



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 11ª REGIÃO  
*Gabinete da Presidência*

PORTARIA Nº 191/2018/SGP – Manaus, 10 de abril de 2018

Institui processo de  
gerenciamento de projetos da  
TIC.

A PRESIDENTE DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA  
11ª REGIÃO, Desembargadora do Trabalho ELEONORA DE SOUZA  
SAUNIER, no exercício de suas atribuições legais e  
regimentais,

CONSIDERANDO a necessidade de instituir processo  
de gerenciamento de projetos da TIC;

CONSIDERANDO as demais informações constantes  
do E-SAP DP-4369/2018,

R E S O L V E:

Art.1º Fica instituído processo de gerenciamento  
de projetos da TIC.

Art.2º Esta portaria entra em vigor na data de  
sua publicação.

*Assinado Eletronicamente*  
ELEONORA DE SOUZA SAUNIER  
Presidente do TRT da 11ª Região



# **METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE DEMANDAS, PORTFÓLIO E PROJETOS**

## **Demandas – MGPP – MGP**

**Versão 1.1**

Manaus, AM  
Outubro de 2016



# Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

## Sumário

1.	Introdução .....	5
2.	Conceito.....	6
2.1.	PROJETOS .....	6
2.2.	CICLO DE VIDA DE UM PROJETO .....	6
2.3.	OPERAÇÕES .....	7
2.4.	PROJETOS X OPERAÇÕES (DIFERENCIAÇÃO ENTRE PROJETO E ATIVIDADE FUNCIONAL) .....	8
2.5.	GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	8
2.6.	ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	8
2.7.	GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS E PORTFÓLIO .....	9
2.8.	PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS) .....	9
2.9.	ÁREAS DE CONHECIMENTO E OS PROCESSOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	10
3.	Papéis e Responsabilidades.....	11
3.1.	ESCRITÓRIO DE PROJETOS – EGP-SETIC .....	11
3.2.	GERENTE DO EGP-SETIC .....	11
3.3.	GERENTE DO PORTFÓLIO DE PROJETOS DO EGP-SETIC.....	12
3.4.	GERENTE DO PROJETO.....	13
3.5.	EQUIPE DO PROJETO .....	14
3.6.	ANALISTA DE DEMANDAS.....	15
3.7.	ÁREA DEMANDANTE .....	15
3.8.	PATROCINADOR DEMANDANTE.....	15
3.9.	DEMANDANTE .....	16
3.10.	PATROCINADOR DO PROJETO.....	16
3.11.	COMISSÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – CTI .....	17
3.12.	MATRIZ DE RESPONSABILIDADE – RACI.....	17
4.	Indicadores de Desempenho.....	20
4.1.	MODELO DE INDICADOR DE DESEMPENHO .....	20
5.	Critérios para definição entre demandas de Operação e Projetos.....	22
5.1.	OPERAÇÃO.....	22
5.2.	PROJETO .....	22
5.2.1.	Ação (miniprojeto).....	22
5.2.2.	Ágil ou Tradicional.....	22
6.	Critérios para categorização de projetos .....	23
8.	Critérios para priorização de projetos.....	24
9.	Mensuração de Projetos e Artefatos Obrigatórios.....	27
10.	Documentação.....	29
10.1.	REGRAS DE NOMENCLATURA DOS PROJETOS .....	29
10.2.	REGRAS DE NOMENCLATURA DE DOCUMENTOS .....	29
10.3.	VERSIONAMENTO.....	30
10.4.	REGRAS PARA SALVAR OS DOCUMENTOS NO AMBIENTE DE COLABORAÇÃO (ESTRUTURA DE DIRETÓRIOS).....	31
11.	Técnicas e ferramentas.....	32
11.1.	FERRAMENTAS.....	32



## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

11.1.1.	Gerenciamento do Projeto.....	32
11.1.2.	Estrutura Analítica de Projetos (EAP) .....	32
11.1.3.	Suíte de Escritório .....	32
12.	Técnicas de apoio ao Gerente do Projeto .....	33
12.1.	TÉCNICAS DE ELICITAÇÃO DE CONHECIMENTO.....	33
12.2.	PLANEJAMENTO DE ESCOPO DE PROJETO .....	34
12.3.	ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP).....	34
12.4.	TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO DO CRONOGRAMA .....	36
12.5.	TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS .....	40
12.6.	TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	41
13.	Técnicas de Gerenciamento de Projetos Ágil.....	42
13.1.	CANVAS DO PROJETO .....	42
13.1.1.	Etapa 1 – Conceber.....	44
13.1.2.	Quando e Quanto? .....	50
13.1.3.	Etapa 2 – Integrar.....	53
13.1.4.	Etapa 3 – Resolver .....	53
13.1.5.	Etapa 4 – Comunicar .....	53
13.2.	MÉTODO SCRUM .....	54
13.2.1.	Sprint .....	54
13.2.2.	Artefatos do Scrum.....	54
13.2.3.	Atores do Scrum.....	55
13.2.4.	Eventos com Duração Fixa (Time-Boxes).....	55
13.2.5.	Planning Poker.....	56
14.	Notação BPM.....	57
14.1.	CONCEITO SOBRE BPMN .....	57
14.2.	PROCESSOS.....	57
14.2.1.	Processo Privativo.....	57
14.2.2.	Processo Abstrato.....	57
14.3.	ELEMENTOS .....	58
14.3.1.	Piscinas, Raias e Fases.....	58
14.4.	EVENTOS .....	59
14.4.1.	Evento de Início.....	59
14.4.2.	Eventos de Fim.....	59
14.4.3.	Eventos Intermediários.....	59
14.5.	DECISÕES OU GATEWAYS.....	59
14.6.	ATIVIDADES OU TAREFAS .....	60
14.7.	ARTEFATOS OU OBJETOS .....	61
14.8.	CONNECTORES.....	61
15.	Macroprocesso da Metodologia de Gerenciamento de Portfólio e Projetos .....	62
15.1.	MACROPROCESSO DO GERENCIAR PORTFÓLIO .....	64
15.1.1.	Identificar Projetos .....	64
15.1.2.	Categorizar e Priorizar Projetos.....	72
15.1.3.	Controlar Portfólio de Projetos.....	79
15.2.	MACROPROCESSO DO GERENCIAR PROJETO .....	88
15.2.1.	Iniciar Projeto .....	89
15.2.2.	Planejar Projeto .....	97
15.2.3.	Executar Projeto .....	112
15.2.4.	Monitorar e Controlar Projeto.....	118
15.2.5.	Encerrar Fase .....	131





## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

---

15.2.6.	<i>Encerrar Projeto</i> .....	136
15.2.7.	<i>Gerenciar Projeto Ágil</i> .....	142
15.2.8.	<i>Gerenciar Ação</i> .....	160
16.	Glossário e Acrônimos .....	163
17.	Referências Bibliográficas.....	166



# Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

## 1. Introdução

### Propósito, objetivos e atribuições do EGP-SETIC

Uma metodologia de Gerenciamento de Projetos é um conjunto de padrões e práticas que tem como objetivo obter maior controle sobre os recursos que serão empregados durante a realização de um projeto.

Utilizando esses padrões e práticas corretamente, a equipe do projeto terá mais chances de ser eficiente, pois isso possibilita que as entregas sejam feitas com maior grau de acerto em relação aos prazos e custos. O bom uso de uma metodologia é importante porque permite evitar práticas que levem ao insucesso, bem como repetir as que permitam o alcance do sucesso.

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos é um guia para orientar a condução dos projetos dentro do TRT11, possibilitando: padronização de procedimentos e práticas; estabelecimento de linguagem comum; diminuição de custos e aumento de produtividade; redução de riscos operacionais; melhor distribuição de informações sobre o projeto e compartilhamento de lições aprendidas acerca de projetos anteriores.

Hoje, o EGP-SETIC encontra-se em um cenário definido como Escritório de Projetos departamental, dentro de uma estrutura organizacional funcional e que atuará tanto na área estratégica, quanto tática e operacional, dando maior enfoque à área operacional.

Entre os diversos papéis do EGP-SETIC do Tribunal Regional do Trabalho – 11ª região, destacam-se: ser o guardião da MGP; verificar a qualidade dos artefatos gerados; disseminar a metodologia aos Gerentes de Projetos e demais envolvidos; bem como apoiar estrategicamente os Gerentes de Projeto.

Uma das missões do EGP-SETIC será, através dos indicadores de desempenho, medir e mostrar o sucesso do escritório, promover a visibilidade das ações para os principais *stakeholders*. Detalhes acerca dos indicadores de desempenho poderão ser obtidos no capítulo 4.

Tendo como uma de suas necessidades a definição do amadurecimento constante do escritório, bem como da metodologia, caberá à equipe do EGP-SETIC criar ciclos de avaliação e evolução de sua maturidade.

Caso exista mudança evolutiva na Metodologia de Gerenciamento de Projetos, apenas os projetos novos deverão segui-la, mediante cronograma criado pelo EGP-SETIC. Projetos em execução devem ser concluídos de acordo com a metodologia antiga.



## 2. Conceito

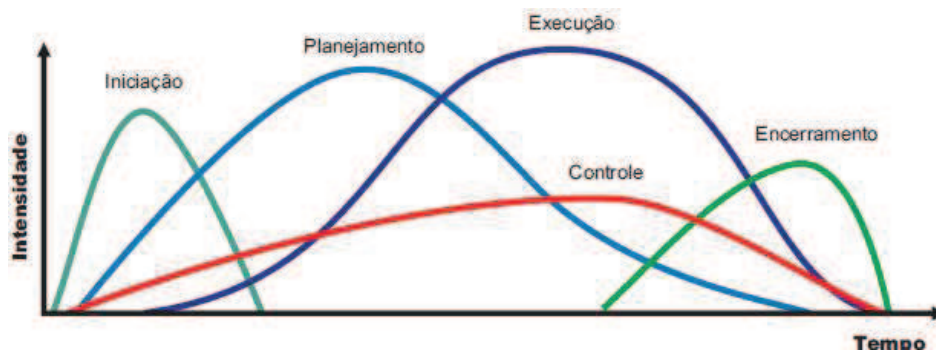
### 2.1. Projetos

Conceito de Projetos, segundo o PMI: “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMBOK, 2013, p. 3). Um projeto é um empreendimento que deve ter objetivo bem definido, bom argumento que justifique sua execução, tempo determinado com datas de início e fim definidas, bem como escopo claro e realista.

O projeto acaba quando o produto ou serviço que foi concebido por ele é entregue para a utilização pretendida, ou simplesmente é cancelado ou abortado. Um projeto é considerado bem-sucedido quando alcança ao menos três objetivos básicos: ser encerrado no prazo, respeitar o escopo e não exceder os custos definidos em seu planejamento.

### 2.2. Ciclo de Vida de um Projeto

Basicamente, para qualquer projeto, seu início deve ser formalizado, seu planejamento deve ser realizado e aprovado, deve ser executado e monitorado exatamente conforme planejado e deve ter sua formalização de encerramento (parcial, no caso de fases, ou total no caso de finalização do projeto). Este ciclo é constituído pela iteração existente entre os grupos de processo (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, Encerramento), em que os picos ocorrem conforme a intensidade exigida de cada grupo de processo na linha do tempo, como ilustrado na figura abaixo:

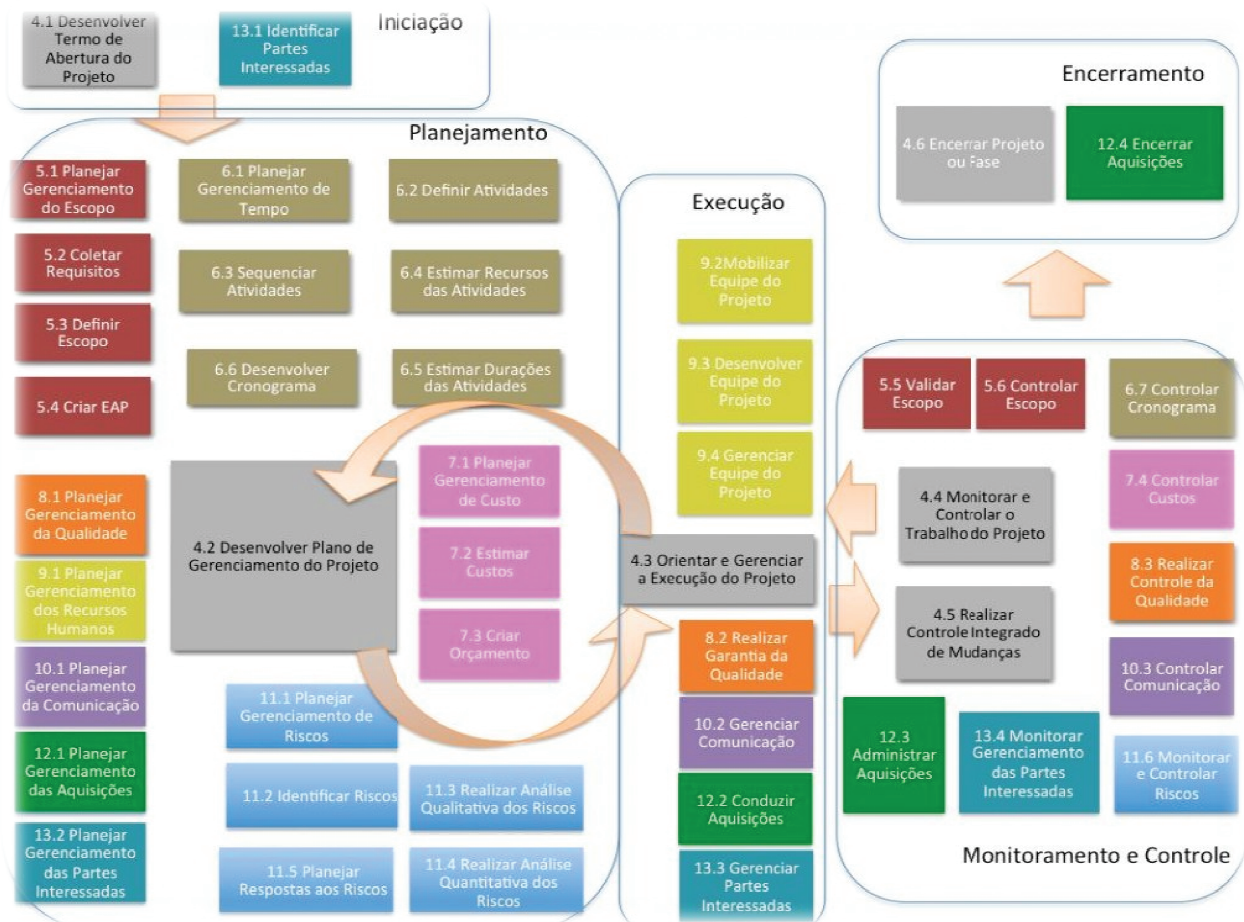


(Figura 1: Ciclo de vida de um projeto – PMBOK, 5ª Edição).

Na **iniciação** do projeto, devem ser feitas as análises de viabilidade do projeto, justificadas suas necessidades, definido o escopo, prazo, orçamento, Gerente do Projeto e patrocínio, dentre outras informações, conforme definido na MGP (Metodologia de Gestão de Projetos) da organização.

No **planejamento** do projeto são levantadas, analisadas e registradas todas as informações para cada área de conhecimento no grupo de processos de planejamento, conforme definidos na MGP da organização. Para um planejamento assertivo e fidedigno, devem ser utilizadas ferramentas, técnicas e habilidades para coleta e validação das informações que compoem o plano do projeto. O plano do projeto é um guia, um roteiro para o gerenciamento do projeto e é natural que, em sua primeira versão, não possua um nível de maturidade e previsibilidade de todos os eventos e informações que poderão ocorrer ao longo do projeto. Portanto, o plano do projeto é um ativo

cíclico, interativo e vivo. Deve ser atualizado conforme necessidade de exclusão, atualização ou inclusão de novas informações de impacto ao projeto. Conforme o PMBOK - 5ª Edição define, o plano do projeto é a composição dos planejamentos de cada uma das áreas de conhecimento, organizadas por grupos de processos que se relacionam, conforme ilustrado na figura abaixo:



(Figura 2: Ciclo de vida de um projeto – PMBOK, 5ª Edição).

## 2.3. Operações

Operações são ações continuadas, repetitivas e que geram sempre o mesmo resultado, a exemplo de um processo fabril ou atividades do cotidiano. Operações podem ser confundidas com projetos do ponto de vista das atividades, porém, um projeto (conforme sua própria definição) tem um fim definido e gera um produto ou serviço exclusivo.



### 2.4. Projetos x Operações (Diferenciação entre projeto e atividade funcional)

Projetos e operações confundem-se do ponto de vista das atividades porque ambos alocam pessoas, têm prazos para suas atividades e visam atingir um resultado. Porém, as operações têm suas atividades repetidas ao longo tempo, dando vida e continuidade a um processo e seu ciclo é sem fim. Diferentemente, os projetos têm atividades para alcançar um propósito (por exemplo, um marco para finalização de um pacote de trabalho definido em sua EAP) e, uma vez atingido, outras atividades e outros propósitos devem ser alcançados, até que o objetivo final proposto pelo projeto seja concluído. Há um fim determinado para o projeto, que se dá quando esse entrega o produto ou serviço para o qual foi criado ou até mesmo quando é cancelado ou abortado. Operações não têm fim, elas devem ser realizadas repetitivamente dentro do processo definido, de modo que se forem interrompidas ou cessarem sinalizam problemas ou descontinuidade da razão de ser da área ou da organização que a utiliza.

Exemplo de operações: emissão de notas fiscais de vendas. Se as notas fiscais param de ser emitidas, pode existir um problema de vendas ou de faturamento e a organização sofre danos.

### 2.5. Gerenciamento de Projetos

O Gerenciamento de Projetos é um método definido para garantir o sucesso de um projeto, no qual se utiliza ferramentas, técnicas e habilidades para planejamento e condução de projetos. O Gerenciamento de Projetos baseia-se nos métodos definidos na MGP da organização, conforme seu nível de maturidade em planejar, conduzir e monitorar projetos e é aprimorado conforme o grau e nível de maturidade da organização em gestão de projetos. Os métodos mais conhecidos em Gerenciamento de Projetos atualmente são os definidos pelo PMI, através de seu guia de melhores práticas (PMBOK), atualmente na 5ª edição, e o *framework* PRINCE 2 (com suas versões *Foundation*, *Practitioner* e *Professional*).

O Gerenciamento de Projetos pode ser feito também através de metodologias ágeis (baseadas em SCRUM, por exemplo), de forma total ou parcial, utilizando-se de um painel de controle que divida as *sprints* conforme as prioridades do projeto, tornando o nível de monitoramento e controle mais dinâmico, ágil e intenso.

### 2.6. Escritório de Gerenciamento de Projetos

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO – *Project Management Officer*) é uma entidade organizacional responsável por manter as melhores práticas de gerenciamento de projeto, definindo padrões, guias e *templates*. É responsável por conduzir os projetos de forma integrada, contribui para o alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos da instituição e promove a visibilidade das vantagens do gerenciamento efetivo de projetos. Além de fornecer serviço de apoio ao Gerenciamento de Projetos, também fornece informações de execução dos projetos, capacitação e treinamentos em gestão (mentoria e *coaching*).



## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

### 2.7. Gerenciamento de Programas e Portfólio

O Gerenciamento de Projetos pode estender-se para duas formas de gerenciamento, dependendo dos projetos existentes na organização: Gerenciamento de Programas e Gerenciamento de Portfólio.

O Gerenciamento de Programas preocupa-se com uma gestão que obtenha ganhos coletivos em projetos que, individualmente, não seria possível. Um exemplo seria a organização avaliar sua carteira de projetos e perceber similaridades entre pontos de vista de escopo, cliente, objeto dos projetos, equipe e etc., de forma que a empresa possa optar por gerir estes projetos (com certas similaridades) em uma gestão única, obtendo aproveitamentos de equipes, prazos, atividades (escopo e qualidade), etc.

No caso de Gerenciamento de Portfólio, a organização filtra os projetos que estão alinhados diretamente aos seus objetivos estratégicos, independentemente de suas afinidades entre si ou gestão.

A Gestão de Portfólio de projetos é feita com foco na facilitação das demandas do projeto com investimentos e apoio aos projetos que compõem o portfólio, de forma que os Gerentes de Projeto são apoiados pelo gestor de portfólio (ou gerente do portfólio) e o gestor reporta à alta direção, em pontos de controle e canais de comunicação definidos, o status dos projetos, o alcance das metas definidas no portfólio de projetos e o tratamento de seus riscos.

Tanto o gerenciamento de programas quanto o de portfólio de projetos devem ser definidos na MGP da organização.

### 2.8. Partes Interessadas (*stakeholders*)

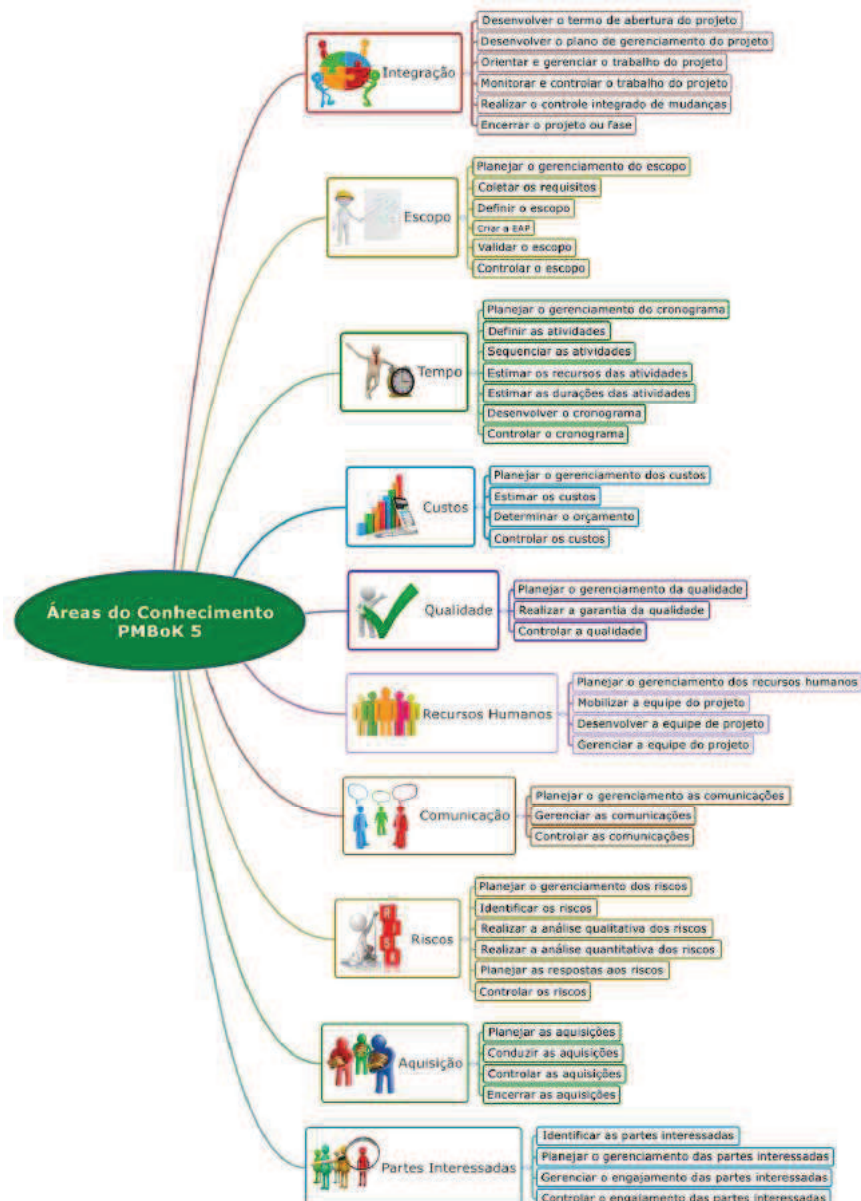
As partes interessadas são pontos essenciais tratados na gestão de projetos. Isso pode ser corroborado pelo fato de o *PMBOK - 5ª Edição* trazer um capítulo exclusivo para este gerenciamento (Capítulo 13 – Gerenciamento das Partes Interessadas). Uma parte interessada pode ser uma pessoa, grupo, área ou organização cujo resultado do projeto (produto ou serviço) afetará, direta ou indiretamente, onde essa possa ter algum interesse, seja o resultado positivo ou negativo. A expectativa dos interessados deve ficar clara e compreensível no plano do projeto e deve ser gerenciada para que o projeto atinja seu objetivo e seja concluído com sucesso.



### 2.9. Áreas de Conhecimento e os Processos em Gerenciamento de Projetos

O PMBOK 5ª edição divide o Gerenciamento de Projetos em dez áreas do conhecimento, de forma que cada uma delas é especializada e define por seus requisitos de conhecimentos, descreve os quarenta e sete processos, suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas.

Uma visão gráfica das áreas e dos processos que as compõem pode ser obtida pela imagem abaixo:



(Figura 3: Áreas de Conhecimento – PMBOK, 5ª Edição).



### 3. Papéis e Responsabilidades

#### 3.1. Escritório de Projetos – EGP-SETIC

**Papel:**

É uma entidade organizacional que centraliza, avalia e coordena projetos, promovendo a visibilidade dos status dos projetos no que diz respeito à sua responsabilidade.

**Responsabilidades:**

- Definir diretrizes para o Gerenciamento de Projetos;
- Desenvolver e implementar metodologia para o Gerenciamento de Projetos;
- Comunicar e garantir a disponibilidade de informações acerca dos projetos, promovendo a visibilidade às partes interessadas;
- Consolidar informações acerca dos projetos e reportar sua situação;
- Prestar suporte aos Gerentes de Projeto quanto ao uso da metodologia, à gestão de projetos e às ferramentas de gerenciamento;
- Monitorar o planejamento e propor alterações necessárias para que o projeto atinja seus objetivos;
- Monitorar o desempenho dos projetos, propondo ações corretivas, caso seja necessário;
- Promover treinamento e disseminação do conhecimento.

**Membros da equipe do EGP-SETIC:**

- Gerente do EGP-SETIC;
- Gerente do Portfólio de Projetos;
- Gerente de Projetos;
- Analista de Demandas.

#### 3.2. Gerente do EGP-SETIC

**Papel:**

O Gerente do EGP-SETIC é o líder do Escritório de Projetos, seu principal papel é representar o Escritório de Projetos em reuniões e guiar toda a equipe do escritório.

**Responsabilidades:**

- Liderar a equipe do EGP-SETIC;
- Representar o EGP-SETIC nas reuniões;
- Apoiar o Secretário da SETIC em tomadas de decisões;
- Apoiar o Gerente de Projetos em questões mais complexas;
- Escalar problemas e questões relacionadas a conflitos no portfólio de projetos e outras ações que exijam a convocação da Comissão de Tecnologia da Informação – CTI.





## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

### Competências:

- *Coaching*;
- Comunicação;
- Conhecer e aplicar bem os conceitos de gestão de projetos;
- Construção de confiança;
- Formação de times;
- Gerenciamento de conflitos;
- Influência;
- Liderança e habilidade de delegar;
- Motivação;
- Negociação;
- Percepção da estratégia, da política e da cultura empresarial;
- Tomada de decisão;
- Orientação para resultados.

### 3.3. Gerente do Portfólio de Projetos do EGP-SETIC

#### Papel:

É o profissional responsável pela execução das ações necessárias ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios. No caso do TRT11, as tarefas incluem: identificar, priorizar e controlar projetos e programas para atingir os objetivos do planejamento estratégico da SETIC.

#### Responsabilidades:

- Reportar-se ao Comitê de Tecnologia da Informação (CTI);
- Organizar e participar das reuniões estratégicas de portfólio de projetos de TI do CTI;
- Realizar reuniões periódicas com os Gerentes de Projetos para verificar o andamento dos projetos do portfólio, ajudando a resolver problemas que extrapolem a alçada dos Gerentes de Projeto;
- Estabelecer e manter infraestrutura e sistemas apropriados para apoiar os processos de gerenciamento de portfólio;
- Coordenar a integração entre os projetos com uma visão geral, atuando diretamente com os Gerentes de Projetos.

### Competências:

- *Coaching*;
- Comunicação;
- Conhecer e aplicar bem os conceitos de gestão de projetos;
- Construção de confiança;
- Formação de times;
- Gerenciamento de conflitos;
- Influência;
- Liderança e habilidade de delegar;
- Motivação;
- Negociação;
- Percepção da estratégia, da política e da cultura empresarial;



## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

- Tomada de decisão;
- Orientação para resultados.

### 3.4. Gerente do Projeto

#### Papel:

O Gerente de Projetos – GP – é o profissional que foi alocado pelo EGP-SETIC mediante a assinatura do Termo de Abertura – TAP, para coordenar as ações necessárias à realização o projeto.

De acordo com o Artigo 4º da Resolução CNJ nº 182/2013, que define as atribuições do Integrante Técnico, são observadas características e atribuições semelhantes ao de um Gerente de Projetos, conforme estabelecido pelo PMI, logo, é possível que o Integrante Técnico e o Gerente do Projeto sejam a mesma pessoa.

Dependendo das características do projeto, o Gerente do Projeto pode ser designado pela área demandante, neste caso, o EGP-SETIC deve verificar sua capacidade de Gerenciamento de Projetos, conhecimento da metodologia e fornecer o suporte necessário.

#### Responsabilidades:

- Planejar e gerenciar o projeto sob sua responsabilidade;
- Definir estratégias de implementação;
- Definir e gerenciar os recursos (humanos, financeiros e materiais) necessários à implementação do projeto;
- Monitorar os resultados alcançados, adotando medidas para que o projeto seja concluído dentro do planejado;
- Relacionar-se com as partes interessadas no projeto sob sua responsabilidade, de forma a garantir sua viabilidade (incluindo fornecedores);
- Gerenciar o planejamento e orçamento do projeto;
- Acompanhar os indicadores de desempenho do projeto;
- Fazer os ajustes necessários durante o desenvolvimento do projeto;
- Agir para mitigar riscos inerentes ao projeto;
- Distribuir e negociar metas com a equipe do projeto, incentivando o alcance dos resultados;
- Gerenciar conflitos com a equipe do projeto, bem como com as outras áreas interessadas;
- Reportar a situação do projeto ao patrocinador do projeto e ao Escritório de Projetos;
- Manter o sistema com informações atualizadas acerca do andamento do projeto;
- Manter atualizados os documentos pertinentes;
- Propor melhorias na MGP;
- Responder pelas ações e resultados do projeto.

#### Competências:

- *Coaching*;
- Comunicação;



## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

- Conhecer e aplicar bem os conceitos de gestão de projetos;
- Construção de confiança;
- Formação de times;
- Gerenciamento de conflitos;
- Influência;
- Liderança e habilidade de delegar;
- Motivação;
- Negociação;
- Percepção da estratégia, da política e da cultura empresarial;
- Tomada de decisão;
- Orientação para resultados.

### 3.5. Equipe do Projeto

#### Papel:

São funcionários que apoiam o gerente de projeto na execução de suas atividades. Podem ser especialistas em uma determinada área, fornecendo informações imprescindíveis para a realização do projeto. Podem ser funcionários que ajudarão na elaboração de textos ou cronogramas.

#### Responsabilidades:

- Auxiliar o gerente no planejamento do projeto;
- Oferecer a sua expertise técnica ou conhecimento da área de negócio;
- Executar as tarefas designadas pelo Gerente do Projeto;
- Reportar ao Gerente do Projeto acerca do andamento das tarefas sob sua responsabilidade;
- Manter a documentação sob sua responsabilidade atualizada.

#### Competências:

- Comunicação;
- Conhecer e aplicar bem os conceitos de gestão de projetos;
- Formação de times;
- Motivação;
- Percepção da estratégia, da política e da cultura empresarial;
- Tomada de decisão.



## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

### 3.6. Analista de Demandas

**Papel:**

É o profissional responsável por filtrar as demandas que chegam ao Escritório de Projetos, realizando uma análise prévia das informações, entrando em contato com a área demandante e equipe técnica do SETIC, avaliando, classificando e controlando a demanda.

**Responsabilidades:**

- Reportar-se ao Gerente do Portfólio de Projetos;
- Organizar todas as demandas que entram no EGP-SETIC;
- Classificar e detalhar as demandas;
- Comunicar às partes interessadas a situação da demanda.

**Competências:**

- Comunicação;
- Conhecer e aplicar bem os conceitos de Gerenciamento de Projetos e de demandas;
- Conhecer o catálogo de serviços;
- Conhecer as equipes da SETIC.

### 3.7. Área Demandante

**Papel:**

É a área funcional que idealizou o projeto.

### 3.8. Patrocinador Demandante

**Papel:**

É o patrocinador do projeto da área demandante, ou seja, é a pessoa (ou pessoas) que tem (têm) interesse genuíno no sucesso do projeto.

**Responsabilidades:**

- Atuar em estratégias de ações do projeto;
- Intermediar com a alta administração em favor do projeto;
- Fornecer o apoio institucional necessário ao desenvolvimento do projeto;
- Negociar a liberação de recursos humanos, financeiros e materiais para o projeto;
- Atuar na gestão de conflitos com as partes interessadas no projeto;
- Sempre que solicitado, participar de reuniões que envolvam mudanças no escopo, custo ou prazo;
- Acompanhar o andamento e os resultados do projeto sob sua responsabilidade;
- Avaliar e aprovar artefatos do projeto, quando solicitado.



## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

### 3.9. Demandante

#### Papel:

Servidor representante da Área Demandante da Solução de TIC, responsável pelos aspectos funcionais da solução. Ele deverá fazer parte da Equipe do Projeto.

#### Responsabilidades:

- Fornecer conhecimentos sobre a visão, regras e requisitos do negócio, bem como os aspectos funcionais da solução;
- Fornecer informações legais;
- Fornecer informações sociais, ambientais e culturais que definam os requisitos que a solução deve atender.

#### Competências:

- Comunicação;
- Conhecimento aprofundado do negócio;
- Orientação para resultados;
- Percepção da estratégia, da política e da cultura empresarial;
- Tomada de decisão.

### 3.10. Patrocinador do Projeto

#### Papel:

É o Patrocinador do projeto dentro do EGP-SETIC, ou seja, é a pessoa (ou pessoas) que tem (têm) interesse genuíno no sucesso do projeto.

#### Responsabilidades:

- Atuar em estratégias de ações do projeto;
- Intermediar com a alta administração em favor do projeto;
- Fornecer o apoio institucional necessário ao desenvolvimento do projeto;
- Negociar a liberação de recursos humanos, financeiros e materiais para o projeto;
- Atuar na gestão de conflitos com as partes interessadas no projeto;
- Sempre que solicitado, participar de reuniões que envolvam mudanças no escopo, custo ou prazo;
- Acompanhar o andamento e os resultados do projeto sob sua responsabilidade;
- Avaliar e aprovar artefatos do projeto, quando solicitado.



## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

### 3.11. Comissão de Tecnologia da Informação – CTI

#### Papel:

Grupo formado por tomadores de decisão das áreas demandantes e da área de TI. Devem estar disponíveis para a realização das reuniões de acompanhamento do portfólio de projetos. Devem possuir uma visão estratégica do TRT11 e utilizar os instrumentos de planejamento estratégico (PPA; PEI; PETIC; PDTIC) para tomada de decisão.

#### Responsabilidades:

- Definir questões e decisões relevantes acerca do rumo a ser tomado;
- Definir os critérios de seleção dos projetos;
- Definir a priorização dos projetos no portfólio;
- Fornecer o apoio político;
- Fornecer recursos financeiros;
- Apoiar a metodologia de portfólio de projetos;
- Direcionar o trabalho do Gerente do Portfólio de Projetos;
- Resolver conflitos entre as áreas demandantes e a carga de projetos que o EGP-SETIC consegue executar.

### 3.12. Matriz de Responsabilidade – RACI

A seguir é apresentada a Matriz RACI do Processo de Gerenciamento de Demandas de TI, onde:

<b>R</b>	Responsável pela execução	<ul style="list-style-type: none"><li>• É efetivamente quem trabalha na atividade.</li></ul>
<b>A</b>	Autoridade para aprovar	<ul style="list-style-type: none"><li>• É o responsável pelo aceite formal da tarefa ou produto entregue;</li><li>• Deverá fornecer os meios para que a atividade possa ser executada;</li><li>• Será responsabilizado caso a atividade não alcance os seus objetivos.</li></ul>
<b>C</b>	Consultado	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quem deve ser consultado durante a execução da atividade;</li><li>• A informação fornecida agrega valor e/ou é essencial para a implementação.</li></ul>
<b>I</b>	Informado	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quem deve ser informado acerca do progresso da execução da atividade;</li><li>• Não precisa estar envolvido no processo de tomada de decisão.</li></ul>



## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

Fase	Atividade	EGP-SETIC	Gerente de Projetos	Equipe do Projeto	Patrocinador Demandante	Patrocinador do Projeto	CTI
Iniciação	Elaborar Termo de Abertura do Projeto (TAP)	I	R/A	-	I	C	-
	Validar o TAP	R/A	C	-	I	I	-
	Aprovar o TAP	I	C	-	I	R/A	-
	Realizar reunião de abertura ( <i>Kick-off Meeting</i> )	I	R/A	-	I	C	-
Planejamento	Formar a equipe	I	R/A	-	I/R	I/R	-
	Analisar as partes interessadas ( <i>stakeholders</i> )	I	R/A	R	I	I	-
	Detalhar o escopo	I	R/A	R	I	I	-
	Elaborar a EAP e o Dicionário da EAP	I	R/A	R	I	I	-
	Elaborar o cronograma	I	R/A	R	I	I	-
	Identificar os Riscos	I	R/A	R	I	I	-
	Planejar o orçamento	I	R/A	R	I	I	-
	Planejar a comunicação	I	R/A	R	I	I	-
	Definir indicadores de desempenho	I	R/A	R	I	I	-
	Elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)	I	R/A	R	I	C	-
	Analisar o PGP	R/A	C	I	I	I	-
Validar o PGP	I	C	I	I	R/A	-	
Execução	Executar o projeto	I	R/A	R	I	I	-
Monitoramento e Controle	Monitorar e controlar o projeto	I	R/A	R	I	I	-
	Elaborar Relatório de Status do Projeto	I	R/A	R	I	I	-
	Analisar a Requisição de Mudança	C	R	R	I	I	-
	Aprovar Solicitação de Mudança	I	C	C	R	R/A	-
	Executar a Mudança	C	R/A	R	I	I	-
Encerramento	Elaborar e Aprovar Termo de Aceite	I	C	I	R/A	I	-



## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

	Elaborar Termo de Entrega da Fase ou Projeto	I	R/A	C	-	-	-
	Elaborar Termo de Encerramento do Projeto - TEP	I	R/A	C	-	-	-
	Realizar reunião de lições aprendidas	C	R/A	R	I	I	-
	Encerrar o projeto ou fase do projeto	I	R/A	I	I	I	-
Portfólio	Resolver conflitos ente EGP-SETIC e Área Demandante	C	C	I	C	C	R/A
	Definir os critérios de seleção dos projetos	R	I	I	-	C	R/A
	Definir a priorização e a categorização dos projetos	R	I	I	-	C	R/A





## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

### 4. Indicadores de Desempenho

Um dos fatores críticos de sucesso para um EGP-SETIC é a definição de indicadores de desempenho para medir a qualidade dos serviços prestados, propor metas de melhorias e ações para atingir os resultados pretendidos.

Esses indicadores deverão abordar o desempenho dos projetos controlados pelo EGP-SETIC, o desempenho do negócio do TRT11, área demandante, principais interessados, bem como o desempenho do serviço prestado pelo próprio Escritório de Projetos.

Os indicadores de desempenho, de modo geral, não trarão modificações imediatas, uma vez que será necessário calibrar os índices dos indicadores, coletar dados históricos neles baseados, para só então poder tratar a visão de futuro com metas e ações.

#### 4.1. Modelo de Indicador de Desempenho

A tabela abaixo mostra o modelo que o EGP-SETIC deverá utilizar para definir seus indicadores:

<b>Número do Indicador</b>	<b>Nome do Indicador</b>
Objetivo:	<i>Objetivo específico do indicador.</i>
Descrição:	<i>Descrição detalhada do indicador.</i>
Periodicidade da Coleta do Dado:	<i>De quanto em quanto tempo (periodicidade) o indicador será coletado e armazenado para criar uma base histórica.</i>
Periodicidade da Análise do Indicador:	<i>De quanto em quanto tempo (periodicidade) o Escritório de Projetos analisará a base histórica do indicador com o objetivo de criar metas e ações.</i>
Forma de medir:	<i>Como será a forma de medir esse indicador. Exemplos: entrevistas; questionários; auditorias em ferramentas.</i>
Unidade de medição:	<i>Métrica de medição. Exemplos: porcentagem; nota de 1 a 5; escala de nível para o serviço.</i>
Fórmula:	<i>Fórmula matemática para criar o índice. Por exemplo, no caso de porcentagem: [(nota total) / (total de envolvidos)] * 100.</i>
Comentários acerca da fórmula:	<i>Se necessário, adicionar detalhamento da fórmula para deixá-la mais clara, sem ambiguidade, mais exata.</i>
Meta:	<i>Meta mínima para o indicador.</i>
Crítérios de análise:	<i>Criação de semáforos para visualização dos indicadores. Por exemplo: "Verde" = Meta ≥ 75% "Amarelo" = 60% ≤ Meta &lt; 75% "Vermelho" = Meta &lt; 60%</i>
Fonte:	<i>Qual é a origem da informação. Exemplos: sistemas; área demandante; Gerentes de Projetos.</i>
Comentários:	<i>Comentários diversos acerca do indicador de desempenho.</i>



## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

Exemplo de um indicador de desempenho:

ID01	Percentual de Projetos em conformidade com a MGP
Objetivo:	Garantir um percentual mínimo de projetos em conformidade com a metodologia de Gerenciamento de Projetos.
Descrição:	Este indicador mede a quantidade de projetos controlados pelo EGP-SETIC que estão utilizando a metodologia definida.
Periodicidade da Coleta do Dado:	Fim de cada projeto.
Periodicidade da Análise do Indicador:	Trimestral.
Forma de medir:	Auditoria em ferramentas de gestão de projetos e nos artefatos preenchidos.
Unidade de medição:	Valor em porcentagem (%).
Fórmula:	$[(\text{total de projetos em conformidade com a MGP}) / (\text{total de projetos em andamento do escritório})] * 100.$
Comentários acerca da fórmula:	N/A.
Meta:	$\geq 60\%$ dos projetos em conformidade com a MGP.
Meta desafiadora:	$\geq 75\%$ dos projetos em conformidade com a MGP.
Critérios de análise:	“Verde” = Meta $\geq 60\%$ “Amarelo” = $50\% \leq$ Meta $< 60\%$ “Vermelho” = Meta $< 50\%$
Fonte:	Auditoria em ferramentas de gestão de projetos e nos artefatos preenchidos. Informações dos Gerentes de Projeto.
Comentários:	N/A.



### 5. Critérios para definição entre demandas de Operação e Projetos

O Analista de Demandas deverá filtrar todas as novas demandas entre “Operações”, atividades que serão executadas sem o monitoramento do EGP-SETIC e “Projetos”, atividades que devem ser inseridas no portfólio de projetos e, conseqüentemente, monitoradas pelo EGP-TIC.

#### 5.1. Operação

“Operações” são demandas pontuais e rotineiras de pequena duração.

*Exemplo:* Correção de um bug simples; Fazer backup; Criar máquina virtual; Gerar relatório de desempenho da SETIC

Os critérios para definir uma demanda como “Operação” são:

1. Demanda já estar presente no "Catálogo de Serviços" da Central de Atendimento ao Usuário da SETIC (ex.: Incidentes e Requisições);
2. Obrigatoriamente não ser estratégico/tático (Não estar no PDTIC)
3. Estimativa de esforço em horas for menor que 35 (trinta e cinco) horas ou 5 dias (uteis/corridos);
4. Estimativa de recursos humanos envolvidos na demanda for igual ou inferior a dois servidores;
5. Não exigir Contratação de acordo com Resolução CNJ nº 182/2013 ou legislação vigente.

#### 5.2. Projeto

##### 5.2.1. Ação (miniprojeto)

“Ações” são demandas críticas para a SETIC, de curta duração e necessitando monitoramento contínuo do EGP-TIC.

*Exemplo:* Atualização do PJe; Melhoria de Processo de TIC.

Os critérios para definir uma demanda como “Ação” são:

1. Ser estratégico/tático;
2. Tempo de entrega do produto do projeto para o demandante superior a 5 dias e inferior a 20 dias uteis;
3. Estimativa de recursos humanos envolvidos na demanda for igual ou inferior a dois servidores;

##### 5.2.2. Ágil ou Tradicional

Projetos “Ágil ou Tradicional” são demandas de maior complexidade e duração, necessitando um planejamento detalhado e acompanhamento contínuo da execução por parte do Gerente do Projeto e EGP-TIC.

*Exemplo:* Desenvolvimento de um novo sistema; Contratação de acordo com a Resolução 182/2013;

Os critérios para definir uma demanda como “Projeto Ágil ou Tradicional” são:

1. Demandas estratégicas ou táticas de maior complexidade. (Ex.: Envolve pessoas de coordenadorias distintas da SETIC e/ou unidades externas à SETIC);
2. Tempo de entrega do produto do projeto para o demandante superior a 20 dias uteis;
3. Estimativa de recursos humanos envolvidos na demanda for superior a três servidores;
4. Exigir Contratação de acordo com Resolução CNJ nº 182/2013, ou legislação vigente.



### 6. Critérios para categorização de projetos

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

1. **Projetos da área Judiciária:** projetos que propõem a implantação, a melhoria ou a expansão de sistemas informatizados ou serviços de TIC que suportam as atividades vinculadas à área fim da Justiça do Trabalho. Ex.: *Construção de novo módulo no sistema PJe-JT.*
2. **Projetos da área Administrativa:** projetos que impactam na inovação ou melhoria de sistemas e/ou serviços de TIC que apoiam a área meio dos órgãos componentes da Justiça do Trabalho. Ex.: *Construção de novo módulo para o sistema do RH.*
3. **Projetos de Infraestrutura:** Criam ou ampliam a capacidade física de atender as demandas de negócio. Exemplos: Implantação de um novo banco de dados corporativo; Criação de um data center; Ampliação da rede local e intranets.
4. **Projetos de Governança:** Envolvem novas tecnologias relacionadas ao conhecimento apropriado pela organização, novas estratégias de negócio ou novas estruturas ou processos organizacionais. Exemplos: Melhoria dos processos organizacionais; Desenvolvimento de metodologias; Implantação de ferramentas e processos ITIL.



## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

### 8. Critérios para priorização de projetos

A priorização permite comparar as propostas de projetos de maneira objetiva e imparcial, tendo sempre em vista o alinhamento estratégico e a capacidade da organização de executá-los.

A cada item de priorização será informada uma pontuação correspondente que auxiliará a CTI na tomada de decisão. Os projetos serão autorizados somente se o Tribunal for capaz de executá-los.

A planilha *TRT11-Portfólio-CPP-Categorização e Priorização de Projetos* contém uma lista de atributos a serem preenchidos para cada projeto, e mostra automaticamente uma análise hierárquica de projetos de acordo com os critérios preenchidos.

Os critérios que pontuam na priorização dos projetos são:

Itens de Priorização	Pontos	Itens de Priorização	Pontos
<b>Importância Estratégica</b>		<b>Tempo Estimado do Projeto</b>	
Alta	2000	Até 30 dias	500
Média	1000	De 1 à 6 meses	250
Baixa	500	Acima de 6 meses	125
<b>Abrangência dos Resultados</b>		<b>Quantidade de Servidores</b>	
Público Externo	1000	1 servidor	100
Todo Tribunal	500	2 servidores	250
Mais de uma área	250	3 à 5 servidores	500
Apenas uma área	125	Acima de 5	750
<b>Urgência no Projeto (prazo)</b>		<b>Conhecimento da Equipe Técnica</b>	
Alta	1000	Profundo	500
Média	500	Razoável	250
Baixa	250	Pouco	125
<b>Alinhado ao PEI/PE da Área Demandante</b>		<b>Impacto na área fim</b>	
Sim	250	Sim	500
Não	0	Não	0
<b>Interligação entre os Projetos</b>		<b>Envolve Contratação (Res. CNJ 182/2013)</b>	
Não possui integração com outros projetos	250	Sim	500
Possui integração com um projeto	500	Não	0
Possui integração com mais de um projeto	1000		



## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

Apesar dos dez critérios de priorização de projetos citados acima, a Planilha de Categorização e Priorização de Projetos, CPP, possui diversos outros itens que servirão para auxiliar tomadas de decisão do EGP-SETIC e CTI, sendo eles:

- **ID Proj.:** Número que identificara o projeto dentro do EGP-TIC;
- **Projeto Nº DOD ou PA:** Número do Documento de Oficialização da Demanda (DOD) ou Processo Administrativo (PA) que deu origem ao projeto;
- **Data do Cadastro da Demanda:** Data que a demanda, DOD ou PA, foi cadastrada no Portfólio de Projetos;
- **Data Limite para Encerramento:** Data limite para o EGP-SETIC entregar o produto do projeto para o Demandante;
- **Data Possível para Início:** Proposta de data que a área executora, que irá desenvolver o produto do projeto, terá disponibilidade ou recursos para iniciar o projeto;
- **Área Demandante:** Área que está solicitando um projeto;
- **Área Executora:** Área que irá executar, ou seja, desenvolver o produto do projeto;
- **Categoria:** Uma das possíveis categorias de projeto, podendo ser Área Judiciária, Área Administrativa, Infraestrutura ou Governança;
- **Tipo:** Definição se uma demanda será tratada como Operação ou Projeto;
- **Interligação entre os projetos:** Indica se a demanda de projeto possui ou não interligação com um ou vários projetos;
- **Importância Estratégica:** Informa qual o nível de importância que o projeto tem para o alinhamento estratégico;
- **Abrangência dos Resultados:** Informa se o projeto terá uma abrangência nacional, todas unidades do Tribunal, mais de uma unidade funcional ou apenas uma unidade funcional;
- **Urgência:** Informa a urgência, relacionado ao prazo, para a entrega do produto do projeto;
- **Tempo Estimado (da Iniciação até o Encerramento):** Duração estimada fornecida pela área executora para entregar o produto do projeto a partir do momento que for autorizada a execução;
- **Conhecimento da Equipe Técnica:** Informa o nível de conhecimento técnico da a equipe executora tem para executar o projeto e produzir o produto do projeto;
- **Quantidade de Servidores:** Estimativa de servidores envolvidos diretamente na execução do produto do projeto;
- **Alinhado ao PEI/PE da Área Demandante:** Informa se a demanda está alinhada ao Planejamento Estratégico Institucional ou Planejamento Estratégico da Área Demandante;
- **Impacto na Área Fim:** Informa se a demanda está vinculada a área fim do Tribunal, por exemplo, ao PJe-JT;
- **Envolve Contratação (Res. CNJ 182/2013 ou vigente):** Informa se será necessário envolver os procedimentos de licitação e contratação da Resolução CNJ 182/2013 ou da legislação vigente na época da execução do projeto;



## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

- **Obrigatório:** Informa se o projeto deve ser executado obrigatoriamente ou não, por exemplo, um projeto demandado por força da lei;
- **Status:** Informa qual é o status do projeto dentro do portfólio, podendo ser, por exemplo, novo, aprovado, pendente de informação, reprovado, em execução, parado, cancelado ou concluído;
- **Ranking (manual):** Apesar do objetivo da planilha ser definir critérios claros e objetivos para a priorização dos projetos, a CTI poderá deliberar uma nova prioridade, reordenando projetos, visando um melhor desempenho do portfólio alinhado aos benefícios que os projetos poderão trazer ao Tribunal;
- **Pontuação da Priorização:** É o somatório das pontuações dos critérios de priorização dos projetos;
- **Graduação do Tamanho:** Informação numérica de uma possível complexidade do projeto, e por consequência, subsidiará a tomada de decisão de quais artefatos de gerenciamento precisarão ser desenvolvidos pelo futuro gerente do projeto;
- **Tamanho do Projeto:** Semelhante a Graduação do Projeto, esse item informa literalmente o possível tamanho do projeto, podendo ser pequeno, médio ou grande;
- **Percentual Concluído:** Percentual concluído do projeto. Essa informação é passada pelo gerente do projeto através do Relatório de Status do Projeto, RDS e deve ser considerado o peso de cada fase do projeto;
- **Observação:** Campo livre para o gerente do portfólio de projetos anotar qualquer informação pertinente.



## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

### 9. Mensuração de Projetos e Artefatos Obrigatórios

O EGP-SETIC estabelece os critérios e as classificações para definição da extensão de um projeto e, consequentemente, dos artefatos obrigatórios. Essa classificação é feita de forma sistemática pelo EGP-SETIC, e o projeto deve chegar ao gerente de projetos devidamente classificado quanto à sua natureza e complexidade.

Com base na classificação realizada pelo EGP-SETIC, o gerente de projetos deverá usar a Planilha de Categorização e Priorização de Demanda, CPP, como referência para obter informação sobre os documentos necessários e exigidos para o projeto.

A planilha CPP é apenas um norteador para o EGP-TIC, podendo, em decisão colegiada entre o EGP-TIC, Gerente do Projeto e outras Partes Interessadas, definir os artefatos que serão obrigatórios dependendo do cenário e das características específicas do projeto.

Tabela 1: MGP - Parâmetros para mensuração de projetos

Parâmetros para mensuração do projeto		
Critérios	Classificação	
<b>Abrangência dos Resultados</b>	<b>Tamanho</b>	<b>Peso</b>
Apenas uma área	Pequeno	1
Mais de uma área	Médio	2
Todo Tribunal	Grande	3
Público Externo	Grande	3
<b>Tempo Estimado do Projeto</b>	<b>Tamanho</b>	<b>Peso</b>
Até 30 dias	Pequeno	1
De 1 a 6 meses	Médio	2
Acima de 6 meses	Grande	3
<b>Quantidade de Colaboradores da Equipe Técnica</b>	<b>Tamanho</b>	<b>Peso</b>
1 ou 2 servidores	Pequeno	1
3 à 5 servidores	Médio	2
Acima de 5 servidores	Grande	3
<b>Conhecimento da Equipe Técnica</b>	<b>Tamanho</b>	<b>Peso</b>
Profundo	Pequeno	1
Razoável	Médio	2
Pouco	Grande	3
<b>Envolve Contratação (Res CNJ 182/2013 ou vigente)</b>	<b>Tamanho</b>	<b>Peso</b>
Não	Pequeno	1
Sim	Grande	3
<b>Interligação entre os Projetos</b>	<b>Tamanho</b>	<b>Peso</b>
Não possui integração com outros projetos	Pequeno	1
Possui integração com um projeto	Médio	2
Possui integração com mais de um projeto	Grande	3





## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

Com base na classificação do projeto obtida na CPP e caso nenhum acordo tenha sido feita entre o EGP-SETIC e o Gerente de Projetos, devem ser produzidos os documentos obrigatórios conforme a tabela abaixo:

Tabela 2: Artefatos elaborados por tamanho de projeto

Artefatos a serem elaborados por tamanho de projeto				
Informação	Documento	Pequeno	Médio	Grande
Demanda	DOD – Documento de Oficialização da Demanda	X	X	X
Parecer Técnico	PDT – Parecer Técnico da Demanda	X	X	X
Qualidade das informações contidas nos artefatos.	RAQ – Relatório de Avaliação da Qualidade dos Artefatos de Projeto (Preenchimento exclusivo do EGP-TIC)	X	X	X
Assuntos de Reunião	ATA – Atas de Reunião		X	X
Formalização da Abertura do Projeto	TAP – Termo de Abertura do Projeto	X	X	X
Formalização do Aceite de Fase do Projeto	TAF – Termos de Aceite de Fase	X	X	X
Formalização do Encerramento do Projeto	TEP – Termo de Encerramento do Projeto	X	X	X
Formalização do Termo de Entrega da Fase	TEF – Termo de Entrega da Fase		X	X
Data do kickoff e objetivo do projeto	PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto	X	X	X
Declaração de Escopo e não Escopo		X	X	X
Premissas e Restrições			X	X
Representação gráfica da EAP		X	X	X
Dicionário da EAP				X
Cronograma de marcos e pesos		X	X	X
Cronograma detalhado			X	X
Plano de Qualidade			X	X
Plano de RH e Equipe do Projeto		X	X	X
Plano de Custos				X
Plano de Aquisições				X
Plano de Comunicação		X	X	X
Plano de Engajamento das Partes				X
Plano de Riscos e Questões			X	X
Glossário				X
Referências a outros documentos				X
Planilha de Lições Aprendidas		LAP – Lições Aprendidas		X
Relatório de Acompanhamento de Projeto	RDS – Relatório de Status do Projeto		X	X
Formulário de Requisição de Mudanças	RDM – Requisição de Mudança	X	X	X
Artefatos do Planejamento de Contratação	Documentos exigidos pela Res. 182/2013 ou legislação vigente (se houver contratação)	X	X	X
Contratos		X	X	X
Ordem de Serviços		X	X	X
Termo de Encerramento do Contrato		X	X	X



### 10. Documentação

Todos os documentos relacionados ao projeto devem seguir as seguintes regras:

#### 10.1. Regras de Nomenclatura dos Projetos

##### AA-numSequencial-SiglaUnidade-NomeResumido

*Exemplo:* 15-0135-NUPAG-ModuloFinanceiro.

- **AA:**  
AA - Ano em que o Projeto foi Aberto.
- **numSequencial:**  
Número Sequencial e único do EGP-SETIC criado no momento em que um projeto foi identificado.  
Sugestão de quatro dígitos: 0000; 0001.
- **SiglaUnidade:**  
Sigla da Unidade demandante do projeto.
- **NomeResumido:**  
Nome resumido do projeto, utilizado para identificar o objeto do projeto de forma intuitiva.

#### 10.2. Regras de Nomenclatura de Documentos

##### CategoriaProjeto-numSequencial-SiglaDocumento-NomeResumido

Datas e versões estarão dentro do documento na seção “Histórico”.

*Exemplo:* OBR-0135-TAP-ModuloFinanceiro.

- OBR – Projetos Obrigatórios;
- INF – Projetos de Infraestrutura;
- INC – Projetos Incrementais;
- GOV – Projetos de Governança.

##### CategoriaProjeto-numSequencial-SiglaDocumento-NomeResumido-AAAMMDD

Apenas nos casos em que um *template* é utilizado para gerar diversos artefatos, tais como Atas de Reunião, deve-se adicionar a data em que aconteceu a reunião que originou o documento.



## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

*Exemplo:*OBR-0135-ATA-ModuloFinanceiro-20150413.

- **SiglaDocumento**

Sigla do documento obedecendo à tabela abaixo:

Documento	Sigla
Ata de Reunião	ATA
Documento de Oficialização da Demanda	DOD
Lições Aprendidas	LAP
Parecer Técnico da Demanda	PTD
Painel de Controle do Portfólio de Projetos	PCPP
Planilha de Categorização e Priorização de Projetos	CPP
Planilha de Controle de Demandas	PCD
Plano de Gerenciamento de Projeto	PGP
Relatório de Status	RDS
Requisição de Mudança	RDM
Termo de Abertura de Projeto	TAP
Termo de Aceite de Fase ou Produto	TAF
Termo de Encerramento do Projeto	TEP
Termo de Entrega de Fase ou Produto	TEF

### 10.3. Versionamento

O controle de versionamento ficará dentro do artefato, na seção “Histórico de Revisão”, seguindo os seguintes critérios:

#### **Versão Principal do Documento**

Abrange as mudanças estruturais e estáveis na arquitetura e conteúdo do documento para refletir mudanças críticas, tais como, mas não limitadas ao escopo do projeto e reconstrução do cronograma que mudem diversos marcos e/ou *deadlines* após aprovação.

Toda versão de entrega do artefato deverá ser versionada para um número inteiro.

*Exemplo:* versão 3.0.

#### **Versão Secundária do Documento**

Abrange as mudanças de atualização do conteúdo devido à evolução gradativa do projeto, tais como, mas não limitadas à correção de textos, adição de conteúdo e alterações de *layouts* que não impactem a metodologia.

Todas as versões intermediárias do documento que ainda não foram entregues serão versionadas por números com casas decimais.

*Exemplo:* versão 2.4.

#### **Observações:**

1. Alterações no escopo e não escopo do projeto, com exceção de correções gramaticais, não podem ser consideradas versões secundárias.



### 10.4. Regras para salvar os documentos no ambiente de colaboração (estrutura de diretórios)

Todos os documentos deverão ser salvos em seus respectivos diretórios, seguindo a nomenclatura definida neste capítulo.

Apenas o Gerente do Projeto e seu substituto terão permissão de criação de diretórios e subdiretórios. Os demais membros da equipe terão permissão apenas de edição dos documentos. Membros externos terão acesso à leitura conforme autorização do Gerente do Projeto.

A estrutura de diretórios seguirá:

- **Documentos não padronizados:** Contém documentos que não pertencem aos entregáveis da MGP, contudo, subsidiam conhecimentos úteis para a execução do projeto. Subdiretórios poderão ser criados livremente.
- **Gerenciamento do Projeto:** Contém todos os documentos que pertencem aos entregáveis da MGP. Os subdiretórios deverão ser criados apenas se os artefatos exigirem agrupamento.

Exemplos de subdiretórios:

Atas de Reunião;  
Comunicações Enviadas;  
Comunicações Recebidas.

Após a entrega de um artefato do projeto, este deve ter sua permissão de escrita bloqueada, garantido a integridade da informação que será conferida e aprovada pela área cliente. Caso seja necessária alguma alteração, o documento obrigatoriamente deve ser versionado.

Após a conclusão efetiva do projeto (encerramento), toda a estrutura do projeto deverá ser apenas de leitura, não permitindo alterações.

Caso seja necessário fazer algum tipo de alteração após o encerramento do projeto, deverá ser precedida de autorização do EGP-SETIC.



### 11. Técnicas e ferramentas

Este capítulo trata de sugestões de ferramentas de apoio ao gerenciamento efetivo de projeto (*softwares*), técnicas de gerenciamento de projeto e elicitação de conhecimento necessárias para o gerente de projeto executar suas atividades.

Não é pretensão limitar as técnicas e ferramentas aos itens listados abaixo, apenas que sirvam de referência.

#### 11.1. Ferramentas

Ferramentas de Gerenciamento de Projetos (*softwares*) são necessárias para que se possa administrar o dinamismo de um projeto de forma eficiente e eficaz, monitorando e controlando cada processo de um projeto. Da mesma forma, permitir que o Gerente de Projetos ou o gerente do portfólio de projetos possam controlar múltiplos projetos simultaneamente.

Entre as ferramentas podemos citar:

##### 11.1.1. Gerenciamento do Projeto

Para criação de fases, cronogramas, alocação de recursos, sequenciamento de atividades, controlar os custos e o empenho de cada pessoa.

- *Microsoft Project* e o *Microsoft Project Server* (EPM) – software proprietário;
- *OpenProj* – software gratuito e de código aberto;
- *ProjectLibre* – software gratuito e de código aberto;
- *GP Web* – versão simplificada pode ser obtida gratuitamente no *Portal do Software Público*.

##### 11.1.2. Estrutura Analítica de Projetos (EAP)

Também conhecida do termo em inglês *Work Breakdown Structure* (WBS) é a decomposição do trabalho de um projeto em partes, em uma estrutura hierárquica, com o objetivo de ter uma visão clara das entregas que serão realizadas ao longo do projeto.

- *WBS Schedule Pro* (antigo *WBS Chart Pro*) – software proprietário;
- *WBS Tool* – software online, gratuito;
- *XMind* – software gratuito.

##### 11.1.3. Suíte de Escritório

Conjunto de ferramentas necessárias para edição de documentos, tais como: textos; planilhas; apresentações e e-mails.

- *Microsoft Office* – software proprietário;
- *LibreOffice* – software gratuito.



### 12. Técnicas de apoio ao Gerente do Projeto

Este capítulo trata de sugestões de técnicas de gerenciamento de projeto e elicitação de conhecimento necessárias para que o Gerente do Projeto execute suas atividades.

Não é pretensão limitar as técnicas e ferramentas aos itens listados abaixo, apenas que sirvam de referência.

#### 12.1. Técnicas de elicitação de conhecimento

- **Benchmarking** - Consiste no processo de buscar formas alternativas de executar atividades específicas, observando como são implementadas em outra instituição, de forma a obter um aumento de desempenho.
- **Brainstorming** - Técnica de dinâmica de grupo em que é definido um tema para ser abordado e este é debatido em uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo.
- **Análise de regras de negócio** – Elencar e descrever as políticas e as regras que direcionam as decisões em uma instituição.
- **Análise de decisão** – Técnica de tomada de decisão que examina as possíveis consequências de diferentes decisões, auxilia na tomada de uma decisão sob condições de incerteza.
- **Análise de documentos** – Estudo de qualquer documentação disponível que possa fornecer informações relevantes.
- **Estimativa** – Técnica de estimativa procura prever o custo e esforço necessários para medir o progresso de uma atividade. Entre as estimativas podemos citar a *técnica de Delphi* e a *estimativa de três pontos* (otimista, pessimista e mais provável).
- **Decomposição funcional** – É a divisão de um problema grande ou muito complexo em funcionalidades ou entregas menores. O objetivo é garantir que o problema seja separado em subproblemas, tornando mais fácil o entendimento e gerenciamento. Exemplo de decomposição funcional: Gráfico da EAP.
- **Análise de interface** – Tem o objetivo de entender as fronteiras entre os aplicativos e suas funcionalidades através da análise de telas de um sistema ou outras interfaces.
- **Entrevistas** – Técnica de pergunta e resposta com o objetivo de obter informações junto a uma pessoa ou a um grupo.
- **Lições aprendidas** – Processo de documentar erros e acertos durante a execução de um projeto. O objetivo é não cometer os mesmos erros e repetir os acertos em projetos futuros.
- **Métricas e Indicadores de Desempenho** – Medir o desempenho de soluções e projetos. Os indicadores devem ser *SMART*: Relevantes; adequados; claros; quantificáveis e econômicos.
- **Modelagem Organizacional** – Descrever os papéis, responsabilidades e hierarquias existentes em uma organização, alinhando essas estruturas com as metas da organização. Exemplo: Organograma da instituição.
- **Modelagem de processos** – Descrever como pessoas ou grupos interagem ao longo de um período de tempo para desempenhar um trabalho. São atividades vinculadas por um fluxo de sequência. Exemplo: Diagramas de fluxo de negócio com as notações BPM.



## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

- **Análise de riscos** – Um risco descreve um evento incerto que pode ter um efeito positivo ou negativo no objetivo do projeto. A análise de riscos envolve a compreensão dos níveis de tolerância a risco da organização, avaliação dos riscos e identificação das respostas.
- **Análise de Causa-Raiz** – Metodologia estruturada com o objetivo de descobrir a origem de um problema e os seus efeitos. Exemplos: os *diagramas de Espinha de Peixe (Ishikawa)* e *Os Cinco Por Quês*.

### 12.2. Planejamento de Escopo de Projeto

Projetos sempre nascem com um objetivo específico, porém não definido. É semelhante a uma excursão em que os viajantes sabem onde querem chegar, mas não sabem ainda como chegar ao destino.

O trabalho de planejamento de escopo em um projeto tem por meta investigar todos os itens necessários para que o objetivo do projeto seja alcançado, da maneira mais eficiente e gerenciável possível.

Nesse sentido, o planejamento de escopo estabelece tudo aquilo que será e o que não será executado em um projeto. Isso permite uma maior previsibilidade sobre o resultado dos trabalhos a serem executados, além de garantir uma maior aderência às expectativas das partes interessadas e ao sucesso do projeto como um todo.

O planejamento de escopo é feito pelo Gerente do Projeto, com o apoio de sua Equipe de Projetos (consultores, especialistas, partes interessadas envolvidas, etc.). Para tanto, são utilizadas diversas ferramentas de levantamento de escopo, cujo resultado deve ser registrado de forma clara e objetiva no Plano de Gerenciamento do Projeto, que somado a outros itens do PGP estabelecerão a linha de base do projeto. As técnicas utilizadas nesse planejamento são as mesmas das “Técnicas de Elicitação de Conhecimento” citadas no item acima.

### 12.3. Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

A Estrutura Analítica de Projetos (EAP) ou *Work Breakdown Structure (WBS)* é uma representação gráfica em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis de todas as entregas do projeto. Fornece uma visualização hierárquica dos pacotes de trabalho, possibilitando um melhor acompanhamento pelo Gerente do Projeto e sua equipe, dos trabalhos que deverão ou estarão ocorrendo durante o projeto e é uma das principais ferramentas de gerenciamento descritas no PMBOK 5ª Edição.

A EAP tem como base a documentação do escopo do projeto, onde o Gerente do Projeto e sua equipe agrupam em pacotes de trabalhos, todas as atividades do escopo a serem executadas até a conclusão do projeto, colocando cada pacote de trabalho em uma estrutura hierárquica de execução no gráfico da EAP.

A figura abaixo ilustra o exemplo de uma EAP.



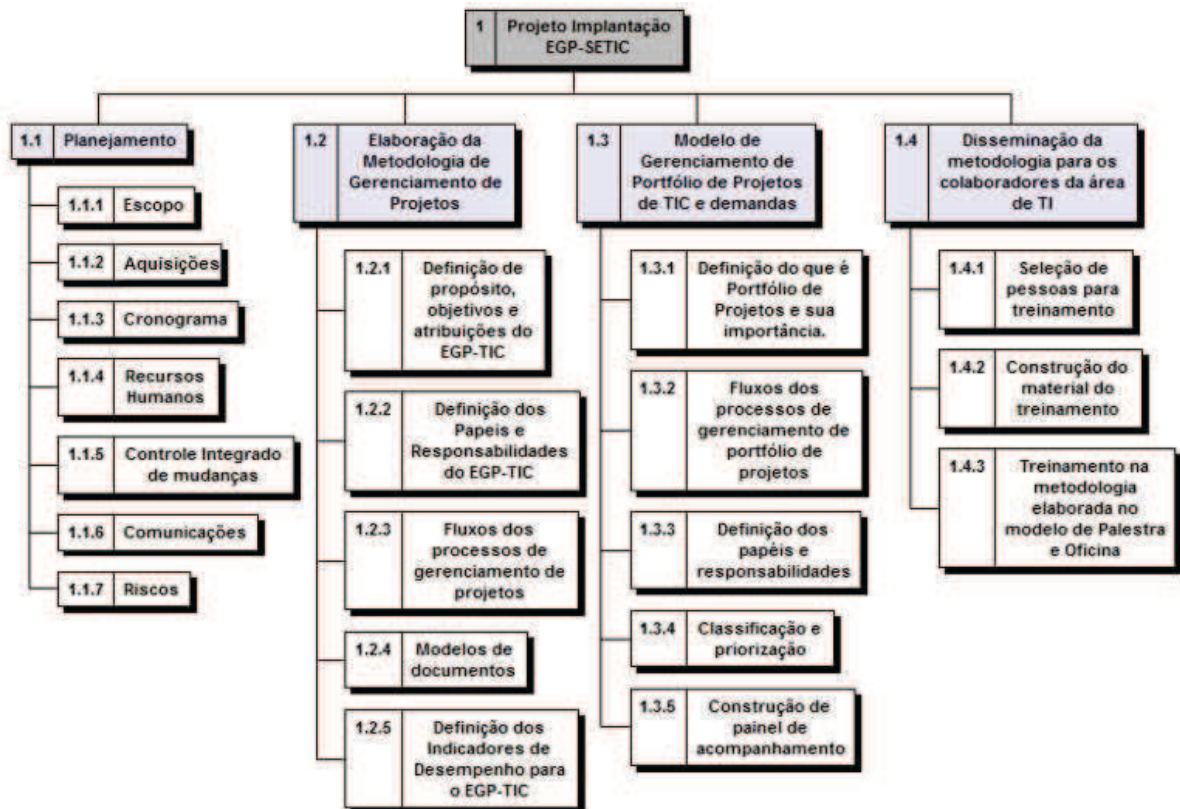


Figura 1: Exemplo de uma Estrutura Analítica de Projetos – EAP.

Observe que na EAP as atividades são numeradas e agrupadas em pacotes de trabalho de acordo com a sua afinidade. Por exemplo, no pacote de trabalho 1.1 Planejamento, temos as atividades relativas a ele como a elaboração do planejamento de Escopo, Aquisições, Cronograma, etc.

A definição do pacote de trabalho segue a regra 8-80, segundo a qual cada pacote deve possuir um esforço mínimo de 8 (oito) horas e máximo de 80 (oitenta) horas para ser executado. Sendo assim, quando um pacote excede o esforço estimado de 80 (oitenta) horas de duração, é recomendado que o pacote seja subdividido até que suas atividades não ultrapassem as 80 (oitenta) horas. Essa medida visa possibilitar um melhor gerenciamento, uma vez que por diversas experiências em projetos de vários níveis de complexidade, haver a constatação de que a gestão em pacotes de trabalho com mais de 80 (oitenta) horas não ter trazido o retorno e benefício esperados.

Como ferramenta auxiliar à EAP, existe o Dicionário da EAP, que é um documento que descreve em maiores detalhes cada pacote de trabalho constante na EAP.





### 12.4. Técnicas de Planejamento do Cronograma

A etapa de planejamento de cronograma é aquela em que o Gerente do Projeto e sua equipe já sabem o que deve ser feito uma vez que se espera já ter o escopo bastante consolidado. O Planejamento do Cronograma usa como fonte principal o escopo já consolidado, porém, utiliza com igual importância outras fontes como o planejamento de riscos e recursos humanos.

O Planejamento do Cronograma analisa e elabora o sequenciamento das atividades dos trabalhos de execução do projeto, possibilitando definir um cronograma claro, planejado e controlado de toda a fase de execução do projeto.

Há diversas ferramentas e softwares no mercado voltados para o planejamento do cronograma, mas, essencialmente, o cronograma pode ser elaborado em uma planilha eletrônica, por exemplo, além é claro de utilizar outras ferramentas que mostraremos logo a seguir.

O conjunto de ferramentas e técnicas de gerenciamento de cronograma possibilita ao Gerente do Projeto obter uma maior clareza acerca dos trabalhos a serem executados, além de permitir maior controle sobre diversos aspectos do projeto.

Para ilustrar as técnicas e ferramentas do planejamento do cronograma, usaremos um cenário hipotético de construção de uma casa. Abaixo, seguem descrição das principais ferramentas que são utilizadas no Planejamento de Cronograma:

**Decomposição:** Quando temos a linha de base do escopo do projeto (formada pelo escopo, EAP e dicionário da EAP), sabemos o que o projeto deve executar, porém, a linha de base não é exaustiva na descrição de todas as atividades necessárias para completar um pacote de trabalho. Por exemplo, se na EAP temos o pacote “Levantar Parede”, é na decomposição para elaboração do cronograma que diremos que será necessário cavar um buraco, colocar armação e despejar concreto para formar a base da parede, depois misturar cimento, assentar os tijolos um a um até certa largura e altura. Tudo isso leva tempo e é inviável registrar na EAP, pois torná-la-ia demasiadamente extensa. Portanto, a decomposição dos pacotes de trabalho possibilita a elaboração de um cronograma mais real. No caso do exemplo, podemos simplificar e dizer que “Levantar Parede” precisará das etapas “Criar Base” e “Assentar Tijolos”.

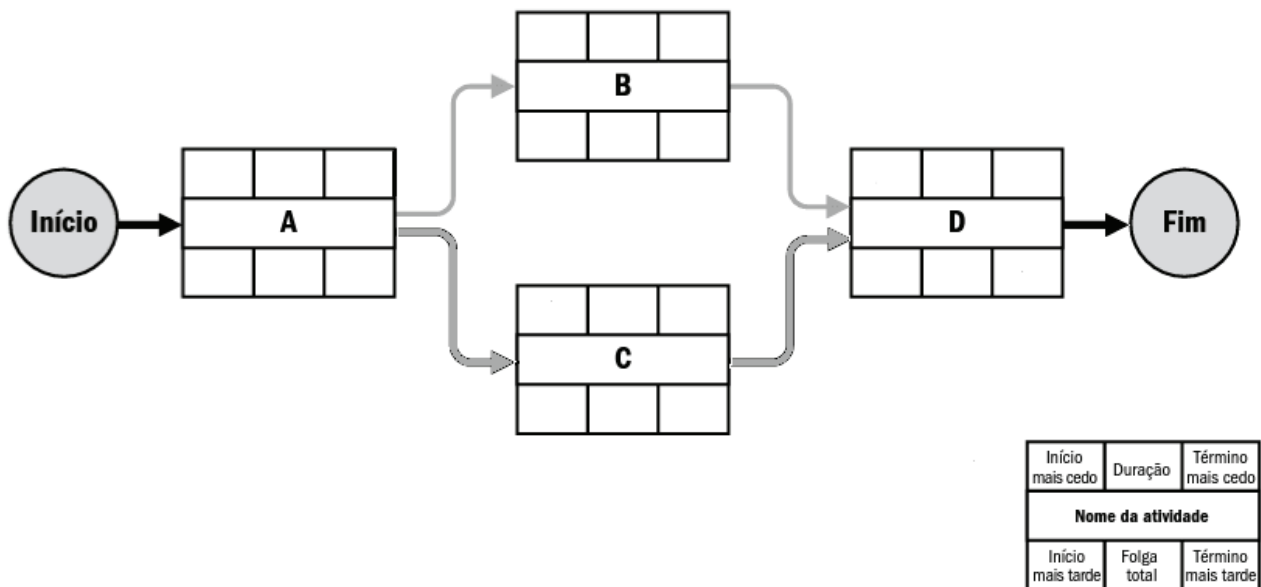
**Análise Estimativa de Duração das Atividades:** Cada atividade de trabalho necessita de um esforço e tempo para ser concluída. O Gerente do Projeto, com apoio de sua equipe, determina uma duração estimada de cada atividade obtida na decomposição de atividades. De modo simples, o Gerente do Projeto pode, no exemplo da construção da casa, perguntar ao pedreiro que é um membro da equipe: Num dia perfeito, quanto tempo você acha que levaria para levantar essa parede? E num dia de chuva, quanto tempo levaria? Com base nas respostas (uma otimista e outra pessimista), o Gerente calcula um tempo médio para duração da atividade da seguinte forma:

$$\text{Estimativa} = [(P + O) + 4MP] / 6$$

Onde: **P**= Previsão Pessimista;  
**O**= Previsão Otimista;  
**MP** = Previsão Mais Provável.

O resultado do cálculo dá uma estimativa em dias/horas mais precisa acerca da duração esperada da atividade.

**Diagrama de Rede:** Um diagrama de rede contém uma lista das atividades do projeto sequenciadas, com a descrição da atividade e sua duração estimada. Possibilita ao Gerente do Projeto calcular a duração estimada de diversas sequências de execução até o término, determinar as atividades críticas – aquelas que se falharem, comprometerão todo o cronograma - e também lidar com folgas no cronograma que são os tempos de espera sem trabalho que pode ocorrer entre uma atividade e outra. Um exemplo de diagrama de rede segue abaixo:



No diagrama acima temos quatro atividades: A, B, C, D. Cada atividade possui uma duração específica e estão sequenciadas indicando que para que B e C comecem, é necessário que A esteja concluída.

Podemos ilustrar e dizer que:

- Atividade A = Fazer a base;
- Atividade B = Instalar água e luz;
- Atividade C = Levantar parede;
- Atividade D = Colocar o teto.

Cada conjunto de atividade possui:

**Início/Término mais cedo:** Quando é estimado o início e finalização mais perto da atividade.

**Início/Término mais tarde:** Quando uma atividade depende de outra, ela pode ter um tempo de espera aceitável que é chamado de início ou término mais tarde.

**Duração:** É a duração estimada da atividade.



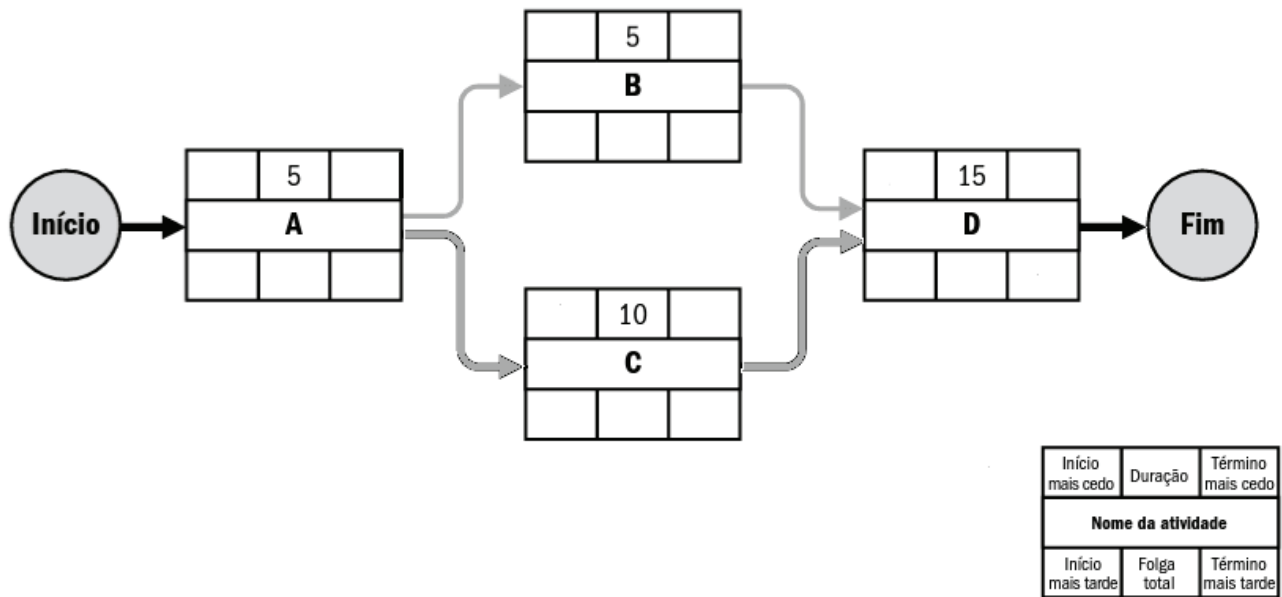
## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

**Folga total:** Quando se detecta que uma atividade pode aguardar o início de sua execução, é calculado um tempo de folga, calculado com base no “*término mais tarde*” – “*duração estimada*”.

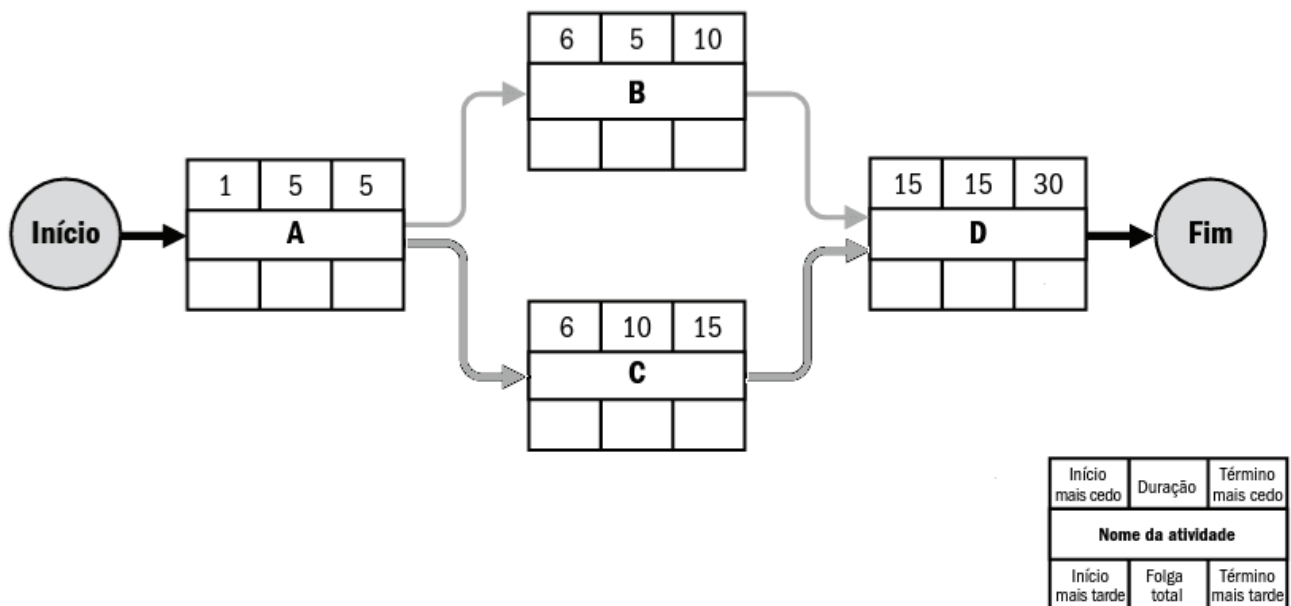
O modo de preenchimento do diagrama de redes é:

**1ª Inserir sequencialmente as atividades;**

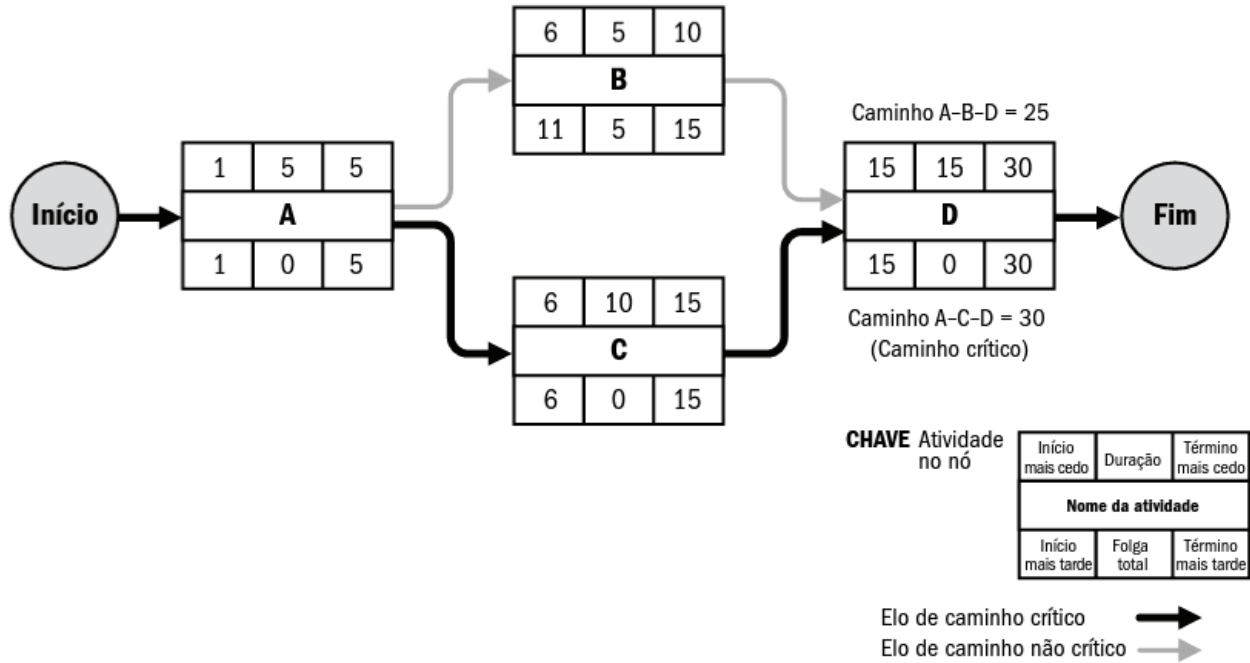
**2ª Inserir a duração estimada de cada atividade (em dias ou horas);**



**3ª Colocar a data de início de cada atividade:** Observe que o início de uma atividade em sequência é dado pela data final da atividade anterior. Desta forma, se iniciamos a atividade A (colocar a base) no dia 1, e a atividade leva cinco dias para ser finalizada, as atividades B e C (levantar parede e instalar água/luz) começarão no dia 6.



**4ª Calcular a folga da atividade:** O cálculo da folga é feito com a data do “*término mais tarde*” – “*duração da atividade*”. O término mais tarde só é obtido quando se chega ao último pacote de trabalho e é com base nele que serão obtidas as demais datas de término mais tarde. Observe que até o Passo 3 é feito um sequenciamento contínuo no cálculo de início e término mais cedo de cada atividade, e no Passo 4 fazemos o cálculo partindo do final do diagrama ao seu início, até obter o resultado conforme abaixo:



Nesse ponto, o Gerente do Projeto saberá que: O cronograma do projeto durará 30 (trinta) dias (que é o término mais tarde da última atividade do diagrama de rede).

Para alcançar a duração máxima de 30 (trinta) dias, o sequenciamento das atividades A – C – D não pode falhar, pois não há folga de tempo entre elas por serem dependentes uma da outra para que possam ser executadas (para colocar o Teto (D) é preciso que a base (A) e a parede (C) estejam feitas).

Observar que a atividade B – Instalar água/luz possui uma folga de cinco dias, ou seja, se essa atividade atrasar cinco dias não impedirá a entrega da casa no dia 30.

Esse caminho no qual não pode haver falhas (A – C – D no caso ilustrado) é chamado de *caminho crítico* do cronograma e é tido como um dos principais pontos de atenção no Gerenciamento de todo o cronograma.



### 12.5. Técnicas de Gerenciamento de Riscos

Riscos são inerentes a todo e qualquer projeto por uma série de razões: O escopo do projeto, o início não está bem definido, as garantias de recursos (humanos, infra, financeiros) podem ser incertas, a execução das atividades pode sofrer com eventos ou crises externas ao projeto, etc.

Desta forma, como riscos sempre estarão presentes de uma forma ou de outra, em maior ou menor grau em qualquer projeto, o Gerente do Projeto deve fazer com que os riscos sejam gerenciáveis, classificando-os, categorizando-os e definindo estratégias de respostas aos riscos.

Para se executar um Gerenciamento de Riscos, o Gerente do Projeto em conjunto com sua equipe, realiza um trabalho extensivo e o máximo exaustivo possível na detecção de riscos que podem impactar negativa ou positivamente o projeto. Na construção de uma casa, por exemplo, o risco de um temporal pode fazer com que uma parede recém-erguida seja derrubada, obrigando a sua reconstrução. Da mesma forma, pode haver a oportunidade de ocorrer uma promoção no fornecedor e o material de construção sair mais barato do que o esperado.

Sendo assim, o tratamento sugerido para o planejamento de riscos é:

**1 – Identificar os riscos:** O trabalho de identificação de riscos é feito em conjunto com a equipe do projeto, utilizando técnicas como brainstorming e parametrização na análise de possíveis riscos e oportunidades ao projeto.

**2 – Quantificação e qualificação:** Sabendo os riscos, é necessário quantificá-los e qualificá-los. Um projeto, por exemplo, pode ter cem riscos identificados, porém, nem todos terão uma probabilidade significativa de que virão a ocorrer. Com a qualificação dos riscos, é possível elencar aqueles mais prováveis, mantendo a atenção e controle de gerenciamento sobre eles e deixando os menos prováveis em segundo plano. Em uma construção, por exemplo, o risco de tempestade ou acidente é mais provável e necessita de maior atenção e controle do que um terremoto ou queda de avião no local da construção.

**3 – Planejamento de respostas:** Para cada risco é dada uma das seguintes possibilidades de respostas:

**Mitigar:** Quando um risco não pode ser evitado, mas pode ser minimizado.

**Eliminar:** Quando um risco pode e deve ser eliminado para que não comprometa o projeto.

**Evitar:** Quando o risco não pode ser eliminado mas pode ser evitado.

**Aceitar:** Quando não há meios de se evitar enfrentar o risco, é necessário aceitá-lo.

As respostas devem possuir um planejamento prévio e aprovado, condizente e possível de aplicação para cada risco identificado e qualificado.

Há, porém, a possibilidade de que ocorram riscos não previstos. Quando um risco não previsto ocorre, o Gerente do Projeto e sua equipe deve aplicar a análise qualitativa, planejar a resposta e aplicar a resposta ao risco.



### 12.6. Técnicas de Gerenciamento da Qualidade

Qualidade é o grau de valor esperado para um produto, serviço ou objeto. Em projetos, a preocupação com o nível de qualidade do produto do projeto é tão ou mais importante que garantir que o escopo do projeto seja atendido.

Por exemplo, é possível para um projeto de uma casa que ela seja entregue dentro do prazo, com o escopo esperado, com os custos dentro do orçamento, porém, com uma qualidade no acabamento muito abaixo do desejado. O projeto de um novo carro também pode atender aos critérios econômicos, de escopo, tempo e riscos, porém, sua utilização pode evidenciar diversas falhas de qualidade no projeto, gerando gastos com recall e desgaste com a imagem da fabricante.

Para um planejamento eficiente da qualidade, o Gerente do Projeto deve atentar-se:

- Expectativas das partes interessadas: Alinhar as expectativas das partes interessadas quanto ao escopo do projeto, assim como dos níveis de qualidade esperados; é ponto inicial para um bom planejamento e controle sobre a qualidade.
- Métricas de qualidade: A seleção de métricas e ferramentas de medição da qualidade durante a fase de planejamento servirá de guia ao Gerente do Projeto para garantir a qualidade durante a execução do projeto.
- Monitoramento e controle: Inspeções, análise de amostras, check-list de verificação são ferramentas básicas utilizadas sistematicamente de acordo com o planejamento, durante os trabalhos do projeto, podendo gerar mudanças no cronograma, escopo e custos do projeto.

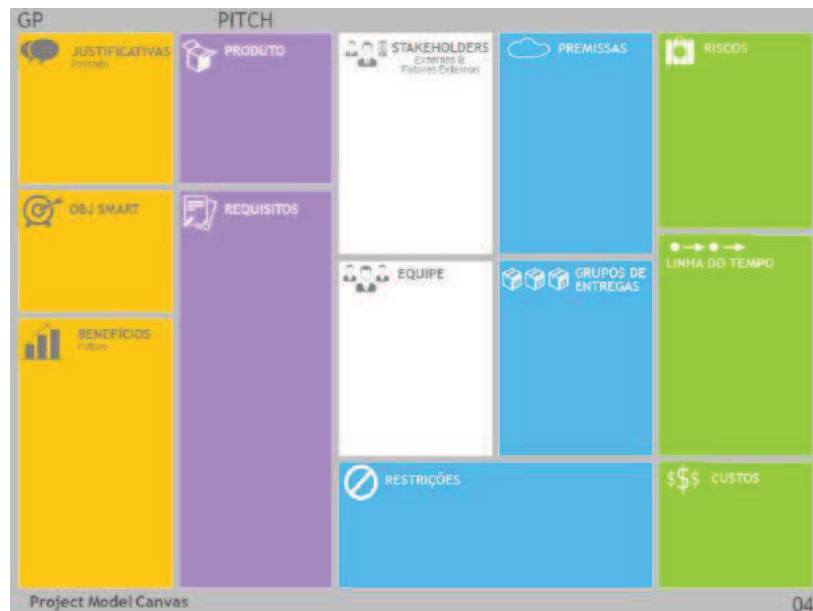
### 13. Técnicas de Gerenciamento de Projetos Ágil

#### 13.1. Canvas do Projeto

É a representação visual do plano de Gerenciamento do Projeto, construído com a participação das diversas partes interessadas. Nesta técnica, o Gerente do Projeto e sua equipe fazem o protótipo do modelo mental do Projeto em um quadro físico, com divisões e suas tarefas inseridas ao longo do desenvolvimento do Canvas.

O Canvas tem pouquíssimas exigências (um bloco de post-it e uma folha A3) e seu objetivo é estabelecer um método intuitivo e simples para que as partes interessadas concebam a lógica do Projeto.

Usa-se para isso informações claras e breves para descrever cada componente, através de post-its que podem ser de diversos tamanhos, cores e formatos.





## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

O principal segredo de um Canvas é o seu poder de síntese, em que as principais características do Projeto são descritas de forma clara e objetiva. Suas características são:

- **Simplicidade:** Apresenta os dados necessários de forma simples e intuitiva.
- **Agrupamentos:** Reúne uma série de itens por suas afinidades.
- **Visual Limpo:** Transmite todas as informações e características do Projeto em uma única visão no quadro.
- **Sequência Lógica:** Apresenta uma ordem de execução clara e objetiva.
- **Interação entre Stakeholders:** Promove a comunicação entre as diversas partes interessadas, assim como um melhor nível de entendimento, comunicação e expectativas acerca do Projeto.

### Perguntas Fundamentais

O preenchimento é feito em 4 (quatro) etapas que seguem uma sequência lógica pelo quadro do Canvas, em que são preenchidos 13 (treze) componentes contidos em 5 (cinco) grupos. Os componentes do Canvas formam os conceitos básicos em Gerenciamento de Projeto e que caracterizam um Projeto.

### Etapas do Canvas

Para o seu preenchimento devemos seguir 4 (quatro) etapas:

- **Conceber:** São respondidas as perguntas essenciais dos cinco grupos.
- **Integrar:** Garantir a consistência dos grupos baseando-se nas informações elencadas nos post-its.
- **Resolver:** Quando há pontos falhos, é necessário reunir o grupo para resolver as inconsistências do Canvas.
- **Comunicar:** Utilizar as informações do Canvas para gerar o Plano de Gerenciamento de Projetos – PGP.

Cada etapa possui uma série de regras e observações a serem seguidas, que serão mais bem detalhadas abaixo.



### 13.1.1. Etapa 1 – Conceber

Quando os componentes do Canvas são agrupados, eles possibilitam a equipe preenchê-los seguindo a lógica do agrupamento, através de perguntas simples: *Por que?* - *O Que?* - *Quem?* - *Como?* - *Quando e Quanto?*. Essas cinco perguntas são feitas ao longo do desenvolvimento do Canvas de forma direcionada e objetiva. As respostas são colocadas através de post-its em cada componente formando assim o mapa mental do Projeto.



A primeira ação é preencher o cabeçalho do Canvas:

- **GP:** Nome do Gerente do Projeto;
- **Pitch:** Frase que resume a essência do Projeto.

Exemplo:

- **GP:** Frederico Ramos;
- **Pitch:** Sistema de Processos Administrativos do RH do Tribunal.

Responder às cinco perguntas básicas conforme os itens:





## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

### Passo 3 – Benefícios:

São os benefícios esperados pelo Projeto. São descritos em post-its pequenos, de forma que cada um represente um dos benefícios.

#### Exemplos:

- **Post-It 1 (pequeno):** Estabelecer controle dos processos;
- **Post-It 2 (pequeno):** Promover o acompanhamento dos processos;
- **Post-It 3 (pequeno):** Rastrear ações.

### 13.1.1.2. O que?

Este grupo contém as informações daquilo que será feito para resolver os problemas. O produto final e os requisitos do produto fazem parte desse grupo. Eles possuem as seguintes características:

### Passo 4 – Produto:

Exibe os atributos do produto propriamente dito, ou seja, aquilo que será produzido pelo Projeto como uma entrega. Deve ser descrito em um único post-it grande.

#### Exemplo:

Sistema web disponibilizado na intranet, com módulos de usuário, analista e gestor, para o controle e acompanhamento de todos os processos encaminhados ao setor.

### Passo 5 – Requisitos:

São as propriedades que o produto deve possuir, e que são pedidos e acordados com o demandante. Define diversos aspectos do produto, tais como requisitos de aceitação (qualidade) e funções, promovendo o alinhamento das expectativas.

Deve ser utilizado um post-it pequeno para cada justificativa, não sendo permitido utilizar mais de um post-it por justificativa.

**Produto**

Sistema web disponibilizado na intranet, com módulos de usuário, analista e gestor, para o controle e acompanhamento de todos os processos encaminhados ao setor.

**Requisitos**

Interface deve ser responsiva, adaptando aos smartphones e tablets

Estar em conformidade com a identidade visual do órgão.

Ser intuitiva      Ser rápida

Utilizar linguagem de desenvolvimento de domínio da equipe de técnica

Obedecer as normas de segurança da informação do órgão durante a autenticação

### Exemplos:

- **Post-It 1 (pequeno):** Interface deve ser responsiva, adaptada aos smartphones e tablets;
- **Post-It 2 (pequeno):** Estar em conformidade com a identidade visual do órgão;
- **Post-It 3 (pequeno):** Ser intuitiva;
- **Post-It 4 (pequeno):** Ser rápida;
- **Post-It 5 (pequeno):** Utilizar linguagem de desenvolvimento de domínio da equipe de técnica;
- **Post-It 6 (pequeno):** Obedecer às normas de segurança da informação do órgão durante a autenticação.

### 13.1.1.3. Quem?

Aqui é definido quem está comprometido e envolvido com o Projeto. São identificados e listados os patrocinadores, demandantes, usuário final, Equipe do Projeto entre outros que possam interferir positivamente ou negativamente no Projeto.

### Passo 6 – Stakeholders (Externos e Fatores Externos):

Definir as partes interessadas (Cliente; Patrocinador; Demandante; Fatores Externos). Esses não trabalham diretamente no desenvolvimento do Projeto, mas são importantes de alguma maneira para o seu sucesso.

### Exemplos:

- **Post-It 1 (pequeno):** Coordenador da SETIC (Patrocinador da SETIC);
- **Post-It 2 (pequeno):** Coordenador da Área Demandante (Patrocinador Demandante);
- **Post-It 3 (pequeno):** Servidores do Setor Administrativo (cliente);
- **Post-It 4 (pequeno):** Demandante (cliente).





## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

### Passo 7 – Equipe:

A equipe é formada por todos os servidores e terceirizados que trabalham no Projeto e produzem entregas nele.

Exemplos:

- **Post-It 1 (pequeno):** José – Analista de Negócio;
- **Post-It 2 (pequeno):** Maria – Analista de Requisitos;
- **Post-It 3 (pequeno):** Pedro – Desenvolvedor Sênior;
- **Post-It 4 (pequeno):** Carlos – Arquiteto de Software;
- **Post-It 5 (pequeno):** Paulo – Administrador do Banco de Dados.

### 13.1.1.4. Como?

Define como será feito o Projeto e seu planejamento, baseando-se nas premissas informadas pelos *stakeholders*, pelas restrições de escopo, custo, prazo e equipe, finalizando-se com as entregas que podem ser tanto de fase como do Projeto.

### Passo 8 – Premissas:

São suposições, hipóteses externas ao Projeto, dadas como verdadeiras para realizar o planejamento. Uma premissa não está sob o controle do Gerente do Projeto. Para cada premissa, o GP deve associar pelo menos um risco, que será descrito no “Passo 11”.

Exemplos:

- **Post-It 1 (pequeno):** Patrocinador Demandante disponibilizará um Servidor com conhecimento suficiente acerca da regra do negócio;
- **Post-It 2 (pequeno):** Não existir entradas de Projetos Emergenciais que sobrecarreguem a equipe do Projeto;
- **Post-It 3 (pequeno):** Não haver greve do funcionalismo;
- **Post-It 4 (pequeno):** Não haver corte do orçamento previsto;
- **Post-It 5 (pequeno):** Equipe do Projeto não mudar de órgão.



## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

### Passo 9 – Grupos de Entregas:

São itens que serão entregues nas fases ou no Projeto. São tangíveis e concretas. Não é necessário que uma entrega de fase do Projeto seja visível para o cliente, no entanto, deve agregar valor ao projeto com um todo.

Exemplos:

- **Post-It 1 (pequeno):** 1. Documento de Visão do Produto;
- **Post-It 2 (pequeno):** 2. Documento de Requisitos do Produto;
- **Post-It 3 (pequeno):** 3. Desenvolvimento – Banco de Dados;
- **Post-It 4 (pequeno):** 4. Desenvolvimento – Módulo Usuário;
- **Post-It 5 (pequeno):** 5. Desenvolvimento – Módulo Gestor;
- **Post-It 6 (pequeno):** 6. Desenvolvimento – Módulo Analista;
- **Post-It 7 (pequeno):** 7. Teste do Sistema;
- **Post-It 8 (pequeno):** 8. Homologação com o Usuário;
- **Post-It 9 (pequeno):** 9. Sistema em Produção.

### Passo 10 – Restrições:

As restrições geralmente são de Tempo/Custo/Esopo/Recurso Humano. Limita as ações da equipe e devem ser alguns dos limites utilizados pelo GP para o desenvolvimento do Projeto.

Exemplos:

- **Post-It 1 (pequeno):** Não gastar mais de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil Reais);
- **Post-It 2 (pequeno):** Data limite dia 31/08/2017;
- **Post-It 3 (pequeno):** Analistas e Desenvolvedores só podem trabalhar 2 (duas) horas por dia no Projeto;
- **Post-It 4 (pequeno):** Pedro só estará disponível a partir do dia 15/02/2017;
- **Post-It 5 (pequeno):** Maria só poderá trabalhar no Projeto até o dia 30/04/2017.

### 13.1.2. Quando e Quanto?

Neste último grupo de perguntas, são identificados os riscos mais impactantes para o Projeto; quando serão entregues os itens das fases e o Projeto completo e um custo associado a cada entrega, caso a característica do Projeto exija o controle de custo.

#### Passo 11 – Riscos:

Identificar e escrever os riscos de forma a entender a causa e o efeito. O tamanho do post-it e a forma que ele é dividido dependerá do perfil do Projeto ou de seu gerente.

O post-it pode ser simples, com apenas uma frase contendo o título do risco. Ou pode ser completo, por exemplo, escrevendo no canto superior esquerdo o “grau do impacto no Projeto”; no canto superior direito o “nome do responsável pela ação de contingência”; na metade superior do post-it o “nome do risco”; na metade inferior a “ação de contingência”.

Lembrando que para cada uma das “Premissas” elencadas no “Passo 8” deve haver, pelo menos, um risco associado.

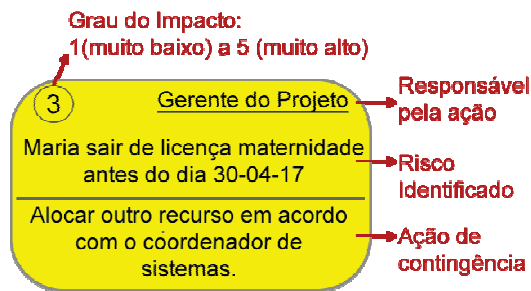
Exemplos:

- **Post-It 1:** Área demandante não disponibilizar um servidor para transmitir as informações solicitadas. / Solicitar ao Patrocinador da SETIC comunicar o problema e solicitar o recurso ao Patrocinador Demandante;
- **Post-It 2:** Greve Geral dos Servidores. / Repactuar prazo de entrega;
- **Post-It 3:** Sobrecarga de tarefas devido à entrada de Projetos Emergenciais. / Comunicar EGP-TIC;
- **Post-It 4:** Maria sair de licença maternidade antes do dia 30-04-17 / Alocar outro recurso em acordo com o coordenador de sistemas.





Exemplo de um Post-It de Risco:



### Passo 12 – Linha do Tempo (cronograma):

Cada entrega definida no “Passo 9 – Grupo de Entregas” obrigatoriamente deve ser associada a uma data limite.

Caso o GP considere visualmente útil, poderá criar três ou quatro linhas verticais separando os períodos em semanas ou meses.

Como serão informadas apenas as datas das entregas, um post-it poderá ser recortado em quatro partes para economizar espaço, sendo que será escrita uma data por pedaço de post-it.

Exemplo:

Grupo de Entregas	Linha do Tempo (Uma data por pedaço de post-it)
1. Documento de Visão do Produto	06/03/17
2. Documento de Requisitos do Produto	03/04/17
3. Desenvolvimento – Banco de Dados	18/04/17
4. Desenvolvimento – Módulo Usuário	01/05/17
5. Desenvolvimento – Módulo Gestor	01/06/17
6. Desenvolvimento – Módulo Analista	01/07/17
7. Teste do Sistema	15/07/17
8. Homologação com o Usuário	25/07/17
9. Sistema em Produção	31/07/17



Exemplo:



### Passo 13 – Custos:

Em um Projeto, principalmente quando o Tribunal encontra-se envolvido com contratações de terceirizados, (por exemplo: contratação de consultoria externa para implantação de um novo sistema de acordo com a Res. CNJ nº 182/2013), para cada entrega (Passo 9), e considerando o prazo (Passo 12), deve ser emitida uma ordem de faturamento do serviço prestado, ou seja, existe um custo associado ou uma estimativa de custo.

É uma boa prática, quando falamos de custos, reservar uma parcela do orçamento para cobrir imprevistos no Projeto. Essa porcentagem é definida em cada Projeto. Como padrão, é assumido um valor de 10% (dez por cento) do orçamento total do Projeto.

Se a natureza do Projeto não necessitar de controle do custo, esse espaço poderá ser deixado em branco.

### Exemplos:

Para fins didáticos, ilustrativos, foi colocado um valor para cada entrega do Projeto, como se fossem pagas as horas trabalhadas dos membros da equipe (servidores).

Grupo de Entregas	Linha do Tempo
1. Documento de Visão do Produto	R\$ 2.080,00
2. Documento de Requisitos do Produto	R\$ 2.080,00
3. Desenvolvimento – Banco de Dados	R\$ 2.080,00
4. Desenvolvimento – Módulo Usuário	R\$ 6.240,00
5. Desenvolvimento – Módulo Gestor	R\$ 6.240,00
6. Desenvolvimento – Módulo Analista	R\$ 6.240,00
7. Teste do Sistema	R\$ 2.080,00
8. Homologação com o Usuário	R\$ 0,00
9. Sistema em Produção	R\$ 416,00
10. Reserva de Contingência (10% do orçamento)	R\$ 5.000,00



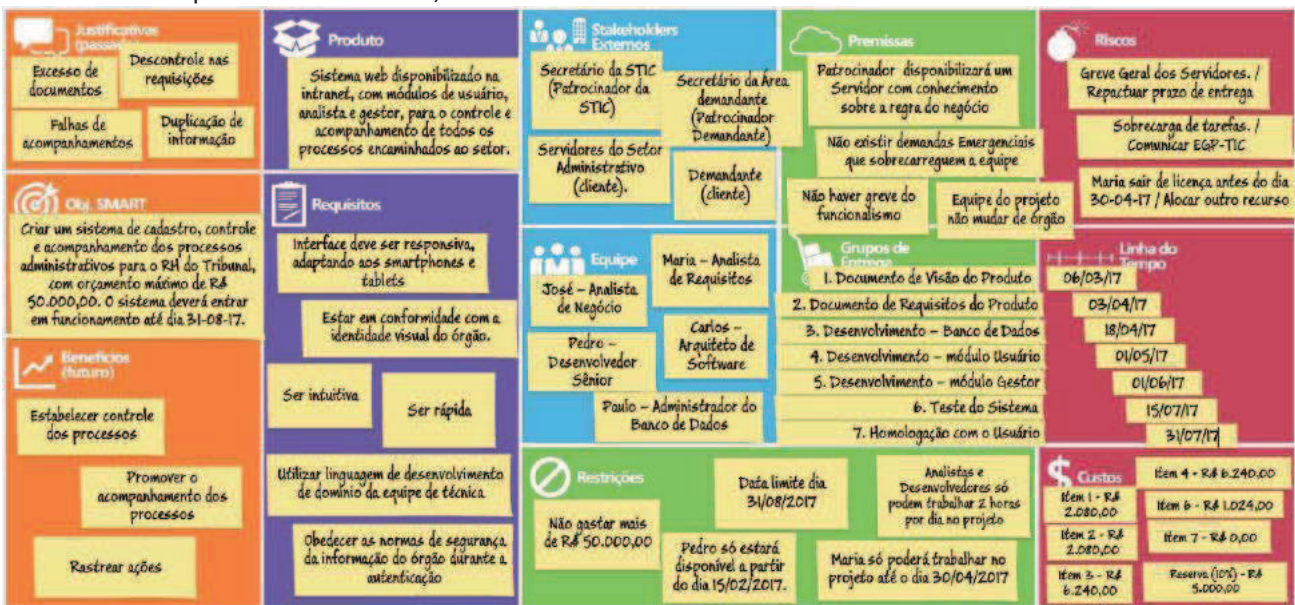
Item	Valor (R\$)
Item 1	R\$ 2.080,00
Item 2	R\$ 2.080,00
Item 3	R\$ 2.080,00
Item 4	R\$ 6.240,00
Item 5	R\$ 6.240,00
Item 6	R\$ 1.024,00
Item 7	R\$ 0,00
Reserva (10%)	R\$ 5.000,00

## 13.1.3. Etapa 2 – Integrar

A etapa de Integração é o momento em que todos os participantes da reunião reverão os post-its e identificarão falhas (*gaps*) no planejamento.

Com o Canvas todo montado e debatido, esse é o melhor momento para identificar erros e melhorias no planejamento, uma vez que a equipe já tem conhecimento do objetivo, dos requisitos, dos envolvidos, das entregas e demais itens relevantes ao Projeto.

Post-its podem ser retirados, adicionados e reescritos conforme necessário.



## 13.1.4. Etapa 3 – Resolver

Quando a equipe chega nessa etapa, é um momento em que todos já estão em vias de estarem fadigados mentalmente devido ao *brainstorm* de planejamento. Forçar uma solução quando a equipe já está cansada é uma ação improdutiva.

Caso a equipe entre em divergência acerca dos itens específicos do Planejamento do Projeto, e não exista consenso ou solução para o problema identificado, cada membro deve anotar os itens pendentes e deve pensar sobre uma possível solução em outro momento. Caso seja necessário, marque uma reunião futura, ou apenas envie a solução para o Gerente do Projeto por e-mail.

## 13.1.5. Etapa 4 – Comunicar

Se para o tipo de Projeto, ou para o Tribunal, for necessário criar um Plano de Gerenciamento de Projetos (PGP) formal, com assinatura digital ou outro rito processual inerente do órgão, o Gerente do Projeto deverá consolidar as informações do Canvas no PGP e submetê-lo ao sistema administrativo eletrônico do Tribunal, conforme exigido pelo procedimento interno.



### 13.2. Método Scrum

O *framework* Scrum consiste em um conjunto formado por **Times (equipes)Scrum** e seus papéis associados, **Eventos com Duração Fixa (Time-Boxes)**, **Artefatos** e **Regras**. É aplicável a Equipes de Projeto reduzidas em que todos são responsáveis pelo sucesso do produto/serviço, realizando pequenas entregas durante as **Sprints**, priorizando as entregas de maior valor ou interesse até a conclusão de todas as entregas desejadas. Caracteriza-se por proporcionar um gerenciamento focado no resultado, concentrando os esforços naquilo que for mais importante no momento.

#### 13.2.1. Sprint

Uma **Sprint** é um ciclo de trabalho no Scrum. Cada **Sprint** possui um conjunto de requisitos que deve ser implementado e entregue incrementando o produto em desenvolvimento. Possui duração pré-determinada de uma a, no máximo, quatro semanas.

#### 13.2.2. Artefatos do Scrum

1. **Backlog do Produto** – É uma lista priorizada de tudo que pode ser necessário no produto e para desenvolvê-lo. Ela é elaborada no início dos trabalhos do Projeto, assemelhando-se a uma lista de escopo a ser cumprido pelo produto/serviço do Projeto. Em Scrum, o **Backlog** do Produto é um artefato vivo, cujos principais objetivos podem ser alterados ou descartados conforme o interesse do Product Owner. Em comparação com o método tradicional de Gerenciamento de Projetos, segundo o qual as mudanças são evitadas, em Scrum elas são bem-vindas, na medida em que essas mudanças proporcionem à Equipe Scrum e ao interesse do **Product Owner** o alcance dos objetivos gerais do trabalho do Projeto. Desta forma, o **Backlog** do Produto caracteriza-se por:
  - a. Sua versão inicial nunca é completa;
  - b. Contempla os itens iniciais e os com melhores entendimentos;
  - c. Evolui à medida que o produto e o ambiente no qual será utilizado evolui;
  - d. É dinâmico;
  - e. Contém características, funções, tecnologias, melhorias e correções de defeitos;
  - f. A lista do **Backlog** sempre possui:
    - i. Nome;
    - ii. Descrição;
    - iii. Prioridade (determinada pelo risco, valor funcional, necessidade e interesse do Product Owner);
    - iv. Sprints relacionadas a cada atividade.
2. **Backlog da Sprint** – É uma lista de tarefas para transformar um ou mais itens do **Backlog** do Produto em um incremento do produto potencialmente entregável.
3. **Gráfico Burndown de Versão para Entrega (do Produto)** – Mede o **Backlog** do Produto restante ao longo do tempo de um plano de entrega, através de um gráfico alimentado pelo andamento do **Backlog**.
4. **Burndown de Sprint** – Mede os itens do **Backlog da Sprint** restantes ao longo do tempo de uma **Sprint**.



### 13.2.3. Atores do Scrum

Atores do Scrum é o grupo de pessoas responsáveis pelo sucesso do Projeto a que se propõe o *Backlog*. Como premissa do Scrum, os atores não interferem nos trabalhos de um e do outro. No entanto, isso não impede que em etapas de planejamento e priorização do *Backlog*, sprint e revisão da sprint sejam feitas em comum acordo por todos que fazem parte do Time Scrum. Essa não interferência tem por fim garantir que as equipes possam desenvolver os trabalhos que lhe foram delegados com o objetivo de entregar pacotes de trabalho, minimizando o impacto de mudanças ou interferências prejudiciais. Os atores Scrum são:

1. **Scrum Master** – Responsável por garantir que o processo seja entendido e seguido; garantir que o Time Scrum esteja aderido aos valores do Scrum, às práticas e às regras; retirar os impedimentos para o desenvolvimento do produto/serviço e trazer os recursos necessários para a equipe; impedir interferências externas ao Time de Desenvolvimento.
2. **Product Owner (PO)** – Responsável por gerenciar o *Backlog*, garantindo o valor e aderência aos requisitos do trabalho que o Time Scrum faz; o PO, normalmente, é um funcionário da área fim do negócio em que se está trabalhando.
3. **Time** – Executa o trabalho propriamente dito. O Time consiste em profissionais com todas as habilidades necessárias para transformar os requisitos do PO em um pedaço potencialmente entregável do produto ao final da *Sprint*. O Time é auto-organizável e não deve sofrer com influências externas quanto à sua organização e modo de trabalho, cada membro da equipe aplica sua especialidade a todos os problemas.

### 13.2.4. Eventos com Duração Fixa (Time-Boxes)

Time-boxes são os eventos com duração pré-determinada que ocorrem durante todo o ciclo de vida de um Projeto Scrum. Os eventos com duração fixa no Scrum devem ser respeitados quanto à sua duração, não podendo ser estendidos ou deixarem de ser realizados. É função do *Scrum Master* garantir que esses eventos ocorram dentro do planejado e que sua duração não supere o determinado por esta metodologia.

Os eventos com duração fixa são:

- **Planejamento da Versão para Entrega (Produto)** – Reunião na qual o PO define as características do Produto e o que deve ser entregue;
- **Planejamento da Sprint (Fase)** – Reunião na qual é definido o que será entregue e como o trabalho será realizado. Tamanho máximo de 8 (oito) horas para uma *Sprint* de 4 (quatro) semanas e de 2 (duas) horas para *Sprint* de 1 (uma) semana;
- **Reunião Diária**– Reunião com tempo máximo de 15 (quinze) minutos na qual todo o Time responde ao *Scrum Master* perguntas como: “O que foi feito ontem?”; “O que será feito hoje?”; “Quais são os impedimentos?”;
- **Revisão da Sprint** – Reunião executada no final da *Sprint* na qual o PO identifica o que foi feito. A duração dessa reunião de revisão é pré-determinada, de forma que para cada semana de duração da *Sprint* é alocada uma hora de revisão. Por exemplo, em uma *Sprint* de 4 (quatro) semanas, a reunião de revisão será de 4 (quatro) horas, e em uma *Sprint* de 2 (duas) semanas, 2 (duas) horas. A exceção são as Sprints de uma semana, em que a revisão não deve durar mais do que 30 (trinta) minutos;
- **Retrospectiva da Sprint** – Reunião após a “Revisão da *Sprint*”, na qual são realizadas as Lições Aprendidas (o que deu certo e o que deu errado). A duração da reunião de retrospectiva é pré-



## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

determinada, de forma que para cada semana da Sprint são alocados 30 (trinta) minutos de duração. Por exemplo, em uma Sprint de 4 (quatro) semanas, a duração será de 2 (duas) horas, enquanto uma Sprint de 1 (uma) semana, por sua vez, terá a duração de 30 (trinta) minutos.

### 13.2.5. Planning Poker

O Planning Poker é uma técnica de estimativa da quantidade de esforço necessário para atingir um objetivo. Por meio de um jogo de cartas, permite que o Time exponha a sua visão de complexidade (tempo e esforço), pontuando, debatendo e em consenso chegar a um valor comum. Outro objetivo é o de colaborar com o entendimento que cada integrante tem sobre uma determinada funcionalidade.

No Planning Poker cada integrante tem a sua disposição um baralho de 13 cartas, numeradas em uma sequência similar a encontrada nos números de Fibonacci. As cartas contêm os tamanhos de 0, ½, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 20, 40 e 100 que serão atribuídos a um cartão, havendo ainda uma carta com o símbolo de interrogação no qual representa que o estimador não está apto a estimar e outra carta com a imagem de uma xícara de café no qual representa a sugestão de uma pausa.

Durante a reunião de Planning Poker devem ser realizadas rodadas para obter a estimativa de esforço para uma determinada funcionalidade a desenvolver. As diferenças que surgirem durante as rodadas deverão ser mediadas pelo Scrum Master. O Product Owner, é o responsável por explicar o que deverá ser desenvolvido, retirando dúvidas a respeito da funcionalidade, evitando assim, o retrabalho.

Passo a passo do Planning Poker:

- As funcionalidades são apresentadas, uma a uma e as dúvidas do Time são sanadas;
- Atribui-se o peso 2 para a menor funcionalidade, que servirá de comparativo para as demais;
- Inicia-se com uma funcionalidade, podendo ser por ordem de prioridade, e todos jogam a carta ao mesmo tempo;
- Deve-se discutir a variação de estimativa, porque um integrante estimou X e outro estimou Y;
- No final o Time chega a um consenso e define o peso da funcionalidade, partindo para a estimativa da próxima;

Não é recomendado que os integrantes falem os números ao invés de exibir uma carta, uma vez que o primeiro a falar, poderá influenciar a pontuação dos próximos.



### 14. Notação BPM

#### 14.1. Conceito sobre BPMN

A especificação da Notação de Modelagem de Processos de Negócio (*Business Process Modeling Notation* – BPMN) fornece um padrão internacional de notação gráfica para expressar a lógica dos passos dos processos de negócio de uma organização como o Tribunal. Ou seja, o BPMN coordena a sequência dos processos e as mensagens que fluem entre os participantes das diferentes atividades de forma intuitiva. Busca um melhor entendimento dos processos de negócios existentes e dos futuros para melhorar o desempenho do negócio.

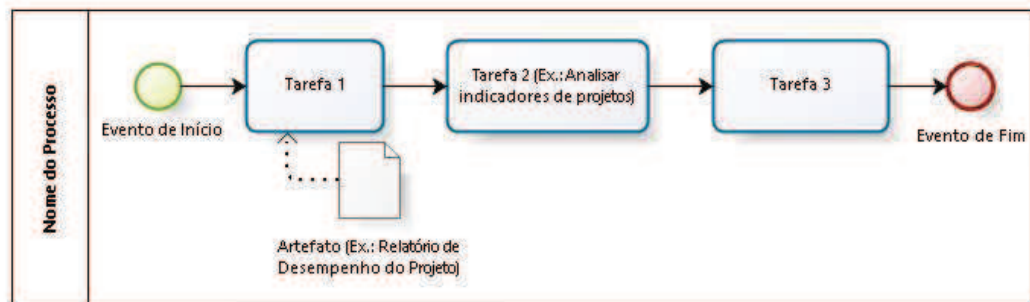
A Metodologia de Gerenciamento de Portfólio e Projetos do TRT11 utiliza alguns dos elementos gráficos da BPMN que serão descritos a seguir.

#### 14.2. Processos

Processos são os passos a serem seguidos, as sequências em que acontecerão, as pessoas (ou áreas) envolvidas em todas as atividades e o produto final resultante.

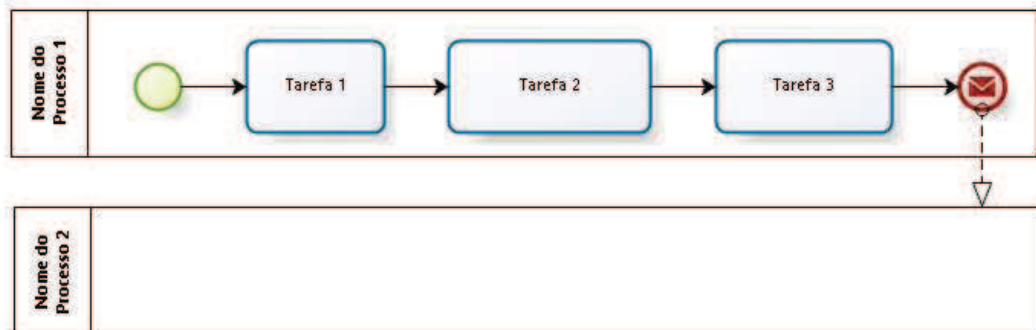
##### 14.2.1. Processo Privativo

São utilizados quando não há interesse em verificar a interação entre esse processo e outros.



##### 14.2.2. Processo Abstrato

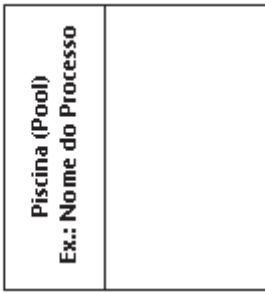
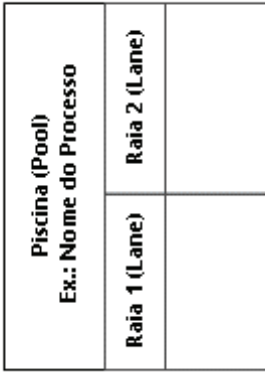
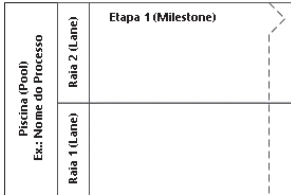
Representam a interação entre um processo principal e outro processo participante. Em relação ao processo participante, não há preocupação com o conteúdo do fluxo em si, mas sim como ele colabora com os outros fluxos.



### 14.3. Elementos

#### 14.3.1. Piscinas, Raias e Fases

São containers nos quais os fluxos serão desenhados.




Símbolo	Nome	Descrição
	<b>Piscina (Pool)</b>	Representa um processo ou uma entidade.
	<b>Raia (Lane)</b>	Utilizada para representar uma área ou função no fluxo. É uma subdivisão dentro da piscina. Cada raia pode ser utilizada para representar os vários departamentos ou atores por onde um processo circula.
	<b>Etapa (Milestone)</b>	É uma subdivisão dentro do processo. São utilizadas para organizar o processo em etapas/fases.

### 14.4. Eventos

Acontecimento que inicia a execução (inicial), afeta o comportamento (intermediário) ou conclui um processo (final).



#### 14.4.1. Evento de Início

Utilizado para iniciar o processo. Cada processo só pode ter um início.

Símbolo	Nome	Descrição
	Início Genérico	Indica o início de um processo.
	Início com Mensagem	Especifica que um processo é iniciado quando uma mensagem é recebida de outro participante.
	Múltiplo Início	Quando existem diversas formas de iniciar um processo. No entanto, apenas uma inicia o processo por vez.


#### 14.4.2. Eventos de Fim

Finaliza o fluxo do processo. Um processo pode ter um ou mais eventos de fim.

Símbolo	Nome	Descrição
	Fim Genérico	Indica a finalização do processo.
	Fim com Mensagem	Indica a finalização com algum tipo de mensagem aos envolvidos no processo. Exemplos: E-mail; ofício; etc.

#### 14.4.3. Eventos Intermediários

Acontece durante o curso de um processo. Um processo pode ter vários eventos intermediários.

Símbolo	Nome	Descrição
	Temporizador	Indica a espera, um momento definido, entre atividades dentro de um processo

### 14.5. Decisões ou Gateways

A Decisão é utilizada para controlar as ramificações e os encontros dos fluxos de sequência. Desta forma, ela determinará as ramificações, consolidações e união dos caminhos.



Símbolo	Nome	Descrição
	<b>Decisão Exclusiva</b>	Utilizada para representar pontos de divergência dentro do fluxo, representando uma decisão que antecede caminhos concorrentes, como “sim/não”, “verdadeiro/falso”. Para essa decisão somente um dos caminhos pode ser escolhido. Também pode ser utilizada como convergente (unificar), quando várias atividades convergem para uma atividade posterior comum.
	<b>Caminho Paralelo</b>	Utilizado para representar dois ou mais caminhos que seguirão separados, porém, acontecendo ao mesmo tempo e podem (ou não) juntar-se novamente em um único caminho no fluxo.
	<b>Caminho Inclusivo</b>	É utilizado quando para uma determinada decisão existirem diversos caminhos a serem seguidos. Para sincronizar os fluxos utiliza-se o mesmo gateway.

### 14.6. Atividades ou Tarefas

Atividade é um termo genérico para o trabalho que a empresa realiza. Uma atividade pode ser atômica ou não atômica (subprocesso).

Símbolo	Nome	Descrição
	<b>Atividade ou Tarefa Simples</b>	Utilizada para representar uma atividade ou passo genérico (simples) de um processo. É a atividade mais comum no desenvolvimento de um processo.
	<b>Subprocesso</b>	Quando o subprocesso faz parte do processo principal ou é criado independente desse. Dentro de um subprocesso existem atividades que o detalham.
	<b>Subprocesso Eventual</b>	Representa um conjunto lógico de atividades que pode ou não acontecer durante a execução de um processo. Seu início não está vinculado à sequência de atividades do fluxo, mas à ocorrência de um evento. Ele pode interromper o contexto do processo que o chamou ou executar em paralelo (não interrompendo).
	<b>Múltiplas Instâncias</b>	Os três traços em paralelo indica que a atividade ou subprocesso pode ter várias instâncias sendo executadas ao mesmo tempo.

### 14.7. Artefatos ou Objetos

Não têm nenhum efeito direto sobre o fluxo, contudo, podem fornecer informações sobre o que a atividade necessita para ser executada e o que elas produzem.

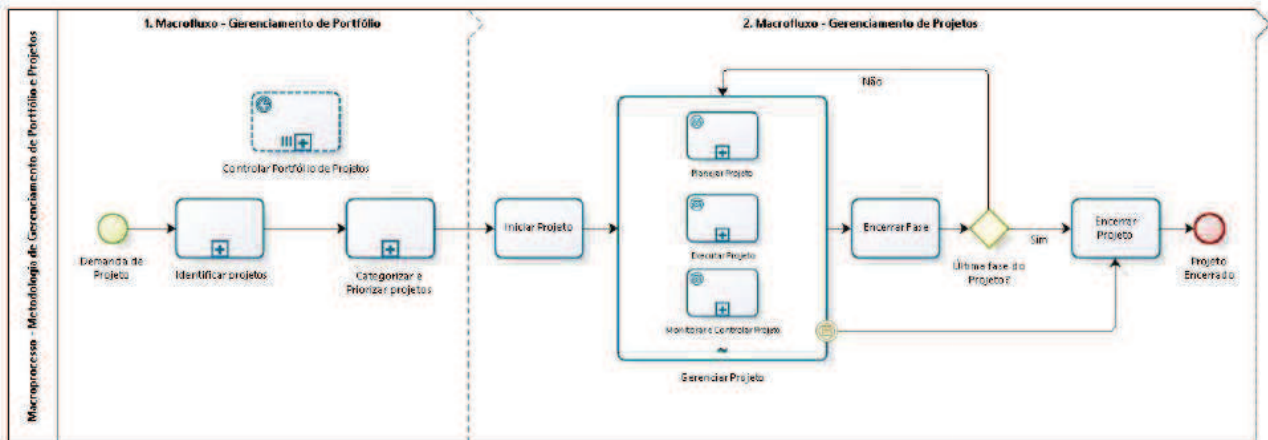
Símbolo	Nome	Descrição
	<b>Anotação</b>	Utilizado para fornecer informações adicionais que facilitem a leitura do processo.
	<b>Objeto de dados</b>	Utilizado para ilustrar arquivos, documentos, e-mails ou qualquer outro tipo de dado que se envolva com o objeto anexo.
	<b>Grupo</b>	Mecanismo visual pontilhado para agrupar informalmente elementos de um processo.

### 14.8. Conectores

Ligam atividades dando uma sequência lógica entre elas. Também relacionam atividades e documentos gerados ou utilizados por elas.

Símbolo	Nome	Descrição
	Fluxo de sequência	Mostra a ordem em que as atividades são processadas. Cada fluxo tem só uma origem e só um destino.
	Fluxo de mensagem	Mostra o fluxo de mensagens entre duas piscinas.
	Associação	Relaciona informações com objetos de fluxo. Exemplo: Relacionar uma atividade e um documento.

### 15. Macroprocesso da Metodologia de Gerenciamento de Portfólio e Projetos



#### 1. Macrofluxo - Gerenciamento de Portfólio

- 1.1. **Identificar projetos:** Tem o objetivo de ser o ponto único de entrada de demandas de operações e projetos para o EGP-SETIC. Através da abertura de um chamado pelo Demandante, o Analista de Demandas realizará um atendimento inicial, executando o que for de sua competência e encaminhando para uma das Coordenadorias as demandas que necessitarem de apoio. A Coordenadoria analisa as demandas que forem encaminhadas a ela, executando as que forem classificadas como Operação ou criando um Parecer Técnico da Demanda para as que tiverem características de Projeto. O Escritório de Projetos da SETIC analisa as demandas candidatas a projeto, classificando-as entre Operação e Projeto, solicitando à Coordenadoria que execute as Operações e que cadastre as que tiverem características de projeto em seu Portfólio.
- 1.2. **Categorizar e Priorizar projetos:** Tem o objetivo de manter os projetos alinhados ao planejamento estratégico do Tribunal, categorizando e priorizando os projetos com base nos critérios pré-definidos, visando distinguir aqueles com maior potencial de entrega de valor para o Tribunal. A Comissão de Tecnologia da Informação (CTI) avaliará os projetos do Portfólio e deliberará qual projeto deverá ser iniciado. O EGP-SETIC fará o balanceamento da capacidade de execução baseando-se no novo Portfólio aprovado e iniciará a fase de “Iniciar Projeto”.
- 1.3. **Controlar Portfólio de Projetos:** Processo destinado a acompanhar a evolução dos projetos através de medições de desempenho e análises de riscos, permitindo ao EGP-SETIC tomar decisões acerca das ações futuras dos projetos e os impactos no Portfólio. Exemplos de ações: Diminuir riscos em projetos que fujam à alçada do Gerente de Projetos; resolver conflitos entre recursos sendo utilizados em mais de um projeto simultaneamente; sobrecarga de atividades para determinados servidores públicos.



## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

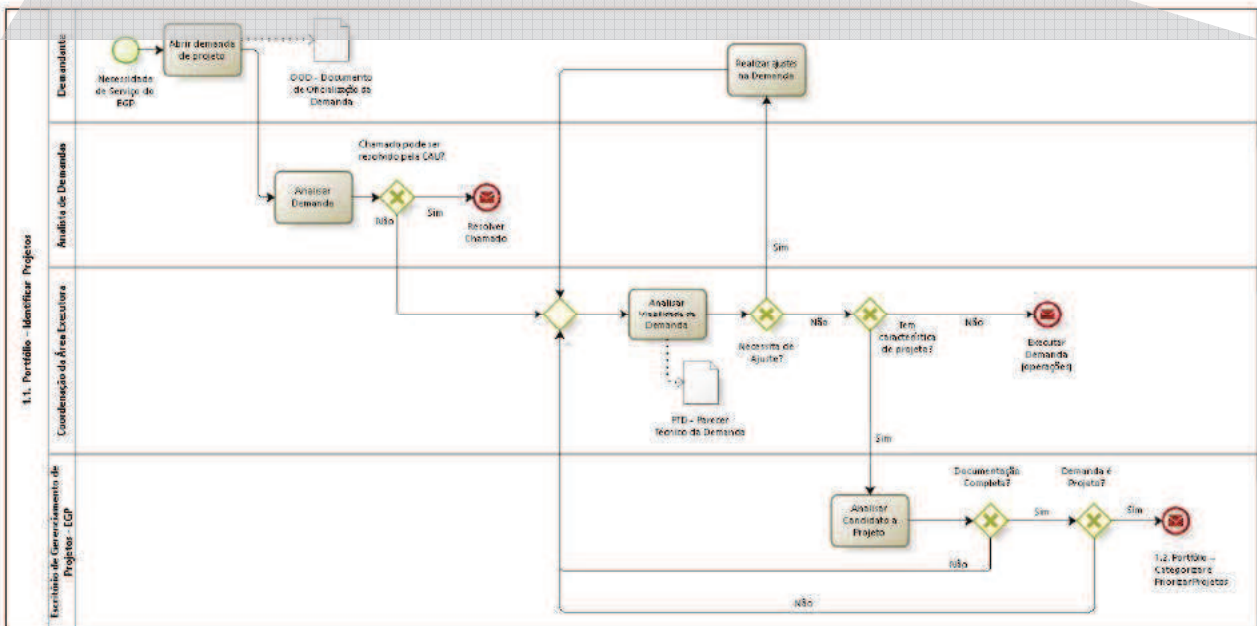
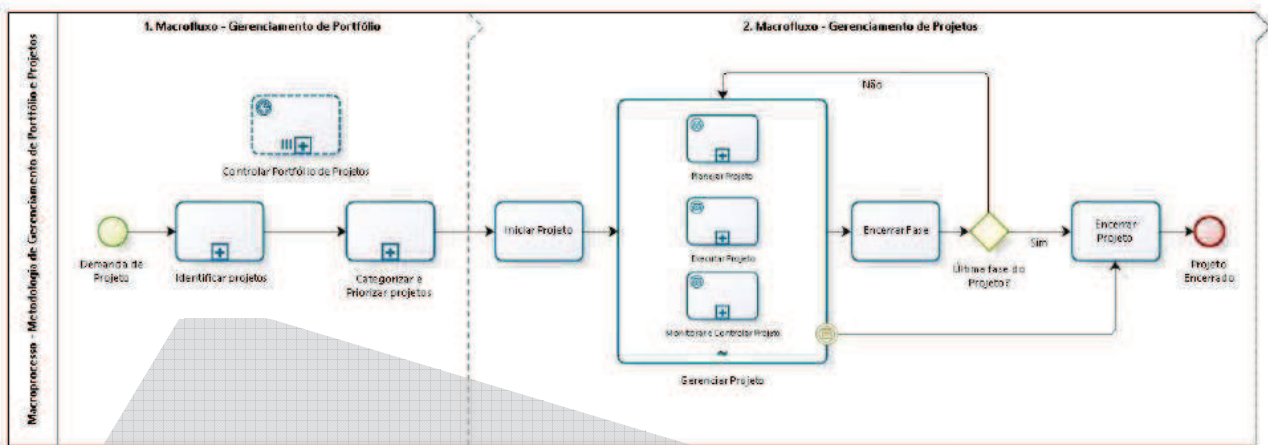
### 2. Macrofluxo - Gerenciamento de Projetos

- 2.1. **Iniciar Projeto:** Autoriza o início de um novo.
- 2.2. **Planejar Projeto:** É um conjunto de atividades que, de forma iterativa, define e refina os objetivos do projeto e seleciona as melhores alternativas para atingir o seu sucesso.
- 2.3. **Executar Projeto:** É a execução do plano do projeto em que a Equipe do Projeto, composta pelo Gerente do Projeto, Demandante e servidores da SETIC, realiza um conjunto de ações de forma integrada para garantir a entrega do objetivo do projeto.
- 2.4. **Monitorar e Controlar Projeto:** Através de medições e monitoramento do desempenho, assegura que os objetivos do projeto estão sendo atingidos e, caso necessário, ações corretivas podem ser tomadas. É durante o Monitoramento e Controle que uma parte interessada pode solicitar uma requisição de mudança no projeto, inclusive o seu cancelamento.
- 2.5. **Encerrar Projeto:** Formaliza a aceitação ou encerramento da fase ou do projeto.

## 15.1. Macroprocesso do Gerenciar Portfólio

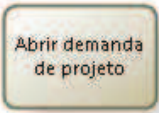
### 15.1.1. Identificar Projetos

Tem o objetivo de ser o ponto único de entrada de demandas de operações e projetos para o EGP-SETIC. Através da abertura de um chamado pelo Demandante, o Analista de Demandas realizará um atendimento inicial, executando o que for de sua competência e encaminhando para uma das Coordenadorias as demandas que necessitem de apoio. A Coordenadoria analisa as demandas que lhe forem encaminhadas, executando as que ela classificar como Operação, ou criando um Parecer Técnico da Demanda para as que tiverem características de Projeto. O Escritório de Projetos da SETIC analisa as demandas candidatas a projeto, classificando-as entre Operação e Projeto, solicitando à Coordenadoria a execução das Operações e cadastrando as que tiverem características de projeto em seu Portfólio.





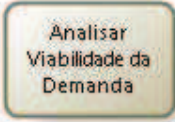
## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

1. Portfólio → 1.1. Identificar Projetos → Abrir demanda de projeto	
	<b>Abrir demanda de projeto</b>
<b>Objetivo</b> Formalizar a abertura de uma necessidade de serviço de TI através de um Documento de Oficialização da Demanda.	
<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Descrição da necessidade de serviço de TI;</li><li>• Outros documentos pertinentes.</li></ul>	
<b>Descrição da atividade:</b> O Demandante deverá criar um Documento de Oficialização da Demanda, DOD, contendo os seguintes itens: <ul style="list-style-type: none"><li>• Caso seja uma demanda emergencial, deve informar essa condição no DOD, assim como sua justificativa, esclarecendo sua condição emergencial;</li><li>• Citar a justificativa de modo claro, informando o problema ou necessidade que originou a demanda;</li><li>• Descrever a necessidade da demanda relacionada a TI, com detalhes e informações suficientes para o correto entendimento;</li><li>• Especificar o alinhamento estratégico da demanda informando a origem (PEI/PDTI);</li><li>• Resultados a serem alcançados a partir do atendimento da demanda.</li></ul>	
<b>Responsável:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Demandante.</li></ul>	
<b>Saída:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Chamado de serviço de TI oficializado.</li></ul>	



## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

1. Portfólio → 1.1. Identificar Projetos → Analisar Demanda	
	<h3>Analisar Demanda</h3>
<b>Objetivo:</b> Entender a necessidade de serviço de TI fazendo a triagem das demandas que podem ser resolvidas pela Central de Atendimento do Usuário como operação e o que deve ser encaminhado para uma das coordenadorias da SETIC.	
<b>Entrada:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Chamado de serviço de TI.</li></ul>	
<b>Descrição da atividade:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• O Analista de Demandas verifica o DOD e caso a demanda esteja no Catálogo de Serviços de TI deverá encaminhar para a demanda para a Central de Atendimento do Usuário.</li><li>• Caso a demanda não esteja no Catálogo, ou necessite de um apoio especializado de uma das coordenadorias da SETIC, deverá encaminhar a demanda para a coordenadoria responsável para a execução do serviço.</li></ul>	
<b>Responsável:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Analista de Demandas.</li></ul>	
<b>Saída:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Demanda analisada e encaminhada para a coordenadoria responsável.</li></ul>	

1. Portfólio → 1.1. Identificar Projetos → Analisar Demanda	
	<h3>Analisar Viabilidade da Demanda</h3>
<b>Objetivo:</b> <p>Verificar a demanda de serviço encaminhada pelo Analista de Demanda, definir se deve ser tratada como uma operação ou se será uma demanda candidata a tornar-se um projeto.</p>	
<b>Entrada:</b> <p>Demanda de serviço de TI.</p>	
<b>Descrição da atividade:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• A Coordenadoria deverá analisar a demanda e verificar se as informações inseridas estão completas e claras o suficiente para o entendimento da necessidade.</li><li>• Caso necessite de mais informações ou encontre erros no chamado, deverá solicitar ao Demandante os ajustes necessários.</li><li>• Caso considere que a demanda deva ser tratada como operação, deverá encaminhá-la, utilizando os procedimentos internos da Coordenadoria, para um dos servidores da área executá-la.</li><li>• Caso a Coordenadoria considere que a demanda deve tornar-se um projeto, deverá:<ul style="list-style-type: none"><li>• Se a demanda não tiver sido aberta através de um Documento de Oficialização da Demanda (DOD), deverá solicitar ao Demandante que oficialize o documento;</li><li>• Se a demanda já possuir um DOD, deverá elaborar um Parecer Técnico da Demanda (PTD), a fim de verificar se o Tribunal terá a capacidade de executar a demanda solicitada. O artefato gerado por essa atividade subsidia a Comissão de Tecnologia da Informação e o Escritório de Projetos no que tange à capacidade de execução da demanda pelo Tribunal, ou se será uma contratação de acordo com a norma vigente.</li></ul></li><li>• Ao analisar um DOD, a Coordenadoria deverá verificar os seguintes critérios básicos:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Clareza da informação e acuidade ortográfica;</li><li>○ A necessidade e/ou oportunidade de melhoria identificada;</li><li>○ Com qual objetivo estratégico do Tribunal ou da SETIC o projeto está alinhado;</li><li>○ Motivação/Justificativa;</li><li>○ Demonstrativo dos resultados a serem alcançados;</li><li>○ Riscos e impactos da não implementação da demanda.</li><li>○ Ao criar o Parecer Técnico da Demanda (PTD), a Coordenadoria deverá responder as seguintes informações:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Se envolverá aquisição e seu valor estimado;</li><li>○ Coordenadoria Responsável pela solução;</li><li>○ Recursos humanos necessários para a execução;</li><li>○ Data de início prevista (elaborada a partir de uma estimativa de tempo para iniciar a demanda, considerando o tempo necessário para que as diversas áreas envolvidas formalizem o início do atendimento, incluído, mas não limitando, a previsão de data da próxima reunião da CTI, períodos de validação e aprovação dos envolvidos até a data de</li></ul></li></ul></li></ul>	





## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

início da execução do projeto);

- Estimativa de tempo para concluir a demanda;
- Documentar justificativa com a escolha da melhor alternativa do ponto de vista de TIC.
- As informações do parecer técnico devem ser estimadas, com o objetivo de ser elaborado de forma a não consumir muito tempo da equipe da SETIC.
- Ao final dessa atividade, a coordenadoria deverá avaliar a capacidade, disponibilidade e aplicação dos recursos necessários considerando as demais necessidades de operações e projetos concorrentes (balanceamento do Portfólio de operações e projetos da Coordenadoria).
- Apenas no caso do objetivo da solicitação de demanda ser a realização de uma “Contratação”, durante a etapa de execução do Planejamento do Projeto, o documento “Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)” deverá adicionar e descrever uma fase no projeto para cumprir com todos os requisitos da Resolução CNJ nº 182/2013, ou da norma legal vigente no período do projeto, isso incluirá a elaboração dos artefatos:
  - Análise de Riscos;
  - Análise de Viabilidade da Contratação;
  - Estratégia para a Contratação;
  - Sustentação do Contrato;
  - Projeto Básico ou Termo de Referência.

**Observação:** Uma vez que a elaboração dos artefatos da Resolução CNJ nº 182/2013 consome um tempo significativo dos servidores, envolve custos elevados, uma série de riscos entre outros itens inerentes às contratações, o Gerente do Projeto deverá adicionar, no PGP, atividades para criar os artefatos com a qualidade exigida pelo Tribunal.

### Responsável:

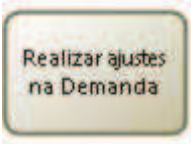
- Coordenação da Área Executora,

### Saídas:

- Executar operação, ou;
- PTD – Parecer Técnico da Demanda.




## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

1. Portfólio → 1.1. Identificar Projetos → Realizar ajustes na Demanda	
	<h3>Realizar ajustes na Demanda</h3>
<b>Objetivo:</b> Ajustar demanda de TI de acordo com as solicitações da Coordenadoria Responsável pela execução.	
<b>Entrada:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Demanda.</li></ul>	
<b>Descrição da atividade:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• O Demandante deve atualizar a solicitação de demanda de serviço de TI conforme orientação da Coordenadoria Responsável.</li><li>• Uma das possíveis solicitações é a criação de um Documento de Oficialização de Demanda (DOD), necessário para oficializar uma demanda de Projeto para o EGP-SETIC e subsidiar a Coordenadoria na elaboração de um Parecer Técnico da Demanda (PTD).</li></ul>	
<b>Responsável:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Demandante.</li></ul>	
<b>Saída:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Demanda atualizada.</li></ul>	



## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

1. Portfólio → 1.1. Identificar Projetos → Analisar Candidato a Projeto	
	<h3>Analisar Candidato a Projeto</h3>
<b>Objetivo:</b> <p>Analisar o Documento de Oficialização da Demanda (DOD) e o Parecer Técnico da Demanda (PTD), com o intuito de entender a necessidade do serviço, verificando se contém informações suficientes para subsidiar a tomada de decisão do EGP-SETIC e da CTI e adicionar no Portfólio de Projetos a nova demanda de projetos.</p>	
<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• DOD – Documento de Oficialização da Demanda;</li><li>• PTD - Parecer Técnico da Demanda;</li><li>• CPP - Categorização e Priorização de Demandas;</li><li>• Demais documentos anexos à demanda.</li></ul>	
<b>Descrição da atividade:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Com a análise do DOD, do PTD e demais documentos que possam estar juntos à demanda, o EGP-SETIC classificará a demanda como Projeto ou Operação.</li><li>• A Demanda que não for caracterizada como projeto deverá ser encaminhada para a Coordenadoria Responsável, que irá executá-la como uma operação de acordo com seus procedimentos internos.</li><li>• Os critérios básicos para a análise do PTD são o preenchimento dos seguintes itens de forma clara, objetiva e com acuidade ortográfica:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Alinhamento com o objetivo do DOD;</li><li>○ Sugestão de solução;</li><li>○ Se envolverá aquisição;</li><li>○ Valor Estimado;</li><li>○ Área Responsável pela solução;</li><li>○ Recursos Humanos envolvidos na execução;</li><li>○ Estimativa de Tempo para Iniciar a Demanda;</li><li>○ Estimativa de Tempo para Concluir a Demanda.</li></ul></li><li>• Se o PTD não contiver informações suficientes para avaliação da demanda, este deverá ser recusado e encaminhado para a Coordenadoria competente realizar os ajustes necessários.</li><li>• Os critérios de definição para uma demanda ser considerada Operação são:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Ação já estar presente no "Catálogo de Serviços" da Central de Atendimento do Usuário da SETIC;</li><li>○ Estimativa de esforço em horas for menor que 40 (quarenta) horas;</li><li>○ Estimativa de recursos humanos envolvidos na demanda for igual ou inferior a dois servidores;</li><li>○ Não exigir Contratação de acordo com Resolução CNJ nº 182/2013, ou legislação vigente.</li></ul></li></ul>	



## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

- Ao final da atividade o EGP-SETIC deve atualizar a planilha de Categorização e Priorização de Demandas (CPP) com o andamento da solicitação, bem como classificando entre projeto ou operação.

### Responsável:

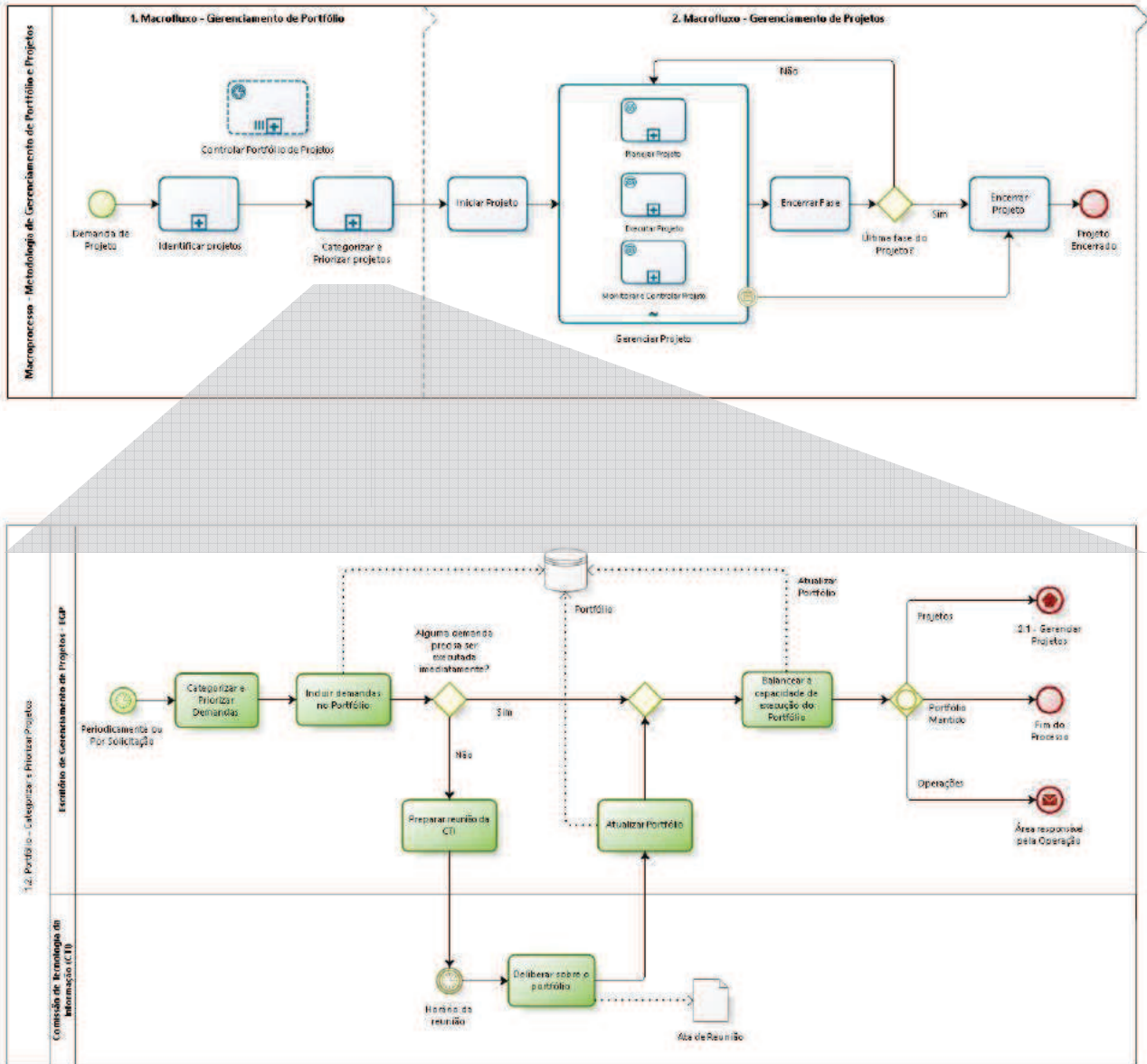
- Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP-SETIC.

### Saídas:

- Demanda classificada como Projeto ou Operação;
- CPP – Categorização e Priorização de Demandas atualizada.

## 15.1.2. Categorizar e Priorizar Projetos

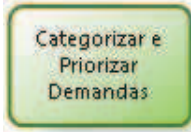
Tem o objetivo de manter os projetos alinhados ao planejamento estratégico do Tribunal, categorizando e priorizando os projetos com base nos critérios pré-definidos, visando distinguir aqueles com maior potencial de entrega de valor para o Tribunal. A Comissão de Tecnologia da Informação (CTI) avaliará os projetos do Portfólio e deliberará qual projeto deverá ser iniciado. O EGP-SETIC fará o balanceamento da capacidade de execução baseando-se no novo Portfólio aprovado e iniciará a fase de “Iniciar Projeto”.





## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

### 1. Portfólio → 1.2. Categorizar e Priorizar Projetos → Categorizar e Priorizar Demandas



## Categorizar e Priorizar Demandas

### Objetivo:

Realizar a categorização do projeto, a fim de facilitar a comparação entre os projetos e o balanceamento do Portfólio. Priorizar o projeto, pontuando de maneira objetiva, imparcial e alinhada ao objetivo estratégico do Tribunal.

### Entradas:

- DOD – Documento de Oficialização da Demanda;
- PTD – Parecer Técnico da Demanda;
- CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos.

### Descrição da atividade:

- Utilizando a Planilha de Categorização e Priorização de Projetos (CPP), o EGP-SETIC deverá categorizar e priorizar o projeto de acordo com suas características.
- Dentre dos tipos dos projetos detalhados no capítulo “Critérios para definição entre demandas de Operação e Projetos”, as opções são:

#### Ações:

- Ser estratégico/tático;
- Duração superior a 5 dias e inferior a 20 dias uteis;
- Estimativa de recursos humanos envolvidos na demanda for igual ou inferior a dois servidores;

#### Ágil/Tradicional:

- Demandas estratégicas ou táticas de maior complexidade. (Ex.: Envolve pessoas de coordenadorias distintas da SETIC e/ou unidades externas à SETIC);
- Duração superior a 20 dias uteis;
- Estimativa de recursos humanos envolvidos na demanda for superior a três servidores;
- Exigir Contratação de acordo com Resolução CNJ nº 182/2013, ou legislação vigente
- As Categorias estão descritas no capítulo “Critérios para categorização de projetos”.
- Os Critérios de priorização de projetos estão descritos no capítulo “Critérios de priorização de projetos”. A classificação de cada item possui um peso específico e que gera uma pontuação final para o projeto. Essa pontuação servirá como subsídio para análise da Comissão de Tecnologia da Informação na realização de nova priorização dos projetos no Portfólio, por conta do novo projeto.
- Caso a demanda de Projeto seja Emergencial ou já esteja prevista no PDTI, seguirá para a atividade de “Balancear a capacidade de execução de projetos”; caso contrário, será encaminhada ao Núcleo de Governança que deverá adicioná-la à lista de novas ações do PDTI, de forma que será deliberada em uma revisão com a CTI.

### Responsável:



## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

- Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP-SETIC.

### Saída:

- CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos atualizada.



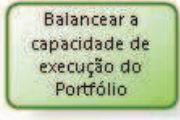
## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

1. Portfólio → 1.2. Categorizar e Priorizar Projetos → Incluir demandas no Portfólio	
	<h3>Incluir demandas no Portfólio</h3>
<b>Objetivo:</b> Atualizar a CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projeto, com as novas demandas de projeto.	
<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos.</li></ul>	
<b>Descrição da atividade:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• O EGP-SETIC deverá atualizar a Planilha de Categorização e Priorização de Projetos (CPP) e verificar se existe alguma nova demanda de projeto que deva ser executada imediatamente.</li><li>• Caso exista uma demanda emergencial, o EGP-SETIC deve fazer um novo balanceamento da capacidade de execução do Portfólio.</li><li>• Caso não exista demanda emergência e com o portfólio de projetos atualizado com as novas demandas, o EGP-SETIC deverá aguardar a próxima reunião da CTI para deliberar sobre as demandas de Projetos que devem ser iniciadas.</li></ul>	
<b>Responsável:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP-SETIC.</li></ul>	
<b>Saídas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos atualizada.</li></ul>	



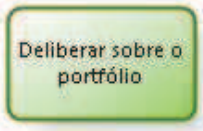


## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

1. Portfólio → 1.2. Categorizar e Priorizar Projetos → Balancear a capacidade de execução do Portfólio	
	<h3>Balancear a capacidade de execução do Portfólio</h3>
<b>Objetivo:</b> <p>Promover o balanceamento de carga que o EGP-SETIC consegue executar. Avalia apenas os projetos já selecionados e priorizados, observando o equilíbrio entre as necessidades da organização e a disponibilidade dos recursos disponíveis para Operações e Projetos.</p>	
<b>Entrada:</b> <p>CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos.</p>	
<b>Descrição da atividade:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Avaliar a capacidade do EGP-SETIC de iniciar um novo projeto. Entre as atividades devem ser avaliados os seguintes itens:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Listar nomes dos servidores que têm perfil para ser o Gerente do Projeto;</li><li>○ Listar nomes dos servidores que têm perfil técnico para tornar-se membro da equipe inicial do projeto;</li><li>○ Verificar a quantidade de horas disponíveis de cada servidor listado, definindo horas disponíveis para Operações e para Projetos;</li><li>○ Negociar com os coordenadores de cada área a alocação dos servidores para iniciar o projeto;</li><li>○ Caso não tenha nenhum servidor com hora disponível e o projeto seja de execução obrigatória e/ou urgente, negociar com os coordenadores a realocação de servidores de projetos em andamento para o novo projeto.</li></ul></li><li>• Para executar as atividades de balanceamento da capacidade de execução, podem ser utilizadas, mas não restritamente, as técnicas de análise de cenários dos cronogramas; análise de probabilidade; análise de disponibilidade de recursos humanos, materiais e financeiros.</li><li>• Consolidar as deliberações das reuniões da CTI, identificando os projetos que não foram autorizados, repriorizados, pausados ou cancelados.</li></ul>	
<b>Responsável:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP-SETIC.</li></ul>	
<b>Saída:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Projetos autorizados.</li></ul>	




## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

1. Portfólio → 1.2. Categorizar e Priorizar Projetos → Gerenciar PDTI	
	<b>Deliberar sobre o portfólio</b>
<b>Objetivo:</b> A Comissão de Tecnologia da Informação (CTI) reúne-se para revisar o Portfólio, avaliar, priorizar e aprovar os novos projetos presentes nesse, bem como deliberar acerca dos conflitos entre projetos e revisões do PDTI.	
<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos.</li></ul>	
<b>Descrição da atividade:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Avaliar e julgar as prioridades sugeridas no Portfólio de Projetos.</li><li>• Determinar os projetos que serão prioritários para execução, através de análise de custo e benefício, análise do alinhamento estratégico ou mesmo alterações das opções escolhidas na planilha de Categorização e Priorização de Projetos (CPP).</li><li>• Resolver conflitos entre as áreas demandantes e a carga de projetos que o EGP-SETIC consegue executar, através de uma nova priorização de projetos, permitindo parar temporariamente, negociando novos prazos com os demandantes, possibilitando a redistribuição de recursos.</li><li>• Deliberar acerca das revisões do PDTI e projetos emergenciais.</li><li>• Os projetos que tiverem seus estados modificados também deverão possuir uma justificativa registrada em ata.</li></ul>	
<b>Responsável:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• CTI – Comissão de Tecnologia da Informação.</li></ul>	
<b>Saída:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ATA – Ata de reunião.</li></ul>	

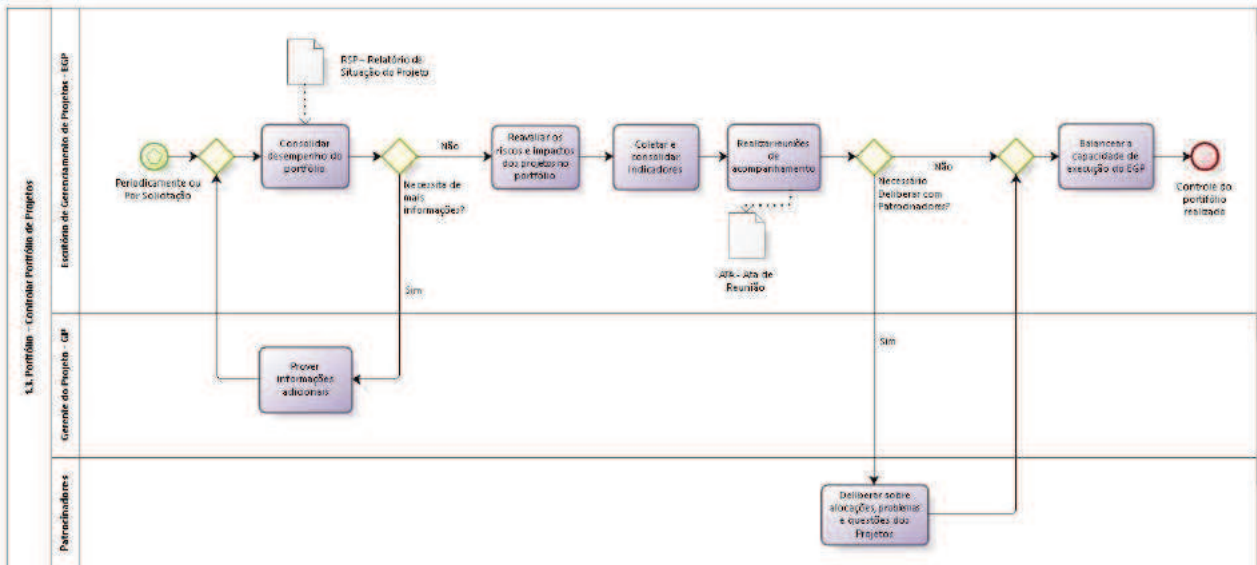
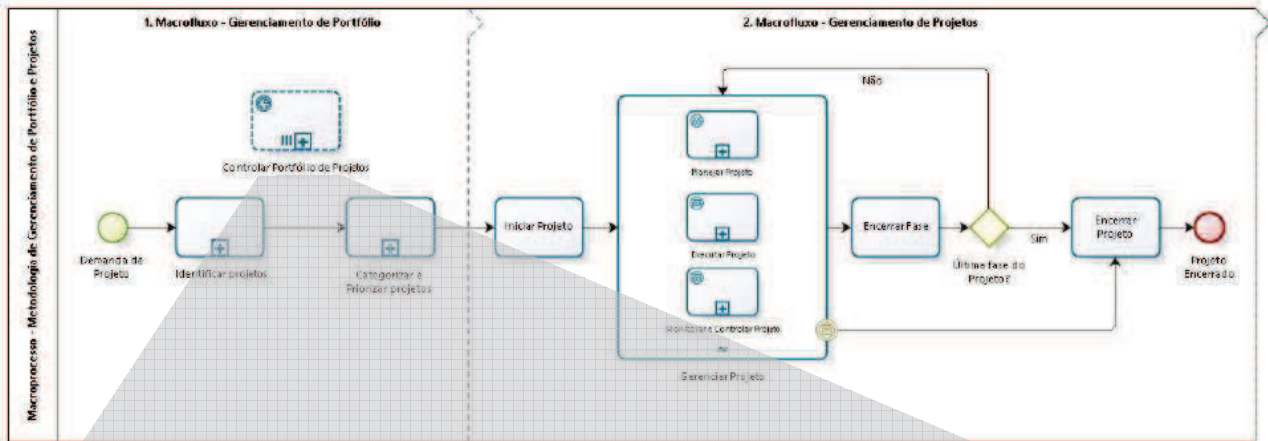


## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

1. Portfólio → 1.2. Categorizar e Priorizar Projetos → Atualizar Portfólio da CTI	
	<b>Atualizar Portfólio</b>
<b>Objetivo:</b> Consolidar as informações do Portfólio e autorizar a execução de novos projetos ou operações.	
<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos.</li></ul>	
<b>Descrição da atividade:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Baseado no resultado do processo de balanceamento da capacidade de execução do escritório de projetos, o EGP-SETIC deverá atualizar o status de cada projeto, informando se é “Novo”; “Aprovado”; “Pendente de Informação”; “Reprovado”; “Em Execução”; “Parado”; “Cancelado” ou “Concluído”.</li></ul>	
<b>Responsável:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP-SETIC.</li></ul>	
<b>Saídas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos atualizada;</li><li>• Projetos autorizados.</li></ul>	

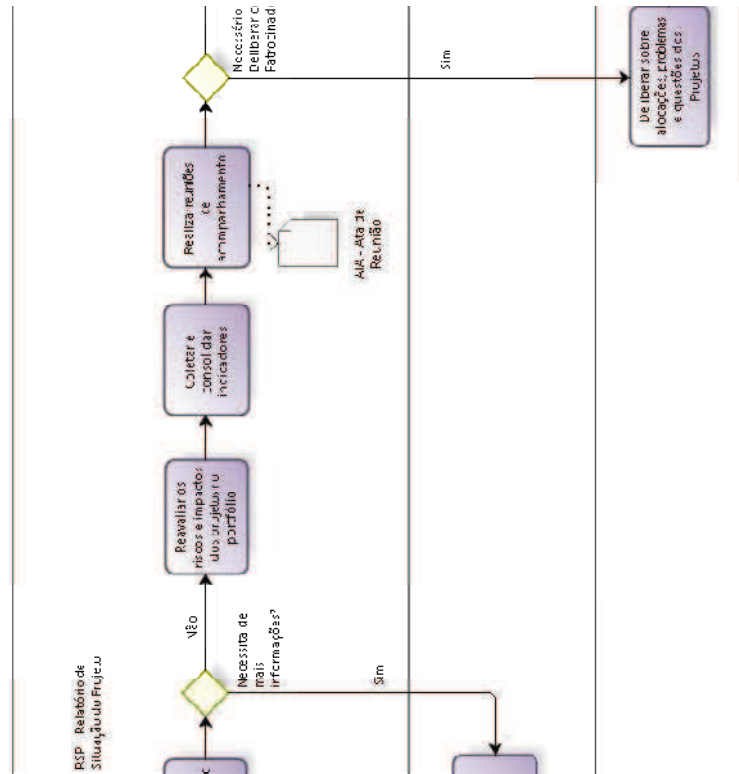
### 15.1.3. Controlar Portfólio de Projetos

Processo destinado a acompanhar a evolução dos projetos através de medições de desempenho e análises de riscos, permitindo ao EGP-SETIC tomar decisões acerca das ações futuras dos projetos e os impactos no Portfólio. Exemplos de ações: Diminuir riscos em projetos que fujam à alçada do Gerente de Projetos; resolver conflitos entre recursos sendo utilizados em mais de um projeto simultaneamente; sobrecarga de atividades para determinados servidores públicos.



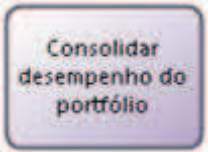


## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos






## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

1. Portfólio → 1.3. Controlar Portfólio de Projetos → Consolidar desempenho do Portfólio	
	<h3>Consolidar desempenho do Portfólio</h3>
<b>Objetivo:</b> <p>Consolidar todos os relatórios de desempenho dos projetos em execução no painel de controle do Portfólio de Projetos, de forma a permitir que o Escritório de Projetos tenha uma visão atualizada e real do andamento dos projetos.</p>	
<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos;</li><li>• PCP – Painel de Controle do Portfólio de Projetos;</li><li>• RDS – Relatório de Status do Projeto.</li></ul>	
<b>Descrição da atividade:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Com base na lista atual de projetos priorizados na TI, o Escritório de Gerenciamento de Projetos deverá consolidar, no Painel de Controle do Portfólio de Projetos (PCP), as informações de cada projeto baseando-se nos Relatórios de Status dos Projetos (RDS) enviados pelos Gerentes de cada projeto.</li><li>• A consolidação deve refletir o desempenho dos projetos, devendo conter, mas não limitar-se às seguintes informações:<ul style="list-style-type: none"><li>○ As estimativas de duração das fases do projeto;</li><li>○ Percentual concluído do projeto como um todo;</li><li>○ Percentual concluído e planejado das tarefas realizadas no período de elaboração do RDS, contendo a data de previsão de término de cada uma;</li><li>○ Principais riscos do projeto, contendo o impacto no projeto e a medida de contingência.</li></ul></li><li>• Caso julgue necessário, o Gerente do Portfólio pode solicitar mais informações aos Gerentes de Projetos para analisar e detalhar alguma informação que esteja desatualizada na ferramenta de Gerenciamento de Projetos ou no próprio RDS.</li></ul>	
<b>Responsável:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP-SETIC.</li></ul>	
<b>Saída:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• PCP – Painel de Controle do Portfólio de Projetos atualizado.</li></ul>	

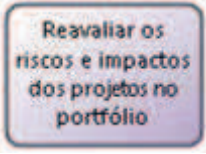


## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

1. Portfólio → 1.3. Controlar Portfólio de Projetos → Prover informações adicionais	
	<b>Prover informações adicionais</b>
<b>Objetivo:</b> Prover informações necessárias para o Escritório de Gerenciamento de Projetos tomar decisões.	
<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto;</li><li>• RDS – Relatório de Status do Projeto.</li></ul>	
<b>Descrição da atividade:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• O Gerente do Projeto deverá fornecer todas as informações necessárias para o Escritório de Gerenciamento de Projetos tomar decisões acerca das ações futuras do projeto e os impactos no Portfólio de Projetos.</li></ul>	
<b>Responsável:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente do Projeto.</li></ul>	
<b>Saída:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Informações adicionais providas ao Gerente do Portfólio.</li></ul>	



## Metodologia de Gerenciamento de Demandas, Portfólio e Projetos

1. Portfólio → 1.3. Controlar Portfólio de Projetos → Reavaliar os riscos e impactos dos projetos no Portfólio	
	<b>Reavaliar os riscos e impactos dos projetos no Portfólio</b>
<b>Objetivo:</b> <p>Analisar os riscos que possam impactar nas entregas dos projetos do Portfólio, de forma a permitir que o Escritório de Projetos tome medidas para potencializar um risco que seja positivo e mitigar ou eliminar os riscos negativos.</p>	
<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• PCP – Painel de Controle do Portfólio de Projetos;</li><li>• RDS – Relatório de Status do Projeto.</li></ul>	
<b>Descrição da atividade:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Com base no desempenho que foi consolidado, deverá ser avaliado se algum dos projetos teve seu nível de risco aumentado ou se houve algum atraso significativo na entrega dos projetos.</li><li>• Essa análise também deverá considerar a relação de dependência entre os projetos e a fila de espera do Portfólio em andamento.</li><li>• Algumas das informações que podem ser coletadas para reavaliar os riscos são: As questões pendentes do projeto; os principais problemas; os desvios ocorridos e outras explicações necessárias.</li><li>• Análise de decisão, Estimativa, Análise de riscos e Análise de Causa-Raiz são algumas das técnicas que podem ser utilizadas para identificar e analisar os riscos.</li><li>• Sendo necessário, o Escritório de Gerenciamento de Projetos poderá convocar uma reunião com o Gerente do Escritório de Projetos e com os demais Gerentes de Projetos para debaterem acerca de possíveis soluções para os riscos ou problemas.</li></ul>	
<b>Responsável:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP-SETIC.</li></ul>	
<b>Saída:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• PCP – Painel de Controle do Portfólio de Projetos atualizado.</li></ul>	