



**GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
ARTEFATO GESTÃO DE PESSOAS DE TIC**

**MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO
SECRETARIA DE COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA DAS EMPRESAS ESTATAIS
DIRETORIA DE ORÇAMENTO DE ESTATAIS
COORDENAÇÃO-GERAL DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE ESTATAIS**

BRASÍLIA - 2018

**MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO
E GESTÃO**
**SECRETARIA DE COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA
DAS EMPRESAS ESTATAIS**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Fernando Antonio Ribeiro Soares

Secretário

Márcia Abrahão Moura

Reitora

André Nunes

Diretor do Departamento de Orçamento de Estatais

Sanderson Cesar Macedo Barbalho

Diretor do Centro de Apoio ao Desenvolvimento
Tecnológico – CDT

Gerson Batista Pereira

Coordenador-Geral de Gestão da Informação de Estatais

Rafael Timóteo de Sousa Júnior

Coordenador do Laboratório de Tecnologias
da Tomada de Decisão – LATITUDE

EQUIPE TÉCNICA

Natal Henrique Troz Guglihermi – SEST

Otávio Porto Barbosa – SEST

EQUIPE TÉCNICA

Georges Daniel Amvame Nze

(Pesquisador Sênior)

Claudia Jacy Barrenco Abbas

(Pesquisador Sênior)

Edna Dias Canedo

(Pesquisador Sênior)

Rodrigo de Souza Goncalves

(Pesquisador Sênior)

Adyr Andrade de Menezes

Amanda Aline Figueiredo Carvalho

Bruno Justino Garcia Praciano

Demétrio Antônio da Silva Filho

Fabricio de Oliveira Taguatinga

Glauber Luiz Lopes da Silva

Jean Victor Ribeiro Vieira

João Batista Alves Diniz

Jorge Guilherme Silva dos Santos

José Maria dos Reis Lisboa

Leomar Camargo de Souza

Marcus Vinicius Bomfim Guimaraes Barbalho

Moramay Coutinho Guimarães Coelho

Pedro Thiago Rocha de Alcântara

Priscilla Gonçalves da Silva e Souza

Rafaella Aparecida Rosa Lima

Rosa Cristina Portela Dias Jácome

Ruyther Parente da Costa

Victor Matheus da Silva

B823g

Brasil. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Governança de tecnologia da informação : artefato gestão de pessoas de
TIC / Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de
Coordenação e Governança das Empresas Estatais, Coordenação-Geral de
Gestão da Informação de Estatais; Universidade de Brasília. -- Brasília : MP,
2018.

12 p.

1. Governança Digital 2. Tecnologia da Informação 3. Empresas Estatais
4. Administração Pública I. Título II. Universidade de Brasília.

CDU 658.115:004

HISTÓRICO DE VERSÕES

09/03/2018 | Versão 1.0

Descrição: Inclusão dos artefatos, definição do processo, adequação do passo-a-passo, objetivos e capa ao processo.

Autor: Edna Dias Canedo e Pedro Thiago Rocha de Alcântara.

Revisor: Natal Henrique Troz Guglilhermi e Otávio Porto Barbosa.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
VISÃO GERAL	5
2.1. Objetivo.....	5
2.2. Justificativa.....	5
GESTÃO DE PESSOAS DE TIC	6
3.1. Definição.....	6
3.2. Passo a passo.....	6
ARTEFATOS	6
4.1. Documentos	6
4.1.1 Banco de Talentos.....	7
4.1.2 Formulário de Definição de Papéis e Responsabilidades.....	9
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	12
5.1. Documentos	12

INTRODUÇÃO

Em observância às normas e diretrizes de Tecnologia da Informação (TIC) do Poder Executivo Federal, disseminadas pela Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (SETIC/MP), na condição de Órgão Central do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) e, conforme preconiza o Decreto Presidencial nº 7.579, de 11 de outubro de 2011, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), como Órgão Setorial integrante do SISP, vincula-se aos preceitos definidos pelo Sistema relativamente à governança e gestão de tecnologia da informação.

Diante do tema e também em decorrência de orientação do TCU, conforme Acórdão 3051/2014 a SEST deve atuar no desenvolvimento de ações que promovam a disseminação da cultura de Governança de TIC nas Empresas Estatais, para facilitar o cumprimento dos objetivos definidos e exigidos no planejamento estratégico, como também na racionalização de recursos e retorno financeiro/operacional.

VISÃO GERAL

2.1. Objetivo

Identificar e apontar os passos necessários, de acordo com práticas listadas em literatura e conhecimento prático, para a criação da Gestão de Pessoas de TIC nas diferentes Empresas Estatais.

2.2. Justificativa

A SEST, institucionalmente, como órgão de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, deve promover e orientar a Governança de TIC dessas entidades. As iniciativas nesse sentido devem ser planejadas e priorizadas a partir do alinhamento dos investimentos de TIC aos objetivos estratégicos das organizações.

GESTÃO DE PESSOAS DE TIC

3.1. Definição

O processo aderente de Gestão de Pessoas de TIC visa proporcionar uma abordagem para garantir a estruturação ideal, colocação, direitos de decisão e as competências das pessoas de TIC.

Para isso, faz-se necessária a definição e comunicação dos papéis e responsabilidades, aprendizagem e crescimento dos planos e expectativas de desempenho, suportado por pessoas competentes e motivadas.

3.2. Passo a passo


Para a implantação do processo de Gestão de Pessoas de TIC é preciso executar as seguintes atividades:


1. As habilidades e competências das pessoas da área de TIC da Estatal devem ser identificadas, documentadas e mantidas atualizadas.
2. Os papéis e responsabilidades das pessoas da área de TIC de acordo com suas habilidades e competências devem ser identificadas e documentados em um formulário específico para esse fim.
3. Os pontos focais da área de TIC da estatal devem ser identificados para serem o contato direto, caso haja alguma necessidade.
4. Criar um Banco de Talentos de acordo com as habilidades e competências das pessoas da área de TIC.
5. Atualizar o Banco de Talentos de acordo com a capacitação realizada pelos colaboradores, inserindo as novas habilidades adquiridas.

ARTEFATOS

4.1. Documentos

Modelos de documentos para a criação e operacionalização do Gestão de Pessoas de TIC:

Identificação Habilidades e Competências	
 Banco de Talento	Nome: Banco de Talentos
	Objetivo: Documentar as habilidades e competências das pessoas

	vinculadas à TIC da Estatal.
Estabelecimento de Papéis e Responsabilidades	
 <p>Formulário de Definição de Papéis e Responsabilidades</p>	<p>Nome: Formulário de Definição de Papéis e Responsabilidades</p>
	<p>Objetivo: Documentar os Papéis e Responsabilidades de TIC definidos para a Estatal.</p>

4.1.1 Banco de Talentos

Banco de Talentos com as Habilidades e Competências do Pessoal de TI do <Estatal>

Objetivo

Armazenar as Habilidades e Competências do Pessoal de TI do <Estatal> para prover aperfeiçoamento por meio de Programas de Capacitação e elaborar e acompanhar a formação e desenvolvimento de uma nova estrutura de pessoal para a TI no âmbito do <Estatal>.

<Inserir o nome do Setor/Departamento/Secretaria da Estatal>

Identificador da Pessoa	Nome do Colaborador	Habilidades	Competências
CPF			
CPF			

<Nome completo da autoridade máxima da Estatal >

<Cargo da autoridade máxima da Estatal >

Observações:

Segundo CHIAVENATO [1], Gestão de Pessoas é uma área multidisciplinar que descreve processos e atividades a serem realizadas para desenvolver as pessoas em seu ambiente de trabalho. Desta forma, para entender a gestão de pessoas é preciso pensar nesta disciplina como um sistema integrado de processos que se relacionam entre si. Além disso, é preciso entender também que os processos envolvidos na gestão de pessoas são

multidisciplinares, abrangendo áreas como sociologia, psicologia, direito e medicina, por exemplo.

Segundo o CHIAVENATO [1], a Gestão de Pessoas vai muito além do que vem a ser Recursos Humanos, trabalham-se os objetivos organizacionais, contextualizando as pessoas como seres humanos, através de seus talentos, desempenho, competência e motivação. Esse moderno conceito vê as pessoas como ativadores de outros recursos, tais como financeiros, tecnológicos, mercadológicos e produtivos. Objetiva-se que as pessoas se sintam parceiras da organização. Deste modo, percebe-se o quão é importante o conceito da Gestão de Pessoas para as organizações de sucesso, uma vez que, de acordo com CHIAVENATO, são as pessoas que movem todo o processo organizacional, interno e externamente. Sem as pessoas, fica difícil gerir um sistema, um empreendimento. Portanto, há a necessidade das organizações, públicas ou privadas, de se tornarem mais conscientes e atentas quanto as pessoas que dela fazem parte.

O Plano de Gestão de Pessoas trouxe a definição e a descrição do processo de gestão de pessoas, baseado nos princípios do COBIT 5 [2], um modelo corporativo para a governança e gestão de TI, amplamente aceito e reconhecido pelo mercado, que atualmente se encontra na sua versão 5. Dentre os cinco princípios do COBIT 5 [2] para a governança e gestão de TI, o quarto é a base e a referência para a gestão de pessoas da organização, e além disso, o COBIT 5 [2] propõe a implantação da governança de TI por meio da utilização de habilitadores, que são fatores que têm a capacidade de, individualmente ou coletivamente, influenciar o funcionamento adequado da governança da TI organizacional. Habilitadores são geralmente definidos como qualquer coisa que possa ajudar a atingir os objetivos corporativos.

O modelo do COBIT 5 [2] define sete categorias de habilitadores. O **habilitador Pessoas, habilidades e competências** está associado às pessoas que são necessárias para a conclusão bem-sucedida de todas as atividades, bem como para a tomada de decisões corretas e corretivas. Para o COBIT 5 [2], este é um dos habilitadores considerados como recursos da organização com a capacidade de, individualmente ou coletivamente, influenciar o funcionamento da governança da TI.

O modelo do habilitador pessoas, habilidades e competências destaca:

Partes interessadas — As competências podem ser encontradas em Partes internas e externas à organização. Cada interessado assume funções participantes como administradores de negócios, administradores de projeto, parceiros, concorrentes, especialistas, e cada papel exige um conjunto de habilidades distintas.

Metas — As metas das habilidades e competências estão relacionadas com os níveis de educação e qualificação, habilidades técnicas, experiência, conhecimento e habilidades comportamentais necessários para desenvolver as atividades do processo com sucesso. As metas dos funcionários incluem níveis corretos de disponibilidade de pessoal e índice de rotatividade. Ciclo de vida - Habilidades e competências têm um ciclo de vida. Uma organização tem que saber qual é sua atual base de habilidades e planejar o que ela deve ser. Isto é influenciado pela estratégia e pelos objetivos corporativos. As habilidades devem ser desenvolvidas (com treinamento) ou adquiridas (com recrutamento) e

implantadas nos diversos papéis da estrutura organizacional. As habilidades devem ser transferidas, por exemplo, se uma atividade for automatizada ou terceirizada. Periodicamente, por exemplo, anualmente, a organização deve avaliar a base de competências para compreender a evolução ocorrida, que será informada no processo de planejamento do próximo período. Esta avaliação também pode ser incluída no processo de recompensa e reconhecimento de recursos humanos.

Boas Práticas - As boas práticas de habilidades e competências incluem a definição de requisitos de qualificação claros e objetivos de cada papel desempenhado pelas diversas partes interessadas. Isto pode ser descrito em diferentes níveis de habilidades em diversas categorias. Para cada nível de habilidade apropriado em cada categoria de habilidade, uma definição da habilidade deverá ser disponibilizada. As categorias de habilidade correspondem às atividades de TI assumidas, por exemplo, gestão da informação, análise de negócios.

Exemplo de habilidades e competências:

Identificador da Pessoa	Nome do Colaborador	Habilidades	Competências
CPF	João	Escrita (habilidade de escrita de relatórios técnicos)	Escrita e Leitura de relatórios em inglês e português.
CPF	Maria	Comunicação	Comunicar-se com os acionistas, clientes, fornecedores, parceiros, superiores e subordinados de forma eficaz - Entender os tipos de feedback, como avaliar a adequabilidade e as condições do feedback. Feedback eficaz. Feedback individual versus feedback coletivo; prós e contras; como e quando pedir feedback; as diversas direções possíveis de se dar feedback.

4.1.2 Formulário de Definição de Papéis e Responsabilidades

Formulário de Definição de Papéis e Responsabilidades do Pessoal de TI do <Estatas>

Objetivo

Definir os papéis e responsabilidades do Pessoal de TI do <Estatal> , permitindo que todos os participantes tenham conhecimento do seu papel e suas responsabilidades no âmbito do <Estatal>.

<Inserir o nome do Setor/Departamento/Secretaria da Estatal>

Número	Papel	Responsabilidades
1.		
2.		

<Nome completo do responsável >

<Cargo >

Observações:

A confecção da matriz de papéis e responsabilidades constitui boa prática prevista pelo guia internacional Objetivos de Controle de Tecnologia da Informação (COBIT), possibilitando definir e comunicar - à equipe e usuários finais - o conjunto de atividades da área de TIC, os seus responsáveis, quem deve ser consultado antes de sua execução e os que necessitam ser informados posteriormente após a sua conclusão.

Projetos e serviços são planejados e executados por pessoas. Portanto, para que o projeto e ou serviço seja bem-sucedido é importante definir uma estrutura formal para os indivíduos envolvidos. Esta providência faz com que as pessoas tenham claro entendimento das suas responsabilidades e autoridades que têm para realizar as atividades do projeto/serviço. A forma de organização varia com o tamanho e a natureza de cada estatal / projeto / serviço.

Em cenários que envolvem muitas pessoas, é conveniente definir uma matriz de responsabilidades. Isso ajuda a estabelecer as expectativas e a assegurar que as pessoas sabem e entendem o que se espera delas. A matriz de responsabilidades permite descrever o papel e responsabilidades de cada um dos colaboradores.

Na matriz de um projeto, por exemplo, as diferentes pessoas (ou funções), aparecem como colunas, com os entregáveis listados nas linhas. Os pontos de interseção descrevem as responsabilidades de cada indivíduo em cada um dos entregáveis. Nas linhas, poderá em alternativa, utilizar fases, elementos da WBS, atividades ou qualquer outro aspeto do projeto.

Exemplo de papéis e responsabilidades em um projeto

Abaixo, apresenta-se uma matriz simples, com a descrição das responsabilidades sugeridas.

	Patrocinador do Projeto	Diretor do Projeto	Gestor do Projeto	Equipe do Projeto	Comitê de TI
Charter do Projeto	A	A	R	C	A
Plano de Comunicação	A	C	R	I	C
Requisitos do Projeto	A	I	R	C	I
Relatórios de Progresso	I	I	R	C	I

Descrição:

“R” significa que a pessoa (ou função) é responsável pelo entregável. Geralmente, há uma única pessoa que é responsável pela criação do entregável, embora muitas pessoas possam ser consultadas e fornecer informações.

“A” significa que a pessoa (ou função) aprova o entregável.

“C” significa que a pessoa (ou função) é consultada sobre o entregável.

“I” significa que a pessoa (ou função) é informada sobre o entregável (por exemplo, notificada quando for concluído).

O Charter do Projeto é criado pelo gestor de projeto e é aprovado pelo patrocinador de projeto, diretor do projeto e pelo Comitê de TI. A equipe do projeto é consultada durante a criação do Charter. Os Requisitos do Projeto são criados pela equipe do projeto, revistos pelo gestor de projeto e diretor do projeto e aprovados pelo patrocinador do projeto e Comitê de TI.

O objetivo da matriz de responsabilidades é proporcionar clareza e chegar a acordo sobre quem faz o quê, de modo que as colunas possam ser definidas tão detalhadamente quanto o necessário. Por exemplo, a equipa de projeto poderia ter sido dividida em cada um dos seus membros, com os nomes específicos em colunas separadas. A pessoa responsável pela criação dos requisitos do projeto poderia então ser indicada na respetiva coluna.

Após a matriz estar concluída, deve ser distribuída para aprovação para confirmar que todos compreendem e concordam com os seus papéis e responsabilidades no projeto. Se isso for feito na etapa de definição do projeto, esta pode ser incluída no Charter do Projeto.

A capacidade da matriz comunicar claramente é determinante para a sua eficácia. Ela deve refletir quais são as expectativas e responsabilidades dos indivíduos, organizações ou entidades envolvidas no projeto, e evitar, se possível, qualquer ambiguidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

5.1. Documentos

- Guia de Gestão de Pessoas do SISP (Versão 1.0 – 2014).
- PMBOK (5ª Edição – 2012).