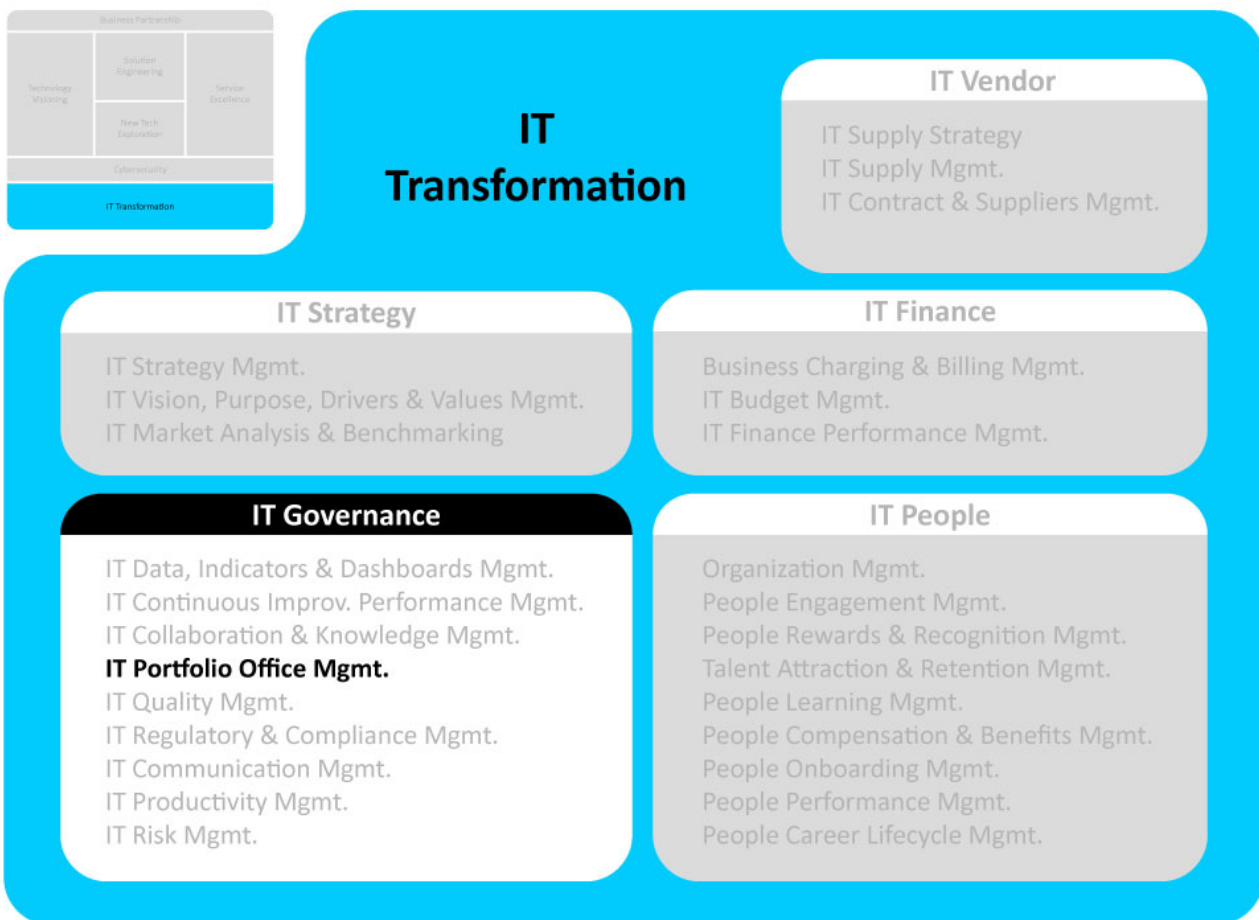




What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

CIO Codex IT Reference Model



A capability de IT Program & Projects Portfolio Management, situada dentro da macro capability IT Governance e da camada IT Transformation no CIO Codex Capability Framework, desempenha um papel vital no sucesso das organizações.

Essa capability assegura que os recursos sejam alocados de maneira eficiente para os projetos apropriados e que estes estejam alinhados com a estratégia global da organização.

Com a adoção de práticas eficazes de gestão de portfólio, as organizações podem otimizar seus investimentos em TI, elevando a eficiência e atingindo seus objetivos de negócios de forma mais efetiva.

Os principais conceitos associados a esta capability incluem a Gestão de Portfólio de Projetos, que foca na seleção, priorização e administração de um conjunto de projetos e programas para alcançar objetivos estratégicos, o Alinhamento Estratégico, que garante que todos os projetos e programas estejam em sintonia com a estratégia da organização, a Priorização, que identifica e escolhe os projetos mais estratégicos, a Governança de Projetos, definindo políticas e estruturas para garantir o êxito dos projetos, e a Alocação de Recursos, distribuindo de forma eficiente pessoal, orçamento e tempo.

As características desta capability abrangem a Análise de Viabilidade, o Monitoramento Contínuo dos projetos, a Gestão de Riscos, a Tomada de Decisões Baseadas em Dados e a Alocação Dinâmica de Recursos.

O propósito da IT Program & Projects Portfolio Management é gerir efetivamente o portfólio de programas e projetos de TI, garantindo que estejam alinhados com a estratégia de TI e os objetivos de negócio da organização. Este alinhamento é essencial para as iniciativas de TI, pois assegura que os recursos sejam corretamente distribuídos e que os riscos sejam gerenciados de forma eficaz.

Os objetivos dentro do CIO Codex Capability Framework incluem o Alinhamento Estratégico, garantindo a sintonia dos programas e projetos com a estratégia e objetivos de negócio, a eficiente Alocação de Recursos, a Gestão de Riscos, e a Priorização dos projetos, assegurando que os mais relevantes recebam atenção prioritária.

O impacto da IT Program & Projects Portfolio Management na tecnologia é abrangente, afetando a Infraestrutura, a Arquitetura, os Sistemas, o Modelo Operacional e a Cybersecurity.

A alocação efetiva de recursos influencia diretamente a infraestrutura de TI, direcionando investimentos essenciais. Os projetos e programas bem gerenciados podem requerer modificações na arquitetura de TI para garantir compatibilidade e eficácia. A gestão do portfólio de TI determina quais projetos de desenvolvimento ou atualização devem ser priorizados.

A alocação de recursos e a priorização dos projetos influenciam o modelo operacional da equipe de TI, impactando a entrega de processos e serviços. Inclui também a implementação de iniciativas de segurança para fortalecer os ativos tecnológicos.

Em conclusão, a IT Program & Projects Portfolio Management é uma capability crítica que não apenas assegura o alinhamento estratégico e a eficiente alocação de recursos, mas também permite que a organização se mantenha competitiva, inovadora e eficaz em suas operações de TI.

A capacidade de gerenciar e priorizar um portfólio de projetos de TI de maneira estratégica é fundamental para maximizar o retorno sobre o investimento em tecnologia, garantindo ao mesmo tempo que os recursos de TI estejam alinhados com os objetivos de longo prazo e a visão estratégica da organização.

Conceitos e Características

A capability de IT Program & Projects Portfolio Management desempenha um papel crucial no sucesso da organização, garantindo que seus recursos sejam direcionados para os projetos certos e que esses projetos estejam alinhados com a estratégia global.

Ao adotar práticas de gestão de portfólio de projetos eficazes, as organizações podem otimizar seus investimentos em TI, aumentar a eficiência e alcançar seus objetivos de negócios de forma mais eficaz.

Conceitos

- **Gestão de Portfólio de Projetos:** É a prática de selecionar, priorizar e gerenciar um conjunto de projetos e programas para alcançar os objetivos estratégicos da organização.
- **Alinhamento Estratégico:** Refere-se à necessidade de garantir que todos os projetos e programas de TI estejam alinhados com a estratégia global da organização.
- **Priorização:** Envolve a identificação e seleção dos projetos mais relevantes e estratégicos para a organização.
- **Governança de Projetos:** Trata da definição de políticas, processos e estruturas para garantir o sucesso dos projetos.
- **Alocação de Recursos:** Envolve a distribuição eficiente de recursos, como pessoal, orçamento e tempo, para os projetos.

Características

- **Análise de Viabilidade:** Cada projeto é avaliado quanto à sua viabilidade técnica e estratégica antes de ser incluído no portfólio.
- **Monitoramento Contínuo:** Os projetos em andamento são constantemente

monitorados para garantir que estejam cumprindo seus objetivos e prazos.

- **Gestão de Riscos:** Riscos associados a projetos são identificados e gerenciados proativamente para minimizar impactos negativos.
- **Tomada de Decisões Baseadas em Dados:** A tomada de decisões relacionadas à inclusão, exclusão ou priorização de projetos é orientada por dados e análises sólidas.
- **Alocação Dinâmica de Recursos:** Os recursos são alocados de forma flexível com base nas necessidades dos projetos em andamento.

Propósito e Objetivos

A IT Program & Projects Portfolio Management é uma capability de destaque dentro da governança de TI, pois tem como propósito central a gestão eficaz do portfólio de programas e projetos de TI.

Seu papel fundamental é garantir que esses programas e projetos estejam alinhados com a estratégia de TI e os objetivos de negócio da organização.

Esse alinhamento é crucial para o sucesso das iniciativas de TI, pois assegura que os recursos sejam alocados de forma adequada e que os riscos sejam devidamente gerenciados.

Objetivos

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, os principais objetivos da IT Program & Projects Portfolio Management incluem:

- **Alinhamento Estratégico:** Assegurar que todos os programas e projetos de TI estejam alinhados com a estratégia de TI e os objetivos de negócio, garantindo que eles contribuam diretamente para o sucesso da organização.
- **Alocação de Recursos:** Gerenciar a alocação de recursos, incluindo orçamento, equipe e infraestrutura, de forma eficiente e eficaz para todos os projetos e programas.
- **Gestão de Riscos:** Identificar e gerenciar proativamente os riscos

associados aos programas e projetos de TI, minimizando potenciais impactos negativos.

- **Priorização:** Definir prioridades dentro do portfólio, garantindo que os recursos sejam alocados primeiro para os projetos de maior relevância estratégica.

Impacto na Tecnologia

A IT Program & Projects Portfolio Management tem um impacto significativo na tecnologia em várias dimensões:

- **Infraestrutura:** A alocação eficaz de recursos afeta diretamente a infraestrutura de TI, determinando investimentos em hardware, software e capacidade de rede necessários para executar os programas e projetos.
- **Arquitetura:** Projetos e programas bem gerenciados podem influenciar a arquitetura de TI, requerendo adaptações ou integrações para garantir a compatibilidade e eficácia.
- **Sistemas:** A gestão do portfólio de TI afeta os sistemas, pois determina quais projetos de desenvolvimento ou atualização devem ser priorizados e quais sistemas serão impactados.
- **Modelo Operacional:** A alocação de recursos e a priorização dos projetos podem ter implicações significativas no modelo operacional da equipe de TI, influenciando a forma como os processos e serviços de TI são entregues.
- **Cybersecurity:** O gerenciamento de portfólio de projetos contempla a implementação de iniciativas de segurança para fortalecer os ativos de tecnologia.

Roadmap de Implementação

A capability de IT Program & Projects Portfolio Management desempenha um papel crucial na governança de TI e na camada de IT Transformation, assegurando que os recursos de TI sejam direcionados para os projetos mais estratégicos e alinhados com os objetivos globais da organização.

Implementar efetivamente essa capability requer um roadmap cuidadosamente planejado e executado.

Neste contexto, as principais etapas a serem consideradas no roadmap de adoção da IT Program & Projects Portfolio Management, de acordo com o CIO Codex Capability Framework:

- **Avaliação Inicial:** Realize uma avaliação abrangente dos projetos e programas de TI em andamento e planejados. Identifique os recursos alocados, custos associados e alinhamento estratégico de cada iniciativa.
- **Definição de Critérios de Priorização:** Estabeleça critérios claros para priorizar projetos e programas com base em sua relevância estratégica, impacto potencial e recursos necessários. Considere fatores como retorno sobre investimento (ROI), riscos e alinhamento com a estratégia da organização.
- **Seleção e Priorização:** Realize a seleção dos projetos e programas que comporão o portfólio com base nos critérios definidos. Priorize-os de acordo com sua importância estratégica e viabilidade.
- **Alocação de Recursos:** Determine a alocação de recursos, incluindo orçamento, equipe e infraestrutura, para cada projeto e programa selecionado. Certifique-se de que os recursos estejam alinhados com as necessidades de cada iniciativa.
- **Gestão de Riscos:** Identifique os riscos associados a cada projeto e programa e desenvolva estratégias de mitigação. Implemente práticas de gestão de riscos para monitorar e controlar os riscos ao longo do ciclo de vida das iniciativas.
- **Monitoramento Contínuo:** Estabeleça um sistema de monitoramento contínuo para acompanhar o progresso de cada projeto e programa. Utilize indicadores chave de desempenho (KPIs) para avaliar o cumprimento de metas e prazos.
- **Revisão Periódica:** Realize revisões periódicas do portfólio para avaliar a relevância contínua das iniciativas em relação à estratégia organizacional. Faça ajustes no portfólio conforme necessário para garantir a alocação eficaz de recursos.
- **Tomada de Decisões Baseadas em Dados:** Baseie as decisões relacionadas à inclusão, exclusão ou ajuste de projetos e programas em dados e análises sólidas. Utilize informações atualizadas para manter o portfólio

alinhado com a estratégia.

- **Comunicação Efetiva:** Comunique de forma eficaz as decisões de alocação de recursos e as mudanças no portfólio para todas as partes interessadas. Garanta que a equipe esteja ciente das prioridades e metas.
- **Gestão de Stakeholders:** Gerencie as expectativas e interesses de todas as partes interessadas, incluindo executivos, patrocinadores de projetos e equipes de projeto. Mantenha um canal aberto de comunicação para feedback e atualizações.
- **Aprendizado Organizacional:** Promova uma cultura de aprendizado organizacional, onde as lições aprendidas com projetos e programas anteriores sejam documentadas e compartilhadas. Utilize o conhecimento adquirido para aprimorar continuamente a gestão do portfólio.

A implementação bem-sucedida da IT Program & Projects Portfolio Management requer um compromisso constante com a avaliação, priorização e alocação eficaz de recursos para projetos e programas de TI.

Isso permite que a organização maximize o valor de seus investimentos em tecnologia, alcance seus objetivos estratégicos e mantenha-se ágil em um ambiente de negócios em constante evolução.

Melhores Práticas de Mercado

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, a capability de IT Program & Projects Portfolio Management desempenha um papel estratégico na governança de TI, focando na gestão eficaz do portfólio de programas e projetos de TI.

Para alcançar excelência nessa capability, é fundamental aplicar as melhores práticas de mercado.

A seguir, as principais melhores práticas nesse domínio:

- **Alinhamento Estratégico:** Garanta que todos os programas e projetos de TI estejam alinhados com a estratégia global da organização. Isso envolve uma revisão periódica do portfólio para confirmar que os objetivos estão sendo atendidos.
- **Priorização Baseada em Valor:** Utilize critérios objetivos para priorizar os

projetos dentro do portfólio. Considere o valor estratégico, o retorno sobre o investimento e o alinhamento com as metas de negócios.

- **Gestão de Riscos Integrada:** Integre a gestão de riscos ao processo de seleção e gerenciamento de projetos. Identifique, avalie e mitigue os riscos de forma proativa para evitar impactos negativos.
- **Governança Sólida:** Estabeleça políticas de governança claras para o portfólio de projetos. Isso inclui a definição de papéis e responsabilidades, processos de tomada de decisão e revisões regulares do portfólio.
- **Alocação Dinâmica de Recursos:** Mantenha a flexibilidade na alocação de recursos, permitindo ajustes à medida que as necessidades dos projetos evoluem. Isso garante uma alocação eficiente de pessoal, orçamento e infraestrutura.
- **Gestão de Programas Eficaz:** Para projetos complexos que fazem parte de um programa, adote práticas eficazes de gestão de programas para coordenar e acompanhar o progresso de forma integrada.
- **Comunicação Transparente:** Mantenha todas as partes interessadas informadas sobre o status e o impacto dos projetos no portfólio. Isso promove a transparência e a confiança.
- **Avaliação de Viabilidade Contínua:** Realize avaliações regulares da viabilidade de projetos em andamento. Se um projeto não estiver alinhado com os objetivos estratégicos ou não for mais viável, considere encerrá-lo.
- **Métricas de Desempenho:** Estabeleça métricas e indicadores-chave de desempenho (KPIs) para medir o sucesso do portfólio de projetos. Use dados para orientar decisões futuras.
- **Aprendizado Organizacional:** Documente e compartilhe lições aprendidas de projetos concluídos. Isso ajuda a evitar erros repetidos e aprimora a gestão de projetos futuros.

A aplicação dessas melhores práticas de mercado em IT Program & Projects Portfolio Management é essencial para garantir que os recursos de TI sejam alocados de maneira eficiente, que os projetos estejam alinhados com a estratégia e que os riscos sejam gerenciados de forma proativa.

Essa capability desempenha um papel crucial no sucesso da organização, permitindo que ela atinja seus objetivos de negócios de maneira eficaz e eficiente.

Desafios Atuais

A Capability de IT Program & Projects Portfolio Management desempenha um papel fundamental na governança de TI, assegurando que os recursos da organização sejam alocados de forma estratégica para programas e projetos de TI alinhados com os objetivos de negócio.

No entanto, ao adotar e integrar essa capability em seus processos de negócios e operações de TI, as organizações enfrentam diversos desafios atuais de mercado, seguindo as melhores práticas do setor.

Abaixo, estão os principais desafios que as organizações enfrentam no contexto do CIO Codex Capability Framework:

- **Priorização Estratégica:** Identificar e priorizar os programas e projetos mais estratégicos para a organização é um desafio, pois requer uma compreensão profunda dos objetivos de negócio e das necessidades de TI.
- **Alinhamento com a Estratégia de Negócios:** Garantir que todos os programas e projetos estejam alinhados com a estratégia global da organização é um obstáculo que exige coordenação e comunicação eficazes.
- **Alocação Eficiente de Recursos:** Alocar recursos, incluindo orçamento, equipe e infraestrutura, de forma eficiente entre os programas e projetos é um desafio constante, especialmente em um ambiente de recursos limitados.
- **Gestão de Riscos Complexa:** Identificar e gerenciar proativamente os riscos associados aos programas e projetos de TI é um desafio complexo, pois envolve incertezas técnicas e estratégicas.
- **Análise de Viabilidade:** Avaliar a viabilidade técnica e estratégica de cada projeto antes de incluí-lo no portfólio é crucial, mas pode ser demorado e requer expertise.
- **Tomada de Decisões Baseada em Dados:** Garantir que as decisões relacionadas à inclusão, exclusão ou priorização de programas e projetos sejam orientadas por dados confiáveis é um desafio devido à necessidade de análises sólidas.
- **Avaliação de Impacto:** Medir o impacto real dos programas e projetos em termos de benefícios para a organização é um desafio que muitas vezes envolve intangíveis difíceis de quantificar.

- **Concorrência por Recursos:** À medida que novos programas e projetos são propostos, a concorrência por recursos pode ser intensa, o que requer uma avaliação cuidadosa das prioridades.
- **Gerenciamento de Mudanças:** Introduzir novos programas e projetos no ambiente de TI pode impactar a cultura organizacional e os processos existentes, tornando o gerenciamento de mudanças um desafio crítico.
- **Manutenção do Foco Estratégico:** Manter o foco nos objetivos estratégicos durante a execução dos programas e projetos é um desafio constante, pois podem surgir desvios ao longo do caminho.

Esses desafios refletem a importância vital da IT Program & Projects Portfolio Management na governança de TI e no sucesso global da organização.

Superá-los requer não apenas a implementação de processos e ferramentas adequados, mas também a criação de uma cultura organizacional que valorize o alinhamento estratégico, a alocação eficiente de recursos e a gestão proativa de riscos.

A capacidade de tomar decisões informadas com base em dados confiáveis e de monitorar o progresso dos programas e projetos é essencial para otimizar os investimentos em TI e alcançar os objetivos de negócio de forma eficaz.

Tendências para o Futuro

A capability de IT Program & Projects Portfolio Management desempenha um papel fundamental na governança de TI, garantindo que os recursos sejam alocados eficazmente para os projetos certos e que esses projetos estejam alinhados com a estratégia organizacional.

Para antecipar seu desenvolvimento futuro, é essencial considerar as tendências e expectativas do mercado.

A seguir, as principais tendências futuras dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework:

- **Inteligência Artificial na Seleção de Projetos:** A IA será amplamente adotada para analisar dados e identificar os projetos mais estratégicos, considerando critérios como ROI, riscos e alinhamento com a estratégia.
- **Abordagem Ágil Generalizada:** A adoção de práticas ágeis se tornará a

norma, permitindo uma resposta mais rápida às mudanças e uma entrega mais eficaz de projetos.

- **Análise Avançada de Riscos:** O uso de análise de dados avançada e modelos preditivos ajudará na identificação e mitigação proativa de riscos em projetos.
- **Blockchain para Gestão de Portfólio:** A tecnologia blockchain será usada para aumentar a transparência e a segurança na gestão de portfólio, rastreando cada etapa dos projetos.
- **Métricas de Impacto Estratégico:** As métricas de sucesso se concentrarão mais no impacto estratégico dos projetos, indo além dos indicadores tradicionais de desempenho.
- **Gestão de Portfólio Ágil:** A gestão de portfólio adotará abordagens mais ágeis, permitindo uma alocação dinâmica de recursos à medida que as prioridades mudam.
- **Colaboração Virtual:** Equipes de projetos globais e remotas se tornarão mais comuns, exigindo ferramentas e processos de colaboração virtual avançados.
- **Sustentabilidade no Portfólio:** A consideração da sustentabilidade se tornará um critério-chave na seleção de projetos, refletindo a crescente importância das questões ambientais.
- **Gestão de Talentos:** O desenvolvimento e a retenção de talentos na gestão de projetos serão enfatizados, pois equipes qualificadas são essenciais para o sucesso.
- **Integração de Fontes de Dados Externos:** A capacidade de incorporar dados externos, como tendências de mercado e concorrência, na gestão de portfólio será valorizada para tomar decisões mais informadas.

Essas tendências indicam uma evolução significativa na capability de IT Program & Projects Portfolio Management, à medida que as organizações buscam aprimorar sua capacidade de gerenciar projetos de forma estratégica, eficaz e ágil.

A adaptação a essas tendências será essencial para garantir o alinhamento contínuo com as metas e objetivos organizacionais.

KPIs Usuais

A capability de IT Program & Projects Portfolio Management desempenha um papel essencial na governança de TI, garantindo que os recursos da organização sejam alocados de forma eficaz e estratégica para projetos e programas de TI.

Para avaliar adequadamente o desempenho dessa capability, é crucial acompanhar os KPIs apropriados que refletem o sucesso na gestão do portfólio de projetos e programas.

Abaixo, uma lista dos principais KPIs usuais utilizados no mercado, considerando o contexto do CIO Codex Capability Framework:

- Taxa de Alinhamento Estratégico: Mede o grau de alinhamento dos projetos e programas de TI com a estratégia global da organização, assegurando que contribuam para o sucesso empresarial.
- Taxa de Priorização Efetiva: Avalia a capacidade de identificar e selecionar os projetos mais relevantes e estratégicos para inclusão no portfólio.
- Taxa de Entrega no Prazo: Mede a capacidade de concluir os projetos dentro dos prazos estabelecidos, garantindo o cumprimento dos objetivos.
- Taxa de Alocação de Recursos Eficiente: Avalia a eficiência na distribuição de recursos, incluindo orçamento, equipe e infraestrutura, entre os projetos e programas.
- Índice de Retorno sobre Investimento (ROI): Calcula o retorno financeiro obtido em relação ao investimento realizado em projetos e programas de TI.
- Taxa de Gestão de Riscos Eficaz: Mede a capacidade de identificar, avaliar e gerenciar proativamente os riscos associados aos projetos e programas.
- Taxa de Satisfação do Cliente: Avalia a satisfação dos clientes internos e externos com os resultados entregues pelos projetos e programas.
- Taxa de Conformidade com Padrões e Regulamentações: Mede o cumprimento de padrões e regulamentações relevantes nos projetos e programas de TI.
- Taxa de Inovação Tecnológica: Avalia a capacidade de introduzir novas tecnologias e soluções por meio dos projetos de TI.
- Taxa de Eficiência Operacional: Mede a eficiência dos processos

relacionados à gestão de portfólio de projetos e programas.

- Taxa de Qualidade de Entrega: Avalia a qualidade dos produtos e serviços entregues pelos projetos e programas de TI.
- Taxa de Monitoramento Contínuo: Mede a eficácia do acompanhamento constante dos projetos e programas em andamento.
- Taxa de Atualização de Projetos: Avalia a capacidade de adaptar os projetos em resposta a mudanças nas necessidades e objetivos da organização.
- Taxa de Alinhamento com Metas de Negócios: Mede o grau de alinhamento dos projetos e programas com as metas de negócios da organização.
- Taxa de Comunicação Efetiva: Avalia a eficácia da comunicação relacionada aos projetos e programas, garantindo que as partes interessadas estejam bem-informadas.

Esses KPIs são fundamentais para avaliar o desempenho da IT Program & Projects Portfolio Management.

Eles permitem que as organizações monitorem e melhorem continuamente a gestão de seu portfólio de projetos e programas de TI, garantindo que estejam alinhados com a estratégia global e contribuam para o sucesso da organização.

Exemplos de OKRs

A capability de IT Program & Projects Portfolio Management desempenha um papel essencial na gestão do portfólio de programas e projetos de TI, garantindo que estejam alinhados com a estratégia de TI e os objetivos de negócios da organização.

Abaixo, exemplos de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) relacionados a esta capability:

Alinhamento Estratégico de Projetos de TI

Objetivo: Garantir que os projetos de TI estejam alinhados com a estratégia de TI e os objetivos de negócios.

- KR1: Avaliar regularmente a estratégia de TI para identificar áreas de

foco estratégico.

- KR2: Realizar análises de viabilidade de projetos para garantir que contribuam para os objetivos estratégicos.
- KR3: Estabelecer um processo de revisão de projetos para garantir seu alinhamento contínuo com a estratégia.

Priorização de Projetos

Objetivo: Priorizar projetos com base em critérios estratégicos e de negócios.

- KR1: Desenvolver critérios claros de priorização que considerem o valor estratégico e o retorno do investimento.
- KR2: Realizar análises de risco para identificar projetos de alta prioridade com base nas ameaças e oportunidades.
- KR3: Monitorar a alocação de recursos para garantir que os projetos prioritários recebam recursos adequados.

Alocação Eficiente de Recursos

Objetivo: Assegurar a alocação eficiente de recursos para projetos de TI.

- KR1: Manter um registro centralizado de recursos disponíveis e suas competências.
- KR2: Utilizar modelos de alocação de recursos para otimizar a distribuição de acordo com as demandas dos projetos.
- KR3: Realizar revisões regulares do equilíbrio de carga de trabalho dos recursos.

Gestão de Riscos de Projetos

Objetivo: Gerenciar os riscos associados aos projetos de TI.

- KR1: Identificar proativamente os riscos potenciais em projetos e programas.
- KR2: Desenvolver planos de mitigação de riscos e monitorar sua implementação.
- KR3: Realizar análises pós-implantação para avaliar o impacto dos riscos

e lições aprendidas.

Monitoramento do Progresso do Portfólio

Objetivo: Monitorar o progresso e o desempenho do portfólio de programas e projetos de TI.

- KR1: Estabelecer indicadores-chave de desempenho (KPIs) para medir o progresso dos projetos.
- KR2: Automatizar o monitoramento dos KPIs e garantir que os dados sejam atualizados em tempo real.
- KR3: Realizar revisões de portfólio regulares para identificar desvios e tomar medidas corretivas.

Gestão de Stakeholders

Objetivo: Gerenciar as partes interessadas envolvidas nos programas e projetos de TI.

- KR1: Identificar e mapear as partes interessadas relevantes para cada projeto.
- KR2: Estabelecer canais de comunicação eficazes com as partes interessadas para manter o envolvimento e o apoio.
- KR3: Realizar avaliações de satisfação das partes interessadas para medir a qualidade da colaboração.

Gestão de Portfólio de Projetos de TI

Objetivo: Manter um registro atualizado e acessível de todos os programas e projetos de TI em andamento.

- KR1: Implementar uma plataforma de gerenciamento de portfólio de projetos de TI.
- KR2: Garantir que todas as informações relevantes sobre projetos, incluindo status e documentos, estejam disponíveis no sistema de gerenciamento de portfólio.
- KR3: Realizar auditorias periódicas para garantir a integridade e a

precisão dos dados do portfólio.

Esses OKRs são essenciais para a capability de IT Program & Projects Portfolio Management, pois auxiliam na gestão estratégica dos programas e projetos de TI, garantindo que eles contribuam para os objetivos da organização, sejam alocados eficientemente e gerenciados de forma eficaz.

Além disso, a gestão de riscos e o monitoramento contínuo do portfólio são aspectos críticos para o sucesso das iniciativas de TI.

Critérios para Avaliação de Maturidade

A capability IT Program & Projects Portfolio Management, integrante da macro capability IT Governance e da camada IT Transformation, desempenha um papel central na gestão eficaz do portfólio de programas e projetos de TI.

Seu objetivo primordial é garantir que esses programas e projetos estejam alinhados com a estratégia de TI e os objetivos de negócio da organização.

A avaliação de maturidade dessa capability é crucial para assegurar que a alocação de recursos, o planejamento estratégico e a gestão de riscos estejam otimizados para o sucesso de todos os projetos de TI.

Seguindo o modelo inspirado no CMMI, foram definidos cinco níveis de maturidade: Inexistente, Inicial, Definido, Gerenciado e Otimizado:

Nível de Maturidade Inexistente

- Não há um processo formal para a gestão do portfólio de programas e projetos de TI.
- Não existe uma lista ou registro oficial dos programas e projetos em andamento.
- Não há alinhamento entre os programas e projetos e a estratégia de TI.
- A alocação de recursos é feita de forma caótica e não estruturada.
- Não há monitoramento de riscos e não são tomadas medidas para mitigá-los.

Nível de Maturidade Inicial

- Existe um processo informal em desenvolvimento para a gestão do portfólio.
- Uma lista de programas e projetos está sendo compilada, mas de maneira ad-hoc.
- Algum alinhamento inicial com a estratégia de TI é buscado.
- A alocação de recursos está sendo considerada, mas não é otimizada.
- Riscos são identificados, mas a gestão de riscos ainda é reativa.

Nível de Maturidade Definido

- Um processo formal de gestão de portfólio está definido e documentado.
- Existe uma lista oficial de programas e projetos em andamento.
- Há alinhamento claro entre os programas e projetos e a estratégia de TI.
- A alocação de recursos é planejada e baseada em critérios definidos.
- A gestão de riscos é parte integrante do processo.

Nível de Maturidade Gerenciado

- O processo de gestão de portfólio é monitorado e refinado continuamente.
- A lista de programas e projetos é revisada regularmente e atualizada conforme necessário.
- O alinhamento com a estratégia de TI é revisado periodicamente para garantir a relevância.
- A alocação de recursos é otimizada para maximizar o valor do portfólio.
- A gestão de riscos é proativa, com medidas preventivas implementadas.

Nível de Maturidade Otimizado

- O processo de gestão de portfólio é altamente eficaz e eficiente.
- A lista de programas e projetos é dinâmica e reflete as mudanças nas necessidades organizacionais.
- O alinhamento estratégico é incorporado ao DNA da organização.

- A alocação de recursos é dinâmica e adaptável às demandas em constante evolução.
- A gestão de riscos é uma parte essencial da cultura organizacional, com a capacidade de prever e mitigar riscos emergentes.

A avaliação de maturidade da capability IT Program & Projects Portfolio Management é crucial para garantir que a organização esteja investindo nos programas e projetos certos, de acordo com sua estratégia de TI, e gerenciando de forma eficaz os recursos e riscos associados.

Conforme a maturidade aumenta, a organização se torna mais ágil na tomada de decisões estratégicas e na alocação de recursos, resultando em uma maior eficiência e eficácia na entrega de programas e projetos de TI.

Convergência com Frameworks de Mercado

A capability IT Program & Projects Portfolio Management, integrante da macro capability IT Governance e da camada IT Transformation, é essencial para a gestão eficaz do portfólio de programas e projetos de TI.

Essa capability assegura que os projetos e programas de TI estejam alinhados com a estratégia de TI e os objetivos de negócio, sendo crucial para o planejamento estratégico, alocação de recursos e gestão de riscos em projetos de TI.

A seguir, é analisada a convergência desta capability em relação a um conjunto dez frameworks de mercado reconhecidos e bem estabelecidos em suas respectivas áreas de expertise:

COBIT

- Nível de Convergência: Alto
- Racional: O COBIT apresenta alta convergência com esta capability, pois enfatiza a governança de TI e oferece um framework robusto para gerenciar e alinhar projetos de TI com os objetivos de negócios e a estratégia de TI, cobrindo aspectos como alinhamento estratégico e

gerenciamento de riscos.

ITIL

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: ITIL, focado na gestão de serviços de TI, tem uma convergência média com esta capability, pois embora apoie a gestão eficaz dos serviços, sua aplicação direta na gestão de portfólios de projetos é menos evidente.

SAFe

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: SAFe, com seu enfoque em práticas ágeis em escala, oferece técnicas valiosas para a gestão de portfólio em ambientes ágeis, mas sua aplicação em ambientes de TI mais tradicionais pode ser menos direta.

PMI

- Nível de Convergência: Alto
- Racional: PMI, com seu foco específico na gestão de projetos, tem uma convergência alta com esta capability. Os padrões e melhores práticas do PMI, como o PMBOK, são diretamente aplicáveis à gestão de portfólios de projetos de TI.

CMMI

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: CMMI, focado na maturidade dos processos, contribui para a melhoria da gestão de portfólios de projetos, mas sua aplicação é mais voltada para a qualidade e maturidade dos processos do que para a gestão de portfólios em si.

TOGAF

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** TOGAF, centrado na arquitetura empresarial, oferece estruturas que podem apoiar a gestão de portfólios, especialmente em alinhamento com a estratégia de TI, mas seu foco principal não é a gestão de portfólios de projetos.

DevOps SRE

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** DevOps SRE, focado na engenharia de confiabilidade do site e práticas de DevOps, tem uma convergência baixa, pois seu foco principal é a operação e manutenção de sistemas, não a gestão de portfólios de projetos.

NIST

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** O NIST, focado em padrões e segurança, tem uma convergência baixa com a gestão de portfólios de projetos de TI, pois seu escopo principal é a segurança e conformidade, não a gestão estratégica de projetos.

Six Sigma

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** Six Sigma, com sua ênfase na melhoria da qualidade e eficiência, oferece técnicas úteis para a gestão de projetos, mas não se concentra especificamente na gestão de portfólios.

Lean IT

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** Lean IT, focado na eficiência e eliminação de desperdícios, pode contribuir para uma gestão mais eficiente de portfólios de projetos, mas

não aborda diretamente a gestão estratégica de portfólios de projetos de TI.

A capability IT Program & Projects Portfolio Management desempenha um papel vital na garantia de que os investimentos em TI estão alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

A integração de práticas de frameworks variados fornece uma base sólida para tomar decisões estratégicas informadas, gerenciar riscos e otimizar a alocação de recursos em projetos de TI, promovendo assim um alinhamento eficaz entre os projetos de TI e as metas de negócios.

Processos e Atividades

Develop Portfolio Management Plans

Desenvolver planos detalhados para gestão de portfólio de programas e projetos de TI é essencial para garantir que os recursos da organização sejam utilizados de forma eficiente e eficaz.

Este processo envolve a criação de uma estratégia clara e detalhada que define como os projetos serão selecionados, priorizados, monitorados e gerenciados ao longo de seu ciclo de vida.

Os planos devem considerar os objetivos estratégicos da organização, assegurando que cada projeto contribua diretamente para esses objetivos.

Além disso, devem incluir critérios de avaliação de projetos, processos de governança, e estruturas de comunicação e reporte.

O plano de gestão de portfólio deve ser dinâmico, permitindo ajustes conforme necessário para responder a mudanças nas prioridades de negócios ou no ambiente externo.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Establish Portfolio Objectives	Estabelecer os objetivos do portfólio alinhados com a estratégia organizacional.	Estratégia organizacional, feedback de stakeholders	Objetivos do portfólio definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
2	Define Selection Criteria	Definir critérios para a seleção e priorização de projetos no portfólio.	Objetivos do portfólio	Críticos de seleção definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
3	Develop Governance Framework	Desenvolver um framework de governança para a gestão do portfólio de projetos.	Críticos de seleção, melhores práticas	Framework de governança desenvolvido	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation

4	Allocate Resources	Alocar os recursos necessários para a execução dos projetos selecionados.	Framework de governança, objetivos do portfólio	Recursos alocados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
5	Establish Reporting Mechanisms	Estabelecer mecanismos de reporte para monitorar o progresso do portfólio.	Recursos alocados	Mecanismos de reporte estabelecidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Identify Portfolio Priorities

Identificar as prioridades do portfólio de programas e projetos de TI é uma atividade crucial para garantir que os recursos da organização sejam direcionados para iniciativas que proporcionem maior valor estratégico.

Este processo envolve a análise detalhada de todos os projetos e programas potenciais e em andamento, avaliando-os com base em critérios de priorização previamente definidos.

A identificação das prioridades deve considerar a alocação de recursos, riscos, alinhamento com os objetivos estratégicos e o potencial retorno sobre o investimento.

É necessário realizar sessões de avaliação e discussão com as partes interessadas chave para assegurar que as prioridades refletem as necessidades e expectativas da organização.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Semestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Collect Project Data	Coletar dados detalhados sobre todos os projetos potenciais e em andamento.	Dados de projetos	Dados coletados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
2	Evaluate Project Alignment	Avaliar o alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos da organização.	Dados coletados, objetivos estratégicos	Avaliação de alinhamento realizada	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
3	Assess Resource Requirements	Avaliar os requisitos de recursos para cada projeto.	Dados coletados, avaliação de alinhamento	Requisitos de recursos avaliados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

4	Prioritize Projects	Priorizar os projetos com base em critérios de valor estratégico e viabilidade.	Requisitos de recursos, avaliação de alinhamento	Projetos priorizados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
5	Review with Stakeholders	Revisar e validar as prioridades com as partes interessadas chave.	Projetos priorizados	Prioridades validadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Execute Portfolio Management Activities

Executar as atividades de gestão de portfólio conforme planejado é essencial para garantir a implementação bem-sucedida dos projetos prioritários.

Este processo envolve a coordenação e supervisão das atividades diárias de gestão de portfólio, garantindo que os projetos estejam progredindo conforme o planejado e que os recursos estejam sendo utilizados eficientemente.

A execução inclui a facilitação de reuniões regulares de status, a resolução de problemas e obstáculos, e a comunicação contínua com todas as partes interessadas para assegurar o alinhamento e a transparência.

Também é vital ajustar as alocações de recursos e as prioridades conforme necessário para responder a mudanças nas condições do projeto ou nas prioridades organizacionais.

- PDCA focus: Do

▪ Periodicidade: Contínua

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Coordinate Project Teams	Coordenar as equipes de projetos para garantir a execução eficiente das atividades.	Planos de projeto, recursos alocados	Equipes coordenadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
2	Facilitate Status Meetings	Facilitar reuniões regulares de status para monitorar o progresso dos projetos.	Equipes coordenadas, planos de projeto	Atas das reuniões de status	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
3	Resolve Issues	Resolver problemas e obstáculos que possam surgir durante a execução dos projetos.	Atas das reuniões de status, feedbacks	Problemas resolvidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

4	Communicate Progress	Comunicar o progresso dos projetos para as partes interessadas.	Problemas resolvidos, atas das reuniões	Progresso comunicado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
5	Adjust Resource Allocation	Ajustar a alocação de recursos conforme necessário para garantir a eficiência dos projetos.	Progresso comunicado, feedbacks	Recursos ajustados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Monitor Portfolio Performance

Monitorar continuamente o desempenho do portfólio de programas e projetos de TI é essencial para garantir que os objetivos estratégicos estejam sendo alcançados e que quaisquer desvios sejam identificados e corrigidos prontamente.

Este processo envolve a coleta e análise de dados de desempenho dos projetos, a realização de revisões regulares de progresso e a comunicação dos resultados para as partes interessadas.

A utilização de KPIs e métricas de desempenho é fundamental para fornecer uma visão clara e objetiva do status do portfólio.

Além disso, o monitoramento permite a identificação de tendências e padrões que podem indicar áreas de risco ou oportunidades para melhorias.

- PDCA focus: Check
- Periodicidade: Mensal

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Collect Performance Data	Coletar dados de desempenho de todos os projetos do portfólio.	Dados de desempenho dos projetos	Dados coletados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
2	Analyze Performance Metrics	Analisar as métricas de desempenho dos projetos.	Dados coletados	Análise das métricas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
3	Conduct Progress Reviews	Realizar revisões regulares de progresso com as equipes de projeto.	Análise das métricas	Relatórios de progresso	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

4	Communicate Results	Comunicar os resultados do desempenho para as partes interessadas.	Relatórios de progresso	Resultados comunicados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
5	Identify Improvement Areas	Identificar áreas de melhoria com base nos resultados monitorados.	Resultados comunicados	Oportunidades de melhoria identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Review and Optimize Portfolio Processes

Revisar e otimizar os processos de gestão de portfólio com base nos resultados obtidos é um passo crítico para garantir que a TI continue a fornecer valor estratégico para a organização.

Este processo envolve a análise dos resultados das iniciativas de portfólio, a incorporação de feedback das partes interessadas e a implementação de ajustes necessários para melhorar a eficácia dos processos de gestão de portfólio.

A revisão deve considerar as melhores práticas do setor, bem como as lições aprendidas de ciclos anteriores, para assegurar que as mudanças implementadas estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

A comunicação das atualizações é fundamental para garantir que todas as partes interessadas estejam cientes das mudanças e possam se adaptar adequadamente.

- PDCA focus: Act
- Periodicidade: Trimestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Evaluate Current Processes	Avaliar criticamente os processos atuais de gestão de portfólio.	Feedbacks das partes interessadas, resultados monitorados	Relatório de avaliação das práticas atuais	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
2	Identify Process Improvements	Identificar melhorias nos processos de gestão de portfólio.	Relatório de avaliação das práticas atuais	Áreas de aprimoramento identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
3	Develop Improvement Plan	Desenvolver um plano detalhado para melhorar os processos de gestão de portfólio.	Áreas de aprimoramento identificadas	Plano de melhoria desenvolvido	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

4	Implement Process Improvements	Implementar as melhorias conforme o plano desenvolvido.	Plano de melhoria desenvolvido	Melhoria implementadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
5	Communicate Updates	Comunicar as atualizações dos processos para as partes interessadas.	Melhoria implementadas	Atualizações comunicadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation