

Metologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP



Presidenta da República

Dilma Vana Rousseff

Ministra do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Miriam Belchior

Secretária de Logística e Tecnologia da Informação

Loreni F. Foresti

Secretária-Adjunta de Logística e Tecnologia da Informação

Nazaré Lopes Bretas

Departamento de Sistemas de Informação

Luis Felipe Costa Coimbra

Coordenação-Geral de Gestão e Governança de Tecnologia da Informação

Ana Carolina Romão Degaspari Pinto de Castro

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2013.

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte, de acordo com as orientações da licença Creative Commons (CC BY-NC-SA 3.0). Impresso no Brasil.

Disponível em: www.sisp.gov.br.



**METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO
DE PORTFÓLIO DE PROJETOS DO SISP
MGPP-SISP**

Versão 1.0

Brasília • 2013

Equipe de elaboração

Ana Carolina R. Degaspari P. de Castro

Fábio Gomes Barros

Fábio Lacerda Alves

Joyce Lustosa Belga

Katia Macarini Goncalves

Leandro Oliveira Bahia

Raniere Araújo de Campos

Tiago Chaves Oliveira

Vinicius Eloy dos Reis

Equipe de apoio

Alessandro Tomazini Dias

Alexandre Molica

Eric Fábio de Aguiar Germano

João Alberto Muniz Gaspar

Marcelo Moreira de Oliveira

Ricardo Miotto Lovatel

Ronaldo Cesar Serafini Abrão



O trabalho Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP (MGPP-SISP) de Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão foi licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição- NãoComercial-Compartilhalgual 3.0 Brasil](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/br/). Com base no trabalho disponível em www.sisp.gov.br.

Normalização Bibliográfica DIBIB/CODIN/CGDAP/SPOA/MP

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação

Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. – Brasília : MP, 2013.

44 p.: il.

1. Tecnologia da Informação. 2. Portfólio de Projetos. 3. Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação - SISP. I. Título.

CDU 658.011.56

Histórico do documento

Data	Versão	Autor	Descrição
30/08/13	1.0	Equipe de elaboração	Lançamento da Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP.

Sumário

1. Introdução	7
2. Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação (SISP)	8
3. Organização da obra	9
PARTE I • Conceitos	
4. Visão geral	11
5. Conceitos	12
6. Tipos de portfólio de projetos	13
7. Benefícios do gerenciamento de portfólio de projetos	13
8. Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos	14
9. Indicadores de gerenciamento de portfólio de projetos	16
10. Papéis e responsabilidades	17
PARTE II • Metodologia e Processos	
11. Processos de gerenciamento de portfólio de projetos	20
12. Relação dos artefatos	31
PARTE III • Guias de Referência	
13. Guia de Categorização de Projetos	33
14. Guia de Balanceamento de Projetos	34
PARTE IV • Artefatos	
PARTE V • Glossário e Siglas	
GLOSSÁRIO	39
SIGLAS	41
Lista de Figuras	42
Lista de Tabelas	42
15. Referências bibliográficas	43

1. Introdução

Este documento apresenta a Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP (MGPP-SISP), que visa auxiliar o Comitê de Tecnologia da Informação (CTI) na gestão integrada dos projetos de Tecnologia da Informação (TI), favorecendo o alinhamento aos objetivos estratégicos do órgão e buscando a melhor alocação de recursos, de forma a maximizar seu retorno e minimizar seus riscos.

A gestão de portfólio de projetos estabelece processos de priorização e balanceamento, permitindo que os trabalhos de maior valor para a organização sejam aprovados e desenvolvidos, gerenciando de forma eficiente a concorrência por recursos escassos frente às demandas.

Este documento foi elaborado pelos consultores de governança de tecnologia da informação do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP), cujo órgão central é a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP).

Compete à SLTI planejar, coordenar, supervisionar e orientar as atividades do SISP, propondo políticas e diretrizes para área de TI, no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Esta metodologia é um instrumento que reúne processos, artefatos e ferramentas. Integra um conjunto de obras relacionadas à gestão e governança de TI e é um complemento à Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP). A MGPP-SISP alinha-se ao Guia de Elaboração de PDTI do SISP e ao Guia de Comitê de TI do SISP.

Adicionalmente, a MGPP-SISP está alinhada à Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI) do SISP, triênio 2013-2015, em seus objetivos: “4 – Alcançar a efetividade na gestão de TI” e “3 - Aperfeiçoar a governança de TI”.

2. Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação (SISP)

De acordo com o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, as atividades administrativas no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional estão organizadas sob a forma de sistemas, com a finalidade de uniformizar a interpretação e aplicação da legislação, bem como de padronizar os procedimentos a serem realizados, visando a sua eficiência.

O SISP foi instituído pelo Decreto nº 1.048 de janeiro de 1994, que, posteriormente, foi revogado pelo Decreto nº 7.579, de 11 de novembro de 2011.

O Decreto nº 7.579/2011, no seu artigo 1º, afirma:

“Ficam organizados sob a forma de sistema, com a denominação de Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP, o planejamento, a coordenação, a organização, a operação, o controle e a supervisão dos recursos de tecnologia da informação dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, em articulação com os demais sistemas utilizados direta ou indiretamente na gestão da informação pública federal.”

Integram o SISP:

- **Órgão Central:** Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
- **Órgãos Setoriais:** unidades de administração dos recursos de Tecnologia da Informação dos Ministérios e os órgãos da Presidência da República.
- **Órgãos Seccionais:** unidades de administração dos recursos de Tecnologia da Informação das autarquias e fundações.
- **Órgãos Correlatos:** unidades desconcentradas e formalmente constituídas de administração dos recursos de tecnologia da informação nos Órgãos Setoriais e Seccionais.
- **Comissão de Coordenação:** formada pelos representantes dos Órgãos Setoriais, presidida por representante do Órgão Central.

De acordo com o Art. 2º do Decreto 7.579/2011, o SISP tem por finalidade:

I - assegurar ao Governo federal suporte de informação adequado, dinâmico, confiável e eficaz;

II - facilitar aos interessados a obtenção das informações disponíveis, resguardados os aspectos de disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade, bem como restrições administrativas e limitações legais;

III - promover a integração e a articulação entre programas de governo, projetos e atividades, visando à definição de políticas, diretrizes e normas relativas à gestão dos recursos de tecnologia da informação;

IV - estimular o uso racional dos recursos de tecnologia da informação, no âmbito do Poder Executivo federal, visando à melhoria da qualidade e da produtividade do ciclo da informação;

V - estimular o desenvolvimento, a padronização, a integração, a interoperabilidade, a normalização dos serviços de produção e disseminação de informações, de forma desconcentrada e descentralizada;

VI - propor adaptações institucionais necessárias ao aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão dos recursos de tecnologia da informação;

VII - estimular e promover a formação, o desenvolvimento e o treinamento dos servidores que atuam na área de tecnologia da informação; e

VIII - definir a política estratégica de gestão de tecnologia da informação do Poder Executivo federal. “

3. Organização da obra

Este trabalho foi elaborado com base no Padrão para Gerenciamento de Portfólio, segunda edição, editado pelo *Project Management Institute* (PMI) e na experiência do grupo de consultoria em governança de TI do SISP, o qual atua no auxílio à implantação de boas práticas de gerenciamento de projetos.

Para melhor leitura e organização da metodologia, a obra é composta por um conjunto de processos, fluxos, procedimentos e guias, obedecendo a divisão abaixo.

A Parte I – Conceitos contém as principais definições relacionadas ao gerenciamento de portfólio de projetos.

A Parte II – Metodologia e Processos contém os grupos de processos do gerenciamento de portfólio de projetos, além dos que compõem a MGPP-SISP contendo os seguintes detalhes: objetivo, entrada, descrição das atividades e saída. Alguns processos possuem seus respectivos guias de referência.

A Parte III – Guias de Referência apresenta orientações com a descrição de alguns processos, artefatos e ferramentas de gerenciamento de portfólio de projetos. O objetivo desses é aprofundar alguns temas que, por ventura, não foram detalhados nos processos da MGPP-SISP.

A Parte IV – Artefatos fornece os modelos de documentos utilizados nos processos de gerenciamento de portfólio de projetos da MGPP-SISP. Esses estão disponíveis em formato aberto no portal do SISP¹.

Na Parte V – Glossário e Siglas consta a lista de termos e explicações relevantes sobre gerenciamento de portfólio de projetos e algumas siglas utilizadas na metodologia.

1• Endereço web: <http://www.sisp.gov.br>



PARTE I

Conceitos

4. Visão geral

As áreas de TI dos órgãos da Administração Pública Federal do Brasil não possuem os recursos necessários para atender a todas as demandas das áreas meio e finalísticas. Os recursos humanos, materiais e financeiros devem, então, ser empregados nos projetos prioritários de cada organização.

Durante o processo de formulação de estratégias e planos nas organizações, como, por exemplo, a elaboração do Plano Estratégico Institucional (PEI) ou do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), são definidos objetivos, iniciativas, metas e projetos que direcionam a organização nos anos seguintes. Por isso, é essencial que exista um processo para autorizar a realização de projetos de TI da instituição coerente com os objetivos organizacionais.

No entanto, as unidades organizacionais estão em constante mudança, sendo necessário uma resposta mais rápida da área de TI. Disto surgem trabalhos inesperados e não programados. Para disciplinar o atendimento a estas demandas intempestivas, é necessário, de maneira minimamente ordenada, planejar e priorizar.

Com a finalidade de suprir essa necessidade de direcionamento dos esforços e recursos, a gestão de portfólio de projetos estabelece processos de priorização e balanceamento, permitindo que os trabalhos de maior valor para a organização sejam aprovados e desenvolvidos, gerenciando de forma eficiente a concorrência por recursos escassos frente às demandas ilimitadas.



Figura 1: Relacionamento entre Gestão dos Processos, Projetos e Portfólio de Projetos
Fonte: Tradução de "The Standard for Portfolio Management, 2nd Edition", PMI.

O gerenciamento de portfólio de projetos visa assegurar a utilização racional de recursos nos trabalhos que tenham o maior valor para a organização, possibilitando que os projetos ou programas mais valiosos sejam tratados prioritariamente e que estejam totalmente integrados com as estratégias organizacionais.

5. Conceitos

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

O gerenciamento de portfólios de projetos refere-se a gestão centralizada de um ou mais portfólios, que inclui identificação, priorização, autorização, monitoramento e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados. O gerenciamento de portfólios se concentra em garantir que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos e que sejam consistentes e integrados às estratégias organizacionais.

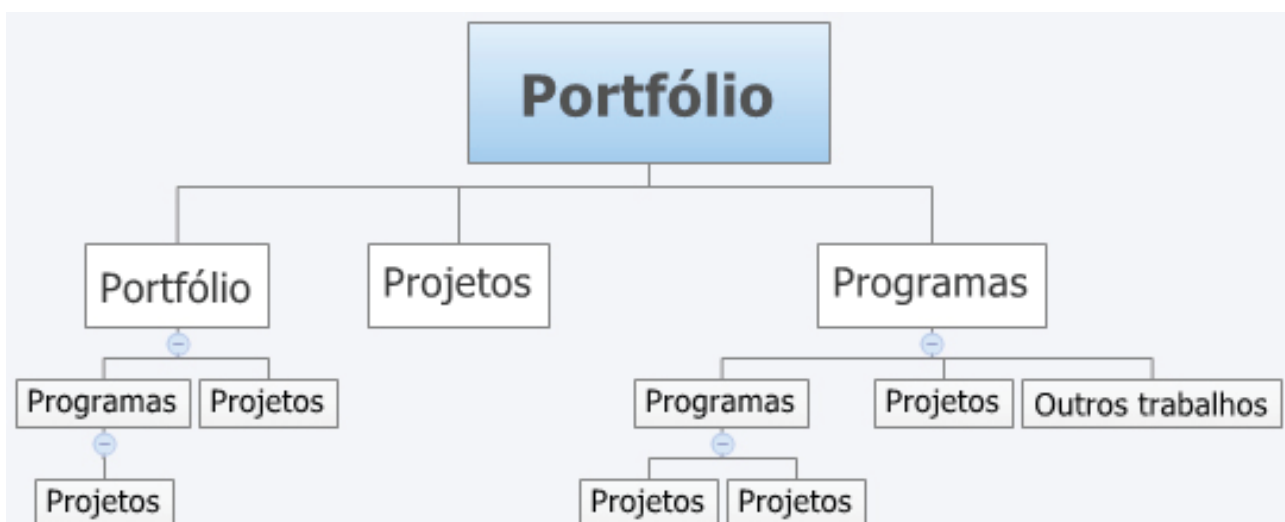


Figura 2: Relação entre projetos, programa e portfólio.

Todos os componentes de um portfólio exibem certas características comuns:

- Representam investimentos feitos, em curso ou planejados;
- Estão alinhados com as metas e objetivos estratégicos;
- Têm algumas características que, tipicamente, os distinguem, o que permite agrupá-los para o gerenciamento efetivo;

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

6. Tipos de portfólio de projetos

Neste documento, considerando os diversos níveis a que o gerenciamento de portfólio pode ser aplicado em uma organização, propomos uma classificação sob um olhar departamental e outro corporativo:

- **Portfólio de Projetos Departamental:** inclui projetos ou programas de um determinado departamento ou unidade organizacional. Neste caso, a visão dos projetos é limitada ou restrita. Exemplo: portfólio do Departamento de Recursos Humanos.
- **Portfólio de Projetos Corporativo:** são projetos ou programas que englobam toda a organização. A alta administração é a patrocinadora desses projetos, pois possui a visão do todo (secretarias, departamentos, coordenações). Incluem-se neste portfólio os projetos que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos e aqueles de grande abrangência.

7. Benefícios do gerenciamento de portfólio de projetos

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

Através da adoção desta prática, os órgãos podem aumentar a sua governança corporativa, sendo capazes de administrar melhor os riscos associados aos projetos, escolhendo aqueles que têm maior potencial de entregar benefícios para a organização.

Existem inúmeras vantagens na adoção dessas práticas, como por exemplo:

- Alinhar os projetos ou programas com as estratégias organizacionais, tais como:
 - Plano Plurianual (PPA);
 - Plano Estratégico Institucional (PEI);
 - Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI);
 - Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI);
 - Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).
- Prover a gestão das prioridades, mantendo o foco em projetos de maior valor para a organização;
- Permitir a alocação eficiente de recursos e investimentos;

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

Ressalta-se, ainda, que o gerenciamento de portfólio tende a assegurar que a organização está desempenhando um trabalho alinhado às necessidades, evitando os problemas abaixo listados:

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

8. Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos

Um portfólio tem uma relação de pai-filho com seus componentes, da mesma maneira que um programa tem uma relação de pai-filho com seus projetos. Os componentes são gerenciados de acordo com as estruturas e são periodicamente medidos para avaliar a probabilidade de alcançarem as metas.

Percebe-se que há nas organizações um grau de compreensão sobre a necessidade de realizar projetos para colocar sua estratégia corporativa em ação. Porém, quais seriam esses projetos? Para que este questionamento seja respondido, é necessário definir claramente a estratégia, objetivos e metas da organização. No caso da TI organizacional, é imprescindível a definição de um referencial estratégico para que seja possível fazer um alinhamento entre o portfólio e as estratégias da TI.

Na sequência, deve-se desdobrar esses objetivos em critérios de seleção e priorização que permitam comparar as idéias e propostas de projetos de maneira objetiva e imparcial, sempre preocupando-se com a capacidade de execução de projetos da organização. Saber quais recursos e quanto de cada um se tem e se é necessário.

Deve-se identificar as interdependências nos projetos, programas e portfólios da organização. Essas interdependências podem ser relacionadas ao compartilhamento de recursos, partes interessadas, aspectos políticos e muito mais. Além disso, as estratégias de médio e longo prazos podem envolver diferentes projetos cujos resultados sejam somados no sentido de produzir maior valor agregado.

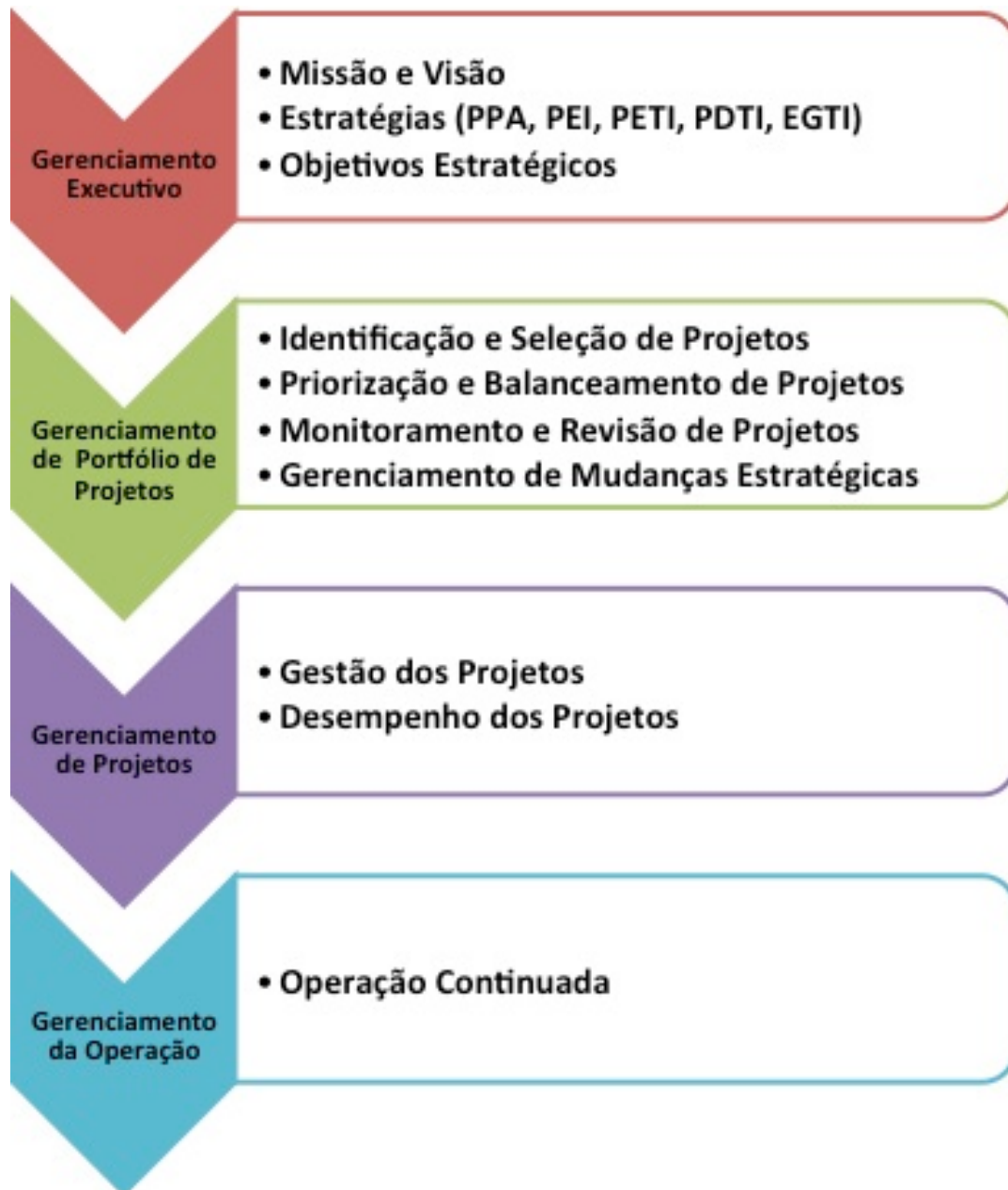


Figura 3: Relações entre as atividades de gestão.

Fonte: Tradução de *"The Standard for Portfolio Management, 2nd Edition"*, PMI

9. Indicadores de gerenciamento de portfólio de projetos

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

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

Assim sendo, pode-se dizer que os indicadores possuem, minimamente, duas funções básicas: a primeira é descrever, por meio da geração de informações, o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento; a segunda é de caráter valorativo que consiste em analisar as informações presentes com base nas anteriores, de forma a realizar proposições valorativas.

De forma geral, os indicadores não são simplesmente números, ou seja, são atribuições de valor a objetivos, acontecimentos ou situações, de acordo com regras, que possam ser aplicados critérios de avaliação, como, por exemplo, eficácia, efetividade e eficiência.

Dessa forma os indicadores servem para:

- mensurar os resultados e gerir o desempenho;
- embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão;
- contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- facilitar o planejamento e o controle do desempenho; e
- viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

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

Abaixo, alguns exemplos de indicadores:

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

10. Papéis e responsabilidades

Os papéis e responsabilidades aqui descritos são baseados nas referências bibliográficas e nas experiências de aplicação do modelo em instituições públicas. No entanto, cada organização deve analisar sua estrutura interna e cultura organizacional para definir quais são os papéis e responsabilidades melhor aplicáveis.

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

Papéis	Descrição
Comitê de Tecnologia da Informação (CTI)	<ul style="list-style-type: none">• Grupo formado por titulares das áreas finalísticas e da área de tecnologia da informação para assegurar que seus membros estejam envolvidos nas questões e decisões relevantes de TI, sendo permitida a delegação de competências, e instituído pela autoridade máxima do órgão ou entidade;• Fornece o apoio político e/ou os recursos financeiros para a realização do projeto. Responsável, também, por definir os critérios de seleção dos projetos de TI e pela priorização desses no portfólio do órgão;• Deve possuir uma visão estratégica do órgão e utilizar os instrumentos de planejamento estratégico disponíveis, tais como: PEI, PETI, PDTI, EGTI, etc;• Responsável por apoiar a metodologia de portfólio de projetos na sua área de atuação e por direcionar o trabalho do Gerente de portfólio de projetos;• Deve estar disponível para a realização das reuniões de acompanhamento periódico do portfólio de projetos.

Papéis	Descrição
Gerente de Portfólio de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Reporta-se ao Comitê de Tecnologia da Informação (CTI); • Faz o papel de interface entre os projetos e as partes interessadas; • Participa das reuniões estratégicas de portfólio de projetos de TI do CTI, reforçando o alinhamento entre as estratégias e os projetos; • Realiza reuniões periódicas com os gerentes de projetos para verificar o andamento dos projetos do portfólio, ajudando a resolver problemas que extrapolam a alçada dos gerentes de projeto; • Estabelece e mantém infraestrutura e sistemas apropriados para apoiar os processos de gerenciamento de portfólio; • Coordena a integração entre os projetos com uma visão geral, atuando diretamente com os gerentes de projetos.
Gerente de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Reporta-se ao gerente de portfólio quando solicitado; • Participa das reuniões de desempenho do(s) projeto(s) sob sua responsabilidade; • Gera informações de desempenho do projeto; • Gerencia o progresso e recursos do projeto, garantindo que os objetivos serão alcançados dentro do tempo, custo e qualidade pré-definidos no escopo.

Tabela 1: Papéis e responsabilidades



PARTE II

Metodologia
e Processos



11. Processos de gerenciamento de portfólio de projetos

Nesta parte do documento são apresentados os grupos de processos da metodologia, o fluxo geral dos processos, o detalhamento de cada um deles e a relação dos artefatos utilizados.

A MGPP-SISP possui um total de 7 (sete) processos e uma série de modelos de artefatos de suporte. A quantidade de processos e artefatos utilizados deverá ser adequada à realidade da organização.

Conforme representado no diagrama de processos da Figura 4, a gestão de portfólio de projetos deverá ser executada em paralelo, relacionando-se de forma constante, com a gestão de projetos da organização. Neste trabalho, é utilizada a MGP-SISP como referência de metodologia de gestão de projetos.

A imagem abaixo ilustra os processos que compõem a MGPP-SISP.

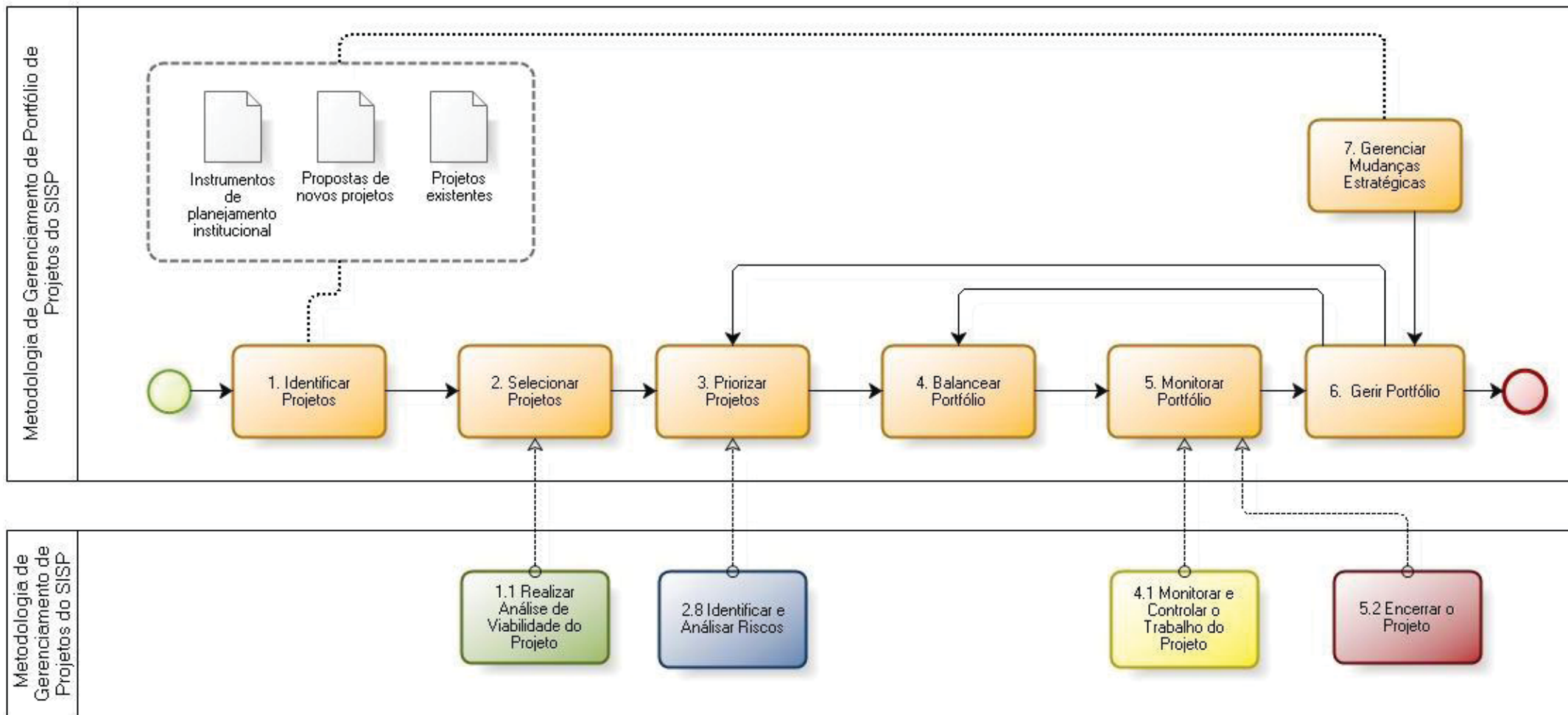


Figura 4: Processos da MGPP-SISP.

A imagem abaixo ilustra os processos que compõem a MGPP-SISP com seus respectivos artefatos.

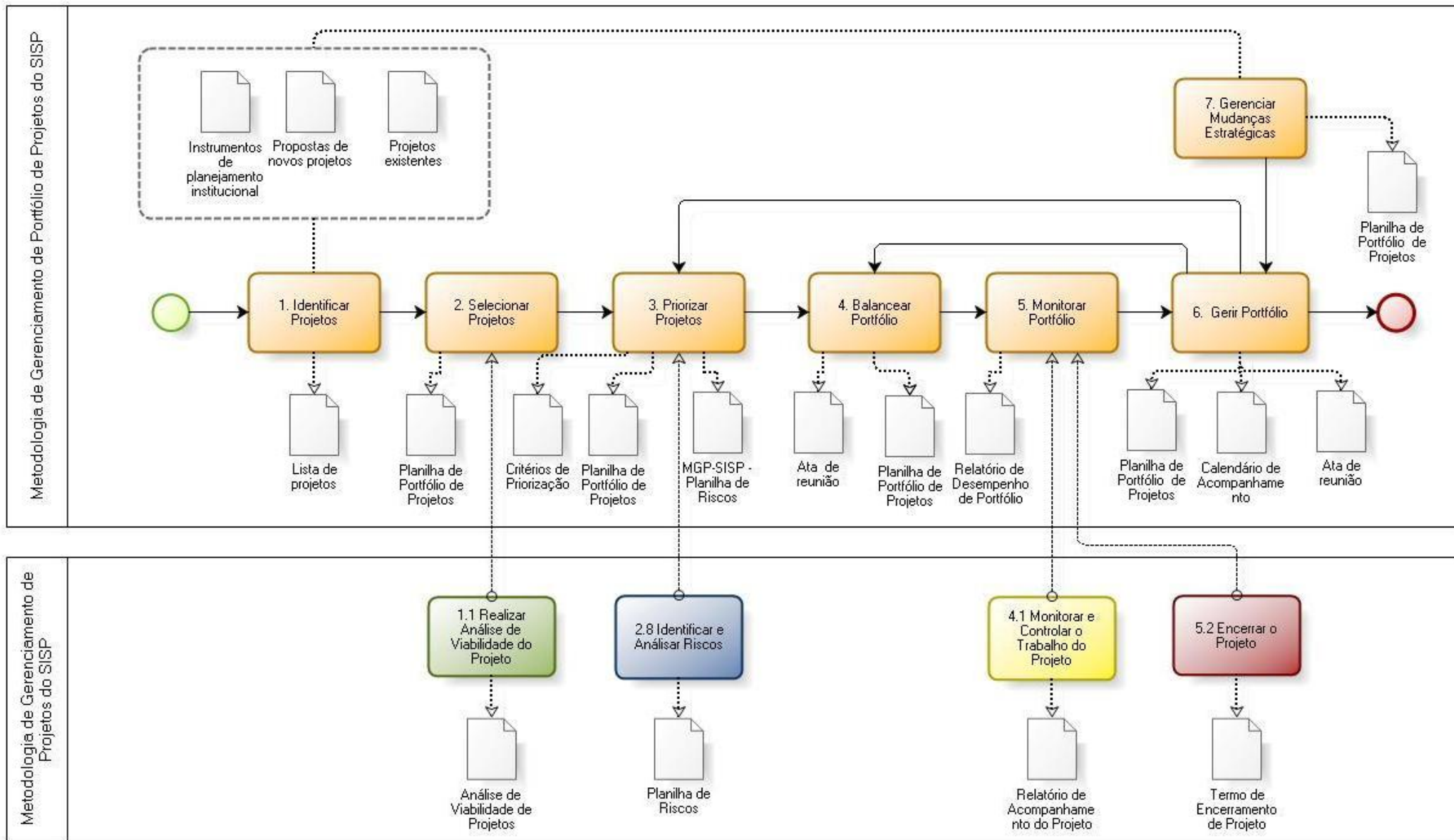

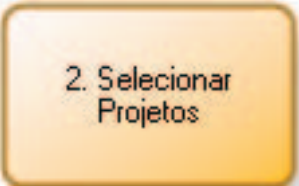


Figura 5: Processos da MGPP-SISP com artefatos.

11.1 Detalhamento dos Processos

1. Identificar Projetos	
	<p>Objetivo: Identificar os projetos que poderão compor o portfólio de projetos de TI do órgão.</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos de planejamento institucional: <ul style="list-style-type: none"> • Plano Plurianual (PPA); • Plano Estratégico Institucional (PEI); • Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI); • Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI); • Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI). • Propostas de novos projetos. • Projetos existentes. 	
<p>Descrição das Atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar uma lista atualizada com informações sobre os projetos e os programas que estão em execução e sobre as novas propostas de projetos ou programas que poderão compor o portfólio; • Identificar projetos de TI que estão nos planejamentos estratégicos e deverão ser desenvolvidos pela área de TI; • Identificar novas propostas de projetos ou programas. 	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lista de Projetos 	

2. Selecionar Projetos



2. Selecionar Projetos

Objetivo:

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

Entradas:

- Lista de Projetos;
- MGP-SISP - Análise de Viabilidade do Projeto.

Descrição das Atividades:

- Analisar a viabilidade de cada um dos projetos;
- Selecionar os projetos que serão realizados, de acordo com suas características e sua relevância para a organização;
- Avaliar se as categorias disponíveis satisfazem os critérios de qualificação dos projetos em categorias. Caso negativo, propor a inserção de novas categorias;
- Atribuir categorias relevantes de negócios aos projetos identificados;
- Rejeitar os projetos ou programas que não estejam alinhados com as diretrizes da organização;
- Informar o status dos projetos aprovados e rejeitados aos solicitantes e patrocinadores.

Saídas:

- Planilha de Portfólio de Projetos.

Guias de Referência:

- Guia de Categorização de Projetos.

3. Priorizar Projetos

3. Priorizar Projetos

Objetivo:

Priorizar os projetos de acordo com critérios pré-definidos, visando distinguir aqueles com o maior potencial de entrega de valor para a organização.

Entradas:

- Planilha de Portfólio de Projetos;
- MGP-SISP - Planilha de Riscos.

Descrição das Atividades:

- Detalhar o projeto, se necessário;
- Definir os critérios de priorização ou validá-los, se existentes;
- Levantar os riscos iniciais e documentá-los;
- Identificar os seguintes itens:
 - O relacionamento do projeto com o planejamento estratégico;
 - A abrangência dos resultados do projeto (sociedade, toda a organização, apenas um departamento ou setor);
 - A urgência do projeto;
 - O tempo estimado do projeto;
 - O conhecimento da equipe para desenvolver o projeto;
 - Os custos do projeto;
 - A disponibilidade orçamentária;
 - Os fatores políticos que poderão afetar o projeto.

Saídas:

- Critérios de Priorização;
- Planilha de Portfólio de Projetos, com os projetos priorizados ;
- MGP-SISP - Planilha de Riscos.

4. Balancear Portfólio

4. Balancear Portfólio

Objetivo:

Balancear o portfólio, autorizando a execução dos projetos já selecionados e priorizados, observando o equilíbrio entre as necessidades da organização e os recursos limitados.

Entradas:

- Critérios de Priorização;
- Planilha de Portfólio de Projetos;
- MGP-SISP - Planilha de Riscos;
- MGP-SISP - Análise de Viabilidade do Projeto.

Descrição das Atividades:

- Levantar a capacidade de realização de projetos e programas, recursos humanos e materiais disponíveis para a realização de projetos;
- Avaliar o impacto das limitações de capacidade no desempenho do portfólio;
- Determinar a continuidade, a inclusão ou o cancelamento de um projeto ou programa, assim como, repriorizá-los;
- Avaliar as interdependências entre os projetos;
- Reunir-se com a alta administração para decidir sobre o balanceamento dos projetos:
 - Validar a Planilha de Portfólio de Projetos, a qual já deve estar com os critérios de priorização aplicados;
 - Decidir sobre os projetos que serão desenvolvidos e aqueles que serão suspensos ou cancelados, equilibrando os projetos entre:
 - projeto de longo prazo x curto prazo;
 - riscos associados x benefícios esperados;
 - projetos estratégicos x políticos;
 - áreas de negócio atendidas;
 - quantidade de projetos alinhados ao planejamento estratégico institucional x quantidade de projetos que não estão alinhados às estratégias, mas que são necessários para a organização;
 - Esclarecer as dúvidas da alta administração;
 - Avaliar novas propostas de projetos e programas, confrontando-as com o portfólio atual;
 - Formalizar as decisões tomadas e informá-las às partes interessadas.
- Atualizar o portfólio de projetos da organização.

4. Balancear Portfólio



4. Balancear Portfólio

Objetivo:

Balancear o portfólio, autorizando a execução dos projetos já selecionados e priorizados, observando o equilíbrio entre as necessidades da organização e os recursos limitados.


Saídas:

- Planilha de Portfólio de Projetos atualizada;
 - Relação de projetos suspensos, cancelados ou autorizados;
- MGP-SISP - Ata de Reunião com as decisões e suas respectivas justificativas.

Guias de Referência:

- Guia de Balanceamento de Projetos.

5. Monitorar Portfólio



5. Monitorar Portfólio

Objetivo:

Monitorar e controlar as atividades necessárias para assegurar que o gerenciamento de portfólio de projetos de TI seja realizado, de modo a atingir os objetivos e metas pré-definidos na organização.

Entradas:

- MGP-SISP - Planilha de Riscos;
- MGP-SISP - Relatório de Acompanhamento do Projeto.

Descrição das Atividades:

- Consolidar o desempenho dos projetos;
- Reavaliar os riscos dos projetos e o impacto no portfólio de projetos;
- Coletar informações adicionais sobre os projetos, incluindo as dificuldades e entraves;
- Avaliar a capacidade e o nível de alocação dos recursos das áreas da TI;
- Elaborar ou validar os indicadores de portfólio de projetos e programas;
- Coletar e consolidar, periodicamente, os indicadores de projetos e programas tais como:
 - Quantidade de projetos em fila;
 - Quantidade de projetos em andamento;
 - Valor médio dos projetos no portfólio;
 - Índice de aderência à metodologia de gerenciamento de projetos.

Saídas:

- Relatório de Desempenho do Portfólio.

6. Gerir Portfólio

6. Gerir Portfólio

Objetivo:

Realizar a gestão do portfólio de projetos, garantindo que os recursos estão sendo investidos nos projetos mais importantes para a organização.

Entradas:

- Planilha de Portfólio de Projetos;
- MGP-SISP - Relatório de Acompanhamento do Projeto;
- Relatório de Desempenho do Portfólio;
- MGP-SISP - Planilha de Riscos.

Descrição das Atividades:

- Realizar reuniões de acompanhamento do portfólio de projetos com o Comitê de TI;
- Apresentar resumo do portfólio dos projetos consolidado, principalmente seus indicadores de avaliação;
- Avaliar o impacto de mudanças estratégicas no portfólio de projetos;
- Propor alterações no portfólio de projetos, baseado nas avaliações dos projetos e nas mudanças estratégicas;
- Prover informações e recomendações aos patrocinadores de diferentes níveis hierárquicos;
- Avaliar a necessidade de se executar o processo de priorização e balanceamento novamente;
- Elaborar calendário de acompanhamento de portfólio;
- Documentar as reuniões, principalmente as alterações aprovadas e as decisões tomadas.

Saídas:

- Planilha de Portfólio de Projetos atualizada;
- Calendário de Acompanhamento de Portfólio de Projetos;
- MGP-SISP - Ata de Reunião;
- Caso exista, apresentar painel de controle de projetos unificados.

7. Gerenciar Mudanças Estratégica

7. Gerenciar Mudanças Estratégicas

Objetivo:

Acompanhar a evolução das estratégias e identificar as mudanças que causam impacto no portfólio de projetos.

Entradas:

- Instrumentos de planejamento:
- Plano Plurianual (PPA);
- Plano Estratégico Institucional (PEI);
- Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI);
- Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI);
- Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).

Descrição das Atividades:

- Identificar as mudanças estratégicas e documentá-las;
- Avaliar o impacto dessas mudanças nos projetos do portfólio;
- Identificar se os projetos do portfólio contribuem para a realização das novas estratégias;
- Acompanhar o progresso e os resultados das estratégias, por meio das suas metas e indicadores;
- Caso os projetos do portfólio estejam impactando negativamente no alcance dos resultados das estratégias, deve-se levar sugestões de alterações no portfólio para a alta administração.

Saídas:

- Planilha de Portfólio de Projetos atualizada.

12. Relação dos artefatos

Este item descreve os artefatos sugeridos na Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP.





Gerenciamento de Portfólio de Projetos	
 Lista de projetos	Nome: Lista de Projetos
	Objetivo: Registrar os projetos identificados na organização.
 Planilha de Portfólio de Projetos	Nome: Planilha de Portfólio de Projetos
	Objetivo: Documentar o portfólio de projetos da organização.
 Critérios de Priorização	Nome: Critérios de Priorização
	Objetivo: Documentar os critérios de priorização que serão utilizados na classificação dos projetos do portfólio.
 Relatório de Desempenho de Portfólio	Nome: Relatório de Desempenho de Portfólio
	Objetivo: Reportar o desempenho da execução e controle do portfólio de projetos.

Tabela 2: Artefatos do gerenciamento de portfólio de projetos.



PARTE III

Guias de
Referência



13. Guia de Categorização de Projetos

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

Algumas implementações de gestão de portfólio de projetos partem diretamente para a tentativa de identificar e priorizar projetos para o portfólio. A grande dificuldade desta abordagem reside na falta de consenso sobre quais projetos agregam mais valor à organização, considerando o alinhamento destes projetos com as estratégias e objetivos definidos.

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

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

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

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

Considerando que o rol apresentado é exemplificativo, outros exemplos de denominações para categorias de projetos podem ser:

- Expansão de Serviço;
- Melhoria de Serviço;
- Mandatórios ou Regulatórios;

- Novos Produtos;
- Internos;
- Redução de Custos.

14. Guia de Balanceamento de Projetos

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

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

Na medida em que os projetos priorizados são aprovados, de acordo com o balanceamento dos projetos, inicia-se, oficialmente, o projeto, por meio da assinatura do Termo de Abertura de Projeto (TAP), e o seu desenvolvimento de acordo com a metodologia de gerenciamento de projetos.

As mudanças nos objetivos e metas de negócio poderão requerer a repriorização dos projetos, incluindo, assim, a necessidade de um novo balanceamento.

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

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

Caso novos trabalhos ou projetos sejam adicionados no portfólio, poderá ser necessária a remoção de trabalhos ou projetos que haviam sido previamente autorizados.

Outra atividade importante para o balanceamento do portfólio é o planejamento contínuo e o reequilíbrio dos projetos, baseados nas mudanças das necessidades do negócio, contemplando a inclusão e a exclusão de projetos.

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

Por exemplo, o órgão poderá distribuir o orçamento financeiro para os projetos priorizados da seguinte maneira:

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








PARTE IV

Artefatos



<Inserir logo.>	<Inserir nome do órgão> <Inserir nome da Secretaria/Departamento/Setor/Entidade.>			
CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO				
Número	Critério	Avaliação	Valor	Projeto
1	Importância estratégica	Alta	2000	
		Média	1000	
		Baixa	500	
2	Abrangência dos Resultados do Projeto	Traz mudança para muitas áreas	1000	
		Traz mudança para poucas áreas	250	
		Traz mudanças para uma área somente	125	
3	Urgência do Projeto	Alta	1000	
		Média	500	
		Baixa	250	
4	Tempo Estimado do Projeto	Curto	500	
		Médio	250	
		Longo	125	
5	Conhecimento da Equipe	Profundo	500	
		Razoável	250	
		Pouco	125	
6	Fator Político	Alto	1000	
		Médio	500	
		Baixo	250	
7	Tempo Aguardando a Execução	Menos de 6 Meses	125	
		De 6 meses a 1 Ano e 6 meses	250	
		Mais de 1 Ano e 6 meses	500	
TOTAL				

											
<Inserir nome do órgão.> <Inserir nome da Secretaria/Departamento/Setor/Entidade.>											
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS DO SISP (MGPP-SISP) PLANILHA DE PORTFÓLIO DE PROJETOS											
ID	Nome do Projeto	Área de Negócio	Patrocinador	Solicitante	Categoria	Riscos	Prioridade	Balaceamento	Status do Projeto	Status Gráfico	Observação
1									Em execução		
2									Adiado/Suspensão		
3									Em execução		
4									Priorizado		
5											
6											
7											
8											
9											
10											



PARTE V

Glossário e Siglas



GLOSSÁRIO

Nome	Descrição
Alinhamento Estratégico	É a ação de orientação ou ligação entre o planejamento estratégico de negócio e o planejamento estratégico de tecnologia da informação, ou projetos correspondentes, considerando a proximidade direta de contribuição e sinergia entre eles.
Balanceamento de Projetos	É um processo de organização dos projetos priorizados em categorias estabelecidas e, também, de ajuste para obter um equilíbrio entre a necessidade de desenvolver os projetos e as limitações dos recursos, dentro do perfil de risco desejado pela organização.
Gerenciamento de Projetos	É a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas às atividades de um projeto, a fim de atingir seus objetivos.
Gerente de Projetos	Pessoa, designada pela organização, responsável pelo gerenciamento do projeto para atingir os objetivos definidos.
Partes Interessadas	Pessoas e organizações, tais como: público, clientes, patrocinadores e organizações executoras, que estejam ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela execução ou término do projeto, ou que exerçam influência sobre o projeto e suas entregas.

Nome	Descrição
PMBOK	Guia publicado pelo <i>Project Management Institute</i> (PMI), contendo um conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos, incluindo práticas tradicionais comprovadas e amplamente aplicadas. Descreve habilidades, ferramentas e técnicas utilizadas para o gerenciamento de projetos.
Priorização de Projetos	É a ação de classificar e selecionar projetos de acordo com critérios específicos, que podem estar relacionados à proximidade com as estratégias da organização, aos riscos envolvidos, aos benefícios gerados, etc.
Processos	Um processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar um produto, resultado ou serviço pré-definido. Cada processo é caracterizado por suas entradas, as ferramentas e as técnicas que podem ser aplicadas e as saídas resultantes.
Programa	Um grupo de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle, que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.
Risco	Um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo.

Tabela 3: Glossário

SIGLAS

Sigla	Descrição
EGTI	Estratégia de Geral de Tecnologia da Informação.
IN	Instrução Normativa.
MGP-SISP	Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP.
MGPP-SISP	Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP.
MP	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação.
PEI	Plano Estratégico Institucional.
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i> , Guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos.
PMI	<i>Project Management Institute</i> , Instituto de Gerenciamento de Projetos.
PPA	Plano Plurianual.
SISP	Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação.
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação.
TI	Tecnologia da Informação.
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação.

Tabela 4: Siglas

Lista de Figuras

Figura 1: Relacionamento entre Gestão dos Processos, Projetos e Portfólio de Projetos

Figura 2: Relação entre projetos, programa e portfólio

Figura 3: Relações entre as atividades de gestão

Figura 4: Processos da MGPP-SISP

Figura 5: Processos da MGPP-SISP com artefatos

Lista de Tabelas

Tabela 1: Papéis e responsabilidades

Tabela 2: Artefatos do gerenciamento de portfólio de projetos

Tabela 3: Glossário

Tabela 4: Siglas

15. Referências bibliográficas

BIZAGI PROCESS MODELER – Software utilizado no desenvolvimento dos fluxos. Disponível em: <http://www.bizagi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=122> Acesso em 07/07/2011.

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Practice Standard for Work Breakdown Structures Second Edition, 2006.

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK), Quarta edição, 2008.

SECRETARIA DE GESTÃO - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEGES/MP). Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br>>. Acesso em 05 mar 2013.

SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MP). Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI). Versão 2013-2015. Disponível em: <http://www.sisp.gov.br/egti/wiki/download/file/EGTI_2013-2015_v1_1.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2013.

SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MP). E-PING: Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico. Versão 2011. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/acoes-e-projetos/e-ping-padroes-de-interoperabilidade/versoes-do-documento-da-e-ping>>. Acesso em : 10 jun. 2011.

SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MP). Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação. Versão 1.0. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/sisp-conteudo/nucleo-de-contratacoes-de-ti/modelo-de-contratacoes-normativos-e-documentos-de-referencia/guia-de-boas-praticas-em-contratacao-de-solucoes-de-ti>>. Acesso em : 18 jul. 2011.

SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MP). Instrução normativa nº 4, de 12 de novembro de 2010. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal. 2010c. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/instrucao-normativa-no-04-de-12-denovembro-de-2010>>. Acesso em: 26 fev. 2011.

BRASIL. Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, 2011b. Disponível em: <http://www.sisp.gov.br/mgppsisp/wiki/download/file/MGP-SISP_Versao_1.0.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2013.

BRASIL. Guia de Comitê de Tecnologia da Informação do SISP. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, 2013b. Disponível em: <<http://www.sisp.gov.br/guiacomiteti/wiki/download/file/GuiaComiteTI>>. Acesso em: 05 mar. 2013.

BRASIL. Guia de Elaboração de Plano Diretor de Tecnologia da Informação do SISP. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, 2012b. Disponível em: <http://www.sisp.gov.br/guiapdti/wiki/download/file/Guia_de_Elabora%c3%a7%c3%a3o_de_PDTI_v1.0_-_versao_digital_com_capa.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2013.

