STI, de 27 de dezembro de 2018, publicado no Boletim de Pessoal e Serviço - BPS v.13, nº 52, de 28 de dezembro de 2018.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

GUSTAVO SANCHES

Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos de TI

Versão 2.0

Agosto 2019

Superintendente de Tecnologia da Informação

Gustavo Sanches

Gerente Técnico de Planejamento e Projetos

Alexandre Magnus Fernandes Diniz

Gerente de Sistemas e Informações

José Assumpção Rodrigues de Almeida

Gerente de Infraestrutura Tecnológica

Marcelo Nogueira Lino

Equipe de elaboração

Alexandre Magnus Fernandes Diniz

Beatriz Maria Madeira Alvarenga

Edna Santos

Equipe da Gerência Técnica de Planejamento e Projetos

Alexandre Magnus Fernandes Diniz

Ana Luisa de Souza Barba

Artur Brandão Sampaio Santos

Beatriz Maria Madeira Alvarenga

Carolina Cascão Rodrigues

Eduardo Regis de Oliveira

Leandro Santos Grapiuna

Luis Felipe Freitas do Nascimento Alves Teixeira

Gervásio da Silva Antônio

Marcele Borges Soares Monteiro Peres

Mauro Daniel Mesquita Nunes Pereira

Rafaella dos Reis Santos

Sylvio José Coelho de Souza

Histórico de Revisões

Revisão	Data	Descrição	Elaboração
V 1.0	27/12/2018	Elaboração do documento	Beatriz Maria Madeira Alvarenga e Edna Santos
V 2.0	05/08/2019	<ul style="list-style-type: none">• Exclusão de alguns termos do capítulo da Introdução;• Introdução do conceito de ciclo de vida do Portfólio de Projetos de TI;• Consolidação dos papéis e responsabilidades;• Ajuste no fluxo do ciclo de vida do Portfólio de Projetos de TI;• Inclusão do contexto de células de desenvolvimento no planejamento de TI;• Detalhamento do fluxo de captação de demandas.	Beatriz Maria Madeira Alvarenga, Edna Santos e Alexandre Magnus Fernandes Diniz

Sumário

1. OBJETIVO	6
2. INTRODUÇÃO	6
3. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES – PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO	9
4. CICLO DE VIDA DO PORTFÓLIO DE PROJETOS DE TI – ANAC/STI	11
5. FASES	12
5.1 FASE DE IDENTIFICAÇÃO	12
5.1.1 DETALHAMENTO DA FASE DE IDENTIFICAÇÃO	13
5.2 FASE DE AVALIAÇÃO E PRIORIZAÇÃO	16
5.2.1 DETALHAMENTO DA FASE DE AVALIAÇÃO E PRIORIZAÇÃO	17
5.3 FASE DE APROVAÇÃO	33
5.3.1 DETALHAMENTO DA FASE DE APROVAÇÃO	34
5.4 MONITORAMENTO E CONTROLE	37
5.4.1 DETALHAMENTO DO PROCESSO DE MONITORAMENTO E CONTROLE	38
5.5 RESULTADOS OBTIDOS	45
5.5.1 DETALHAMENTO DO PROCESSO DE RESULTADOS OBTIDOS	47

Índice de Figuras

Figura 1: Relacionamento entre estratégia, portfólio e projetos	7
Figura 2: Processo de Gestão de Portfólio de Projetos de TI	11
Figura 3: Fase de Identificação	12
Figura 4: Fluxo do Processo de Identificação	12
Figura 5: Fase de Avaliação e Priorização	16
Figura 6: Fluxo do Processo de Avaliação e Identificação	16
Figura 7: Fase de Aprovação	33
Figura 8: Fluxo do Processo Gerenciamento de Portfólio	34
Figura 9: Monitoramento e Controle	37
Figura 10: Fluxo do Processo de Monitoramento e Controle	37

1. OBJETIVO

Este documento tem como finalidade apresentar a metodologia de gerenciamento de portfólio de projetos da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). Essa foi elaborada a partir das análises de outros planos já existentes, bem como os principais padrões em gerenciamento de portfólio, conforme apresentado no item 2 deste documento.

O presente documento está estruturado em três seções:

1. A primeira, de caráter introdutório, contextualiza o gerenciamento de portfólio da STI, com base em padrões e melhores práticas internacionais;
2. A segunda seção apresenta uma visão geral do macroprocesso de gestão de portfólio de projetos da STI, a partir de fluxograma que integra todos os processos;
3. A terceira seção detalha cada um dos grupos de processos.

2. INTRODUÇÃO

O gerenciamento de portfólio faz parte do nível tático da organização, materializando a estratégia em resultados, por meio da seleção, organização e acompanhamento da execução das novas iniciativas em projetos. Para tal, devem-se incluir processos para identificar, categorizar, analisar, priorizar e autorizar projetos, bem como processos para balancear e monitorar o portfólio, acompanhando tanto

o desempenho dos indicadores do portfólio, quanto dos projetos individuais para apoiar a tomada de decisão e garantir o alinhamento estratégico das iniciativas, conforme representado na Figura 1:

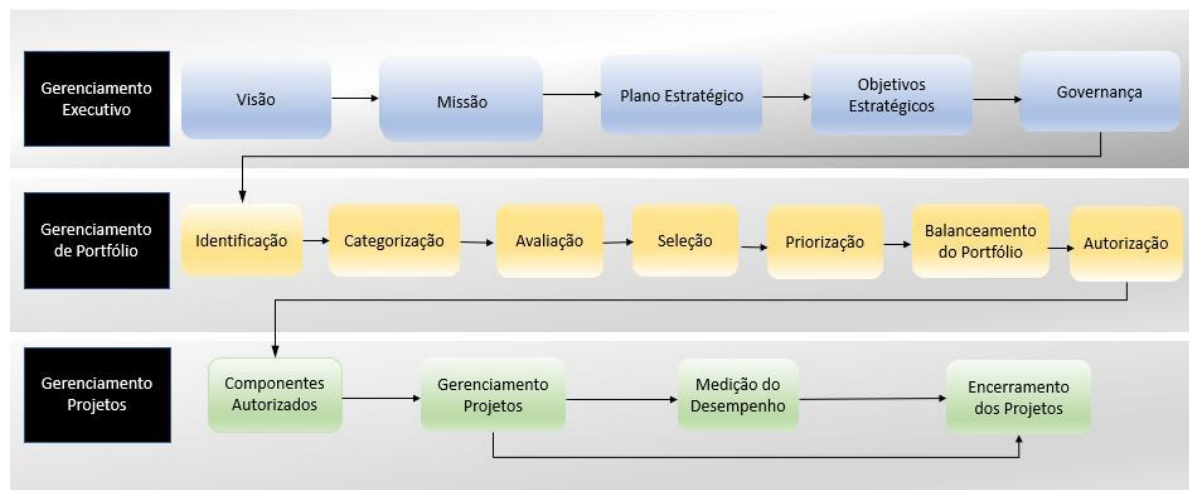


Figura 1: Relacionamento entre estratégia, portfólio e projetos

Uma vez definida a estratégia da Instituição, é papel do nível tático identificar necessidades que serão selecionadas e priorizadas, como, por exemplo, os projetos a serem acompanhados dentro do portfólio.

Nesse sentido, vale destacar as principais vantagens do gerenciamento de portfólio, a seguir (Axelos/OGC, 2017):

- Seleção e priorização dos melhores projetos;
- Remoção de componentes duplicados e necessidades de baixo custo-benefício;
- Possibilidade de identificar e explorar sinergias e interdependências dos projetos;
- Maiores chances de sucesso na execução dos projetos escolhidos;

- Utilização de recursos com maior eficiência;
- Maior realização de benefícios e sucesso no atingimento dos objetivos estratégicos;
- Maior transparência, prestação de contas e governança organizacional;
- Engajamento das partes interessadas e melhor comunicação entre níveis hierárquicos e áreas funcionais diferentes.

Ainda, de acordo com o padrão do PMI (2017) - *The Standard for Portfolio Management* - os processos de gerenciamento de portfólio são responsáveis por:

- Garantir alinhamento estratégico das novas iniciativas: todo componente do portfólio deve estar claramente alinhado a um ou mais objetivos estratégicos;
- Eficiência na alocação de recursos: tanto a seleção, quanto a organização e o acompanhamento dos componentes do portfólio devem apoiar a tomada de decisão em relação a uso dos recursos financeiros e orçamentários, capacidade e disponibilidade de recursos humanos, e demais restrições em recursos necessários para execução das iniciativas;
- Acompanhamento da performance dos componentes: considerando que cada nova necessidade deve contribuir para o atingimento dos objetivos estratégicos, entregando os benefícios planejados, o gerenciamento de portfólio deve incluir indicadores e métricas de performance durante e após o projeto;
- Gerenciamento dos riscos: o gerenciamento dos riscos do portfólio considera os riscos individuais e combinados dos componentes para tomada de decisão.

3. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES – PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO

O quadro a seguir descreve os papéis e responsabilidades dos envolvidos no processo de Gestão de Portfólio de Projetos da STI:

PAPÉIS	RESPONSABILIDADES
STI	Responsável por responder regimentalmente pela condução das estratégias, processos e atividades de gestão e provisão de recursos de tecnologia da informação.
Unidade Demandante	<p>Realizar solicitações para a unidade executora que poderão, após análise, ser incluídas no portfólio de projetos e propostas de projetos.</p> <p>Devem estar disponíveis para os esclarecimentos e complementações durante o processo.</p> <p>A Unidade Demandante deverá disponibilizar um responsável para acompanhar a execução do projeto, bem como validar o Plano de Gerenciamento de Projeto e demais documentos submetidos a sua apreciação. Cabe também à Unidade Demandante informar à STI qualquer alteração no escopo do projeto, bem como informar, quando projeto ágil, quem será o Product Owner (PO).</p>
GTPP	Gerência Técnica de Planejamento e Projetos (GTPP) - Responsável pelas questões relativas à governança e ao planejamento de TI bem como responde pela gestão do Portfólio dos projetos estratégicos de TI, condução de processos de aquisição de soluções e serviços de suporte ao usuário de tecnologia da Agência.
GESI	Gerência de Sistemas e Informações (GESI) – Responsável pelo provimento de soluções de tecnologia da informação, seja por intermédio de recursos próprios ou pela prestação de serviços de suporte e gestão ao desenvolvimento e de fábrica de software.

PAPÉIS	RESPONSABILIDADES
GEIT	Gerência de Infraestrutura de TI (GEIT) – Responsável pelas questões relacionadas ao planejamento, disponibilização e gestão da infraestrutura tecnológica que suporta os serviços e sistemas de TI da Agência, assim como do provimento, gestão e suporte do parque tecnológico em uso.
Escritório de Projetos de TI (ESPRO-TI)	<p>Deverá manter, controlar e divulgar o portfólio de projetos, devendo manter esta metodologia, zelar pela sua aplicação, emitir pareceres e opiniões acerca do portfólio, monitorar o desempenho do portfólio de projetos em execução e orientar gerentes de projetos e interessados na aplicação das melhores práticas de gestão do portfólio.</p> <p>O ESPRO-TI deverá ainda:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorar o desempenho e risco do portfólio de projetos; ▪ Propor ou consolidar propostas de mudanças no portfólio, visando o seu balanceamento ou repriorização; ▪ Avaliar as mudanças estratégicas dentro do portfólio; ▪ Prestar informações às partes interessadas acerca do portfólio; ▪ Avaliar os benefícios advindos dos projetos executados; ▪ Acompanhar indicadores do portfólio de projetos; ▪ Propor mudanças para o processo de balanceamento do portfólio; ▪ Orientar o uso da metodologia de gestão de projetos da; e ▪ Acompanhar os indicadores de desempenho individual dos projetos.
Unidade Executora	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Executar os projetos autorizados; ▪ Observar metodologia de gestão de projetos de TI da ANAC/STI e, Atualizar informações na ferramenta automatizada de gestão de TI.
Comitê de TI	Aprovar a priorização dos projetos

4. CICLO DE VIDA DO PORTFÓLIO DE PROJETOS DE TI – ANAC/STI

O ciclo de vida do portfólio de projetos de TI busca definir as atividades a serem executadas e os principais atores envolvidos no trabalho. Para ter sucesso, tal fluxo deverá ser executado continuamente, garantindo a seleção, priorização e o alinhamento estratégico dos projetos de TI com as diretrizes e objetivos da ANAC.

A figura abaixo ilustra o processo de gerenciamento de portfólio de projetos de TI adaptada à realidade da Superintendência de Tecnologia da Informação da ANAC:

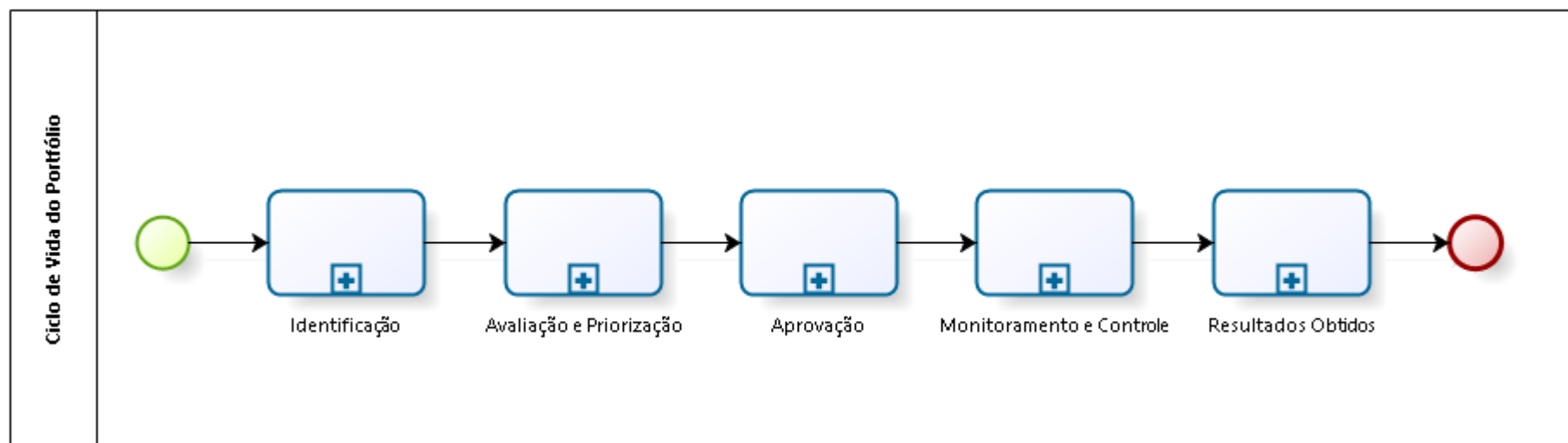


Figura 2: Processo de Gerenciamento de Portfólio de Projetos de TI

5. FASES

5.1 FASE DE IDENTIFICAÇÃO

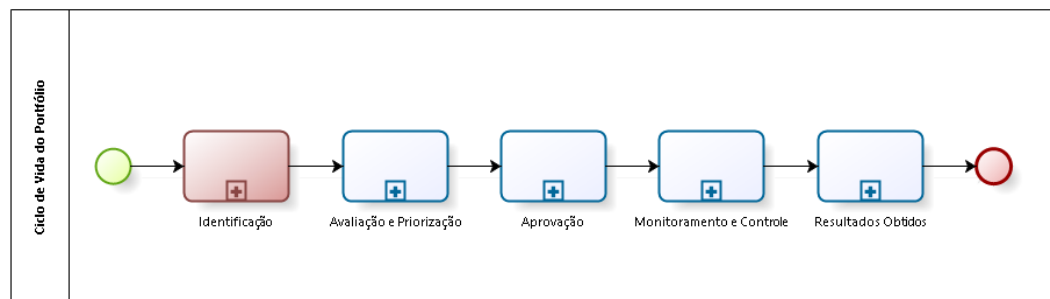


Figura 3: Fase de Identificação

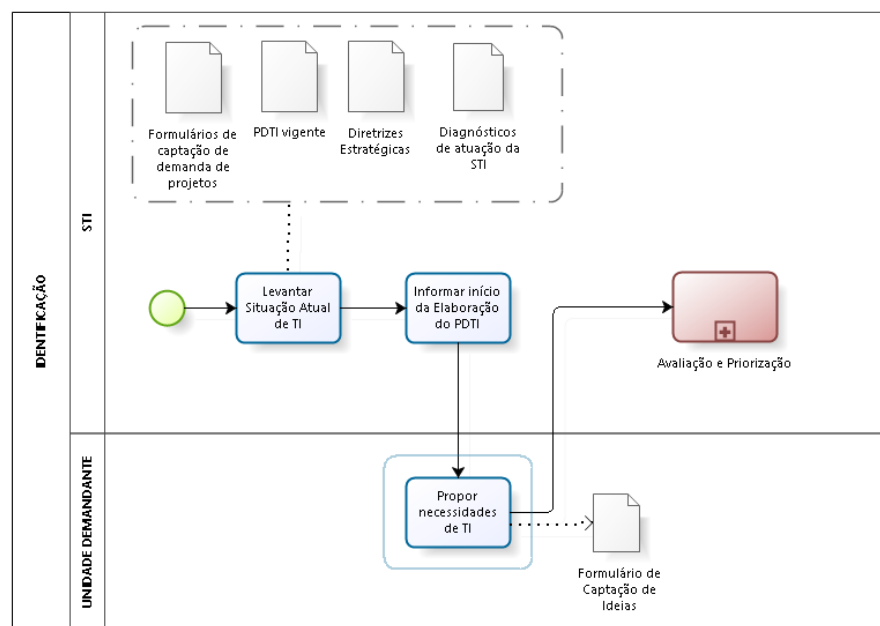


Figura 4: Fluxo do Processo de Identificação

5.1.1 DETALHAMENTO DA FASE DE IDENTIFICAÇÃO

LEVANTAR SITUAÇÃO ATUAL DA TI	
<div data-bbox="241 424 456 568"> <p>Levantar Situação Atual de TI</p> </div>	<p>Objetivo: Avaliar as seguintes questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os projetos que foram priorizados no PDTI vigente contribuíram com os objetivos estratégicos a eles vinculados? • Existem projetos que foram priorizados no PDTI vigente e que deverão ser migrados para o próximo PDTI? • As equipes que executaram os projetos do PDTI vigente continuam as mesmas? • Como está a capacidade operacional da STI em relação a execução dos projetos planejados? • Houve projetos paralisados que deverão ser retomados? • Quais são as diretrizes estratégicas do governo federal aplicadas à TI? • Quais os insumos derivados de avaliações desenvolvidas internamente ou externamente podem servir de insumos para o aprimoramento da gestão e governança de TI?
<p>Requisitos: Planejamento Estratégico Institucional da ANAC; PDTI vigente; Formulários de captação de ideias - PDTI; Metodologia de Capacidade Produtiva – STI; Plano de Gestão Anual; Estratégia de Governança Digital; Avaliações de TI</p>	
<p>Descrição das atividades: O ESPRO-TI com a participação de representantes das demais gerências da STI avaliarão quais foram os projetos do PDTI vigente que contribuíram com os objetivos estratégicos da ANAC. Para isto, a equipe irá analisar, a partir das ferramentas automatizadas de TI, os seguintes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • quais os resultados apresentados pelos indicadores dos projetos; • quais projetos foram concluídos e suas devidas contribuições para os objetivos estratégicos da ANAC, e • quais projetos serão migrados para o próximo PDTI. <p>Além disso, será analisado por esta equipe, a situação atual da STI em relação ao início do PDTI vigente, ou seja, serão comparados os resultados do diagnóstico anterior com a situação atual da STI.</p> <p><u>Serão avaliadas diretrizes estratégicas contidas no Plano Estratégico Institucional da ANAC, bem como outros documentos que estabelecem ações de TI para sua concretização como, por exemplo, Política de Segurança da Informação e Comunicação, Plano de Dados Abertos entre outros.</u></p>	

Também serão avaliadas diretrizes estratégicas emanadas pelos órgãos do governo federal na busca do alinhamento das ações de TI da Agência com as orientações e compromissos assumidos pelo Executivo Federal. Nesse contexto, também devem ser avaliadas boas práticas, tecnologias emergentes e resultados de assessments que possam ser insumos ao PDTI.

O processo de levantamento da situação atual da TI será conduzido pelo ESPRO-TI, com a participação de representantes das demais gerências da STI.

Faz parte do escopo das atividades desta etapa, a avaliação da capacidade produtiva da equipe atual para desenvolver os projetos. É de suma importância que se estabeleça uma estimativa de projetos por verticais de TI que sejam possíveis de serem executados durante todo o PDTI. Logo após a finalização do diagnóstico da situação atual da TI, o ESPRO-TI encaminhará, através da ferramenta SEI!, o Formulário de Captação de ideias - PDTI para todas as UORGs da ANAC. Este Formulário será a base do detalhamento das necessidades de TI levantadas pelas áreas.

Saída:

Levantamento da situação atual da TI realizado.

INFORMAR INÍCIO DA ELABORAÇÃO DO PDTI

Informar início
da Elaboração
do PDTI

Objetivo: Informar as áreas negociais da ANAC quanto ao início do novo Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).

Requisitos:

Portaria Nº 759, de 05 de março de 2018

Planejamento Estratégico.

Formulário de captação de ideias - PDTI.

Descrição das atividades:

A STI, representada pelo ESPRO-TI, irá comunicar às áreas negociais da ANAC, através da ferramenta SEI! ou reuniões presenciais, que o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) para o próximo período foi iniciado. Além disto, o ESPRO irá encaminhar às áreas, via Ferramenta SEI, o Formulário de Captação de Ideias - PDTI.

Saída:

Início da Elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação Divulgado.

PROPOR NECESSIDADES DE TI

Propor
necessidades
de TI

Objetivo: Levantar necessidades de TI

Requisitos:

Necessidades anteriores de TI;

Fluxo de trabalho interno da área demandante;

Descrição das atividades:

De posse da informação de início do PDTI e do Formulário de Captação de Demandas de Projetos de TI, as áreas de negócio iniciarão o processo de levantamento das novas necessidades de TI, bem como das necessidades antigas que foram interrompidas, mas ainda são avaliadas como necessárias. Este processo é interno e seguirá o fluxo de trabalho de cada área de negócio. É possível que as áreas de negócio da Agência supram eventuais dúvidas com a STI, de forma a deixar mais claro a demanda solicitada. Caso esta questão ocorra, a área deverá solicitar uma reunião com a equipe de planejamento do PDTI, encaminhando um convite para o ESPRO-TI.

Saída:

Formulário de captação de ideias do PDTI preenchido pelo demandante e encaminhado à STI.

5.2 FASE DE AVALIAÇÃO E PRIORIZAÇÃO

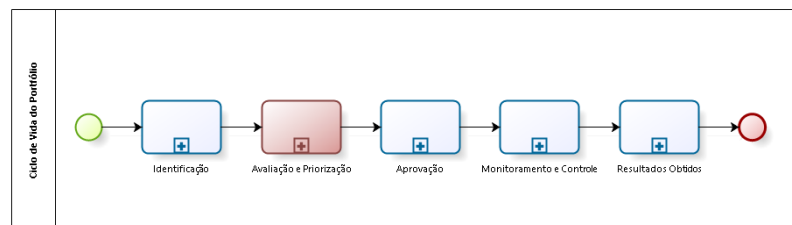


Figura 5: Fase de Avaliação e Priorização

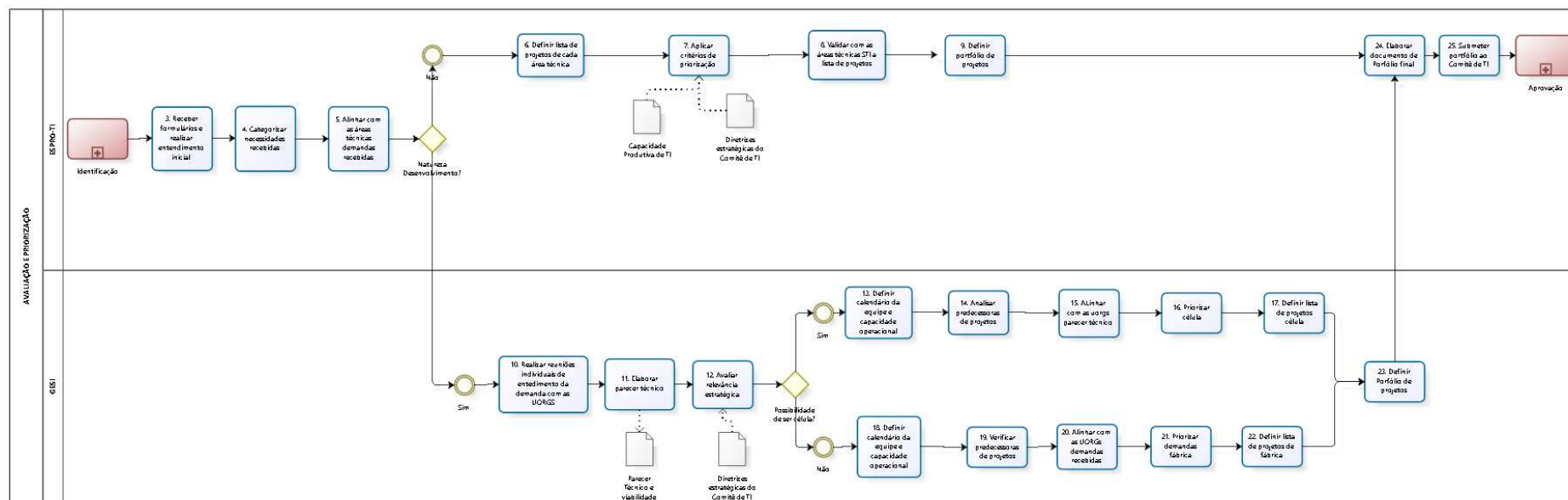
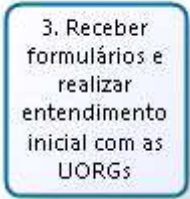
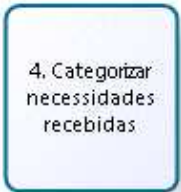


Figura 6: Fluxo do Processo de Avaliação e Identificação

5.2.1 DETALHAMENTO DA FASE DE AVALIAÇÃO E PRIORIZAÇÃO

RECEBER FORMULÁRIOS E REALIZAR ENTENDIMENTO INICIAL	
	<p>Objetivo: Compreender necessidades recebidas.</p>
<p><u>Requisitos:</u> Acesso ao SEI!; Lista de Projetos; Excel; Contatos dos responsáveis por envio das informações.</p>	
<p><u>Descrição das atividades:</u> O ESPRO-TI irá entrar em contato com as UORGs para sanar dúvidas acerca das demandas enviadas e no intuito de compreender melhor a real necessidade. Poderá, de antemão, filtrar as necessidades recebidas, a partir dos critérios já estabelecidos para o PDTI, uma vez que há solicitações que podem ser atendidas como um serviço de TI, com um direcionamento mais simples, agregada à outra demanda ou já encontrar-se atendida através de uma solução desenvolvida para outra área. Deve-se registrar as informações em Excel e disponibilizar o documento em Sharepoint.</p>	
<p><u>Saída:</u> Demandas mais claras.</p>	
CATEGORIZAR NECESSIDADES RECEBIDAS	
	<p>Objetivo: Classificar as demandas recebidas de acordo com a sua natureza.</p>

Requisitos:

Documento Excel;
Responsáveis das áreas técnicas.

Descrição das atividades:

O ESPRO-TI irá separar, de maneira prévia, as demandas recebidas via SEII, classificando-as em suas respectivas naturezas de projeto: contratação departamental, contratação corporativa, desenvolvimento em células, desenvolvimento tradicional e projetos estruturantes. Essa categorização permitirá a validação posterior com as áreas técnicas sobre as demandas recebidas e é imprescindível para avaliação da capacidade de execução das equipes específicas.

Saída:

Lista classificada por natureza de projeto.

ALINHAR COM AS ÁREAS TÉCNICAS DEMANDAS RECEBIDAS

5. Alinhar com
as áreas
técnicas
demandas
recebidas

Objetivo: Nivelar com as gerências da STI as demandas recebidas, de forma que a lista prévia elaborada esteja de acordo com as especificações técnicas de cada gerência.

Requisitos:

Lista pré-classificada;

Descrição das atividades:

O ESPRO-TI irá alinhar com as demais gerências da STI as demandas recebidas e já pré-classificadas, permitindo que dúvidas técnicas sejam sanadas, bem como expectativas geradas. ~~também~~.

Além disso, é nesse momento em que as áreas técnicas irão alinhar com o ESPRO-TI as demandas que poderão ser executadas no biênio do PDTI, observando as circunstâncias setoriais, bem como lacunas de atuação.

Esse alinhamento será realizado por meio de reuniões, e-mail, etc.

Saída:

Projetos alinhados;
Lista de projetos a serem priorizados.

DEFINIR LISTA DE PROJETOS DE CADA ÁREA TÉCNICA

6. Definir lista de
projetos de cada
área técnica

Objetivo: Elencar as demandas de cada gerência que serão desenvolvidas no PDTI.

Requisitos:

Lista de projetos

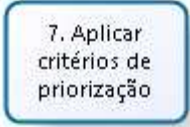
Descrição das atividades:

O ESPRO-TI irá dividir as demandas elencadas para cada uma das gerências da STI em planilha de Excel, de forma que haja distinção do que será executado e por quem, além da separação dos projetos por naturezas de “contratação corporativa”, “contratação departamental” ou “estruturante”, uma vez que projetos de desenvolvimento seguirão um fluxo a parte para sua definição e priorização.

Nessa etapa será possível definir os projetos das naturezas de “contratação corporativa”, “contratação departamental” e “estruturante”, uma vez que projetos de desenvolvimento seguirão um fluxo a parte para sua definição e priorização.

Saída:

Planilha Excel com a lista de projetos filtrada.

APLICAR CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO	
	Objetivo: Priorizar demandas recebidas.
<p><u>Requisitos:</u> Planilha de Excel com a lista de projetos Formulário de Captação de Ideias Software Promethee Critérios de Priorização definidos Capacidade Produtiva de TI Diretrizes Estratégicas</p>	
<p><u>Descrição das atividades:</u></p> <p>Com base na lista de projeto, o ESPRO-TI irá avaliar e priorizar a execução dos projetos, considerando as diretrizes estratégicas, cadeia de valor, prioridades da Agência, dentre outros critérios definidos pelo Comitê de TI. Para isso, irá utilizar um software de priorização de projetos, em que todos os critérios de priorização, definidos para o PDTI vigente, serão inseridos e, individualmente, cada projeto será avaliado a luz de suas características.</p> <p>Observação: a capacidade produtiva balizará a seleção dos projetos que serão executados.</p>	
<p><u>Saída:</u> Portfólio de Projetos de TI Priorizado.</p>	

VALIDAR COM AS ÁREAS TÉCNICAS DA STI A LISTA DE PROJETOS PRIORIZADOS

8. Validar com as áreas técnicas STI a lista de projetos

Objetivo: Alinhar expectativas de execução com as áreas técnicas.

Requisitos:

Planilha de Excel com a lista de projetos
Formulário de Captação de Ideias
Software Promethee
Critérios de Priorização definidos
Capacidade Produtiva de TI
Diretrizes Estratégicas

Descrição das atividades:

Com base na priorização realizada, o ESPRO-TI irá alinhar, por meio de reuniões, a lista de projetos recomendada. Assim, é de responsabilidade das áreas internas da STI balizar essas informações, de forma que a execução seja factível com a realidade delas. Por fim, poderá haver um balanceamento do portfólio realizado pelas gerências da STI.

Saída:

Portfólio de Projetos de TI priorizado e validado.

DEFINIR PORTFÓLIO DE PROJETOS

9. Definir portfólio de projetos

Objetivo: Definir o que será executado durante os anos do PDTI.

Requisitos:

Critérios de priorização aprovados pelo Comitê de TI;
Lista de classificação de projetos;

Descrição das atividades:

O ESPRO-TI em posse do ranking de projetos definidos irá avaliar as interdependências entre os projetos. Esta atividade será realizada a partir da análise das informações registradas pelas áreas no Formulário de Captação de Demandas de TI, assim como pela percepção dos gestores das áreas técnicas de TI.

Nessa etapa será oportunizado aos gestores de TI eliminar, suspender, redefinir prioridades ou cancelar projetos do portfólio.

Saída:

Portfólio de Projetos de TI balanceado

REALIZAR REUNIÕES INDIVIDUAIS DE ENTENDIMENTO DA DEMANDA COM AS UORGs

10. Realizar reuniões
individuais de
entendimento da
demanda com as
UORGs

Objetivo: Captar entendimento inicial do que foi demandado pela UORG.

Requisitos:

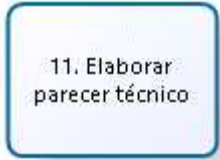
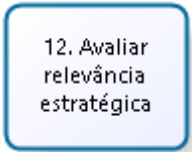
Formulário de captação de ideias;
Indicação de responsável pelas ideias nas UORGs;

Descrição das atividades:

Se a demanda recebida for de natureza desenvolvimento, a GESI irá agendar reuniões individuais com as UORGs solicitantes. Deve-se coletar insumos para preencher o Parecer técnico (elaborado mais a frente). Assim, será possível captar requisitos para o desenvolvimento, bem como expectativas, recursos, dentre outros aspectos necessários.

Saída:

Lista de fatores, elementos para o desenvolvimento da solução consolidada.

ELABORAR PARECER TÉCNICO	
 <p>11. Elaborar parecer técnico</p>	<p>Objetivo: Definir, com base na coleta dos requisitos prévios, viabilidade do projeto.</p>
<p><u>Requisitos:</u> Reunião com as UORGs demandantes; Coleta de requisitos, elementos e entendimentos fundamentais para o desenvolvimento do projeto; Modelo de parecer técnico.</p>	
<p><u>Descrição das atividades:</u> A GESI, após ter realizado reunião de entendimento com as UORGs, irá elaborar um documento denominado “parecer técnico”, que conterá uma análise de viabilidade do projeto a partir da análise de fatores pré-estabelecidos no documento.</p>	
<p><u>Saída:</u> Viabilidade técnica do projeto.</p>	
AVALIAR RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA	
 <p>12. Avaliar relevância estratégica</p>	<p>Objetivo: Vincular as demandas recebidas com os objetivos e iniciativas estratégicas da Agência.</p>

Requisitos:

Parecer técnico elaborado;
Planejamento Estratégico Institucional;

Descrição das atividades:

A GESI, com o apoio do ESPRO-TI, irá validar as demandas recebidas com o planejamento estratégico institucional e com os macroprocessos da cadeia de valor da Agência. Tal atividade permite com que as ações propostas estejam diretamente ligadas ao alcance de objetivos estratégicos da instituição, bem como uma visão sistêmica da operação e dos processos e produtos entregues pela Agência.

Tal análise deve ser registrada em documento Excel que contenha todos os projetos do PDTI.
Se o projeto não possuir vínculo estratégico, não deve ser considerado para priorização posterior.

Saída:

Projetos vinculados à estratégia da ANAC.

DEFINIR CALENDÁRIO DA EQUIPE E CAPACIDADE OPERACIONAL

13. Definir
calendário da
equipe e
capacidade
operacional

Objetivo: Alinhar capacidade operacional da STI.

Requisitos:

Parecer técnico.

Descrição das atividades:

Em posse dos pareceres técnicos, a GESI poderá definir o calendário da equipe necessária para o desenvolvimento de projetos em célula. Deve-se levar em consideração as férias da equipe, possíveis licenças, dentre outras ausências.
Além disso, o parecer técnico será insumo para estimar o tempo de execução do projeto, alinhando à capacidade técnica da equipe.

Saída:

Calendário da equipe definido.

ANALISAR PREDECESSORAS DE PROJETOS

14. Analisar
predecessoras
de projetos

Objetivo: Verificar as dependências de execução dos projetos.

Requisitos:

Parecer técnico;

Calendário da equipe e capacidade operacional.

Descrição das atividades:

Sequenciar os projetos viáveis, de forma que esteja prevista a interdependência das demandas elencadas.

Saída:

Projetos ordenados.

ALINHAR COM AS UORGs PARECER TÉCNICO

15. Alinhar
com as uorgs
parecer técnico

Objetivo: Apresentar o parecer desenvolvido às UORGs demandantes.

Requisitos:

Parecer técnico.

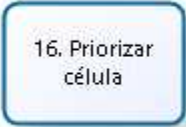
Descrição das atividades:

Realizar reunião com as UORGs para expor os resultados dos pareceres elaborados. O intuito é que, de posse dos pareceres, as UORGs possam ter um retorno e avaliar se concordam com possíveis projetos considerados inviáveis.

Saída:

Pareceres expostos e expectativas alinhadas.

PRIORIZAR CÉLULA



16. Priorizar
célula

Objetivo: Selecionar e ordenar execução dos projetos de desenvolvimento.

Requisitos:

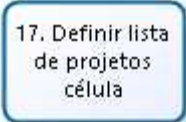
Parecer técnico;
Capacidade operacional e calendário da equipe;
Dependências dos projetos.

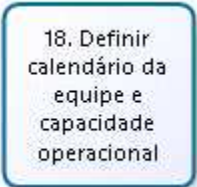
Descrição das atividades:

Agendar reunião com os representantes das UORGs demandantes.
A GESI, com o apoio da GTPP, irá expor uma lista prévia de execução dos projetos, com base nos pareceres elaborados previamente.
Com base nessa lista, haverá, de forma orgânica, uma priorização realizada pelos representantes das UORGs. Vários critérios podem ser ponderados, levando em consideração a realidade de cada área.

Saída:

Lista de projetos de desenvolvimento ordenada.

DEFINIR LISTA DE PROJETOS CÉLULA	
	Objetivo: Formalizar projetos priorizados.
<u>Requisitos:</u> Priorização; Alinhamento estratégico; Excel.	
<u>Descrição das atividades:</u> Registrar, em ordem de priorização, quais serão os projetos a serem desenvolvidos para o biênio.	
<u>Saída:</u> Projetos registrados e formalizados.	

DEFINIR CALENDÁRIO DA EQUIPE E CAPACIDADE OPERACIONAL	
	Objetivo: Alinhar capacidade operacional da STI.
<u>Requisitos:</u> Parecer técnico.	

Descrição das atividades:

Em posse dos pareceres técnicos, a GESI poderá definir quais projetos serão definidos seguindo a metodologia de célula ou devem ser produzidos, seguindo o processo de Fábrica de Software. Além disso, deve-se definir o calendário da equipe necessária para o desenvolvimento dos projetos.

Por fim, o parecer técnico será insumo para estimar o tempo de execução do projeto, alinhando à capacidade técnica da equipe.

Saída:

Capacidade produtiva da equipe definida.

VERIFICAR PREDECESSORAS DE PROJETOS

19. Verificar
predecessoras
de projetos

Objetivo: Verificar as dependências de execução dos projetos.

Requisitos:

Parecer técnico;

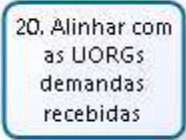
Calendário da equipe e capacidade operacional.

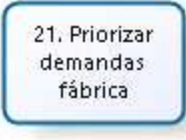
Descrição das atividades:

Sequenciar os projetos viáveis, de forma que esteja prevista a interdependência das demandas elencadas.

Saída:

Projetos ordenados.

ALINHAR COM AS UORGs DEMANDAS RECEBIDAS	
	Objetivo: Nivelar expectativas de desenvolvimento.
<u>Requisitos:</u> Parecer técnico;	
<u>Descrição das atividades:</u> A GESI irá agendar com os requisitantes para apresentar o parecer técnico desenvolvido e nivelar as expectativas de projetos.	
<u>Saída:</u> Expectativas alinhadas.	

PRIORIZAR DEMANDAS DA FÁBRICA	
	Objetivo: Selecionar e ordenar execução dos projetos de desenvolvimento.
<u>Requisitos:</u> Parecer técnico; Alinhamento estratégico; Critérios de priorização aprovados; Capacidade Produtiva.	

Descrição das atividades:

A GTPP, com o apoio da GESI, irá aplicar os critérios de priorização (definidos pelo Comitê de TI) nos projetos que devem ser desenvolvidos pela Fábrica de Software.

Deve-se usar o software de priorização de projetos para realizar a atividade.

Saída:

Lista de projetos ordenada.

DEFINIR LISTA DE PROJETOS DE FÁBRICA

22. Definir lista
de projetos de
fábrica

Objetivo: Formalizar os projetos que devem ser executados.

Requisitos:

Priorização;
Capacidade Produtiva;
Gerentes de Projetos definidos;
Excel.

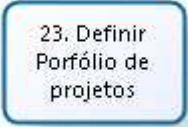
Descrição das atividades:

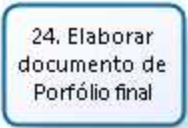
Definir e listar os projetos de desenvolvimento que serão executados.

Listar aspectos do projeto como gerente, período de execução, complexidade, requisitante, dentre outros aspectos.

Saída:

Lista de projetos.

DEFINIR PORTFÓLIO DE PROJETOS	
	Objetivo: Agrupar projetos que serão desenvolvidos.
<u>Requisitos:</u> Projetos priorizados; Informações básicas do projeto;	
<u>Descrição das atividades:</u> A GESI, com auxílio da GTPP, irá agrupar os projetos selecionados, de forma que possibilite o entendimento da carteira que deve ser executada para o biênio. Deve-se utilizar o Excel e o Word para tal atividade.	
<u>Saída:</u> Portfólio definido.	

ELABORAR DOCUMENTO DE PORTFÓLIO FINAL	
	Objetivo: Formalizar portfólio em documento.

Requisitos:

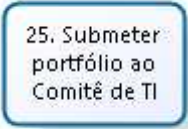
Projetos selecionados;
Informações básicas sobre os projetos;
Diretrizes estratégicas;
Word;
Apoio da alta administração;
Portaria STI nº 759, de 05 de março de 2018.

Descrição das atividades:

O ESPRO-TI irá redigir documento do PDTI que contenha o portfólio dos projetos, bem como o orçamento previsto e a força de trabalho necessária. Deve-se levar em consideração as diretrizes estratégicas da Agência, bem como os recursos disponíveis para tal. Imprescindível que siga o regramento previsto na Portaria STI nº 759, de 05 de março de 2018.

Saída:

Documento do PDTI redigido.

SUBMETER PORTFÓLIO AO COMITÊ DE TI

25. Submeter
portfólio ao
Comitê de TI

Objetivo: Encaminhar proposta de portfólio de TI ao Comitê de TI.

Requisitos:

Portfólio de projetos de TI elaborado pela STI;
PowerBi;
Excel.

Descrição das atividades:

Agendar reunião de Comitê de TI e elaborar apresentação do portfólio de TI priorizado. Na apresentação deve-se detalhar a metodologia aplicada reforçando pontos positivos do processo, assim como os negativos. Além disso, deve-se resumir em grandes números o total de projetos do portfólio priorizado e não priorizado, e total por natureza de projeto. Havendo compatibilidade temporal, deverão ser comparados o cenário do portfólio vigente com respectivos números de execução e principais problemas enfrentados.

Saída:

Reunião de Comitê agendada e apresentação do novo PDTI elaborada.

5.3 FASE DE APROVAÇÃO

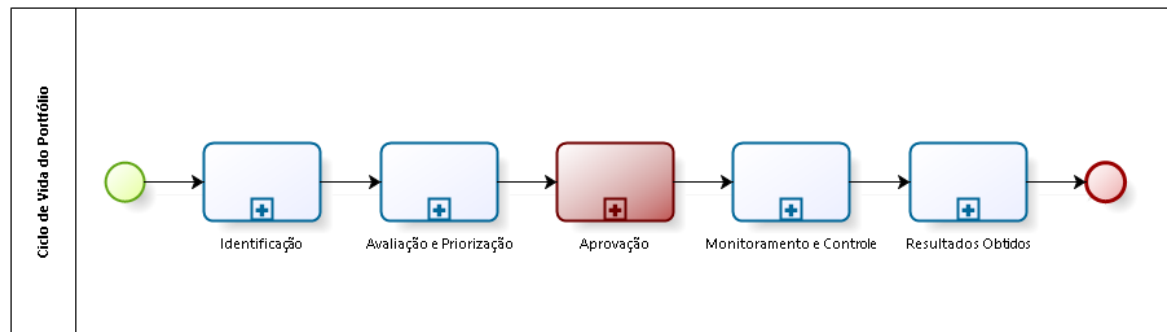


Figura 7: Fase de Aprovação

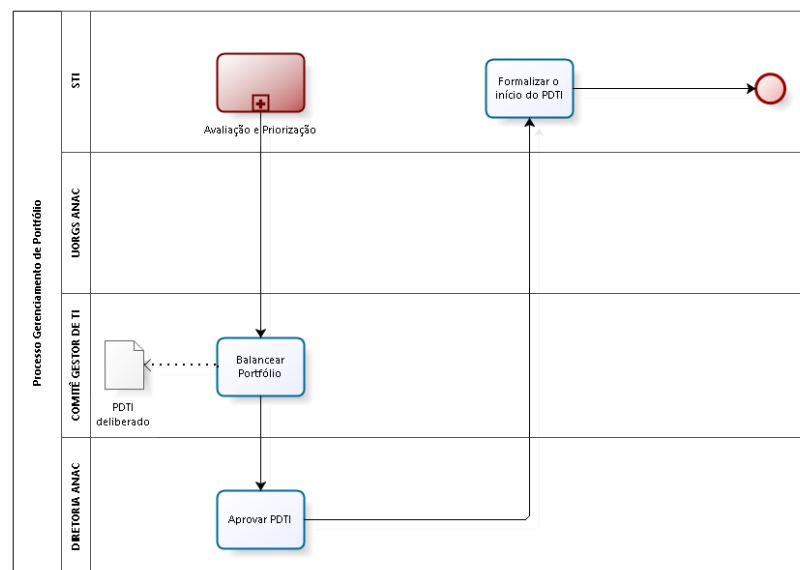


Figura 8: Fluxo do Processo Gerenciamento de Portfólio

5.3.1 DETALHAMENTO DA FASE DE APROVAÇÃO

BALANCEAR PORTFÓLIO	
	<p>Objetivo: Executar um conjunto harmônico e balanceado dos projetos e analisar mudanças no portfólio, decidindo por incluir novos projetos, repriorizar portfólio atual, suspender ou encerrar projetos em andamento, conforme necessário.</p>

Requisitos:

Proposta de Priorização de Projetos;
Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI;
Planejamento Estratégico da ANAC;
Formulário de Captação de Demandas de Projetos de TI.

Descrição das atividades:


No âmbito da ANAC/STI, os processos de balancear o portfólio incluem a priorização, o balanceamento e a autorização para o início dos projetos.

Os processos para balancear o portfólio de projetos de TI envolvem a participação do Comitê de TI, que iniciará o processo de balanceamento, validando a lista de projetos priorizados apresentados pela STI. Nesta etapa o Comitê de TI poderá alterar a ordem de priorização, excluir projetos ou inserir novos projetos que inicialmente não foram captados pela STI.

Saída:

Portfólio deliberado e encaminhado à Diretoria.

APROVAR PDTI



Aprovar PDTI

Objetivo: Aprovar PDTI.

Requisitos:

Lista dos processos priorizados e balanceados;
Plano Diretor de Tecnologia da Informação vigente;
Portaria N° 759, de 05 de março de 2018;
Proposta de PDTI;

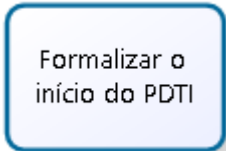
Descrição das atividades:

Logo após a atividade de balanceamento de portfólio pelo Comitê de TI com respectiva deliberação, deverá ser encaminhado à Diretoria da ANAC, por meio da GTPP/STI, o documento final do PDTI para aprovação. Este encaminhamento será formalizado no SEI com uma nota técnica descrevendo as informações importantes de sua construção e o embasamento legal de sua necessidade. Pelo caráter administrativo da matéria, deverá ser endereçado ao gabinete do Diretor-Presidente para apreciação da matéria.

Saída:

PDTI aprovado.

FORMALIZAR INÍCIO DO PDTI



Formalizar o
início do PDTI

Objetivo: Formalizar início do PDTI.

Requisitos:

PDTI aprovado.

Descrição das atividades:

Uma vez aprovado em reunião de Diretoria, deve-se encaminhar o Plano, sob a forma de sumário, para publicação junto ao Diário Oficial da União, bem como disponibilizá-lo nas páginas da ANAC na internet e intranet. Importante salientar que na versão a ser disponibilizada na internet deve-se informar de maneira sintética o orçamento aprovado, ou seja, deve-se omitir o montante orçamentário alocado e aprovado para cada projeto.

Saída:

PDTI formalizado.

5.4 MONITORAMENTO E CONTROLE

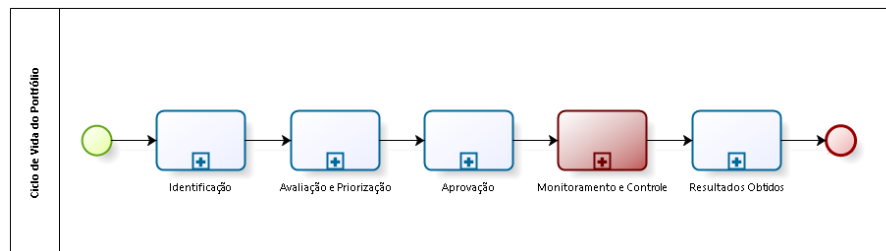


Figura 9: Monitoramento e Controle

O fluxo do processo de Monitoramento e Controle da Metodologia de Portfólio será conduzido pelo ESPRO-TI, que irá apoiar o andamento dos projetos da STI, revisando e apresentando, quadrimestralmente, os resultados para o Comitê de TI, com o foco em identificar os benefícios, buscar oportunidades e aumentar a eficiência do uso dos recursos para o atingimento dos objetivos estratégicos da ANAC.

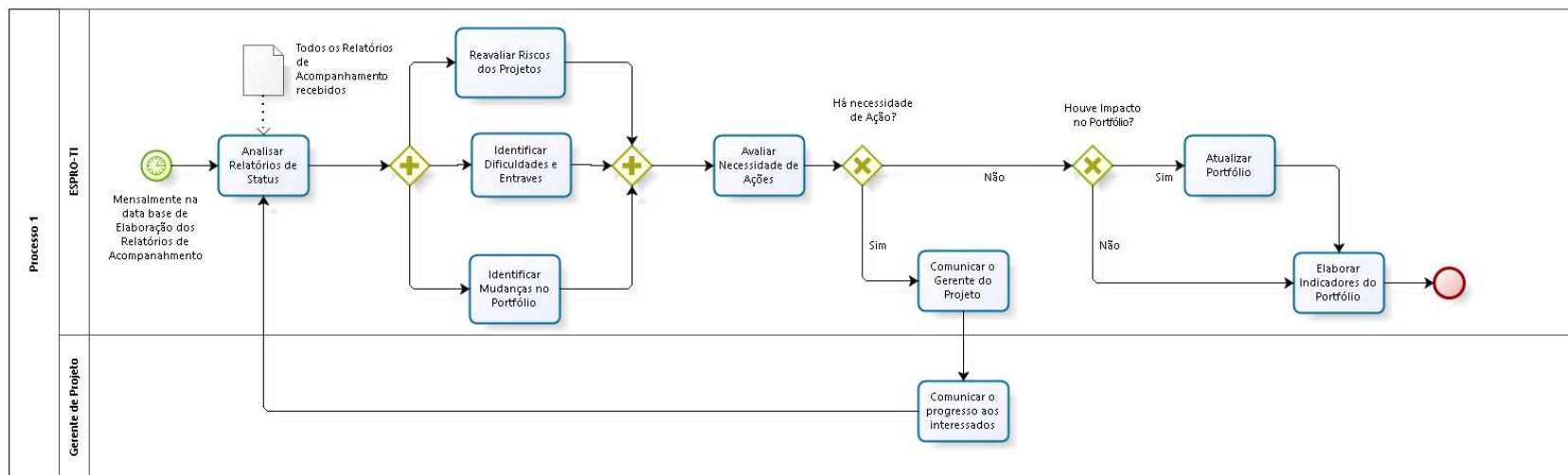



Figura 10: Fluxo do Processo de Monitoramento e Controle

5.4.1 DETALHAMENTO DO PROCESSO DE MONITORAMENTO E CONTROLE

ANALISAR RELATÓRIO DE STATUS	
	Objetivo: Realizar a análise dos relatórios de Status.
<p><u>Requisitos:</u> Status dos Projetos; Ferramenta automatizada de gerenciamento de projetos de TI; Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI; Ferramenta de Visualização de Dados Interativa – PowerBi.</p>	
<p><u>Descrição das atividades:</u> De acordo com a Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI, o ESPRO-TI irá analisar os relatórios de Status emitidos pela ferramenta automatizada de gerenciamento de Projetos de TI, no qual verificará quais projetos não tiveram seus status relatados e quais apresentam divergência entre planejado e realizado. Em seguida deverá comunicar ao Gerentes do Projetos as análises realizadas, solicitando os ajustes necessários na ferramenta de Gerenciamento de Projetos. De posse dessas informações e com base em dashboards mostra-se imprescindível analisar a evolução na execução do portfólio, atentando para a comparação entre o que foi realizado e o previsto. Além disso, deve-se avaliar o desempenho de projetos por natureza com o intuito de identificar eventuais gargalos por segmento e poder ter assim uma ação mais direcionada.</p>	
<p><u>Saída:</u> Relatórios de Status Analisados</p>	

REAVALIAR RISCOS DOS PROJETOS

Reavaliar Riscos
dos Projetos

Objetivo: Analisar impactos relacionados aos objetivos estratégicos

Requisitos:

Status Report do Projeto;
Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI;
Ferramenta de automatização de gerenciamento de projetos de TI.
Ferramenta de Visualização de Dados Interativa - PowerBi.

Descrição das atividades:

O ESPRO-TI, durante as análises dos status dos projetos, deverá reavaliar os riscos cadastrados analisando impactos em relação aos objetivos estratégicos.

Além disso e com base nos dashboards do portfólio de projetos mostra-se imprescindível analisar a evolução do quantitativo de projetos categorizados em alto risco, atentando-se para a comparação entre os meses no intuito de verificar a evolução de melhora ou piora da questão de risco. A partir desses dados é possível agir pontualmente sobre os projetos categorizados de maior risco com ações mais rápidas de melhoria.

Saída:

Riscos reavaliados

IDENTIFICAR DIFICULDADES E ENTRAVES

Identificar
Dificuldades e
Entraves

Objetivo: Identificação das dificuldades e/ou entraves dos projetos,

Requisitos:

Status Report do Projeto;
Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI;

Descrição das atividades:

O ESPRO participará semanalmente das reuniões de status dos projetos realizadas pelas gerências para o acompanhamento do desempenho dos projetos, identificando quais as dificuldades e/ou entraves são relatadas durante a reunião. Neste sentido, apoiará o Gerente do Projeto e os interessados na resolução dos impedimentos identificados.

Saída:

Dificuldades e/ou entraves identificados

IDENTIFICAR MUDANÇAS NO PORTFÓLIO



Objetivo: Análise das possíveis mudanças no Portfólio dos Projetos.

Requisitos:

Status Report do Projeto;
PDTI vigente;
Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI

Descrição das atividades:

O ESPRO, de posse das informações do Status Report, bem como da reavaliação dos riscos e impedimentos, analisará se o projeto oferece alguma mudança no Portfólio dos Projetos STI, ou seja, se o projeto sofreu algum impacto que refletirá no Portfólio, como por exemplo:

- Projeto paralisado;
- Projeto suspenso;
- Projeto atrasado com impacto no PDTI;
- Escopo modificado com impacto em custo e/ou prazo

Saída:

Mudanças identificadas

AVALIAR NECESSIDADE DE AÇÕES



Objetivo: Verificar a necessidade de um Plano de Ação.

Requisitos:

Status Report do Projeto;
PDTI vigente;
Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI

Descrição das atividades:

O ESPRO irá avaliar se os resultados obtidos na avaliação dos projetos necessitam de um Plano de Ação para alterar os indicadores insatisfatórios, como por exemplo:

- O planejamento do projeto encontrar-se muito distante do realizado;
- Equipe do projeto indisponível para iniciar o projeto;
- Custo planejado não atende a realidade do projeto;
- Prazo estimado no PDTI ser inferior à realidade do projeto.

Saída:

Necessidade de ação avaliada

COMUNICAR O GERENTE DO PROJETO

Comunicar o
Gerente do
Projeto

Objetivo: Inteirar o gerente do projeto quanto às necessidades de ação.

Requisitos:

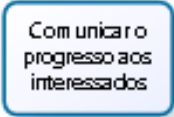
Status Report do Projeto;
PDTI vigente;
Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI


Descrição das atividades:

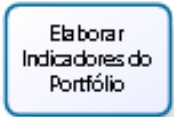
Caso o ESPRO-TI identifique a necessidade da aplicação de uma ação para que o projeto volte ao planejado, deverá comunicar ao gerente do projeto, de maneira que este possa analisar com mais detalhes o resultado apresentado e o resultado esperado.

Saída:

Comunicação realizada

COMUNICAR O PROGRESSO AOS INTERESSADOS	
	Objetivo: Manter os indicadores atualizados e inteirar os interessados quanto à situação real do Projeto.
<p><u>Requisitos:</u> Status Report do Projeto; Ferramenta automatizada de gerenciamento de projetos de TI; Ferramenta de e-mail; Lista dos interessados; Status Report do Projeto; PDTI vigente; Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI.</p>	
<p><u>Descrição das atividades:</u> O ESPRO-TI deverá garantir a atualização diária dos indicadores, além de comunicar aos interessados através da ferramenta de e-mail a situação real do Projeto quando este apresentar a situação de atenção. O gerente funcional das áreas técnicas deve ser comunicado sobre a situação do portfólio de projetos vinculados a sua área de modo a colaborar na busca de retirada de impedimentos e foco no atingimento das metas do PDTI. Essa comunicação poderá ser realizada por e-mails enfatizando pontos positivos e negativos, assim como apresentando os principais riscos.</p>	
<p><u>Saída:</u> Comunicação realizada</p>	

ATUALIZAR PORTFÓLIO	
	Objetivo: Manter os portfólios atualizados.
<u>Requisitos:</u> PDTI vigente; Ferramenta automatizada de gerenciamento de projetos de TI; Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI.	
<u>Descrição das atividades:</u> O ESPRO-TI, após acompanhar o resultado dos projetos e as ações que foram elaboradas para mitigar possíveis riscos, deverá garantir a atualização do portfólio dos projetos de TI. Esta atualização se dará a partir da listagem disponibilizada no PDTI vigente, a qual apresenta a lista dos projetos a serem executados com a sua prioridade, data de início e fim, Gerência responsável e custo. Esta lista será revisada e atualizada conforme necessidade.	
<u>Saída:</u> Portfólio atualizado	

ELABORAR INDICADORES	
	Objetivo: Divulgar o progresso e o desempenho dos projetos.

Requisitos:

PDTI vigente;

Ferramenta automatizada de gerenciamento de projetos de TI;

Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI.

Descrição das atividades:

O ESPRO-TI publicará o progresso e o desempenho dos projetos, atualizando periodicamente os indicadores, conforme definido na Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI.

Cabe reforçar que o gerente do projeto é responsável por preencher os comentários e as justificativas do relatório de acompanhamento do projeto e, com base nas informações apresentadas, o ESPRO-TI irá revisá-las e quadrimestralmente apresentar os resultados para o Comitê de TI, cujo foco é identificar os benefícios, buscando oportunidade de aumentar a eficiência do uso dos recursos para o atingimento dos objetivos da ANAC/STI por meio de seu portfólio de projetos.

Saída:

Indicadores Elaborados

5.5 RESULTADOS OBTIDOS

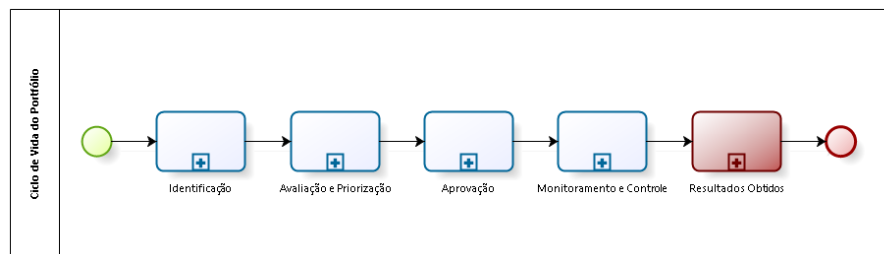


Figura 11: Resultados Obtidos

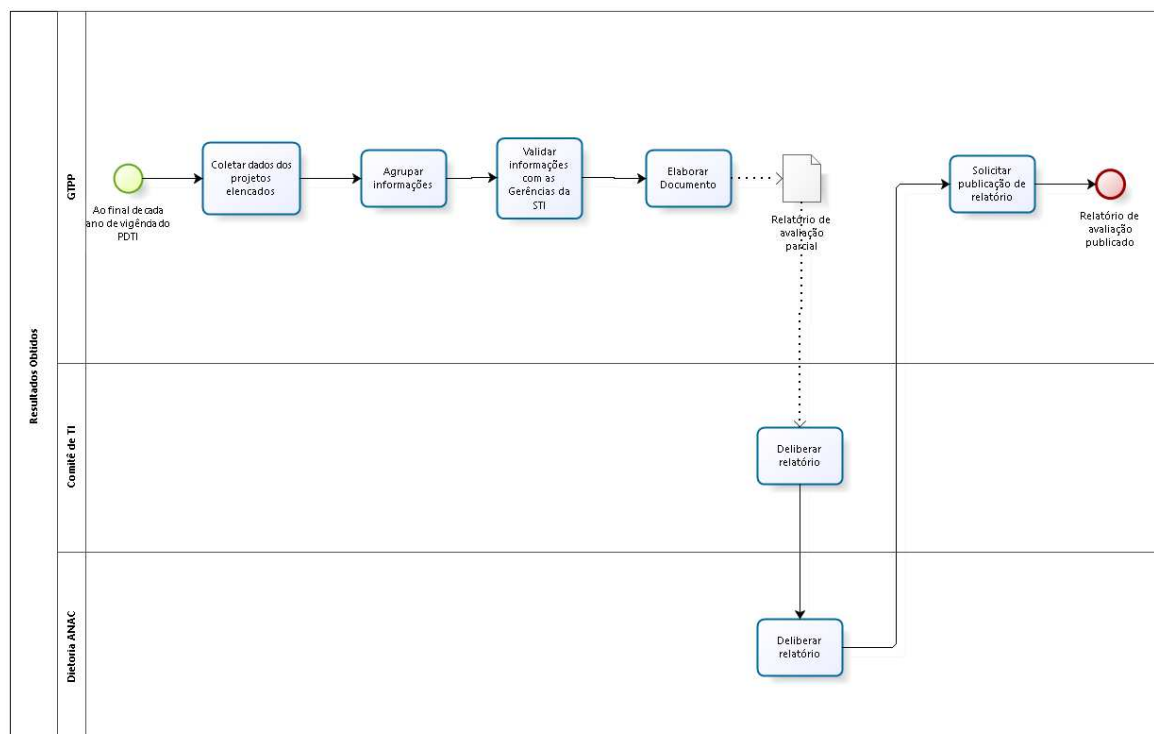
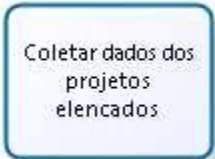
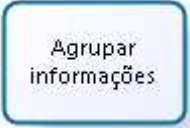


Figura 12: Fluxo de Resultados Obtidos

5.5.1 DETALHAMENTO DO PROCESSO DE RESULTADOS OBTIDOS

COLETAR DADOS DOS PROJETOS ELECADOS	
	Objetivo: Analisar dados dos projetos elencados no PDTI vigente.
<u>Requisitos:</u> Acesso ao banco do Gepnet; Ferramenta de Visualização de Dados Interativa – PowerBi; Ferramenta automatizada de gerenciamento de projetos de TI.	
<u>Descrição das atividades:</u> Acessar ferramenta Power BI; Coletar dados dos projetos concluídos, em andamento, cancelados, migrados e paralisados; Verificar indicadores previstos/realizados.	
<u>Saída:</u> Dados coletados.	

AGRUPAR INFORMAÇÕES	
	Objetivo: Organizar informações relevantes sobre os projetos de PDTI
<u>Requisitos:</u> Acesso ao banco do Gepnet;	

Ferramenta de Visualização de Dados Interativa – PowerBi;
Ferramenta automatizada de gerenciamento de projetos de TI;
Excel.

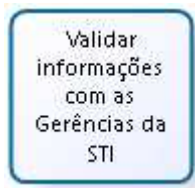
Descrição das atividades:

Deve-se agrupar as informações relativas aos status dos projetos, bem como o que foi previsto e realizado, de forma que haja a validação posterior pelas Gerências.

Saída:

Informações classificadas.

VALIDAR INFORMAÇÕES COM AS GERÊNCIAS DA STI



Objetivo: Alinhar o que foi coletado em banco com a realidade da Gerência.

Requisitos:

Acesso ao banco do Gepnet;
Ferramenta de Visualização de Dados Interativa – PowerBi;
Ferramenta automatizada de gerenciamento de projetos de TI;
Excel.


Descrição das atividades:


Apresentar as informações relevantes dos projetos e validar se o que foi extraído do banco condiz com a realidade da Gerência. Deve-se realizar ajustes nesta atividade.

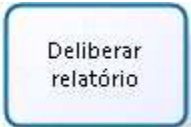
Saída:

Informações dos projetos validados.

ELABORAR DOCUMENTO

	Objetivo: Redigir documento de revisão do PDTI.
<p><u>Requisitos:</u> Acesso ao banco do Gepnet; Ferramenta de Visualização de Dados Interativa – PowerBi; Ferramenta automatizada de gerenciamento de projetos de TI; Excel; Word.</p>	
<p><u>Descrição das atividades:</u></p> <p>A GTPP deve elaborar o documento contendo o relatório de avaliação do PDTI. O relatório deve contemplar parecer sobre: I - execução física e orçamentária; II - cumprimento das metas estabelecidas; III - avaliação dos riscos; IV - plano de gestão de pessoas; e V - demonstrativo de valor agregado obtido no atendimento das necessidades do PDTI em relação aos processos de negócio e cadeia de valor da ANAC, a elas vinculados.</p> <p>O relatório deverá avaliar e propor, quando couber, ações corretivas, redirecionamentos e/ou repactuação de metas.</p>	
<p><u>Saída:</u> Relatório de avaliação elaborado.</p>	

DELIBERAR RELATÓRIO	
	Objetivo: Analisar relatório de avaliação do PDTI.
<p><u>Requisitos:</u> Acesso ao banco do Gepnet; Ferramenta de Visualização de Dados Interativa – PowerBi; Ferramenta automatizada de gerenciamento de projetos de TI; Excel; Word; Power Point.</p>	
<p><u>Descrição das atividades:</u></p> <p>A GTPP irá apresentar, em reunião de Comitê de TI, os dados sobre os projetos do PDTI e seus status. É neste momento que inclusões de projetos serão deliberadas, bem como seus cancelamentos.</p>	
<p><u>Saída:</u> Relatório deliberado.</p>	

DELIBERAR RELATÓRIO	
	Objetivo: Analisar relatório de avaliação do PDTI.
<p><u>Requisitos:</u> Acesso ao banco do Gepnet;</p>	

Ferramenta de Visualização de Dados Interativa – PowerBi;
Ferramenta automatizada de gerenciamento de projetos de TI;
Excel;
Word;
Power Point.

Descrição das atividades:

O relatório deverá ser submetido para apreciação da Diretoria, de forma que haja o alinhamento do esperado e realizado por meio da instituição.

Saída:

Relatório deliberado.