

Metodologia de Gestão de Portfólio de Projetos de Tecnologia da Informação

VERSÃO 1.0

DEZEMBRO DE 2018

Superintendente de Tecnologia da Informação
Gustavo Sanches

Gerente Técnico de Planejamento e Projetos
Alexandre Magnus Fernandes Diniz

Gerente de Sistemas e Informações
José Assumpção Rodrigues de Almeida

Gerente de Infraestrutura Tecnológica
Marcelo Nogueira Lino

Equipe de elaboração
Alexandre Magnus Fernandes Diniz
Beatriz Maria Madeira Alvarenga
Edna Santos

Equipe da Gerência Técnica de Planejamento e Projetos
Alexandre Magnus Fernandes Diniz
Ana Luisa de Souza Barba
Artur Brandão Sampaio Santos
Beatriz Maria Madeira Alvarenga
Carolina Cascão Rodrigues
Eduardo Regis de Oliveira
Luis Felipe Freitas do Nascimento Alves Teixeira
Gervásio da Silva Antônio
Marcele Borges Soares Monteiro Peres
Marcos Antonio Matias
Sergio Martins Carvalho

Histórico de Revisões

REGISTRO DE REVISÕES			
Revisão	Data	Descrição	Elaboração
V 1.0	27/12/2018	Elaboração do documento	Beatriz Madeira e Edna Santos

Sumário

1. OBJETIVO.....	5
2. INTRODUÇÃO	5
2.1 Padrões de Gerenciamento de Portfólio.....	8
2.1.1 The Standard for Portfolio Management.....	8
2.1.2 Management of Portfolios	8
3. PAPEIS E RESPONSABILIDADES – PROCESSO DE GESTÃO DE PORTFÓLIO	10
4. GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS DE TI – ANAC/STI.....	12
5. PROCESSO PARA ABERTURA E SELEÇÃO DE NOVAS INICIATIVAS	15
5.1 MONITORAMENTO E CONTROLE	22
5.1.1 Papéis e Responsabilidades	22
5.1.2 Fluxo do Processo de Monitoramento e Controle	23
6. CONCLUSÃO	27

Índice de Figuras

Figura 1: Relacionamento entre estratégia, portfolio e projetos	6
Figura 2: Processo Gerenciamento de Portfólio	13
Figura 4: Fluxo do Processo de Monitoramento e Controle	23

1. OBJETIVO

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

O presente documento está estruturado em quatro seções:

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

2. INTRODUÇÃO

O gerenciamento de portfólio faz parte do nível tático da organização, materializando a estratégia em resultados, por meio da seleção, organização e acompanhamento da execução das novas iniciativas em projetos. Para tal, devem-se incluir processos para identificar, categorizar, analisar, priorizar e autorizar projetos, bem como processos para balancear e monitorar o portfólio, acompanhando, tanto o desempenho dos indicadores do portfólio, quanto dos projetos individuais para apoiar a tomada de decisão e garantir o alinhamento estratégico das iniciativas, conforme representado na Figura 1:

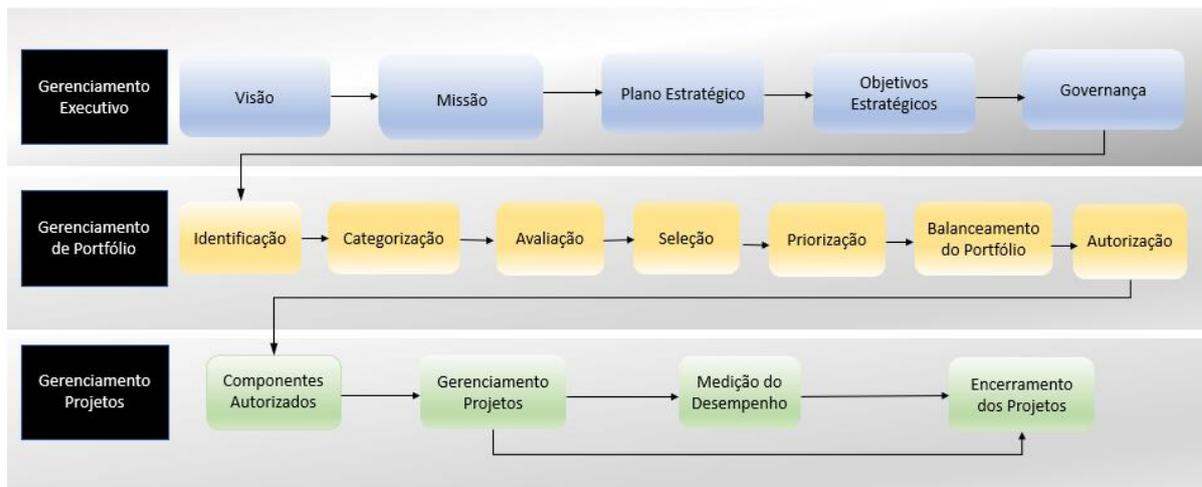


Figura 1: Relacionamento entre estratégia, portfólio e projetos

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

Além disso, vale destacar as principais vantagens do gerenciamento de portfólio, sendo (Axelos/OGC, 2017):

- Seleção e priorização dos melhores projetos;
- Remoção de componentes duplicados e necessidades de baixo custo-benefício;
- Possibilidade de identificar e explorar sinergias e interdependências dos projetos;
- Maiores chances de sucesso na execução dos projetos escolhidos;
- Utilização de recursos com maior eficiência;
- Maior realização de benefícios e sucesso no atingimento dos objetivos estratégicos;
- Maior transparência, prestação de contas e governança organizacional;
- Engajamento das partes interessadas e melhor comunicação entre níveis hierárquicos e áreas funcionais diferentes.

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

- Garantir alinhamento estratégico das novas iniciativas: todo componente do portfólio deve estar claramente alinhado a um ou mais objetivos estratégicos;

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

O principal objetivo do processo de balancear o portfólio é equilibrar a capacidade de execução da STI com as demandas de novos projetos a serem executados de acordo com o cronograma do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) vigente, organizando o fluxo de projetos no ciclo de entrega do portfólio.

Ainda, cabe ressaltar que a falta de balanceamento do portfólio pode ter como resultados:

- Mudanças frequentes na priorização;
- Recursos insuficientes para os projetos;
- Realização de benefícios inferior ao planejado;
- Conflitos entre áreas demandantes;
- Alocação superestimada e ineficiência no uso dos recursos;
- Elevado número de projetos paralisados, cancelados ou atrasados.

Por fim, o balanceamento do portfólio é especialmente importante para promover o debate entre os tomadores de decisão, com o intuito de buscar oportunidades de melhoria na categorização e priorização dos projetos frente às restrições do portfólio, garantindo o alinhamento estratégico.

2.1 Padrões de Gerenciamento de Portfólio

2.1.1 The Standard for Portfolio Management

O padrão *The Standard for Portfolio Management* (PMI, 2017) divide o gerenciamento de portfólio em dois grupos de processos: grupo de processos de alinhamento e de processos de monitoramento e controle.

Grupos de Processo de Gerenciamento de Portfólio		
Área de Conhecimento de Processo	Grupo de Processo de Alinhamento	Grupo de Processo de Monitoramento e Controle
Governança de Portfólio	Identificação do componente	Revisão e relatório de Performance do Portfólio
	Categorização do componente	Monitoramento das Mudanças de Estratégia do Negócio
	Avaliação do componente	Comunicação de Ajustes de Portfólio
	Seleção do componente	
	Priorização do componente	
	Balanceamento do componente	
	Autorização do componente	
Gerenciamento de Risco de Portfólio	Identificação dos Riscos do Portfólio	Monitoramento e Controle dos Riscos do Portfólio
	Análise dos Riscos do Portfólio	
	Desenvolvimento das respostas aos Riscos do Portfólio	

2.1.2 Management of Portfolios

Já o padrão *Management of Portfolios* (Axelos/OGC, 2017) divide o gerenciamento de portfólio em dois ciclos:

- **Ciclo de Definição:** reunir as informações para tomada de decisão, definindo a estratégia para a carteira de projetos que vai constituir o portfólio.
- **Ciclo de Entrega:** implementar a estratégia definida para o portfólio, orientando e monitorando a execução dos componentes, e provendo apoio sob as perspectivas de gestão.

O ciclo de definição deve continuamente entender o contexto organizacional e o planejamento estratégico, identificando novas necessidades que serão categorizados e avaliadas. Uma vez selecionadas, as necessidades devem ser priorizadas de acordo com os critérios de importância. O resultado da priorização passa pelo balanceamento dos riscos e restrições para a definição final do portfólio, atualizando o plano de gerenciamento do portfólio.

Ainda, o ciclo de entrega ocorre para suportar a execução dos componentes, direcionando a autorização dos projetos individuais e acompanhando o desempenho de cada um deles, bem como do portfólio em geral. Os recursos humanos, financeiros e materiais do portfólio devem ser gerenciados e alocados de acordo com o plano, podendo haver desvios e correções. As sete perspectivas do gerenciamento de portfólio são:

PERPECTIVAS DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO	
Controle Gerencial	Garantir que o progresso, a nível individual e de carteira, seja monitorado regularmente em relação a linha de base do projeto, ou seja, garantir que o portfólio permaneça estrategicamente alinhado com o que foi planejado.
Gestão de Benefícios	Identificar e gerenciar claramente os benefícios obtidos a partir do portfólio, ajudando a garantir o melhor uso dos recursos disponíveis e a maximização para o desempenho operacional e os objetivos estratégicos
Gestão financeira	Garantir que os processos e decisões de gerenciamento de portfólio estejam alinhados com o ciclo de gerenciamento financeiro e que as considerações financeiras constituam um elemento-chave em todas as decisões relativas ao início e a viabilidade contínua das iniciativas de mudança, tanto a um nível individual quanto coletivo;

Gestão de risco	Garantir uma gestão consistente e efetiva da exposição do portfólio ao risco tanto a nível individual como coletivo
Gestão das partes interessadas	Fornecer uma abordagem coordenada para o engajamento e a comunicação das partes interessadas
Governança Organizacional	Garantir clareza e transparência sobre quais decisões são tomadas, onde, quando e quais os critérios utilizados
Gestão de recursos	Implementar mecanismos para entender e gerenciar a quantidade de recursos disponíveis e necessários para entregar as iniciativas.

3. PAPEIS E RESPONSABILIDADES – PROCESSO DE GESTÃO DE PORTFÓLIO

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

PAPEIS	RESPONSABILIDADES
STI	Responsável por responder regimentalmente pela condução das estratégias, processos e atividades de gestão e provisão de recursos de tecnologia da informação.
Unidade Demandante	Realizam solicitações para a unidade executora, que poderão após análise serem incluídas no portfólio de projetos e propostas de projetos. Devem estar disponíveis para os esclarecimentos e complementações durante o processo. A Unidade demandante deverá disponibilizar um responsável para acompanhar a execução do projeto, bem como validar o Plano de Gerenciamento de Projeto e demais documentos submetidos a sua apreciação. Cabe também à Unidade Demandante informar à STI

PAPEIS	RESPONSABILIDADES
	qualquer alteração no escopo do projeto, bem como informar, quando projeto ágil, quem será o Product Owner (PO).
GTPP	Gerência Técnica de Planejamento e Projetos (GTPP) - Responsável pelas questões relativas à governança e planejamento de TI bem como responde pela gestão do Portfólio dos projetos estratégicos de TI, condução de processos de aquisição de soluções e serviços de suporte ao usuário de tecnologia da Agência.
GESI	Gerência de Sistemas e Informações (GESI) – responsável pelo provimento de soluções de tecnologia da informação, seja por intermédio de recursos próprios ou pela prestação de serviços de suporte e gestão ao desenvolvimento e de fábrica de software.
GEIT	Gerência de Infraestrutura de TI (GEIT) – responsável pelas questões relacionadas ao planejamento, disponibilização e gestão da infraestrutura tecnológica que suporta os serviços e sistemas de TI da Agência além do provimento, gestão e suporte do parque tecnológico em uso.
Escritório de Projetos (ESPRO-TI)	<p>Deverá manter, controlar e divulgar o portfólio de projetos, devendo manter esta metodologia, zelar pela sua aplicação, emitir pareceres e opiniões acerca do portfólio, monitorar o desempenho do portfólio de projetos em execução e orientar gerentes de projetos e interessados na aplicação das melhores práticas de gestão do portfólio.</p> <p>O ESPRO-TI deverá ainda:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorar o desempenho e risco do portfólio de projetos; ▪ Propor ou consolidar propostas de mudanças no portfólio, visando o seu balanceamento ou repriorização; ▪ Avaliar as mudanças estratégicas dentro do portfólio; ▪ Prestar informações às partes interessadas acerca do portfólio.

4. GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS DE TI – ANAC/STI

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

A figura abaixo ilustra o processo de gestão de portfólio de projetos de TI da ANAC:

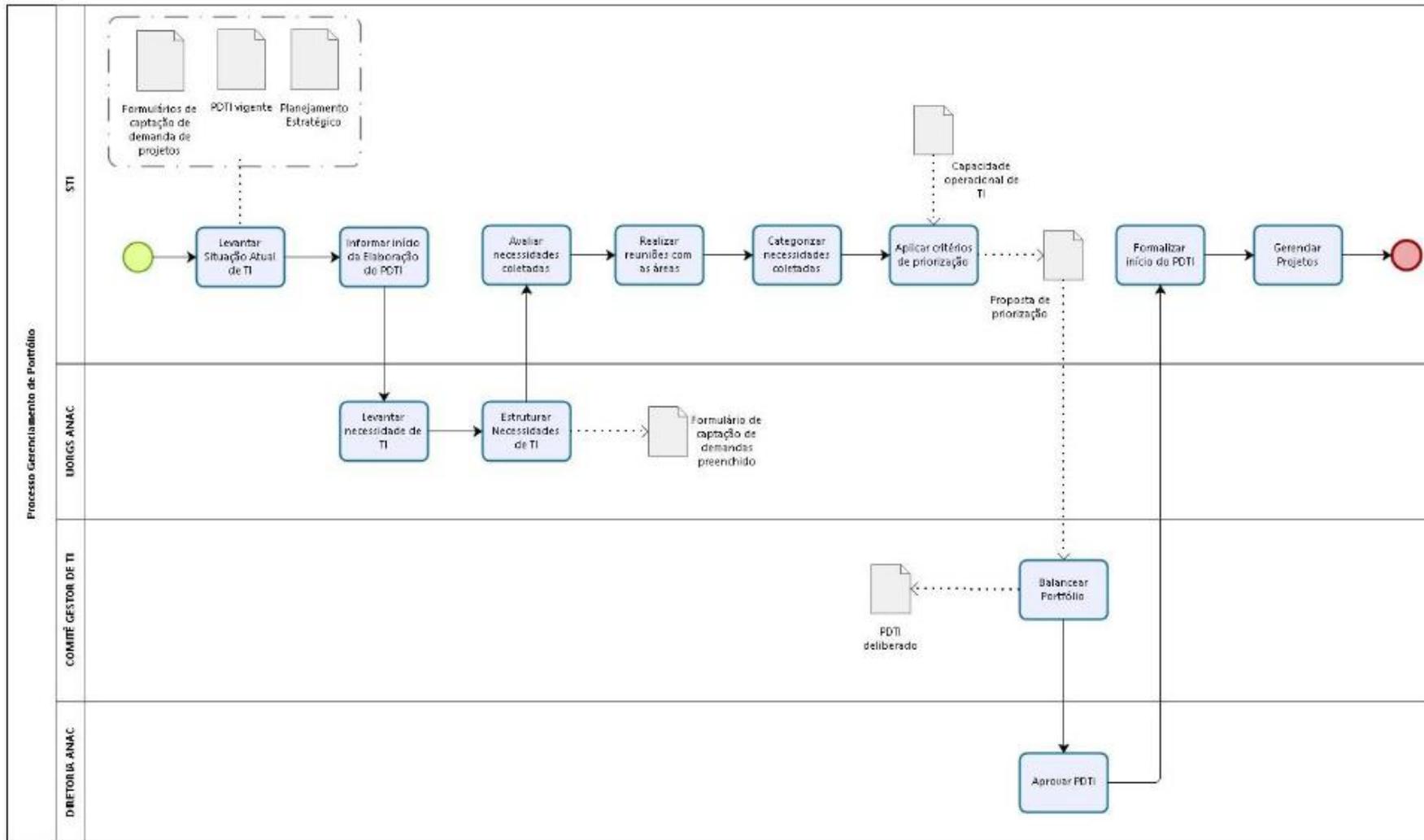


Figura 2: Processo Gerenciamento de Portfólio

Os processos de gerenciamento de portfólio na ANAC/STI foram divididos em quatro grupos:

- Processos de abertura: identificar novas necessidades, por meio da captação dessas através de um formulário;
- Organizar seleção de necessidades: categorizar necessidades, validar necessidades em relação aos objetivos estratégicos, identificar riscos; dentre outros aspectos;
- Processos de balanceamento e priorização: aplicar critérios de priorização, balancear portfólio e autorizar a execução dos projetos;
- Processos de execução e acompanhamento: visa orientar a utilização da metodologia de gerenciamento de projetos, executar projetos, acompanhar projetos, acompanhar seus indicadores de desempenho e o portfólio como um todo, a fim de viabilizar o desenvolvimento da estratégia do portfólio.

5. PROCESSO PARA ABERTURA E SELEÇÃO DE NOVAS INICIATIVAS

LEVANTAR SITUAÇÃO ATUAL DA TI	
Responsável	STI
Resultado obtido	Levantamento da situação atual da TI realizado
<p>O processo de levantamento da situação atual da TI será conduzido pelo ESPRO-TI, com a participação de representantes das demais gerências da STI. Tal atividade tem o objetivo de avaliar as seguintes questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os projetos que foram priorizados no PDTI vigente contribuíram com os objetivos estratégicos a eles vinculados? • Existem projetos que foram priorizados no PDTI vigente e que deverão ser migrados para o próximo PDTI? • As equipes que executaram os projetos do PDTI vigente continuam as mesmas? • Como está a capacidade operacional da STI em relação a execução dos projetos planejados? • Houve projetos paralisados que deverão ser retomados? <p>Logo após a finalização do diagnóstico da situação atual da TI, o ESPRO-TI encaminhará, através da ferramenta SEI!, o <u>Formulário de Captação de Demandas de Projetos de TI</u> para todas as UORGs da ANAC. Este Formulário será a base do detalhamento das necessidades de TI, levantadas pelas áreas.</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planejamento Estratégico; • PDTI vigente; • Formulários de captação de demanda de projetos; • Capacidade Produtiva de TI; • Plano de Gestão Anual. 	

INFORMAR INÍCIO DA ELABORAÇÃO DO PDTI	
Responsável	STI
Resultado obtido	Início da Elaboração Do Plano Diretor de Tecnologia da Informação Divulgado
<p>A STI, representada pelo ESPRO-TI, irá comunicar às áreas negociais da ANAC, através da <u>ferramenta SEI!</u> ou <u>reuniões presenciais</u>, que o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), para o próximo período, foi iniciado.</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Portaria Nº 759, de 05 de março de 2018 	

INFORMAR INÍCIO DA ELABORAÇÃO DO PDTI

- Planejamento Estratégico.
- Formulário de captação de demandas de projetos de TI.

LEVANTAR NECESSIDADES DE TI

Responsável	UORGs ANAC
Resultado obtido	Lista de necessidades de TI levantadas
<p>De posse da informação de início do PDTI e do Formulário de Captação de Demandas de Projetos de TI, as áreas de negócio iniciarão o processo de levantamento das novas necessidades de TI, bem como das necessidades antigas que foram interrompidas, mas ainda são avaliadas como necessárias. Este processo é interno e seguirá o fluxo de trabalho de cada área de negócio. É possível que as áreas de negócio da Agência supram eventuais dúvidas com a STI, de forma a deixar mais claro a demanda solicitada.</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Metodologia de Capacidade Produtiva – STI; • Necessidades anteriores de TI; • Fluxo de trabalho interno da área demandante; • Formulário de captação de demandas de TI. 	

ESTRUTURAR NECESSIDADES DE TI

Responsável	UORGs ANAC
Resultado obtido	Necessidades de TI Estruturadas
<p>A partir de uma visão sistêmica dos processos de trabalho, as áreas demandantes irão estruturar suas necessidades de TI, reavaliando seu fluxo de trabalho, alinhando e preenchendo o Formulário de Captação de Demandas de Projetos de TI, que será enviado para verificação e validação pela equipe da STI.</p> <p>Cabe ressaltar que todas as necessidades deverão ser descritas nos Formulários de Captação de Demandas de Projetos de TI, sendo que <u>cada Formulário deverá apresentar apenas uma necessidade</u>. Em seguida, após o preenchimento e validação por parte dos envolvidos da área de negócio, o formulário deverá ser encaminhado para o STI através da ferramenta SEI!</p> <p>A seguir são relacionadas as informações mínimas do preenchimento do Formulário de Captação de Demandas de Projetos de TI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ UORG(s) demandantes; 	

ESTRUTURAR NECESSIDADES DE TI

- Necessidades;
- Descrição das necessidades;
- Benefícios;
- Impactos;
- Alinhamento estratégico:
 - Qual o principal objetivo Estratégico vinculado à necessidade?
 - Principal iniciativa vinculada ao Objetivo Estratégico;
- Gestão de Processos:
 - Qual o principal Processo de Negócio (se houver) vinculado à necessidade?
 - Qual(ais) MPR (se houver) está(ão) vinculado à necessidade?
- Público Alvo

Insumos Necessários:

- Portaria Nº 759, de 05 de março de 2018
- Formulário de Captação de Demandas de Projetos de TI;
- Processo de trabalho;
- Acesso a Ferramenta SEI!.

AVALIAR AS NECESSIDADE DE TI

Responsável	STI
Resultado obtido	Necessidades de TI Avaliadas

Atividade sob a responsabilidade das áreas técnicas da STI que consiste em analisar a pertinência da demanda, bem como sua possível correlação com as demais. Neste ponto, demandas podem ser agrupadas, redirecionadas, prontamente atendidas ou pode ser requerido maior detalhamento por parte das áreas clientes.

Insumos Necessários:

- Portaria Nº 759, de 05 de março de 2018;
- Formulário de Captação de Demanda de Projeto de TI.

REALIZAR REUNIÕES COM AS ÁREAS

Responsável	STI
Resultado obtido	Reuniões realizadas

REALIZAR REUNIÕES COM AS ÁREAS

Atividade sob a responsabilidade da equipe técnica da STI, em que são realizados encontros com todas as unidades organizacionais que apresentaram necessidades de TI com o intuito de apresentar o resultado da análise das necessidades bem como consolidação e eventuais esclarecimentos e novos direcionamentos.

Insumos Necessários:

- Portaria Nº 759, de 05 de março de 2018;
- Formulário de Captação de Demandas de Projetos de TI.

CATEGORIZAR NECESSIDADES COLETADAS

Responsável	STI
Resultado obtido	Necessidades Categorizadas

Logo após a finalização das visitas às áreas demandantes, a STI irá categorizar as Necessidade por Natureza de Projetos de TI, ou seja, distribuirá a necessidade de acordo com a representação da sua Natureza, conforme detalhada na Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI e aqui com seu recorte:

- Desenvolvimento: Desenvolvimento de novos softwares e implementação de ferramenta de Business Intelligence
- Contratações Corporativas de TI: projetos voltados para as aquisições e contratações direcionadas à infraestrutura corporativa da Agência;
- Projetos Estruturantes: projetos que objetivam implementar ou aprimorar ferramentas, processos e instrumentos de gestão com foco na melhoria contínua da área de TI;
- Contratações Departamentais de TI: aquisições de TI referentes às necessidades de cunho departamental das unidades organizacionais da Agência.

Além disso, neste momento, a STI consolidará as necessidades em projetos bem como, baseada em estimativa de complexidade e esforço, estabelecer previsão de cronograma e recursos necessários para sua execução.

Insumos Necessários:

- Acesso a Ferramenta SEI
- Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI;
- Formulário de Captação de Demandas de Projetos de TI.

APLICAR CRITÉRIOS PRIORIZAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TI

Responsável	STI
Resultado obtido	Crítérios de priorização das necessidades de TI aplicados

APLICAR CRITÉRIOS PRIORIZAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TI

Consiste em organizar o portfólio em prioridades, valendo-se de ferramenta específica e como pressupostos os critérios de priorização previamente aprovados pelo Comitê de TI, bem como delimitada conforme parâmetros pré-estabelecidos, como a capacidade produtiva das Gerências.

No que concerne ao processo de priorização, de maneira geral, ampara-se em um conjunto de critérios técnicos que possuem o propósito de direcionar, de modo transparente, a tomada de decisão para escolhas estratégicas e de maior valor agregado para as áreas de negócio da ANAC.

Dentre os critérios, destacam-se:

- Alinhamento estratégico;
- Impacto do não-atendimento;
- Público-Alvo;
- Processo mapeado;
- Maturidade sobre o conhecimento da necessidade;
- Transversalidade do Processo de Negócio; e
- Solução preexistente.

Como ferramenta para auxiliar a definição dos projetos, adotou-se o sistema Promethee que utiliza a metodologia de análise multicritério para a escolha e proposição do portfólio de projetos. Nesse sentido, para alcançar o resultado almejado, o trabalho foi dividido em duas etapas. A primeira valeu-se do módulo Promethee II que oferece melhor solução para a problemática de ordenação de projetos e nela foram utilizados os critérios descritos acima. A segunda fase utilizou o módulo Promethee V o qual tem como função propor solução para a definição de portfólio adotando-se requisitos pré-determinados como restrição. Nesse sentido, alinhado à realidade da STI, adotou-se como critério de restrição a capacidade produtiva.

Ademais, ao aplicar os critérios, a STI deve levar em consideração as seguintes diretrizes:

- Considerar benefícios de cada projeto;
- Considerar as lições aprendidas do PDTI anterior para avaliar os custos dos projetos;
- Verificar a interdependência dos projetos candidatos;
- Considerar restrições para a execução dos projetos.

Insumos Necessários:

- Portaria N° 759, de 05 de março de 2018;
- Metodologia de Capacidade Produtiva;
- Objetivos Estratégicos (atualmente em vigor);
- Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI;
- Capacidade Operacional de TI;

APLICAR CRITÉRIOS PRIORIZAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TI

- Formulário de Captação de Demandas de Projetos de TI.

BALANCEAR PORTFÓLIO

Responsável	COMITÊ GESTOR DE TI
Resultado obtido	Portfólio balanceado

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

- A execução de um conjunto harmônico e balanceado dos projetos; e,
- Analisar mudanças no portfólio, decidindo por incluir novos projetos, repriorizar portfólio atual, suspender ou encerrar projetos em andamento, conforme necessário.

Os processos para balancear o portfólio de projetos de TI envolvem a participação do Comitê de Gestão de TI, que iniciará o processo de balanceamento, validando a lista de projetos priorizados apresentados pela STI.

Cabe ressaltar que o Comitê Gestor de TI, durante a vigência do PDTI, deverá se reunir quadrimestralmente para acompanhar, avaliar e decidir sobre a lista priorizada de projetos.

Durante as reuniões quadrimestrais de acompanhamento dos projetos, o Comitê Gestor de TI terá como instrumento de apoio os indicadores descritos abaixo, que servirão de subsídios para tomada de decisões:

- Quantidade de Projetos Concluídos x Previstos
- Número de Projetos por Gerência;
- Número de Projetos Concluídos;
- Conclusão dos projetos previstos pelo PDTI;
- Status dos projetos:
 - Quantidade de Projetos em Andamento
 - Quantidade de projetos cancelados;
- Quantidade de Projetos por Natureza.

Insumos Necessários:

- Necessidades priorizadas

BALANCEAR PORTFÓLIO

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

APROVAR PDTI

Responsável	DIRETORIA ANAC
Resultado obtido	Projetos autorizados para execução
<p>Logo após a atividade de balanceamento de portfólio, pelo Comitê Gestor de TI, este deverá solicitar à Diretoria da ANAC a autorização para a execução do PDTI. Esta autorização se dará em uma reunião formal, em que o parecer será formalizado.</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lista dos processos priorizados e balanceados; • Plano Diretor de Tecnologia da Informação vigente; • Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI. 	

FORMALIZAR INÍCIO DO PDTI

Responsável	STI
Resultado obtido	Início do PDTI formalizado
<p>Uma vez aprovado em reunião de Diretoria, deve-se encaminhar o Plano, sob a forma de sumário, para publicação junto ao Diário Oficial da União, página do SISP bem como disponibilizá-lo nas páginas da ANAC na internet e intranet.</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • PDTI publicado; • Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI. 	

GERENCIAR PROJETOS

Responsável	STI
Resultado obtido	Projetos gerenciados

A STI irá apoiar os gerentes de projetos, através da Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI, a reportar o desempenho dos projetos em ferramenta automatizada.

Insumos Necessários:

- PDTI publicado;
- Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI.

5.1 MONITORAMENTO E CONTROLE

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

Papeis e Responsabilidades

Os papéis e responsabilidades, para os processos de monitoramento e controle do portfólio, estão descritos a seguir:

PAPÉIS	RESPONSABILIDADES
Unidade Executora	<ul style="list-style-type: none">▪ Executar os projetos autorizados;▪ Observar metodologia de gestão de projetos de TI da ANAC/STI e,▪ Atualizar informações na ferramenta automatizada de gestão de TI.
ESPRO-TI	<ul style="list-style-type: none">▪ Acompanhar indicadores do portfólio de projetos;▪ Propor mudanças para o processo de balanceamento do portfólio;▪ Orientar o uso da metodologia de gestão de projetos da; e▪ Acompanhar os indicadores de desempenho individual dos projetos.
Comitê de Gestão de Projetos	<ul style="list-style-type: none">▪ Aprovar a priorização dos projetos

5.1.1 Fluxo do Processo de Monitoramento e Controle

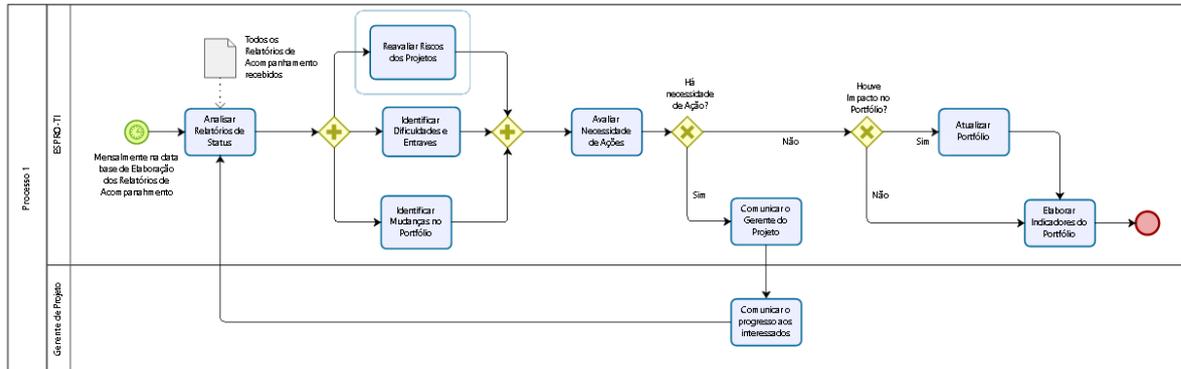


Figura 3: Fluxo do Processo de Monitoramento e Controle

ANALISAR RELATÓRIO DE STATUS	
Responsável	ESPRO-TI
Resultado obtido	Relatórios de Status Analisados
<p>De acordo com a Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI, o ESPRO-TI irá analisar os relatórios de Status emitidos pela ferramenta automatizada de gerenciamento de Projetos de TI. Onde verificará quais projetos não tiveram seus status relatados e quais apresentam divergência entre planejado e realizado e em seguida deverá comunicar ao Gerentes do Projetos as análises realizadas solicitando os ajustes necessários.</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Status dos Projetos; • Ferramenta automatizada de gerenciamento de projetos de TI; • Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI. 	

REAVALIAR RISCOS DOS PROJETOS	
Responsável	ESPRO-TI
Resultado obtido	Riscos reavaliados
<p>O ESPRO-TI, durante as análises dos status dos projetos deverá reavaliar os riscos cadastrados. Analisando impactos em relação aos objetivos estratégicos. Caso perceba que o risco impactará, deverá conversar com o Gerente do Projeto, apoiando-o na elaboração de um Plano de Ação, no intuito de mitigar o risco.</p>	

Insumos Necessários:

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

IDENTIFICAR DIFICULDADES E ENTRAVES

Responsável	ESPRO-TI
Resultado obtido	Dificuldades e/ou entraves identificados

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

Insumos Necessários:

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

IDENTIFICAR MUDANÇAS NO PORTFÓLIO

Responsável	ESPRO-TI
Resultado obtido	Mudanças identificadas

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

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

Insumos Necessários:

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

AVALIAR NECESSIDADE DE AÇÕES	
Responsável	ESPRO-TI
Resultado obtido	Necessidade de ação avaliada
<p>O ESPRO irá avaliar se os resultados obtidos na avaliação dos projetos necessitam de um Plano de Ação para alterar os indicadores insatisfatórios, como por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O planejamento do projeto encontrar-se muito distante do realizado. • Equipe do projeto indisponível para iniciar o projeto; • Custo planejado não atender a realidade do projeto; • Prazo estimado no PDTI ser inferior a realidade do projeto; • Entre outros. <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Status Report do Projeto; • Ferramenta automatizada de gerenciamento de projetos de TI; • Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI. 	

COMUNICAR O GERENTE DO PROJETO	
Responsável	ESPRO-TI
Resultado obtido	Necessidade de ação avaliada
<p>Caso o ESPRO-TI identifique que uma ação deverá ser aplicada para que o projeto volte ao planejado, deverá comunicar ao gerente do projeto, de maneira que este possa analisar com mais detalhe o resultado apresentado do projeto e o resultado esperado.</p> <p><u>Insumos Necessários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Status Report do Projeto; • Ferramenta automatizada de gerenciamento de projetos de TI; • Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI 	

COMUNICAR A SITUAÇÃO AOS INTERESSADOS	
Responsável	ESPRO-TI
Resultado obtido	Comunicação realizada

O ESPRO-TI deverá garantir a atualização diária dos indicadores, além de comunicar aos interessados através da ferramenta de e-mail, a situação real do Projeto, quando este apresentar a situação de atenção.

Insumos Necessários:

- Status Report do Projeto;
- Ferramenta automatizada de gerenciamento de projetos de TI;
- Ferramenta de e-mail;
- Lista dos interessados;
- Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI

ATUALIZAR PORTFÓLIO

Responsável	ESPRO-TI
Resultado obtido	Portfólio atualizado

O ESPRO-TI, após acompanhar o resultado dos projetos e as ações que foram elaboradas para mitigar os riscos, caso exista, deverá garantir a atualização do portfólio dos projetos de TI. Esta atualização se dará a partir da listagem disponibilizada no PDTI vigente, a qual apresenta a lista dos projetos a serem executados, com a sua prioridade, data de início e fim, Gerência responsável e o custo. Esta lista será revisada e atualizada, conforme necessidade.

Insumos Necessários:

- PDTI vigente
- Ferramenta automatizada de gerenciamento de projetos de TI;
- Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI.

ELABORAR INDICADORES

Responsável	ESPRO-TI
Resultado obtido	Indicadores Elaborados

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

Cabe reforçar que o gerente do projeto é responsável por preencher os comentários e justificativas do relatório de acompanhamento do projeto, e com base nas informações apresentadas, o ESPRO-

TI irá revisá-las, e quadrimestralmente apresenta os resultados para o Comitê de Gestão de TI, cujo o foco é identificar os benefícios, buscando oportunidade de aumentar a eficiência do uso dos recursos para o atingimento dos objetivos da ANAC/STI por meio de seu portfólio de projetos.

Insumos Necessários:

- PDTI vigente
- Ferramenta automatizada de gerenciamento de projetos de TI;
- Metodologia de Gerenciamento de Projetos de TI.

6. CONCLUSÃO

A Metodologia de Portfólio da ANAC/STI foi elaborada a partir das boas práticas aplicadas no mercado, além de levar em consideração a experiência de outras organizações e discussões internas, possibilitando através da associação de estratégias, conhecimento e técnicas, a garantia da sintonia dos projetos com as metas e objetivos estratégicos da ANAC.

Cabe ainda ressaltar que a partir de uma visão do conceito de melhoria continua, a versão deste documento passará por revisões periódicas no intuito do aumento da maturidade em gestão de portfólio pela STI/ANAC.