



TJPA_SI_ITSM_GPS04_2022

TRIBUNAL DE JUSTIÇA
DO ESTADO DO PARÁ
SECRETARIA DE INFORMÁTICA

GPS-04° ITSM

Gerenciamento de Portfólio de Serviço
IT Service Management

Reference Pinkverify
ITSM 04° Processo ITIL 4
2022





TJPA_SITSM_GPS04_2022

Histórico de Versões

DATA	VERSÃO	DESCRIÇÃO	PROJETISTA	HOMOLOGADOR
08/11/2021	1.0	Elaboração	ALEXANDER TSCHERTASCH	RAMON NASCIMENTO

Cópia Controlada – Reprodução Proibida. Tribunal de Justiça do Estado do Pará, sujeito a lei 9.610 de 1998, Lei de Direitos Autorais.





SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	03
2. GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE SERVIÇO.....	04
2.1. Objetivos do Gerenciamento de Portfólio	04
2.2. Características do Gerenciamento de Portfólio.....	05
2.3. Diferenciação entre Portfólio, Projetos e Soluções.....	06
2.4. Estratégia Organizacional do Gerenciamento de Portfólio De Serviço.....	06
3. PRINCIPAIS RECURSOS DO GPS.....	07
4. METODOLOGIA DO GPS.....	08
4.1. Papeis e Responsabilidades dos Stakeholders.....	09
4.2. Processos Estabelecidos.....	10
4.3. Matriz de Responsabilidade.....	14
5. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO GPS.....	15
5.1. Fatores Organizacionais.....	15
5.2. Estimativas e Recursos.....	15
5.3. Complexidade de Risco.....	16
5.4. Nível de Risco.....	17
6. PARECER TÉCNICO.....	18





1. INTRODUÇÃO

O Service Portfolio Management, também conhecido como Gerenciamento de Portfólio - GPS, segundo o ITIL® é, *garanti que o prestador de serviços possua os serviços de TI adequados para equilibrar o investimento em TI com a habilidade de atender os resultados do negócio. Este processo amplia o valor dos investimentos em TI, transformando o portfólio de serviços de TI em um ativo estratégico da organização.*

As organizações de TI precisam continuamente assegurar que os serviços que elas oferecem são custo-efetivos e atendam as expectativas dos usuários quanto a qualidade e valor. As orientações do Gerenciamento de Portfólio de Serviço ajudam a alinhar as ofertas de serviço com os objetivos do cliente.

O Gerenciamento de Portfólio de Serviços ajuda uma organização a evitar o fornecimento de serviços ineficientes ou com modelos de custo ultrapassados.



Imagem 01 – Alinhamento do GPS

Muitas organizações possuem serviços legados desatualizados e que custam caro para serem mantidos em operação. Este processo ajuda a identificá-los.

A partir da avaliação dos serviços ineficazes ou com baixo valor agregado, uma decisão de negócio é tomada quanto a serem redesenhados, descontinuados ou





terceirizados. O portfólio de serviços fornece uma visão geral de todos os Serviços, não importa em que fase do ciclo de vida ele se encontra.

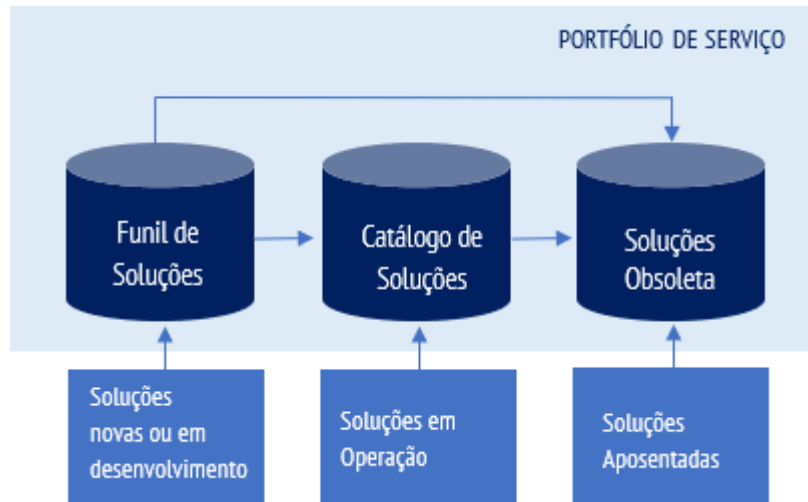


Imagem 02 - Ciclo de Vida do GPS

2. GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE SERVIÇO

Refere-se a um gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios e inclui boas práticas em seleção, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos ou soluções que facilitem o alcance dos objetivos estratégicos do Tribunal de Justiça do Estado do Pará – TJPA, **neste contexto conceituaremos soluções como Iniciativa que precisam ser desdobradas em projetos integrados para gerar benefícios e contribuir para os objetivos estratégicos.** As soluções ao serem gerenciadas no âmbito de portfólio serão mais eficientemente analisadas, possibilitando visão ampla da gestão da SECINFO – Secretaria de Informática do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

O Gerenciamento de Portfólio combina o foco da SECINFO em garantir que os projetos selecionados para o investimento contribuam para a estratégia do projeto certo (*right project*), com o foco do gerenciamento de projetos em implementar projetos com eficiência e com a contribuição planejada para o portfólio.

2.1. Objetivos do Gerenciamento de Portfólio

São objetivos do Gerenciamento de Portfólio:





- > Garantir o alinhamento entre a estratégia do TJPA e a execução dos projetos buscando a maximização de valor, conforme a conceitualização da ITIL 4;
- > Evitar que projetos computacionais não prioritários consumam recursos desnecessários da SECINFO;
- > Garantir que somente os projetos selecionados tenham andamento;
- > Aprimorar a transparência no monitoramento de valor à necessidade atribuída;
- > Manter a visibilidade das informações dos projetos;
- > Garantir a revisão e adequação do portfólio quando ocorrerem mudanças na estratégia;
- > Melhorar a alocação de recursos;
- > Equacionar o balanceamento do trabalho entre os membros da SECINFO;
- > Avaliar se as soluções desenvolvidas ou adquiridas estão agregando valor esperado pelo TJPA;
- > Obter lições aprendidas para aperfeiçoar o ciclo de gerenciamento de portfólio.

2.2. Características do Gerenciamento de Portfólio

Os componentes (soluções e projetos) de um portfólio apresentam as seguintes características:

- > Representam investimentos realizados ou planejados pela TJPA;
- > Estão alinhados com as metas e objetivos estratégicos do TJPA;
- > Possuem algumas características distintas que permitem à organização agrupá-los para um efetivo gerenciamento;
- > São quantificáveis e, portanto, podem ser medidos, classificados e priorizados.





O Gerenciamento de Portfólio definido pela SECINFO determina que cada componente esteja alinhado com uma ou mais metas estratégicas, orientando as decisões de alocação de recursos financeiros e humanos com a definição da prioridade de cada componente, mede a contribuição de cada componente no contexto da respectiva meta e, ainda, avalia cada componente sob a ótica de riscos e como esses riscos poderão afetar o alcance dos objetivos estratégicos da TJPA.

2.3. Diferenciação entre o Portfólio, Projeto e Soluções

Para melhor esclarecimento sobre as demandas do Gerenciamento de Portfólio de Serviço – GPS, seguem abaixo seus relacionamentos.

PORTFÓLIO	Projeto	Soluções
Escopo de negócio que muda com as metas estratégicas da organização.	Escopo mais restrito e com entregas específicas.	Escopo mais amplo que pode mudar para atingir expectativas da organização.
Os gerentes de portfólio monitoram continuamente as mudanças num ambiente amplo.	Os gerentes de projeto tentam manter o mínimo de mudanças.	Os gerentes de soluções têm expectativas de mudanças e até mesmo podem promovê-las.
Monitoração do desempenho agregado e indicadores de valor.	Monitoração e controle de tarefas e do trabalho de criação dos produtos do projeto.	Monitoração de projetos e andamento do trabalho através de estruturas de governança.
Sucesso medido em termos de desempenho agregado nas soluções e projetos do portfólio.	Sucesso medido pelo prazo, orçamento e produtos entregues conforme especificado.	Sucesso medido em termos de novas capacidades e benefícios entregues.

Tabela 01 - Diferenciação entre o Portfólio, Projeto e Soluções

2.4. Estratégia Organizacional do GPS

A estratégia organizacional do GPS na SECINFO é um resultado do ciclo de planejamento estratégico, onde a visão e a missão são traduzidas em um plano estratégico. O plano estratégico é subdividido em um conjunto de iniciativas que são influenciadas pela dinâmica do ambiente, pelas demandas pertinentes requeridas pelos servidores do TJPA e sobretudo pelas recomendações do Conselho Nacional de Justiça - CNJ. Esse conjunto de iniciativas estabelece





medidas estratégicas e operacionais a serem executados e orientados pelo Plano Diretor de Tecnologia do TJPA.



Imagem 03 – Estratégia Organizacional do GPS

3. PRINCIPAIS RECURSOS DO GPS

Os principais recursos do gerenciamento de portfólio envolvem os desafios que o Tribunal de Justiça do Estado do Pará deve superar em termos de gestão de pessoas, infraestrutura física, tecnológica e gestão orçamentária, buscando garantir a base para a realização das atividades meio. Estes recursos estabelecem as formas de execuções a serem realizadas pela SECINFO, devendo priorizar:

-> Oferecer um processo e mecanismos que permitam uma organização ESTUDAR E DECIDIR SOBRE QUAIS OS SERVIÇOS A FORNECER, com base em uma análise do potencial de retorno e nível de risco aceitável.

-> Manter o CATÁLOGO DE SERVIÇOS DOS SERVIÇOS PRESTADOS, analisando as necessidades do negócio que cada serviço atende e os resultados de negócios que suporta.

-> FORNECER UM MECANISMO PARA A ORGANIZAÇÃO AVALIAR COMO OS SERVIÇOS QUE PODEM ATINGIR SUA ESTRATÉGIA, e para responder as mudanças internas e externas.





- > CONTROLAR QUAIS SERVIÇOS SERÃO OFERECIDOS, em que condições e em que nível de INVESTIMENTO.
- > ACOMPANHAR OS INVESTIMENTOS EM SERVIÇOS EM TODO SEU CICLO DE VIDA, permitindo que o TJPA avalie sua estratégia, bem como a sua capacidade de executar as estratégias. (MENCIONAR O PLANO DE CAPACITAÇÃO)
- > ANALISAR OS SERVIÇOS QUE NÃO SÃO MAIS VIÁVEIS e quando eles devem ser aposentados.
- > Maximizar do valor do portfólio levando em consideração os recursos disponíveis;
- > Balancear entre projetos o alinhamento estratégico das soluções e projetos com a estratégia.

4. METODOLOGIA DO GPS

Esta metodologia representa alguns dos conjuntos de processos, métodos e regras que estabelecem fatores positivos, também diz respeito à definição de diretrizes para condução das ações de para o gerenciamento de portfólio e a consequente determinação dos papéis e das responsabilidades pelas ações dentro da organização.

No âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Pará os principais grupos de partes interessadas são: magistrados, servidores, advogados, mediadores, fornecedores e a população dependente das atividades da instituição (TJPA).





4.1. Papeis e Responsabilidade dos Stakeholders

Na relação seguinte são apresentados os papeis e responsabilidade de cada um envolvido no processo de gerenciamento de portfólio de Serviço.

PAPEL	DESCRIÇÃO	RESPONSABILIDADES	OBSERVAÇÕES
FEx	Fornecedor externo	> Unicamente apresentar soluções computacionais através do Canal de Comunicação de Soluções Tecnológicas - CCST.	O CCST será representado pelo e-mail propostas.secinfo@tjpa.jus.br .
RIn	Requerente Interno*	> Unicamente recomendar soluções	O RIn deverá apresentar suas requisições através da abertura de chamado via GLPI.
EGP	Escritório de Gerenciamento Projetos - Project Management Office (PMO)	> Apoiar tecnicamente e metodologicamente a alta gestão, quanto aos conhecimentos em gestão de projetos, soluções e portfólios. > Responsável técnico pela definição e revisão dos critérios de seleção de projetos, que irão respaldar a alta gestão para priorizá-los. > Responsável pela disseminação e atualização do Processo de Gerenciamento de TI. > Oferecer treinamentos formais se houver necessidade.	O EGP originalmente segue as boas práticas do PMBOK. É composto por profissionais que comandam o gerenciamento de projetos vinculados a SECINFO.
CPPE	Comitê Permanente de Projetos Estratégicos	> Dar parecer de demandas apresentadas ao Canal de Comunicação de Soluções Tecnológicas e Requisições de novas soluções existente no GLPI; > Responsável por avaliar, selecionar e priorizar os projetos estratégicos para montagem do portfólio estratégico; > Reunir-se sempre que necessário para avaliar soluções computacionais pertinentes ao TJPA.	O comitê é formado por 5 (cinco) membros, onde 3 (três) são servidores vinculados a SECINFO, 1 (um) convidado pela SECINFO e 1 (um) do setor de interesse, todos devem apresentar competência e capacidade técnica com fins estratégicos e operacionais. Se necessário, todos os membros do CPPE podem ser componentes da SECINFO.
DP	Dono do Processo	> Gerenciar o Canal de Comunicação de Soluções Tecnológicas; > Presidir o CPPE; > Elaborar as propostas de projeto que serão submetidas ao CPPE. > Direcionar soluções compatíveis com as necessidades do TJPA ao SECINFO pós parecer do CPPE.	Membro e colaborador direto da SECINFO.
HOr	Homologador	> Deferir/Indeferimento os pareceres recomendados pelo CPPE.	O papel do HOr deve ser exercido diretamente pelo Secretário de Informática vigente ou procurador.

* Processo de Desenvolvimento de Software – Solicitação de Demanda.

(<http://portaltj.tj.pa.gov.br/PortalInterno/fluxo/PPDS/index.html#diagram/3bf0a0c5-3f37-4d18-875e-a2fca375acd2>)





4.2. Processos Estabelecidos

Para melhor efetividade do GPE são estabelecidos quatro processos com o objetivo principal de selecionar e conduzir a melhor combinação de projetos que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos definidos pelo Plano Diretor de Tecnologia do TJPA.

No macroprocesso de portfólio, os processos de Proposição, Classificação e Priorização ocorrem uma vez a cada ciclo estratégico com a finalidade de montar o portfólio estratégico, culminando no processo de Gestão de Riscos e de Monitoramento e Controle que ocorrem paralelamente ao longo de todo o respectivo ciclo estratégico.



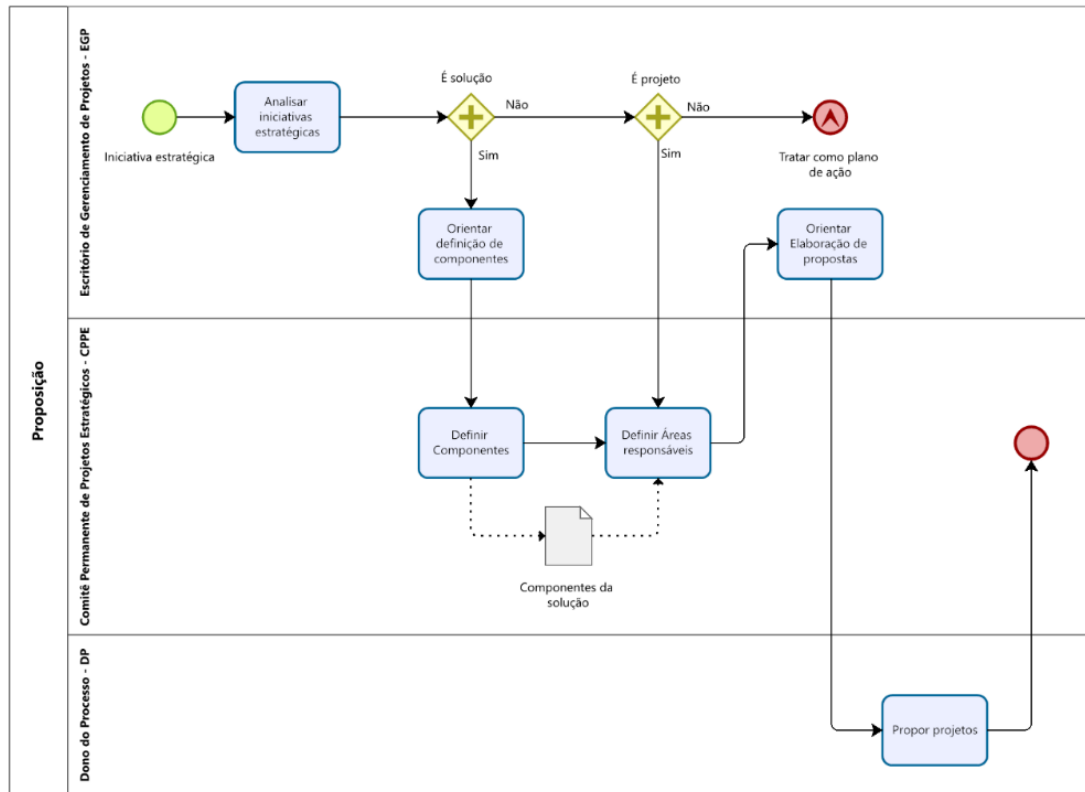
Imagem 04 – Macroprocesso de Portfólio de Serviço

4.2.1. Proposição

O processo de Proposição tem como objetivo classificar o tipo de iniciativa estratégica de soluções, e desenvolver as propostas para as iniciativas classificadas como projetos estratégicos. O resultado deste processo consiste na composição do portfólio inicial de projetos estratégicos.

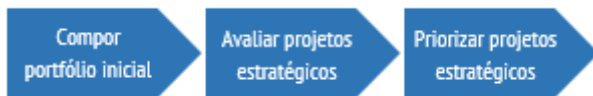


Fluxograma do Processo de Proposição



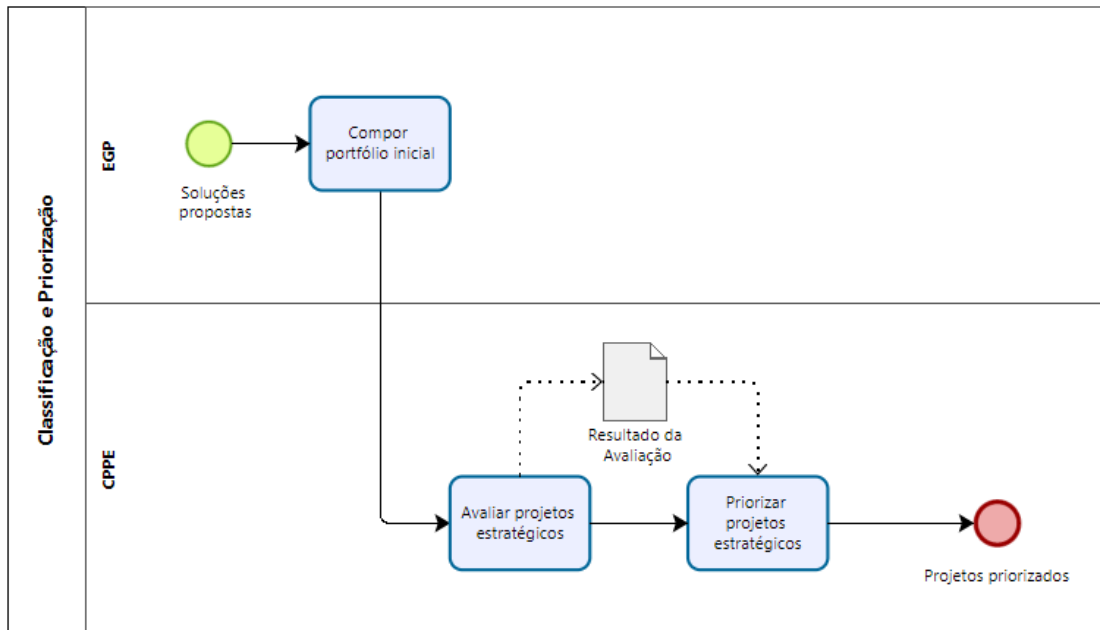
4.2.2. Classificação e Priorização

O processo de Classificação e Priorização tem como objetivo compor o portfólio inicial, avaliar e priorizar os projetos estratégicos por meio dos critérios preestabelecidos de avaliação de projetos estratégicos.



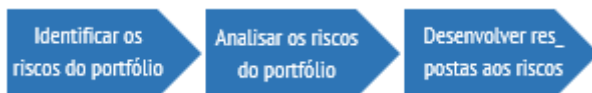


Fluxograma do Processo de Classificação e Priorização



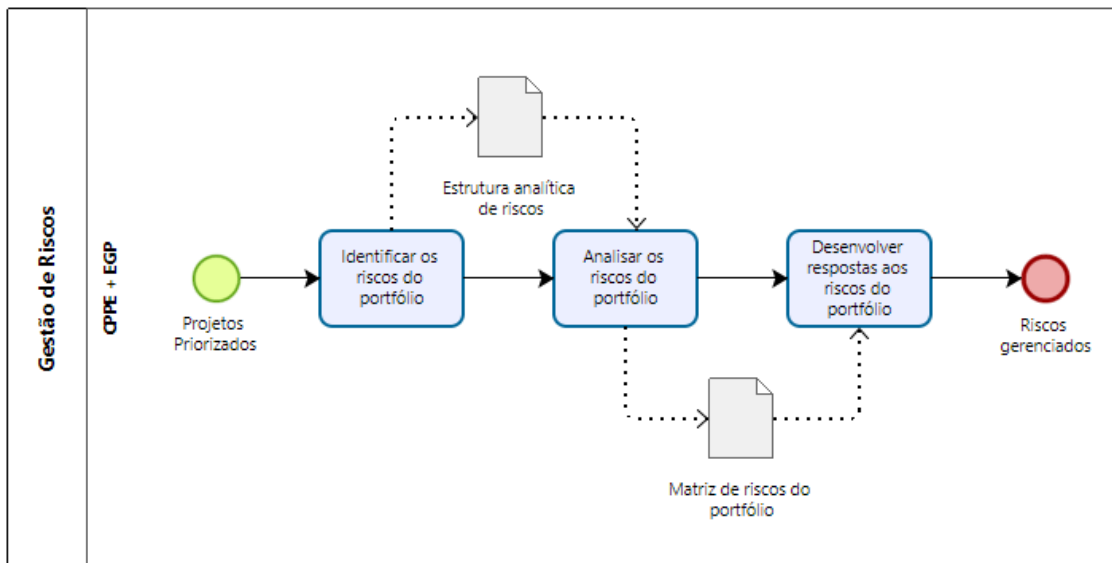
4.2.3. Gestão de Riscos

Os riscos de portfólio são eventos incertos que se ocorrerem podem impactar em um ou mais objetivos dos projetos contidos no portfólio. Gerenciar os riscos de portfólio significa antever possíveis problemas, tratando-os da forma adequada, para garantir o sucesso quanto ao alcance dos benefícios esperados.



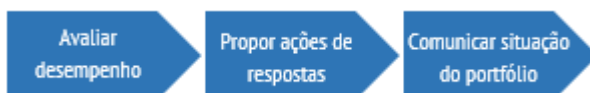


Fluxograma do Processo de Gestão de Riscos



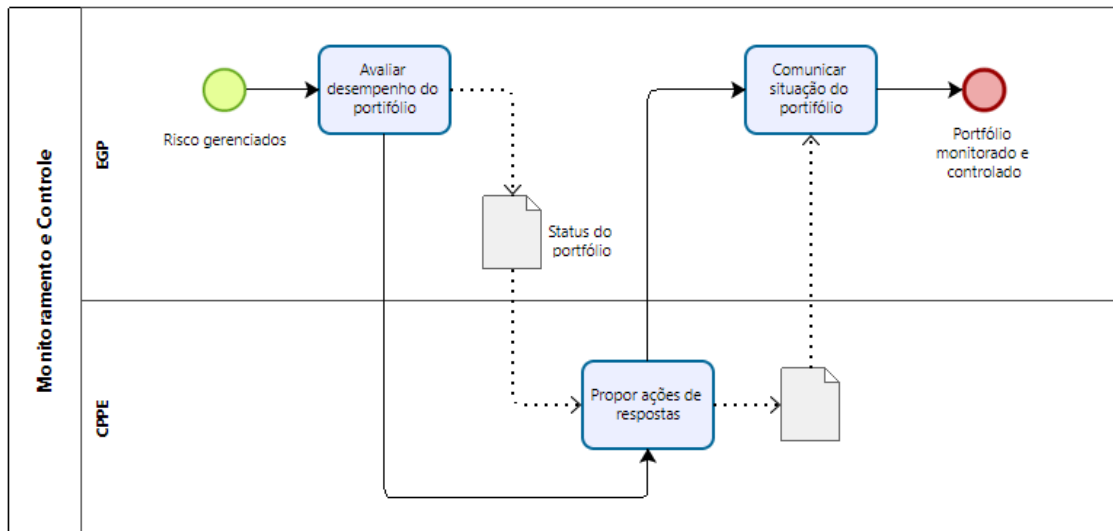
4.2.4. Monitoramento e Controle

O monitoramento e controle tem como objetivo principal evitar desvios entre execução e planejamento, no sentido de prevenir e corrigir a ocorrência de desvios para garantir o sucesso quanto ao alcance dos benefícios esperados.





Fluxograma do Processo de Monitoramento e Controle



4.3. Matriz de Responsabilidade

RESPONSABILIDADES	DP	CPPE	EGP
Encaminhar soluções computacionais através do Canal de Comunicação de Soluções Tecnológicas – CCST.	I		
Requerer soluções via GLPI	I		
Gerenciar o Canal de Comunicação de Soluções Tecnológicas	R		
Presidir o CPPE	R	I	I
Direcionar soluções compatíveis com as necessidades do TJPA ao SECINFO pós parecer do CPPE.	R	C	C
Dar parecer de demandas apresentadas ao Canal de Comunicação de Soluções Tecnológicas e Requisições de novas soluções existente no GLPI;	C	R	R
Avaliar a continuidade de soluções em desenvolvimento ou em operação;	C	R	R
Reunir-se uma vez para discussões sobre soluções computacionais sempre que necessário;	R	R	R
Deferimento/Indeferimento os pareceres recomendações pelo CPPE.	I	I	I





5. CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO DO GPS

Em relação aos critérios de pontuação, foram estabelecidos temas com grupos de questões, ou seja, cada tema corresponde a um grupo de critérios com pontuação de 0 a 5 pontos. Assim sendo, a estrutura de critérios para avaliação do portfólio ficou:

5.1. Fatores Organizacionais - FO

Cód. 01_ Como é a vinculação do projeto com a missão e os objetivos estratégicos?

Cód. 02_ Qual é o impacto para a organização da não realização do projeto?

Cód. 03_ O projeto impacta algum nível de gestão?

Cód. 04_ Em relação à situação do projeto, como ele melhor se enquadra?

Cód. 05_ Quem são os principais beneficiados pela execução do projeto?

TEMA		PONDERAÇÃO	PONTUAÇÃO DA OPÇÃO			
Cód.	Indagações		3	5	3	2
01	Como é a vinculação do projeto com a missão e os objetivos estratégicos?	1	Diretamente vinculado	Indiretamente Vinculado	Vinculação pouco perceptível	Vinculação não perceptível
02	Qual é o impacto para a organização da não realização do projeto?	1	Impacto muito alto	Impacto alto	Impacto moderado	Impacto baixo ou inexistente
03	O projeto impacta algum nível de gestão?	1	Estratégico	Tático	Operacional	Não se pode afirmar
04	Em relação à situação do projeto, como ele melhor se enquadra?	1	Encontra-se em execução	Sem resposta	Sem resposta	Encontra-se em proposição
05	Quem são os principais beneficiados pela execução do projeto?	1	Órgãos, entidades governamentais e sociedade	Procuradorias e representações regionais	Corpo funcional	Coordenações específicas

5.2. Estimativas e Recursos - ER

Cód. 06_ Em relação aos recursos financeiros, como será a origem do orçamento do projeto?





Cód. 07_ Qual é o tempo estimado para a conclusão do projeto?

Cód. 08_ O projeto envolve contratações (licitações)?

Cód. 09_ O projeto necessita de recurso de TI?

Cód. 10_ Em quanto tempo após a conclusão do projeto, os benefícios poderão ser observados?

TEMA		PONDERAÇÃO	PONTUAÇÃO DA OPÇÃO			
Cód.	Indagações	2	5	3	2	0
06	Em relação aos recursos financeiros, como será a origem do orçamento do projeto?	1	Não há necessidade de recursos orçamentários	Demanda recurso e está previsto no Orçamento	Demanda recurso e não está previsto no Orçamento	Sem resposta
07	Qual é o tempo estimado para a conclusão do projeto?	1	Até 6 meses	Até 12 meses	Até 18 meses	Acima de 18 meses
08	O projeto envolve contratações (licitações)?	1	Não	Uma licitação	Até duas licitações	Acima de duas licitações
09	O projeto necessita de recurso de TI?	1	Não	Sim, aquisição de software ou hardware	Sim, desenvolvimento de sistemas	Sim, aquisição de software ou hardware e desenvolvimento de sistema
10	Em quanto tempo após a conclusão do projeto, os benefícios poderão ser observados?	1	Em até 6 meses	Em até 1 ano	Em até 2 anos	Após 2 anos

5.3. Complexidade de Risco - CR

Cód. 11_ Quão bem definido é o escopo do projeto?

Cód. 12_ Há equipe interna em quantidade e conhecimento suficientes para a execução do projeto?

Cód. 13_ Há alguma parcela do projeto que será conduzida por outro órgão?

Cód. 14_ A organização já realizou projeto semelhante?

Cód. 15_ O ambiente organizacional é propício e oportuno para a execução do projeto?





TEMA		PONDERAÇÃO	PONTUAÇÃO DA OPÇÃO			
Cód.	Indagações	1	5	3	2	0
11	Quão bem definido é o escopo do projeto?	1	Bem definido e justificado	Definido com algumas lacunas	Definido com muitas lacunas	Indefinido
12	Há equipe interna em quantidade e conhecimento suficientes para a execução do projeto?	1	Sim	Haverá necessidade de capacitação de membros da equipe	A equipe é menor do que a necessária	Não há equipe interna disponível
13	Há alguma parcela do projeto que será conduzida por outro órgão?	1	Não	Sim, por um órgão ou parceiro com maturidade em projetos	Sim, por um órgão ou parceiro com pequena maturidade em projetos	Sim, por mais de um órgão externo
14	A organização já realizou projeto semelhante?	1	Sim, sendo o projeto concluído com sucesso	Sim, sendo o projeto concluído com estouros de prazo e/ou orçamento	Sim, sendo o projeto cancelado ou ainda não	Não
15	O ambiente organizacional é propício e oportuno para a execução do projeto?	1	Sim	Sim, porém há fatores políticos internos que precisam ser equalizados	Sim, porém há fatores políticos externos que precisam ser equalizados	Não

5.4. Nível de Risco

O relacionamento abaixo apresenta o nível de tolerância a riscos e define a obrigatoriedade de elaboração de planos de resposta em razão da criticidade dos riscos.





5.4.1. Matriz de Relacionamento

PLANO DE RESPOSTA	PROBABILIDADE	IMPACTO	→	CRITICIDADE
Opcional - OP	Baixa - B	Baixo - B	→	Baixa - BB
Opcional - OP	Baixa - B	Médio - M	→	Baixa - BM
Opcional - OP	Baixa - B	Alto - A	→	Média - BA
Opcional - OP	Média - M	Baixo - B	→	Baixa - MB
Opcional - OP	Média - M	Médio - M	→	Média - MM
Obrigatório - OB	Média - M	Alto - A	→	Alta - MA
Opcional - OP	Alta - A	Baixo - B	→	Média - AB
Obrigatório - OB	Alta - A	Médio - M	→	Alta - AM
Obrigatório - OB	Alta - A	Alto - A	→	Alta - AA

5.4.2. Matriz de Risco

PROBABILIDADE	ALTA	AB	AM	AA
	MÉDIA	MB	MM	MA
	BAIXA	BB	BM	BA
		BAIXA	MÉDIA	ALTA
		IMPACTO		

6. PARECER TÉCNICO

