

Guia de Elaboração de PDTI do SISP



Sistema de Administração de Recursos
de Tecnologia da Informação

GUIA DE ELABORAÇÃO DE PDTI DO SISP

Presidenta da República
DILMA VANA ROUSSEFF LINHARES

Ministra do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MINISTRA MIRIAM BELCHIOR

Secretário de Logística e Tecnologia da Informação
DELFINO NATAL DE SOUZA

Departamento de Sistemas de Informação
CORINTO MEFFE

Coordenação-Geral de Gestão e Governança de Tecnologia da Informação
CLÁUDIO MUNIZ MACHADO CAVALCANTI

GUIA DE ELABORAÇÃO DE PDTI DO SISP

Versão 1.0

Brasília, 2012

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2012.

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte, de acordo com as orientações da licença Creative Commons (CC BY-NC-SA 3.0)

Disponível em <http://www.sisp.gov.br>



O trabalho Guia de Elaboração de PDTI do SISP foi licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição - NãoComercial - Compartilhável 3.0 Não Adaptada](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/).

Sugestões e/ou Críticas: <http://c3s.sisp.gov.br>

Equipe Técnica de Elaboração do Guia

ANNA KARINA ANDRADE

ERIC FABIO DE AGUIAR GERMANO

FABIO GOMES BARROS

JOYCE LUSTOSA BELGA

LEANDRO OLIVEIRA BAHIA

MARCELO MOREIRA DE OLIVEIRA

Equipe de Apoio

ALESSANDRO TOMAZINI DIAS

AMERICO BORGHI MOREIRA JACINTO

ANA CAROLINA ROMÃO DEGASPARI

CRISTIANE DE FREITAS LEAL

EDUARDO MARINS DO CARMO

FÁBIO GOMES BARROS

FÁBIO LACERDA ALVES

JOÃO ALBERTO MUNIZ GASPAR

KARYLLA MELO VENCIO

LAUREANO STRUCK

MARCEL CASTELO BRANCO

RANIERE ARAÚJO DE CAMPOS

RICARDO MIOTTO LOVATEL

RONALDO CESAR SERAFINI ABRAO

SIMONE GONCALVES DE ALENCAR

TIAGO CHAVES OLIVEIRA

VINICIUS ELOY DOS REIS

Normalização Bibliográfica: DIBIB/CODIN/SPOA

Brasil. *Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.*

Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação.

Guia de elaboração de PDTI do SISP: versão 1.0 / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. - Brasília : MP/SLTI, 2012.

98 p. : il.

1. Tecnologia da informação. 2. Gestão pública. 3. Administração pública. I. Título

CDU 004:658

HISTÓRICO DE VERSÕES

Data	Versão	Descrição	Autor
03/02/12	0.1	Versão enviada à Equipe de Apoio e Colaboradores da SLTI/MP para recebimento de contribuições.	Equipe Técnica de Elaboração do Guia
28/02/12	0.2	Versão enviada à Comunidade SISP para recebimento de contribuições.	Equipe Técnica de Elaboração do Guia
23/04/12	1.0	Versão apresentada à Comissão de Coordenação do SISP.	Equipe Técnica de Elaboração do Guia

NOTA DE ATUALIZAÇÃO DA VERSÃO

Essa versão do Guia de Elaboração de PDTI do SISP compreende as seguintes alterações em relação à versão anterior do documento “Guia Prático de Elaboração de Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI”, de 26 de outubro de 2010:

1. Alteração na estrutura de organização do documento incluindo as seguintes seções:
 - Lista de Figuras;
 - Lista de Tabelas;
 - Apresentação;
 - Glossário;
 - Referências Bibliográficas.
2. Inclusão da seção *Visão Geral*, abordando conceitos gerais e correlacionados à elaboração do PDTI. Provê informações sobre o SISP, planejamento e planejamento de TI, fundamentos legais, importância, níveis e instrumentos de planejamento;
3. Inclusão da seção *Papéis envolvidos na elaboração do PDTI*, descrevendo as principais entidades atuantes no processo, suas atribuições e responsabilidades;
4. Detalhamento dos textos explicativos de cada fase do processo – preparação, diagnóstico e planejamento;
5. Organização dos processos provendo, para cada um, informações sobre os artefatos de entrada e saída, a descrição das atividades, as referências e os materiais auxiliares;
6. Incorporação e atualização dos documentos Modelo de Referência de PDTI do SISP e Fluxo do Processo de Elaboração de Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI);
7. Inclusão da seção *Anexos*, contemplando os arquivos referentes aos materiais auxiliares sugeridos para apoiar a execução das atividades do processo.

SUMÁRIO

HISTÓRICO DE VERSÕES.....	5
NOTA DE ATUALIZAÇÃO DA VERSÃO.....	6
LISTA DE FIGURAS.....	8
LISTA DE TABELAS.....	8
1. APRESENTAÇÃO.....	9
2. INTRODUÇÃO.....	10
3. VISÃO GERAL.....	11
3.1 O SISP.....	11
3.2 Planejamento.....	12
3.3 Planejamento de TI.....	12
3.4 Importância do Planejamento.....	13
3.5 Fundamentos Legais.....	13
3.6 Níveis de Planejamento.....	15
3.7 Instrumentos de Planejamento.....	15
4. PAPÉIS ENVOLVIDOS NA ELABORAÇÃO DO PDTI.....	20
5. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PDTI.....	21
5.1 FASE DE PREPARAÇÃO.....	22
5.2 FASE DE DIAGNÓSTICO.....	33
5.3 FASE DE PLANEJAMENTO.....	52
5.4 ARTEFATOS.....	71
6. ANEXOS.....	74
SIGLAS.....	95
GLOSSÁRIO.....	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1:** Níveis de Planejamento
- Figura 2:** Relação entre os instrumentos de planejamento
- Figura 3:** Relação entre os níveis e instrumentos de planejamento
- Figura 4:** Fases do Processo de Elaboração de PDTI
- Figura 5:** Fluxo dos processos da fase de preparação
- Figura 6:** Fluxo dos processos da fase de diagnóstico
- Figura 7:** Necessidades de Informação
- Figura 8:** Necessidades de Serviços de TI
- Figura 9:** Necessidades de Infraestrutura de TI
- Figura 10:** Necessidades de Contratação de TI
- Figura 11:** Necessidades de Pessoal de TI
- Figura 12:** Alinhamento às estratégias da organização
- Figura 13:** Fluxo dos processos da fase de planejamento
- Figura 14:** Relacionamento entre necessidades, metas e ações

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1:** Benefícios do Planejamento de TI
- Tabela 2:** Plano de Execução da EGTI 2011-2012 – Ações relacionadas ao PDTI

1. APRESENTAÇÃO

A Tecnologia da Informação – TI assumiu nos últimos anos um papel imprescindível no contexto das Organizações Públicas Brasileiras. O foco principal da TI é a efetiva utilização da informação como suporte às práticas organizacionais. Além disso, a TI tem transversalidade sobre vários eixos da organização, tangenciando suas áreas negociais. É a TI que apoia as organizações a atenderem as exigências por agilidade, flexibilidade, efetividade e inovação.

Nesse contexto, na busca por uma Administração Pública que prime pela melhor gestão dos recursos e maior qualidade na prestação de serviços aos cidadãos, torna-se essencial a realização de um bom planejamento de TI que viabilize e potencialize a melhoria contínua da performance organizacional.

Para alcançar esse resultado, é necessário que haja um alinhamento entre as estratégias e ações da TI e as estratégias organizacionais. Dessa maneira, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI é o instrumento que permite nortear e acompanhar a atuação da área de TI, definindo estratégias e o plano de ação para implantá-las.

No cenário atual de constantes mudanças, o PDTI é uma importante ferramenta de apoio à tomada de decisão para o gestor, habilitando-o a agir de forma proativa, contra as ameaças e a favor das oportunidades. O PDTI representa um instrumento de gestão para a execução das ações de TI da organização, possibilitando justificar os recursos aplicados em TI, minimizar o desperdício, garantir o controle, aplicar recursos naquilo que é considerado mais relevante e, por fim, melhorar o gasto público e o serviço prestado ao cidadão.

Portanto, para contribuir com o alcance desses objetivos, esse guia provê informações que ajudam as organizações a planejarem melhor as ações relacionadas à Tecnologia da Informação, auxiliando na solução de alguns dos grandes desafios enfrentados pela administração pública atualmente: o de possibilitar a maior efetividade no emprego dos recursos de TI, colaborar para uma gestão integrada, com publicidade das realizações, resultando em maior benefício para a sociedade e maior transparência no uso de recursos públicos.

2. INTRODUÇÃO

O Guia de elaboração de PDTI do SISP tem por finalidade disponibilizar informações para auxiliar a elaboração de um Plano Diretor de Tecnologia de Informação – PDTI, com conteúdo e qualidade mínimos para aprimorar a gestão da Tecnologia da Informação nos órgãos da Administração Pública Federal – APF.

Este trabalho é fruto de um processo participativo de construção: o Guia foi elaborado pelo Grupo de Consultores em Elaboração e Monitoramento de PDTI da SLTI/MP, e também contou com o apoio de outras equipes da SLTI/MP, além de colaboradores de outros órgãos.

O material foi concebido para aplicação pelos órgãos membros do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação – SISP, conforme decreto 7.579 de 11 de outubro de 2011.

Este documento baseou-se em modelos de mercado e no material didático do curso Elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação do programa Desenvolvimento de Gestores de Tecnologia da Informação - DGTI da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. A partir daí, buscou-se uma adaptação da proposta considerando a realidade da TI dos órgãos do SISP, as práticas e modelos de PDTI usados por esses órgãos e as consultorias de apoio à elaboração de PDTI realizadas pelo Grupo Consultor.

O guia alinha-se, também, à EGTI 2011-2012, quanto ao atendimento da meta “Promover o aumento do nível de maturidade de governança em TI no âmbito do SISP”, bem como observa as referências legais aplicáveis ao tema, a fim de prover conformidade normativa.

As informações do guia estão organizadas em seções. Após a seção de Apresentação e essa Introdução, consta a seção 3 - “Visão Geral”, a qual aborda conceitos gerais relacionados à elaboração de PDTI e o contexto no qual se insere esse documento. São assuntos cuja compreensão é necessária para um bom entendimento do guia. A seção “Visão Geral” provê informações sobre o SISP, Planejamento e Planejamento de TI, Importância do Planejamento, Fundamentos Legais, Níveis e Instrumentos de Planejamento.

A quarta seção apresenta informações sobre os principais papéis envolvidos na elaboração do PDTI: a Autoridade Máxima da organização, o Comitê de TI e a Equipe de Elaboração do PDTI.

A quinta seção contém informações sobre o macroprocesso de elaboração de PDTI, apresentando a visão dos processos que compõem a elaboração do PDTI. Para cada processo, demonstra-se o objetivo de sua execução, as atividades que o compõem, o responsável e os possíveis artefatos utilizados como entrada e gerados como saída do processo. Eventualmente, podem ser apresentados detalhamentos adicionais, por meio de materiais auxiliares e referências sugeridas. A quinta seção é organizada em Capítulos: um capítulo para cada fase do ciclo de elaboração do PDTI: preparação, diagnóstico e planejamento, respectivamente.

Ao final do documento constam os anexos, as siglas, o glossário e as referências bibliográficas. Os anexos incluem os materiais auxiliares citados na seção anterior, os quais representam arquivos sugeridos para apoiar o desenvolvimento de algumas das atividades pertinentes ao processo, e o Modelo de Referência de PDTI do SISP: um modelo da estrutura e principais conteúdos a constarem no documento do PDTI.

Ressalta-se que os conteúdos abordados, bem como as estratégias e táticas sugeridas são referências, ou seja, este documento não estabelece uma metodologia obrigatória de elaboração de PDTI para os órgãos membros do SISP. Dessa forma, os órgãos têm a faculdade de somá-lo a outros modelos de mercado, adaptá-lo às necessidades e ao nível de maturidade de governança de sua instituição, ou ainda, adotar outra metodologia que considerem apropriada para a construção de seus planos.

Deve-se observar ainda que as entradas, saídas e artefatos indicados para os processos são ilustrativos e não representam uma informação exaustiva: fornecem um conhecimento a partir do qual cada organização deve selecionar o que se aplica a sua realidade de maneira eficiente, considerando-se a estratégia, os objetivos e as políticas da organização.

Outros documentos de apoio e leitura complementar podem ser acessados no sítio <http://www.sisp.gov.br>.

3. VISÃO GERAL

Essa seção apresenta alguns conceitos gerais relacionados a elaboração de PDTI e necessários para um bom entendimento do guia.

3.1 O SISP

O Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP foi instituído pelo Decreto nº 1.048 de janeiro de 1994. Esse decreto foi revogado pelo Decreto nº 7.579 de 11 de novembro de 2011, o qual está em vigor atualmente.

O SISP organiza o planejamento, a coordenação, a organização, a operação, o controle e a supervisão dos recursos de Tecnologia da Informação dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, conforme consta no Decreto nº 7.579, artigo 1º:

“Ficam organizados sob a forma de sistema, com a denominação de Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP, o planejamento, a coordenação, a organização, a operação, o controle e a supervisão dos recursos de Tecnologia da Informação dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, em articulação com os demais sistemas utilizados direta ou indiretamente na gestão da informação pública federal”.

O SISP tem por finalidade:

- Assegurar ao Governo federal suporte de informação adequado, dinâmico, confiável e eficaz;
- Facilitar aos interessados a obtenção das informações disponíveis, resguardados os aspectos de disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade, bem como restrições administrativas e limitações legais;
- Promover a integração e a articulação entre programas de governo, projetos e atividades, visando à definição de políticas, diretrizes e normas relativas à gestão dos recursos de tecnologia da informação;
- Estimular o uso racional dos recursos de tecnologia da informação, no âmbito do Poder Executivo federal, visando à melhoria da qualidade e da produtividade do ciclo da informação;
- Estimular o desenvolvimento, a padronização, a integração, a interoperabilidade, a normalização dos serviços de produção e disseminação de informações, de forma desconcentrada e descentralizada;
- Propor adaptações institucionais necessárias ao aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão dos recursos de tecnologia da informação;
- Estimular e promover a formação, o desenvolvimento e o treinamento dos servidores que atuam na área de tecnologia da informação; e
- Definir a política estratégica de gestão de tecnologia da informação do Poder Executivo federal.

Integram o SISP:

- A Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, como **Órgão Central**;
- As unidades de administração dos recursos de Tecnologia da Informação dos Ministérios e dos órgãos da Presidência da República, como **Órgãos Setoriais**;
- Representantes dos Órgãos Setoriais, formando a **Comissão de Coordenação**, com Presidência do representante do Órgão Central;
- As unidades de administração dos recursos de Tecnologia da Informação das autarquias e fundações, como **Órgãos Seccionais**;
- As unidades desconcentradas e formalmente constituídas de administração dos recursos de Tecnologia

da Informação nos Órgãos Setoriais e Seccionais, como **Órgãos Correlatos**.

É facultada às empresas públicas e às sociedades de economia mista a participação no SISP, cujas condições devem constar de termo próprio a ser firmado entre os dirigentes das entidades e o titular do Órgão Central do SISP.

3.2 Planejamento

Planejar, de forma geral, é se preparar para agir, e também pode ser caracterizada como uma ação, mas com o propósito de agir de forma mais efetiva. O planejamento reduz as incertezas inerentes ao futuro, decidindo de forma antecipada sobre situações que irão ocorrer.

É um processo de reflexão, análise, estudo e discussão cujo produto é um documento chamado plano.

As técnicas de planejamento são utilizadas para analisar o cenário atual, definir objetivos e metas, elaborar estratégias de ação e delinear iniciativas para alcançar os objetivos. Em um nível mais avançado, podem ser estudados possíveis cenários futuros e predefinir estratégias para lidar com esses cenários.

Em resumo, planejar significa orientar ações presentes e futuras, visando atingir um objetivo. O planejamento provê condições de maior segurança e menor margem de erros. É o planejamento que define ações, projetos, procedimentos, metas e objetivos, visando mudar uma situação atual ou explorar uma possibilidade futura.

Traduzindo essa definição para o contexto organizacional, pode-se dizer que planejar é determinar os objetivos ou metas da organização e coordenar os meios e recursos para atingi-los. E para atingir esses objetivos satisfatoriamente, as instituições devem ter a capacidade de percepção e de organização de suas experiências e perspectivas futuras. Para isso, é necessário integrar conhecimento e conteúdo, priorizando questões relevantes com ações associadas a objetivos definidos.

3.3 Planejamento de TI

O planejamento de TI constitui um processo de gestão norteador para a execução das ações de TI da organização. Visa conferir foco à atuação da área de TI, apresentando estratégias e traçando planos de ação para implantá-las, o que possibilita o direcionamento de esforços e recursos para a consecução de metas.

O Planejamento de TI pode ser entendido como um processo gerencial administrativo, de identificação e organização de pessoal, aplicações e ferramentas baseadas em Tecnologia da Informação (recursos de TI), necessário para apoiar a instituição na execução de seu plano de negócios e no cumprimento de seus objetivos institucionais.

No planejamento de TI, deve-se identificar as oportunidades de soluções de TI para aprimorar os negócios da organização, definir planos de ação de curto, médio e longo prazo e identificar as arquiteturas de dados e de infraestrutura que melhor atendam às suas necessidades, determinando com qualidade o que e quanto se precisa adquirir e fazer, e para quê.

Nesse sentido, o planejamento de TI apoia a realização de uma gestão efetiva de recursos. Isto se refere à melhor utilização possível dos investimentos e o apropriado gerenciamento dos recursos críticos de TI: aplicativos, informações, infraestrutura e pessoas.

O Planejamento de TI deve ser materializado em um documento escrito, publicado e divulgado no âmbito da organização, abrangendo ambientes interno e externo, relativamente à área de TI. Deve ser elaborado com a participação das diversas unidades da área de TI e áreas finalísticas. O documento deve ser acompanhado e avaliado periodicamente.

No caso dos órgãos do SISP, o planejamento da TI é consolidado num documento chamado Plano Diretor de TI - PDTI. Segundo a Instrução Normativa nº 4 de 12 de novembro de 2010, artigo 2º, inciso XXII, um PDTI é um:

“instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão ou entidade para um determinado período.”

Dessa forma, o propósito de um planejamento de TI é atender as necessidades de informação e de tecnologia de uma organização. Para tanto, é necessário definir metas, ações e projetos para suprir tais necessidades.

O planejamento de TI serve para declarar os objetivos e iniciativas estratégicas da área de TI, alinhando as soluções de Tecnologia da Informação com as metas da organização. Constitui-se, ainda, em importante complemento ao planejamento estratégico institucional, compreendendo diretrizes e ações transversais, isto é, que suportam objetivos de negócio de todas as áreas da instituição, bem como objetivos estruturais e regimentais dos Órgãos da APF.

3.4 Importância do Planejamento

O contexto atual de intensas mudanças faz com que as organizações tenham que se adaptar rapidamente às alterações do ambiente em que atuam. No entanto, há organizações que ainda atuam de maneira reativa, apenas respondendo às demandas geradas ou influenciadas por essas mudanças. Há gestores que ainda acreditam ser impossível definir estratégias de ação devido à rapidez e à constância dessas mudanças.

Dentro desse cenário de instabilidade, o planejamento se torna cada vez mais importante e vital e deve ser construído de maneira realista e flexível, com o engajamento e comprometimento de todos os colaboradores da organização.

As organizações que não planejam correm riscos de não alcançarem os objetivos desejados. Com uma visão de futuro estabelecida, as organizações poderão se adaptar às constantes mudanças que ocorrem na sua área de atuação e agilizar seu processo de tomada de decisões.

O planejamento é uma importante ferramenta para a tomada de decisão e faz com que os gestores estejam aptos a agir com iniciativa frente às constantes mudanças que ocorrem. Permite focalizar os esforços onde os benefícios são maiores ou onde há maior necessidade (eficácia e efetividade), aproveitar melhor os recursos disponíveis, minimizando o desperdício (eficiência e economicidade), aumentar a inteligência organizacional por meio de aprendizado e responder mais adequadamente às mudanças do ambiente.

Especificamente quanto ao planejamento de TI, a tabela a seguir explicita os principais benefícios advindos da realização de um planejamento.

Alocação mais adequada dos recursos da área de TI de acordo com as prioridades institucionais e com os resultados esperados;
Obtenção de propostas mais vantajosas para a Administração Pública (economicidade).
Fortalecimento das ações de TI (efetividade);
Facilitação da Gestão dos recursos da TI (governança);
Geração de valor para o órgão pela atuação estratégica da TI;
Satisfação dos “clientes” da TI (áreas finalísticas);
Disciplina a utilização dos recursos orçamentários para a área de TI.
Maior transparência para o cidadão.
Maior compartilhamento de informações.

Tabela 1: Benefícios do Planejamento de TI

3.5 Fundamentos Legais

Nessa seção evidenciamos a obrigatoriedade de se realizar a atividade de planejamento, conforme dispõem instrumentos legais e normativos. No entanto, é importante ficar claro que quando tratamos de planejamento não estamos apenas cumprindo uma formalidade constitucional, legal ou normativa. Estamos, antes de qualquer coisa, canalizando esforços no sentido da construção de uma realidade futura melhor do que a presente para a organização e às pessoas que nela atuam.

O planejamento é uma obrigação legal, conforme a Constituição Federal de 1988, art. 174:

“Art. 174. Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.”

Cabe salientar também que a Constituição estabelece a eficiência como um dos princípios da Administração Pública. E não é possível ser eficiente sem planejamento.

“Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e

eficiência [...]”

Segundo o Decreto-Lei nº 200/1967, o planejamento é um princípio fundamental da APF:

“Art. 6º As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais:

I - Planejamento.

II - Coordenação.

III - Descentralização.

IV - Delegação de Competência.

V - Controle. “

“Art. 7º A ação governamental obedecerá a planejamento que vise a promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional, norteando-se segundo planos e programas elaborados [...]”

A Lei 10.180/2001 cita o planejamento como uma das atividades de gestão orçamentária:

“Art. 7º Compete às unidades responsáveis pelas atividades de planejamento:

I - elaborar e supervisionar a execução de planos e programas nacionais e setoriais de desenvolvimento econômico e social;

II - coordenar a elaboração dos projetos de lei do plano plurianual e o item, metas e prioridades da Administração Pública Federal, integrantes do projeto de lei de diretrizes orçamentárias, bem como de suas alterações, compatibilizando as propostas de todos os Poderes, órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal com os objetivos governamentais e os recursos disponíveis;

III - acompanhar física e financeiramente os planos e programas referidos nos incisos I e II deste artigo, bem como avaliá-los, quanto à eficácia e efetividade, com vistas a subsidiar o processo de alocação de recursos públicos, a política de gastos e a coordenação das ações do governo;

IV - assegurar que as unidades administrativas responsáveis pela execução dos programas, projetos e atividades da Administração Pública Federal mantenham rotinas de acompanhamento e avaliação da sua programação [...]”

A legislação ainda prevê que a Administração Pública seja controlada quanto à efetividade de seus atos. Sobre o assunto, a Constituição dispõe:

“Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumira obrigações de natureza pecuniária.”

“Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado [...]”

Há também a exigência do planejamento para as contratações de soluções de TI, conforme a Instrução Normativa SLTI 04/2010:

“Art. 4º As contratações de que trata esta Instrução Normativa deverão ser precedidas de planejamento, elaborado em harmonia com o PDTI, alinhado ao planejamento estratégico do órgão ou entidade. “

Dessa forma, podemos resumir que planejar é:

- Princípio Constitucional;
- Princípio fundamental da Administração Pública;

- Obrigação Legal;
- Exigência de controle;
- Atividade inerente à gestão pública.

3.6 Níveis de Planejamento

As organizações adotam usualmente três níveis de planejamento, conforme a hierarquia:

- **Planejamento Estratégico:** o nível estratégico compreende a alta administração da organização, responsável pela definição dos objetivos e planos da instituição e pela tomada de decisões relativas às questões de longo prazo, tais como sobrevivência, crescimento e efetividade geral. É o processo administrativo que proporciona sustentação para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização.

- **Planejamento Tático:** o planejamento, no nível tático, traduz os objetivos gerais e as estratégias da alta administração em objetivos e atividades mais específicos. O principal desafio nesse nível é promover um contato eficiente e eficaz entre o nível estratégico e o nível operacional. Portanto, trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

- **Planejamento Operacional:** nesse planejamento, o processo é de menor amplitude, no qual o foco é trabalhar junto aos funcionários envolvidos nas operações da organização, implementando os planos específicos definidos no planejamento tático. Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nessa situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais, os quais descrevem em detalhes os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos básicos a serem adotados; os resultados finais esperados; os prazos estabelecidos; os responsáveis por sua execução e implantação, etc.

Pode-se relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa Pirâmide organizacional, conforme figura a seguir.

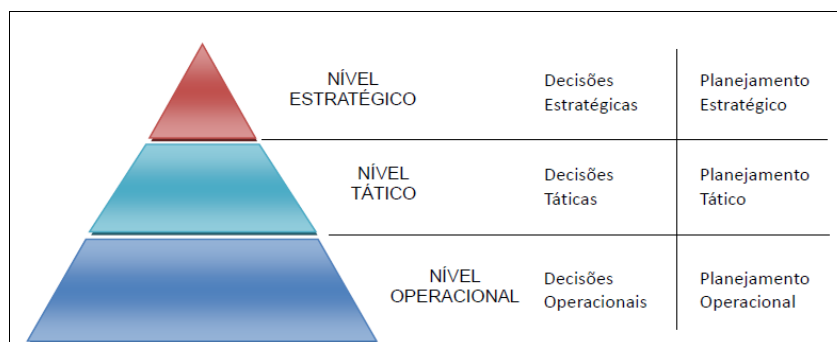


Figura 1: Níveis de Planejamento

3.7 Instrumentos de Planejamento

É usual que o processo de planejamento resulte em produtos denominados planos. Esses planos são os instrumentos referenciados nessa seção. A seguir, apresentamos breve descrição dos principais instrumentos de Planejamento, destacando, na sequência, aqueles relacionados à TI.

▪ Sistemas de Planejamento e Orçamento Federal: PPA, LDO e LOA

A Constituição Federal de 1988 delineou o modelo do atual ciclo de planejamento e orçamento, definindo três instrumentos, com força de lei, cuja iniciativa e prerrogativa é exclusiva do Poder Executivo:

- Plano Plurianual - PPA ;
- Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO;
- Lei Orçamentária Anual – LOA.

O artigo 165 da Constituição Federal de 1988 determina que leis de iniciativa do poder executivo, estabelecerão o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais:

“A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos

programas de duração continuada.”

O PPA representa a mais abrangente peça de planejamento governamental, de médio prazo, onde se apresentam os planos, objetivos e programas de trabalho da administração. O PPA declara as escolhas pactuadas com a sociedade e contribui para viabilizar os objetivos fundamentais da República. Além disso, organiza a ação de governo na busca de um melhor desempenho da Administração Pública. O PPA estabelece as medidas, gastos e objetivos a serem seguidos pelo Governo Federal ao longo de um período de quatro anos.

O planejamento de cada ano (orçamento anual) não pode contrariar as determinações do PPA. Com isto, torna-se obrigatório para o Governo o planejamento de suas ações alinhadas ao seu orçamento. O Orçamento, por meio das Diretrizes Orçamentárias e Orçamentos Anuais, traduz o plano em termos financeiros e em metas, para um exercício financeiro, ajustando o ritmo de execução ao fluxo de recursos, de modo a assegurar a oportuna liberação de recursos.

O Orçamento Público constitui um importante instrumento de Planejamento e como tal está intrinsecamente ligado ao PPA. Isto se deve ao fato de que, para executar as ações previstas no PPA é necessário alocar e mobilizar recursos, que devem estar previstos no orçamento de cada órgão. Então, o Orçamento Público pode ser visto como um plano de governo para guiar as ações do Poder Público a curto e médio prazo. Ao longo do processo de execução física e financeira se opera a integração entre o Plano e o orçamento.

Contudo, para que isso ocorra de fato, e não apenas no papel, o PPA precisa ser formulado, executado, acompanhado e avaliado segundo rígidos critérios que lhe garanta credibilidade, universalidade e vitalidade. Dessa forma, a estratégia definida pelo governo por meio do PPA deve ser traduzida nas demais estratégias da organização, assim como, em um fluxo ideal, o PDTI também deve subsidiar a composição da proposta orçamentária de TI. As demais estratégias da organização são explicadas nos próximos itens.

▪ Planejamento Estratégico Institucional – PEI

As estratégias de negócio da organização são comumente explicitadas por meio de um documento chamado Planejamento Estratégico Institucional – PEI, o qual representa um instrumento de planejamento global, abrangendo todas as áreas e/ou setores que formam a organização.

Conforme apresentado na seção “Níveis de Planejamento”, o PEI é um documento que se situa no nível estratégico, determinando as políticas e estratégias que governarão a organização e definindo os principais objetivos a serem alcançados. Também resolve o uso e disponibilização dos recursos para a realização desses objetivos, sendo composto por premissas, planejamento propriamente dito, implementação e revisão. Ele é elaborado, implementado e avaliado a partir de metodologia adequada à realidade de cada organização.

Neste contexto, o PEI é um modelo de decisão que determina o propósito organizacional em termos de missão, objetivos, estratégias, metas, ações e valores, de forma a ordenar a alocação dos recursos, definindo prioridades. O PEI é um documento que delimita os domínios de atuação do Órgão, descrevendo o ambiente interno e a forma com que o mesmo responde ao ambiente externo, com o objetivo de cumprir a função social do Órgão. Ou seja, a elaboração do PEI deve ser feita de forma gerencial, definindo objetivos e selecionando programas e ações segundo os ambientes interno e externo do órgão em questão.

Na elaboração do PEI também devem ser consideradas as premissas que necessitam ser observadas para garantir a coerência e a sustentabilidade dos projetos elencados no documento. Neste contexto, é imperativo o envolvimento de todos os níveis organizacionais no processo de elaboração do PEI.

▪ Planos de Tecnologia da Informação

As organizações devem possuir instrumentos de planejamento setorial, para representar cada função da organização. Ou seja, é importante que o órgão possua planos, nos níveis estratégico, tático e/ou operacional, para as funções financeira, logística e outras que compõem a organização. Entre essas funções destaca-se a Tecnologia da Informação. Por isso, o órgão pode ter um **Planejamento Estratégico de Tecnologia de Informação - PETI** e/ou um **Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI** para abarcar a função de TI da organização.

O PETI, situado no nível estratégico, é um documento que complementa o Planejamento Estratégico Institucional, por meio do planejamento de sistemas de informação, conhecimentos e informática, possibilitando a definição de objetivos específicos para a área de TI. Ele estabelece as diretrizes e as metas que orientam a construção do Planejamento de TI do Órgão.

Já no nível tático, o instrumento mais comumente usado para representar o planejamento de TI é o Plano Diretor de Tecnologia de Informação – PDTI, foco desse guia. O PDTI demonstra de forma tática como uma

organização, no que se refere à Tecnologia da Informação, pode realizar a transição de uma situação atual para uma situação futura, a partir da definição de um plano metas e ações. A IN 04/2010 em seu art. 2º, inciso XXII, define o PDTI, como um *“instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão ou entidade para um determinado período”*.

O PDTI deve definir indicadores, em conformidade com os objetivos estratégicos da TI, e conter o planejamento de investimentos necessários, proposta orçamentária, quantitativo e capacitação de pessoas e identificação e tratamento de riscos relacionados à TI.

É fundamental que o PDTI proporcione o alinhamento das soluções de Tecnologia da Informação com as metas do negócio e as necessidades da organização. Dessa maneira, o planejamento de TI complementa o planejamento estratégico da organização. Como consequência, garante-se o alinhamento, de forma que as oportunidades de soluções de Tecnologia da Informação estejam em conformidade com os objetivos e iniciativas também da área de TI, possibilitando a definição dos planos de ação.

Por fim, **os planos de ação**, no nível operacional, auxiliam a execução das ações e o alcance das metas, alinhados ao PDTI.

É importante ressaltar que o SISP não apresenta um modelo específico para PETI. Apenas apresenta um modelo de PDTI. Modelo esse que abrange, além do conteúdo tático característico desse tipo de documento, alguns elementos estratégicos, os quais, em princípio, seriam constantes de um PETI.

Essa ampliação de escopo foi necessária pois diagnosticou-se que grande parte dos órgãos integrantes do SISP não possuíam maturidade em planejamento para utilizar dois instrumentos distintos. Dessa forma, o modelo aborda elementos como missão, visão, valores e análise SWOT, tipicamente estratégicos, e também prevê projetos e ações necessários para o alcance dos objetivos da organização, o que é essencialmente tático. Todavia, não há impedimentos para que a organização, a medida em que aprimore suas práticas de planejamento, comece a utilizar instrumentos distintos - PETI e PDTI- para aprofundar e aperfeiçoar sua gestão de TI.

▪ Estratégia Geral de Tecnologia da Informação - EGTI

Conforme apresentado na seção referente ao SISP, é competência do Órgão Central orientar e administrar o processo de planejamento estratégico, coordenação geral e normalização relativa aos recursos de Tecnologia da Informação abrangidos pelo SISP.

Para isso, é necessária a elaboração de um documento balizador das diretrizes estratégicas e metas de aprimoramento institucional dos órgãos que compõem o SISP, visando orientar o aperfeiçoamento da governança de Tecnologia da Informação de cada um deles.

Esse documento é denominado Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI. Logo, cabe à SLTI, como Órgão Central do SISP, conduzir o processo de elaboração da EGTI, construída em conjunto com os demais órgãos integrantes do sistema.

A EGTI estabelece metas de curto e médio prazos a serem cumpridas pelos órgãos do SISP, em diferentes perspectivas de atuação, e propõe a mensuração objetiva de resultados por meio de indicadores, o que permite a avaliação de como a gestão de Tecnologia da Informação está sendo realizada nos órgãos.

A EGTI é um instrumento importante para a comunicação entre os órgãos setoriais, seccionais, correlatos e o órgão central do SISP – a SLTI, e permite um direcionamento do que deverá ser realizado pelos órgãos do SISP para o cumprimento de suas metas, as quais serão acompanhadas visando o amadurecimento contínuo da gestão de TI.

Por isso, a EGTI constitui um instrumento base para os órgãos do SISP elaborarem seus Planos Diretores de Tecnologia da Informação, conforme dispõe a IN SLTI 04/2010, art. 3º:

“... o órgão central do SISP elaborará, em conjunto com os órgãos setoriais e seccionais do SISP, a Estratégia Geral de Tecnologia da Informação - EGTI para a Administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal, revisada e publicada anualmente, para servir de subsídio à elaboração dos PDTI pelos órgãos e entidades integrantes do SISP.”

Adicionalmente, a EGTI em sua Meta 5: *“Promover o aumento do nível de maturidade de governança em TI no âmbito do SISP”*, propõe como iniciativa estratégica, que os órgãos integrantes do SISP tenham um Plano Diretor de TI definido e em execução.

Ainda no Plano de execução da EGTI 2011-2012 constam algumas ações para realização pelos órgãos do SISP, relacionadas ao PDTI, conforme tabela abaixo:

Ação	Identificador
Inserir o Plano de Capacitação no PDTI do Órgão	1.3
Incluir Plano de Investimentos e Proposta Orçamentária no PDTI do Órgão	10.1
Elaborar ou revisar o PDTI, com base no Modelo de Referência publicado pela SLTI	15.2
Elaborar relatório executivo semestral, para acompanhamento da execução do PDTI	15.5
Publicar resumo do PDTI no DOU	15.6
Publicar o PDTI no site do órgão em formato PDF ou HTML	15.7
Planejar e executar ações de divulgação dos Planos Institucionais (PPA, Plano Estratégico, PDTI) para as áreas de TI do órgão	18.4

Tabela 2: Plano de Execução da EGTI 2011-2012 – Ações relacionadas ao PDTI

▪ Alinhamento entre os instrumentos de planejamento

A integração e o alinhamento entre todos esses instrumentos de planejamento constitui fator chave para a consecução dos objetivos da organização.

Dessa forma, a estratégia definida pelo governo por meio do PPA, expressa nos programas, iniciativas, objetivos e seus derivados, deve ser traduzida nas demais estratégias da organização. Ou seja, o PPA é insumo fundamental para elaboração do PEI e dos demais instrumentos de planejamento, ressaltando, nesse contexto, o PDTI.

Já no PEI, parte das ações previstas está associada a ativos de Tecnologia da Informação. Logo, esses ativos constituem ferramentas estratégicas dos órgãos da APF. Deste modo, torna-se cada vez mais impraticável pensar a estratégia de TI do Órgão sem que esta se alinhe à estratégia institucional. Para isso, a área de TI deve possuir estratégias que promovam ações estruturantes para suportar as metas e objetivos definidos no Planejamento Estratégico do Órgão.

Assim, o PETI e/ou PDTI devem ser integrados ao PEI e direcionados pela EGTI. Desses instrumentos deve-se retirar as informações necessárias ao planejamento de TI. Essa integração é que habilita a TI a apoiar as estratégias organizacionais mais efetivamente, permitindo que a TI formule suas estratégias, organize seus processos e, conseqüentemente, determine os investimentos e recursos humanos em TI, orientados, sempre, pela estratégia de negócios e estratégia de TI da APF.

Da mesma forma, os planos de ação devem ser pautados pela definições constantes no PDTI.

Outro alinhamento, de caráter obrigatório, é o existente entre as contratações de soluções de TI e o PDTI, conforme definido na IN SLTI 04/2010, art. 4º:

“Art. 4º - As contratações de que trata esta Instrução Normativa deverão ser precedidas de planejamento, elaborado em harmonia com o PDTI, alinhado ao planejamento estratégico do órgão ou entidade. “

Também no art. 9º:

“Art. 9º - A fase de Planejamento da Contratação terá início com o recebimento pela Área de TI do documento de Oficialização da Demanda, a cargo da Área Requisitante da Solução, que conterà no mínimo: I - necessidade da contratação, considerando os objetivos estratégicos e as necessidades corporativas da instituição, bem como seu alinhamento ao PDTI; [...]”.

Logo, todas as aquisições relacionadas aos ativos de TI dos órgãos devem ser realizadas em conformidade com o Planejamento Estratégico deste e com o seu Planejamento de TI.

Cabe ressaltar que ainda que o órgão não possua um planejamento estratégico institucional formalizado, deve-se buscar o alinhamento por meio de outros instrumentos norteadores. Essa determinação está disposta na IN SLTI 04/2010, art. 4º, parágrafo único:

“Inexistindo o planejamento estratégico formalmente documentado, será utilizado o documento existente no órgão ou entidade, a exemplo do Plano Plurianual ou instrumento equivalente, registrando no PDTI a ausência do planejamento estratégico do órgão ou entidade e indicando os documentos utilizados. “

A figura a seguir demonstra como ocorre a relação entre o PPA e os outros instrumentos de planejamento citados - PEI, PETI e PDTI, além da EGTI e da contratação de soluções de TI.

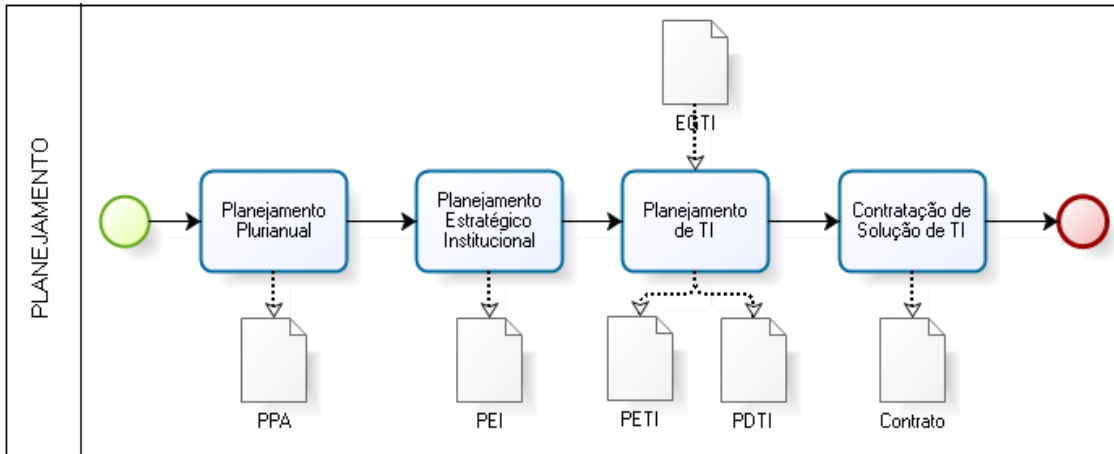


Figura 2: Relação entre os instrumentos de planejamento

A próxima figura ilustra a relação entre os instrumentos de planejamento no escopo da organização, evidenciando os níveis estratégico, tático e operacional:

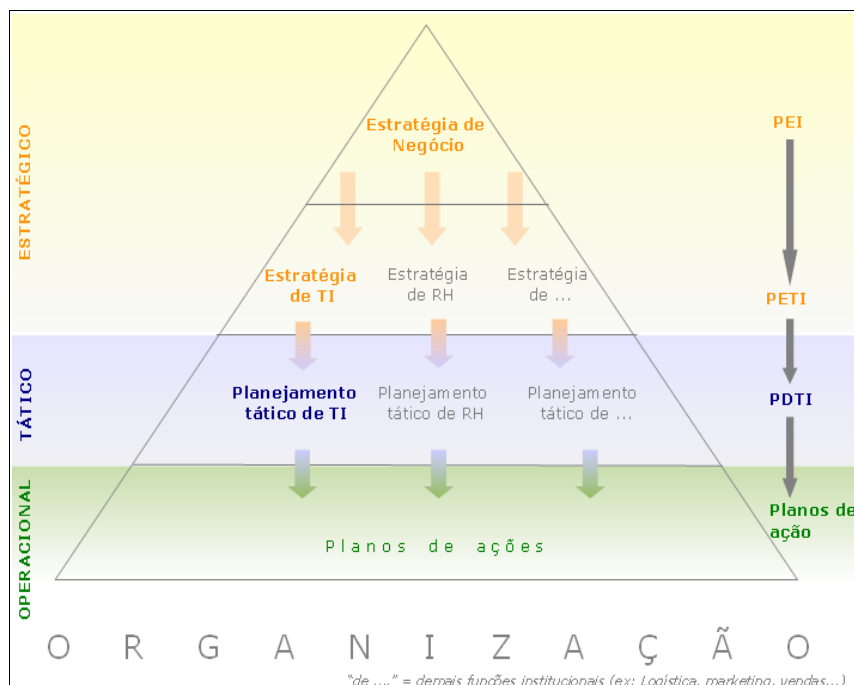


Figura 3: Relação entre os níveis e instrumentos de planejamento

4. PAPÉIS ENVOLVIDOS NA ELABORAÇÃO DO PDTI

As atividades que devem ser executadas para se elaborar o PDTI são realizadas por pessoas ou grupos, aqui referenciados como papéis. Os papéis descrevem as entidades envolvidas no processo, as quais têm a responsabilidade de executar alguma atividade durante a elaboração do PDTI. Um papel possui um conjunto de atribuições e/ou responsabilidades sobre as atividades do processo, ou seja, representam as funções a serem desempenhadas pelos profissionais envolvidos.

É importante ressaltar que um papel não identifica diretamente uma pessoa, já que um indivíduo pode desempenhar mais de um papel no processo, além de que pode haver situações em que um mesmo papel seja desempenhado por mais de uma pessoa. Isso também é importante para que os processos sejam independentes das pessoas, as quais podem sair da organização ou mudar de função.

Também cabe esclarecer que os papéis envolvidos no processo de elaboração do PDTI não devem ser desempenhados exclusivamente por profissionais da área de TI. Pelo contrário, é essencial que a elaboração do PDTI ocorra com a participação das diversas áreas do órgão – áreas finalísticas e áreas meio.

Na proposta desse Guia são três os principais papéis envolvidos no processo de elaboração do PDTI.

O primeiro deles é a **Autoridade Máxima**, o membro da alta administração no nível hierárquico mais alto da organização. Nos ministérios, são os Ministros. Nas autarquias e fundações, correspondem aos Presidentes. A autoridade máxima é o principal patrocinador do projeto de elaboração de PDTI. Nesse papel, ele deverá prover recursos, aprovar o Plano de Trabalho, tomar as decisões mais importantes, definir premissas e diretrizes gerais, aprovar e publicar o PDTI, formalizando-o. O papel do patrocinador é crucial no projeto, e pode fazer toda a diferença em seu sucesso ou fracasso.

O segundo papel é o **Comitê de TI**, um mecanismo importante de Governança de TI, recomendado por modelos de mercado e indicado na EGTI 2011-2012. O Comitê é formado por representantes das áreas finalísticas e da TI e tem a função e o poder de priorizar as ações e dirigir o alinhamento dessas e dos investimentos com os objetivos estratégicos da organização, além de monitorar os resultados do desempenho da TI. Sobre o Comitê de TI, o SISP disponibiliza o “Guia para criação e funcionamento do Comitê de TI”, o qual visa orientar a instituição do Comitê e seu pleno funcionamento nos órgãos integrantes do SISP, além de esclarecer responsabilidades e funções.

O terceiro papel é a **Equipe de Elaboração do PDTI**. É ela responsável por executar boa parte da elaboração do PDTI, ou seja, é o grupo que realmente efetua as atividades. Recomenda-se que a elaboração do PDTI seja trabalhada como um projeto. É a equipe de elaboração do PDTI quem operacionaliza o projeto de elaboração do PDTI. Os membros da equipe são designados pelo Comitê de TI, que deve indicar servidores tanto das áreas finalísticas quanto da área de TI. Ou seja, reforça-se a orientação de que os profissionais que vão participar da elaboração do PDTI não sejam exclusivamente servidores da área de TI. Outra recomendação é que a equipe não seja técnica, mas primordialmente negocial, com conhecimento multidisciplinar, perfil colaborativo e integrador, domínio da cultura organizacional e do negócio da sua área.

5. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PDTI

Uma vez compreendidos os principais papéis envolvidos no processo de elaboração do PDTI, detalharemos, nas próximas seções, as fases, processos e atividades inerentes à elaboração do PDTI.

As fases que compõem o processo de elaboração do PDTI são:

- Preparação
- Diagnóstico
- Planejamento

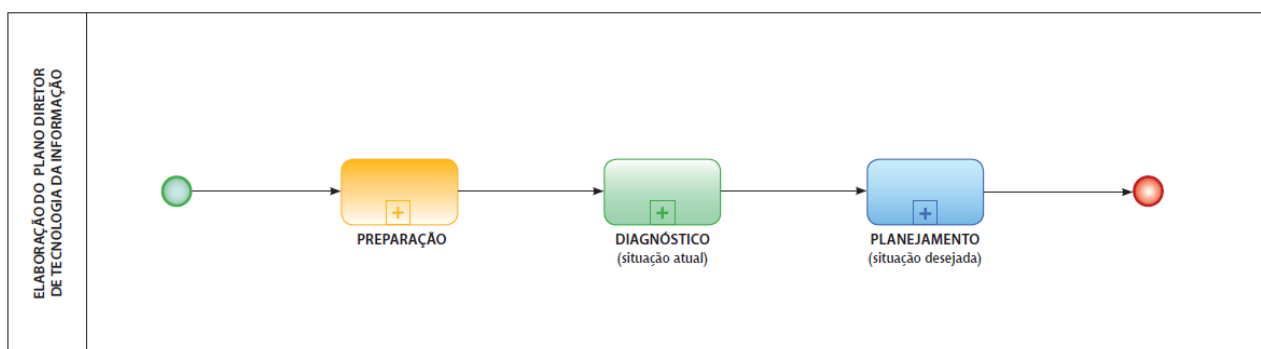


Figura 4: Fases do Processo de Elaboração de PDTI

Para cada fase, são apresentados os processos que as integram. Cada processo indica o objetivo de sua execução, as atividades que o compõem, o responsável e os possíveis artefatos utilizados como entrada e gerados como saída do processo. Eventualmente, podem ser apresentados detalhes adicionais para o processo, por meio de materiais auxiliares e referências sugeridas. Os materiais auxiliares representam arquivos exemplificativos para apoiar o desenvolvimento de algumas das atividades pertinentes ao processo. As referências constituem uma indicação para informações adicionais ou mais detalhadas sobre o processo, ou, ainda, apontam alguma fundamentação teórica pertinente.

Para descrever o processo de elaboração do PDTI utilizou-se a notação para modelagem de processos de negócio denominada BPMN – *Business Process Modeling Notation*. Trata-se de uma representação gráfica desenvolvida pelo *Business Process Management Initiative* – BPMI, e atualmente mantida pela *Object Management Group* – OMG, a qual possibilita boa compreensão de diagramas sem a necessidade de conhecimento técnico aprofundado. Essa notação é a adotada pela e-Ping como padrão para modelagem de processos. A simbologia utilizada pela notação pode ser consultada no endereço: <http://www.bpmn.org>.

Ainda com o intuito de facilitar a compreensão e melhor organizar as seções, foram utilizadas cores distintas para representar cada fase. Dessa forma, os processos pertencentes a fase de preparação estão identificados pela cor amarela; os processos pertencentes a fase de diagnóstico, pela cor verde e; os processos pertencentes a fase de planejamento, pela cor azul. Além da distinção por cores, também associou-se um identificador a cada processo. Assim, por exemplo, os processos “Definir a abrangência e o período do PDTI” e “Definir a Equipe de Elaboração do PDTI”, pertencentes a Fase 1 – Preparação, recebem a identificação, respectivamente, “1.1” e “1.2”.

5.1 FASE DE PREPARAÇÃO

A Fase de Preparação representa o início do projeto de elaboração do PDTI. O projeto inicia-se com o Comitê de TI definindo a abrangência e o período do PDTI e indicando a equipe de elaboração do PDTI. Essa indicação é formalizada por meio de um instrumento que confere as atribuições aos membros, por exemplo uma Portaria de designação. Em seguida, são conduzidas as atividades de definição da metodologia de elaboração do PDTI, identificação dos documentos de referência e princípios e diretrizes, as quais compõem uma proposta de Plano de Trabalho a ser aprovada pelo Comitê de TI e Autoridade Máxima da organização, ao final da fase.

Portanto, essa fase reúne aspectos decisórios de caráter superior, aprovação de documentos e atividades diretamente voltadas à elaboração do Plano de Trabalho, o qual orientará a condução da elaboração do PDTI. Há a participação da equipe de elaboração do PDTI, do Comitê de TI e da Autoridade Máxima da organização.

Cabe ressaltar a possibilidade de utilização da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP) para apoiar a consecução das atividades da fase de preparação, uma vez que recomenda-se que a elaboração do PDTI seja conduzida como um projeto.

Os processos que compõem a Fase 1 - Preparação são:

- 1.1 Definir a abrangência e o período do PDTI
- 1.2 Definir a equipe de elaboração do PDTI
- 1.3 Descrever a metodologia de elaboração do PDTI
- 1.4 Identificar e reunir os documentos de referência
- 1.5 Identificar Estratégias da Organização
- 1.6 Identificar princípios e diretrizes
- 1.7 Elaborar o plano de trabalho do PDTI (PT-PDTI)
- 1.8 Aprovar o plano de trabalho do PDTI (preliminar)
- 1.9 Aprovar o plano de trabalho do PDTI (final)

O fluxo do processo que representa a fase de preparação é apresentado na página a seguir.

Na sequência dessa seção, também é apresentado cada processo que compõe a fase de preparação, indicando o objetivo de sua execução, as atividades que o compõem, o responsável e os possíveis artefatos utilizados como entrada e gerados como saída do processo. Eventualmente, podem ser apresentados detalhamentos adicionais para o processo, por meio de materiais auxiliares e referências sugeridas.

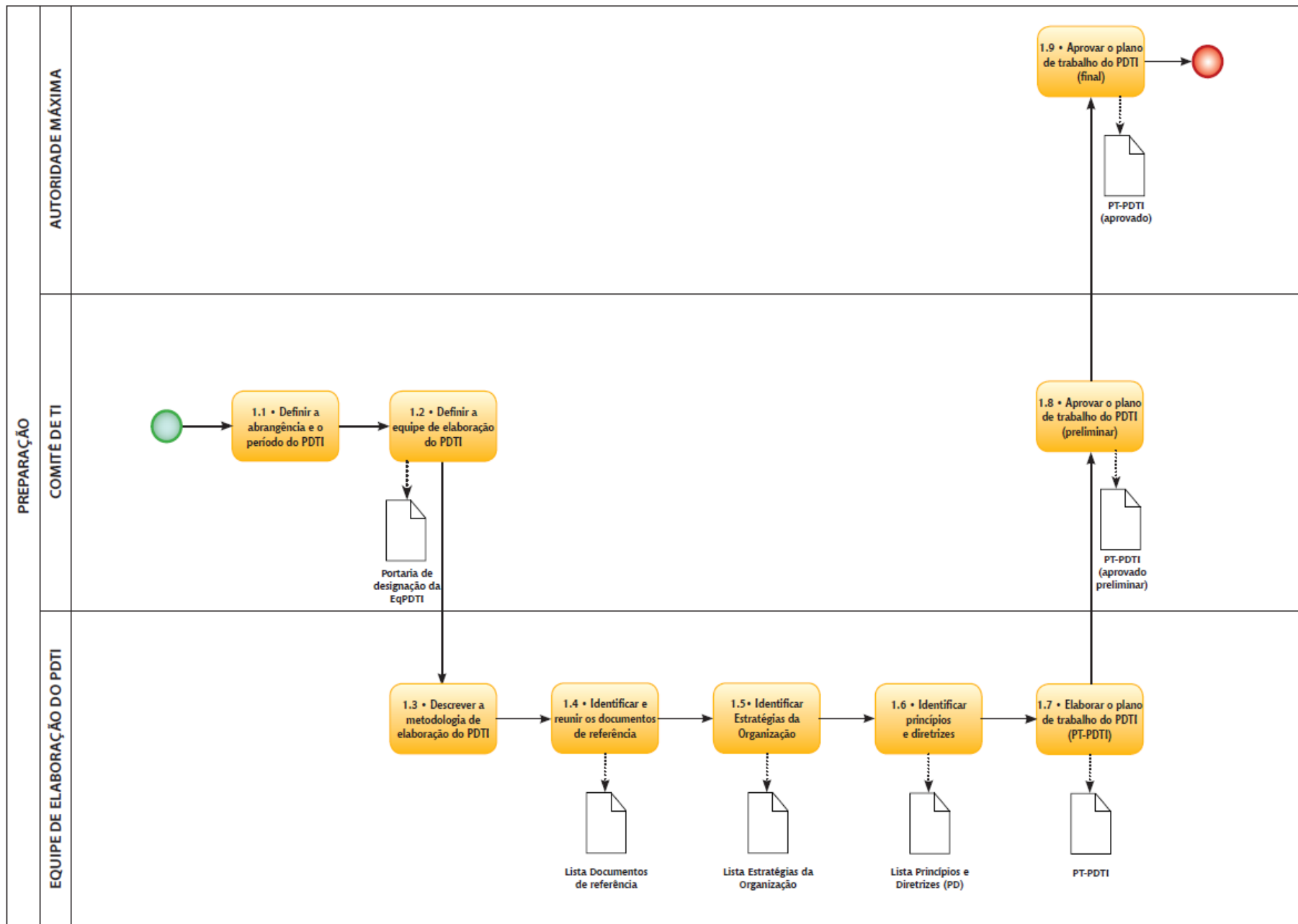


Figura 5: Fluxo dos processos da fase de preparação

1.1 Definir a abrangência e o período do PDTI

1.1 • Definir a abrangência e o período do PDTI

Objetivo:

Definir a abrangência e o período de validade do Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI.

Responsável:

Comitê de TI.

Entradas:

- Planejamento Estratégico da Organização;
- Planejamento de TI anterior;
- Relatórios de situação de governança de TI.

Descrição das Atividades:

- Definir a abrangência do PDTI, informando quais as unidades organizacionais serão alcançadas. A abrangência pode estar limitada a:
 - todo um órgão ou entidade, incluindo suas entidades vinculadas;
 - todo um órgão ou entidade, excluindo suas entidades vinculadas;
 - unidades regionais do órgão;
 - outro escopo que se mostre conveniente.
- Definir o período de tempo a que o PDTI se referirá, ou seja, o período para o qual o PDTI será aplicado.

Observações:

- Há organizações que operam descentralizadamente e que podem optar por PDTI individuais ou por um PDTI consolidado.
- A definição do período de tempo dependerá do nível de maturidade da organização:
 - Instituições com menos maturidade elaboram planos para períodos menores: 2 anos, por exemplo. Instituições mais maduras elaboram PDTI mais longos: 4 anos, por exemplo.
 - Um período anual é pouco, visto que o orçamento de um exercício deve ser estimado cerca de oito meses antes de seu início. Por isso, o período mínimo sugerido é de 2 anos.
 - O período poderá ser coincidente com o do Planejamento Estratégico da Organização, se houver.
- O PDTI não é um documento imutável: ao longo do período de validade, deve ser revisto e atualizado para atender às necessidades e estratégias organizacionais. Ou seja, ainda que o PDTI possa alcançar dois ou mais anos, deve ocorrer um processo de revisão, pelo menos anualmente, de modo a atualizar diretrizes, planos e, principalmente, consolidar a proposta orçamentária de TI para o exercício seguinte.

Saídas:

- Abrangência do PDTI (*compõe a minuta do PDTI*).
- Período de validade do PDTI (*compõe a minuta do PDTI*).

Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Não se aplica.

1.2 Definir a equipe de elaboração do PDTI

1.2 • Definir a equipe de elaboração do PDTI

Objetivo:

Definir a equipe de elaboração do Plano Diretor de TI - EqPDTI.

Responsável:

Comitê de TI.

Entradas:

- Abrangência do PDTI.

Descrição das Atividades:

- Escolher e alocar a equipe de elaboração do PDTI - EqPDTI;
- Elaborar a portaria de designação da equipe;
- Publicar a portaria de designação da equipe.

Observações:

- A composição da EqPDTI é muito relevante para o sucesso da elaboração do PDTI, pois representa por quem o projeto será executado, cabendo a essa equipe realizar a maioria das atividades previstas nesse guia. Portanto, é primordial considerar a disponibilidade dos membros para execução dos trabalhos.
- Os membros da equipe são designados pelo Comitê de TI, que deve indicar servidores tanto das áreas finalísticas quanto da área de TI. Ou seja, a equipe de elaboração do PDTI não deve ser composta exclusivamente por servidores da área de TI.
- A EqPDTI tomará muitas decisões de nível relativamente alto, para oferecer ao Comitê de TI documentos refinados e que valorizem a decisão do Comitê. Por isso, sugere-se que a EqPDTI seja formada por assessores dos titulares do Comitê, com perfis de analista de negócio.
- A EqPDTI deve ser multidisciplinar e seus integrantes devem possuir perfil colaborativo e integrador, conhecimento da cultura organizacional e do negócio da sua área.
- A EqPDTI deve especificar quais os papéis de seus integrantes, informando quem é o coordenador e quem são os membros, qual a função dos integrantes (ou cargo) e qual a área (unidade departamental) que representam.
- Sugere-se que o perfil do coordenador da EqPDTI contemple as seguintes competências:
 - Gerência de projetos;
 - Conhecimento do negócio organizacional;
 - Conhecimento da TI organizacional (Governança de TI; não precisa necessariamente ser da área de TI);
 - Bom negociador e comunicador.
- As definições sobre a EqPDTI devem constar em um instrumento de formalização, o qual pode ser uma portaria ou outro instrumento adequado ao órgão.
 - A publicação desse instrumento pode caber ao Comitê de TI ou à Autoridade Máxima da Organização, a depender das atribuições que lhes forem conferidas por fundamento legal.

Saídas:

- Portaria de designação da EqPDTI.

Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Arquivo de Portaria de designação da EqPDTI (vide seção Anexos).

1.3 Descrever a metodologia de elaboração do PDTI

1.3 • Descrever a metodologia de elaboração do PDTI

Objetivo:

Descrever a metodologia a ser utilizada na elaboração do PDTI.

Responsável:

Equipe de Elaboração do PDTI.

Entradas:

- Modelo de Referência de PDTI do SISP;
- Guia de Elaboração de PDTI do SISP.

Descrição das Atividades:

- Descrever a metodologia a ser aplicada na elaboração do PDTI, a qual pode informar:
 - a utilização do Modelo de Referência de PDTI do SISP, deste Guia de Elaboração, e demais orientações da SLTI/MP para o SISP;
 - a utilização de versão do Modelo de Referência de PDTI do SISP customizada para as necessidades da organização;
 - a utilização de Modelo de PDTI disponível na literatura;
 - a utilização de Modelo próprio de PDTI.

Observações:

- A proposta do Modelo de Referência de PDTI do SISP e deste Guia constituem uma referência mínima recomendada para composição do PDTI, assegurando que os principais conteúdos sejam tratados no planejamento de TI do órgão. Todavia, a utilização desse modelo não é obrigatória. Dessa forma, os órgãos têm a faculdade de somá-lo a outros modelos de mercado, adaptá-lo às necessidades e ao nível de maturidade de governança de sua instituição, ou ainda, adotar outra metodologia que considerem apropriada para a construção de seus PDTI.
- Para organizações com níveis superiores de maturidade, a EqPDTI pode avaliar a conveniência de acrescentar métodos mais refinados e apropriados à organização, tais como BSC, Cobit, ITIL, ISO17799, Gespública, etc.
- Pode-se indicar, na descrição da metodologia, o fluxo planejado para a elaboração do PDTI, quais as fases que a compõem, os principais processos e os pontos de aprovação.
- Sugere-se apontar também quais as técnicas utilizadas no decorrer do processo de elaboração do PDTI. Por exemplo: levantamento realizado no âmbito do Comitê de TI; envio de formulários por instrumento formal, com prazo para resposta; grupo de trabalho com membros das diversas unidades; entrevistas da área de TI com as diversas áreas envolvidas; aplicação de questionários, análise do histórico de demandas da área de TI, entre outras.

Saídas:

- Descrição da metodologia de elaboração do PDTI (*compõe a minuta do PDTI*).

Referências:

- Modelo de Referência de PDTI do SISP;
- Outros Modelos: Balanced scorecard (BSC), Cobit, ITIL, ISO/IEC 17799, Gespública.

Materiais auxiliares:

- Não se aplica.

1.4 Identificar e reunir os documentos de referência

1.4 • Identificar e reunir os documentos de referência

Objetivo:

Identificar e reunir os documentos que serão utilizados como referência para a elaboração do PDTI.

Responsável:

Equipe de elaboração do PDTI.

Entradas:

- Documentos de direcionamento e planejamento de governo, do SISP e da organização;
- Referências na Legislação: leis, decretos, instruções normativas, etc.

Descrição das Atividades:

- Identificar e reunir os documentos mais relevantes que serão utilizados como referência para a elaboração do PDTI, tais como:
 - Plano Plurianual – PPA;
 - Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO;
 - Lei Orçamentária Anual – LOA;
 - Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI:
 - Plano de Execução;
 - Autodiagnóstico e Plano de Metas .
 - Planejamento Estratégico Institucional – PEI;
 - Regimento(s) Interno(s) da Organização;
 - Competências Legais do órgão;
 - Planejamento de TI e Plano de Metas anterior;
 - Modelos e Padrões de Governo Eletrônico: e-Ping, e-Mag, e-PWG;
 - Leis, decretos, instruções normativas, acórdãos e demais regulamentações;
 - Outros documentos pertinentes.

Observações:

- Os documentos de referência representam a primeira atividade no sentido de iniciar o alinhamento das ações de TI com as diretrizes de governo, do SISP e do próprio órgão. Visa também identificar a necessidade de manter a conformidade com leis e regulamentações pertinentes.
- Os documentos de referência constantes nessa seção serão utilizados para apoiar a extração dos princípios e diretrizes – próximo processo do Guia de Elaboração de PDTI.
- Ao longo da elaboração do PDTI a lista de documentos de referência deve ser revista, de forma a manter-se atualizada.

Saídas:

- Lista dos documentos de referência (*compõe a minuta do PDTI*).

Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Não se aplica.

1.5 Identificar Estratégias da Organização

1.5• Identificar Estratégias da Organização

Objetivo:

Identificar e sistematizar as estratégias estabelecidas nas principais políticas e planos governamentais e da organização.

Responsável:

Equipe de elaboração do PDTI.

Entradas:

- Documentos de Referência.

Descrição das Atividades:

- Identificar os objetivos e as linhas de ação que competem à organização, a partir dos instrumentos de direcionamento e planejamento de governo, do SISP e da organização. Por exemplo:
 - Do PPA - analisar os Programas, Objetivos e Iniciativas que sejam potenciais geradores de necessidades de negócio ou ações de TI;
 - Da LOA - analisar as ações vinculadas ao PPA, nas quais serão apropriadas despesas de Tecnologia da Informação;
 - Do PEI - analisar os Objetivos, Direcionadores, Iniciativas Estratégicas e ações que sejam potenciais geradores de necessidades de negócio, além de elementos estratégicos voltados às ações de TI;
 - Da EGTI - analisar as ações estruturadoras da TI que serão executadas pela organização, as quais representam uma decisão do órgão para suportar seus objetivos;
 - Do Regimento Interno e Competências Legais - analisar as competências e atribuições que sejam potenciais geradoras de necessidades de negócio ou ações de TI.
- Consolidar os objetivos e linhas de ação identificadas nas políticas e planos mencionados, com o intuito de subsidiar, posteriormente, o levantamento das Necessidades de Informação e propiciar o alinhamento das ações de TI ao negócio da organização.

Observações:

- A identificação das estratégias da organização, que sejam potenciais geradoras de necessidades de negócio ou ações de TI, é realizada, entre outros motivos, para prevenir incoerências, gastos desnecessários e obter ganhos em eficiência no planejamento de TI.
- O detalhe com que será executado o processo de identificação das estratégias da organização dependerá do nível de maturidade da organização. Organizações com baixa maturidade, por exemplo, podem dispor apenas das competências legais do órgão. Já organizações mais maduras, podem dispor de mapas estratégicos e resultados avaliados quantitativamente para melhoria contínua. Portanto, a identificação das estratégias é necessária ainda que nem todos os elementos existam. Por exemplo, inexistindo o planejamento estratégico formalmente documentado, devem ser utilizados outros documentos, registrando no PDTI a ausência e indicando os documentos utilizados.

Saídas:

- Lista das estratégias da organização (*compõe a minuta do PDTI*).

Referências:

- PPA 2012-2015 – Plano Mais Brasil – Disponível em <http://www.planejamento.gov.br>;
- Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual – Disponível em <http://www.portalsof.planejamento.gov.br>;
- Estrutura organizacional dos órgãos do Poder Executivo – Disponível em <http://siorg.gov.br>.

Materiais auxiliares:

- Não se aplica.

1.6 Identificar princípios e diretrizes

1.6 • Identificar princípios e diretrizes

Objetivo:

Identificar os princípios e diretrizes que nortearão a elaboração do PDTI.

Responsável:

Equipe de elaboração do PDTI.

Entradas:

- Documentos de Referência.

Descrição das Atividades:

- Analisar e criar uma lista dos princípios e diretrizes, aplicáveis e relacionados a TI, contidos nos documentos de referência identificados.
- Identificar possíveis necessidades ou demandas relacionadas à TI, a partir dos princípios e diretrizes identificados, e registrá-las no Inventário de Necessidades.

Observações:

- Princípios e diretrizes são regras gerais que norteiam os conceitos de uma matéria, orientando uma tomada de decisão. Constituem proposições estruturantes para determinado fim. Ou seja, são os alicerces de um assunto. Os princípios e diretrizes representam as estratégias relevantes com as quais a TI deve se alinhar. Por exemplo: políticas públicas, uso de software livre, aderência a padrões de governo e governo eletrônico brasileiro e boas práticas.
- Os princípios e diretrizes devem ser observados e seguidos durante toda a elaboração do PDTI, pois são eles que permeiarão todas as decisões ao longo do processo de elaboração do PDTI.
- Não é necessário criar uma lista exaustiva dos princípios e diretrizes explicitados nos documentos, mas deve-se identificar aqueles relevantes e, em especial, aqueles que podem nortear a elaboração do PDTI e sua execução, considerando as limitações do órgão e da área de TI.
- Durante a definição dos princípios e diretrizes deve-se identificar os critérios de priorização, que, posteriormente, serão validados pelo Comitê de TI. Deve-se observar também os critérios de prazos, criticidade e impacto na realização ou não das necessidades levantadas, bem como os critérios para aceitação de risco.
 - A visualização de critérios de priorização nesse momento permite identificar os principais eixos que orientarão o estabelecimento das prioridades para as necessidades. Pode-se identificar eixos relacionados a aspectos financeiro, abrangência no órgão, relacionamento com programas estratégicos, entre outros.
- A partir deste processo começam a surgir as necessidades que comporão o Inventário de Necessidades, o qual será consolidado ao final da fase de diagnóstico. Pode ser que haja repetição entre as necessidades identificadas aqui e nos próximos processos. Porém, não há problema que essa situação ocorra, pois, na consolidação final, as redundâncias serão tratadas.
 - Listar as necessidades relacionadas à TI não quer dizer fazer uma lista exaustiva, mas identificar aquelas relevantes e, em especial, que têm potencial de ser atendidas.

Saídas:

- Lista dos princípios e diretrizes (*compõe a minuta do PDTI*);
- Inventário de Necessidades - identificadas a partir dos princípios e diretrizes (*compõe a Minuta do PDTI*).

Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Planilha de Princípios e Diretrizes (vide seção Anexos).
- Planilha de Inventário de Necessidades (vide seção Anexos).

1.7 Elaborar o plano de trabalho do PDTI (PT-PDTI)

1.7 • Elaborar o plano de trabalho do PDTI (PT-PDTI)

Objetivo:

Criar o plano de trabalho para elaboração do PDTI.

Responsável:

Equipe de elaboração do PDTI.

Entradas:

- Abrangência do PDTI;
- Período de validade do PDTI;
- Portaria de designação da EqPDTI;
- Metodologia de elaboração do PDTI;
- Lista dos documentos de referência;
- Princípios e Diretrizes.

Descrição das Atividades:

- Criar um documento de plano de trabalho no qual devem estar descritas as informações essenciais para organizar as atividades a serem desempenhadas durante o projeto de elaboração do PDTI.

Observações:

- O plano de trabalho é um documento que apresenta a concepção, fundamentação e planejamento das atividades, sendo a referência básica para a condução do projeto de elaboração do PDTI.
- O conteúdo do plano de trabalho pode variar dependendo da complexidade do projeto. Esse documento deve apresentar, principalmente, as datas de conclusão das principais atividades, os produtos e as pessoas envolvidas nas atividades.
- Um Plano de Trabalho simplificado pode conter informações como:
 - Objetivo,
 - Justificativa,
 - Contexto,
 - Fatores Motivacionais,
 - Premissas e Restrições;
 - Equipe de elaboração do PDTI;
 - Partes Interessadas (*stakeholders*),
 - Metodologia aplicada,
 - Lista de documentos de referência,
 - Princípios e Diretrizes,
 - Cronograma (demonstrando os produtos gerados e as datas de conclusão previstas).

Saídas:

- Plano de Trabalho do PDTI.

Referências:

- Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP).

Materiais auxiliares:

- Arquivo de Plano de Trabalho para a elaboração do PDTI (vide seção Anexos).

1.8 Aprovar o plano de trabalho do PDTI (preliminar)

1.8 • Aprovar o plano de trabalho do PDTI (preliminar)

Objetivo:

Aprovar o plano de trabalho para elaboração do PDTI.

Responsável:

Comitê de TI.

Entradas:

- Plano de Trabalho do PDTI.

Descrição das Atividades:

- Aprovar preliminarmente o plano de trabalho criado pela equipe de elaboração do PDTI - EqPDTI.

Observações:

- Após a aprovação preliminar do Plano de Trabalho pelo Comitê de TI, o documento é submetido à Autoridade Máxima da Organização para aprovação final.
- Se o Comitê de TI não aprovar o plano de trabalho, este deve ser devolvido à EqPDTI para receber os ajustes necessários e, então, ser submetido a nova avaliação.

Saídas:

- Plano de Trabalho aprovado preliminarmente.

Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Não se aplica.

1.9 Aprovar o plano de trabalho do PDTI (final)

1.9 • Aprovar o plano de trabalho do PDTI (final)

Objetivo:

Aprovar o plano de trabalho para elaboração do PDTI.

Responsável:

Autoridade Máxima.

Entradas:

- Plano de Trabalho do PDTI.

Descrição das Atividades:

- Aprovar em última instância o plano de trabalho criado pela equipe de elaboração do PDTI - EqPDTI, e já aprovado anteriormente, de maneira preliminar, pelo Comitê de TI.

Saídas:

- Plano de Trabalho aprovado (*compõe o anexo da minuta do PDTI*).

Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Não se aplica.

5.2 FASE DE DIAGNÓSTICO

Após a fase de preparação, na qual foram organizadas as principais atividades do projeto de elaboração do PDTI, inicia-se a 2ª fase do processo: a fase de diagnóstico.

Essa fase caracteriza-se por buscar compreender a situação atual da TI na organização para, em consonância com esse quadro, identificar as necessidades (problemas ou oportunidades) que se espera resolver.

Para isso, contempla processos relacionados a análise do planejamento anterior, análise estratégica e levantamento de necessidades. A análise do planejamento anterior visa avaliar a situação das ações anteriormente planejadas: se estão em andamento, se foram canceladas, se já foram realizadas ou se há necessidade de realinhá-las aos objetivos do órgão e da TI. A análise estratégica é realizada para posicionar a TI do órgão no seu contexto organizacional. O levantamento de necessidades parte daquelas relacionadas à informação e se desdobra em todas as outras associadas à TI: serviços, infraestrutura, contratações e pessoal de TI.

É importante observar que essa fase exige grande interação com as outras áreas da organização, uma vez que realiza extensa coleta de dados e análise de documentos. Um dos principais artefatos produzidos nessa fase, e muito importante para todo o processo de elaboração do PDTI, é o Inventário de Necessidades. O inventário é consolidado, ao final da fase, a partir do levantamento de necessidades provenientes, basicamente, de todos os processos que compõem a fase de diagnóstico.

Na fase de diagnóstico, a execução de grande parte dos processos compete à equipe de elaboração do PDTI. Porém, o Comitê de TI também atua, porém especificamente para realizar a aprovação do inventário de necessidades, após a consolidação pela equipe de elaboração do PDTI.

Os processos que compõem a fase de diagnóstico são:

- 2.1 Avaliar os resultados Planejamento de TI anterior;
- 2.2 Aprovar o Relatório de Resultados do Planejamento de TI anterior;
- 2.3 Analisar o Referencial Estratégico da área de TI;
- 2.4 Analisar a Organização da TI;
- 2.5 Realizar Análise SWOT da TI;
- 2.6 Identificar Necessidades de Informação;
- 2.7 Identificar Necessidades de Serviços de TI;
- 2.8 Identificar Necessidades de Infraestrutura de TI;
- 2.9 Identificar Necessidades de Contratação de TI;
- 2.10 Identificar Necessidades de Pessoal de TI;
- 2.11 Consolidar o Inventário de necessidades;
- 2.12 Alinhar as Necessidades de TI às Estratégias da Organização;
- 2.13 Aprovar o Inventário de Necessidades.

O fluxo do processo que representa a fase 2 – Diagnóstico é apresentado na página a seguir.

Na sequência dessa seção, também é apresentado cada processo que compõe a fase de diagnóstico, indicando o objetivo de sua execução, as atividades que o compõem, o responsável e os possíveis artefatos utilizados como entrada e gerados como saída do processo. Eventualmente, podem ser apresentados detalhamentos adicionais para o processo, por meio de materiais auxiliares e referências sugeridas.

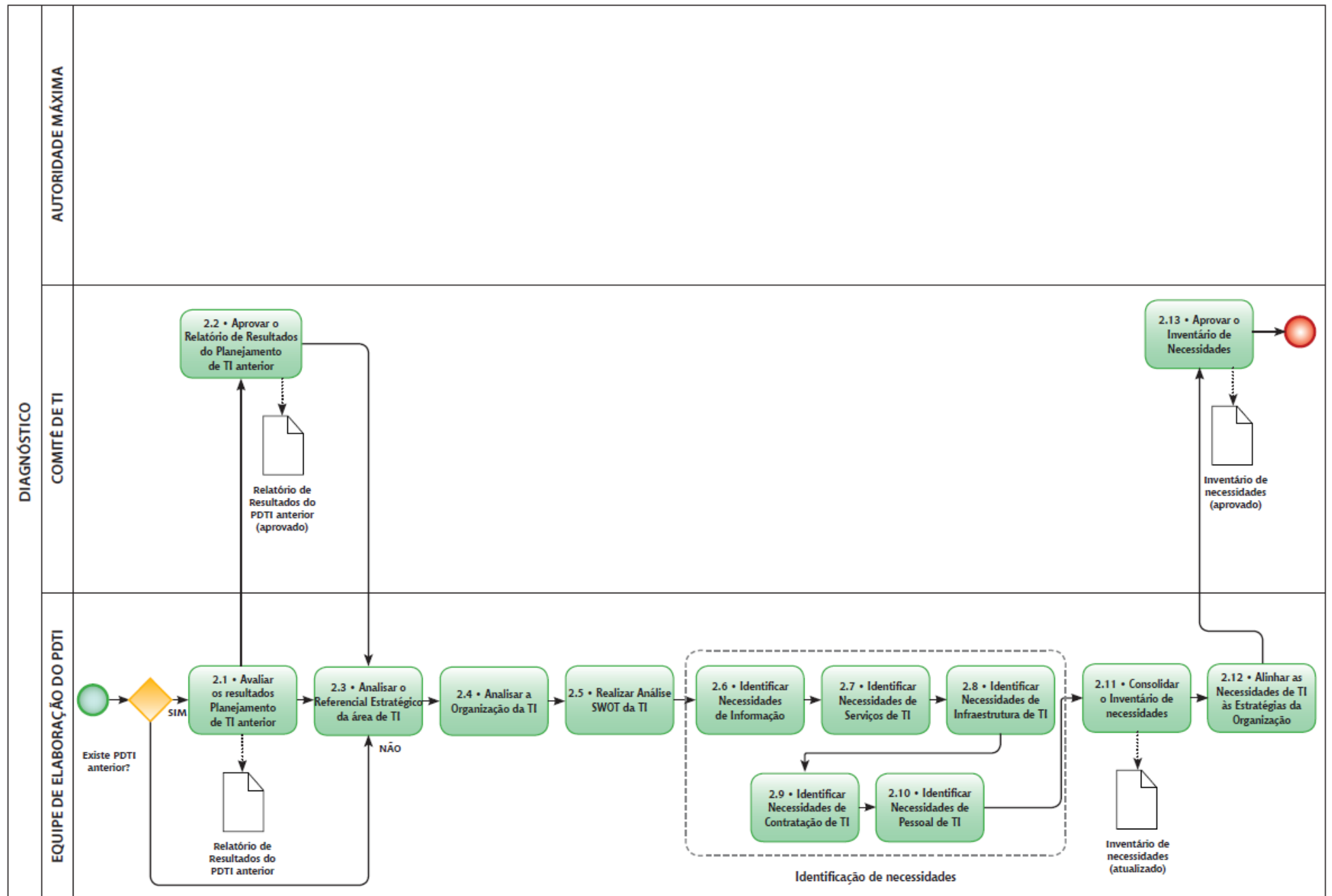


Figura 6: Fluxo dos processos da fase de diagnóstico

2.1 Avaliar os resultados Planejamento de TI anterior

2.1 • Avaliar os resultados Planejamento de TI anterior

Objetivo:

Avaliar os resultados alcançados a partir da realização dos projetos e ações do Planejamento de TI anterior.

Responsável:

Equipe de elaboração do PDTI.

Entradas:

- Plano Diretor de TI anterior ou outro documento de Planejamento de TI.

Descrição das Atividades:

- Avaliar o planejamento de TI anterior de modo a responder às seguintes perguntas, dentre outras:
 - As ações planejadas foram executadas?
 - As metas foram alcançadas?
 - As necessidades foram atendidas?
 - O referencial estratégico da TI foi atingido (missão, visão, objetivos estratégicos da TI)?
- Analisar as respostas referentes aos itens anteriores:
 - Por que não foram executados, alcançados e/ou atendidos?
 - Que fatores intervenientes contribuíram para o não cumprimento?
 - Foram realistas e adequados?
- Identificar possíveis necessidades de TI a partir das respostas obtidas e registrá-las no Inventário de Necessidades.
- Registrar os resultados da avaliação no Relatório de Resultados do Planejamento de TI anterior.

Observações:

- A avaliação efetuada permite estabelecer trilhas de aprendizagem organizacional, ou seja, autoavaliações que possibilitam à organização aperfeiçoar-se.
- O relatório pode detalhar o quantitativo de necessidades, metas e ações, informando sobre o andamento: não iniciadas, em execução, concluídas e canceladas, por exemplo. Sugere-se utilizar tabelas e gráficos para melhor organização e visualização dos resultados analisados.
- Tanto as necessidades priorizadas quanto as não priorizadas devem ser avaliadas.
- Essa atividade de avaliação do Planejamento de TI anterior pode ocorrer na mesma reunião em que se realiza a aprovação do Plano de Trabalho pelo Comitê de TI. Essa recomendação ocorre em virtude da periodicidade com a qual o Comitê de TI se reúne, visando otimizar as deliberações efetuadas em cada reunião.

Saídas:

- Resultados do Planejamento de TI anterior (*compõe a minuta do PDTI*).
- Relatório de Resultados do Planejamento de TI anterior (*compõe o anexo da minuta do PDTI*).
- Inventário de Necessidades - atualizado a partir da avaliação do Planejamento de TI anterior (*compõe a minuta do PDTI*).

Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Não se aplica.

2.2 Aprovar o Relatório de Resultados do Planejamento de TI anterior

2.2 • Aprovar o Relatório de Resultados do Planejamento de TI anterior

Objetivo:

Aprovar o relatório de avaliação de resultados do Planejamento de TI anterior.

Responsável:

Comitê de TI.

Entradas:

- Relatório de Resultados do Planejamento de TI anterior.

Descrição das Atividades:

- Avaliar o Relatório de Resultados do Planejamento de TI anterior e aprová-lo.

Saídas:

- Relatório de Resultados do Planejamento de TI anterior - aprovado.

Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Não se aplica.

2.3 Analisar o Referencial Estratégico da área de TI

<p>2.3 • Analisar o Referencial Estratégico da área de TI</p>	<p>Objetivo: Analisar os documentos referentes à estratégia da área de TI.</p>
	<p>Responsável: Equipe de elaboração do PDTI.</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentos de direcionamento e planejamento de TI da organização e do SISP. 	
<p>Descrição das Atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar junto à área de TI se o referencial estratégico da TI, contemplando Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos da TI: <ul style="list-style-type: none"> ◦ existe; ◦ é formalizado; ◦ é praticado; ◦ é reavaliado periodicamente; ◦ é coerente, compatível e alinhado com a estratégia organizacional, o modelo de negócio e os objetivos de negócio; ◦ necessita de ajustes. • Avaliar quais são os problemas a resolver ou oportunidades de melhoria relacionados ao referencial estratégico da TI e inserir essas sugestões no Inventário de Necessidades. 	
<p>Observações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A responsabilidade pela elaboração do referencial estratégico da TI é do dirigente da área. Por decisão deste a EqPDTI pode ser convidada a auxiliar no processo de criação ou atualização deste referencial estratégico, ainda durante a elaboração do PDTI. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Para criação ou atualização, utilize documentos relacionados à estratégia da TI, tais como: Estratégia Geral de TI, Plano Estratégico Institucional, Plano Estratégico de TI ou Plano Diretor de TI anterior. ◦ Deve-se observar o alinhamento com o referencial estratégico da organização, de forma que o referencial estratégico da TI estenda o da organização. • O objetivo desta fase não é realizar uma auditoria na área de TI, e sim criar uma base de referência que permita identificar necessidades a serem atendidas. Se as informações disponíveis não são suficientes para uma boa análise, incluir esse problema no Inventário de Necessidades. 	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Referencial estratégico de TI (<i>compõe a minuta do PDTI</i>). • Inventário de Necessidades - atualizado a partir do Referencial Estratégico da TI (<i>compõe a minuta do PDTI</i>). 	
<p>Referências:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metodologias de Gestão Estratégica, conforme adotado pela organização (BSC, GPD, etc). 	
<p>Materiais auxiliares:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não se aplica. 	

2.4 Analisar a Organização da TI

2.4 • Analisar a Organização da TI

Objetivo:

Analisar a TI organizacional quanto à estrutura, a arquitetura, os processos e os recursos de TI.

Responsável:

Equipe de elaboração do PDTI.

Entradas:

- Organograma (institucional e da área de TI);
- Documentação relativa à arquitetura corporativa de TI e aos processos de TI;
- Inventário de recursos de TI.

Descrição das Atividades:

- Analisar o contexto geral em que se estrutura a unidade de TI na organização, evidenciando a hierarquia e as relações de subordinação e comunicação existentes na unidade de TI, considerando:
 - Como a unidade de TI está inserida na estrutura da organização;
 - Como a unidade de TI está estruturada internamente, informando as atividades e funções desenvolvidas.
- Solicitar documentos e entrevistar pessoas-chave na TI para avaliar se:
 - O organograma relativo a TI é adequado;
 - A arquitetura corporativa da TI é adequada e gerenciada;
 - Os macroprocessos e processos internos de TI existem, são formalizados, mensurados e melhorados e os relacionamentos entre eles estão bem definidos por meio de papéis e responsabilidades;
 - O inventário de recursos (informações, hardware, software, redes, etc.) é mantido atualizado;
- Identificar problemas e oportunidades decorrentes da análise da organização da TI e registrar no Inventário de Necessidades.

Observações:

- A “TI organizacional” não se restringe necessariamente à área de TI da organização. Essa estrutura inclui a área de TI, mas é bem maior do que ela, abrangendo todo o ambiente corporativo de TI, com foco no uso e gestão da TI por toda a organização. Precisa estar bem estruturada para produzir valor de negócio, por meio do uso intensivo de informação em processos de negócio. Inclui todos os processos de TI que acontecem fora da área de TI, como uso de TI, classificação da informação, estabelecimento de acordos de nível de serviço, auditoria de TI etc.
- Se as informações disponíveis não são suficientes para a análise da organização da TI, incluir esse problema no Inventário de Necessidades.
- Para facilitar a análise de processos de TI, uma avaliação de maturidade de Governança de TI pode ser realizada.

Saídas:

- Organização da TI (*compõe a minuta do PDTI*).
- Inventário de Necessidades - atualizado a partir da análise da organização da TI (*compõe a minuta do PDTI*).

Referências:

- CobiT 4.1 (PO4).

Materiais auxiliares:

- Não se aplica.

2.5 Realizar Análise SWOT da TI

2.5 • realizar Análise SWOT da TI

Objetivo:

Analisar os ambientes interno e externo à TI organizacional.

Responsável:

Equipe de elaboração do PDTI.

Entradas:

- Não se aplica.

Descrição das Atividades:

- Analisar os ambientes interno e externo da TI organizacional utilizando o método SWOT e enfocando o uso e a gestão de TI pela organização como um todo. Avaliar, por exemplo, quanto ao:
 - Ambiente interno: Os sistemas são obsoletos, com baixa capacidade inovadora? A equipe é capacitada? Utiliza tecnologias avançadas? É adaptável a mudanças? Qual a qualidade dos processos e serviços providos? Qual a satisfação dos usuários com os serviços prestados?
 - Ambiente externo: Há restrições orçamentárias? Há dispersão geográfica da TI ou dos clientes? Há alterações na legislação que causem impactos? Qual a disponibilidade de fornecedores? Qual o escopo de atuação da TI?
- Identificar problemas e oportunidades decorrentes da análise SWOT e registrar no Inventário de Necessidades.

Observações:

- A análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada. O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).
- No contexto do planejamento de TI, a ideia central da análise SWOT é avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da TI organizacional. Ressalta-se que a análise SWOT aqui realizada não é referente a organização. Essa última é pertinente ao Planejamento Estratégico Organizacional.
- A análise é dividida em duas partes: o ambiente externo a TI (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno a TI (pontos fortes e pontos fracos):
 - Pontos fortes - características positivas internas que a TI pode explorar para atingir suas metas. Referem-se às habilidades, capacidades e competências básicas da organização que atuam em conjunto para ajudar a alcançar suas metas e objetivos.
 - Pontos fracos - características negativas internas que podem restringir o desempenho da TI. Referem-se à ausência de capacidades ou habilidades críticas. São, portanto, deficiências e características que devem ser superadas ou contornadas para que a TI possa alcançar o nível de desempenho desejado.
 - Oportunidades - características do ambiente externo, não controláveis pela TI, com potencial para ajudar a organização a crescer e atingir ou exceder as metas planejadas.
 - Ameaças - características do ambiente externo, não controláveis pela TI, que podem impedi-la de atingir as metas planejadas e comprometer o crescimento organizacional.

Saídas:

- Matriz SWOT da TI organizacional (*compõe a minuta do PDTI*).
- Inventário de Necessidades - atualizado a partir da análise SWOT da TI organizacional (*compõe a minuta do PDTI*).

Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Planilha de Matriz SWOT (vide seção Anexos).

2.6 Identificar Necessidades de Informação

2.6 • Identificar Necessidades de Informação

Objetivo:

Identificar e sistematizar as necessidades de informação da organização.

Responsável:

Equipe de elaboração de PDTI.

Entradas:

- Lista das estratégias da organização identificadas;
- Processos de negócio da organização;
- Inventário de Necessidades.

Descrição das Atividades:

- Identificar as necessidades de informação vinculadas aos processos de negócio da organização, verificando quais são necessárias para executar cada processo de negócio, e se estão sendo obtidas e devidamente armazenadas no ciclo do processo.
- Identificar problemas e oportunidades decorrentes das necessidades de informação e registrar no Inventário de Necessidades.

Observações:

- Processos de negócio constituem o conjunto de atividades por meio das quais a organização deve ser estruturada com o objetivo de realizar suas atribuições. Os processos de negócio estabelecem a necessidade de modificação ou criação de processos consumidores de informação.
- As necessidades de informação podem gerar necessidades de TI (serviços, infraestrutura, contratação e pessoal em TI), pois viabilizam a relação entre as estratégias da organização (negócio) e as necessidades de TI, representando a “ponte” entre esses elementos.

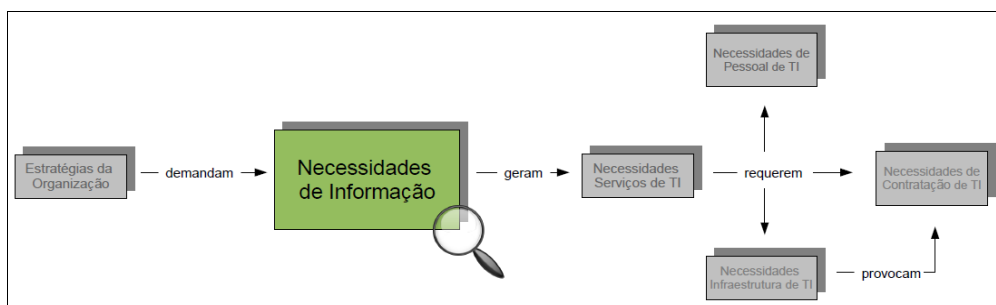


Figura 7: Necessidades de Informação

- Por exemplo, um órgão público precisa acessar dados sobre os rendimentos recebidos no último ano por um determinado cidadão, com o objetivo de verificar se o mesmo pode, ou não, participar de um determinado programa social. Esses dados caracterizam a necessidade de informação demandada para atendimento ao processo de negócio.
- A identificação das necessidades de informação deve ser realizada ainda que não exista o mapeamento dos processos de negócio. Inexistindo o mapeamento formalmente documentado, devem ser utilizados outros documentos, registrando no PDTI a ausência e indicando os documentos utilizados.

Saídas:

- Inventário de Necessidades – atualizado a partir da Lista de Necessidades de Informação (*compõe a minuta do PDTI*).

Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Planilha de Inventário de Necessidades (vide seção Anexos).

2.7 Identificar Necessidades de Serviços de TI

2.7 • Identificar Necessidades de Serviços de TI

Objetivo:

Identificar e sistematizar as necessidades de serviços de TI da organização.

Responsável:

Equipe de elaboração de PDTI.

Entradas:

- Inventário de Necessidades;
- Inventários de Software e Sistemas;
- Catálogo ou portfólio de Serviços de TI;
- Plano de Metas da EGTI;
- *Backlog* de demandas de TI.

Descrição das Atividades:

- Identificar as necessidades de serviços de TI para atender as necessidades de informação da organização, avaliando os aspectos relacionados a sistemas, catálogo e portfólio de serviços, por exemplo.
- Solicitar documentos e entrevistar pessoas-chave para avaliar se:
 - As necessidades de informação já são contempladas em algum serviço de TI existente ou se é necessário realizar manutenção; Há necessidade de criar um novo serviço ou ainda eliminar algum serviço existente;
 - As informações geradas por cada sistema atendem as necessidades de informação (entrada de dados, manuseio e relatórios emitidos);
 - O portfólio de TI existe, se é documentado e formalizado, se é gerido, mensurado e avaliado;
 - Há níveis de serviço (SLA, OLA) estabelecidos para os serviços providos pela TI;
 - As informações são processadas de forma manual ou mediante o uso de sistemas e/ou outras ferramentas computacionais.
- Identificar problemas e oportunidades decorrentes das necessidades de serviços de TI e registrar no Inventário de Necessidades.

Observações:

- Os serviços prestados pela TI tem um relacionamento estreito com as necessidades de informação e os objetivos estratégicos do negócio: Os serviços de TI são providos para atender as necessidades de informação, que devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos.
 - Por exemplo, considerando a situação apresentada no processo anterior, na qual um órgão público precisa acessar dados sobre os rendimentos recebidos no último ano por um determinado cidadão, esses dados caracterizam a necessidade de informação demandada para atendimento ao processo de negócio. Tal demanda gera, possivelmente, uma necessidade de integração entre dois sistemas, representando esta uma necessidade de serviços de TI.

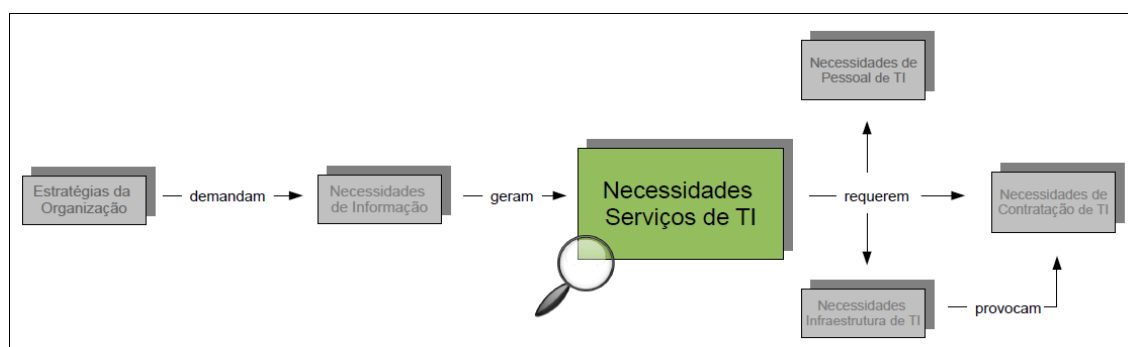


Figura 8: Necessidades de Serviços de TI

- Para identificar as necessidades de serviços de TI pode-se utilizar algumas técnicas auxiliares: realizar levantamento no âmbito de Comitê de TI, enviar formulários por instrumento formal (com prazo para resposta), realizar entrevistas da área de TI com as diversas áreas envolvidas, aplicar questionários, entre outros.
- A análise dos serviços de TI deve abranger serviços contratados (execução indireta) e serviços prestados pela própria área de TI (execução direta).
- Níveis de serviço são patamares mínimos de qualidade dos serviços, exigidos ou acordados com os clientes. Os atributos de qualidade dos serviços de TI são negociados com os respectivos clientes de modo a estabelecer acordos de nível de serviço (SLAs). O conjunto de SLAs administrados pela área de TI estabelece o volume total de demandas a serem tratadas internamente, via acordos de nível de serviço operacional (OLAs) e/ou externamente, via contratos de apoio.
- Se as informações disponíveis não são suficientes para a identificação das necessidades de serviços de TI, incluir esse problema no Inventário de Necessidades.

Saídas:

- Inventário de Necessidades – atualizado a partir da Lista de Necessidades de Serviços de TI (*compõe a minuta do PDTI*).

Referências:

- *Information Technology Infrastructure Library* – ITIL.

Materiais auxiliares:

- Planilha de Inventário de Necessidades (vide seção Anexos).

2.8 Identificar Necessidades de Infraestrutura de TI

2.8 • Identificar Necessidades de Infraestrutura de TI

Objetivo:

Identificar e sistematizar as necessidades de infraestrutura de TI da organização.

Responsável:

Equipe de elaboração de PDTI.

Entradas:

- Inventário de Necessidades;
- Inventários de hardware: *desktops*, *notebooks*, ativos de rede, impressoras, servidores, patrimônio, etc;
- Política de aquisição, substituição e descarte de equipamentos;
- Catálogo ou portfólio de serviços de TI;
- Plano de Metas da EGTI;
- *Backlog* de demandas de TI.

Descrição das Atividades:

- Identificar as necessidades de infraestrutura de TI para atender as necessidades de informações e serviços de TI.
- Solicitar documentos e entrevistar pessoas-chave para avaliar se:
 - A infraestrutura disponível suporta a atual demanda e a demanda prevista para o período de abrangência do PDTI;
 - A gestão de capacidade existe, é formalizada, é mensurada e é melhorada com base em mensurações;
 - Há necessidade de adequação da infraestrutura atual em função da manutenção do catálogo e/ou portfólio de TI (ajustes, inclusões e exclusões);
 - Há necessidade de adequação em função das mudanças tecnológicas provocadas por oportunidades de uso de novas tecnologias;
 - Há necessidade de definir ações para evitar ou mitigar riscos de dependência, obsolescência, descontinuidade, falhas técnicas, exposição a sinistros, etc.
- Identificar problemas e oportunidades decorrentes das necessidades de infraestrutura de TI e registrar no Inventário de Necessidades.

Observações:

- A ampliação ou atualização do parque tecnológico viabiliza o atendimento às necessidades de informação e serviços de TI, os quais suportarão as estratégias da organização. Os serviços de TI são implementados e suportados por meio de uma complexa combinação de elementos de infraestrutura de TI. A área de TI precisa assegurar-se de que a capacidade da infraestrutura é compatível (e continuará sendo) com as demandas de serviços de TI. Para isso, a área de TI precisa manter um processo de gestão de capacidade.
 - Por exemplo, considerando a situação apresentada no processo anterior, na qual há uma necessidade de integração entre dois sistemas, também será necessário um *link* de comunicação entre os dois órgãos públicos, representando este uma necessidade de infraestrutura de TI.

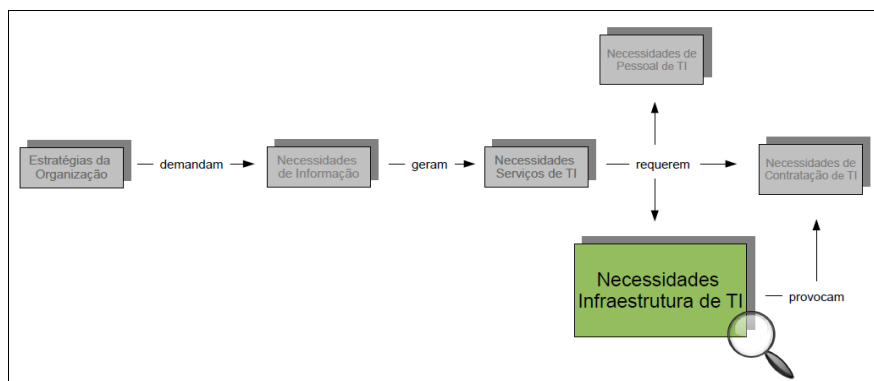


Figura 9: Necessidades de Infraestrutura de TI

- Para identificar as necessidades de infraestrutura de TI pode-se utilizar algumas técnicas auxiliares: realizar levantamento no âmbito de Comitê de TI, enviar formulários por instrumento formal (com prazo para resposta), realizar entrevistas da área de TI com as diversas áreas envolvidas, aplicar questionários, entre outros.
- Se as informações disponíveis não são suficientes para a identificação das necessidades de infraestrutura de TI, incluir esse problema no Inventário de Necessidades.

Saídas:

- Inventário de Necessidades – atualizado a partir da Lista de Necessidades de Infraestrutura de TI (*compõe a minuta do PDTI*).

Referências:

- Cobit 4.1 (DS3, DS12, DS13);
- *Information Technology Infrastructure Library – ITIL*;
- Portaria SLTI/MP nº 02, 16 de março de 2010.

Materiais auxiliares:

- Planilha de Inventário de Necessidades (vide seção Anexos).

2.9 Identificar Necessidades de Contratação de TI

2.9 • Identificar Necessidades de Contratação de TI

Objetivo:

Identificar e sistematizar as necessidades de contratação de soluções em TI.

Responsável:

Equipe de elaboração de PDTI.

Entradas:

- Inventário de Necessidades;
- Inventário de contratos de soluções em TI;
- *Backlog* de demandas de TI;
- Plano de Metas da EGTI.

Descrição das Atividades:

- Identificar as necessidades de manutenção e contratação de soluções em TI para atender as necessidades de informações, serviços, infraestrutura e pessoal de TI.
- Solicitar documentos e entrevistar pessoas-chave para avaliar se:
 - A política de contratação de soluções de TI existe, é formalizada, é acompanhada e está em conformidade com a legislação vigente;
 - Há necessidade de contratação de serviços de TI (terceirização);
 - Há necessidade de aquisição de bens de TI;
 - Há contratos vigentes de soluções de TI para atender as demandas no período de vigência do PDTI.
- Identificar problemas e oportunidades decorrentes das necessidades de contratação de TI e registrar no Inventário de Necessidades.

Observações:

- Deve-se, sempre que possível, contratar com terceiros a realização das tarefas executivas, de modo que a Administração possa concentrar-se nas atividades de gestão (planejamento, coordenação, supervisão e controle). Nesse sentido, a organização deve manter uma estratégia de terceirização que equilibre os riscos de terceirizar com os benefícios de alocar os recursos humanos internos em atividades de gestão.

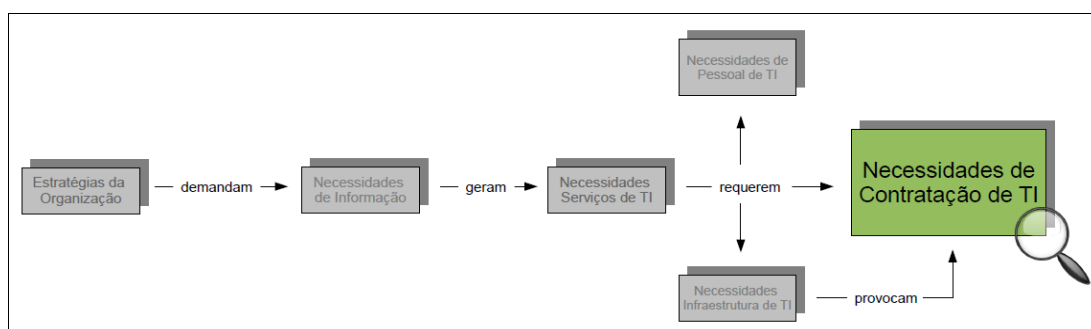


Figura 10: Necessidades de Contratação de TI

- Para identificar as necessidades de contratação em soluções de TI pode-se utilizar algumas técnicas auxiliares: realizar levantamento no âmbito de Comitê de TI, enviar formulários por instrumento formal (com prazo para resposta), realizar entrevistas da área de TI com as diversas áreas envolvidas, aplicar questionários, entre outros.
- Se as informações disponíveis não são suficientes para a identificação das necessidades de contratação de soluções em TI, incluir esse problema no Inventário de Necessidades.

Saídas:

- Inventário de Necessidades – atualizado a partir da Lista de Necessidades de Contratação de TI (*compõe a minuta do PDTI*).

Referências:

- Decreto-lei nº 200/1967;
- Decreto nº 2.271/1997;
- Instrução Normativa nº 4 de 12 de novembro de 2010 da SLTI/MP.

Materiais auxiliares:

- Planilha de Inventário de Necessidades (vide seção Anexos).

2.10 Identificar Necessidades de Pessoal de TI

2.10 • Identificar Necessidades de Pessoal de TI

Objetivo:

Identificar e sistematizar as necessidades de pessoal de TI da organização.

Responsável:

Equipe de elaboração de PDTI.

Entradas:

- Inventário de Necessidades;
- Quadro de Pessoal de TI (política e processos de pessoal de TI da organização, mapeamento de competências, quantitativo de pessoal de TI efetivo, terceirizado, temporários e comissionados);
- Plano de Capacitação;
- Plano de Metas da EGTI.

Descrição das Atividades:

- Identificar as necessidades de pessoal em processos de TI para atender as necessidades de informações, serviços e infraestrutura de TI.
- Solicitar documentos e entrevistar pessoas-chave para avaliar se:
 - A política e os processos de pessoal de TI existem, são formalizados, mensurados, avaliados e melhorados;
 - O mapeamento de competências existe, é formalizado, acompanhado e define adequadamente as necessidades de recursos humanos e de capacitação da TI;
 - Há necessidades de aumento, redução ou realocação de pessoal de TI, em função dos processos de TI, e segundo os estudos das respectivas áreas;
 - As tarefas de gestão da TI são realizadas por terceiros.
- Identificar problemas e oportunidades decorrentes das necessidades de pessoal de TI e registrar no Inventário de Necessidades.

Observações:

- Para identificar as necessidades de pessoal em processos de TI pode-se utilizar algumas técnicas auxiliares: realizar levantamento no âmbito de Comitê de TI, enviar formulários por instrumento formal (com prazo para resposta), realizar entrevistas da área de TI com as diversas áreas envolvidas, aplicar questionários, entre outros.
- Se as informações disponíveis não são suficientes para a identificação das necessidades de pessoal de TI, incluir esse problema no Inventário de Necessidades.
- Nesse momento, são identificadas as necessidades de pessoal apenas com base nos processos de TI. Na fase de planejamento, haverá um detalhamento com o planejamento de pessoal para atendimento às ações previstas no plano de metas/ações.

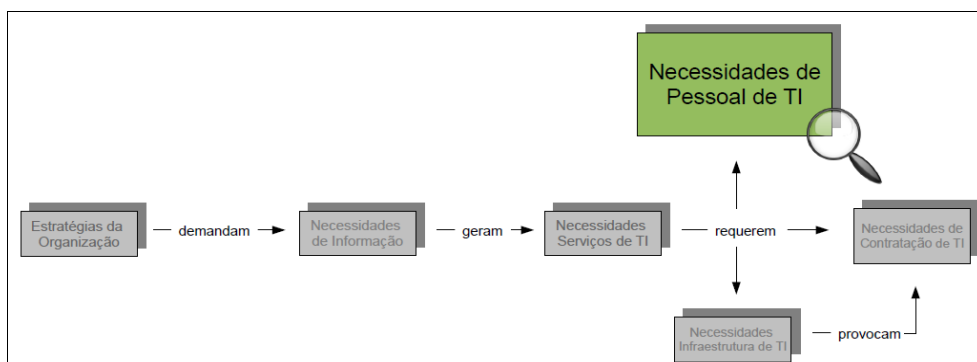


Figura 11: Necessidades de Pessoal de TI

Saídas:

- Inventário de Necessidades – atualizado a partir da Lista de Necessidades de Pessoal de TI (*compõe a minuta do PDTI*).

Referências:

- COBIT 4.1 (PO7, AI5);
- Decreto-Lei nº 200/1967;
- Decreto nº 2271/1997.

Materiais auxiliares:

- Planilha de Inventário de Necessidades (vide seção Anexos).

2.11 Consolidar o Inventário de necessidades

2.11 • Consolidar o Inventário de necessidades

Objetivo:

Consolidar o inventário de necessidades de TI da organização.

Responsável:

Equipe de elaboração de PDTI.

Entradas:

- Inventário de Necessidades (informação, serviços, infraestrutura, contratação e pessoal de TI).

Descrição das Atividades:

- Realizar a consolidação das necessidades levantadas e reavaliar todos os itens inventariados, considerando aspectos como:
 - Redundância entre as necessidades identificadas;
 - Incoerência entre as necessidades identificadas;
 - Possibilidade de agrupamento de necessidades semelhantes;
 - Interdependências entre as necessidades.

Observações:

- A consolidação do inventário de necessidades organiza todas as necessidades levantadas nos processos executados durante as fases de preparação e diagnóstico: as identificadas nos princípios e diretrizes, avaliação de resultados do planejamento anterior, avaliação do referencial estratégico da TI, avaliação da organização da TI, SWOT da TI, necessidades de informação, serviços de TI, infraestrutura de TI, contratação de TI e pessoal de TI.

Saídas:

- Inventário de necessidades – consolidado.

Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Planilha de Inventário de Necessidades (vide seção Anexos).

2.12 Alinhar as Necessidades de TI às Estratégias da Organização

2.12 • Alinhar as Necessidades de TI às Estratégias da Organização

Objetivo:

Alinhar as necessidades da TI às Estratégias da Organização estabelecidas nas principais políticas e planos governamentais e do órgão.

Responsável:

Equipe de elaboração de PDTI.

Entradas:

- Lista das estratégias da organização identificadas;
- Inventário de necessidades consolidado.

Descrição das Atividades:

- Relacionar as necessidades de TI consolidadas no Inventário de Necessidades às Estratégias da Organização identificadas na fase de preparação, no processo “1.5 Identificar Estratégias da Organização”.

Observações:

- O alinhamento às estratégias da organização, levantadas a partir das principais políticas e planos governamentais e do órgão, visa garantir que as ações de TI sejam estabelecidas para atendê-las. Ou seja, para assegurar que o cumprimento das necessidades de TI apoie o alcance dos objetivos finalísticos da organização. Com isso, compatibiliza-se esses instrumentos, prevenindo incoerências, gastos desnecessários e obtendo ganhos em eficiência.

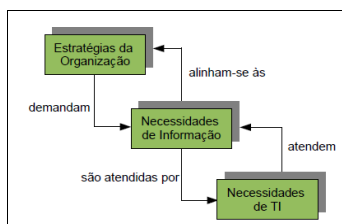


Figura 12: Alinhamento às estratégias da organização

- O detalhe com que será executado esse processo dependerá do nível de maturidade da organização. Organizações com baixa maturidade, por exemplo, podem dispor apenas do PPA e das competências legais do órgão para prover o alinhamento. Já organizações mais maduras, podem dispor de mapas estratégicos e resultados avaliados quantitativamente. Porém, realizar o alinhamento é necessário ainda que nem todos os elementos existam. Por exemplo, inexistindo o planejamento estratégico formalmente documentado, devem ser utilizados outros documentos, registrando no PDTI a ausência e indicando os documentos utilizados.
- Esse processo de alinhamento provê informações essenciais para que se realize uma contratação de TI, uma vez que o PDTI representa um artefato norteador para o processo de Contratação de Soluções de TI do SISP. A primeira fase para realizar a contratação é o Planejamento da Contratação de Soluções de TI (PCTI). Essa fase valida o Documento de Oficialização da Demanda (DOD), verificando se o conteúdo mínimo está presente no documento recebido (IN 04/2010, art. 9º, incisos I a IV). Como conteúdo mínimo do DOD, deve constar a vinculação da necessidade da contratação desejada aos objetivos estratégicos e às necessidades corporativas da instituição, bem como a necessidade elencada no PDTI.

Saídas:

- Alinhamento com a Estratégia da Organização (*compõe a minuta do PDTI*).

Referências:

- Cobit 4.1;
- Guia Prático para Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação – SLTI/MP.

Materiais auxiliares:

- Planilha de Inventário de Necessidades (vide seção Anexos).

2.13 Aprovar o Inventário de Necessidades

2.13 • Aprovar o Inventário de Necessidades

Objetivo:

Avaliar e aprovar o Inventário de Necessidades.

Responsável:

Comitê de Tecnologia da Informação.

Entradas:

- Inventário de Necessidades (consolidado).

Descrição das Atividades:

- Analisar e aprovar o inventário de necessidades consolidado e seu alinhamento às Estratégias da Organização, verificando se as necessidades inventariadas são razoáveis, justificáveis e se o seu atendimento efetivamente contribui para o atendimento aos objetivos da organização, direta ou indiretamente.

Observações:

- Se o Comitê de TI não aprovar o inventário de necessidades, este deve ser devolvido à EqPDTI para receber os ajustes necessários e, então, ser submetido a nova avaliação.

Saídas:

- Inventário de necessidades – aprovado.

Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Não se aplica.

5.3 FASE DE PLANEJAMENTO

Após a fase de diagnóstico, na qual foi analisada a situação atual da TI na organização e identificadas as necessidades de TI, inicia-se a 3ª e última fase do processo: a fase de planejamento.

Essa fase caracteriza-se por planejar o atendimento das necessidades, estabelecendo os planos e as ações adequados para o alcance dos objetivos esperados. Para isso, contempla processos relacionados à priorização das necessidades e planejamento de metas e ações, abrangendo aspectos de pessoal, orçamentários e riscos.

Um dos principais artefatos produzidos nessa fase, e muito importante para todo o processo de elaboração do PDTI, é o Plano de Metas e Ações. Nele constam informações sobre os indicadores, os responsáveis, os prazos e recursos (humanos e orçamentários) a serem utilizados pelas ações. No momento de iniciação dos projetos derivados dessas ações constantes no PDTI, pode ser utilizada a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP).

Ao final dessa fase, a minuta do PDTI é consolidada pela equipe de elaboração do PDTI, aprovada pelo Comitê de TI e publicada pela Autoridade Máxima.

Na fase de planejamento, a execução de grande parte dos processos compete à equipe de elaboração do PDTI. O Comitê de TI também atua, porém especificamente para realizar a atualização dos critérios de priorização e de aceitação de riscos, para a aprovação dos planos, e, por fim, para a aprovação da Minuta do PDTI. O último processo dessa fase, a publicação do PDTI, compete à Autoridade Máxima.

Os processos que compõem a fase de planejamento são:

- 3.1 Atualizar critérios de priorização;
- 3.2 Priorizar as necessidades inventariadas;
- 3.3 Definir metas e ações;
- 3.4 Planejar a execução das ações;
- 3.5 Planejar ações de pessoal;
- 3.6 Planejar Investimentos e Custeio;
- 3.7 Consolidar a Proposta Orçamentária da TI;
- 3.8 Aprovar os Planos Específicos;
- 3.9 Atualizar critérios de aceitação de riscos;
- 3.10 Planejar o gerenciamento de riscos;
- 3.11 Identificar os fatores críticos para a implantação do PDTI;
- 3.12 Consolidar a Minuta do PDTI;
- 3.13 Aprovar a Minuta do PDTI;
- 3.14 Publicar o PDTI.

O fluxo do processo que representa a fase 3 – Planejamento é apresentado na página a seguir.

Na sequência dessa seção, também é apresentado cada processo que compõe a fase de planejamento, indicando o objetivo de sua execução, as atividades que o compõem, o responsável e os possíveis artefatos utilizados como entrada e gerados como saída do processo. Eventualmente, podem ser apresentados detalhamentos adicionais para o processo, por meio de materiais auxiliares e referências sugeridos.

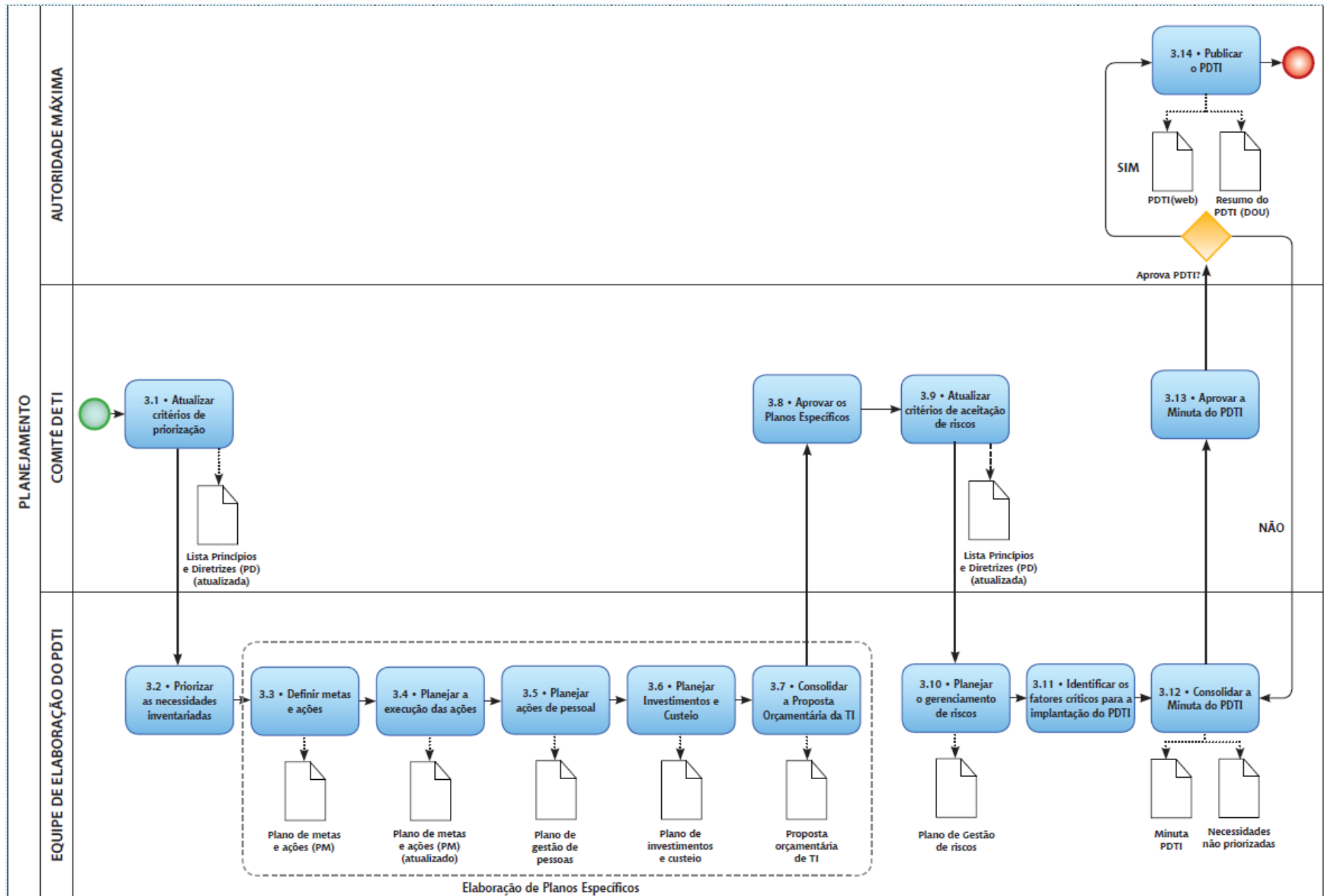


Figura 13: Fluxo dos processos da fase de planejamento

3.1 Atualizar critérios de priorização

3.1 • Atualizar
critérios de
priorização

Objetivo:

Atualizar os critérios de priorização em função do conhecimento das necessidades consolidadas.

Responsável:

Comitê de TI.

Entradas:

- Lista de Princípios e Diretrizes;
- Inventário de Necessidades.

Descrição das Atividades:

- Analisar os critérios de priorização existentes na lista de princípios e diretrizes à luz do conhecimento das necessidades ora levantadas. Caso seja necessária a atualização, novos critérios de priorização serão adicionados ou substituídos na lista de princípios e diretrizes.

Observações:

- Os critérios de priorização podem refletir, por exemplo, aspectos como limitações de tempo, restrições de orçamento, grau de impacto e criticidade das necessidades inventariadas e representatividade no alinhamento com as políticas e planos governamentais e do órgão. É possível, inclusive, atribuir pesos aos critérios definidos, para diferenciá-los quanto à relevância.

Saídas:

- Critérios de priorização (*compõe a minuta do PDTI*).
- Lista de Princípios e Diretrizes - atualizada a partir dos Critérios de priorização (*compõe a minuta do PDTI*).

Referências:

- Metodologia de Gestão de Portfólio de Projetos do SISP (MGPP-SISP)

Materiais auxiliares:

- Não se aplica.

3.2 Priorizar as necessidades inventariadas

3.2 • Priorizar as necessidades inventariadas

Objetivo:

Priorizar as necessidades inventariadas.

Responsável:

Equipe de elaboração do PDTI.

Entradas:

- Critérios de priorização;
- Inventário de Necessidades.

Descrição das Atividades:

- Priorizar as necessidades inventariadas por meio da aplicação dos critérios de priorização definidos pelo Comitê de TI, no processo anterior.
- Selecionar as necessidades classificadas com baixa prioridade, que não possuem previsão de atendimento no período de validade do PDTI, e inseri-las em uma lista de necessidades não priorizadas, para reexame no próximo ciclo de Elaboração do Plano.

Observações:

- A priorização das necessidades pode ser realizada com o auxílio da Técnica GUT (Gravidade, Urgência, Tendência), na qual as necessidades se distinguem:
 - Pela gravidade ou impacto que produzem quando não atendidas ou decorrente do seu atendimento;
 - Pela urgência no seu atendimento;
 - Pela tendência de agravamento do problema ou de perda da oportunidade, enquanto a necessidade não for atendida.
- Caso a técnica aplicada incite alterações no critérios de priorização estabelecidos, esses devem ser revistos.

Saídas:

- Inventário de Necessidades – priorizado.
- Lista de Necessidades não priorizadas para o período de validade do PDTI (*compõe o anexo da minuta do PDTI*).

Referências:

- Metodologia de Gestão de Portfólio de Projetos do SISP (MGPP-SISP)

Materiais auxiliares:

- Planilha de Inventário de Necessidades (vide seção Anexos).

3.3 Definir metas e ações

3.3 • Definir metas e ações

Objetivo:

Definir metas e ações que contribuam para o alcance das necessidades inventariadas.

Responsável:

Equipe de elaboração do PDTI.

Entradas:

- Inventário de Necessidades;
- Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI:
 - Plano de Execução;
 - Autodiagnóstico e Plano de Metas.

Descrição das Atividades:

- Desdobrar as necessidades inventariadas em metas e ações:
 - Estabelecer metas quantificáveis, com propósitos bem definidos por meio de indicadores e prazos.
 - Definir as ações a serem executadas para alcançar as metas estabelecidas, destacando os respectivos responsáveis principais.

Observações:

- O relacionamento entre as necessidades, metas e ações não ocorre necessariamente por meio de uma relação “um para um”. Ou seja, uma necessidade pode ser satisfeita com o alcance de uma ou mais metas, assim como uma meta pode ser alcançada com a execução de uma ou mais ações. Também pode ocorrer de uma necessidade ser atendida por uma meta compartilhada, que também atenda outra necessidade, e, da mesma forma, as ações.
 - A meta é mais concreta que a necessidade e, por isso, é mais simples visualizar que ações tomar para cada meta. Deve-se buscar definir metas cujo atingimento seja possível e ações claramente relacionadas, de forma pragmática.

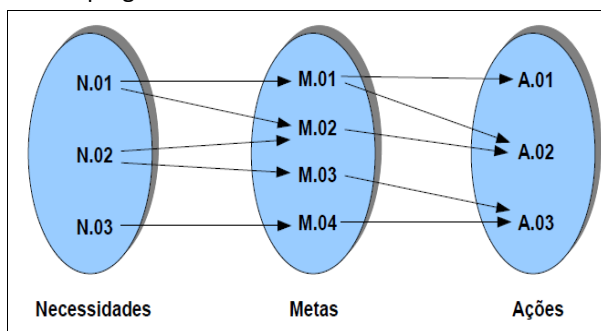


Figura 14: Exemplo de relacionamento entre necessidades, metas e ações

- As metas definem marcos mensuráveis, controláveis e quantificáveis para a satisfação das necessidades inventariadas. Representam o valor do indicador a alcançar em determinado prazo. Ou seja, são compostas por três partes: propósito, valor e prazo. Elas estabelecem ou contribuem para um ou mais objetivos de negócio da organização. Representam um resultado quantificável a ser atingido no futuro.
- As ações são o conjunto de tarefas - atividades ou projetos - que deverão ser cumpridas para que, em conjunto, tenham grande probabilidade de produzir o alcance da meta estabelecida, eliminando ou amenizando as causas do problema. São meios ou métodos específicos para se alcançar a meta.
- Nesse processo não é preciso se preocupar em detalhar as ações, mas em construir um encadeamento lógico dessas ações de modo que fique claro como a meta será alcançada. Também não é preciso se preocupar em detalhar as ações no nível operacional, pois isso será feito pelas respectivas áreas operacionais (área de TI, área administrativa, área de recursos humanos, áreas finalísticas, etc.). Basta indicar as ações que envolverão esses atores.

Saídas:

- Plano de Metas (*Compõe a minuta do PDTI*).
- Plano de Ações (*Compõe a minuta do PDTI*).

Referências:

- Gespública - Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores (<http://www.gespublica.gov.br>).

Materiais auxiliares:

- Planilha de Plano de metas e ações (vide seção Anexos).

3.4 Planejar a execução das ações

3.4 • Planejar a execução das ações

Objetivo:

Identificar os prazos e recursos de TI necessários para a realização das ações planejadas para o alcance das metas.

Responsável:

Equipe de elaboração do PDTI.

Entradas:

- Inventário de Necessidades;
- Plano de Metas e Ações.

Descrição das Atividades:

- Estimar, de maneira preliminar, os prazos e os recursos de TI necessários ao desenvolvimento das ações planejadas.
 - Quanto aos prazos, informar:
 - Previsão para início: data provável de início dos trabalhos relacionados à ação;
 - Previsão para conclusão: data provável de conclusão dos trabalhos relacionados à ação.
 - Quanto aos recursos de TI necessários, informar:
 - Recursos humanos: indicar a competência ou a formação e a quantidade de recursos humanos necessários para desempenhar as atividades relacionadas à ação;
 - Recursos orçamentários: indicar os recursos orçamentários estimados para o desenvolvimento das ações. Relacionar despesas de investimento e de custeio.

Observações:

- A estimativa de recursos humanos verifica o que é necessário para o adequado desenvolvimento das ações, incluindo os serviços prestados e a gestão dos processos e contratos. Quanto à quantidade, deve-se considerar eventuais necessidades de recrutamento e seleção, realocação e motivação de servidores, dentre outras. Quanto às competências, deve-se analisar as capacidades, habilidades, conhecimentos ou formações necessárias.
- Despesas de custeio referem-se às dotações para manutenção de serviços anteriormente criados. Despesas de Investimento referem-se às dotações para o planejamento e a execução de obras, inclusive as destinadas à aquisição de imóveis considerados necessários à realização destas últimas, bem como para os programas especiais de trabalho, aquisição de instalações, equipamentos e material permanente e constituição ou aumento do capital de empresas que não sejam de caráter comercial ou financeiro.
- O planejamento da execução das ações pode ser realizado com o auxílio da Técnica 5W2H. Essa é uma técnica simples utilizada em gerenciamento de projetos, que pode ser aplicada para clarificar e analisar as ações. Nela, cada classe de pergunta deve ser decomposta em outras perguntas relativas ao tema, identificando, assim, todas as características relacionadas. Deve-se fazer várias vezes a mesma pergunta até chegar à informação “raiz”: geralmente, de 3 a 7 perguntas recursivas. As perguntas são:
 - What – O que será feito (etapas);
 - Why – Por que será feito (justificativa);
 - Where – Onde será feito (local);
 - When – Quando será feito (tempo);
 - Who – Por quem será feito (responsabilidade);
 - How – Como será feito (método);
 - How much – Quanto custará fazer (custo) .
- No PDTI, as estimativas são iniciais, realizadas de modo preliminar, com a precisão suficiente para esse

momento. No planejamento detalhado de cada ação pela área de TI, em momento de iniciação de projeto, é que essas estimativas serão refinadas. Para o PDTI é importante o estabelecimento das ações em alto nível, identificando as principais barreiras e os recursos necessários, para que se possa, desde início, viabilizar a sua realização.

- No momento de iniciação dos projetos derivados das ações do PDTI, pode ser utilizada a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP).

Saídas:

- Plano de Ações – atualizado com o planejamento da execução das ações (*compõe a minuta do PDTI*).

Referências:

- Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP);
- Lei nº 4320/1964.

Materiais auxiliares:

- Planilha de Plano de metas e ações (vide seção Anexos).

3.5 Planejar ações de pessoal

3.5 • Planejar as ações de pessoal

Objetivo:

Planejar ações para manter um quantitativo de pessoal suficiente para o alcance das metas, bem como desenvolver as competências profissionais do quadro de pessoal de TI.

Responsável:

Equipe de elaboração do PDTI.

Entradas:

- Quadro de Pessoal de TI;
- Inventário de Necessidades;
- Plano de Metas e Ações;
- Plano de Capacitação.

Descrição das Atividades:

- Selecionar, no planejamento de execução das ações, todos os recursos humanos necessários, em termos de competências e quantitativos de pessoal de TI.
- Consolidar, com base nas competências previstas e na estimativa do quantitativo necessário de pessoal, o total de recursos humanos necessários para a execução de todas as ações constantes no planejamento de execução das ações.
 - Analisar se os recursos identificados para uma ação podem ser compartilhados com outras ações.
- Comparar o quadro de pessoal de TI, identificado na fase de Diagnóstico, no processo “2.9 Identificar Necessidades de Pessoal de TI”, com a consolidação de recursos humanos, com o objetivo de visualizar o quadro de pessoal de TI disponível em relação ao quadro ideal, identificando as lacunas não atendidas pelo quadro atual levantado no diagnóstico de pessoal.
- Revisar o planejamento de execução das ações, para analisar a necessidade de inclusão ou alteração de ações de pessoal já definidas anteriormente, em função da comparação realizada, assegurando a coerência entre os elementos.

Observações:

- As ações de pessoal no PDTI representam estimativas iniciais, com a precisão suficiente para esse momento. Constituem uma visão geral, elaborada de forma preliminar. No planejamento detalhado de cada ação pela área de Gestão de Pessoas, com a participação das áreas responsáveis pela execução das ações, as estimativas serão refinadas.

Saídas:

- Plano de Metas e Ações - atualizado a partir do planejamento de ações de pessoal (*compõe a minuta do PDTI*).
- Plano de Gestão de Pessoas (*compõe a minuta do PDTI*).

Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Não se aplica.

3.6 Planejar Investimentos e Custeio

3.6 • Planejar Investimentos e Custeio

Objetivo:

Realizar a previsão dos custos necessários para a realização das ações planejadas.

Responsável:

Equipe de elaboração do PDTI.

Entradas:

- Lei Orçamentária Anual (LOA) ;
- Plano de Metas e Ações.

Descrição das Atividades:

- Selecionar, a partir do planejamento de execução das ações, os recursos orçamentários necessários para a realização das ações, classificados por despesas de investimento e de custeio.
- Consolidar os valores necessários para a realização das ações planejadas, analisando se os recursos orçamentários identificados para uma ação podem ser compartilhados com outras ações, bem como estabelecendo uma forma de agrupá-las e classificá-las com o detalhamento adequado ao órgão.
- Revisar o planejamento de execução das ações, para analisar a necessidade de inclusão ou alteração dos recursos orçamentários já definidos anteriormente.

Observações:

- Uma forma de agrupamento e classificação possível para aplicação na consolidação, é a classificação de planejamento e execução orçamentária de despesas de TI utilizada na Administração Pública, a qual considera a categoria econômica, o grupo de despesa, o elemento de despesa e o subelemento de despesa.

Saídas:

- Plano de metas e ações – atualizado a partir do planejamento de investimentos e custeio (*compõe a minuta do PDTI*).
- Plano de Investimentos e Custeio (*compõe a minuta do PDTI*).

Referências:

- Lei Orçamentária Anual – LOA;
- Lei nº 4320/1964;
- Manual SIAFI Web, Macrofunção Despesas com TI.

Materiais auxiliares:

- Planilha de Plano de Investimentos e Custeio (vide seção Anexos).

3.7 Consolidar a Proposta Orçamentária da TI

3.7 • Consolidar a Proposta Orçamentária da TI

Objetivo:

Elaborar a proposta orçamentária da TI para o período de vigência do PDTI.

Responsável:

Equipe de elaboração do PDTI.

Entradas:

- Lei Orçamentária Anual (LOA);
- Planos de Investimento e Custeio;
- Relatórios de Custos da TI.

Descrição das Atividades:

- Consolidar, com base no planejamento de investimentos e custeio, o valor necessário para a execução das ações planejadas, agrupando-os por:
 - Ano de vigência do PDTI;
 - Classificação em despesas de investimento e de custeio.
- Comparar a diferença entre os valores consolidados no PDTI e os valores previstos no orçamento do órgão para a TI, considerando a LOA e a área responsável pelo orçamento do Órgão.
- Compor a proposta orçamentária da TI, evidenciando se o orçamento disponível para o exercício suprirá os futuros gastos, ou se serão necessárias adequações e restrições.

Observações:

- O ciclo orçamentário da Administração Pública Federal é elaborado anualmente. Portanto, no momento da elaboração do PDTI, pode ser que o orçamento anual já esteja definido. Nesse caso, a proposta orçamentária do PDTI deve observar esses valores. Se o orçamento ainda não estiver disponível, o PDTI orienta a definição desses valores.
- Pode ser necessário verificar a priorização das necessidades e o planejamento da execução das ações realizados anteriormente, em função das adequações e restrições orçamentárias observadas. Se os valores não forem suficientes, a equipe deve comunicar os responsáveis para novo planejamento.

Saídas:

- Proposta Orçamentária da TI (*compõe a minuta do PDTI*).

Referências:

- COBIT 4.1 (DS6).

Materiais auxiliares:

- Não se aplica.

3.8 Aprovar os Planos Específicos

3.8 • Aprovar os Planos Específicos

Objetivo:

Aprovar as informações constantes nos planos de metas e ações, de gestão de pessoas, de investimentos e custeio e proposta orçamentária de TI.

Responsável:

Comitê de TI.

Entradas:

- Plano de Metas e Ações;
- Plano de Gestão de Pessoas;
- Plano de Investimentos e Custeio;
- Proposta Orçamentária de TI.

Descrição das Atividades:

- Analisar e aprovar os planos de metas e ações, de gestão de pessoas, de investimentos e custeio, e proposta orçamentária de TI, elaborados pela EqPDTI.

Observações:

- Se o Comitê de TI não aprovar os planos específicos, estes devem ser devolvidos à EqPDTI para receber os ajustes necessários e, então, serem submetidos a nova avaliação.

Saídas:

- Plano de Metas e Ações – aprovado (*compõe a minuta do PDTI*);
- Plano de Gestão de Pessoas – aprovado (*compõe a minuta do PDTI*);
- Plano de Investimentos e Custeio – aprovado (*compõe a minuta do PDTI*);
- Proposta Orçamentária de TI – aprovado (*compõe a minuta do PDTI*).

Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Não se aplica.

3.9 Atualizar critérios de aceitação de riscos

3.9 • Atualizar
critérios de aceitação
de riscos

Objetivo:

Atualizar os critérios de aceitação de riscos em função do conhecimento das metas e ações planejadas.

Responsável:

Comitê de TI.

Entradas:

- Lista de Princípios e Diretrizes;
- Plano de Metas e Ações;
- Plano de Gestão de Pessoas;
- Plano de Investimentos e Custeio;
- Proposta Orçamentária de TI.

Descrição das Atividades:

- Analisar os critérios de aceitação de riscos existentes na lista de princípios e diretrizes à luz do conhecimento das metas e ações planejadas.
 - Caso seja necessária a atualização, novos critérios de aceitação de riscos serão adicionados ou substituídos na lista de princípios e diretrizes.

Observações:

- O Comitê de TI deve indicar o grau de sensibilidade e, por consequência, de tolerância aos principais riscos conhecidos. Essa decisão norteará a avaliação das ações planejadas e a concepção de novas ações destinadas a tratar os riscos existentes ou a tratar os resultados das ocorrências impactantes.
 - Por exemplo, o Comitê pode decidir que não devem ser aceitos os riscos políticos (conflitos de autoridade) ou sociais (conflitos com a comunidade, interna ou externa), porque são imprevisíveis e de difícil governabilidade. Por outro lado, pode decidir que os riscos relacionados ao consumo orçamentário são mais aceitáveis, visto que a legislação admite a margem de erro de quantitativos em até 25% do valor das contratações.
- Os critérios de aceitação de riscos norteiam a avaliação das ações planejadas e a concepção de novas ações destinadas a tratar os riscos existentes.

Saídas:

- Lista de Princípios e Diretrizes - atualizada a partir dos Critérios de aceitação de riscos (*compõe a minuta do PDTI*).

Referências:

- Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP);
- Guia Prático para Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação – SLTI/MP.

Materiais auxiliares:

- Não se aplica.

3.10 Planejar o gerenciamento de riscos

3.10 • Planejar o gerenciamento de riscos

Objetivo:

Identificar os riscos associados às ações planejadas, realizar a análise desses riscos e planejar respostas.

Responsável:

Equipe de elaboração do PDTI.

Entradas:

- Lista de Princípios e Diretrizes;
- Plano de Metas e Ações;
- Plano de Gestão de Pessoas;
- Plano de Investimentos e Custeio;
- Proposta Orçamentária de TI.

Descrição das Atividades:

- Identificar os prováveis riscos que podem afetar a execução das metas e ações planejadas.
- Analisar os riscos identificados, avaliando a probabilidade de ocorrência e o impacto.
- Planejar as respostas aos riscos, definindo opções e ações para ampliar as oportunidades e reduzir as ameaças que comprometam as metas e ações planejadas.
- Revisar os planos específicos, para analisar a necessidade de inclusão ou alteração de ações, em função do planejamento de respostas aos riscos.

Observações:

- Risco é toda possibilidade de frustração dos objetivos das ações planejadas pela indisponibilidade de algum de seus requisitos. Há inúmeras dimensões de risco: riscos de recurso, de contexto político-social, de oportunidade, de mudança de objetivos etc. Um risco pode ter uma ou várias causas e pode ter impacto em uma ou mais metas ou ações.
 - Exemplos: mudanças na legislação, contingenciamento orçamentário da TI, mudanças na cadeia de comando de um órgão, ações impetradas na justiça contra processos licitatórios, inviabilidade tecnológica, crise política, etc.
- A análise dos riscos pode ser realizada com o auxílio do método de análise subjetiva de riscos. É um método mais básico para identificar preliminarmente quais riscos têm maior criticidade, por meio da avaliação do potencial de impacto e da probabilidade de ocorrência.
 - A análise de riscos pode concluir que algumas metas e ações devam ser excluídas em virtude de existirem riscos que estão além do aceitável e que não possam ser adequadamente tratados.
 - Os riscos mais críticos são os que merecem maior atenção em termos de planejamento de respostas, recursos e esforços.
 - Em casos de maior complexidade, pode ser realizada uma análise quantitativa, que é a análise numérica do efeito dos riscos identificados nos objetivos do projeto.
- O planejamento de respostas aos riscos contempla estratégias de respostas:
 - Mitigar: desenvolver outras ações, visando minimizar a probabilidade da ocorrência do risco ou de seu impacto, com o objetivo de tornar o risco aceitável.
 - Evitar: mudar o planejamento, eliminando a condição que o expunha a um risco específico.
 - Transferir: repassar as consequências do risco bem como a responsabilidade de resposta para quem está mais bem preparado para enfrentá-lo.
 - Aceitar: indicada nas situações em que a criticidade do risco é média ou baixa; ou na ocorrência de

riscos externos em que não seja possível implementar uma ação específica. Planos de contingência são apropriados para esse caso.

- A análise realizada neste processo tem o caráter preliminar, pois ainda não existem informações detalhadas sobre o escopo das ações que permitam realizar uma análise de riscos mais acurada. Esta será feita na etapa de planejamento da contratação e no planejamento de cada um dos projetos.

Saídas:

- Plano de Gestão de Riscos (*compõe a minuta do PDTI*).

Referências:

- Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP);
- Guia Prático para Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação – SLTI/MP;
- Guia de referência para a segurança das infraestruturas críticas da informação. Presidência da República. Gabinete de Segurança Institucional. Departamento de Segurança da Informação e Comunicações.

Materiais auxiliares:

- Planilha de Plano de Gestão de Riscos (vide seção Anexos).

3.11 Identificar os fatores críticos para a implantação do PDTI

3.11 • Identificar os fatores críticos para a implantação do PDTI

Objetivo:

Identificar fatores ou condições que podem definir o sucesso ou o fracasso da execução do PDTI.

Responsável:

Equipe de elaboração do PDTI.

Entradas:

- Não se aplica.

Descrição das Atividades:

- Identificar os pontos chaves que precisam, necessariamente, ser satisfeitos para que o PDTI tenha sucesso.

Observações:

- Fatores críticos são requisitos necessários para alcançar o sucesso na execução do PDTI. A ausência de um ou de vários desses requisitos, ou mesmo sua presença de forma precária, gerará impacto na estratégia e, conseqüentemente, no negócio da organização.

Saídas:

- Fatores Críticos para a implantação do PDTI (*compõe a minuta do PDTI*).

Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Não se aplica.

3.12 Consolidar a Minuta do PDTI

3.12 • Consolidar a Minuta do PDTI

Objetivo:

Consolidar a Minuta do PDTI.

Responsável:

Equipe de elaboração do PDTI.

Entradas:

- Abrangência e período de validade do PDTI;
- Portaria de designação da EqPDTI;
- Descrição da metodologia de elaboração do PDTI;
- Lista dos documentos de referência;
- Lista das estratégias da organização;
- Lista dos princípios e diretrizes;
- Plano de Trabalho do PDTI;
- Relatório de resultados do planejamento de TI anterior;
- Referencial estratégico de TI;
- Organização da TI;
- Matriz SWOT da TI;
- Alinhamento com as estratégias da organização;
- Critérios de priorização;
- Inventário de Necessidades;
- Plano de metas e ações;
- Plano de gestão de pessoas;
- Plano de investimentos e custeio;
- Proposta orçamentária da TI;
- Plano de gestão de riscos.

Descrição das Atividades:

- Consolidar a minuta do PDTI, de posse de todas as análises feitas e de todas as revisões aprovadas, conforme o formato recomendado por esse guia.

Observações:

- O formato recomendado por esse guia é apresentado no Modelo de Referência de PDTI do SISP (Anexo). O modelo propõe a estrutura mínima para o documento de PDTI e seus principais conteúdos.
- Os órgãos têm a faculdade de adaptar esse modelo às necessidades e ao nível de maturidade de governança de sua instituição, podendo somá-lo à outros modelos de mercado que considerem apropriado para a construção de seus PDTIs.

Saídas:

- Minuta do PDTI.

Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Arquivo de Modelo de Referência de PDTI do SISP (vide seção Anexos).

3.13 Aprovar a Minuta do PDTI

3.13 • Aprovar a Minuta do PDTI

Objetivo:

Aprovar a Minuta do PDTI.

Responsável:

Comitê de TI.

Entradas:

- Minuta do PDTI.

Descrição das Atividades:

- Avaliar a consistência técnica da proposta recebida, a compatibilidade político-social, orçamentário-financeira, a efetiva disponibilidade de recursos humanos em quantidade e qualidade para a sua realização e a consistência e mensurabilidade dos objetivos definidos e benefícios pretendidos.

Observações:

- Em data oportunamente agendada, a EqPDTI deve apresentar os trabalhos realizados e evidenciar as razões pelas quais entende que o PDTI atende às necessidades de informação da organização para o período abrangido. Essa evidenciação deve calcar-se em metas de mudança pretendidas nos indicadores de negócio mensuráveis escolhidos/definidos.
- Uma vez aprovada a minuta do PDTI pelo Comitê de TI, este o encaminhará formalmente à Autoridade Máxima da organização pública e agendará uma breve apresentação dessa minuta. Os principais riscos e benefícios deverão ser claramente apresentados e deverá ficar evidente a importância do apoio da Autoridade Máxima para que todas as áreas envolvidas na concretização das ações planejadas no PDTI efetivamente cumpram suas responsabilidades.

Saídas:

- PDTI – aprovado.

Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Não se aplica.

3.14 Publicar o PDTI

3.14 • Publicar
o PDTI

Objetivo:

Publicar o PDTI aprovado.

Responsável:

Autoridade Máxima.

Entradas:

- PDTI aprovado.

Descrição das Atividades:

- Publicar o documento do PDTI aprovado e assinado, na íntegra, no sítio do órgão (web) e o resumo no Diário Oficial da União – DOU.

Observações:

- A EGTI propõe a publicação do resumo do PDTI no Diário Oficial da União. O resumo do PDTI pode conter informações sobre a aprovação interna do documento no órgão (com a data), a indicação do instrumento normativo que aprovou o PDTI, e do que designou o comitê de elaboração, a abrangência e o período de validade do PDTI. É importante que contenha a referência ao sítio onde pode ser encontrada a versão final/aprovada, na íntegra, do documento.
 - Recomenda-se também a publicação do PDTI, em formato PDF ou HTML, no portal do SISP, para compartilhamento com os demais órgãos membros do SISP. O endereço para publicação é: <http://www.sisp.gov.br> → Comunidade SISP → Arquivos → PDTI – Elaboração e Monitoramento → PDTI dos órgãos.

Saídas:

- PDTI – publicado.

Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Não se aplica.

5.4 ARTEFATOS

Esta seção apresenta alguns dos principais documentos utilizados durante o processo de elaboração do PDTI.

Esses documentos têm a finalidade de apoiar a execução das atividades previstas no processo, sendo disponibilizados como materiais auxiliares.

Têm caráter exemplificativo, ou seja, é possível incluir informações ou alterá-las a critério da organização.

Os documentos sugeridos contemplam os 10 artefatos a seguir:








1. Portaria de designação da EqPDTI;
2. Lista de princípios e diretrizes;
3. Plano de trabalho para a elaboração do PDTI;
4. Cronograma;
5. Matriz SWOT;
6. Inventário de necessidades;
7. Plano de metas e ações;
8. Plano de investimentos e custeio;
9. Plano de gestão de riscos;
10. Modelo de Referência de PDTI do SISP.



Na próxima página, consta um quadro geral dos artefatos sugeridos, demonstrando, para cada artefato, em que fase é gerado e qual o objetivo principal.

Na seção de Anexos, é apresentado cada um dos documentos.

Cabe ressaltar que na seção de Anexos desse guia constam apenas as tabelas referentes aos artefatos. Nos arquivos digitais constam, além das tabelas, as instruções de como utilizá-los, provendo as orientações necessárias para o uso adequado.

Os arquivos digitais referentes aos documentos estão disponíveis em formato aberto no portal do SISP - <http://www.sisp.gov.br>.

Fase de Preparação	
 Portaria de designação da EqPDTI	<p>Nome: Portaria de designação da EqPDTI</p> <hr/> <p>Objetivo: Instrumento de formalização que aprova a elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e designa a equipe responsável pela elaboração e seu coordenador.</p>
 Lista Princípios e Diretrizes (PD)	<p>Nome: Lista de princípios e diretrizes</p> <hr/> <p>Objetivo: Relação dos princípios e diretrizes que nortearão a elaboração do PDTI.</p>
 PT-PDTI	<p>Nome: Plano de Trabalho para a elaboração do PDTI</p> <hr/> <p>Objetivo: Documento de plano de trabalho no qual estão descritas as informações essenciais de organização das atividades do projeto de elaboração do PDTI. Inclui um modelo de cronograma.</p>
Fase de Diagnóstico	
 Análise SWOT	<p>Nome: Análise SWOT</p> <hr/> <p>Objetivo: Matriz que analisa os pontos fortes e fracos, ambientes interno e externo à TI organizacional.</p>
 Inventário de necessidades	<p>Nome: Inventário de Necessidades</p> <hr/> <p>Objetivo: Organização das necessidades levantadas durante a execução dos processos de identificação de princípios e diretrizes, avaliação de resultados do planejamento anterior, avaliação do referencial estratégico da TI, avaliação da organização da TI, SWOT da TI, necessidades de informação, serviços de TI, infraestrutura de TI, contratação de TI e pessoal de TI.</p>
Fase de Planejamento	
 Plano de metas e ações (PM)	<p>Nome: Plano de metas e ações</p> <hr/> <p>Objetivo: Definição de metas e ações que contribuem para o alcance das necessidades inventariadas, identificando prazos e recursos de TI necessários para a realização das ações.</p>
 Plano de investimentos e custeio	<p>Nome: Plano de investimentos e custeio</p> <hr/> <p>Objetivo: Registro dos gastos necessários para a realização das ações planejadas.</p>

 <p>Plano de gestão de riscos</p>	<p>Nome: Plano de gestão de riscos</p> <p>Objetivo: Registro dos riscos associados às ações planejadas, contemplando a análise desses riscos e o planejamento de respostas.</p>
 <p>PDTI</p>	<p>Nome: Modelo de Referência de PDTI do SISP</p> <p>Objetivo: Modelo da estrutura e principais conteúdos a constarem no documento PDTI.</p>

6. ANEXOS

6.1 Portaria de designação da EqPDTI

SSP	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
[TEMPLATE DE PORTARIA PARA DESIGNAÇÃO DA EQUIPE DE ELABORAÇÃO DE PDTI]	
PORTARIA - <órgão> N° xxx, DE xx DE xxxx DE xxxx	
<p>Aprova a elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação para o período de <xxxx> a <xxxx> e designa a equipe responsável e seu coordenador.</p>	
<p>O PRESIDENTE DO COMITÊ DE TI, no exercício de suas atribuições e com base no <fundamento legal>, resolve:</p>	
<p>Art. 1º Aprovar a elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI para o período de xxxx a xxxx, nos termos desta Portaria.</p>	
<p>Art. 2º O PDTI deverá abranger <abrangência>.</p>	
<p>Art. 3º Designar os seguintes servidores para compor a equipe de elaboração do PDTI:</p>	
<p>I – Aaaaaaaaaaaaaa, coordenador;</p>	
<p>II – Bbbbbbbbbbbbbbb;</p>	
<p>III – Cccccccccccccc;</p>	
<p>IV – Dddddddddddddd.</p>	
<p>Art. 4º Cabe ao coordenador a responsabilidade de exercer <especificar as competências e as tarefas do Coordenador>.</p>	
<p>Art 5º Cabe à equipe a responsabilidade de exercer <especificar as competências e as tarefas da equipe de elaboração do PDTI>.</p>	
<p>Art. 6º A equipe designada deverá apresentar, em <xx> dias, o Plano de Trabalho para elaboração do PDTI para aprovação pelo Comitê de TI.</p>	
<p>Art. 7º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.</p>	
<p>PPPPPPPPPP PPPPPPPPP PPPPPPPPP Presidente do Comitê de TI</p>	
<p>Página 1</p>	

6.3 Plano de Trabalho para a elaboração do PDTI

<< Logotipo
do
órgão >>

<<Nome do órgão>>

<<Nome da(s) área(s) responsável(is) pela
elaboração do PDTI>>

Plano de Trabalho

Elaboração do Plano Diretor de Tecnologia de Informação

Histórico de Versões

Data	Versão	Descrição	Autor

INTRODUÇÃO

<<Finalidade e conteúdo desse documento de Plano de Trabalho>>

VISÃO GERAL

2.1. Objetivo

<<Objetivo do projeto de elaboração do PDTI, contemplando abrangência, período de validade e de revisão do PDTI>>

2.2. Contexto da Unidade de TI

<<Contexto geral da unidade de TI da organização.>>

2.3. Alinhamento Estratégico

<<Alinhamento com a estratégia e políticas da organização.>>

2.4. Fatores Motivacionais

<<Fatores motivacionais para a elaboração do PDTI>>

2.5. Premissas e Restrições

<<Premissas e restrições para elaboração do PDTI>>

EQUIPE PARTICIPANTE

<<Identificar membros da equipe de elaboração do PDTI, coordenador e aprovador(es)>>

Nome	Papel	Telefone	E-mail

PARTES INTERESSADAS

<<Seção Opcional - Identificar partes interessadas na elaboração do PDTI.>>

Nome	Órgão	Cargo

METODOLOGIA APLICADA

<<Metodologia a ser utilizada para a elaboração do PDTI>>

DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

<<Listagem dos documentos a serem utilizados como referência para a elaboração do PDTI.>>

PRINCÍPIOS E DIRETRIZES

<<Listagem dos princípios e diretrizes que nortearão a elaboração do PDTI, identificando possíveis critérios de priorização a serem aplicados às necessidades. >>

CRONOGRAMA

Atividade	Data de Início	Data de Término	Responsável

6.4 Cronograma

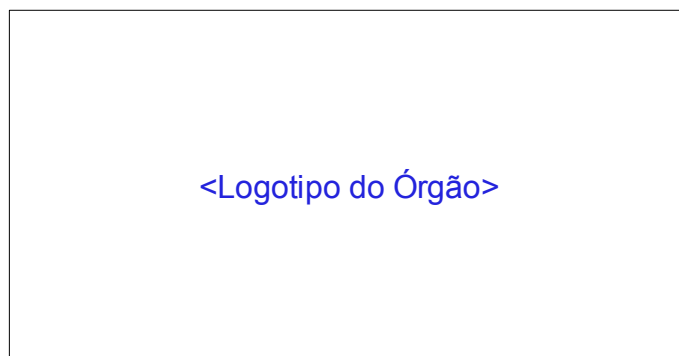
		Nome	Duração	Início	Término	Pred...	Nome do Recurso
1		Elaboração do PDTI	70,5 dias	03/01/11 08:00	11/04/11 13:00		
2		Preparação	13 dias	03/01/11 08:00	19/01/11 17:00		
3		Definir a abrangência e o período de vigência do PDTI	0,5 dias	03/01/11 08:00	03/01/11 13:00		Comitê de TI
4		Definir a Equipe de Elaboração do PDTI (EqPDTI)	0,5 dias	03/01/11 13:00	03/01/11 17:00	3	Comitê de TI
5		Aprovar a Portaria de designação da EqPDTI	0,5 dias	04/01/11 08:00	04/01/11 13:00	4	Autoridade Máxima; Comitê ...
6		Descrever a Metodologia de elaboração do PDTI	1 dia	04/01/11 13:00	05/01/11 13:00	5	Equipe de Elaboração do PDTI
7		Identificar e reunir os documentos de referência	2 dias	05/01/11 13:00	07/01/11 13:00	6	Equipe de Elaboração do PDTI
8		Identificar Estratégias da Organização	2 dias	07/01/11 13:00	11/01/11 13:00	7	Equipe de Elaboração do PDTI
9		Identificar Princípios e Diretrizes	2 dias	11/01/11 13:00	13/01/11 13:00	8	Equipe de Elaboração do PDTI
10		Identificar Necessidades - princípios e diretrizes	0,5 dias	13/01/11 13:00	13/01/11 17:00	9	Equipe de Elaboração do PDTI
11		Elaborar o Plano de Trabalho do PDTI (PT-PDTI)	3 dias	14/01/11 08:00	18/01/11 17:00	10	Equipe de Elaboração do PDTI
12		Aprovar o Plano de Trabalho - Preliminar	0,5 dias	19/01/11 08:00	19/01/11 13:00	11	Comitê de TI
13		Aprovar o Plano de Trabalho - Final	0,5 dias	19/01/11 13:00	19/01/11 17:00	12	Autoridade Máxima
14		Diagnóstico	34 dias	20/01/11 08:00	08/03/11 17:00	13	
15		Avaliar os resultados do Planejamento de TI anterior	4 dias	20/01/11 08:00	25/01/11 17:00	13	Equipe de Elaboração do PDTI
16		Identificar Necessidades - Planejamento de TI anterior	0,5 dias	26/01/11 08:00	26/01/11 13:00	15	Equipe de Elaboração do PDTI
17		Aprovar o relatório de resultados do Planejamento de TI anterior	1 dia	26/01/11 13:00	27/01/11 13:00	16	Comitê de TI
18		Analisar o Referencial Estratégico da área de TI	1 dia	27/01/11 13:00	28/01/11 13:00	17	Equipe de Elaboração do PDTI
19		Identificar Necessidades - Referencial Estratégico	0,5 dias	28/01/11 13:00	28/01/11 17:00	18	Equipe de Elaboração do PDTI
20		Analisar a Organização da TI	1 dia	31/01/11 08:00	31/01/11 17:00	19	Equipe de Elaboração do PDTI
21		Identificar Necessidades - Organização da TI	0,5 dias	01/02/11 08:00	01/02/11 13:00	20	Equipe de Elaboração do PDTI
22		Realizar a Análise SWOT da TI	1 dia	01/02/11 13:00	02/02/11 13:00	21	Equipe de Elaboração do PDTI
23		Identificar Necessidades - SWOT da TI	0,5 dias	02/02/11 13:00	02/02/11 17:00	22	Equipe de Elaboração do PDTI
24		Identificar as Necessidades de Informação da organização	20 dias	03/02/11 08:00	02/03/11 17:00	23	Equipe de Elaboração do PDTI
25		Identificar as Necessidades de Serviços de TI	20 dias	03/02/11 08:00	02/03/11 17:00	23	Equipe de Elaboração do PDTI
26		Identificar as Necessidades de Infraestrutura de TI	20 dias	03/02/11 08:00	02/03/11 17:00	23	Equipe de Elaboração do PDTI
27		Identificar as Necessidades de Contratação de TI	20 dias	03/02/11 08:00	02/03/11 17:00	23	Equipe de Elaboração do PDTI
28		Identificar as Necessidades de Pessoal de TI	20 dias	03/02/11 08:00	02/03/11 17:00	23	Equipe de Elaboração do PDTI
29		Consolidar o Inventário de Necessidades	1 dia	03/03/11 08:00	03/03/11 17:00	28	Equipe de Elaboração do PDTI
30		Alinhar as Necessidades de TI às Estratégias da Organização	2 dias	04/03/11 08:00	07/03/11 17:00	29	Equipe de Elaboração do PDTI
31		Aprovar o Inventário de Necessidades	1 dia	08/03/11 08:00	08/03/11 17:00	30	Comitê de TI
32		Planejamento	23,5 dias	09/03/11 08:00	11/04/11 13:00	31	
33		Atualizar critérios de priorização	0,5 dias	09/03/11 08:00	09/03/11 13:00	31	Comitê de TI
34		Priorizar as necessidades inventariadas conforme critérios	1 dia	09/03/11 13:00	10/03/11 13:00	33	Equipe de Elaboração do PDTI
35		Definir as Metas e Ações	3 dias	10/03/11 13:00	15/03/11 13:00	34	Equipe de Elaboração do PDTI
36		Planejar a execução das ações	3 dias	15/03/11 13:00	18/03/11 13:00	35	Equipe de Elaboração do PDTI
37		Planejar as ações de pessoal	2 dias	18/03/11 13:00	22/03/11 13:00	36	Equipe de Elaboração do PDTI
38		Planejar investimentos e custeio	3 dias	22/03/11 13:00	25/03/11 13:00	37	Equipe de Elaboração do PDTI
39		Consolidar a proposta Orçamentária da TI	1 dia	25/03/11 13:00	28/03/11 13:00	38	Equipe de Elaboração do PDTI
40		Consolidar os planos específicos	1 dia	28/03/11 13:00	29/03/11 13:00	39	Equipe de Elaboração do PDTI
41		Aprovar os planos específicos	0,5 dias	29/03/11 13:00	29/03/11 17:00	40	Comitê de TI
42		Atualizar os critérios de aceitação de risco	1 dia	30/03/11 08:00	30/03/11 17:00	41	Comitê de TI
43		Planejar o gerenciamento de riscos	2 dias	31/03/11 08:00	01/04/11 17:00	42	Equipe de Elaboração do PDTI
44		Identificar os fatores críticos para a implantação do PDTI	1 dia	04/04/11 08:00	04/04/11 17:00	43	Equipe de Elaboração do PDTI
45		Consolidar a Minuta do PDTI	2 dias	05/04/11 08:00	06/04/11 17:00	44	Equipe de Elaboração do PDTI
46		Aprovar a Minuta do PDTI - Comitê de TI	0,5 dias	07/04/11 08:00	07/04/11 13:00	45	Comitê de TI
47		Aprovar a Minuta do PDTI - Autoridade Máxima	0,5 dias	07/04/11 13:00	07/04/11 17:00	46	Autoridade Máxima
48		Publicar o PDTI (íntegra na WEB e resumo no DOU)	1 dia	08/04/11 08:00	08/04/11 17:00	47	Autoridade Máxima
49		Encerrar o Plano de Trabalho do PDTI	0,5 dias	11/04/11 08:00	11/04/11 13:00	48	Autoridade Máxima

6.5 Análise SWOT

Matriz SWOT

Ambiente Interno	Ambiente Externo
Pontos Fortes	Oportunidades
Pontos Fracos	Ameaças

[CAPA]



<<Nome do órgão>>

Plano Diretor de Tecnologia de Informação
<<Período de vigência do PDTI>>



[FOLHA DE ROSTO]

<< Informar os nomes que compõem a equipe de elaboração do PDTI (coordenador, integrantes e colaboradores), respectiva portaria de nomeação (ou outro documento normativo), e responsáveis pela aprovação do PDTI (Alta Direção, Comitê de TI), em ordem hierárquica>>

[HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES]

<< Registrar o controle de alterações (versões) do documento >>

Data	Versão	Descrição	Autor

[ÍNDICE / SUMÁRIO]

<< *Incluir índice/sumário do PDTI*>>

APRESENTAÇÃO

<< Descrever o **objetivo** do PDTI, destacando o **propósito** desse documento no contexto da organização>>

<<Descrever brevemente o **conteúdo** do PDTI>>

<< Descrever a **abrangência** do PDTI>>

<<Descrever o **período de validade** do PDTI>>

<<Descrever o **período de revisão** do PDTI>>

1. INTRODUÇÃO

<<Descrever os **fatores motivacionais** para a elaboração do PDTI.>>

<<Descrever o **alinhamento** com as estratégias, políticas e demais instrumentos de planejamento do órgão>>

2. TERMOS E ABREVIACÕES

<<Inserir tabela de significados dos principais **termos e abreviações** utilizados no decorrer do PDTI>>

3. METODOLOGIA APLICADA

<<Descrever brevemente a **metodologia** utilizada para elaboração do PDTI, bem como se alguma boa prática ou ferramenta foi aplicada.>>

4. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

<<Listar os **documentos** mais relevantes utilizados para a elaboração do PDTI, tais como: planejamento estratégico do órgão, PPA, regimento interno, PDTI e Plano de Metas e Ações anteriores, leis, decretos, instruções normativas, acórdãos.>>

5. PRINCÍPIOS E DIRETRIZES

<<Descrever os **princípios** que determinam o ponto de partida, bem como as **diretrizes** que serão as instruções para o alcance dos objetivos do PDTI. Eles orientarão o conteúdo do PDTI, apoiando na priorização de necessidades e critérios para aceitação de riscos.>>

6. ORGANIZAÇÃO DA TI

<<Descrever a TI organizacional quanto à estrutura, arquitetura, processos e recursos de TI. Informar o contexto geral em que se insere a unidade de TI na organização, apresentando a estrutura do órgão e da unidade de TI, por meio de organogramas. Evidenciar a hierarquia e as relações de subordinação e comunicação. Informar atividades e funções desenvolvidas pela unidade de TI.>>

7. RESULTADOS DO PDTI ANTERIOR

<<Descrever quais foram os resultados alcançados com o **planejamento anterior**, identificando quais metas foram cumpridas, quais não foram, os motivos pelos quais não foram cumpridas, quais fatores intervenientes contribuíram para o não cumprimento de metas, se as metas foram realistas e adequadas e o que seria necessário para capacitar a organização a cumprir novas metas relacionadas com o uso e a gestão de TI. >>

<<Caso o órgão não possua PDTI anterior, deve-se explicitar a ausência deste e informar sobre outro possível instrumento de planejamento que tenha sido utilizado.>>

8. REFERENCIAL ESTRATÉGICO DE TI

8.1 Missão

<<Descrever a **missão** da **unidade de TI**, ressaltando o motivo da existência desta unidade na organização. “Por que existimos?”, “O que fazemos” e “Para quem fazemos?”>>

8.2 Visão

<<Descrever a **visão** futura da **unidade de TI**, estabelecendo quais objetivos se busca alcançar. “O que queremos no futuro?”, “Onde pretendemos chegar?”>>

8.3 Valores

<<Descrever os **valores** e atributos que definem o comportamento e comprometimento da **unidade de TI** com o órgão, quais são aqueles que facilitam a participação das pessoas na execução da missão para o alcance da visão. “Como tratar as áreas de negócio?”, “Qual a nossa responsabilidade junto ao órgão?”>>

8.4 Objetivos Estratégicos

<<Descrever os **objetivos estratégicos** da **unidade de TI** que estão alinhados aos objetivos estratégicos da organização.>>

8.5 Análise de SWOT

<<Inserir a **matriz de SWOT**, apresentando o posicionamento estratégico da **unidade de TI**, com a identificação dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças em relação aos ambientes interno e externo. >>

9. ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO

<<Relacionar as **necessidades de TI** com as **Estratégias da Organização**, estabelecidas a partir das principais políticas e planos governamentais e da instituição, de forma a garantir que as metas e ações de TI sejam organizadas para atendê-las.>>

10. INVENTÁRIO DE NECESSIDADES

10.1 Critérios de Priorização

<<Informar os **critérios** que foram utilizados para priorizar as necessidades, assim como o possível **agrupamento** utilizado para a organização das necessidades. >>

10.2 Necessidades Identificadas

<< Descrever as **necessidades** (problemas ou oportunidades) identificadas em todo o órgão e que estão relacionadas à TI, **priorizadas** conforme os critérios de priorização definidos.>>

11. PLANO DE METAS E DE AÇÕES

11.1 Plano de Metas

<<Inserir o plano de metas, o qual definirá **marcos mensuráveis, controláveis e quantificáveis** para a satisfação de cada necessidade identificada.>>

11.2 Plano de Ações

<< Inserir o plano de ações, o qual definirá quais **ações** devem ser executadas para que as metas definidas sejam alcançadas, apontando **responsáveis, prazos e recursos necessários**.>>

12. PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS

<<Inserir o plano de gestão de pessoas, indicando o **quantitativo e qualificação dos recursos humanos** necessários para alcançar as metas e ações estabelecidas. Caso não se disponha de quadros adequados, deve-se planejar o quantitativo e a qualificação ideal. É importante fazer esta análise considerando a execução direta e indireta (contratada).>>

13. PLANO DE INVESTIMENTOS E CUSTEIO

<<Inserir o **plano de investimentos e custeio**, em serviços e equipamentos, para as ações definidas.>>

14. PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

<<Inserir o plano de gestão de riscos, com os **riscos identificados, probabilidade de ocorrência, impacto, critério de aceitação, ações preventivas e de contingência**, além dos **responsáveis** por cada risco identificado.>>

15. PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA DE TI

<<Inserir a **proposta orçamentária** para o atendimento das necessidades levantadas, explicitando as **adequações e restrições** necessárias.>>

16. PROCESSO DE REVISÃO DO PDTI

<<Informar a **periodicidade das revisões** que ocorrerão durante a validade do PDTI, bem como os **responsáveis** pelas revisões e os **motivos** que podem provocar atualizações no documento>>

17. FATORES CRÍTICOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO PDTI

<<Descrever os **pontos chaves** que podem definir o sucesso ou fracasso da execução do PDTI, se não existirem ou não forem observados.>>

18. CONCLUSÃO

<< Descrever a **importância da TI** para o negócio da organização.>>

<<Descrever a necessidade de **execução e acompanhamento** contínuo do PDTI .>>

19. ANEXOS

<< Informações adicionais poderão ser incluídas:

- Plano de trabalho do projeto de elaboração do PDTI, incluindo o cronograma;
- Relatório de Resultados do PDTI anterior;
- Situação atual da governança e gestão de TI;
- Descrição da Arquitetura Tecnológica;
- Inventário: Hardware, Software, Sistemas, Rede e Serviços de TI;
- Quadro de Pessoal de TI;
- Portfólio de TI;
- Lista de Necessidades não priorizadas para o período de validade do PDTI;
- Trechos do Planejamento Estratégico Institucional, Plano Plurianual (PPA) ou Orçamento do órgão referentes a TI;
- Outros documentos que completem ou auxiliem a compreensão do PDTI. >>

SIGLAS

Esta seção apresenta uma lista de siglas mencionadas no decorrer do Guia de Elaboração de PDTI do SISP.

Sigla	Descrição
APF	Administração Pública Federal
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i>
COBIT	<i>Control Objectives for information and related technology</i>
DOD	Documento de Oficialização da Demanda
DSI	Departamento de Sistemas de Informação
EGTI	Estratégia de Geral de Tecnologia da Informação
e-Ping	Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico
e-Mag	Modelo de Acessibilidade de Governo Eletrônico
e-PWG	Padrões Web em Governo Eletrônico
EqPDTI	Equipe de elaboração do PDTI
IN	Instrução Normativa
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MGP-SISP	Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP
MP	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PEI	Planejamento Estratégico Institucional
PETI	Plano Estratégico de TI
PMBok	Project Management Body of Knowledge
PPA	Plano Plurianual
SISP	Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação

GLOSSÁRIO

Esta seção apresenta explicações sobre algumas expressões utilizadas neste Guia, com o propósito de facilitar a compreensão do texto.

Item	Descrição
Arquitetura Tecnológica	Disciplina responsável pela definição, padronização e gestão das plataformas padrão de hardware e software de uma organização.
Boa prática	Existência de consenso geral de que a aplicação correta de habilidades, ferramentas e técnicas pode aumentar as chances de sucesso em uma ampla gama de projetos. (Guia PMBOK, 4ª Edição, 2008)
Capacitação	Processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.
DOD	Documento de Oficialização da Demanda. Documento que contém o detalhamento da necessidade da Área Requiritante da Solução de TI.
Estratégia Geral de Tecnologia da Informação	Documento balizador das diretrizes e metas de aprimoramento da Governança de Tecnologia da Informação dos órgãos integrantes do SISP.
e-PING	Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico, que definem um conjunto mínimo de premissas, políticas e especificações técnicas que regulamentam a utilização da Tecnologia de Informação e Comunicação no governo federal, estabelecendo as condições de interação com os demais poderes e esferas de governo e com a sociedade em geral.
Gerenciamento de Processos de Negócio	Enfoque disciplinado para identificar, desenhar, executar, documentar, avaliar, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para atingir resultados consistentes, alinhados com objetivos estratégicos da organização. (Guia BPM CBOK®)
Governança de TI	Consiste em aspectos de liderança, estrutura organizacional e processos que garantam que a área de TI da organização suporte e aprimore os objetivos e as estratégias da organização. É de responsabilidade dos executivos e da alta direção. (COBIT)
ITIL	Orienta o gerenciamento de serviços de TI. Consiste de uma série de publicações que fornecem recomendações para prover qualidade dos serviços de TI, e dos Processos e recursos necessários para suportá-los. (Glossário ITIL®)
Plano Plurianual	Instrumento legal de planejamento de maior alcance temporal no estabelecimento das prioridades e no direcionamento das ações do governo. Estabelece para a administração pública, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas que orientarão a aplicação dos recursos públicos para um período equivalente ao do mandato do chefe do Poder Executivo deslocado em um exercício (atualmente, quatro anos).
Processo	Conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por

	humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas. Os processos são disparados por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados que podem conduzir ao término do processo ou a outro processo. Processos são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas e consomem recursos na sua execução (tempo, dinheiro, materiais). (BPM-CBOK®)
Projeto	Esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. (Guia PMBOK®, 4ª Edição)
Risco	Um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo.
Tecnologia da Informação	Recursos necessários para adquirir, processar, armazenar e disseminar informações. (NBR ISO/IEC 38500: 2009)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bizagi Process Modeler – Software utilizado no desenvolvimento dos fluxos. Disponível em: http://www.bizagi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=122>. Acesso em novembro/2011.
- Guia de Referência COBIT 4.1. Português. Disponível em: <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Pages/Downloads.aspx>. Acesso em novembro/2011.
- *Documents Associated with Business Process Model and Notation (BPMN). Version 2. Release date: January 2011.* Disponível em: <http://www.bpmn.org/>. Acesso em janeiro/2012.
- Manual Governança Amiga. Microsoft. Disponível em: <http://www.microsoft.com/brasil/setorpublico/governanca/>. Acesso em novembro/2011.
- Material didático do curso Elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação. Programa Desenvolvimento de Gestores de Tecnologia da Informação – DGTI. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP.
- Rezende, Denis Alcides. Planejamento de Sistemas de Informação e Informática, São Paulo: Atlas, 2011. 4ª edição.
- Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MP). **Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI)**. Versão 2011-2012. Disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br/sisp-conteudo/estrategia-geral-de-ti>. Acesso em: outubro/2011.
- Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MP). **E-PING: Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico**. Versão 2012. Disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br/acoes-e-projetos/e-ping-padroesde-interoperabilidade/versoes-do-documento-da-e-ping>. Acesso em: dezembro/2011.
- Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MP). **Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação**. Versão 1.0. Disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br/sisp-conteudo/nucleo-de-contratacoes-de-ti/projetos/atualizacao-do-guia-de-contratacao-de-solucoes-de-ti>. Acesso em: fevereiro/2012.
- Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MP). **Instrução normativa nº 4, de 12 de novembro de 2010**. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal. 2010. Disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/instrucaonormativa-no-04-de-12-denovembro-de-2010>. Acesso em: dezembro/2011.
- Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MP). **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP – MGP-SISP**. A metodologia é um conjunto de boas práticas em gerenciamento de projetos para os órgãos integrantes do SISP. Versão 1.0. 2011. Disponível em: <http://www.sisp.gov.br/mgpsisp/processos/default>. Acesso em fevereiro/2012.
- Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MP). **Guia para criação e funcionamento do Comitê de TI**. Versão 1.0. 2011. Disponível em: http://www.sisp.gov.br/dotlrn/clubs/gestodetisisp/file-storage/view/file-storage-new-folder-13084930/comit-s-de-ti/guia-comit-de-ti/Guia_para_criacao_e_funcionamento_do_Comite_de_TI.pdf. Acesso em janeiro/2012.
- Weill, P.; Ross, J. Governança de Tecnologia da Informação. Editora Makron Books, 2005.