

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO AMAZONAS
Secretaria de Tecnologia da Informação

GUIA DE PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC
Boas práticas de metodologia ágil e PMBOK

Março, 2026

Sumário

1. Introdução.....	1
Alinhamento Estratégico e Governança	1
2. Importância do Gerenciamento dos Projetos.....	1
2.1. A oportunidade estratégica.....	2
3. Papéis e Responsabilidades no Gerenciamento de Projetos	2
3.1. Secretário de TI	2
3.2. Núcleo de Governança e Gestão da STI	2
3.3. Coordenação de Infraestrutura (COINF)	3
3.4. Coordenação de Desenvolvimento (CSCOR).....	3
3.5. Coordenação de Suporte Operacional (COSO).....	3
4. Mapeamento de Papéis Ágeis para a Estrutura da STI	3
5. Ciclo de Vida do Projeto (Abordagem Híbrida).....	4
6. Práticas Essenciais de Gestão	5
6.1. Gestão Visual e Fluxo de Trabalho	5
6.2. Entregas Iterativas e Incrementais.....	5
6.3. Gestão de Riscos Simplificada	5
6.4. Comunicação e Alinhamento	5
6.5. Reuniões de Governança	6
7. Critérios de Sucesso e Aceitação	6
8. Integração com Planejamento Estratégico	6
Referências	6

1. Introdução

Este guia apresenta diretrizes práticas e enxutas para nortear o gerenciamento de projetos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no âmbito da Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) do Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas (TRE-AM). O documento foi elaborado pelo Núcleo de Governança e Gestão da STI (NGGSTI), com foco na concisão e aplicabilidade, alinhando-se à Resolução CNJ nº 370/2021 (ENTIC-JUD), às boas práticas do PMBOK e aos princípios das metodologias ágeis.

No ambiente da STI, a gestão de projetos de enfrenta desafios singulares decorrentes da alta rotatividade de gestores — característica típica dos cargos de confiança — e da natureza cíclica e sazonal das atividades eleitorais, marcadas por prazos rígidos, alta criticidade e forte pressão operacional. Diante desse cenário, torna-se indispensável o desenvolvimento e a formalização de processos que assegurem continuidade, previsibilidade e eficiência, independentemente das mudanças no quadro de liderança.

O problema central identificado reside na dificuldade de manter consistência metodológica e preservação do conhecimento institucional na condução dos projetos de TI. Esses projetos, por envolverem equipes temporariamente alocadas de diferentes unidades da STI, dependem intensamente da articulação entre seções, da clareza de papéis e da rápida integração dos envolvidos. A ausência de um processo de gestão de projetos padronizado, formalizado e atualizado — somada às trocas frequentes de gestores — resulta em perda de conhecimento crítico, retrabalho, descontinuidade operacional e riscos que podem comprometer a agilidade e a segurança do processo eleitoral.

Diante desse contexto, abre-se uma oportunidade estratégica: a adoção de um modelo de gestão de projetos baseado em metodologias ágeis, devidamente adaptado aos requisitos do setor público e às particularidades dos projetos sazonais de um TRE. Frameworks como Scrum ou Kanban têm potencial para oferecer maior flexibilidade, transparência, cadência de entregas e colaboração entre equipes, ao mesmo tempo em que uma documentação enxuta, evolutiva e de fácil manutenção reduz o impacto da rotatividade de gestores e da posterior desmobilização das equipes temporárias.

Este guia tem como propósito apresentar um modelo prático, aplicável e sustentável de gestão ágil de projetos de TI para contextos eleitorais, capaz de fortalecer a governança, preservar o conhecimento institucional e ampliar a eficiência dos serviços de TI que sustentam o processo democrático.

Alinhamento Estratégico e Governança

A gestão de projetos de TIC no TRE-AM deve estar ligada aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário. Conforme estabelecido pela Resolução CNJ nº 370/2021, os projetos devem estar alinhados ao Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) e à Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) [1].

O Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (CETIC) atua como instância deliberativa, sendo responsável por aprovar projetos e planos estratégicos, gerir riscos da área de TIC e fomentar a colaboração entre as unidades e o Comitê Multissetorial de Apoio à Governança (CMAG). A aprovação prévia pelo CETIC é requisito para o início de qualquer projeto de TI de impacto estratégico.

A avaliação contínua dos resultados e da maturidade em governança de TIC é realizada por meio do Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (iGovTIC-JUD). Os projetos executados pela STI devem contribuir diretamente para a manutenção ou elevação do nível de maturidade do Tribunal neste índice [2].

2. Importância do Gerenciamento dos Projetos

A unidade de TI carece de uma metodologia de gestão de projetos que concilie dois requisitos essenciais:

- Governança e rastreabilidade, indispensáveis ao setor público;

- Agilidade e adaptabilidade, fundamentais para projetos eleitorais, com demandas urgentes e frequentemente imprevisíveis.

A inexistência de um framework ágil institucionalizado — seja Scrum, Kanban ou um modelo híbrido — dificulta a priorização objetiva de tarefas, reduz a visibilidade do progresso, limita a colaboração entre equipes e inibe a melhoria contínua. A documentação, quando produzida, tende a ser percebida como uma obrigação burocrática, e não como instrumento estratégico para preservação de conhecimento e mitigação de riscos.

2.1. A oportunidade estratégica

Diante desse cenário, surge uma oportunidade clara: desenhar e implementar um modelo híbrido de gestão de projetos, que una a robustez exigida pela administração pública e a flexibilidade proporcionada pelas metodologias ágeis. Um modelo desse tipo permitiria:

- Garantir continuidade, mesmo com a troca de gestores;
- Estruturar equipes temporárias com maior coesão e fluidez operacional;
- Transformar a documentação em um repositório de conhecimento vivo e acessível;
- Elevar a eficiência e a previsibilidade das entregas de TI, especialmente no ciclo eleitoral.

A adoção desse modelo tem potencial para converter uma vulnerabilidade histórica em um pilar de estabilidade, resiliência e excelência, fortalecendo a TI como área estratégica para a segurança e a integridade do processo democrático.

3. Papéis e Responsabilidades no Gerenciamento de Projetos

A estrutura de equipe mescla responsabilidades tradicionais com papéis ágeis, adaptados à realidade da STI. Cada unidade possui atribuições específicas no ciclo de vida dos projetos.

3.1. Secretário de TI

O **Secretário de TI** é a autoridade máxima de tecnologia no TRE-AM e atua como patrocinador executivo de projetos estratégicos. Suas responsabilidades incluem:

- Aprovar projetos de grande impacto e relevância estratégica;
- Garantir o alinhamento dos projetos com os objetivos da ENTIC-JUD e do PDTIC;
- Alocar recursos orçamentários e humanos para as iniciativas de TIC;
- Presidir o Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (CETIC);
- Garantir a conformidade com normas e regulamentações (LGPD, segurança da informação, etc.).

3.2. Núcleo de Governança e Gestão da STI

O **Núcleo de Governança e Gestão da STI** atua como assessor e fomentador de práticas de gestão em toda a STI. É responsável por:

- Estabelecer e manter os processos de gerenciamento de projetos;
- Elaborar e atualizar o PDTIC e acompanhar o alinhamento com a ENTIC-JUD;
- Coordenar a avaliação e preparação para o iGovTIC-JUD;
- Orientar e apoiar os gerentes de projeto nas melhores práticas;
- Manter a base de conhecimento e lições aprendidas de projetos;
- Monitorar indicadores de desempenho e maturidade em gestão de projetos;

- Facilitar a comunicação e colaboração entre as coordenações;
- Assessorar o Comitê de Governança em decisões sobre portfólio de projetos.

3.3. Coordenação de Infraestrutura (COINF)

A **Coordenação de Infraestrutura (COINF)** é responsável pela infraestrutura tecnológica e serviços corporativos. No contexto de gerenciamento de projetos:

- Executar projetos relacionados a infraestrutura, servidores, redes, etc;
- Participar da equipe de projeto quando há componentes de infraestrutura;
- Garantir a segurança física e lógica da infraestrutura;
- Contribuir para a manutenção do nível de maturidade em infraestrutura no iGovTIC-JUD;
- Assessorar na definição de requisitos não-funcionais de infraestrutura para novos projetos.

3.4. Coordenação de Desenvolvimento (CSCOR)

A **Coordenação de Desenvolvimento (CSCOR)** é responsável pelos sistemas de informação e desenvolvimento de soluções. Suas atribuições incluem:

- Executar projetos de desenvolvimento de sistemas e aplicações;
- Garantir a qualidade das entregas e conformidade com requisitos;
- Participar de projetos de outras coordenações quando há componentes de software;
- Manter a documentação técnica e de arquitetura de sistemas;
- Contribuir para a manutenção do nível de maturidade em sistemas de informação no iGovTIC-JUD.

3.5. Coordenação de Suporte Operacional (COSO)

A **Coordenação de Suporte Operacional (COSO)** é responsável pelo atendimento e suporte ao usuário. No gerenciamento de projetos:

- Executar projetos relacionados a atendimento, suporte e gestão de serviços;
- Fornecer feedback dos usuários finais sobre novas soluções e sistemas;
- Participar da equipe de projeto para aspectos de treinamento e adoção;
- Coletar e reportar métricas de satisfação do usuário;
- Contribuir para a manutenção do nível de maturidade em atendimento e suporte no iGovTIC-JUD;
- Assessorar na definição de estratégias de comunicação e treinamento para novos projetos.

4. Mapeamento de Papéis Ágeis para a Estrutura da STI

Para facilitar a aplicação de metodologias ágeis, os papéis tradicionais de projeto são mapeados para a estrutura da STI:

Papel Ágil / PMBOK	Responsável Principal	Apoio	Atribuições
Patrocinador (Sponsor)	Secretário de TI	Núcleo de Governança	Autoriza e financia o projeto; define objetivos estratégicos; remove bloqueios executivos.

Papel PMBOK	Ágil /	Responsável Principal	Apoio	Atribuições
Gerente de Projeto / Scrum Master		Coordenador ou Gestor designado	Núcleo de Governança	Facilita a execução; remove impedimentos; mantém comunicação com partes interessadas.
Dono do Produto (Product Owner)		Coordenador da área responsável pela solução	Núcleo de Governança	Prioriza requisitos; valida entregas; representa o negócio.
Equipe Técnica		Profissionais das coordenações envolvidas	Conforme necessidade	Executa tarefas; desenvolve soluções; participa de decisões técnicas.
Stakeholders Partes Interessadas		Representantes de áreas de negócio	Todas as coordenações	Fornecem requisitos; validam soluções; participam de revisões.

5. Ciclo de Vida do Projeto (Abordagem Híbrida)

Para atender à necessidade de controle e previsibilidade exigida na administração pública, combinada com a agilidade necessária no desenvolvimento de soluções tecnológicas, a STI adota uma abordagem híbrida. Esta abordagem integra os grupos de processos do PMBOK com ciclos iterativos e incrementais das metodologias ágeis (Scrum e Kanban) [3] [4].

O ciclo de vida do projeto é estruturado nas seguintes fases:

Fase	Objetivo Principal	Artefatos Essenciais	Responsáveis Principais	Práticas Ágeis Aplicadas
Iniciação	Formalizar a necessidade e autorizar o projeto.	Termo de Abertura do Projeto (TAP) simplificado.	Secretário de TI, Núcleo de Governança, Coordenador responsável.	Definição da Visão do Produto e identificação inicial do Product Backlog.
Planejamento	Definir escopo, cronograma macro e recursos.	Plano de Projeto (foco em cronograma de entregas e matriz de riscos).	Gerente de Projeto, Dono do Produto, Núcleo de Governança.	Refinamento do Product Backlog e planejamento da primeira iteração (Sprint Planning).
Execução	Desenvolver e entregar os produtos do projeto.	Entregas parciais funcionais (Incrementos).	Equipes técnicas das coordenações envolvidas.	Execução em Sprints (1 a 4 semanas), reuniões diárias (Daily Scrum) e uso de quadro Kanban.

Fase	Objetivo Principal	Artefatos Essenciais	Responsáveis Principais	Práticas Aplicadas	Ágeis
Monitoramento	Acompanhar o progresso e gerenciar impedimentos.	Relatório de Status (Dashboard visual).	Gerente de Projeto, Dono do Produto, Núcleo de Governança.	Revisão da Sprint (Sprint Review) e gestão visual do fluxo de trabalho (WIP).	
Encerramento	Formalizar a conclusão e registrar lições aprendidas.	Termo de Encerramento e Aceite.	Secretário de TI, Gerente de Projeto, Núcleo de Governança.	Retrospectiva do Projeto e atualização da base de conhecimento.	

6. Práticas Essenciais de Gestão

A gestão diária dos projetos deve priorizar a comunicação eficiente e a visibilidade do trabalho, minimizando a burocracia excessiva.

6.1. Gestão Visual e Fluxo de Trabalho

A utilização de quadros Kanban é obrigatória para o acompanhamento das tarefas. O quadro deve refletir o fluxo real de trabalho (ex: A Fazer, Em Desenvolvimento, Em Teste, Concluído) e estar acessível a toda a equipe. A limitação do trabalho em progresso (WIP - Work In Progress) deve ser praticada para evitar sobrecarga e gargalos no desenvolvimento [4].

6.2. Entregas Iterativas e Incrementais

Os projetos devem ser divididos em ciclos curtos de desenvolvimento (Sprints), com duração recomendada de duas a três semanas. Ao final de cada ciclo, a equipe deve apresentar uma entrega funcional ou um incremento de valor que possa ser avaliado pelo Dono do Produto e demais partes interessadas [4].

6.3. Gestão de Riscos Simplificada

A identificação e o tratamento de riscos devem ser contínuos. Recomenda-se a manutenção de uma matriz de riscos simplificada, focada nos eventos de alta probabilidade e alto impacto, com ações de mitigação claramente definidas e responsáveis designados. Os riscos devem ser revisados periodicamente durante as reuniões de planejamento de Sprint. O Núcleo de Governança deve assessorar na identificação de riscos estratégicos e de conformidade.

6.4. Comunicação e Alinhamento

Reuniões diárias de alinhamento (Daily Scrum), com duração máxima de 15 minutos, são recomendadas para que a equipe compartilhe o progresso, o planejamento do dia e eventuais impedimentos. A comunicação com as partes interessadas externas deve ser realizada por meio de relatórios de status visuais e objetivos, destacando o progresso em relação ao cronograma macro e os principais riscos.

O Núcleo de Governança deve coordenar a comunicação entre as coordenações em projetos que envolvam múltiplas áreas.

6.5. Reuniões de Governança

Recomenda-se a realização de reuniões periódicas de governança de projetos:

- **CETIC:** Mensal ou conforme necessidade, com participação do Secretário de TI, Coordenadores e Núcleo de Governança. Objetivo: aprovar novos projetos, revisar portfólio, gerir riscos estratégicos.
- **Reunião de Acompanhamento de Projetos:** Quinzenal, com participação de Gerentes de Projeto e Núcleo de Governança. Objetivo: revisar status, identificar impedimentos, garantir alinhamento.
- **Reunião de Retrospectiva Trimestral:** Com participação de todas as coordenações. Objetivo: compartilhar lições aprendidas, identificar melhorias nos processos.

7. Critérios de Sucesso e Aceitação

O sucesso de um projeto de TIC na STI do TRE-AM é medido não apenas pelo cumprimento de prazos e orçamentos, mas principalmente pela entrega de valor à instituição e pelo alinhamento normativo.

Os critérios de aceitação de cada entrega devem ser definidos previamente pelo Dono do Produto. Além disso, todos os projetos devem observar os requisitos de Segurança da Informação e Proteção de Dados, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e as diretrizes da ENTRIC-JUD [1]. A documentação técnica e de usuário, embora enxuta, deve ser suficiente para garantir a sustentabilidade e a manutenção da solução após o encerramento do projeto.

O Núcleo de Governança deve validar o alinhamento de cada projeto com os objetivos estratégicos e com os indicadores do iGovTIC-JUD.

8. Integração com Planejamento Estratégico

Todos os projetos devem estar vinculados ao Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) do TRE-AM. O NGGSTI é responsável por manter a rastreabilidade entre projetos e objetivos estratégicos, garantindo que o portfólio de projetos contribua para a evolução da maturidade em governança de TIC conforme medido pelo iGovTIC-JUD.

Projetos devem ser categorizados conforme os domínios da ENTIC-JUD: Governança e Gestão de TIC, ou Serviços de TIC. Esta categorização facilita o acompanhamento do alinhamento estratégico e a priorização de investimentos.

Referências

[1] Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 370, de 28 de janeiro de 2021. Estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD).

[2] Conselho Nacional de Justiça. Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (iGovTIC-JUD). Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/indice-de-governanca-gestao-e-infraestrutura-de-tecnologia-da-informacao-e-comunicacao-do-poder-judiciario-igovtic-jud/>

[3] Project Management Institute. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 6ª Edição.

[4] Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP). Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/sisp/documentos/metodologia-de-gerenciamento-de-projetos-do-sisp-mgp-sisp>