

GUIA DE PDTIC DO SISP

Versão 2.0



PRESIDENTE DA REPÚBLICA

MICHEL TEMER

MINISTRO DE ESTADO DO PLANEJAMENTO,
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

DYOGO OLIVEIRA (INTERINO)

SECRETÁRIO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

MARCELO PAGOTTI

SECRETÁRIO ADJUNTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

WAGNEY SCHUNCK DE GODOY

DIRETORA DO DEPARTAMENTO DE GOVERNANÇA,
SISTEMAS E INOVAÇÃO

ANA CAROLINA ROMÃO DEGASPARI PINTO DE CASTRO

COORDENADORA-GERAL DE GOVERNANÇA E GESTÃO
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

FERNANDA HADDAD ESTEVES DE LIMA

Equipe Técnica de Elaboração da Versão 2.0

Daniel Figueiredo Trindade
Edvan Rodrigues dos Santos
Felipe Ximenes
Jackeline Paula de Godoi Degani
Jordana Garcia Evangelista
Joyce Lustosa Belga
Marcelo Moreira de Oliveira

Equipe de Apoio

Alessandro Tomazini Dias
Daniela Santos Cordeiro Baldez
João Alberto Muniz Gaspar
Leandro Oliveira Bahia

Contribuições (oficinas, comunidade SISP e consulta pública)

Para a concepção e construção deste Guia, foram fundamentais a participação e a contribuição com experiências e conhecimentos dos seguintes envolvidos:

Ana Cecília de Sá Campello Faveret • ANS
Ana Claudia Sivieri • ANATEL
Cristiano Araujo de Sousa • BCB
Daniel de França Arcoverde • UFPE
Daniel Souza Coelho • IFB
Davison da Silva Ferreira • (consulta pública)
Edna Pereira Pinto Fernandes • (consulta pública)
Everson da Conceição Badaró • IFB
Fábio Gomes Barros • MI
Flávia Silveira Correia Perea • BCB
Jose Carlos Pena Gonzalez • UNB
José Félix Furtado de Mendonça • BCB
José Geraldo Loureiro • IBGP
José Romildo Andrade • STI
Josias Mendes da Silva • ANAC
Kelly de Fátima Carneiro • ANAC
Luiz Alexandre Rodrigues da Silva • (consulta pública)
Marcel Moreira Viriato • MTUR
Márcio Crescêncio • IFC
Marylene B. C. Moura • ANAC
Marco Antônio Fragoso de Souza • MP
Marcos Namekata • (consulta pública)
Maria do Carmo Duarte Freitas • (consulta pública)
Nadja Medeiros • UFPE
Rafael Nunes • (consulta pública)
Raquel Santos Moura G. de Oliveira • MTUR
Roberta Lira dos Santos • UFPE
Ronaldo Ferreira Magalhães Marques • CGU

Rui Ribeiro • TCU
Samantha Almeida Gomes • MT
Sâmia Firmino Pinto • MTUR
Tiago Chaves Oliveira • CGU
Uender Ferreira Amaral • MT
Vinícius Eloy dos Reis • CADE
Vladimir Fagundes • (consulta pública)
Wesley Paesano Lins • ANATEL

Equipe Técnica de Elaboração da Versão 1.0

Anna Karina Andrade
Eric Fábio de Aguiar Germano
Fábio Gomes Barros
Joyce Lustosa Belga
Leandro Oliveira Bahia
Marcelo Moreira de Oliveira

Equipe de Apoio

Alessandro Tomazini Dias
Américo Borghi Moreira Jacinto
Ana Carolina Romão Degaspari
Cristiane de Freitas Leal
Eduardo Marins do Carmos
Fábio Lacerda Alves
João Alberto Muniz Gaspar
Karylla Melo Vêncio
Laureano Struck
Marcel Castelo Branco
Raniére Araújo de Campos
Ricardo Miotto Lovatel
Ronaldo César Serafini Abrão
Simone Gonçalves de Alencar
Tiago Chaves Oliveira
Vinícius Eloy dos Reis

Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2016.

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>

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



O trabalho Guia de PDTI do SISP foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição - NãoComercial - CompartilhaIgual 3.0 Não Adaptada.

Histórico de versões

DATA	VERSÃO	DESCRIÇÃO	AUTOR
23/04/12	1.0	Primeira versão do Guia de Elaboração de PDTIC do SISP.	Equipe Técnica de Elaboração do Guia
12/01/15	2.0 beta	Versão enviada à Comunidade SISP para recebimento de contribuições.	Equipe Técnica de Elaboração do Guia
01/09/16	2.0	Versão contemplando as contribuições da comunidade SISP, das Oficinas para validação do conteúdo do Guia, Reunião com especialistas e Consulta Pública.	Equipe Técnica de Elaboração do Guia

Nota de atualização da versão

Foi realizada a revisão completa no “Guia de Elaboração do PDTI do SISP v1.0” e gerado o novo “Guia de PDTIC do SISP”. Esta alteração envolve um detalhamento dos tópicos de elaboração e também o desenvolvimento de novos assuntos, conforme listados abaixo:

- Inclusão de referências à Política de Governança Digital e à Estratégia de Governança Digital;
- Adequação da nomenclatura dos elementos BPMN utilizados, conforme especificação OMG, versão 2.0. Dessa forma, os elementos empregados passaram a ser: macroprocesso, processo, subprocesso, atividade e tarefa;
- Alterações no processo de Elaboração do PDTIC:
 - Reescrita de objetivos e tarefas das atividades;
 - Alterações na atividade Atualizar Critérios de Priorização;
 - Inclusão da atividade Estimar a Capacidade da Execução da TIC;
 - Inclusão da atividade Planejar o Levantamento das Necessidades;
 - Alterações nas atividades referentes ao Levantamento de Necessidades;
 - Alterações na atividade Planejar Orçamento das ações do PDTIC;
 - Alterações na atividade Planejar o Gerenciamento de Riscos.
- Inclusão e detalhamento do processo de Acompanhamento do PDTIC; e
- Atualização das Referências Bibliográficas.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO • 7

INTRODUÇÃO • 8

1. VISÃO GERAL • 10

- 1.1. O SISP • 10
- 1.2. PLANEJAMENTO • 11
- 1.3. PLANEJAMENTO DE TIC • 12
- 1.4. IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO • 13
- 1.5. FUNDAMENTOS LEGAIS • 13
- 1.6. NÍVEIS DE PLANEJAMENTO • 16
- 1.7. INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO • 17
 - 1.7.1. SISTEMAS DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO FEDERAL: PPA, LDO E LOA • 17
 - 1.7.2. POLÍTICA DE GOVERNANÇA DIGITAL • 18
 - 1.7.3. ESTRATÉGIA DE GOVERNANÇA DIGITAL EGD • 19
 - 1.7.4. PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL – PEI • 20
 - 1.7.5. PLANOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO • 20
 - 1.7.6. ALINHAMENTO ENTRE OS INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO • 21

2. CICLO DE VIDA DO PDTIC • 24

3. PAPÉIS ENVOLVIDOS NO CICLO DE VIDA DO PDTIC • 25

4. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PDTIC • 27

- 4.1. PREPARAÇÃO • 28
- 4.2. DIAGNÓSTICO • 37
- 4.3. PLANEJAMENTO • 57

5. PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO DO PDTIC • 70

- 5.1. INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO • 72
- 5.2. PLANEJAMENTO DO ACOMPANHAMENTO • 74
- 5.3. MONITORAMENTO • 81
- 5.4. AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA • 84
- 5.5. AVALIAÇÃO FINAL (PRESTAÇÃO DE CONTAS) • 89

6. ARTEFATOS • 94

SIGLAS • 98

GLOSSÁRIO • 99

BIBLIOGRAFIA • 101

ANEXOS 106

- I. MODELO DE PORTARIA DE DESIGNAÇÃO DA EQEPDTIC • 106
- II. MODELO DE LISTA DE PRINCÍPIOS E DIRETRIZES • 107
- III. MODELO DE PLANO DE TRABALHO PARA A ELABORAÇÃO DO PDTIC • 108
- INTRODUÇÃO • 109
- IV. MODELO DE CRONOGRAMA [ELABORAÇÃO] • 111
- V. MODELO DE MATRIZ SWOT • 112
- VI. MODELO DE INVENTÁRIO DE NECESSIDADES • 113
- VII. MODELO DE PLANO DE METAS E AÇÕES • 113
- VIII. MODELO DE PLANO ORÇAMENTÁRIO • 114
- IX. MODELO DE PLANO DE GESTÃO DE RISCOS • 114
- X. MODELO DE REFERÊNCIA DE PDTIC DO SISP • 115
- XI. MODELO DE PORTARIA DE DESIGNAÇÃO DA EQAPDTIC • 120
- XII. MODELO DE PLANO DE ACOMPANHAMENTO PA-PDTIC • 121
- XIII. MODELO DE PAINEL DE ACOMPANHAMENTO DO PDTIC – AC-PDTIC • 123
- XIV. MODELO DE RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DO PDTIC – RA-PDTIC • 125
- APRESENTAÇÃO • 126
- XV. MODELO DE RELATÓRIO DE RESULTADOS DO PDTIC RR-PDTIC • 128
- XVI. MODELO DE CRONOGRAMA [ACOMPANHAMENTO] • 131
- XVII. EXEMPLOS DE INDICADORES • 132

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: NÍVEIS DE PLANEJAMENTO • 16

FIGURA 2: FLUXO DOS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO • 23

FIGURA 3: RELAÇÃO ENTRE OS NÍVEIS E INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO • 23

FIGURA 4: MACROPROCESSO DE PDTIC • 24

FIGURA 5: PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PDTIC • 27

FIGURA 6: SUBPROCESSO DE PREPARAÇÃO • 29

FIGURA 7: SUBPROCESSO DE DIAGNÓSTICO • 38

FIGURA 8: NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO • 46

FIGURA 9: NECESSIDADES DE SERVIÇOS DE TIC • 48

FIGURA 10: NECESSIDADES DE INFRAESTRUTURA DE TIC • 50

FIGURA 11: NECESSIDADES DE CONTRATAÇÃO DE TIC • 52

FIGURA 12: NECESSIDADES DE PESSOAL DE TIC • 54

FIGURA 13: ALINHAMENTO ÀS ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO • 56

FIGURA 14: SUBPROCESSO DE PLANEJAMENTO [ELABORAÇÃO] • 58

FIGURA 15: EXEMPLO DE RELACIONAMENTO ENTRE NECESSIDADES, METAS E AÇÕES • 62

FIGURA 16: CONTEXTO DO ACOMPANHAMENTO DO PDTIC • 70

FIGURA 17: PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO DO PDTIC • 72

FIGURA 18: VISÃO DOS INDICADORES DURANTE O CICLO DE VIDA DO PDTIC • 74

FIGURA 19: SUBPROCESSO DE PLANEJAMENTO [ACOMPANHAMENTO] • 75

FIGURA 20: SUBPROCESSO DE MONITORAMENTO • 82

FIGURA 21: SUBPROCESSO DE AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA • 85

FIGURA 22: SUBPROCESSO DE AVALIAÇÃO FINAL • 89

APRESENTAÇÃO

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

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

Para alcançar esse resultado, é necessário que haja um alinhamento entre as estratégias e planos da TIC e as estratégias organizacionais. Dessa maneira, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDTIC – é o instrumento que permite nortear e acompanhar a atuação da área de TIC, definindo estratégias e o plano de ação para implementá-las.

No cenário atual de constantes mudanças, o PDTIC 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 PDTIC representa um instrumento de gestão para a execução das ações e projetos de TIC da organização, possibilitando justificar os recursos aplicados em TIC, minimizar o desperdício, garantir o controle, aplicar recursos naquilo que é considerado mais relevante e, por fim, melhorar a qualidade do gasto público e o serviço prestado ao cidadão e à sociedade como um todo.

Portanto, para contribuir com o alcance desses objetivos, este guia provê informações que ajudam as organizações a planejarem melhor as ações relacionadas à Tecnologia da Informação e Comunicações, auxiliando na solução de alguns dos grandes desafios enfrentados pela administração pública atualmente: o de possibilitar a maior efetividade no emprego dos recursos de TIC orientado ao cliente final do Estado brasileiro, que é o cidadão, colaborar para uma gestão integrada, com publicidade das intenções e realizações, resultando, assim, em maiores benefícios entregues à sociedade e maior transparência no uso dos recursos públicos.



INTRODUÇÃO

O Guia de PDTIC do SISP tem por finalidade disponibilizar conhecimento para auxiliar a elaboração e o acompanhamento de um PDTIC, com conteúdo e qualidade mínimos para aprimorar a governança e a gestão da Tecnologia da Informação e Comunicações nos órgãos da Administração Pública Federal – APF.

Este trabalho é fruto de um processo participativo de construção: o guia foi elaborado pela Coordenação-Geral de Gestão e Governança de TIC do DEGSI/STI/MP, e também contou com o apoio de outras equipes da STI/MP, além de colaboradores de órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

O material foi concebido para aplicação pelos órgãos membros do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação – SISP –, conforme Decreto nº 7.579 de 11 de outubro de 2011.

O Guia de PDTIC do SISP é resultado da atualização do “Guia de Elaboração de PDTI do SISP” e sua produção se baseou nas melhores práticas observadas no mercado privado e na administração pública, buscando uma adaptação à realidade da TIC dos órgãos e entidades do SISP, às práticas e modelos de PDTIC adotados pelos mesmos, às ações de apoio à elaboração de PDTIC realizadas pelos servidores da STI e também aos resultados de workshops, oficinas e consulta pública.

As informações do guia estão organizadas em seções. Após a seção de Apresentação e esta Introdução, consta a seção 3, – Visão Geral –, a qual aborda conceitos gerais relacionados ao PDTIC e o contexto no qual se insere este documento. São assuntos cuja compreensão é necessária para um bom entendimento do guia. Esta seção provê informações sobre o SISP, Planejamento e Planejamento de TIC, Importância do Planejamento, Fundamentos Legais, Níveis e Instrumentos de Planejamento.

A quarta seção aborda, em termos genéricos, o Ciclo de Vida do PDTIC, enquanto a quinta seção exprime os papéis envolvidos durante este ciclo: a Autoridade Máxima do Órgão, o Comitê de TIC, a Equipe de Elaboração do PDTIC e a Equipe de Acompanhamento do PDTIC.

A sexta e a sétima seções contêm informações referentes aos processos de Elaboração e Acompanhamento do PDTIC, respectivamente. Apresentam uma visão dos subprocessos e das atividades que os integram. Para cada atividade, demonstra-se o objetivo de sua execução, as tarefas que a compõem, o responsável e os possíveis artefatos utilizados como entrada e gerados como saída da atividade. Eventualmente, podem ser apresentados detalhes adicionais, por meio de materiais auxiliares e referências sugeridas. A seção



Elaboração do PDTIC possui uma subseção para cada subprocesso que a integra, quais sejam: Preparação, Diagnóstico e Planejamento. Também, a seção Acompanhamento do PDTIC apresenta subseções para cada um dos seguintes subprocessos: Planejamento, Monitoramento, Avaliação Intermediária e Avaliação Final.

Ao final do documento, constam os anexos, as siglas, o glossário e as referências bibliográficas. Os anexos incluem os materiais auxiliares, que representam arquivos sugeridos para apoiar o desenvolvimento de algumas das atividades pertinentes aos subprocessos. Também inclui o Modelo de Referência de PDTIC do SISP: um exemplo da estrutura e dos principais conteúdos a constarem no documento do PDTIC.

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

Deve-se observar, por fim, que as entradas, as saídas e os 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 à 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/guiapdtic>.

1. VISÃO GERAL

Esta seção apresenta conceitos gerais relacionados ao PDTIC e necessários para um bom entendimento do guia.

1.1. O SISP

O Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação – SISP – foi instituído pelo Decreto nº 1.048 de 21 de janeiro de 1994. Este 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 artigo 1º do Decreto nº 7.579:

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 parágrafo único desse mesmo artigo afirma ainda que “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”.

Conforme o artigo 2º deste decreto, o SISP tem por finalidade:

- I. Assegurar ao Governo federal suporte de informação adequado, dinâmico, confiável e eficaz;
- II. Facilitar aos interessados a obtenção das informações disponíveis, resguardados os aspectos de disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade, bem como restrições administrativas e limitações legais;
- III. 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;
- IV. 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;
- V. Estimular o desenvolvimento, a padronização, a integração, a interoperabilidade, a normalização dos serviços de produção e disseminação de informações, de forma desconcentrada e descentralizada;

VI. Propor adaptações institucionais necessárias ao aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão dos recursos de tecnologia da informação;

VII. Estimular e promover a formação, o desenvolvimento e o treinamento dos servidores que atuam na área de tecnologia da informação; e

VIII. Definir a política estratégica de gestão de tecnologia da informação do Poder Executivo federal.

Integram o SISP, ainda conforme o Decreto nº 7.579, artigo 3º:

IX. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, como Órgão Central;

X. As unidades de administração dos recursos de Tecnologia da Informação dos Ministérios e dos órgãos da Presidência da República, como Órgãos Setoriais;

XI. Representantes dos Órgãos Setoriais, formando a Comissão de Coordenação, com Presidência do representante do Órgão Central;

XII. As unidades de administração dos recursos de Tecnologia da Informação das autarquias e fundações, como Órgãos Seccionais;

XIII. As unidades desconcentradas e formalmente constituídas de administração dos recursos de Tecnologia da Informação nos Órgãos Setoriais e Seccionais, como Órgãos Correlatos.

1.2. Planejamento

Planejamento pode ser compreendido como uma preparação para agir de forma mais efetiva. O planejamento reduz as incertezas inerentes ao futuro, possibilitando a tomada de decisões de forma antecipada sobre situações que poderão ocorrer.

Dessa forma, planejar é determinar seus objetivos ou metas e coordenar os meios e recursos para atingi-los. As organizações devem ter a capacidade de percepção e de organização de suas experiências e perspectivas futuras, buscando integrar conhecimento e conteúdo, priorizando questões relevantes com ações associadas a objetivos definidos.

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 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.

1.3. Planejamento de TIC

O planejamento de TIC constitui um processo de gestão norteador para a execução das ações e projetos de TIC da organização. Visa conferir foco à atuação da área de TIC, apresentando estratégias e traçando planos de ação para implantá-las, o que possibilita o direcionamento de esforços e recursos para a consecução de metas. Ou seja, o planejamento de TIC pode ser entendido como um processo gerencial administrativo, de identificação e organização de pessoal, aplicações e ferramentas baseadas em TIC (recursos de TIC), necessário para apoiar a instituição na execução de seu plano de negócios e no cumprimento de seus objetivos institucionais.

No planejamento de TIC, deve-se identificar as oportunidades de soluções de TIC 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 TIC apoia a realização de uma gestão efetiva de recursos. Isto se refere a melhor utilização possível dos investimentos e o apropriado gerenciamento dos recursos críticos de TIC: aplicativos, processos, informações, infraestrutura e pessoas.

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

No caso dos órgãos do SISP, o planejamento da TIC é consolidado no PDTIC. Segundo a Instrução Normativa SLTI/MP nº 4 de 11 de setembro de 2014, artigo 2º, inciso XXVII:

Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI): 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 TIC é atender às 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 TIC serve para declarar os objetivos e as iniciativas estratégicas da área de TIC, alinhando as soluções de Tecnologia da Informação e Comunicações com as metas da organização. Constitui-se, ainda, em um importante complemento ao planejamento estratégico institucional, compreendendo diretrizes e ações transversais que suportam objetivos de negócio de todas as áreas da instituição, bem como objetivos estruturais e regimentais dos Órgãos da APF.

1.4. 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 agem de maneira reativa, apenas respondendo às demandas geradas ou influenciadas por essas 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.

O planejamento é uma importante ferramenta para a tomada de decisão e faz com que os gestores estejam aptos a agir com iniciativa diante das 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.

Quanto ao planejamento de TIC destacam-se, abaixo, alguns dos benefícios advindos da realização de um bom planejamento:

Alocação mais adequada dos recursos da área de TIC de acordo com as prioridades institucionais, que devem estar alinhadas às demandas da sociedade, e com os resultados esperados;

- Obtenção de propostas mais vantajosas para a Administração Pública (economicidade);
- Fortalecimento das ações de TIC (efetividade);
- Facilitação da gestão dos recursos da TIC;
- Geração de valor para o órgão pela atuação estratégica da TIC;
- Satisfação dos clientes da TIC (áreas finalísticas e sociedade);
- Disciplina a utilização dos recursos orçamentários para a área de TIC;
- Maior transparência para o cidadão; e
- Maior compartilhamento de informações.

1.5. Fundamentos legais

Esta seção busca evidenciar 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 retrata a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988:

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 que a Constituição estabelece ainda a eficiência como um dos princípios da Administração Pública, não sendo 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 de 25 de Fevereiro de 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 de 6 de Fevereiro de 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 Federal de 1988 dispõe que:

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, assuma 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 nº 04/2014:

Art. 4º As contratações de que trata esta IN deverão ser precedidas de planejamento, elaborado em harmonia com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI.

Dessa forma, pode-se resumir que planejar é um(a):

- Princípio Constitucional;
- Princípio fundamental da APF;
- Obrigação legal;
- Exigência de controle;
- Atividade inerente à gestão pública.

1.6. Níveis de Planejamento

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

- **Planejamento Estratégico:** o nível estratégico é elaborado com diretrizes e direcionamentos emanados pela alta administração, por meio do qual são definidos os objetivos e planos da instituição. Direciona a 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 neste 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, 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



1.7. Instrumentos de Planejamento

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

1.7.1. 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, no seu parágrafo 1º, 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 isto 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. Desta 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 PDTIC também deve subsidiar a composição da proposta orçamentária de TIC. As demais estratégias para a organização estão explicadas nos próximos itens.

1.7.2. Política de Governança Digital

O Governo Federal iniciou a implementação de um novo paradigma na gestão pública com a Governança Digital, explorando, potencializando e orquestrando sinergias que promovam maior eficácia, eficiência, efetividade e economicidade do Estado Brasileiro.

Governança Digital pode ser conceituada pela utilização, pelo setor público, de tecnologias da informação e comunicação com o objetivo de melhorar a informação e a prestação de serviços, incentivando a participação dos cidadãos no processo de tomada de decisão e tornando o governo mais responsável, transparente e eficaz (Verma et al., National Informatics Centre of India, 2005).

Diante desse novo paradigma, foi publicado o Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016, que instituiu a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional, estabelecendo 03 (três) finalidades e 09 (nove) princípios para o direcionamento da Governança Digital.

As finalidades da Política de Governança Digital, transcritas do Art. 1º, são as seguintes:

- I. gerar benefícios para a sociedade mediante o uso da informação e dos recursos de tecnologia da informação e comunicação na prestação de serviços públicos;
- II. estimular a participação da sociedade na formulação, na implementação, no monitoramento e na avaliação das políticas públicas e dos serviços públicos disponibilizados em meio digital; e
- III. assegurar a obtenção de informações pela sociedade, observadas as restrições legalmente previstas.

Observa-se que as finalidades da Política de Governança Digital estão voltadas para a sociedade, seja na geração de benefícios, no estímulo a sua participação ou na obtenção de informação.

Já em relação aos princípios, o Art. 3º enumera os seguintes:

- I. foco nas necessidades da sociedade;
- II. abertura e transparência;
- III. compartilhamento da capacidade de serviço;
- IV. simplicidade;

- V. priorização de serviços públicos disponibilizados em meio digital;
- VI. segurança e privacidade;
- VII. participação e controle social;
- VIII. governo como plataforma; e
- IX. inovação.

Mais uma vez, nota-se a intenção da Política de Governança Digital de relacionar suas orientações de acordo com as demandadas de seu cliente principal, a sociedade. Pois, de forma direta ou indireta, todos os princípios visam beneficiá-la.

1.7.3. Estratégia de Governança Digital – EGD

O Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016 estabelece, em seu Art. 5º, que o Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão editará a Estratégia de Governança Digital - EGD da administração pública federal, documento que definirá os objetivos estratégicos, as metas, os indicadores e as iniciativas da Política de Governança Digital e norteará programas, projetos, serviços, sistemas e atividades a ela relacionados.

A publicação da EGD se deu por meio da Portaria nº 68, de 8 de março de 2016, a qual aprovou para o período 2016-2019 e atribuiu à Secretaria de Tecnologia da Informação a competência de coordenar a formulação, o monitoramento, a avaliação e a revisão da EGD, com participação das demais unidades que atuam como órgão central dos sistemas estruturantes do Poder Executivo federal.

A Estratégia foi estruturada em três eixos principais: acesso à informação; prestação de serviços; e participação social, com o propósito de orientar e integrar as iniciativas relativas à governança digital na administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal, contribuindo para aumentar a efetividade da geração de benefícios para a sociedade brasileira por meio da expansão do acesso às informações governamentais, da melhoria dos serviços públicos digitais e da ampliação da participação social.

A EGD pretende convergir os esforços de infraestruturas, plataformas, sistemas e serviços dos órgãos e entidades que compõem o SISP com as iniciativas de governo digital e sensibilizar os dirigentes do Governo Federal sobre a importância da governança digital para o Estado brasileiro.

Portanto, os PDTIC dos órgãos e entidades do SISP devem estar alinhados de forma integral aos objetivos estratégicos e metas propostos na EGD, instrumento base e norteador das ações da Tecnologia da Informação e Comunicações dos órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Federal.

Para consultar a EGD, acesse: <http://www.sisp.gov.br/egd>



1.7.4. Plano Estratégico Institucional – PEI

As estratégias de negócio da organização são comumente explicitadas por meio de um documento chamado Plano 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 da organização, descrevendo o ambiente interno e a forma com que a mesma responde ao ambiente externo, com o objetivo de cumprir a sua função social. Ressalta-se que 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, logo, é imperativo o envolvimento de todos os níveis organizacionais no processo de elaboração do PEI.

1.7.5. Planos de Tecnologia da Informação e Comunicação

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 e Comunicações. Por isso, o órgão pode ter um **Plano Estratégico de Tecnologia de Informação e Comunicação – PETIC** – e/ou um **Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDTIC** – para abarcar a função de TIC da organização.

O PETIC, situado no nível estratégico, é um documento que complementa o Plano Estratégico Institucional, por meio do planejamento dos recursos de tecnologia da informação e comunicações, possibilitando a definição de objetivos específicos para a área de TIC. Ele estabelece as diretrizes e as metas que orientam a construção do Planejamento de TIC do Órgão.

Já no nível tático, o instrumento mais comumente usado para representar o planejamento de TIC é o PDTIC. O PDTIC descreve de forma tática como uma organização, no que se refere à TIC, pode realizar a transição de uma situação atual para uma situação futura, a

partir da definição de um plano de metas e ações. A IN nº 04/2014 em seu art. 2º, inciso XXVII, define o PDTIC, como sendo:

“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 PDTIC deve definir indicadores, em conformidade com os objetivos estratégicos da TIC, e conter o planejamento de investimentos necessários, quantitativo e capacitação de pessoas e identificação e tratamento de riscos relacionados à TIC.

É fundamental que o PDTIC proporcione o alinhamento das soluções de TIC às metas do negócio e às necessidades da organização. Dessa maneira, o planejamento de TIC complementa o planejamento estratégico da organização, bem como permite o alinhamento das expectativas entre as diversas áreas da organização a respeito dos recursos de TIC. Como consequência, garante-se que as soluções de TIC estejam em conformidade com os objetivos e iniciativas também da área de TIC, 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 PDTIC.

É importante ressaltar que o SISP não apresenta um modelo específico para PETIC. Apresenta, porém, um modelo de PDTIC que abrange, além do conteúdo tático característico desse tipo de documento, alguns elementos estratégicos, os quais, em princípio, seriam constantes de um PETIC.

Esta 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 ações necessárias para o alcance dos objetivos da organização, o que é essencialmente tático. Todavia, não há impedimentos para que a organização, à medida que aprimore suas práticas de planejamento, comece a utilizar instrumentos distintos – PETIC e PDTIC – para aprofundar e aperfeiçoar sua governança e gestão de TIC.

1.7.6. Alinhamento entre os instrumentos de planejamento

A integração e o alinhamento entre todos esses instrumentos de planejamento é um 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 PDTIC.

Já no PEI, parte das ações previstas pode estar associada a ativos de Tecnologia da Informação e Comunicações. Logo, esses ativos constituem ferramentas estratégicas organizacionais. Desse modo, torna-se cada vez mais impraticável pensar a estratégia de TIC do Órgão sem que esta se alinhe à estratégia institucional. Para isso, a área de TIC deve possuir estratégias que promovam ações estruturantes para suportar as metas e objetivos definidos no planejamento estratégico da organização.

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

Da mesma forma, os planos de ação devem ser pautados pelas definições constantes no PDTIC.

Outro alinhamento, de caráter obrigatório, é o existente entre as contratações de soluções de TIC e o PDTIC, conforme definido na IN SLTI/MP nº 04/2014:

Art. 4º – As contratações de que trata esta IN deverão ser precedidas de planejamento, elaborado em harmonia com o PDTI.

Ainda conforme a IN SLTI 04/2014:

Art. 11 – A fase de Planejamento da Contratação terá início com o recebimento pela Área de Tecnologia da Informação do documento de Oficialização da Demanda – DOD, a cargo da Área Requisitante da Solução, para instituição da Equipe de Planejamento da Contratação, que conterà no mínimo: I – necessidade da contratação, considerando os objetivos estratégicos e as necessidades corporativas da instituição, bem como o seu alinhamento ao PDTI; [...]

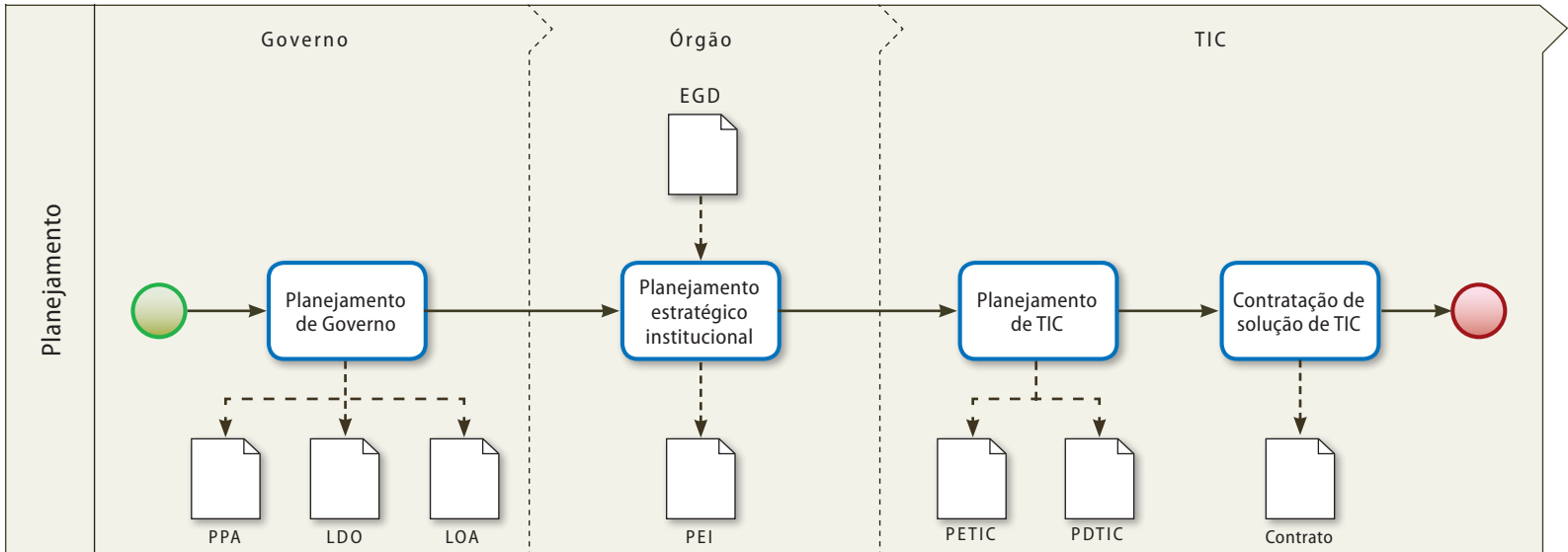
Logo, todas as aquisições relacionadas aos ativos de TIC dos órgãos e entidades do SISP devem ser realizadas em conformidade com o Planejamento Estratégico destes e com o seu Planejamento de TIC.

Cabe ressaltar que, ainda que o órgão não possua um plano estratégico institucional formalizado, deve-se buscar o alinhamento por meio de outros instrumentos norteadores. Essa determinação está disposta na IN SLTI/MP nº 04/2014, art. 4º, § 3º:

“inexistindo o plano estratégico institucional, sua ausência deverá ser registrada no PDTIC e deverá ser utilizado um documento equivalente, como o Plano Plurianual – PPA”.

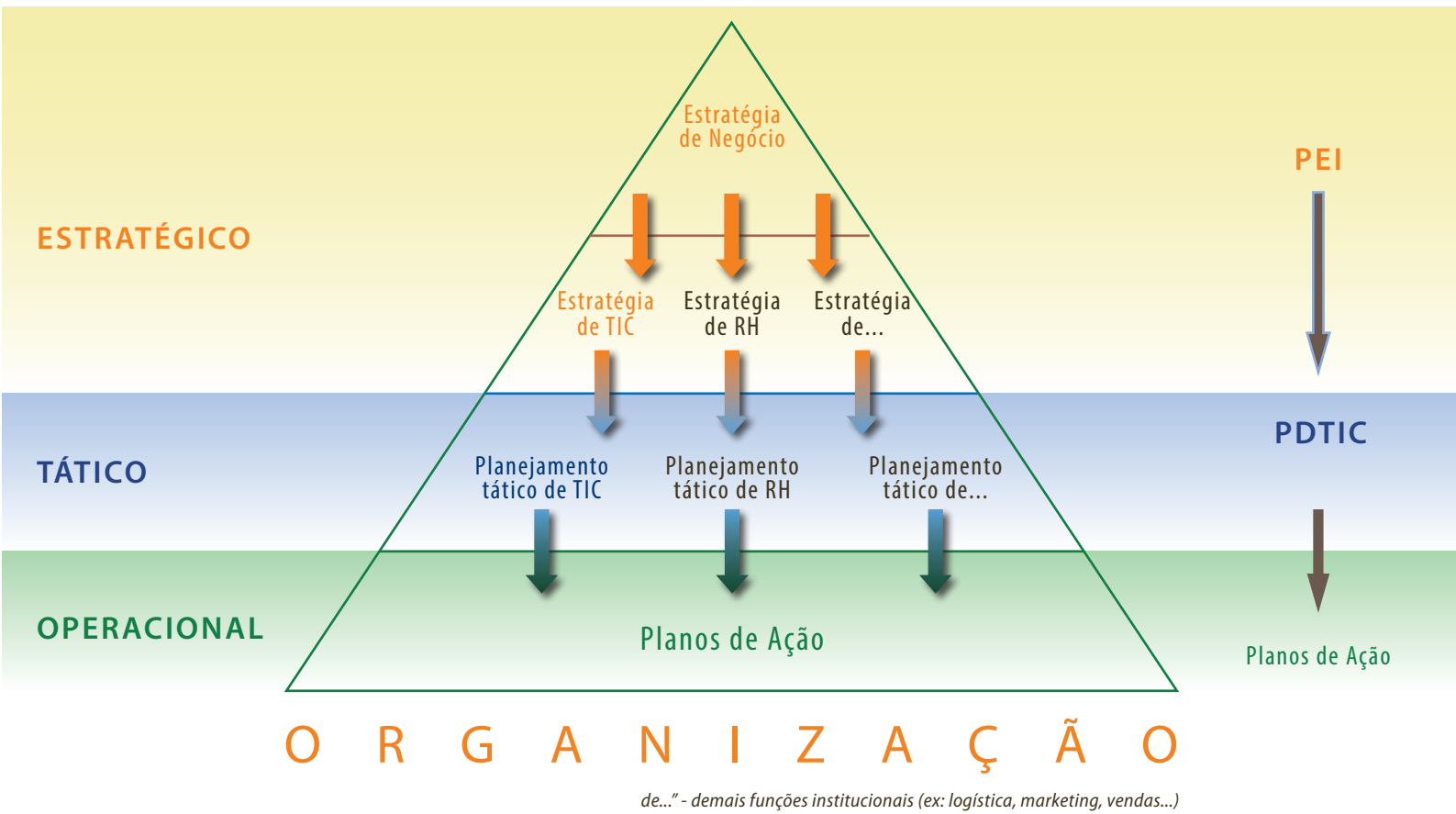
A figura a seguir demonstra como ocorre a relação entre o PPA e os outros instrumentos de planejamento citados – PEI, PETIC e PDTIC, além da EGD e da contratação de soluções de TIC.

Figura 2: Fluxo dos processos 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



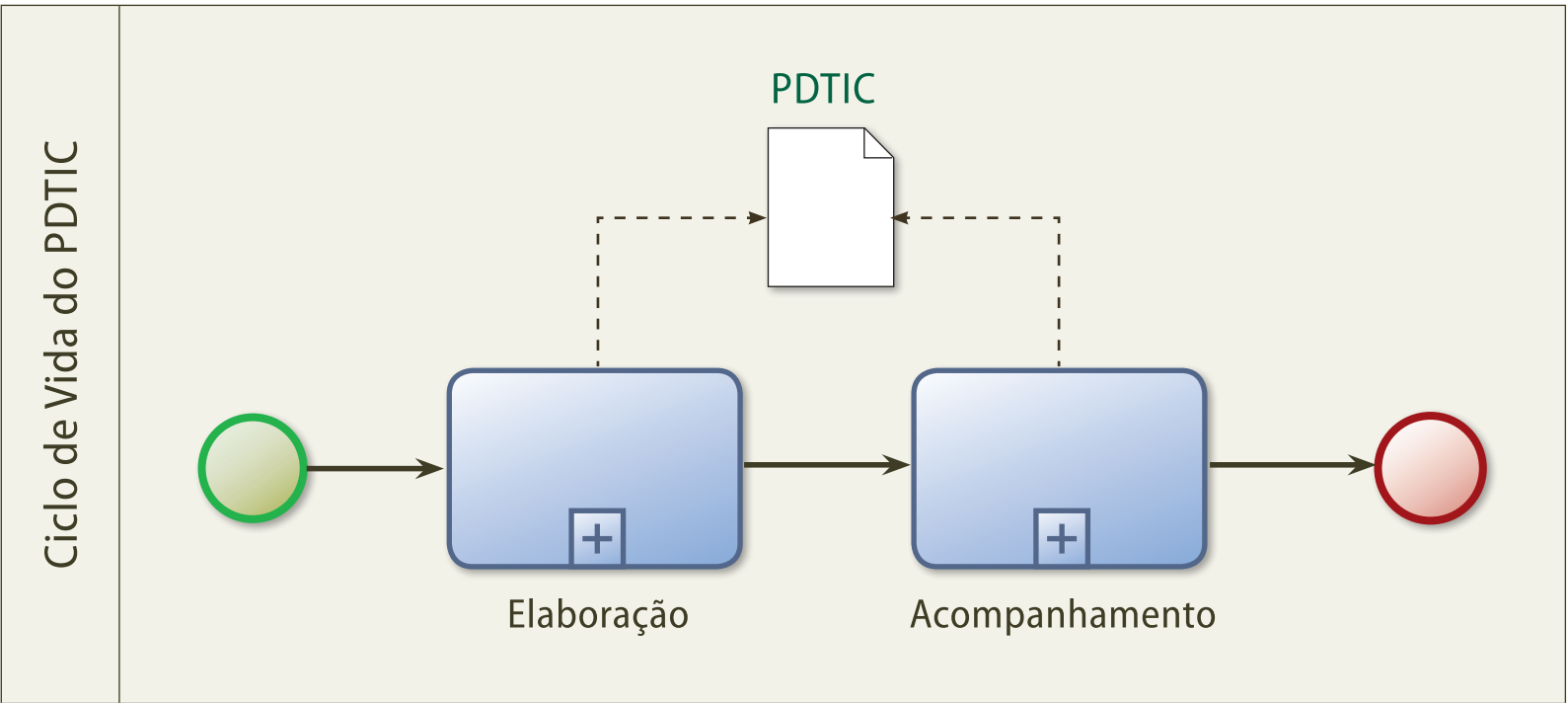
2. CICLO DE VIDA DO PDTIC

O PDTIC é um documento que passa por uma série de transformações ao longo de sua utilização: desde o momento em que é concebido, até o momento em que se encerra. A esse conjunto de transformações é denominado Ciclo de Vida do PDTIC ou Macroprocesso de PDTIC.

O ciclo de vida se inicia com a concepção do documento, ou seja, no processo de elaboração. Após concebido, o documento deverá ser acompanhado ao longo de sua validade, realizando-se o monitoramento e a avaliação adequados, o que pode refletir em sua revisão. Além disso, o PDTIC anterior também representa um importante insumo para que um novo ciclo de elaboração do PDTIC seja iniciado.

Com base nesse entendimento, a figura a seguir apresenta o Ciclo de Vida do PDTIC, ilustrando os processos de Elaboração e de Acompanhamento. Cada um desses processos será detalhado posteriormente.

Figura 4: Macroprocesso de PDTIC



3. PAPÉIS ENVOLVIDOS NO CICLO DE VIDA DO PDTIC

As atividades que devem ser executadas para se elaborar e acompanhar o PDTIC são realizadas por pessoas ou grupos, aqui referenciados como papéis. Os papéis descrevem os atores envolvidos nos processos, os quais têm a responsabilidade de executar alguma atividade durante a elaboração ou o acompanhamento do PDTIC. 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 ciclo de vida do PDTIC não devem ser desempenhados exclusivamente por profissionais da área de TIC. Pelo contrário, é essencial que a elaboração e o acompanhamento do PDTIC ocorram com a participação das diversas áreas da organização – finalísticas e meio.

Na proposta deste guia, são quatro os principais papéis envolvidos nos processos de elaboração e acompanhamento do PDTIC.

O primeiro deles é a **Autoridade Máxima**, o membro da alta administração no nível hierárquico mais elevado da organização. Nos ministérios são os Ministros, comumente representados pela Secretaria-Executiva. Nas autarquias e fundações, correspondem aos Presidentes/Superintendentes. A autoridade máxima é o principal patrocinador do PDTIC. Nesse papel, ela deverá prover recursos, tomar as decisões mais importantes, definir premissas e diretrizes gerais e aprovar e publicar o PDTIC, 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 do **Comitê de TIC**, uma estrutura fundamental de Governança de TIC, requerido pela IN SLTI/MP nº 04/2014. O Comitê deve ser formado por representantes das áreas finalísticas e da TIC e tem a prerrogativa de dirigir o alinhamento das ações e dos investimentos para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, bem como priorizá-los, além de avaliar os resultados do desempenho da TIC. Ressalta-se que é de responsabilidade do Comitê de TIC o alcance dos objetivos e das metas retratados no PDTIC. Sobre o Comitê de TIC, a STI disponibiliza para o SISP o Guia de Comitê de TI do SISP, o qual visa orientar a instituição e o pleno funcionamento do Comitê nos órgãos e entidades integrantes do Sistema, bem como esclarecer suas funções e responsabilidades.

Cabe ressaltar que, com a publicação do Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro 2016, o qual instituiu a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, foi prevista a criação da estrutura do **Comitê de Governança Digital**, ou estrutura equivalente, para deliberar sobre os assuntos relativos à Governança Digital, cabendo a esse se manifestar previamente quanto à edição do PDTIC:

Art. 9º Os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão manter um Comitê de Governança Digital, ou estrutura equivalente, para deliberar sobre os assuntos relativos à Governança Digital, composto por, no mínimo:

I. um representante da Secretaria Executiva ou da unidade equivalente do órgão ou da entidade, que o presidirá;

II. um representante de cada unidade finalística do órgão ou da entidade; e

III. o titular da unidade de tecnologia da informação e comunicação do órgão ou da entidade.

IV. Parágrafo único. Os membros do Comitê ou da estrutura equivalente referidos nos incisos I e II do caput deverão ser ocupantes de cargo de provimento em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores, de nível 5 ou equivalente, ou de cargo de hierarquia superior.

Art. 10. A edição dos instrumentos de planejamento de que trata o art. 8º dependerá de prévia manifestação favorável do Comitê de Governança Digital ou da estrutura equivalente.

O terceiro papel é da **Equipe de Elaboração do PDTIC**. É ela a responsável por executar boa parte da elaboração do PDTIC, ou seja, é o grupo que realmente efetua as atividades. Recomenda-se que a elaboração do PDTIC seja trabalhada como um projeto. É a Equipe de Elaboração do PDTIC quem operacionaliza o projeto de elaboração do PDTIC. Os membros da equipe são designados pelo Comitê de TIC, que deve indicar servidores, tanto das áreas finalísticas quanto da área de TIC. Ou seja, reforça-se a orientação de que os profissionais que vão participar da elaboração do PDTIC não sejam exclusivamente servidores da área de TIC. 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.

O quarto papel é o da Estrutura Organizacional responsável pelo acompanhamento do PDTIC ou, quando não houver, a **Equipe de Acompanhamento do PDTIC**, designada pelo Comitê de TIC. Esta estrutura é responsável, precipuamente, pelo acompanhamento do plano de ações do PDTIC e reporte dos resultados ao Comitê de TIC. Outra recomendação, igual à feita para a Equipe de Elaboração do PDTIC, é que sua composição não seja totalmente técnica, mas primordialmente negocial, com conhecimento multidisciplinar, perfil colaborativo e integrador, domínio da cultura organizacional e do negócio da sua área.

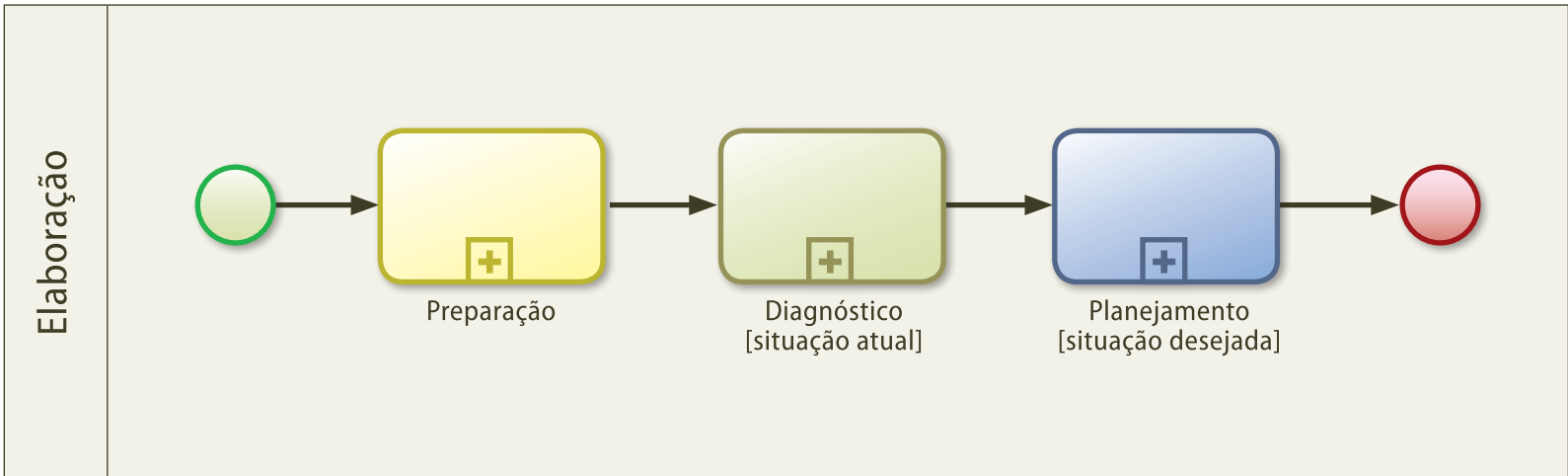
4. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PDTIC

Uma vez compreendidos os principais papéis envolvidos no ciclo de vida do PDTIC, detalharemos, nas próximas seções, os subprocessos, atividades e tarefas inerentes à elaboração do PDTIC.

Os subprocessos que compõem o processo de elaboração são:

- Preparação
- Diagnóstico
- Planejamento

Figura 5: Processo de Elaboração do PDTIC



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

Para descrever os processos de elaboração e acompanhamento do PDTIC utilizou-se a notação para modelagem de processos de negócio denominada *Business Process Modeling Notation* – BPMN –. 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 ePING como padrão para modelagem de processos.

Ainda com o intuito de facilitar a compreensão e melhor organizar as seções, foram utilizadas cores distintas para representar cada subprocesso. Dessa forma, por exemplo, do processo de elaboração do PDTIC, as atividades pertencentes ao subprocesso de preparação estão identificados pela cor amarela; as atividades pertencentes ao subprocesso de diagnóstico, pela cor verde e; as atividades pertencentes ao subprocesso de planejamento, pela cor azul.

Além da distinção por cores, também associou-se um identificador a cada atividade. Assim, por exemplo, as atividades “Definir abrangência e período do PDTIC” e “Definir a Equipe de Elaboração do PDTIC”, pertencentes ao subprocesso Preparação, do processo de Elaboração, recebem a identificação, respectivamente, “1.1” e “1.2”.

4.1. Preparação

A Preparação representa o início do processo de elaboração do PDTIC. O processo se inicia com o Comitê de TIC definindo a abrangência e o período de vigência e indicando a equipe de elaboração desse PDTIC. Essa indicação é formalizada por meio de um instrumento que confere as atribuições aos membros como, por exemplo uma Portaria de Designação. Em seguida, são conduzidas as atividades de descrição da metodologia de elaboração do PDTIC, de consolidação dos documentos de referência, de identificação das estratégias da organização e dos princípios e diretrizes, os quais compõem uma proposta de Plano de Trabalho a ser aprovada pelo Comitê de TIC ao final.

Portanto, este subprocesso 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 PDTIC. Há a participação da Equipe de Elaboração do PDTIC e do Comitê de TIC.

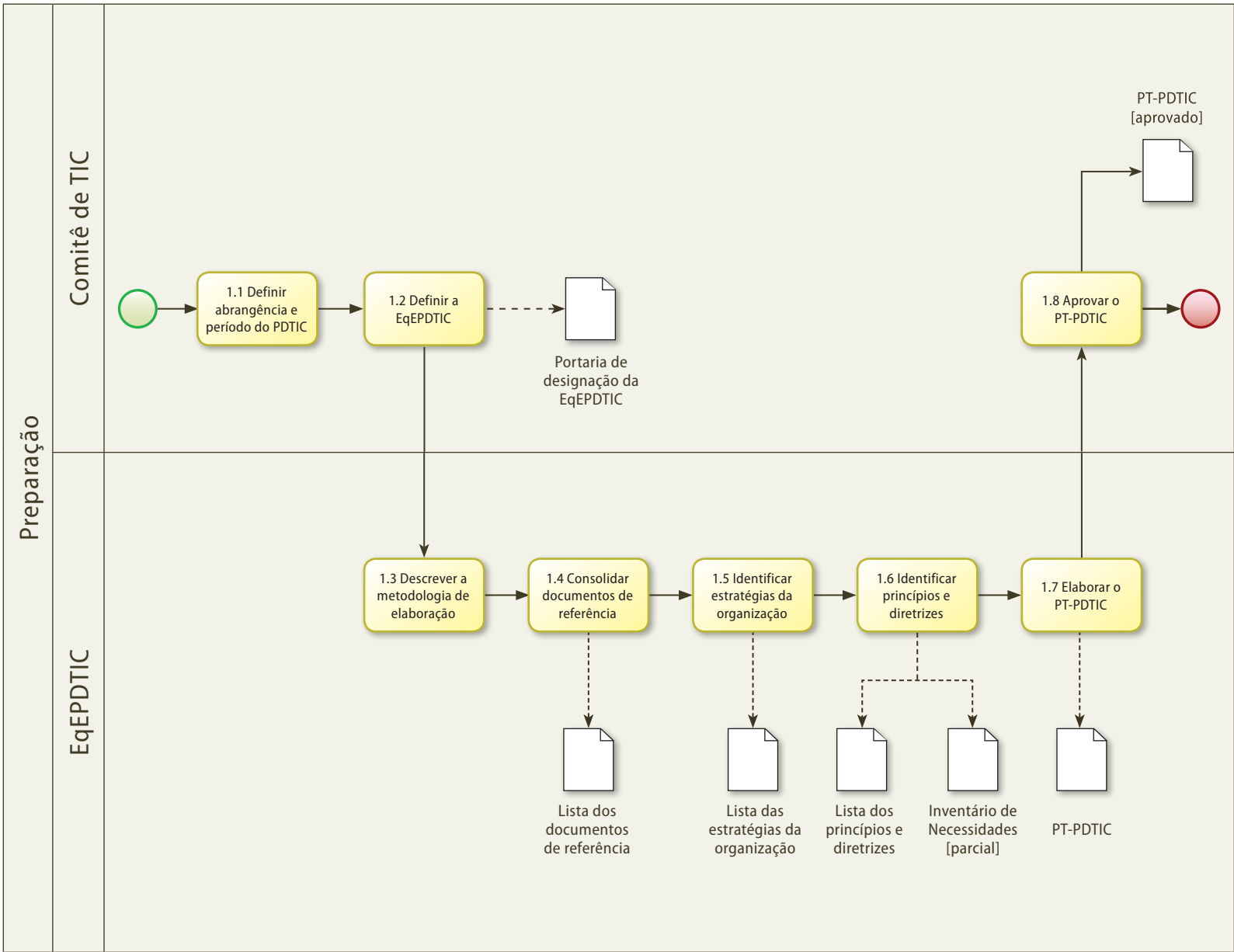
Cabe ressaltar a possibilidade de utilização da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP – MGP-SISP – para apoiar a consecução das atividades de preparação, uma vez que se recomenda que a elaboração do PDTIC seja conduzida como um projeto.

As atividades que compõem o subprocesso de Preparação são:

- 1.1. Definir abrangência e período do PDTIC
- 1.2. Definir a Equipe de Elaboração do PDTIC – EqEPDTIC
- 1.3. Descrever a metodologia de elaboração
- 1.4. Consolidar documentos de referência
- 1.5. Identificar estratégias da organização
- 1.6. Identificar princípios e diretrizes
- 1.7. Elaborar o Plano de Trabalho do PDTIC – PT-PDTIC
- 1.8. Aprovar o PT-PDTIC

A imagem que ilustra o subprocesso de Preparação é apresentada a seguir.

Figura 6: Subprocesso de Preparação



1.1. Definir abrangência e período do PDTIC

1.1. Definir a abrangência e período do PDTIC	Objetivo: Definir a abrangência e o período de validade do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDTIC.
	Responsável: Comitê de TIC.
Entradas: - Plano Estratégico Institucional; - Plano de TIC anterior; - Relatórios de situação de governança de TIC.	
Descrição das Tarefas: - Definir a abrangência do PDTIC, 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 PDTIC se referirá, ou seja, o período para o qual o PDTIC será aplicado. Observações: - Há organizações que operam descentralizadamente e que podem optar por PDTIC individuais ou por um PDTIC 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 PDTIC 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 Plano Estratégico Institucional, se houver. - O PDTIC 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 PDTIC possa alcançar dois ou mais anos, sugere-se realizar uma revisão anual, de modo a atualizar diretrizes, planos e, principalmente, subsidiar a elaboração da proposta orçamentária de TIC para o exercício seguinte.	
Saídas: - Abrangência do PDTIC (<i>compõe a minuta do PDTIC</i>). - Período de validade do PDTIC (<i>compõe a minuta do PDTIC</i>).	
Referências: Não se aplica.	
Materiais auxiliares: Não se aplica.	



1.2. Definir a Equipe de Elaboração do PDTIC – EqEPDTIC

1.2. Definir a EqEPDTIC	Objetivo: Definir a equipe que será responsável pela elaboração do PDTIC – EqEPDTIC.
	Responsável: Comitê de TIC.
Descrição das Tarefas: • Escolher e alocar a Equipe de Elaboração do PDTIC – EqEPDTIC; • Elaborar a portaria de designação da equipe; • Publicar a portaria de designação da equipe. Observações: • A composição da EqEPDTIC é muito relevante para o sucesso da elaboração do PDTIC, pois representa por quem o projeto será executado, cabendo a essa equipe realizar grande parte das atividades previstas no processo de elaboração deste guia. Portanto, é primordial considerar a disponibilidade dos membros para execução dos trabalhos. • Os membros da equipe são designados pelo Comitê de TIC, que deve indicar servidores tanto das áreas finalísticas quanto da área de TIC. Ou seja, a Equipe de Elaboração do PDTIC não deve ser composta exclusivamente por servidores da área de TIC. • A EqEPDTIC tomará muitas decisões de nível relativamente alto, para oferecer ao Comitê de TIC documentos refinados e que valorizem a tomada de decisão desse colegiado. Por isso, sugere-se que a EqEPDTIC seja formada por assessores dos titulares do Comitê, com perfis de analista de negócio. • A EqEPDTIC deve ser multidisciplinar e seus integrantes devem possuir perfil colaborativo e integrador, conhecimento da cultura organizacional e do negócio da sua área. • A EqEPDTIC 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 EqEPDTIC contemple as seguintes competências: • Gerência de projetos; • Conhecimento do negócio organizacional; • Conhecimento da TIC organizacional (Governança de TIC; não precisa necessariamente ser da área de TIC); • Bom negociador e comunicador. • As definições sobre a EqEPDTIC 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 TIC ou à Autoridade Máxima da Organização, a depender das atribuições legais que lhes forem conferidas.	
Saídas: • Portaria de Designação da EqEPDTIC.	
Referências: • Não se aplica.	
Materiais auxiliares: • Modelo de Portaria de Designação da EqEPDTIC (vide seção Anexos).	



1.3. Descrever a metodologia de elaboração

1.3. Descrever a metodologia de elaboração	Objetivo: Descrever a metodologia a ser utilizada na elaboração do PDTIC.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTIC.
Entradas: - Portaria de Designação da EqEPDTIC; - Guia de PDTIC do SISP.	
Descrição das Tarefas: - Descrever a metodologia a ser aplicada na elaboração do PDTIC, a qual pode informar: - a utilização deste guia e das demais orientações da STI/MP para o SISP; - a utilização do Guia de PDTIC do SISP, customizada para as necessidades da organização; - a utilização de Modelo de PDTIC disponível na literatura; - a utilização de Modelo próprio de PDTIC. Observações: - A proposta deste guia constitui uma referência mínima recomendada para composição do PDTIC, assegurando que os principais conteúdos sejam tratados no planejamento de TIC da organização. Todavia, sua utilização não é obrigatória. Dessa forma, as organizações 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 PDTIC. - Para organizações com níveis superiores de maturidade, a EqEPDTIC pode avaliar a conveniência de acrescentar métodos mais refinados e apropriados à organização, tais como BSC, COBIT 5, ITIL, Gespública, etc. - Pode-se indicar, na descrição da metodologia, o fluxo planejado para a elaboração do PDTIC, 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 PDTIC. Por exemplo: - Levantamento realizado no âmbito do Comitê de TIC; - Envio de formulários por instrumento formal, com prazo para resposta; - Grupo de trabalho com membros das diversas unidades; - Entrevistas da área de TIC com as diversas áreas envolvidas; - Aplicação de questionários, análise do histórico de demandas da TIC, entre outras.	
Saídas: Descrição da metodologia de elaboração do PDTIC (<i>compõe a minuta do PDTIC</i>).	
Referências: - Modelo de Referência de PDTIC do SISP; - Outros Modelos: <i>Balanced Scorecard</i> (BSC), COBIT 5, ITIL v3, Gespública.	
Materiais auxiliares: Não se aplica.	

1.4. Consolidar documentos de referência

1.4. Consolidar documentos de referência	Objetivo: Identificar e reunir os documentos que serão utilizados como referência para a elaboração do PDTIC.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTIC.
Entradas: - Documentos de direcionamento e planejamento de governo, do SISP e da organização; - Referências na Legislação: leis, decretos, instruções normativas, etc;	
Descrição das Tarefas: - Identificar e reunir os documentos mais relevantes que serão utilizados como referência para a elaboração do PDTIC, tais como: - Plano Plurianual – PPA; - Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO; - Lei Orçamentária Anual – LOA; - Estratégia de Governança Digital – EGD; - Plano Estratégico Institucional – PEI; - Plano Estratégico de Tecnologia da Informação – PETIC (quando houver); - Regimento Interno da Organização; - Competências Legais da organização; - Planejamento de TIC anterior; - Relatório de Resultados do PDTIC anterior – RR-PDTIC; - Modelos e Padrões de Governo Eletrônico: ePING, eMAG, ePWG; - Leis, decretos, instruções normativas, acórdãos e demais regulamentações; - Portal Guia de Serviços Públicos do Governo Federal (http://www.servicos.gov.br); - Outros documentos pertinentes. Observações: - Os documentos de referência representam a primeira atividade no sentido de iniciar o alinhamento das ações de TIC com as diretrizes de governo, do SISP e da própria organização. Visa também a 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 – uma das próximas atividades do Guia. - Ao longo da elaboração do PDTIC a lista de documentos de referência deve ser revista, de forma a manter-se atualizada.	
Saídas: Lista dos documentos de referência (<i>compõe a minuta do PDTIC</i>).	
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 e diretrizes estabelecidas nas principais políticas e planos governamentais e da organização, contemplando a relação das políticas públicas envolvidas (se houver) e a relação dos serviços públicos prestados (se houver).
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTIC.
Entradas: • Lista dos Documentos de referência	
Descrição das Tarefas: • Identificar os objetivos, as necessidades estratégicas, as diretrizes 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 e Objetivos que sejam potenciais geradores de necessidades de negócio ou ações de TIC; • 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 TIC; • Da EGD e do PETIC (quando houver) – analisar as ações estruturadoras da TIC 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 TIC. • 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 TIC ao negócio da organização. Observações: • A identificação das estratégias da organização, que sejam potenciais geradoras de necessidades de negócio ou ações de TIC, é realizada, entre outros motivos, para prevenir incoerências, gastos desnecessários e obter ganhos em eficiência e efetividade no planejamento de TIC, com consequente agregação de valor pelas entregas alinhadas que a área de TIC fará. • O detalhe com que será executado o processo de identificação das estratégias da organização dependerá do nível de sua maturidade. 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 quali-quantitativamente para melhoria contínua. Portanto, a identificação das estratégias é necessária ainda que nem todos os elementos existam. Por exemplo, inexistindo o plano estratégico institucional formalmente documentado, devem ser utilizados outros documentos, registrando no PDTIC a ausência e indicando os documentos utilizados.	
Saídas: • Lista das estratégias da organização (<i>compõe a minuta do PDTIC</i>).	
Referências: • Plano Plurianual – PPA; • Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO; • Lei Orçamentária Anual – LOA; • Estratégia de Governança Digital - EGD; • Estrutura organizacional dos órgãos do Poder Executivo (https://siorg.planejamento.gov.br). • Plano Brasil 2022 (PR/SAE)	
Materiais auxiliares: • Não se aplica.	



1.6. Identificar princípios e diretrizes

1.6. Identificar princípios e diretrizes	Objetivo: Identificar os princípios e as diretrizes que nortearão a elaboração do PDTIC.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTIC.
Entradas: Documentos de Referência.	
Descrição das Tarefas: - Analisar e criar uma lista dos princípios e diretrizes, aplicáveis e relacionados a TIC, contidos nos documentos de referência identificados. - Identificar possíveis necessidades ou demandas relacionadas à TIC, 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 TIC 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 PDTIC, pois são eles que permearão todas as decisões ao longo do processo de elaboração do PDTIC. - Não é necessário criar uma lista exaustiva dos princípios e diretrizes explicitados nos documentos, mas deve-se identificar aqueles relevantes e, em especial, que podem nortear a elaboração do PDTIC e sua execução, considerando as limitações da organização e da área de TIC. - Durante a definição dos princípios e diretrizes, deve-se identificar os critérios de priorização, que, posteriormente, serão validados pelo Comitê de TIC. 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. - Para formar os critérios de priorização, pode-se utilizar os critérios presentes na técnica da Matriz GUT, como gravidade, urgência e tendência, por exemplo. - A visualização de critérios de priorização, nesse momento, é importante pois permite identificar os principais eixos que orientarão o estabelecimento das prioridades para as necessidades. Pode-se identificar eixos relacionados a aspectos financeiros, abrangência na organização, relacionamento com programas estratégicos, relacionamento com a EGD, entre outros. - A partir deste processo, começam a surgir as necessidades que comporão o Inventário de Necessidades, o qual será consolidado ao final do subprocesso 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 TIC não quer dizer fazer uma lista exaustiva, mas identificar aquelas mais relevantes e, em especial, que têm potencial de ser atendidas.	
Saídas: - Lista dos princípios e diretrizes (<i>compõe a minuta do PDTIC e o Plano de Trabalho</i>); - Critérios de priorização das necessidades (<i>compõe o Plano de Trabalho</i>); - Inventário de Necessidades – Necessidades de TIC - identificadas a partir dos princípios e diretrizes (<i>compõe a Minuta do PDTIC</i>).	
Referências: Não se aplica.	
Materiais auxiliares: - Modelo de Lista dos Princípios e Diretrizes (vide seção Anexos). - Modelo de Inventário de Necessidades (vide seção Anexos).	



1.7. Elaborar o Plano de Trabalho do PDTIC – PT-PDTIC

1.7. Elaborar o PT-PDTIC	Objetivo: Criar o plano de trabalho para elaboração do PDTIC – PT-PDTIC.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTIC.
Entradas: • Abrangência do PDTIC; • Período de validade do PDTIC; • Portaria de designação da EqEPDTIC; • Metodologia de elaboração do PDTIC; • Lista dos documentos de referência; • Princípios e Diretrizes; • Critérios de priorização das necessidades.	
Descrição das Tarefas: • Criar um plano de trabalho no qual devem estar descritas as informações essenciais para organizar as atividades a serem desempenhadas durante o projeto de elaboração do PDTIC. Observações: • O plano de trabalho é um documento que apresenta a concepção, a fundamentação e o planejamento das atividades, sendo a referência básica para a condução do projeto de elaboração do PDTIC. • O conteúdo do plano de trabalho pode variar dependendo da complexidade do projeto e das práticas de gerenciamento de projetos adotadas pela organização. • 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 PDTIC, • Partes Interessadas (<i>stakeholders</i>), • Metodologia aplicada, • Lista de documentos de referência, • Princípios e Diretrizes, • Critérios de priorização das necessidades, • Cronograma (demonstrando os produtos gerados e as datas de conclusão previstas).	
Saídas: • Plano de Trabalho do PDTIC.	
Referências: • Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP – MGP-SISP (MP/STI, 2011).	
Materiais auxiliares: • Modelo de Plano de Trabalho para a elaboração do PDTIC (vide seção Anexos).	



1.8. Aprovar o Plano de Trabalho do PDTIC

1.8. Aprovar o PT-PDTIC	Objetivo: Aprovar o plano de trabalho para elaboração do PDTIC.
	Responsável: Comitê de TIC.
Entradas: Plano de Trabalho para a elaboração do PDTIC – PT-PDTIC	
Descrição das Tarefas: Aprovar o plano de trabalho criado pela Equipe de Elaboração do PDTIC - EqEPDTIC.	
Observações: Se o Comitê de TIC não aprovar o plano de trabalho, este deve ser devolvido à EqEPDTIC para receber os ajustes necessários e, então, ser submetido a nova avaliação.	
Saídas: Plano de Trabalho para a elaboração do PDTIC aprovado.	
Referências: Não se aplica.	
Materiais auxiliares: Não se aplica.	

4.2. Diagnóstico

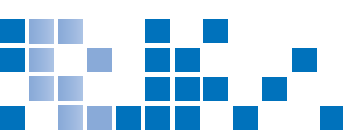
Após a Preparação, na qual foram organizadas as principais atividades do projeto de elaboração do PDTIC, inicia-se o 2º subprocesso da Elaboração do PDTIC: o Diagnóstico.

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

Para isto, são contempladas as atividades relacionadas à análise estratégica e ao levantamento de necessidades. A análise estratégica é realizada para posicionar a TIC do órgão no seu contexto organizacional. O levantamento de necessidades parte daquelas relacionadas à informação e se desdobra em todas as outras associadas à TIC: serviços, infraestrutura, contratações e pessoal de TIC.

É importante observar que este subprocesso 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 neste subprocesso, e muito importante para todo o processo de Elaboração do PDTIC, é o Inventário de Necessidades. O inventário é consolidado, ao final do subprocesso, a partir do levantamento de necessidades provenientes, basicamente, de todas as atividades que compõem a fase de diagnóstico.

No Diagnóstico, a execução de grande parte das atividades compete à Equipe de Elaboração do PDTIC. Porém, o Comitê de TIC também atua, especificamente, para realizar a aprovação do inventário de necessidades, após a consolidação pela Equipe de Elaboração do PDTIC.

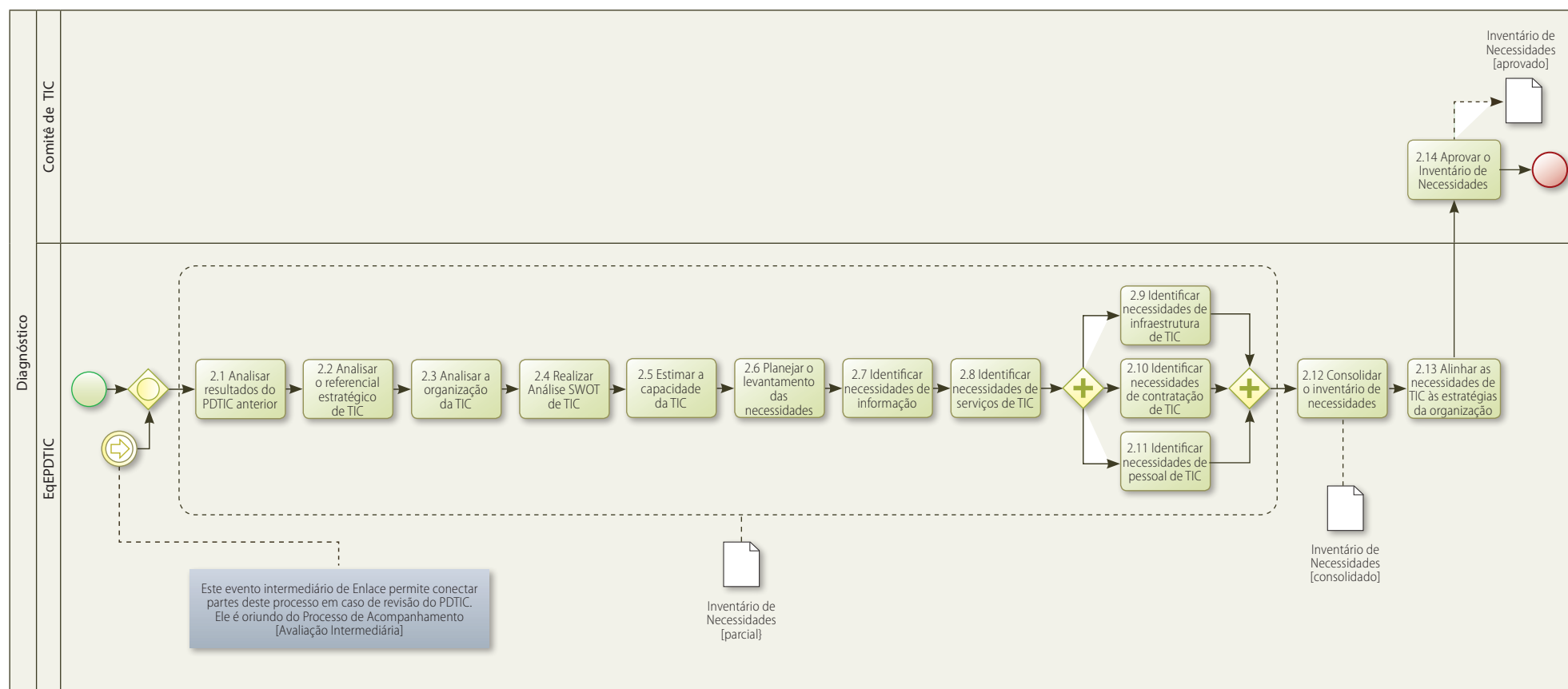


As atividades que compõem o subprocesso de Diagnóstico são:

- 2.1. Analisar resultados do PDTIC anterior;
- 2.2. Analisar o referencial estratégico de TIC;
- 2.3. Analisar a organização da TIC;
- 2.4. Realizar Análise SWOT da TIC;
- 2.5. Estimar a capacidade da execução da TIC;
- 2.6. Planejar o levantamento das necessidades;
- 2.7. Identificar necessidades de Informação;
- 2.8. Identificar necessidades de Serviços de TIC;
- 2.9. Identificar necessidades de Infraestrutura de TIC;
- 2.10. Identificar necessidades de Contratação de TIC;
- 2.11. Identificar necessidades de Pessoal de TIC;
- 2.12. Consolidar o Inventário de Necessidades;
- 2.13. Alinhar as necessidades de TIC às estratégias da organização;
- 2.14. Aprovar o Inventário de Necessidades.

A ilustração do subprocesso de Diagnóstico é apresentada a seguir.

Figura 7: Subprocesso de Diagnóstico



2.1. Analisar resultados do PDTIC anterior

2.1. Analisar resultados do PDTIC anterior	Objetivo: Identificar necessidades de TIC a partir do relatório de resultados do PDTIC anterior – RR-PDTIC ou instrumento equivalente.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTIC.
Entradas: Relatório de Resultados do PDTIC anterior – RR-PDTIC.	
Descrição das Tarefas: - Identificar necessidades de TIC não atendidas, a partir do RR-PDTIC, e registrá-las no Inventário de Necessidades; - Verificar a avaliação da execução orçamentária, quando houver, visando aperfeiçoar o processo de planejamento orçamentário do PDTIC; - Verificar a avaliação do plano de gestão de pessoas, contido no RR-PDTIC, com vistas a nortear a elaboração de um novo planejamento de recursos humanos; - Analisar, quando houver, as lições aprendidas durante o ciclo de vida do PDTIC anterior com o intuito de evitar problemas conhecidos e aplicar as boas práticas executadas. Observações: - As necessidades identificadas deverão ser levadas à reavaliação das áreas demandantes quando à sua permanência ou não no inventário de necessidades.	
Saídas: - Resultados do PDTIC anterior (<i>compõe a minuta do PDTIC</i>) - Inventário de Necessidades – Necessidades de TIC - atualizado a partir do RR-PDTIC.	
Referências: Não se aplica.	
Materiais auxiliares: Modelo de Inventário de Necessidades (vide seção Anexos).	



2.2. Analisar o referencial estratégico de TIC

2.2. Analisar o referencial estratégico de TIC	Objetivo: Analisar os documentos referentes aos objetivos estratégicos da área de TIC.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTIC.
Entradas: Documentos de direcionamento e planejamento estratégico de TIC da organização e do SISP.	
Descrição das Tarefas: - Verificar junto à área de TIC se o referencial estratégico da TIC, contemplando Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos da TIC: - existe; - é formalizado; - é praticado; - é monitorado; - 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 serem resolvidos ou oportunidades de melhoria relacionados ao referencial estratégico da TIC e inserir essas sugestões no Inventário de Necessidades. Observações: - A responsabilidade pela elaboração do referencial estratégico da TIC é do dirigente da área. Por decisão deste, a EqEPDTIC pode ser convidada a auxiliar no processo de criação ou atualização deste referencial estratégico, ainda que durante a elaboração do PDTIC. - Para criação ou atualização, deverão ser utilizados documentos relacionados à estratégia da TIC, tais como: Estratégia de Governança Digital, Plano Estratégico Institucional, Plano Estratégico de TIC ou Plano Diretor de TIC anterior. - Deve-se observar o alinhamento com o referencial estratégico da organização, de forma que o referencial estratégico da TIC estenda o da organização. - O objetivo não é realizar uma auditoria na área de TIC, mas sim criar uma base de referência que permita identificar necessidades a serem atendidas. - Se as informações disponíveis não forem suficientes para uma boa análise, incluir esse problema no Inventário de Necessidades.	
Saídas: - Referencial estratégico de TIC (<i>compõe a minuta do PDTIC</i>). - Inventário de Necessidades – Necessidades de TIC – atualizado a partir do Referencial Estratégico da TIC (<i>compõe a minuta do PDTIC</i>).	
Referências: - Metodologias de Gestão Estratégica, conforme adotado pela organização (BSC, GPD, etc); - Estratégia de Governança Digital - EGD.	
Materiais auxiliares: Modelo de Inventário de Necessidades (vide seção Anexos).	



2.3. Analisar a organização da TIC

2.3. Analisar a organização da TIC	Objetivo: Analisar a TIC organizacional quanto à estrutura, à arquitetura, aos processos e aos recursos de TIC.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTIC
Entradas: • Organograma (institucional e da área de TIC); • Documentação relativa à arquitetura corporativa de TIC e aos processos de TIC; • Inventário de recursos de TIC; • Autodiagnóstico e Prontuário do SISP.	
Descrição das Tarefas: • Analisar o contexto geral em que se estrutura a unidade de TIC na organização, evidenciando a hierarquia e as relações de subordinação e comunicação existentes na unidade de TIC, considerando: • Como a unidade de TIC está inserida na estrutura da organização; • Como a unidade de TIC está estruturada internamente, informando as atividades e funções desenvolvidas. • Solicitar documentos e entrevistar pessoas-chave na TIC para avaliar se: • O organograma relativo a TIC é adequado; • A arquitetura corporativa da TIC é adequada e gerenciada; • Os macroprocessos e processos internos de TIC 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 TIC e registrar no Inventário de Necessidades. Observações: • A “TIC organizacional” não se restringe necessariamente à área de TIC da organização. Essa estrutura inclui a área de TIC, mas é bem maior do que ela, abrangendo todo o ambiente corporativo de TIC, com foco no uso e gestão da TIC por toda a organização, visando à consecução de suas políticas públicas. Precisa estar bem estruturada para produzir valor de negócio, por meio do uso intensivo de informação em processos de negócio e da disponibilização de serviços digitais ao cidadão. Inclui todos os processos de TIC que acontecem fora da área de TIC, como uso de TIC, classificação da informação, estabelecimento de acordos de nível de serviço, auditoria de TIC etc. • Se as informações disponíveis não forem suficientes para a análise da organização da TIC, incluir esse problema no Inventário de Necessidades. • Para facilitar a análise de processos de TIC, uma avaliação de maturidade de Governança e Gestão de TIC pode ser realizada.	
Saídas: • Organização da TIC (<i>compõe a minuta do PDTIC</i>); • Inventário de Necessidades – Necessidades de TIC – atualizado a partir da análise da organização da TIC (<i>compõe a minuta do PDTIC</i>).	
Referências: • COBIT 5.	
Materiais auxiliares: • Modelo de Inventário de Necessidades (vide seção Anexos).	



2.4. Realizar Análise SWOT da TIC

2.4. Realizar Análise SWOT da TIC	Objetivo: Analisar os ambientes interno e externo à TIC da organização.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTIC
Entradas: Ativos de Processos Organizacionais (Normas, políticas, modelos, base de conhecimento, estruturas organizacionais, pessoas, habilidades e competências, ferramentas automatizadas, etc.).	
Descrição das Tarefas: - Analisar os ambientes interno e externo da TIC utilizando o método SWOT com enfoque no uso e a gestão de TIC pela organização como um todo. Deve-se avaliar quanto ao: - Ambiente interno: Os sistemas são obsoletos, com baixa capacidade para inovação? 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 regulatórias ou políticas? Há restrições orçamentárias? Há dispersão geográfica da TIC ou dos clientes? Há ou estão previstas alterações na legislação que causem impactos? Qual a disponibilidade de fornecedores? Qual o escopo de atuação da TIC? - Identificar problemas e oportunidades decorrentes da análise SWOT e registrar no Inventário de Necessidades.	
Observações: - O ambiente, interno relativamente à TIC, é aquele no qual a área de TIC possui governança sobre e, portanto, pode e deve agir sobre as fraquezas identificadas. - O ambiente externo, relativamente à TIC, é aquele no qual a TIC está inserida e sobre o qual não possui governança, mas sofre influência. Sendo assim, as ameaças identificadas deverão ser tratadas no âmbito do plano de gestão de riscos; - A análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada no mercado. O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras <i>Strenghts</i> (forças), <i>Weaknesses</i> (fraquezas), <i>Opportunities</i> (oportunidades) e <i>Threats</i> (ameaças); - No contexto do planejamento de TIC, a ideia central da análise SWOT é avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da TIC organizacional. Ressalta-se que a análise SWOT aqui realizada não é referente à organização. Essa última é pertinente ao Planejamento Estratégico Institucional; - A análise é dividida em duas partes: o ambiente externo à TIC (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno da TIC (pontos fortes e pontos fracos): - Pontos fortes – características positivas internas que a TIC pode explorar para atingir suas metas. Referem-se às habilidades, capacidades e competências básicas da área de TIC, que atuam em conjunto, para ajudar no alcance de seus objetivos e metas. - Pontos fracos – características negativas internas que podem restringir o desempenho da TIC. Referem-se à ausência de capacidades ou habilidades críticas. São, portanto, deficiências e características que devem ser superadas ou contornadas para que a TIC possa alcançar o nível de desempenho desejado. - Oportunidades – características do ambiente externo, não controláveis pela TIC, com potencial para ajudar a organização a crescer e a atingir ou exceder as metas planejadas. - Ameaças – características do ambiente externo, não controláveis pela TIC, que podem a impedir de atingir as metas planejadas e comprometer o crescimento organizacional. - Os pontos fracos identificados, por estarem sob a governança de TIC, deverão, necessariamente, ter necessidades a eles relacionadas no inventário.	
Saídas: - Análise SWOT da TIC organizacional (<i>compõe a minuta do PDTIC</i>); - Inventário de Necessidades – Necessidades de TIC – atualizado a partir da Análise SWOT da TIC organizacional (<i>compõe a minuta do PDTIC</i>).	
Referências: Não se aplica.	
Materiais auxiliares: - Modelo de Análise SWOT (vide seção Anexos). - Modelo de Inventário de Necessidades (vide seção Anexos).	

2.5. Estimar a capacidade de execução da TIC

2.5. Estimar a capacidade de execução da TIC	Objetivo: Avaliar o contexto atual da TIC e estimar sua capacidade para execução de novos projetos e atividades.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTIC
Entradas: - Relatório de Resultados do PDTIC anterior – RR-PDTIC; - Portfólio de projetos; - Processos e suas atividades em execução; - Análise quantitativa e qualitativa dos recursos alocados e disponíveis; - Dados históricos referentes à capacidade de execução de projetos e processos relativamente à área de TIC; - Método de Dimensionamento de Quadro de Pessoal do SISP – MQP-SISP	
Descrição das Tarefas: - Estimar a capacidade de execução total da TIC; - Estimar a alocação atual dos esforços necessários aos projetos e atividades em execução; - Estimar os recursos a serem disponibilizados para alocação em novos projetos e atividades. Observações: - A estimativa da capacidade de execução da TIC é fundamental no processo do planejamento da execução do plano de ações, no momento da elaboração do PDTIC. Envolve tanto a estimativa das pessoas e dos recursos (processos, ferramentas, etc) necessários para a manutenção dos projetos e atividades em andamento, quanto a estimativa de recursos que poderão ser disponibilizados para alocação em novos projetos e atividades. Assim sendo, o planejamento da execução do plano de ações deverá levar em consideração a capacidade de execução disponível da TIC, ou seja, a capacidade estimada total subtraindo os esforços atualmente alocados; - Para estimar a capacidade de execução total da TIC, não existindo uma métrica específica, pode-se utilizar dados históricos relativos ao volume de trabalho e características da TIC dos últimos anos, levando em consideração a configuração da TIC em cada ano (quantidade e perfil das pessoas e dos recursos financeiros e tecnológicos, quantidade e complexidade dos contratos mantidos, processos implementados, ferramentas utilizadas, aplicativos desenvolvidos, etc). A partir de análise quantitativa e qualitativa das pessoas e dos recursos disponíveis no período e dos resultados obtidos, busca-se estabelecer uma relação entre pessoas e recursos a serem disponibilizados e resultados esperados; - Para a estimativa da alocação atual de esforços, deve-se levar em consideração a capacidade alocada atualmente e que continuará indisponível durante todo o período de execução do novo PDTIC (não consideradas as necessidades desse); - A estimativa das pessoas necessárias e dos recursos a serem disponibilizados para a execução do plano de ações leva em consideração a disponibilidade atual, as pessoas e os recursos que poderão ser desalocados durante o período de execução do novo PDTIC e a disponibilização de pessoas e novos recursos. Estima-se, dessa forma, a capacidade de execução disponível da TIC; - Para o dimensionamento do quadro de pessoal necessário para a execução do PDTIC em elaboração, poderá ser utilizado o Método de Dimensionamento de Quadro de Pessoal de TIC do SISP – MQP-SISP. - A capacidade de execução disponível da TIC deverá ser estimada no subprocesso de diagnóstico do processo de elaboração do PDTIC e servirá de insumo para o planejamento da execução do Plano de Metas e Ações.	
Saídas: Estimativa da capacidade de execução disponível da TIC (<i>compõe a minuta do PDTIC</i>).	
Referências: - COBIT 5. - Método de Dimensionamento de Quadro de Pessoal de TIC do SISP – MQP-SISP	
Materiais auxiliares: Não se aplica.	



2.6. Planejar o levantamento das necessidades

2.6. Planejar o levantamento das necessidades	Objetivo: Elaborar planejamento para realizar o levantamento das necessidades de Informação e de TIC junto às áreas envolvidas.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTIC
Entradas: • Lista das estratégias da organização identificadas; • Estratégia de Governança Digital - EGD; • Carta de Serviços ao Cidadão da organização; • Processos de negócio da organização; • Organograma da organização; • Legislação vigente.	
Descrição das Tarefas: • Identificar as áreas envolvidas no levantamento das necessidades, conforme abrangência do PDTIC; • Identificar os canais de participação popular disponibilizados pela organização; • Definir estratégia para sensibilização e abordagem das áreas e, opcionalmente, do cidadão (quando pertinente), destacando a importância e impacto do PDTIC, bem como o papel estratégico da TIC no apoio à consecução da estratégia da organização; • Elaborar instrumentos de levantamento de necessidades a serem aplicados, como por exemplo, questionários, roteiro de entrevistas, formulário eletrônico, etc; • Identificar as informações dos serviços públicos prestados pela organização, conforme padrão estabelecido no Portal Guia de Serviços Públicos do Governo Federal (http://www.servicos.gov.br), e tendo por base sua carta de serviços ao cidadão; • Identificar as informações pertencentes a outros órgãos que são necessárias aos processos de negócio da sua organização. Observações: • O levantamento de necessidades é atividade de alta criticidade, pois implicará no nível de atendimento da TIC e no valor agregado às áreas finalísticas e ao cidadão. Dessa forma, é fundamental um bom planejamento para que esse levantamento possua a qualidade adequada. • O levantamento das necessidades envolve as áreas demandantes de soluções de TIC, a área de TIC e, opcionalmente, a área de comunicação da organização, no apoio à elaboração da estratégia de sensibilização e abordagem das áreas demandantes. • Além de atuar como provedora de soluções, a área de TIC também demanda soluções visando à melhoria do seu desempenho no atendimento às diversas áreas da organização. • A estratégia de sensibilização e abordagem poderá incluir: seminários, palestras, visitas às áreas, entre outros. O intuito é o de aproximar a área de TIC e as áreas demandantes, ressaltando o papel estratégico da TIC, como viabilizadora das políticas públicas e prestação de serviços ao cidadão. • É importante destacar que as necessidades a serem levantadas envolvem não só as relacionadas à melhoria dos serviços prestados pela TIC ou à infraestrutura tecnológica, mas também, e principalmente, às que contribuirão para o atingimento dos objetivos estratégicos definidos. Busca-se, com isso, identificar e priorizar as demandas que gerarão maior valor para o cidadão, através da organização, no atendimento à sua missão institucional e realização de suas políticas públicas. • Outras fontes incluem o atendimento aos princípios aplicáveis à Administração Pública e à legislação em vigor.	
Saídas: • Plano de Levantamento de Necessidades, composto por: • Relação das áreas envolvidas; • Estratégia de sensibilização; • Orientações sobre como prospectar as necessidades; • Instrumentos de levantamento de necessidades.	
Referências: • Portal Guia de Serviços Públicos do Governo Federal.	
Materiais auxiliares: • Não se aplica.	



2.7. Identificar necessidades de informação

2.7. Identificar necessidades de informação	Objetivo: Identificar e consolidar as necessidades de informação da organização.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTIC
Entradas: • Instrumentos de levantamento de necessidades; • Lista das estratégias da organização identificadas; • Processos de negócio da organização; • Inventário de Necessidades (feito a partir da análise do PDTIC anterior – Atividade 2.1) • Objetivos estratégicos, metas e iniciativas da EGD; • Carta de serviços ao cidadão da organização.	
Descrição das Tarefas: • 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; • Prospectar necessidades relacionadas ao provimento de informações ao cidadão, como preconizado pela EGD. Essa prospecção poderá, adicionalmente, envolver o cidadão, através dos canais de participação social disponibilizados pela organização; • Identificar problemas e oportunidades decorrentes das necessidades de informação e registrá-las no Inventário de Necessidades; • Identificar oportunidades de prestação de serviços finalísticos de forma eletrônica. 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; • A carta de serviços ao cidadão, conforme o Decreto nº 6.932 de 11 de agosto de 2009, art. 11, § 1º, tem por objetivo informar o cidadão dos serviços prestados pelo órgão ou entidade, das formas de acesso a esses serviços e dos respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público. • As necessidades de informação podem gerar necessidades de TIC (serviços, infraestrutura, contratação e pessoal em TIC), pois viabilizam a relação entre as estratégias da organização (negócio) e as necessidades de TIC, representando a “ponte” entre esses elementos;	



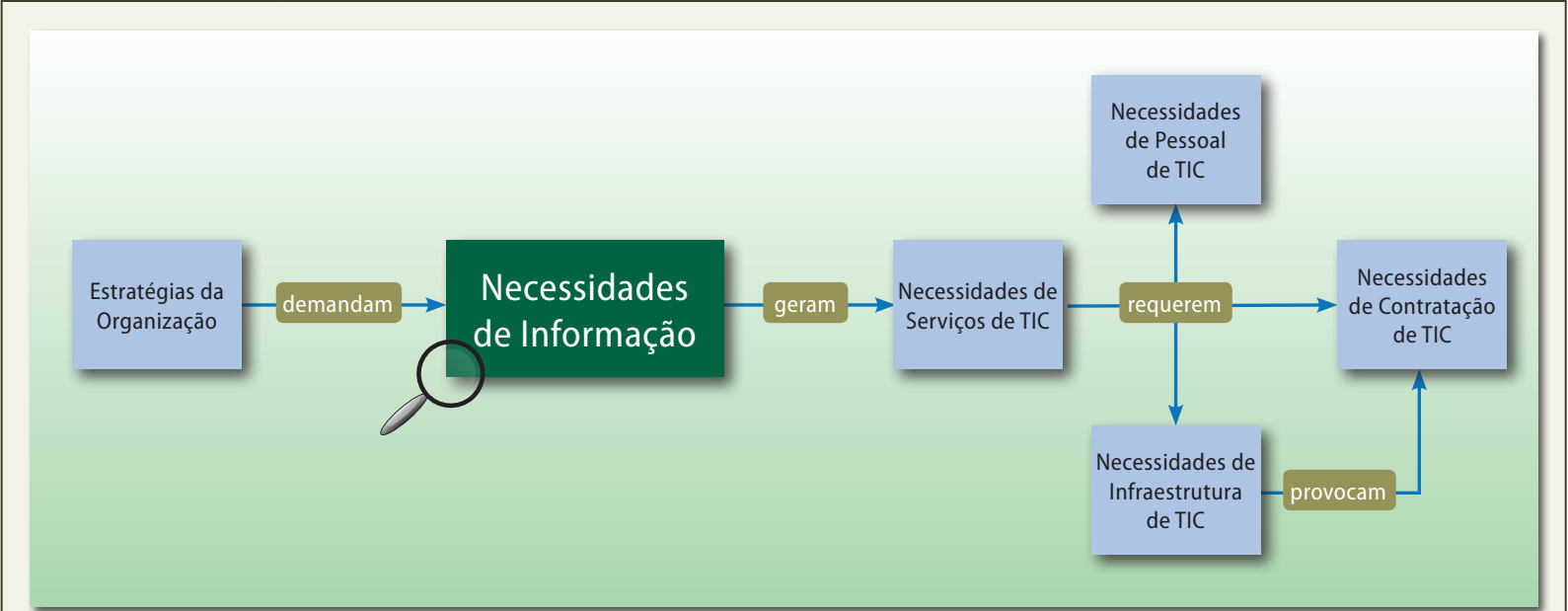


Figura 8: Necessidades de Informação

- 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 PDTIC essa ausência e indicando os documentos utilizados.

Saídas:

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

Referências:

- Portal Guia de Serviços Públicos do Governo Federal;
- Estratégia de Governança Digital - EGD;
- Decreto 6.932 de 11 de agosto de 2009.

Materiais auxiliares:

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



2.8. Identificar necessidades de serviços de TIC

2.8. Identificar necessidades de serviços de TIC	Objetivo: Identificar e consolidar as necessidades de serviços de TIC da organização.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTIC
Entradas: • Instrumentos de levantamento de necessidades; • Inventário de Necessidades; • Inventários de sistemas e equipamentos ou software e hardware; • Catálogo ou portfólio de Serviços de TIC; • Objetivos estratégicos, metas e iniciativas da EGD; • <i>Backlog</i> de demandas de TIC; • Carta de Serviços ao Cidadão.	
Descrição das Tarefas: • Identificar as necessidades de serviços de TIC 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 estão contempladas em algum serviço de TIC existente ou se é necessário realizar manutenção; • Há necessidade de se criar um 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 TIC existe, se é documentado e formalizado, se é gerido, mensurado e avaliado; • Há níveis de serviço (ANS, ANO) estabelecidos para os serviços providos pela TIC; • As informações são processadas de forma manual ou mediante o uso de sistemas e/ou outras ferramentas computacionais. • Prospectar necessidades relacionadas ao provimento de serviços ao cidadão, como preconizado pela EGD. Essa prospecção poderá, adicionalmente, envolver o cidadão, através dos canais de participação social disponibilizados pela organização. • Identificar problemas e oportunidades decorrentes das necessidades de serviços de TIC e registrá-las no Inventário de Necessidades. Observações: • Os serviços prestados pela TIC tem um relacionamento estreito com as necessidades de informação e os objetivos estratégicos do negócio: Os serviços de TIC são providos para atender as necessidades de informação, que devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos do órgão. • 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 TIC.	



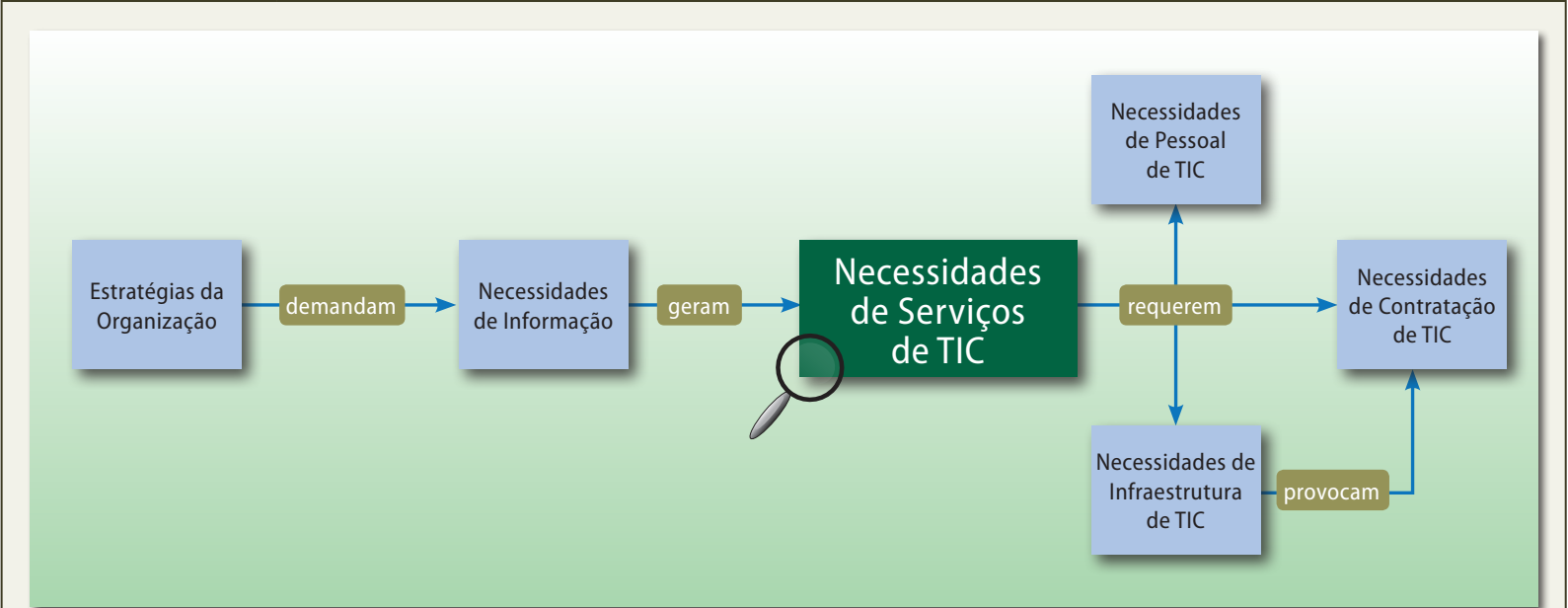
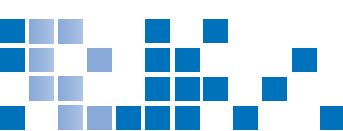


Figura 9: Necessidades de Serviços de TIC

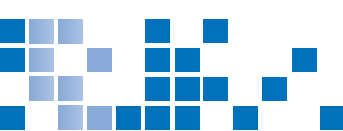
- Para identificar as necessidades de serviços de TIC pode-se utilizar algumas técnicas auxiliares, como por exemplo: realizar levantamento no âmbito do Comitê de TIC, enviar formulários por instrumento formal (com prazo para resposta), realizar entrevistas da área de TIC com as diversas áreas envolvidas, aplicar questionários, entre outros.
- A análise dos serviços de TIC deve abranger serviços contratados (execução indireta) e serviços prestados pela própria área de TIC (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 TIC são negociados com os respectivos clientes de modo a estabelecer acordos de nível de serviço (SLAs). O conjunto de SLAs administrados pela área de TIC 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 (UCs).
- Se as informações disponíveis não forem suficientes para a identificação das necessidades de serviços de TIC, incluir esse problema no Inventário de Necessidades.

Saídas: • Inventário de Necessidades – Necessidades de TIC – atualizado a partir da identificação de Necessidades de Serviços de TIC.
Referências: • Information Technology Infrastructure Library – ITIL – v3. • Estratégia de Governança Digital - EGD.
Materiais auxiliares: • Modelo de Inventário de Necessidades (vide seção Anexos).



2.9. Identificar necessidades de infraestrutura de TIC

2.9. Identificar necessidades de infraestrutura de TIC	Objetivo: Identificar e consolidar as necessidades de infraestrutura de TIC da organização.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTIC
Entradas: • Instrumentos de levantamento de necessidades; • Inventário de Necessidades; • Carta de Serviços ao Cidadão; 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 TIC; • Objetivos estratégicos, metas, e iniciativas da EGD; • Backlog de demandas de TIC; • Banco de dados do gerenciamento de configuração (BDGC); • Portaria STI/MP nº 20, de 14 de junho de 2016..	
Descrição das Tarefas: • Identificar as necessidades de infraestrutura de TIC para atender as necessidades de informação e serviços de TIC. • Solicitar documentos e entrevistar pessoas-chave para avaliar se: • A infraestrutura disponível suporta a atual demanda e a demanda prevista para o período de vigência do PDTIC; • A gestão de capacidade existe, é formalizada, mensurada e melhorada com base em mensurações; • Há necessidade de adequação da infraestrutura atual em função da manutenção do catálogo e/ou portfólio de TIC (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 TIC e registrar no Inventário de Necessidades. Observações: • A ampliação ou atualização do parque tecnológico viabiliza o atendimento às necessidades de informação e de serviços de TIC, os quais suportarão as estratégias da organização. Os serviços de TIC são implementados e suportados por meio de uma complexa combinação de elementos de infraestrutura de TIC. A área de TIC precisa se assegurar de que a capacidade da infraestrutura é compatível (e continuará sendo) com as demandas de serviços de TIC. Para isso, a área de TIC 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 TIC.	



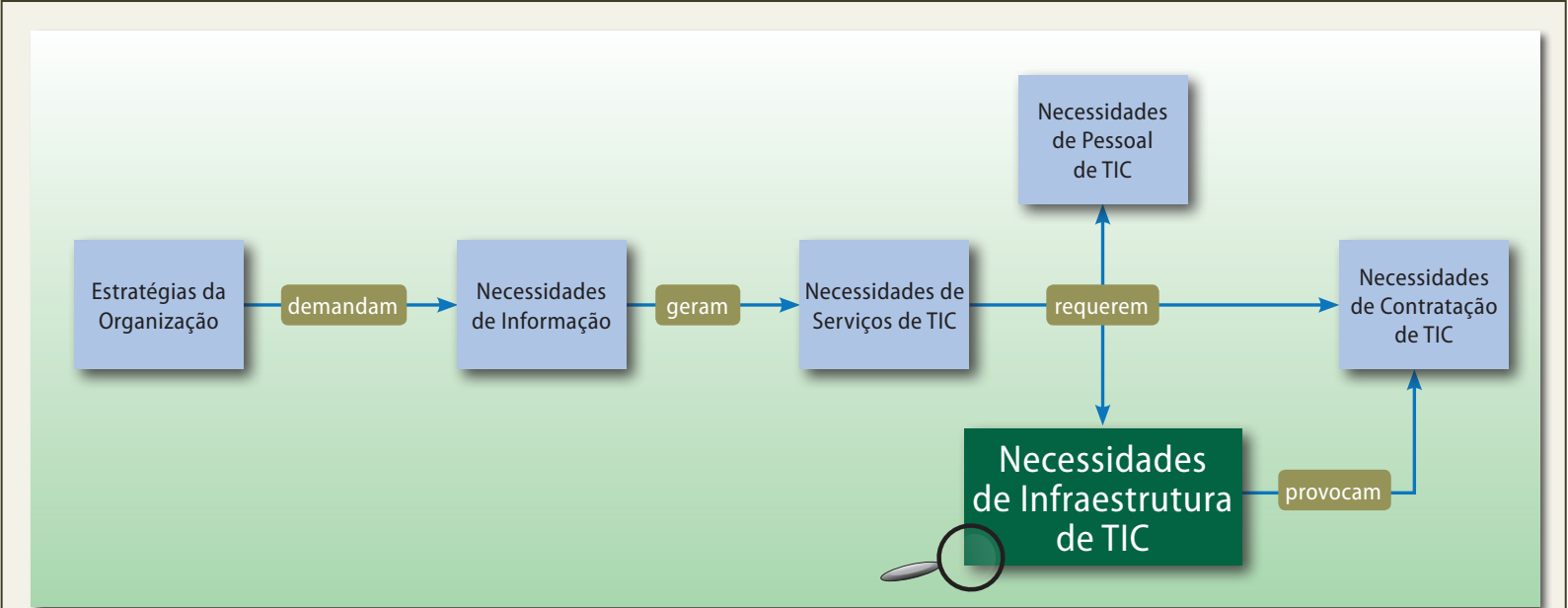


Figura 10: Necessidades de Infraestrutura de TIC

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

Saídas:

- Inventário de Necessidades – Necessidades de TIC – atualizado a partir da identificação de Necessidades de Infraestrutura de TIC.

Referências:

- COBIT 5;
- Information Technology Infrastructure Library – ITIL – v3;
- Estratégia de Governança Digital - EGD.

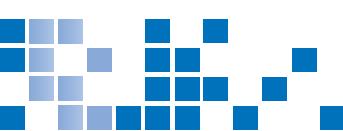
Materiais auxiliares:

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



2.10. Identificar necessidades de contratação de TIC

2.10. Identificar necessidades de contratação de TIC	Objetivo: Identificar e consolidar as necessidades de contratação de soluções em TIC.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTIC
Entradas: • Instrumentos de levantamento de necessidades; • Inventário de Necessidades; • Inventário de contratos de soluções em TIC ou Calendário de Contratos de Soluções de TIC; • Backlog de demandas de TIC; • Objetivos estratégicos, metas e iniciativas da EGD.	
Descrição das Tarefas: • Identificar as necessidades de manutenção e contratação de soluções em TIC para atender as necessidades de informações, serviços, infraestrutura e pessoal de TIC. • Solicitar documentos e entrevistar pessoas-chave para avaliar se: • A política de contratação de soluções de TIC existe, é formalizada, acompanhada e está em conformidade com a legislação vigente; • Há necessidade de contratação de serviços de TIC (terceirização); • Há necessidade de aquisição de bens de TIC; • Há contratos vigentes de soluções de TIC para atender as demandas no período de vigência do PDTIC. • Identificar problemas e oportunidades decorrentes das necessidades de contratação de TIC 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), conforme o disposto no Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Nesse sentido, a organização deve manter uma estratégia de terceirização que equilibre os riscos de terceirizar com os benefícios de alocar os servidores do quadro de pessoal interno em atividades de gestão.	



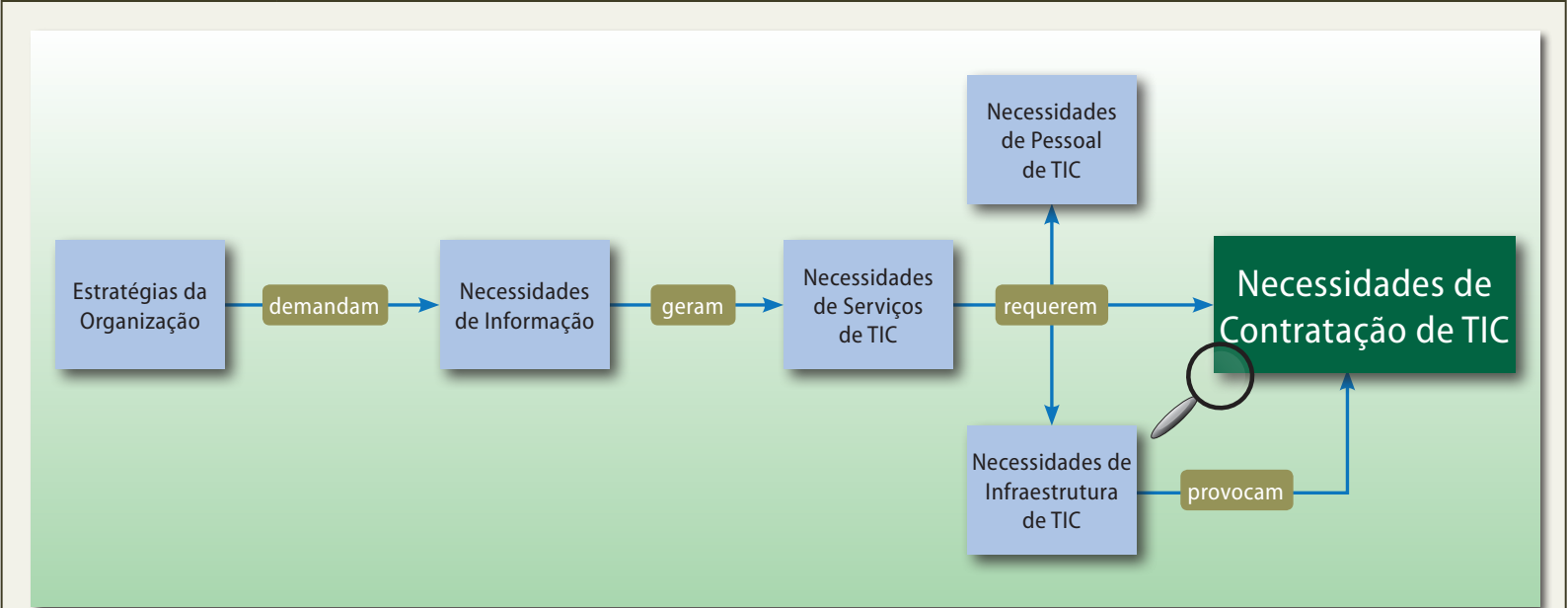


Figura 11: Necessidades de Contratação de TIC

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

Saídas:

- Inventário de Necessidades – Necessidades de TIC – atualizado a partir da identificação de Necessidades de Contratação de TIC

Referências:

- Decreto-lei nº 200/1967;
- Decreto nº 2.271/1997;
- Instrução Normativa SLTI/MP nº 4, de 11 de setembro de 2014
- Guia de boas práticas em contratação de Soluções de Tecnologia da Informação v2.0.
- Método de Dimensionamento do Quadro de Pessoal de TIC do SISP – MQP - SISP
- Estratégia de Governança Digital - EGD.

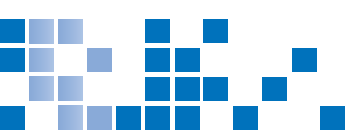
Materiais auxiliares:

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



2.11. Identificar necessidades de pessoal de TIC

2.11. Identificar necessidades de pessoal de TIC	Objetivo: Identificar e consolidar as necessidades de pessoal de TIC da organização.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTIC
Entradas: • Instrumentos de levantamento de necessidades; • Inventário de Necessidades; • Quadro de Pessoal de TIC (política e processos de pessoal de TIC da organização, mapeamento de competências, quantitativo de pessoal de TIC efetivo, terceirizado, temporários e comissionados); • Plano de Capacitação da organização; • Objetivos estratégicos, metas e iniciativas da EGD.	
Descrição das Tarefas: • Identificar as necessidades de pessoal em processos de TIC para atender as necessidades de informações, serviços e infraestrutura de TIC. • Solicitar documentos e entrevistar pessoas-chave para avaliar se: • A política e os processos de pessoal de TIC 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 TIC; • Há necessidades de aumento, redução ou realocação de pessoal de TIC, em função dos processos de TIC, e segundo os estudos das respectivas áreas; • As tarefas de gestão da TIC são realizadas por terceiros. • Identificar problemas e oportunidades decorrentes das necessidades de pessoal de TIC e registrar no Inventário de Necessidades. Observações: • Para identificar as necessidades de pessoal de TIC sugere-se utilizar o Método de Dimensionamento de Quadro de Pessoal de TIC do SISP (MQP-SISP). • Outra possibilidade é a utilização da técnica da gestão por competências. Por esse sistema de gestão, definem-se as competências necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos da unidade de TIC, e confrontam-nas com as competências já existentes (mapeamento de competências). A diferença entre as competências necessárias e as existentes dá-se o nome de gaps (lacunas) de competências. • Os <i>gaps</i> de competências subsidiarão o planejamento da capacitação de pessoal, que integra o Plano de Gestão de Pessoas elaborado através do processo 3.4 Planejar ações de pessoal. • Caso não exista o mapeamento das competências, a sua elaboração poderá ser incluída no inventário de necessidades. • Se as informações disponíveis não forem suficientes para a identificação das necessidades de pessoal de TIC, incluir esse problema no Inventário de Necessidades. • Neste momento, são identificadas as necessidades de pessoal apenas com base nos processos de TIC e, caso exista, no mapeamento de competências. No subprocesso de planejamento, haverá um detalhamento com o planejamento de pessoal para atendimento às ações previstas no plano de metas/ações.	



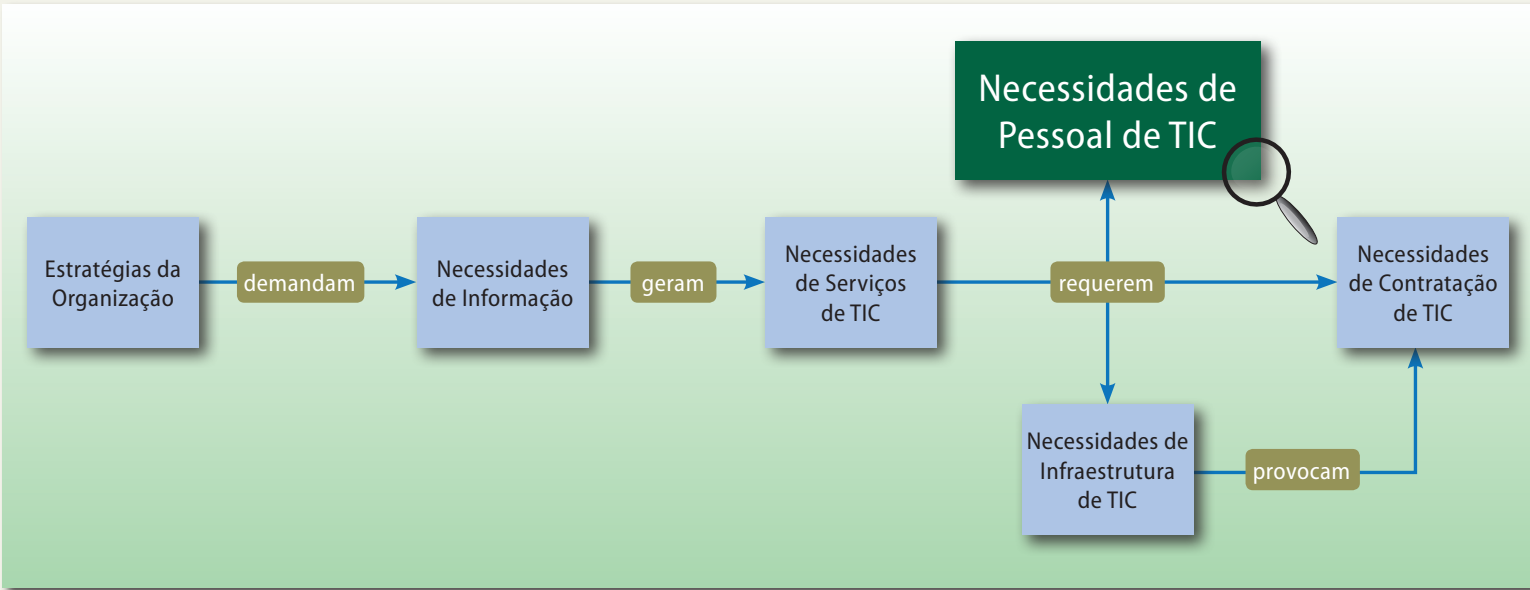


Figura 12: Necessidades de Pessoal de TIC

Saídas:

- Inventário de Necessidades – Necessidades de TIC – atualizado a partir da identificação de Necessidades de Pessoal de TIC.

Referências:

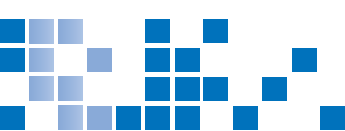
- COBIT 5;
- Decreto-Lei nº 200/1967;
- Decreto nº 2.271/1997.
- Decreto nº 5.707/2006;
- Guia da gestão da capacitação por competências (MP/SEGEP);
- Gestão por competências em organizações de governo (ENAP);
- MQP-SISP;
- Estratégia de Governança Digital - EGD.

Materiais auxiliares:

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

2.12. Consolidar o inventário de necessidades

2.12. Consolidar o inventário de necessidades	Objetivo: Consolidar o inventário de necessidades da organização.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTIC
Entradas: Inventário de Necessidades (informação, serviços, infraestrutura, contratação e pessoal de TIC).	
Descrição das Tarefas: - 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 nas atividades dos subprocessos de preparação e diagnóstico: as identificadas nos princípios e diretrizes, avaliação de resultados do PDTIC anterior, avaliação do referencial estratégico da TIC, avaliação da organização da TIC, SWOT da TIC, necessidades de informação, serviços de TIC, infraestrutura de TIC, contratação de TIC e pessoal de TIC.	
Saídas: Inventário de necessidades (<i>compõe a minuta do PDTIC</i>).	
Referências: Não se aplica.	
Materiais auxiliares: Modelo de Inventário de Necessidades (vide seção Anexos).	



2.13. Alinhar as necessidades de TIC às estratégias da organização

2.13. Alinhar as necessidades de TIC às estratégias da organização	Objetivo: Alinhar as necessidades da TIC às estratégias estabelecidas nas principais políticas e planos governamentais e do órgão.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTIC
Entradas: • Lista das estratégias da organização identificadas; • Inventário de necessidades (consolidado).	
Descrição das Tarefas: • Relacionar as necessidades de TIC consolidadas no Inventário de Necessidades às estratégias da Organização identificadas no subprocesso 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 TIC sejam estabelecidas para atendê-las. Ou seja, para assegurar que o cumprimento das necessidades de TIC apoie o alcance dos objetivos finalísticos da organização, destacando-se os objetivos de acesso a informação, prestação de serviços públicos e participação social, previstos na EGD. Com isso, compatibiliza-se esses instrumentos, prevenindo incoerências, gastos desnecessários e obtendo ganhos em eficiência e efetividade.	
<pre>graph TD; EO[Estratégias da Organização] -- demandam --> NI[Necessidades de Informação]; NI -- "alinham-se às" --> EO; NI -- "são atendidas por" --> NT[Necessidades de TIC]; NT -- "atendem" --> NI</pre>	
Figura 13: 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, da EGD e das competências legais do órgão para prover o alinhamento. Já organizações mais maduras, podem dispor de mapas estratégicos e resultados avaliados quantitativamente. Porém, mesmo que nem todos os elementos existam, deve-se realizar o alinhamento estratégico. Por exemplo, inexistindo o planejamento estratégico formalmente documentado, devem ser utilizados outros documentos, registrando no PDTIC a ausência e indicando os documentos utilizados; • Esse processo de alinhamento provê informações essenciais para que se realize uma contratação de TIC, uma vez que o PDTIC representa um artefato norteador para o processo de Contratação de Soluções de TIC do SISP. A primeira fase para realizar a contratação é o Planejamento da Contratação de Soluções de TIC (PCTIC). Essa fase valida o Documento de Oficialização da Demanda (DOD), verificando se o conteúdo mínimo está presente no documento recebido (IN SLTI/MP 04/2014, art. 11, 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 PDTIC.	
Saídas: • Inventário de Necessidades (<i>compõe a minuta do PDTIC</i>), atualizado com as estratégias relacionadas, políticas públicas envolvidas (se houver), serviços públicos prestados (se houver) e necessidades de informação identificadas.	
Referências: • COBIT 5;	
Materiais auxiliares: • Modelo de Inventário de Necessidades (vide seção Anexos).	

2.14. Aprovar o Inventário de Necessidades

2.14. Aprovar o Inventário de Necessidades	Objetivo: Avaliar e aprovar o Inventário de Necessidades.
	Responsável: Comitê de TIC.
Entradas: Inventário de Necessidades (consolidado).	
Descrição das Tarefas: - 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 TIC não aprovar o inventário de necessidades, este deve ser devolvido à EqEPDTIC 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.	

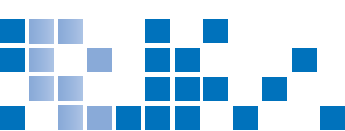
4.3. Planejamento

Após o diagnóstico, na qual foi analisada a situação atual da TIC na organização e identificadas as necessidades de TIC, inicia-se o 3º e último subprocesso da elaboração do PDTIC: o Planejamento.

Este subprocesso é caracterizado por planejar o atendimento das necessidades, estabelecendo os planos e as ações adequados para o alcance dos objetivos esperados. Para isto, contempla-se atividades relacionadas à priorização das necessidades e planejamento de metas e ações, abrangendo aspectos de pessoal, orçamento e riscos.

Um dos principais artefatos produzidos nesse subprocesso, e muito importante para todo o processo de Elaboração do PDTIC, 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 PDTIC, pode ser utilizada a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP).

Ao final desse subprocesso, a minuta do PDTIC é consolidada pela Equipe de Elaboração do PDTIC, aprovada pelo Comitê de TIC e publicada pela Autoridade Máxima.



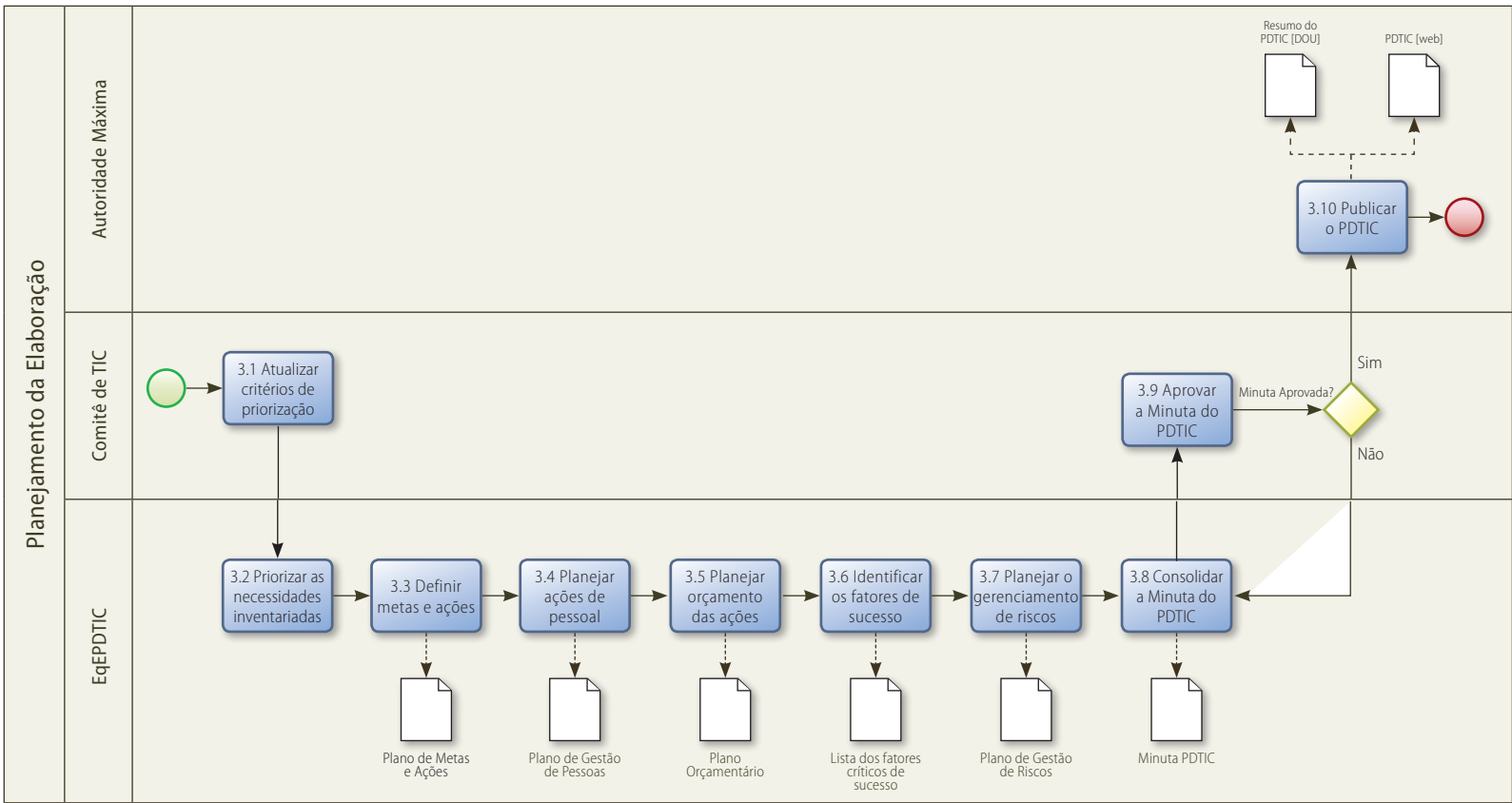
Neste subprocesso de planejamento, a execução de grande parte das atividades compete à Equipe de Elaboração do PDTIC. O Comitê de TIC também atua, porém especificamente para realizar a atualização dos critérios de priorização, para a aprovação dos planos e, por fim, para a aprovação da Minuta do PDTIC. A última atividade deste planejamento, a publicação do PDTIC, compete à Autoridade Máxima.

As atividades que compõem o subprocesso de planejamento são:

- 3.1 Atualizar critérios de priorização;
- 3.2 Priorizar as necessidades inventariadas;
- 3.3 Definir metas e ações;
- 3.4 Planejar ações de pessoal;
- 3.5 Planejar orçamento das ações do PDTIC;
- 3.6 Identificar os fatores críticos de sucesso;
- 3.7 Planejar o gerenciamento de riscos;
- 3.8 Consolidar a Minuta do PDTIC;
- 3.9 Aprovar a Minuta do PDTIC;
- 3.10 Publicar o PDTIC.

A imagem que representa o subprocesso de Planejamento, é apresentada a seguir.

Figura 14: Subprocesso de planejamento [Elaboração]



3.1 Atualizar critérios de priorização

3.1. Atualizar critérios de priorização	Objetivo: Atualizar os critérios de priorização em função do conhecimento das necessidades de TIC consolidadas.
	Responsável: Comitê de TIC.
Entradas: • Lista de Princípios e Diretrizes; • Critérios de priorização das necessidades; • Inventário de Necessidades.	
Descrição das Tarefas: • Analisar os critérios de priorização existentes à luz do conhecimento das necessidades ora levantadas. Caso seja necessária a atualização, novos critérios de priorização serão adicionados ou substituídos na lista previamente definida. 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 (<i>compõe a minuta do PDTIC</i>); • Lista de Princípios e Diretrizes – atualizada a partir dos Critérios de priorização (<i>compõe a minuta do PDTIC</i>).	
Referências: • Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP – MGPP-SISP (MP/STI).	
Materiais auxiliares: • Não se aplica.	



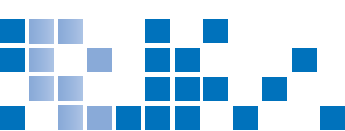
3.2 Priorizar as necessidades inventariadas

3.2. Priorizar as necessidades inventariadas	Objetivo: Priorizar as necessidades de TIC inventariadas.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTIC.
Entradas: • Critérios de priorização; • Inventário de Necessidades.	
Descrição das Tarefas: • Priorizar as necessidades de TIC inventariadas por meio da aplicação dos critérios de priorização definidos pelo Comitê de TIC, no processo anterior; • Selecionar as necessidades classificadas com baixa prioridade, que não possuem previsão de atendimento no período de validade do PDTIC, e inseri-las em uma lista de necessidades não priorizadas. Para tanto, deve-se considerar, também, a estimativa da capacidade de execução disponível da TIC (produzida na atividade 2.5 – Estimar a capacidade de execução da TIC); • Importante ressaltar que a lista de necessidades não-priorizadas não fará parte do inventário de necessidades do PDTIC, constando apenas na seção ANEXOS, para reexame no próximo ciclo de Elaboração ou Revisão do PDTIC. Observações: • Recomenda-se utilizar como um dos principais critérios de priorização o atendimento aos eixos da EGD (acesso a informação, prestação de serviços públicos e participação social). • A priorização das necessidades também 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 nos critérios de priorização estabelecidos, esses devem ser revistos.	
Saídas: • Inventário de Necessidades – priorizado. • Lista de Necessidades não priorizadas para o período de validade do PDTIC (<i>compõe o anexo da minuta do PDTIC</i>).	
Referências: • Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP – MGPP-SISP (MP/STI, 2013).	
Materiais auxiliares: • Modelo 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 PDTIC.
Entradas: - Inventário de Necessidades; - Estratégia de Governança Digital - EGD.	
Descrição das Tarefas: - Definir as soluções tecnológicas adequadas à resolução das demandas e necessidades de TIC inventariadas; - Desdobrar as necessidades de TIC 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 e as restrições de prazo. - Estimar, de maneira preliminar, os prazos e os recursos necessários ao desenvolvimento das ações planejadas, informando: - Previsão para início: data provável de início dos trabalhos relacionados à ação, assinalando se esta data representa uma restrição de prazo; - Previsão para conclusão: data provável de conclusão dos trabalhos relacionados à ação, assinalando se esta data representa uma restrição de prazo; - Recursos humanos: indicar a competência ou a formação e o quantitativo necessário para desempenhar as atividades relacionadas à ação; - Recursos orçamentários: indicar os recursos orçamentários estimados para o desenvolvimento das ações. Relacionar despesas de investimento e custeio. 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; - Por outro lado, dependendo do caso, pode-se buscar identificar as ações necessárias para satisfazer a uma necessidade e, a partir daí, definir as metas. A identificação de ações, nesse caso, poderá facilitar a identificação de possíveis indicadores para a determinação das metas.	



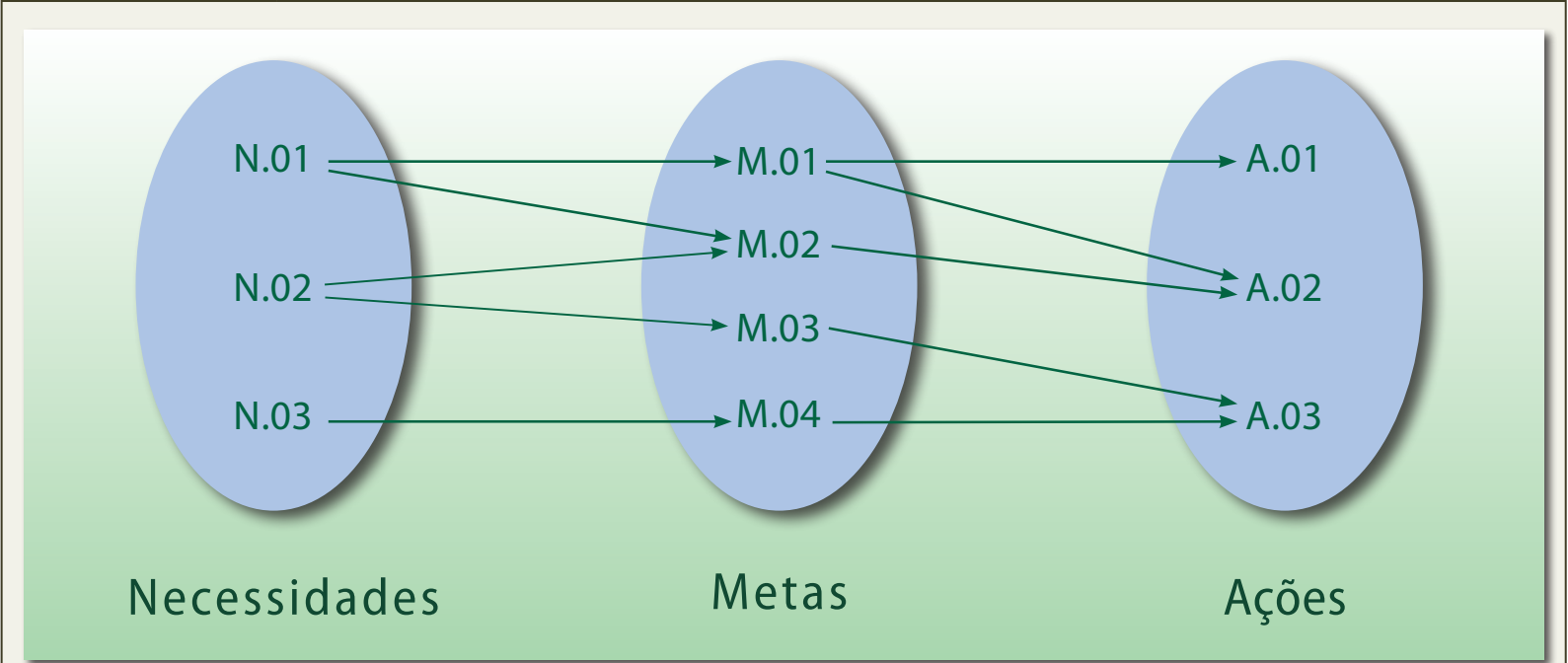


Figura 15: Exemplo de relacionamento entre necessidades, metas e ações

- 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: indicador, 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.
- Os indicadores a serem definidos, nesse contexto, referem-se a indicadores de resultados e podem representar a eficácia das ações (a sua realização) ou a efetividade das mesmas (o impacto gerado).
- 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 (área de TIC, área administrativa, área de recursos humanos, áreas finalísticas, etc.). Basta indicar as ações que envolverão esses atores.
- As restrições de prazo definem datas limite para atendimento das necessidades e vincularão à conclusão das ações relacionadas. Essas datas limite deverão ser destacadas das demais datas por representarem, sobretudo, restrições legais e apresentarem pouca margem de negociação.
- No PDTIC, as estimativas são iniciais, realizadas de modo preliminar, com a precisão suficiente para esse momento. No planejamento detalhado de cada ação pela área de TIC é que essas estimativas serão refinadas. Para o PDTIC é importante o estabelecimento das ações em alto nível, identificando as principais barreiras e os recursos necessários, para que se possa, desde o início, viabilizar a sua realização.
- No momento de iniciação dos projetos derivados das ações do PDTIC, pode ser utilizada a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP).
- Deve-se levar em consideração a estimativa da capacidade de execução da TIC.
- Os indicadores para as metas deverão levar em consideração os aspectos de eficácia e efetividade.
- Avaliar a pertinência de submeter o Plano de Metas e Ações para avaliação prévia do Comitê de TIC ou posteriormente quando da aprovação da Minuta do PDTIC.

Saídas:

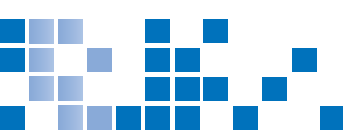
- Plano de Metas e Ações (*Compõe a minuta do PDTIC*).

Referências:

- Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores (MP/SEGEP);
- Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP – MGP-SISP (MP/STI).

Materiais auxiliares:

- Modelo de Plano de Metas e Ações (vide seção Anexos).



3.4. Planejar ações de pessoal

3.4. Planejar ações de pessoal	Objetivo: Planejar ações para dispor de pessoal com competências adequadas em quantidade suficiente para se alcançar as metas estabelecidas.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTIC.
Entradas: • Inventário de Necessidades; • Plano de Metas e Ações; • <i>Gaps</i> (lacunas) de competências (como parte integrante do Mapeamento de Competências); • Quadro de Pessoal de TIC (política e processos de pessoal de TIC da organização, mapeamento de competências, Plano de Capacitação; quantitativo de pessoal de TIC efetivo, terceirizado, temporário e comissionado); • Estimativa da capacidade de execução disponível da TIC.	
Descrição das Tarefas: • Levantar, com base no gap de competências, na estimativa da capacidade de execução disponível da TIC e na estimativa do quantitativo necessário de pessoal, o total de recursos humanos e os perfis necessários para a execução de todas as ações constantes no planejamento de metas e ações; • Analisar se os recursos identificados para uma ação podem ser compartilhados com outras ações; • Identificar as ações que poderiam ser supridas pela contratação de serviços; • Consolidar e registrar no Plano de Gestão de Pessoas as competências e o quantitativo necessário para o alcance das metas estabelecidas; • Elaborar e incluir, no Plano de Gestão de Pessoas, o planejamento de capacitação de pessoal para o suprimento das lacunas de competências identificados. • Revisar o planejamento de metas e 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; • Incluir no Plano de Gestão de Pessoas a análise quantitativa e o quadro da estrutura de pessoal recomendada para a unidade de TIC. Observações: • As ações de pessoal no PDTIC representam estimativas iniciais, com a precisão suficiente para esse momento. Constituem uma visão geral, elaborada de forma preliminar. No planejamento detalhado de cada ação, com a participação das áreas responsáveis pela execução das ações, as estimativas serão refinadas; • A análise quali-quantitativa do pessoal de TIC deverá compor o Plano de Gestão de Pessoas e indicar: • um quadro de pessoal mínimo necessário para o alcance das metas estabelecidas pelo PDTIC e os riscos relacionados à sua falta; • um quadro de pessoal ideal para a unidade de TIC, levando em conta as necessidades futuras. Esse quadro poderá servir de subsídio de contratações futuras para o quadro permanente (porém não deve ser confundido com recurso de pessoal a ser disponibilizado no período de execução do PDTIC devido às restrições de prazo impostas a tais contratações); • plano de capacitação de pessoal; • necessidade de contratação de serviços. • Essa análise poderá fornecer insumos para o uso de mecanismos alternativos à contratação de pessoal de forma direta, como a contratação de que trata o Art. 67 da Lei nº 8.666/1993, a redistribuição de servidores, contratos temporários (com fulcro na lei nº 8.745/1993), entre outros. • Avaliar a pertinência de submeter o Plano para avaliação prévia do Comitê de TIC ou posteriormente quando da aprovação da Minuta do PDTIC.	
Saídas: • Plano de Metas e Ações – atualizado a partir do planejamento de ações de pessoal (<i>compõe a minuta do PDTIC</i>); • Plano de Gestão de Pessoas (<i>compõe a minuta do PDTIC</i>).	
Referências: • Não se aplica.	
Materiais auxiliares: • Não se aplica.	

3.5. Planejar orçamento das ações

3.5. Planejar orçamento das ações	Objetivo: Realizar a estimativa dos recursos orçamentários necessários para a realização das ações do PDTIC.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTIC.
Entradas: - Lei Orçamentária Anual (LOA); - Plano de Metas e Ações; - Contratos de aquisições e serviços.	
Descrição das Tarefas: - Estimar, a partir do Plano de Metas e Ações, os recursos orçamentários necessários para a realização das ações. - Consolidar o valor necessário para execução das ações planejadas, agrupando-os por: - Ano de vigência do PDTIC (Realizar a projeção das despesas anuais do PDTIC por ano de exercício fiscal); - Classificação em despesas de investimento e/ou de custeio. - Comparar a diferença entre os valores consolidados no PDTIC e os valores previstos no orçamento do órgão para a TIC, considerando a LOA e consultando a área responsável pelo orçamento do órgão. Observações: - O levantamento dos custos das ações pode ser obtido pela análise dos contratos vigentes e de atas de registro de preços, pesquisa no Portal de Compras do Governo Federal: Comprasnet – SIASG (http://www.comprasgovernamentais.gov.br/), consulta a PDTIC de outros órgãos bem como pela realização de cotações diretas junto ao mercado; - Em caso de dúvidas quanto a estimativa de custos de sistemas pode se recorrer ao Roteiro de Métricas de Software do SISP (http://www.sisp.gov.br/); - Caso o orçamento do órgão já esteja definido no momento da elaboração do Plano Orçamentário das Ações ou mesmo da entrada em vigor do PDTIC, faz-se necessária uma análise com o intuito de verificar se a dotação orçamentária prevista é adequada para a execução das ações planejadas para aquele exercício. Caso os recursos não sejam suficientes, faz-se necessário pensar em mecanismos alternativos para se garantir a execução. Seguem dois exemplos: - Estender o prazo de execução das ações de forma a criar condições à sua execução com recursos orçamentários do ano fiscal subsequente; - Solicitar junto à Secretaria de Orçamento Federal a aprovação de Crédito Adicional. - O planejamento orçamentário do PDTIC não integra a peça orçamentária do órgão, porém todo o levantamento realizado para a elaboração do PDTIC deve ser utilizado para embasar a proposta orçamentária; - Não é objetivo do PDTIC produzir como artefato uma proposta orçamentária contendo todos os detalhamentos e classificações utilizados para a confecção do Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA). No entanto, o trabalho de planejamento orçamentário realizado para elaboração do PDTIC reúne a base das informações necessárias para se confeccionar a proposta orçamentária do órgão; - Normalmente o trabalho de elaboração da proposta orçamentária da Administração Pública Federal ocorre entre os meses de maio, junho e julho. Nesse período o Governo planeja o orçamento das suas ações para o ano subsequente. Desta forma, o momento ideal para elaboração e publicação do PDTIC é justamente antes deste período. Um bom planejamento orçamentário das ações de TIC com estimativas consistentes de custo pode ser um importante instrumento para obtenção dos recursos necessários à execução do PDTIC. - Avaliar a pertinência de submeter o Plano para avaliação prévia do Comitê de TIC ou posteriormente quando da aprovação da Minuta do PDTIC.	
Saídas: - Plano Orçamentário (<i>compõe a minuta do PDTIC</i>); - Plano de metas e ações – atualizado a partir do planejamento orçamentário das ações (<i>compõe a minuta do PDTIC</i>).	
Referências: - Lei nº 4320/1964; - Lei Orçamentária Anual – LOA; - Manual SIAFI Web: Macrofunção Despesas com TI (MF/STN); - Manual técnico de orçamento – MTO 2014 (MP/SOF, 2013); - Portal de Compras do Governo Federal: Comprasnet – SIASG (MP); - Roteiro de métricas de software do SISP (MP/STI).	
Materiais auxiliares: Modelo de Plano Orçamentário (vide seção Anexos).	



3.6 Identificar os fatores críticos de sucesso

3.6. Identificar os fatores críticos de sucesso	Objetivo: Identificar fatores ou condições que podem definir o sucesso ou o fracasso da execução do PDTIC.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTIC.
Entradas: Plano de Metas e Ações.	
Descrição das Tarefas: - Identificar os pontos chaves que precisam, necessariamente, ser satisfeitos para que o PDTIC tenha sucesso. Observações: - Fatores críticos são requisitos necessários para alcançar o sucesso na execução do PDTIC. 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. - Ainda que os fatores críticos de sucesso estejam diretamente relacionados com a realidade de cada órgão, são exemplos genéricos de fatores críticos de sucesso: patrocínio da alta administração para execução das ações; disponibilidade orçamentária para as aquisições relacionadas; priorização das ações coerentes com os objetivos estratégicos organizacionais; especificação de soluções em conjunto com os usuários; comunicação permanente entre TIC e usuários; quadro de pessoal quali-quantitativo adequado; etc.	
Saídas: Fatores críticos de sucesso para a implantação do PDTIC (<i>compõe a minuta do PDTIC</i>).	
Referências: Não se aplica.	
Materiais auxiliares: Não se aplica.	



3.7 Planejar o gerenciamento de riscos

3.7. Planejar o gerenciamento de riscos	Objetivo: Identificar os riscos associados às ações planejadas, realizar a análise e planejar respostas.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTIC.
Entradas: • Lista de Princípios e Diretrizes; • Plano de Metas e Ações; • Plano de Gestão de Pessoas; • Plano Orçamentário do PDTIC; • Análise de Premissas; • Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT).	
Descrição das Tarefas: • Identificar e registrar os possíveis riscos que podem afetar a execução das metas e das ações planejadas. • Analisar os riscos identificados, avaliando-os com relação a probabilidade de ocorrência e o impacto no PDTIC; • Planejar as ações que possam ampliar as oportunidades e reduzir as ameaças que comprometam as metas e ações planejadas; • Identificar os possíveis eventos que transformam um risco em um problema (gatilho); • Planejar as ações formais a serem tomadas em caso de ocorrência dos riscos (resposta ao risco); • Definir os responsáveis pelo tratamento do risco. Observações: • Durante a análise de riscos, pode-se 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; • Se o universo dos riscos for extenso, a instituição pode optar por tratar somente os riscos com maior probabilidade de ocorrência e de maior impacto, ou que os riscos de origem externa, por exemplo, não serão monitorados e controlados; • Avaliar a pertinência de submeter o Plano para avaliação prévia do Comitê de TIC ou posteriormente quando da aprovação da Minuta do PDTIC.	
Saídas: • Plano de Gestão de Riscos – Guia “Planejamento” (<i>compõe a minuta do PDTIC</i>).	
Referências: • Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP – MGP-SISP (MP/STI). • Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores (MP/SEGEP); • Guia de referência para segurança das infraestruturas críticas da informação (PR/GSI); • Norma Complementar nº 04/IN01/DSIC/GSI/PR: Gestão de riscos de segurança da informação e comunicações – GRSIC; • ABNT NBR ISO 31.000:2009: Gestão de riscos – princípios e diretrizes.	
Materiais auxiliares: • Modelo de Plano de Gestão de Riscos (vide seção Anexos).	



3.8 Consolidar a Minuta do PDTIC

3.8. Consolidar a Minuta do PDTIC	Objetivo: Consolidar a Minuta do PDTIC.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTIC.
Entradas: • Abrangência e período de validade do PDTIC; • Portaria de designação da EqEPDTIC; • Descrição da metodologia de elaboração do PDTIC; • Lista dos documentos de referência; • Lista das estratégias da organização; • Lista dos princípios e diretrizes; • Plano de Trabalho do PDTIC; • Relatório de resultados do PDTIC anterior; • Referencial estratégico de TIC; • Organização da TIC; • Análise SWOT da TIC; • Alinhamento com as estratégias da organização; • Critérios de priorização das necessidades; • Inventário de Necessidades; • Plano de metas e ações; • Plano de gestão de pessoas; • Plano orçamentário; • Plano de gestão de riscos.	
Descrição das Tarefas: • Consolidar a minuta do PDTIC, de posse de todas as análises feitas e de todas as revisões aprovadas, conforme o formato recomendado por este guia. Observações: • O formato recomendado por este guia é apresentado no Modelo de Referência de PDTIC do SISP (Anexo). O modelo propõe a estrutura mínima para o documento de PDTIC 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 aos outros modelos de mercado que considerem apropriado para a construção de seus PDTICs.	
Saídas: • Minuta do PDTIC.	
Referências: • Não se aplica.	
Materiais auxiliares: • Modelo de Referência de PDTIC do SISP (vide seção Anexos).	



3.9 Aprovar a Minuta do PDTIC

3.9. Aprovar a Minuta do PDTIC	Objetivo: Aprovar a Minuta do PDTIC.
	Responsável: Comitê de TIC.
Entradas: Minuta do PDTIC.	
Descrição das Tarefas: - Avaliar a consistência técnica da proposta recebida, a compatibilidade político-social e 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 EqEPDTIC deve apresentar os trabalhos realizados e evidenciar as razões pelas quais entende que o PDTIC atende às necessidades de informação da organização para o período abrangido. Essa evidenciação deve se calcar em metas de mudança pretendidas nos indicadores de negócio mensuráveis escolhidos/definidos. - Uma vez aprovada a minuta do PDTIC pelo Comitê de TIC, 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 PDTIC efetivamente cumpram suas responsabilidades.	
Saídas: PDTIC – aprovado.	
Referências: Não se aplica.	
Materiais auxiliares: Não se aplica.	



3.10. Publicar o PDTIC

3.10. Publicar o PDTIC	Objetivo: Publicar o PDTIC aprovado.
	Responsável: Autoridade Máxima.
Entradas: PDTIC - aprovado.	
Descrição das Tarefas: - Publicar o documento do PDTIC aprovado e assinado, na íntegra, no sítio do órgão (web) e o resumo no Boletim Interno do órgão ou entidade e no Diário Oficial da União – DOU. Observações: - Propõe-se a publicação do resumo do PDTIC no Diário Oficial da União. O resumo do PDTIC pode conter informações sobre a aprovação interna do documento no órgão (com a data), a indicação do instrumento normativo que aprovou o PDTIC, e do que designou o comitê de elaboração, a abrangência e o período de validade do PDTIC. 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 PDTIC, em formato PDF ou HTML, no portal do SISP, para compartilhamento com os demais órgãos membros do Sistema. O endereço para publicação é: http://www.sisp.gov.br → Comunidade SISP → Arquivos → PDTIC – Elaboração e Acompanhamento → PDTIC dos órgãos.	
Saídas: PDTIC – publicado.	
Referências: Não se aplica.	
Materiais auxiliares: Não se aplica.	



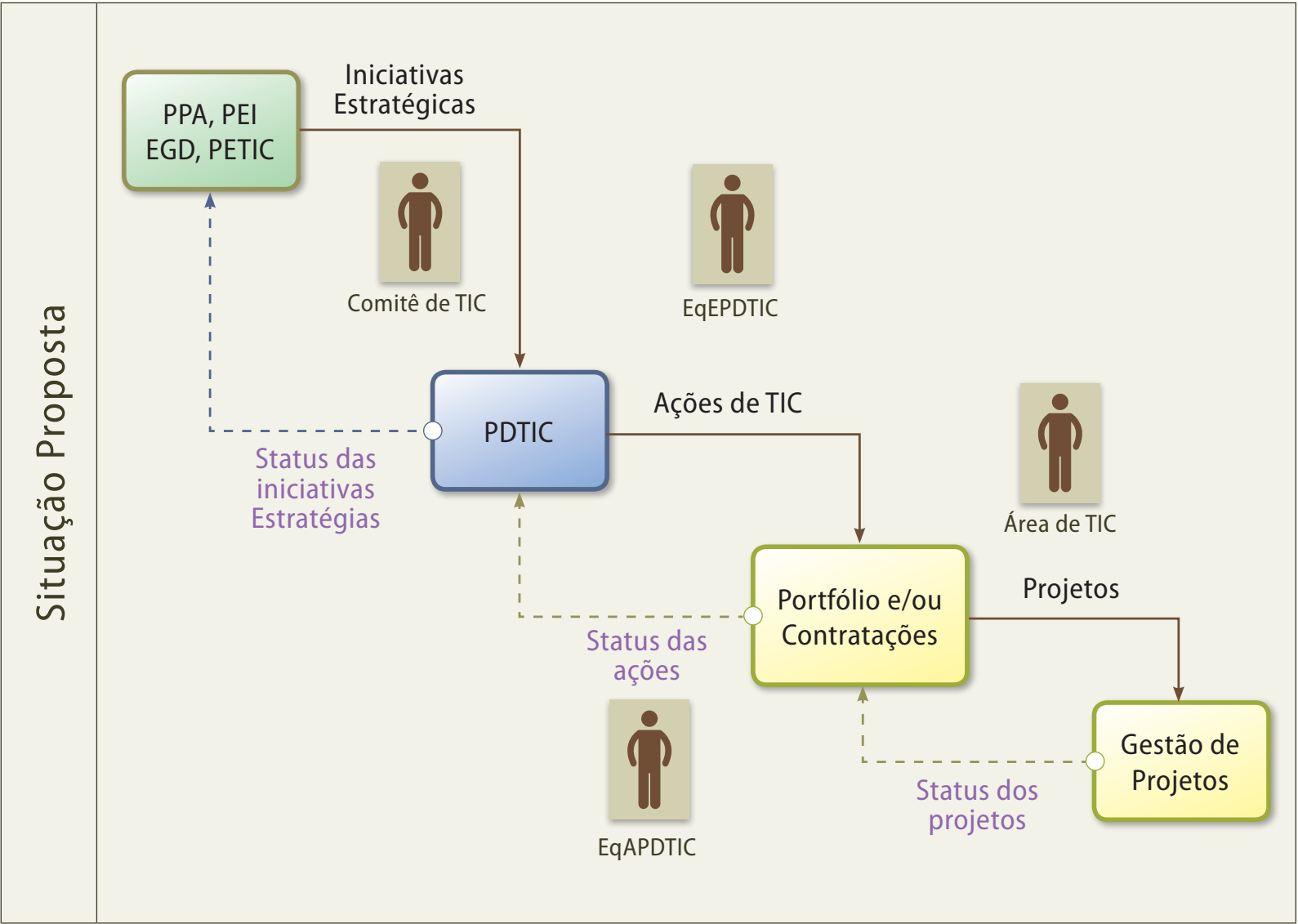
5. PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO DO PDTIC

O Processo de Acompanhamento do PDTIC consiste em auxiliar a gestão e a governança de TIC com foco na mensuração do desempenho da TIC organizacional. Essa mensuração visa monitorar e avaliar a implementação das ações, o uso dos recursos e a entrega dos serviços, com o objetivo de atender às estratégias e aos objetivos do negócio.

Dessa forma, o processo de acompanhamento possibilita a adoção de procedimentos que orientem a atuação dos atores responsáveis pela execução do PDTIC, no sentido de maximizar a possibilidade de se alcançar as metas planejadas com maiores eficiência e eficácia.

A Figura 16 ilustra o contexto em que ocorre o acompanhamento do PDTIC, evidenciando sua relação com os instrumentos estratégicos de governo e do órgão (PPA, PEI, EGD e PETIC), e com o Portfólio e Gestão de Projetos da organização.

Figura 16: Contexto do acompanhamento do PDTIC



Os subprocessos que compõem o acompanhamento do PDTIC são:

- Planejamento
- Execução
- Monitoramento
- Avaliação Intermediária
- Avaliação Final

O subprocesso de **Planejamento** envolve, em suma, identificar o que será objeto de monitoramento e/ou avaliação durante a execução do PDTIC e como se dará o acompanhamento. Portanto, nesse subprocesso, serão desenvolvidos os planos necessários para que isso ocorra.

É importante salientar que o subprocesso de **Execução** não será abordado neste guia, uma vez que trata da gestão dos projetos e portfólios derivados do Plano de Ações do PDTIC. A metodologia específica para tal é detalhada nos guias MGP-SISP e MGPP-SISP, ambos disponíveis para consulta no Portal do SISP (<http://www.sisp.gov.br/mgpsisp>). Dessa forma, o acompanhamento do PDTIC focará nos aspectos de monitoramento e avaliação.

Os subprocessos **Monitoramento** e Avaliação Intermediária se desenrolam durante a execução do PDTIC. O que distingue o monitoramento das avaliações intermediárias são os seus objetivos. O monitoramento verifica se o progresso das ações do PDTIC está evoluindo conforme o planejado, focando principalmente no processo, no esforço ou nas condições ambientais. As avaliações intermediárias, por sua vez, concentram-se nos resultados intermediários a serem alcançados ao longo da execução do PDTIC.

A **Avaliação Intermediária**, no âmbito deste guia, pode ser considerada como uma atividade periódica, durante a execução do PDTIC, que tem o intuito de coletar informações a respeito de resultados intermediários dessa execução. Esses resultados, confrontados com as metas estabelecidas, possibilitam a identificação de possíveis desvios e subsidiam a tomada de decisões relacionadas à correção de rumos ou reavaliações dessas metas.

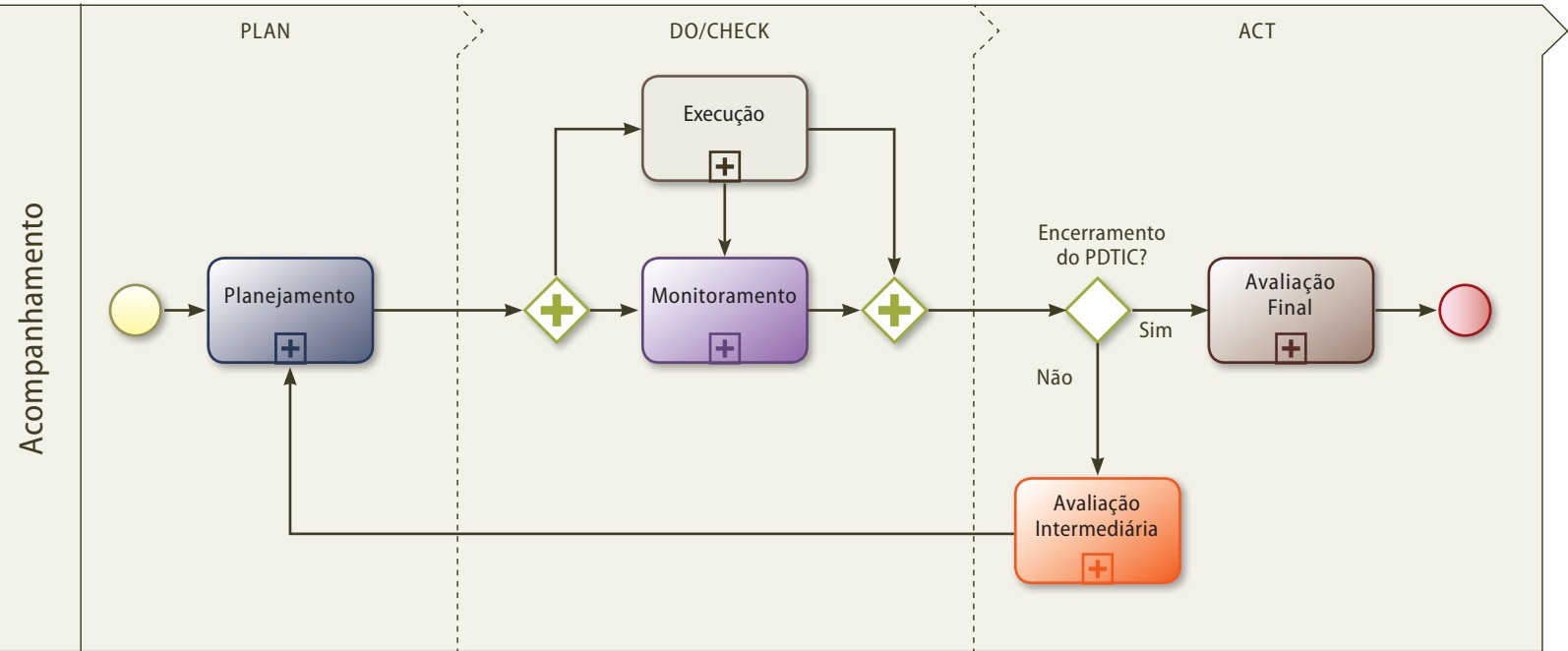
A avaliação intermediária se diferencia do monitoramento pelo tipo de análise que se pretende fazer sobre um determinado objeto e a amplitude da ação a ser empreendida (correção ou redirecionamento). Dessa forma, um mesmo elemento poderá ser objeto de monitoramento e/ou avaliação, devendo ser utilizados indicadores específicos para ambas as finalidades. Por exemplo, o plano de ação do PDTIC, durante a sua execução, poderá ser monitorado através de indicadores que representem o seu progresso. Por outro lado, esse mesmo plano de ação poderá ser avaliado, periodicamente, em relação às metas estabelecidas, com a utilização indicadores que representem os resultados obtidos.

A tomada de decisões relativas à correção de rumos e às reavaliações das metas de resultados intermediários deve ser atribuída ao Comitê de TIC devido ao seu grau de criticidade.

A **Avaliação Final** é realizada no encerramento do PDTIC. Nesse momento, a equipe responsável pelo acompanhamento do PDTIC avalia se os resultados almejados, definidos durante o processo de Elaboração, foram efetivamente alcançados. Outrossim, apresenta ao Comitê de TIC recomendações decorrentes dos resultados obtidos com o acompanhamento do PDTIC.

O fluxo que representa o processo de Acompanhamento do PDTIC é apresentado na Figura 17.

Figura 17: Processo de Acompanhamento do PDTIC



5.1. Indicadores de acompanhamento

Acerca deste tópico, é essencial a leitura do Guia Referencial Para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores (MP/SEGEP), onde são tratadas as dimensões do desempenho de um plano e sugeridos tipos de indicadores específicos.

Os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança, etc.

Assim sendo, pode-se dizer que os indicadores possuem, minimamente, duas funções básicas: a primeira é descrever, por meio da geração de informações, o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento; a segunda é de caráter valorativo, que consiste em analisar as informações presentes com base nas anteriores, viabilizando uma análise comparativa e a realização de proposições valorativas, identificando avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança, etc.

De forma geral, os indicadores não são simplesmente números, ou seja, são atribuições de valor a objetivos, acontecimentos ou situações, de acordo com regras, aos quais possam ser aplicados critérios de avaliação, como, por exemplo, eficácia, efetividade e eficiência. Dessa forma, segundo o Guia Referencial Para Medição de Desempenho e Manual Para Construção de Indicadores (MP, 2009, p. 13), os indicadores servem para:

- I. Mensurar os resultados e gerir o desempenho;
- II. Embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão;
- III. Contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- IV. Facilitar o planejamento e o controle do desempenho; e
- V. Viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

A partir dos indicadores, pode-se verificar se um plano está em conformidade ou se é necessário promover ajustes em relação às metas planejadas. Porém, os indicadores apenas são relevantes quando aferidos em relação a um determinado objetivo.

Assim sendo, no processo de definição de indicadores, devem ser muito bem definidos os objetivos e as metas a serem alcançados. De acordo com o Guia Metodológico: Indicadores de Programas – SPI/MP, destacam-se algumas propriedades necessárias para a definição de um bom indicador e que deverão ser observadas na sua formulação:

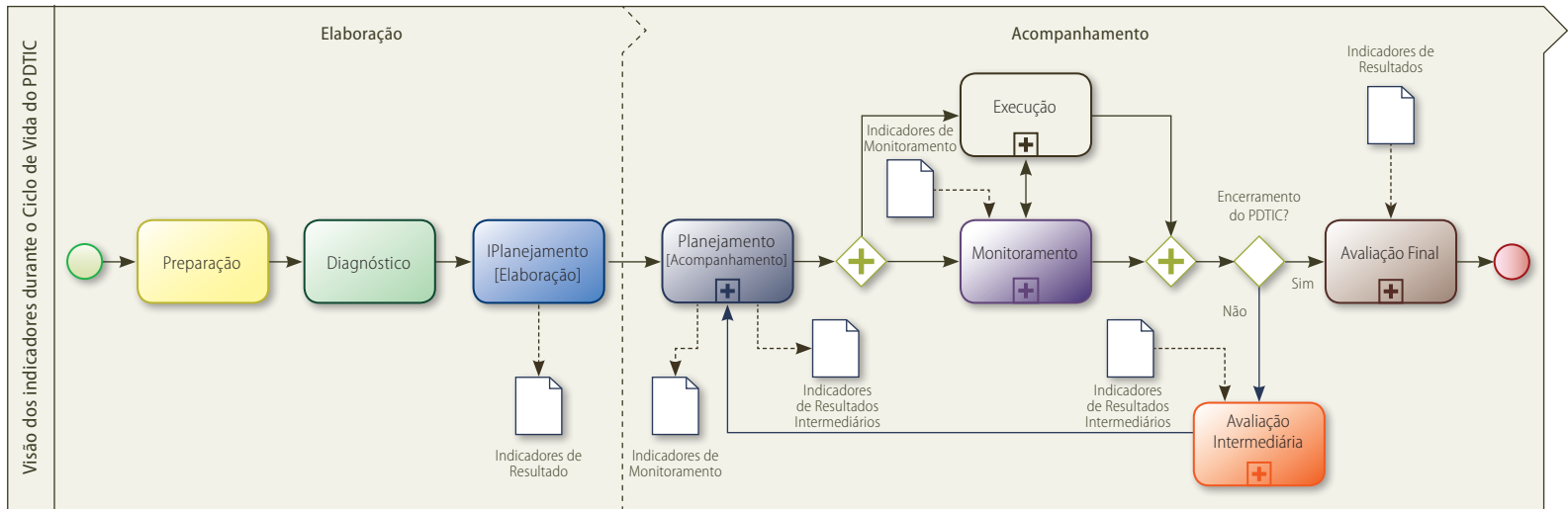
- Validade: o indicador deve representar a realidade que se deseja medir;
- Confiabilidade: o indicador deve ter origem em fontes de informação confiáveis;
- Simplicidade: o indicador deve ser de fácil obtenção e compreensão pelo público em geral e não envolver dificuldades de cálculo ou uso;
- Sensibilidade: o indicador deve refletir, de forma tempestiva, as mudanças decorrentes das intervenções realizadas;
- Economicidade: as informações necessárias ao cálculo do indicador devem ser coletadas e atualizadas a custo razoável;
- Estabilidade: o indicador deve possuir variáveis que permitam comparações, para se avaliar o desempenho ao longo do tempo.

A mensuração é parte essencial de um modelo de gestão do desempenho, mas não é apenas a ação que apura, em sentido estrito, por meio de indicadores, valores ou medidas dos esforços e resultados. Um sistema de mensuração deve ir além da geração de indicadores (que, em princípio, nunca é trivial) e permitir:

- a geração de indicadores em distintas dimensões de esforços e resultados, com diferentes pesos entre estes, uma vez que representam medidas de distintas importâncias, e;
- a geração de uma nota para cada indicador, o que requererá não apenas apurar o valor do indicador no ato da medição, mas comparar o valor apurado com um valor-meta.

A figura 18 apresenta uma visão que retrata o momento em que cada tipo de indicador é concebido, bem como os subprocessos em que eles serão utilizados, ao longo do Ciclo de Vida do PDTIC.

Figura 18: Visão dos indicadores durante o Ciclo de Vida do PDTIC



Os **indicadores de resultado** do PDTIC são definidos no subprocesso de Planejamento, contido no processo de Elaboração. Normalmente, esses indicadores refletem a eficácia das ações e serão utilizados durante a Avaliação Final do PDTIC.

Os indicadores de resultado podem ainda ser subdivididos em **indicadores de resultados intermediários**, para serem utilizados no subprocesso de Avaliação Intermediária durante a execução do PDTIC. Entretanto, esta subdivisão deverá ser realizada no subprocesso de Planejamento do Acompanhamento.

Também nesse subprocesso de Planejamento do Acompanhamento, os **indicadores de monitoramento** são criados. Normalmente são indicadores para mensuração de esforço que, em suma, refletem a execução, a economicidade e a excelência na realização das ações. Esses indicadores serão utilizados durante o subprocesso de Monitoramento do Acompanhamento.

5.2. Planejamento do Acompanhamento

O subprocesso de planejamento do acompanhamento envolve a definição da equipe que será responsável pelo acompanhamento do PDTIC e do plano que viabilizará esse acompanhamento.

A sistemática proposta, para orientar a elaboração do Plano de Acompanhamento do PDTIC, leva em consideração que diversos elementos constituintes do PDTIC precisam ser acompanhados (monitorados e/ou avaliados) durante toda a sua execução, visando ao sucesso desse. Esses elementos incluem, por exemplo, os planos (de metas e ações, de riscos, orçamentário, etc), os fatores críticos de sucesso e a visão de futuro da TIC organizacional.

Dessa forma, o planejamento do acompanhamento do PDTIC consiste em identificar que elementos serão objetos de monitoramento e/ou avaliação, definir indicadores específicos e estabelecer metas para esses indicadores.

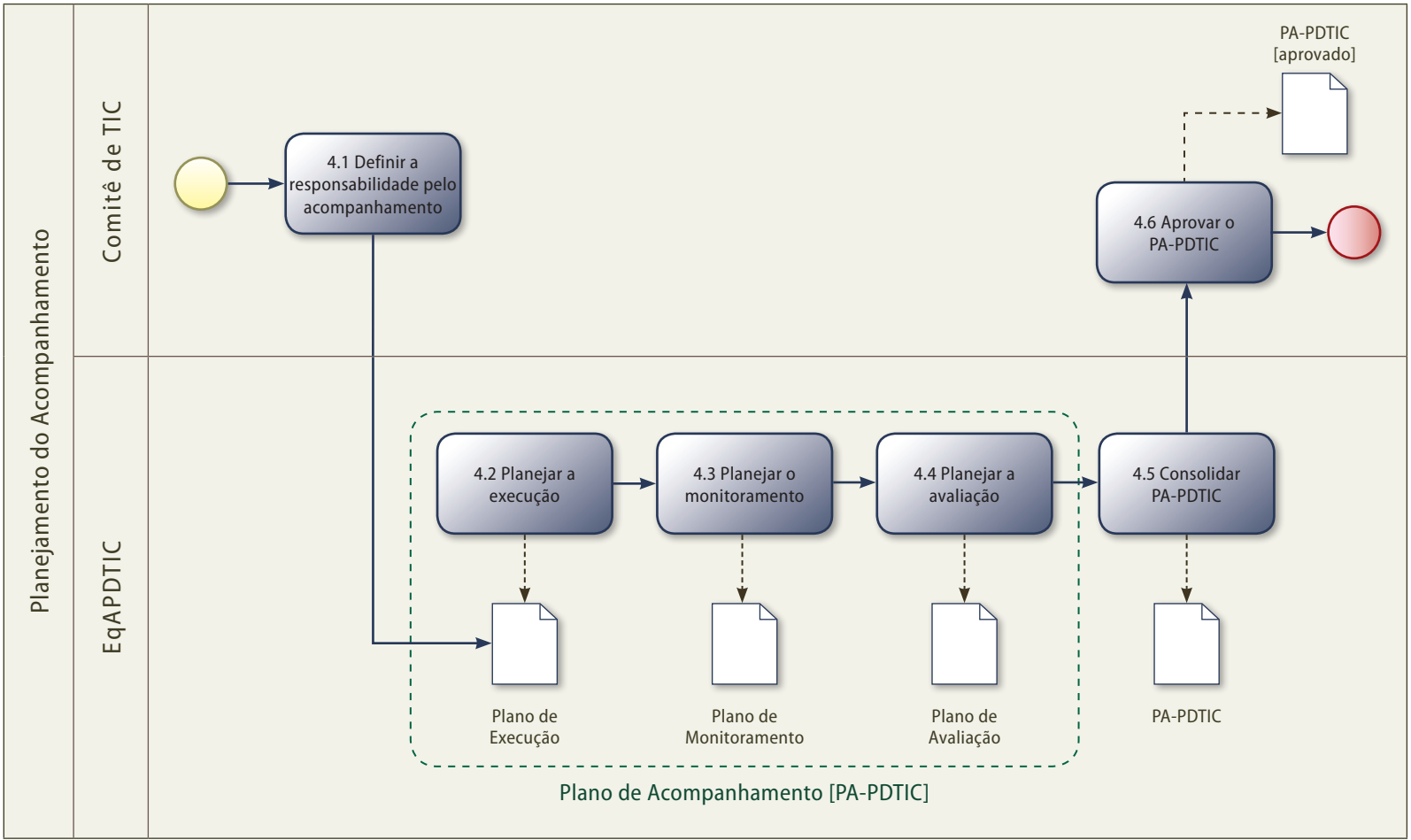
O planejamento do acompanhamento poderá ser feito logo após a elaboração do PDTIC ou previamente ao início da execução do mesmo, de acordo com a oportunidade e conveniência da organização.

As atividades que compõem o subprocesso de Planejamento do Acompanhamento são:

- 4.1. Definir a responsabilidade pelo acompanhamento;
- 4.2. Planejar a execução;
- 4.3. Planejar o monitoramento;
- 4.4. Planejar a avaliação;
- 4.5. Consolidar o Plano de Acompanhamento do PDTIC; e
- 4.6. Aprovar o Plano de Acompanhamento do PDTIC.

A Figura 19 apresenta o fluxo das atividades que compõem o subprocesso de planejamento do acompanhamento do PDTIC.

Figura 19: Subprocesso de Planejamento [Acompanhamento]



4.1 Definir a responsabilidade pelo acompanhamento

4.1. Definir a responsabilidade pelo acompanhamento	Objetivo: Definir os papéis e responsabilidades para o acompanhamento do PDTIC.
	Responsável: Comitê de TIC.
Entradas: • PDTIC atual; • Organograma da Organização; • Regimento Interno da Organização; • Regimento Interno do Comitê de TIC.	
Descrição das Tarefas: • Definir e formalizar a responsabilidade pelo acompanhamento do PDTIC. Essa responsabilidade poderá ser exercida, por exemplo, por uma: • Estrutura organizacional formalmente instituída para essa finalidade; • Função específica (na organização); • Equipe de Acompanhamento do PDTIC. • Elaborar a portaria de designação da equipe, se aplicável; • Publicar a portaria de designação da equipe, se aplicável Observações: • O acompanhamento se dará de forma sistemática e subsidiará a tomada de decisão do Comitê de TIC relativamente à priorização e alocação de recursos de TIC. • Caso a organização possua um Comitê Executivo de TIC, o acompanhamento do PDTIC poderá ser atribuído a esse, preferencialmente; • Caso o órgão não possua uma estrutura organizacional ou função específica com competências para realização do acompanhamento do PDTIC, propõe-se a criação de uma Equipe de Acompanhamento do PDTIC – EqAPDTIC, através de portaria ou outro instrumento adequado à organização; • O papel a ser desempenhado pela EqAPDTIC será o de apoiar o Comitê de TIC no acompanhamento da execução do PDTIC, visando à consecução dos seus objetivos, que é o de atender às necessidades tecnológicas e de informação da organização para um determinado período. • Os membros da equipe deverão ser designados pelo Comitê de TIC, envolvendo servidores tanto das áreas finalísticas quanto da área de TIC. Assim, a Equipe de Acompanhamento do PDTIC não deverá ser composta exclusivamente por servidores da área de TIC. • O Comitê de TIC também definirá o coordenador da EqAPDTIC, dentre os seus membros. Caberá ao coordenador especificar os papéis e responsabilidades dos integrantes da equipe. Sugere-se que o perfil do coordenador da EqAPDTIC contemple as seguintes competências: • Conhecimento em gerência de projetos; • Conhecimento em gestão por resultados; • Conhecimento do negócio da organização; • Conhecimento da TIC organizacional (Governança de TIC; não precisa necessariamente ser da área de TIC); • Bom negociador, comunicador e mediador de conflitos. • As definições sobre a EqAPDTIC devem constar em um instrumento formal, podendo ser uma portaria ou outro instrumento adequado ao órgão. • A publicação desse instrumento pode caber ao Comitê de TIC ou à Autoridade Máxima da Organização, a depender das atribuições que lhes forem conferidas por fundamento legal. • A critério do Comitê de TIC, poderá ser designada a mesma equipe responsável pela elaboração do PDTIC, porém há a necessidade de inclusão de atribuição específica para o acompanhamento do PDTIC na portaria de nomeação.	
Saídas: • Definição de papéis e responsabilidades para o acompanhamento do PDTIC; • Instrumento de designação da EqAPDTIC, se aplicável.	
Referências: • Guia de Comitê de TI do SISP.	
Materiais auxiliares: • Modelo de Portaria de Designação da EqAPDTIC (vide seção Anexos).	

4.2 Planejar a execução

4.2. Planejar a execução	Objetivo: Identificar e consolidar os projetos necessários para a realização do plano de metas e ações do PDTIC.
	Responsável: Equipe de Acompanhamento do PDTIC.
Entradas: PDTIC atual (Plano de Metas e Ações).	
Descrição das Tarefas: - Estimar a contribuição de cada ação que compõe uma meta para o atingimento da mesma em termos percentuais; - Identificar os projetos necessários à consecução das ações definidas no Plano de Metas e Ações; - Estimar a contribuição de cada projeto que compõe uma ação para o seu atingimento em termos percentuais; - Definir ou estimar as datas de início e de conclusão de cada projeto; - Definir ou estimar o orçamento para cada projeto, se aplicável; - Avaliar a oportunidade e conveniência de agrupar os projetos em portfólios. Observações: - Os percentuais de contribuição dos projetos para as ações servirão para a determinação do progresso dessas em relação a aqueles; Assim, o percentual de progresso de uma ação é obtido através da consolidação dos percentuais de progresso dos projetos que a compõem. - Os percentuais de contribuição das ações para as metas servirão para a determinação do progresso dessas em relação a aquelas. Assim, o percentual de progresso de uma meta será obtido através da consolidação dos percentuais de progresso das ações que a compõem. - Dessa forma, cria-se a possibilidade de avaliação do progresso das necessidades e das metas definidas no PDTIC através das informações sobre os projetos, obtidas em tempo real de execução. - Para a identificação e priorização dos projetos e/ou portfólios, sugere-se utilizar a MGP-SISP e a MGPP-SISP, disponíveis no endereço http://sisp.gov.br/mgpsisp; - Os percentuais de contribuição tanto das ações quanto dos projetos poderão ser definidos em termos de esforço ou financeiro (sugere-se, sempre que possível, a utilização de ambos); - Cada organização possui um nível de maturidade distinto das demais, e, no caso deste guia, são sugeridas informações minimamente necessárias para a gestão de projetos/portfólios em nível do PDTIC, ficando a cargo da equipe de acompanhamento do PDTIC complementar as informações no plano de execução.	
Saídas: Plano de Execução (<i>compõe o Plano de Acompanhamento do PDTIC</i>).	
Referências: - Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP – MGPP-SISP (MP/STI, 2013); - Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP – MGP-SISP (MP/STI, 2011); - COBIT 5.	
Materiais auxiliares: Modelo de Plano de Execução – compõe o Modelo de Plano de Acompanhamento do PDTIC (vide seção Anexos).	



4.3 Planejar o monitoramento

4.3. Planejar o Monitoramento	Objetivo: Identificar e consolidar os critérios, objetos e objetivos para o monitoramento e definir indicadores de monitoramento.
	Responsável: Equipe de Acompanhamento do PDTIC.
Entradas: - PDTIC atual; - Plano de Execução.	
Descrição das Tarefas: - Definir os critérios e/ou as diretrizes do monitoramento (como será realizado o monitoramento?); - Definir os objetos do monitoramento (O que monitorar?); - Definir os objetivos (ou justificativas) do monitoramento para cada objeto (Por que monitorar?); - Definir indicadores de monitoramento para cada objeto a ser monitorado, de acordo com os objetivos, critérios e/ou diretrizes estabelecidos (Como monitorar?); - Estabelecer para os indicadores definidos: valor de referência, período, fórmula de cálculo, fonte que proverá os dados e informações para compor o indicador e o responsável pela aferição; - Prescrever ações corretivas (O que fazer em caso de desvios dos valores de referência). Observações: - O monitoramento visa manter os fatores ambientais, que contribuem para a entrega dos resultados pretendidos, sob controle. Esse controle se dá através da identificação de indicadores que melhor representem esses fatores e valores de referência para esses indicadores. Assim, se na apuração de um indicador é verificado que há desvio em relação seu valor de referência, deverão ser tomadas ações corretivas no intuito de restabelecê-lo. Caso isso não seja possível, deverá haver uma análise do impacto nas entregas acordadas para uma possível renegociação no âmbito do Comitê de TIC; - São exemplos de fatores ambientais: a produtividade da equipe, a qualidade de realização dos trabalhos, a capacidade de execução dos processos, etc; - Outros exemplos de fatores ambientais são os fatores críticos de sucesso, que deverão estar presentes durante toda a execução do PDTIC. - Os indicadores a serem utilizados para o monitoramento são os indicadores de desempenho, tendência ou esforço (vide o Guia Referencial Para Medição de Desempenho citado nas referências abaixo); - Sugere-se, como objetos a serem monitorados, minimamente: o plano de ação do PDTIC e o plano de riscos; - No caso do plano de ação poderão ser monitoradas as execuções física e orçamentária, com o objetivo de apurar as tendências de entregas no prazo acordado e dentro do orçamento previsto; - O monitoramento deverá abranger todo o plano de ação do PDTIC, mas, dependendo da capacidade da organização, as ações mais críticas e/ou estratégicas poderão ser priorizadas para esse fim. Essa priorização caberá ao Comitê de TIC; - Os critérios e/ou diretrizes bem como os objetivos do monitoramento, serão determinados pelo Comitê de TIC e orientarão a definição dos indicadores e dos respectivos valores de referência; - Poderão ser prescritas ações corretivas relacionadas aos valores de referência dos indicadores, com o objetivo de tratar possíveis desvios. Essas prescrições levarão em conta o nível de criticidade das ações e poderão ser delegadas à equipe responsável pelo acompanhamento do PDTIC.	
Saídas: Plano de Monitoramento (<i>compõe o Plano de Acompanhamento do PDTIC</i>).	
Referências: <i>Evaluation</i> (WEISS, 1998); <i>Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management</i>. (OECD, 2002); - Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores (MP/SEGEP, 2009); - Indicadores: orientações básicas aplicadas à gestão pública (MP/SPI, 2012); - Novas visões sobre mudança ambiental: abordagens participativas de monitoramento (ABBOT; GUIJT, 1999); - Subsídios para Organizar Avaliações da Ação Governamental (GARCIA, 2001).	
Materiais auxiliares: Modelo de Plano de Monitoramento – compõe o Modelo de Plano de Acompanhamento do PDTIC (vide seção Anexos).	



4.4. Planejar a avaliação

4.4. Planejar a avaliação	Objetivo: Identificar e consolidar os critérios, objetos e objetivos para a avaliação e definir indicadores de avaliação.
	Responsável: Equipe de Acompanhamento do PDTIC.
Entradas: • PDTIC atual; • Plano de Execução; • Plano de Monitoramento.	
Descrição das Tarefas: • Definir os critérios e/ou as diretrizes da avaliação (Como será realizada a avaliação?); • Definir os objetos da avaliação (O que avaliar?); • Definir os objetivos (ou justificativas) da avaliação para cada objeto (Por que avaliar?); • Definir indicadores de resultado para cada objeto a ser avaliado, de acordo com os critérios e/ou diretrizes estabelecidos (Como avaliar?); • Estabelecer para os indicadores definidos: período de aferição, fórmula de calculo (caso seja aplicável), fonte que proverá os dados e informações para compor o indicador e o responsável pela aferição; • Definir metas para os indicadores (opcional). Observações: • A avaliação visa apurar se os resultados obtidos estão de acordo com as metas estabelecidas. Esse controle se dá por meio da utilização de indicadores de resultados e metas. Assim, se na apuração de um indicador for verificado que há desvio em relação a sua meta, deverão ser levantados os motivos do desse não atingimento da meta estabelecida no intuito de qualificar o relatório a ser encaminhado ao Comitê de TIC. Nesse caso, deverão, também, ser identificadas alternativas a serem apresentadas ao Comitê de TIC sobre possíveis repactuações das entregas; • Se forem identificados fatores que, reiteradamente, têm impactado o resultado das entregas, esses fatores deverão ser incluídos no monitoramento; • Os indicadores a serem utilizados para a avaliação são os indicadores de resultado (vide o Guia Referencial Para Medição de Desempenho citado nas referências abaixo); • Sugere-se, como objetos a serem avaliados, minimamente: o inventário de necessidades, os objetivos estratégicos e o alinhamento estratégico. Adicionalmente, podem ser avaliados outros elementos, como por exemplo, o plano de gestão de pessoas; • Deve-se avaliar a oportunidade e a conveniência da utilização dos indicadores de resultado definidos no processo de elaboração do PDTIC. Neste caso, poderão ser estabelecidas metas intermediárias desdobradas da meta final estabelecida; • A periodicidade de avaliação deverá estar registrada no plano de avaliação, sendo que, o tempo e a frequência desta avaliação ficará a critério do Comitê de TIC; • Sugere-se que as avaliações intermediárias sejam feitas nas reuniões ordinárias do Comitê de TIC. Porém, se não for possível, deverão ser feitas, ao menos, no final de cada ano, pois, nesse caso, representam a prestação de contas dos resultados alcançados no período, além de subsidiarem a produção do Relatório de Gestão do Tribunal de Contas da União; • Necessidades mais complexas, de maior criticidade ou de maior importância estratégica, poderão exigir avaliações mais frequentes ao longo do processo de acompanhamento. Outras necessidades menos complexas, de menor criticidade ou menor importância estratégica, poderão exigir uma baixa frequência de avaliação ou apenas uma avaliação ao final do ano ou mesmo ao final da vigência do PDTIC; • Vale ressaltar que os indicadores de resultados intermediários e finais podem avaliar o mesmo objeto, bem como possuir a mesma fórmula, mas o que muda, de fato, é a periodicidade e o valor da meta a ser alcançada; O foco da avaliação definirá se a mesma será intermediária ou final e ocorrerão, respectivamente, em tempo de execução ou ao final do acompanhamento do PDTIC; • Os critérios e/ou diretrizes, bem como os objetivos da avaliação, serão determinados pelo Comitê de TIC e orientarão a definição dos indicadores e das respectivas metas; • Os objetivos das avaliações se relacionam à apuração e à qualificação dos resultados obtidos durante e após a execução do PDTIC; • Os indicadores de avaliação, baseados nos resultados alcançados, servirão de subsídios para tomada de decisão por parte do Comitê de TIC; • Para a avaliação, poderão ser utilizados, dentre outros, os indicadores de resultado de que trata o Guia Referencial Para Medição de Desempenho (referenciado abaixo).	
Saídas: • Plano de Avaliação (<i>compõe o Plano de Acompanhamento do PDTIC</i>).	
Referências: • <i>Evaluation</i> (WEISS, 1998); • <i>Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management</i>. (OECD, 2002); • Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores (MP/SEGEp, 2009); • Indicadores: orientações básicas aplicadas à gestão pública (MP/SPI, 2012); • Novas visões sobre mudança ambiental: abordagens participativas de monitoramento (ABBOT; GUIJT, 1999); • Subsídios para Organizar Avaliações da Ação Governamental (GARCIA, 2001).	
Materiais auxiliares: • Modelo de Plano de Avaliação – compõe o Modelo de Plano de Acompanhamento do PDTIC (vide seção Anexos).	

4.5. Consolidar o Plano de Acompanhamento do PDTIC

4.5. Consolidar o PA-PDTIC	Objetivo: Consolidar os planos de execução, de monitoramento e de avaliação num único documento (PA-PDTIC), bem como incorporar e atualizar o plano de gestão de riscos do PDTIC e elaborar o plano de comunicação.
	Responsável: Equipe de Acompanhamento do PDTIC.
Entradas: • PDTIC atual; • Plano de Execução; • Plano de Monitoramento; • Plano de Avaliação.	
Descrição das Tarefas: • Recuperar o plano de gestão de riscos no PDTIC atual, atualizá-lo e refiná-lo, conforme os critérios e/ou diretrizes previstas para este acompanhamento; • Elaborar o plano de comunicação que integrará o Plano de Acompanhamento do PDTIC: • Identificar as partes interessadas, ou público-alvo, no acompanhamento do PDTIC; • Levantar as necessidades de informação das partes interessadas, especificando o evento, objetivo, responsável e público-alvo das informações, canal de comunicação e periodicidade de distribuição. • Consolidar o Plano de Acompanhamento do PDTIC, com base nos planos de execução, de monitoramento, de avaliação, de gestão de riscos e de comunicação. Observações: • O Plano de Acompanhamento do PDTIC é um documento único que incorpora os demais planos: execução, monitoramento, avaliação, gestão de riscos e comunicação; • O plano de gestão de riscos é criado durante a elaboração do PDTIC; • As atualizações do plano de gestão de riscos devem ser submetidas à nova aprovação por parte do Comitê de TIC, conforme os critérios e diretrizes definidos nesse próprio plano. • O plano de comunicação visa documentar as necessidades de informação e as formas de comunicação ao longo do processo de acompanhamento do PDTIC; • O plano de comunicação assegura que as informações, incluindo atas, relatórios, reuniões e outros, sejam documentadas, distribuídas e arquivadas de modo adequado, incentivando a transparência e o alinhamento das expectativas; • As informações relevantes devem ser distribuídas, conforme seu público-alvo. Deve-se considerar também a periodicidade desejada.	
Saídas: • Plano de Acompanhamento do PDTIC – PA-PDTIC.	
Referências: • Não se aplica.	
Materiais auxiliares: • Modelo de Plano de Acompanhamento (vide seção Anexos).	

4.6 Aprovar o Plano de Acompanhamento do PDTIC

4.6. Aprovar o PA-PDTIC	Objetivo: Aprovar o Plano de Acompanhamento do PDTIC – PA-PDTIC.
	Responsável: Comitê de TIC.
Entradas: - PA-PDTIC; - Regimento Interno do Comitê de TIC.	
Descrição das Tarefas: - Avaliar e aprovar o Plano de Acompanhamento – PA-PDTIC; - Propor ajustes e adequações no PA-PDTIC, se necessário. Observações: - O Regimento Interno do Comitê poderá formalizar as responsabilidades e as atribuições inerentes ao acompanhamento do PDTIC, por parte de seus membros. - Se o Comitê de TIC não aprovar o Plano de Acompanhamento do PDTIC, ele deverá ser devolvido aos responsáveis por sua elaboração para receber os ajustes necessários e, então, ser submetido a nova avaliação por parte do mesmo comitê.	
Saídas: PA-PDTIC – aprovado.	
Referências: Não se aplica.	
Materiais auxiliares: Não se aplica.	

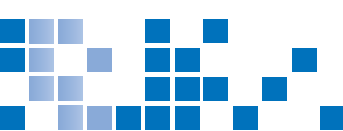
5.3. Monitoramento

O monitoramento, conforme abordado anteriormente, ocorre durante a execução do PDTIC, para verificar o progresso das ações do PDTIC, se estão evoluindo conforme o planejado, focando principalmente no processo, no esforço ou nas condições ambientais.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE – (2002) define monitoramento como um processo contínuo de coleta de informações que utiliza indicadores previamente definidos com a finalidade de fornecer informações sobre o progresso e o alcance dos objetivos.

Em conformidade com esse conceito, Garcia (2001) fala que monitoramento é um processo sistemático e contínuo que, produzindo informações sintéticas e em tempo eficaz, permite a rápida avaliação situacional e a intervenção oportuna que confirma ou corrige as ações monitoradas.

De acordo com Abbot (1999), o monitoramento existe, essencialmente, para dar suporte à tomada de decisão e ao planejamento, fornecendo informações a respeito de tendências e mudanças, sobre o que está funcionando ou como as atividades podem ser melhores ajustadas.



O monitoramento, portanto, no âmbito do acompanhamento do PDTIC, pode ser considerado como uma atividade constante e sistemática de coleta de informações a respeito do desempenho da execução do PDTIC, de modo a identificar possíveis desvios das ações programadas e colaborar para o momento de avaliação e posterior tomada de decisões.

Identificados desvios nos indicadores, deverão ser adotadas as ações corretivas definidas no Plano de Monitoramento do PDTIC. Essas ações relacionam-se às situações de baixa criticidade. Dessa forma, evita-se o acionamento do Comitê de TIC para o tratamento de questões que poderão ser resolvidas no âmbito do monitoramento. Porém, há a necessidade de se registrar e reportar as ações corretivas adotadas, de acordo com o previsto nos planos monitoramento e de comunicação, os quais integram o Plano de Acompanhamento do PDTIC.

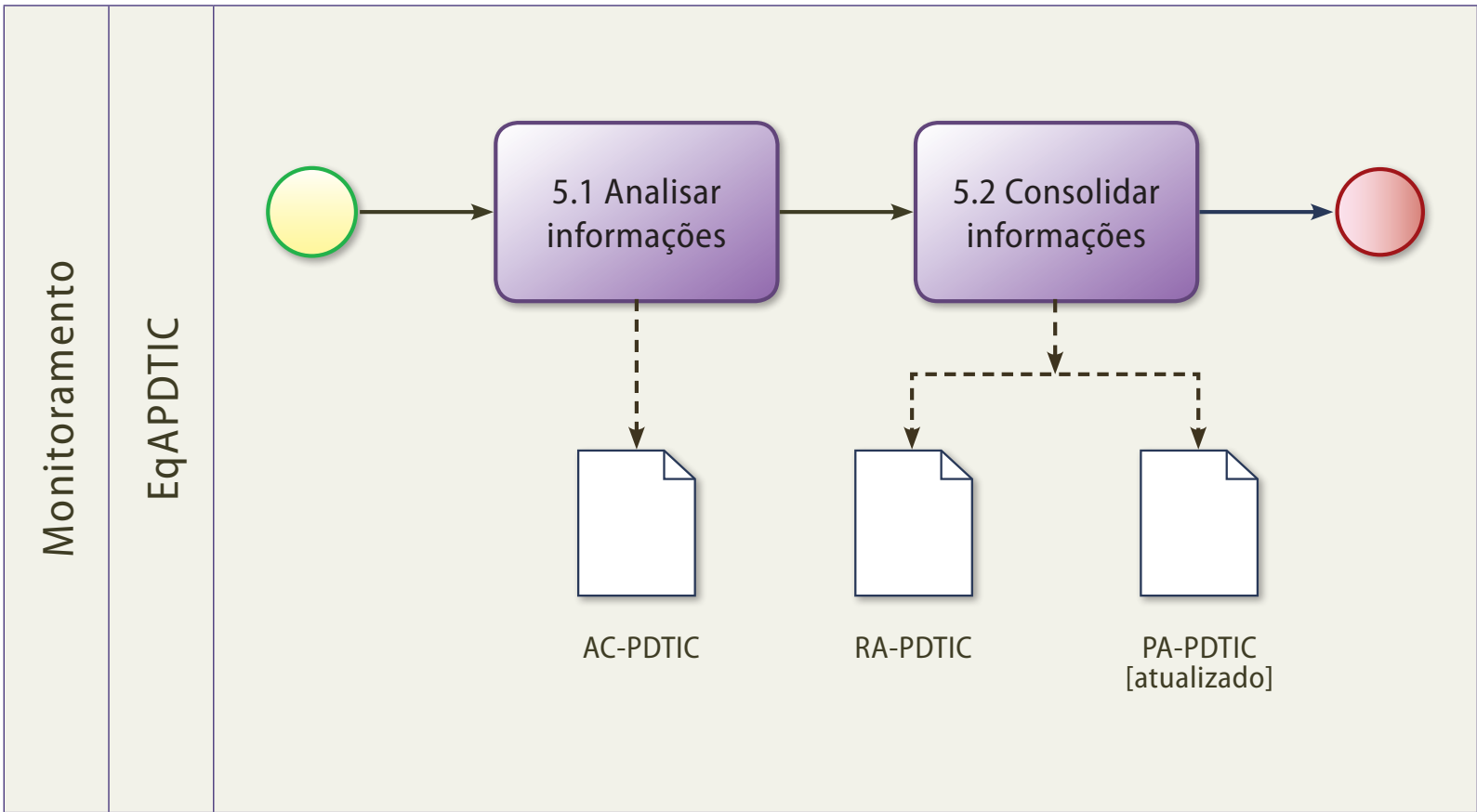
Durante a execução das atividades, poderão surgir necessidades de ajustes dos indicadores, de modo a melhor adaptá-los à realidade observada. Esses ajustes deverão ser submetidos à aprovação do Comitê de TIC.

As atividades que compõem o subprocesso de monitoramento são:

- 5.1 Analisar informações de monitoramento;
- 5.2 Consolidar informações de monitoramento.

A imagem que representa o subprocesso de Monitoramento é apresentada na figura 20.

Figura 20: Subprocesso de Monitoramento



5.1. Analisar Informações

5.1. Analisar Informações	Objetivo: Coletar, registrar e analisar as informações sobre os indicadores de monitoramento, realizando ações corretivas, se necessário, e gerindo riscos.
	Responsável: Equipe de Acompanhamento do PDTIC.
Entradas: PA-PDTIC.	
Descrição das Tarefas: - Coletar e registrar o resultado dos indicadores de monitoramento, definidos no Plano de Monitoramento, integrante do PA-PDTIC; - Analisar os valores coletados para os indicadores, comparando-os aos valores de referência definidos no Plano de Monitoramento, integrante do PA-PDTIC; - Executar as ações corretivas, se necessário; - Registrar a ocorrência dos riscos, se houver, evidenciando o que foi feito para evitar que eles ocorressem, bem como a(s) medida(s) de contingência(s) adotada(s) e os respectivos responsáveis. Observações: - É importante que seja feito o registro de todos os indicadores, mesmo que eles correspondam aos valores de referência previstos, ou seja, o registro de indicadores não se limita às ações que estejam atrasadas ou não iniciadas. Os indicadores das ações que estão em dia também devem ser registrados no Painel de Acompanhamento do PDTIC, o qual contém: - Painel de Acompanhamento das Metas e Ações: informa, para as metas/ações, o status das execuções física e orçamentária, e o percentual de execução das metas e das ações; - Tabela de registro dos dados: Onde serão registrados todos os dados apurados durante as atividades de monitoramento. Os dados consolidados desta tabela são insumos para o Painel de Acompanhamento das Metas e Ações; - Painel de Acompanhamento dos Riscos: Informa o consolidado da situação dos riscos como, por exemplo, os respectivos status (aberto, fechado e excluído); - Tabela de registro da ocorrência dos riscos: Onde serão registradas a ocorrência de todos os riscos identificados durante a execução do PDTIC. Os dados consolidados desta tabela são insumos para o Painel de Acompanhamento dos Riscos. - Salienta-se que este painel é apenas uma sugestão e a sua utilização, bem como customização, fica a critério da equipe de acompanhamento; - Durante o monitoramento dos riscos, poderá surgir também a necessidade de inclusão de novos e/ou ajuste dos riscos existentes. Por isso, ao longo do processo de acompanhamento, qualquer mudança referente aos riscos deverá ser registrada no Plano de Gestão de Riscos, repassando-o para aprovação do Comitê de TIC.	
Saídas: Painel de Acompanhamento do PDTIC – AC-PDTIC	
Referências: - ABNT NBR ISO 31.000:2009: Gestão de riscos – princípios e diretrizes; <i>Evaluation</i> (WEISS, 1998); - Guia de referência para a segurança das infraestruturas críticas da informação (PR/GSI); <i>Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management</i>. (OECD, 2002); - Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores (MP/SEGEp, 2009); - Indicadores: orientações básicas aplicadas à gestão pública (MP/SPI, 2012); - Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP – MGP-SISP (MP/STI, 2011); - Norma Complementar 04/IN01/DSIC/GSI/PR; - Novas visões sobre mudança ambiental: abordagens participativas de monitoramento (ABBOT; GUIJT, 1999); - Subsídios para Organizar Avaliações da Ação Governamental (GARCIA, 2001).	
Materiais auxiliares: Modelo de Painel de Acompanhamento do PDTIC – AC-PDTIC (vide seção Anexos).	

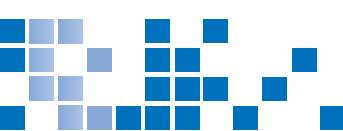


5.2. Consolidar informações

5.2. Consolidar Informações	Objetivo: Consolidar informações sobre o monitoramento no RA-PDTIC, atualizando o PA-PDTIC, se necessário.
	Responsável: Equipe de Acompanhamento do PDTIC.
Entradas: • Painel de Acompanhamento do PDTIC – AC-PDTIC; • PA-PDTIC.	
Descrição das Tarefas: • Consolidar as informações a serem reportadas no RA-PDTIC, conforme modelo de Relatório de Acompanhamento do PDTIC: • Informando quais as ações estão sendo monitoradas; • Comparando o status de cada ação em execução ao cronograma previsto no plano de execução; • Agrupando estas ações em (i) Ações em Execução, subdividindo-as, conforme o cumprimento do cronograma, em Ações em Dia e Ações Atrasadas, e em (ii) Ações Não Iniciadas; • Para as Ações em Dia, apresentar o consolidado dos indicadores levantados; • Para as Ações Atrasadas, apresentar o consolidado dos indicadores levantados e as justificativas que acarretaram neste atraso; • Para as Ações Não iniciadas, se houver, exprimir as razões que levaram ao não início das ações. • Verificar se há necessidade de ajustes ou refinamentos das informações contidas no PA-PDTIC e atualizá-lo. Observações: • Se for necessária a atualização do PA-PDTIC, este deve ser encaminhado ao Comitê de TIC para aprovação, bem como as justificativas que acarretaram na mudança. Por sua vez, o Comitê deverá avaliar e aprovar o PA-PDTIC e, a seguir, encaminhá-lo à equipe de acompanhamento. • Em caso de reprovação por parte do comitê, a equipe de acompanhamento deverá atualizá-lo, conforme orientações do comitê, e repassá-lo novamente para a aprovação do mesmo. • Salienta-se que, neste momento, no modelo de Relatório de Acompanhamento, os tópicos referentes à Avaliação Intermediária das Metas e Ações, à Avaliação da Execução Orçamentária e à Avaliação do Plano de Gestão de Pessoas não serão preenchidos, pois fazem parte do subprocesso de avaliação do PDTIC, que será descrito no próximo tópico.	
Saídas: • PA-PDTIC – atualizado; • RA-PDTIC.	
Referências: • <i>Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management</i>. (OECD, 2002); • Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores (MP/SEGEp, 2009); • Indicadores: orientações básicas aplicadas à gestão pública (MP/SPI, 2012); • Novas visões sobre mudança ambiental: abordagens participativas de monitoramento (ABBOT; GUIJT, 1999).	
Materiais auxiliares: • Modelo de Relatório de Acompanhamento – RA-PDTIC (vide seção Anexos).	

5.4. Avaliação intermediária

A Avaliação Intermediária ocorre, periodicamente, ao longo da execução do PDTIC, com o objetivo de coletar informações a respeito de resultados intermediários a serem alcançados durante a execução do Plano. Esses resultados, confrontados com as metas estabelecidas, possibilitam a identificação de possíveis desvios e subsidiam a tomada de decisões para correção de rumos ou reavaliações dessas metas, pelo Comitê de TIC.

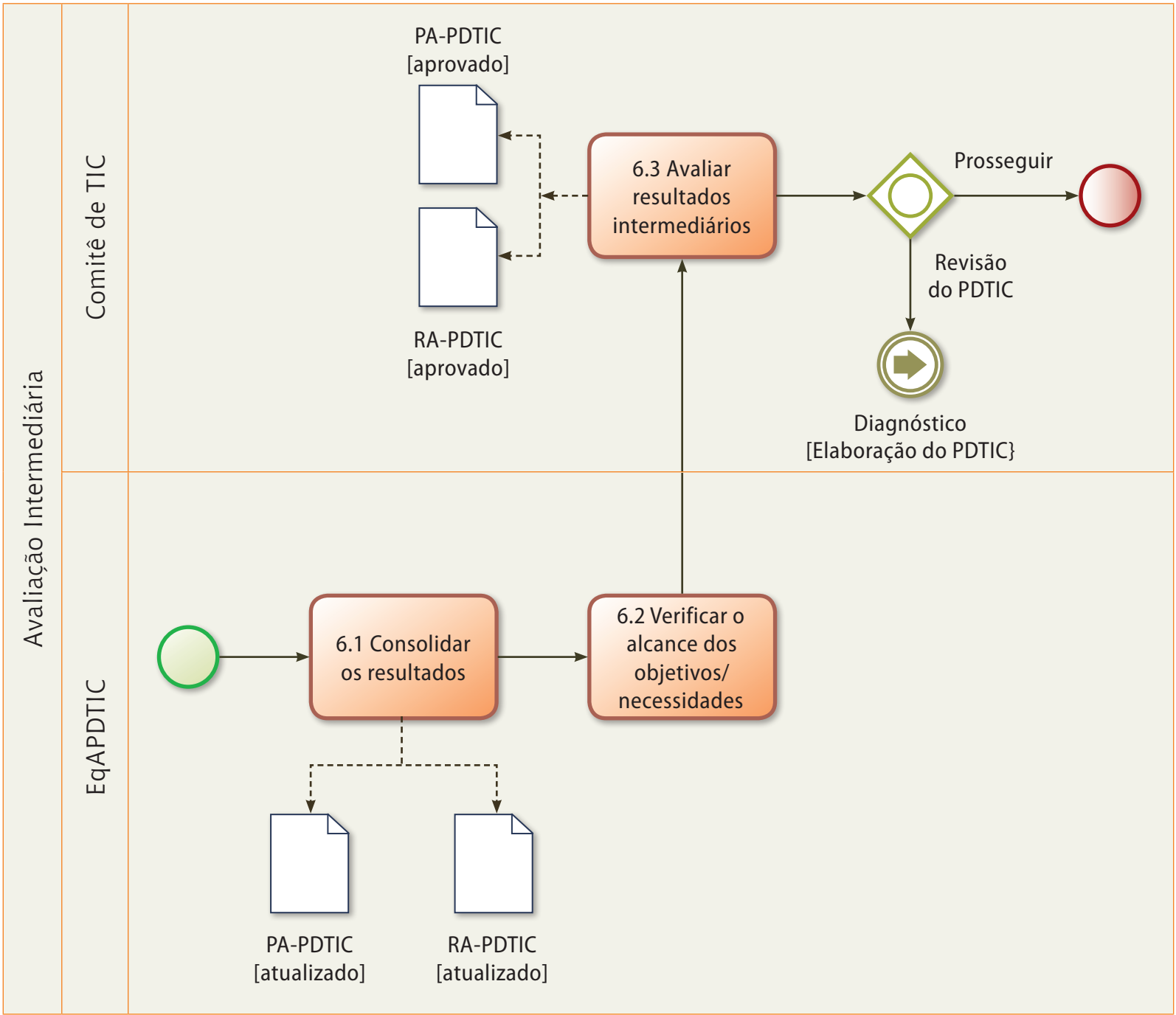


As atividades que compõem o subprocesso de Avaliação Intermediária são:

- 6.1 Consolidar os resultados;
- 6.2 Verificar o alcance dos objetivos / necessidades;
- 6.3 Avaliar resultados intermediários.

A imagem que representa o subprocesso de Avaliação Intermediária é apresentada na Figura 21. Na sequência, é apresentada cada atividade que compõe o subprocesso, indicando o objetivo de sua execução, as tarefas que o compõem, o(s) responsável(is) e os artefatos utilizados como entrada e os que são gerados como saída da atividade.

Figura 21: Subprocesso de Avaliação Intermediária



6.1 Consolidar os resultados

6.1. Consolidar os resultados	Objetivo: Coletar e consolidar informações sobre os indicadores de resultados intermediários da execução do PDTIC.
	Responsável: Equipe de Acompanhamento do PDTIC.
Entradas: • PDTIC atual; • PA-PDTIC; • RA-PDTIC.	
Descrição das Tarefas: • Coletar o consolidado dos dados gerados durante o subprocesso de monitoramento; • Coletar e registrar os indicadores de resultados intermediários relativos à execução do PDTIC, conforme Plano de Avaliação contido no PA-PDTIC; • Consolidar, em termos parciais, as execuções física e orçamentária, o cumprimento das metas, o alinhamento estratégico e os riscos; • Conforme retratado no Plano de Avaliação, pode-se consolidar também os demais objetos como, por exemplo, a gestão de pessoal. Observações: • Os dados consolidados durante o monitoramento, já registrados no RA-PDTIC, também são insumos importantes a serem utilizados durante a avaliação intermediária; • Vale lembrar que é no Plano de Avaliação que os indicadores de resultados intermediários, aqui utilizados, são definidos. • A periodicidade pode variar de acordo com as características das ações a serem implementadas e, portanto, deve ser definida no Plano de Avaliação, respeitando as peculiaridades de cada ação. • Salienta-se que, conforme sinalizado na atividade 4.4 (Planejar a Avaliação) deste guia, os indicadores de resultado intermediários e finais podem avaliar o mesmo objeto, bem como possuir a mesma fórmula, mas o que muda, de fato, é a periodicidade e o valor da meta a ser alcançada; • A coleta dos dados pode envolver diferentes atores dentro da organização, porém a consolidação deve ser realizada, preferencialmente, pela equipe de acompanhamento; • Ressalta-se que esta coleta pode acontecer em momentos diferenciados, de acordo com as especificidades das ações a serem avaliadas, no entanto, a consolidação normalmente ocorre em tempo de elaboração do RA-PDTIC.	
Saídas: • Dados consolidados dos indicadores intermediários - (<i>insumo para o RA-PDTI</i>) • Resultados dos indicadores; • Status das metas; • Propostas de ações corretivas, redirecionamentos e/ou repactuação de metas	
Referências: • <i>Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management</i>. (OECD, 2002); • Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores (MP/SEGEP, 2009); • Indicadores: orientações básicas aplicadas à gestão pública (MP/SPI, 2012); • Novas visões sobre mudança ambiental: abordagens participativas de monitoramento (ABBOT; GUIJT, 1999).	
Materiais auxiliares: • Modelo de Relatório de Acompanhamento – RA-PDTIC (vide seção Anexos).	

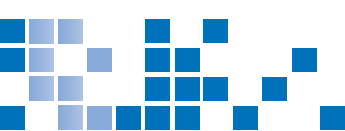


6.2 Verificar o alcance dos objetivos / necessidades

6.2. Verificar o alcance dos objetivos/ necessidades	Objetivo: Analisar os resultados consolidados e atualizar o RA-PDTIC a partir dessas informações.
	Responsável: Equipe de Acompanhamento do PDTIC.
Entradas: - Dados consolidados dos indicadores intermediários – (<i>insumo para o RA-PDTIC</i>): - Resultados dos indicadores; - Status das metas; - Propostas de ações corretivas, redirecionamentos e/ou repactuação de metas. - PA-PDTIC; - RA-PDTIC.	
Descrição das Tarefas: - Reavaliar as diretrizes, objetos, objetivos e indicadores do Plano de Avaliação do PA-PDTIC, e atualizá-lo se necessário; - Analisar o consolidado dos dados gerados durante o subprocesso de monitoramento, observando, por exemplo, os desvios identificados e as ações corretivas tomadas, fatores ambientais que contribuíram, ou não, para o alcance das metas parciais, dentre outros; - Analisar os indicadores de resultado coletados, comparando-os com as metas intermediárias estabelecidas no PA-PDTIC; - Analisar alinhamento estratégico das ações de TIC; - Verificar a inclusão de novas demandas, bem como a repriorização das ações. - Atualizar o RA-PDTIC com as informações dos resultados parciais da execução do PDTIC: - Elaborar parecer sobre as execuções física e orçamentária do PDTIC; - Elaborar parecer sobre o cumprimento das metas estabelecidas; - Avaliar e propor ações corretivas, redirecionamentos e/ou repactuação de metas, se necessário; - Justificar o não atingimento de metas, se necessário; - Elaborar parecer sobre a avaliação dos riscos; - Elaborar parecer sobre as iniciativas previstas no plano de gestão de pessoas; - Elaborar parecer sobre o alinhamento estratégico das ações de TIC, levando em consideração as novas demandas incorporadas e as repriorizações ocorridas. Observações: - A dinâmica do funcionamento das instituições leva à necessidade constante de incorporação de novas demandas ao inventário de necessidades e repriorização das mesmas. Isso ocasiona a necessidade de reavaliação do alinhamento estratégico das ações de TIC, podendo gerar a necessidade de ajustes nos objetivos estratégicos e/ou na visão de futuro da TIC, por exemplo.	
Saídas: - PA-PDTIC – atualizado; - RA-PDTIC - atualizado com as informações de avaliação intermediária.	
Referências: Não se aplica.	
Materiais auxiliares: Modelo de Relatório de Acompanhamento – RA-PDTIC (vide seção Anexos).	

6.3 Avaliar resultados intermediários

6.3. Avaliar resultados intermediários	Objetivo: Avaliar os resultados intermediários do acompanhamento do PDTIC, consolidado no RA-PDTIC.
	Responsável: Comitê de TIC.
Entradas: • PDTIC atual; • PA-PDTIC; • RA-PDTIC; • Regimento Interno do Comitê de TIC.	
Descrição das Tarefas: • Avaliar os resultados intermediários (pareceres) do acompanhamento do PDTIC consolidados no RA-PDTIC; • Deliberar sobre redirecionamentos e ajustes necessários; • Deliberar sobre repriorização e/ou cancelamento das metas e ações; • Deliberar sobre novas diretrizes para o gerenciamento dos riscos; • Deliberar sobre necessidade de revisão do PDTIC; • Aprovar o RA-PDTIC. Observações: • Os redirecionamentos e ajustes necessários deverão constar na ata da reunião do Comitê de TIC e poderão vincular a tomada de ações por parte da equipe de acompanhamento; • O nível de criticidade dos redirecionamentos ou ajustes poderá levar à necessidade de revisão do PDTIC em maior ou menor grau. Para tanto, poderão ser utilizadas as atividades que constam no processo de elaboração do PDTIC (no que couber); • É de responsabilidade do Comitê de TIC o alcance dos objetivos e das metas de TIC. • Deverão ser registradas no RA-PDTIC todas as deliberações referentes a redirecionamentos e ações corretivas. • Se o RA-PDTIC não for aprovado pelo Comitê de TIC, o mesmo deverá ser encaminhado para a equipe de acompanhamento que deverá atualizá-lo, conforme orientações do comitê, e repassá-lo novamente para aprovação; • Ressalta-se também que o Comitê de TIC deve verificar o seu regimento interno com o propósito de se certificar das responsabilidades referentes à condução desta atividade de avaliação.	
Saídas: • PA-PDTIC – aprovado; • RA-PDTIC – aprovado.	
Referências: • Não se aplica.	
Materiais auxiliares: • Não se aplica.	



5.5. Avaliação final (Prestação de Contas)

A avaliação é definida por Weiss (1998) como a atividade em que se busca aferir as operações ou resultados de um programa ou política, comparando-as a um conjunto de padrões (explícitos ou implícitos) previamente definidos, com vistas a contribuir para o seu aperfeiçoamento.

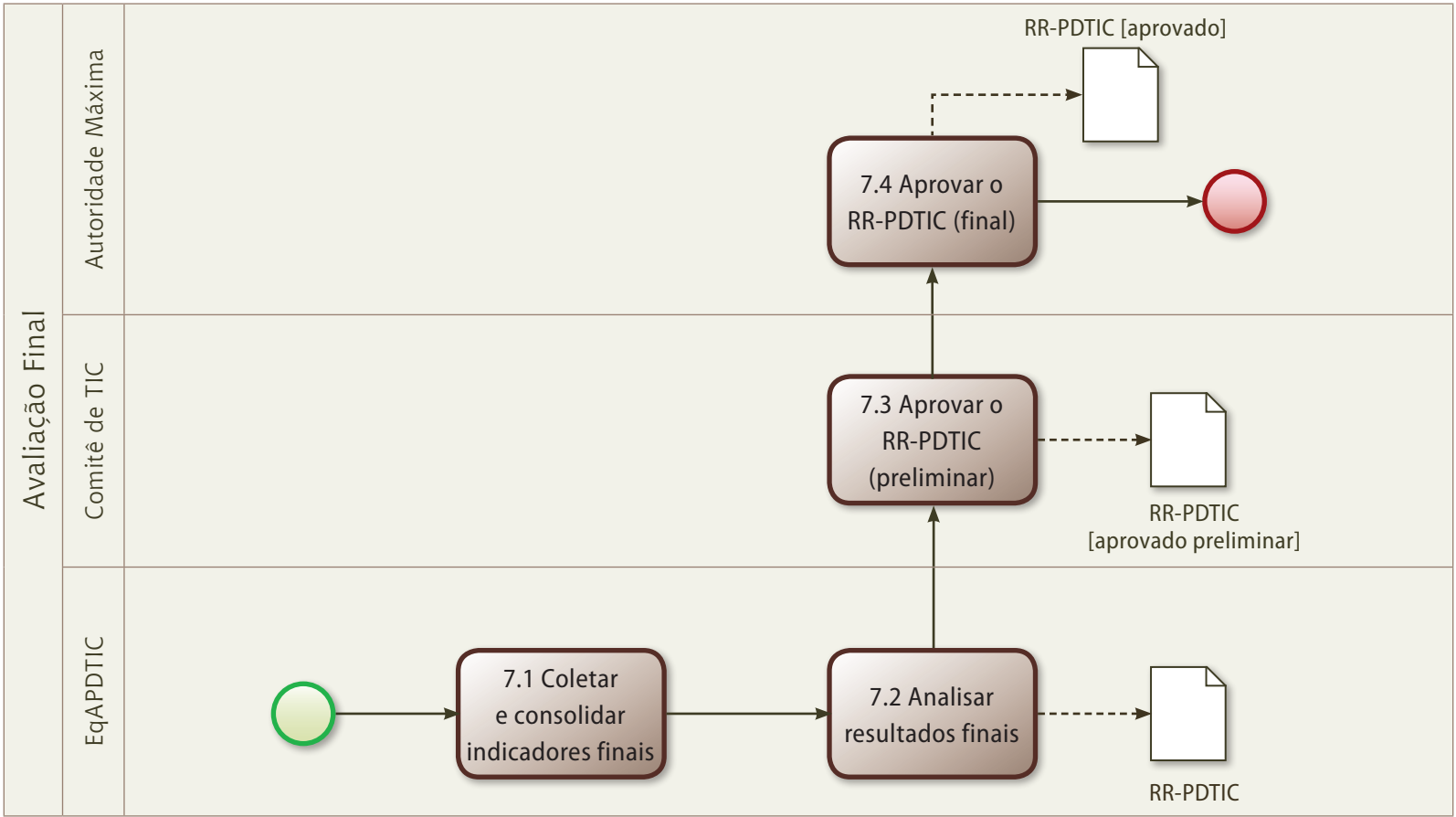
No mesmo sentido, segundo a OECD (2002), o propósito da avaliação é determinar a pertinência e alcance dos objetivos, a eficiência, a efetividade, o impacto e a sustentabilidade do desenvolvimento. A avaliação deve proporcionar informação que seja crível e útil para permitir a incorporação da experiência adquirida no processo de tomada de decisão. A avaliação deve ser vista como um mecanismo de melhoria no processo de tomada de decisão, a fim de garantir melhores informações, sobre as quais se possam fundamentar as decisões.

As atividades que compõem o subprocesso de Avaliação final são:

- 7.1 Coletar e consolidar indicadores finais;
- 7.2 Analisar resultados finais;
- 7.3 Aprovar o Relatório de Resultados do PDTIC (preliminar); e
- 7.4 Aprovar o Relatório de Resultados do PDTIC (final).

A apresenta as atividades que compõem o subprocesso de Avaliação Final:

Figura 22: Subprocesso de Avaliação Final



7.1 Coletar e consolidar indicadores finais

7.1. Coletar e consolidar indicadores finais	Objetivo: Ao final da vigência do PDTIC, coletar e consolidar os indicadores de resultados finais da execução do Plano.
	Responsável: Equipe de Acompanhamento do PDTIC.
Entradas: • PDTIC atual; • PA-PDTIC; • RA-PDTIC.	
Descrição das Tarefas: • Apurar e registrar os indicadores de resultados finais relativos à execução do PDTIC, conforme PA-PDTIC; • Identificar os dados dos Relatórios de Acompanhamento produzidos que sejam pertinentes à avaliação final. Por exemplo: • Dados dos indicadores do monitoramento; • Dados dos indicadores das avaliações intermediárias; • Avaliação intermediária do andamento das metas e ações; • Avaliação intermediária das execuções físicas e orçamentárias; • Avaliação intermediária dos riscos; • Avaliação dos fatores ambientais que contribuíram, ou não, para a adequada execução do PDTIC; • Avaliação intermediária com relação ao alinhamento das ações às estratégias da organização; • Avaliação intermediária do plano de gestão de pessoas, dentre outros. • Consolidar os dados levantados organizando as informações referentes aos resultados alcançados anualmente ou ao final da vigência do PDTIC. Observações: • A coleta dos dados pode envolver diferentes atores dentro da organização, porém a consolidação deve ser realizada, preferencialmente, pela equipe de acompanhamento; • Conforme sinalizado na atividade 4.4 (Planejar a Avaliação) deste guia, os indicadores de resultado intermediários e finais podem avaliar o mesmo objeto, bem como possuir a mesma fórmula, mas o que muda, de fato, é a periodicidade e o valor da meta a ser alcançada; • Neste momento, salienta-se a importância das informações contidas nos Relatórios de Acompanhamento elaborados no decorrer da execução do PDTIC. Eles geram insumos substanciais para a criação do Relatório de Resultados que será produzido posteriormente.	
Saídas: • Dados consolidados dos indicadores de resultado – <i>(insumo para o RR-PDTIC)</i>.	
Referências: • Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores (MP/SEGEP, 2009); • Indicadores: orientações básicas aplicadas à gestão pública (MP/SPI, 2012).	
Materiais auxiliares: • Não se aplica.	



7.2 Analisar resultados finais

7.2. Analisar resultados finais	Objetivo: Avaliar os resultados alcançados a partir da realização das ações do PDTIC.
	Responsável: Equipe de Acompanhamento do PDTIC.
Entradas: • PDTIC atual; • PA-PDTIC; • RA-PDTIC; • Dados consolidados dos indicadores de resultado – (insumo para o RR-PDTIC).	
Descrição das Tarefas: • Analisar as informações consolidadas; • Analisar a execução do PDTIC de modo a responder os seguintes questionamentos: • As metas foram alcançadas? • As necessidades de TIC foram atendidas? • Ao final da vigência do PDTIC: O referencial estratégico da TIC foi atingido (missão, visão, objetivos estratégicos da TIC)? • Os recursos e os fatores ambientais contribuíram para a execução conforme o planejado? • Os riscos foram gerenciados de maneira adequada? • 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? • Registrar as possíveis necessidades de TIC identificadas durante o processo de acompanhamento do PDTIC; • Analisar a execução do plano de gestão de pessoas; • Registrar as lições aprendidas durante o Ciclo de Vida do PDTIC; • Elaborar um parecer destacando e evidenciando os impactos (efetividade) gerados pela execução das ações de TIC no órgão; • Consolidar informações e emitir um parecer prévio (Relatório de Resultados – RR-PDTIC) para avaliação por parte do Comitê de TIC. Observações: • A análise efetuada permite estabelecer trilhas de aprendizagem organizacional, ou seja, autoavaliações que possibilitam o aperfeiçoamento da organização; • O RR-PDTIC pode detalhar o quantitativo de necessidades, metas e ações, informando sobre o andamento: não iniciadas, em execução, concluídas e canceladas. 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; • A formalização da versão final do RR-PDTIC ocorre somente após a aprovação da Autoridade Máxima. Antes disso, o RR-PDTIC estará sujeito a alterações e ajustes, sob demanda tanto do Comitê de TIC quanto da autoridade máxima do órgão. • Cabe destacar que a Avaliação Final também representa a prestação de contas dos resultados alcançados durante a vigência do PDTIC, além de subsidiar a produção do Relatório de Gestão do Tribunal de Contas da União.	
Saídas: • RR-PDTIC.	
Referências: • Não de aplica.	
Materiais auxiliares: • Modelo de Relatório de Resultado – RR-PDTIC (vide seção Anexos).	

7.3. Aprovar o Relatório de Resultados do PDTIC (preliminar)

7.3. Aprovar o RR-PDTIC (preliminar)	Objetivo: Avaliar o Relatório de Resultados do PDTIC [RR-PDTIC], de forma preliminar.
	Responsável: Comitê de TIC.
Entradas: - RR-PDTIC; - Regimento Interno do Comitê de TIC.	
Descrição das Tarefas: - Avaliar e aprovar, de forma preliminar, o Relatório de Resultados do PDTIC – RR-PDTIC, criado pela Equipe de Acompanhamento do PDTIC; - Propor ajustes e adequações no RR-PDTIC, se necessário; - Encaminhar RR-PDTIC (aprovado pelo Comitê) à Autoridade Máxima do Órgão para aprovação final.	
Observações: Em caso de não aprovação, o RR-PDTIC deverá ser encaminhado para a Equipe de Acompanhamento do PDTIC para adequações e ajustes. Após isto, este relatório deverá ser encaminhado ao Comitê de TIC para nova análise e aprovação preliminar.	
Saídas: RR-PDTIC – aprovado preliminarmente.	
Referências: Não se aplica.	
Materiais auxiliares: Não se aplica.	



7.4 Aprovar o Relatório de Resultados do PDTIC (final)

7.4. Aprovar o RR-PDTIC (final)	Objetivo: Aprovar o Relatório de Resultados do PDTIC [RR-PDTIC].
	Responsável: Autoridade Máxima.
Entradas: RR-PDTIC;	
Descrição das Tarefas: - Aprovar, em última instância, o RR-PDTIC elaborado pela Equipe de Acompanhamento do PDTIC e já aprovado, de maneira preliminar, pelo Comitê de TIC; - Propor ajustes e adequações no RR-PDTIC, se necessário. Observações: - Em caso de não aprovação, o RR-PDTIC deverá ser encaminhado ao Comitê de TIC para adequações e ajustes. Uma vez atendidas as solicitações, este relatório deverá ser encaminhado à Autoridade Máxima para nova análise e aprovação final; - É facultada ao órgão a publicação dos resultados alcançados pelo PDTIC.	
Saídas: RR-PDTIC – aprovado.	
Referências: Não se aplica.	
Materiais auxiliares: Não se aplica.	



6. ARTEFATOS

Esta seção apresenta alguns dos principais documentos utilizados durante os processos de elaboração e acompanhamento do PDTIC. Esses documentos têm a finalidade de apoiar a execução das atividades previstas no processo, sendo disponibilizados como materiais auxiliares. Têm caráter exemplificativo, sendo possível a alteração/customização de tópicos e das informações conforme critérios e necessidades da organização.

Para o processo de elaboração do PDTIC, os documentos sugeridos contemplam os 10 artefatos a seguir:

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

Para o processo de acompanhamento do PDTIC, os documentos sugeridos contemplam os 5 artefatos a seguir:

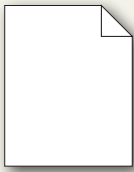
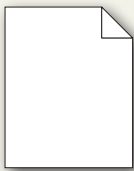
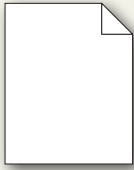
1. Portaria de Designação da EqAPDTIC;
2. Plano de Acompanhamento do PDTIC (PA-PDTIC);
3. Relatório de Acompanhamento do PDTIC (RA-PDTIC);
4. Relatório de Resultados do PDTIC (RR-PDTIC);
5. Painel de Acompanhamento (AC-PDTIC).

Na seção de Anexos, é apresentado cada um dos documentos. Cabe ressaltar que nessa seção 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.

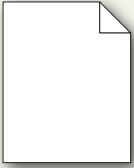
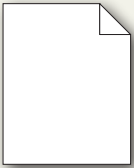
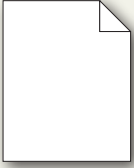
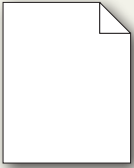
Os arquivos digitais referentes aos documentos estão disponíveis em formato aberto no portal do SISP – <http://www.sisp.gov.br>.

A seguir, é exibido um quadro geral dos artefatos sugeridos, demonstrando, para cada um, em que subprocesso é gerado e qual o seu objetivo principal.

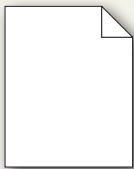
PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PDTIC

PREPARAÇÃO	
 Portaria de designação da EqEPDTIC	Nome: Modelo de Portaria de Designação da EqEPDTIC
	Objetivo: Instrumento de formalização que autoriza a elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação e designa a equipe responsável pela elaboração e seu coordenador.
 Lista Princípios e Diretrizes	Nome: Modelo de Lista dos Princípios e Diretrizes
	Objetivo: Relação dos princípios e das diretrizes que nortearão a elaboração do PDTIC.
 PT-PDTIC	Nome: Modelo de Plano de Trabalho para a elaboração do PDTIC
	Objetivo: Documento de plano de trabalho no qual estão descritas as informações essenciais de organização das atividades do projeto de elaboração do PDTIC. Inclui um modelo de cronograma.
DIAGNÓSTICO	
 Análise SWOT	Nome: Modelo de Análise SWOT
	Objetivo: Matriz que analisa os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças nos ambientes interno e externo à TIC organizacional.
 Inventário de necessidades	Nome: Modelo de Inventário de Necessidades
	Objetivo: Organização das necessidades levantadas durante a execução dos processos de identificação de princípios e diretrizes, avaliação de resultados do PDTIC anterior, avaliação do referencial estratégico da TIC, avaliação da organização da TIC, SWOT da TIC, necessidades de informação, serviços de TIC, infraestrutura de TIC, contratação de TIC e pessoal de TIC.



PLANEJAMENTO	
 Plano de metas e ações [PM]	Nome: Modelo de Plano de Metas e Ações
	Objetivo: Definição de metas e ações que contribuem para o alcance das necessidades inventariadas, identificando prazos e recursos de TIC necessários para a realização das ações.
 Plano Orçamentário	Nome: Modelo de Plano Orçamentário
	Objetivo: Registro da estimativa dos recursos orçamentários necessários para a execução das ações planejadas.
 Plano de gestão de riscos	Nome: Modelo de Plano de Gestão de Riscos
	Objetivo: Registro dos riscos associados às ações planejadas, contemplando a análise desses riscos e o planejamento de respostas.
 PDTIC	Nome: Modelo de Referência de PDTIC do SISP
	Objetivo: Modelo da estrutura e principais conteúdos a constarem no documento PDTIC.

PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO DO PDTIC

PLANEJAMENTO	
 Portaria de designação da EqAPDTIC	Nome: Modelo de Portaria de designação da EqAPDTIC
	Objetivo: Instrumento de formalização que designa a equipe responsável pelo acompanhamento do PDTIC, bem como o respectivo coordenador.
 PA-PDTIC	Nome: Modelo de Plano de Acompanhamento do PDTIC – PA-PDTIC
	Objetivo: Documento a ser utilizado para o planejamento do acompanhamento da execução do PDTIC, composto por: 1. Plano de Execução; 2. Plano de Monitoramento; 3. Plano de Avaliação; 4. Plano de Gestão de Risco; 5. Plano de Comunicação.
MONITORAMENTO	
 AC-PDTIC	Nome: Modelo de Painel de Acompanhamento do PDTIC – AC-PDTIC
	Objetivo: Documento a ser utilizado durante o monitoramento do PDTIC. É onde estará a informação, em tempo real, relativo ao status das metas e ações, constituído por: 1. Painel de Acompanhamento das Metas e Ações; 2. Tabela de Registro de Dados. 3. Painel de Acompanhamento dos Riscos; 4. Tabela de Registro da Ocorrência dos Riscos.
 RA-PDTIC	Nome: Modelo de Relatório de Acompanhamento do PDTIC – RA-PDTIC
	Objetivo: Documento a ser utilizado para registrar a evolução dos indicadores de monitoramento e dos indicadores de resultado intermediários alcançados durante a execução do PDTIC.
AVALIAÇÃO FINAL	
 RR-PDTIC	Nome: Modelo de Relatório de Resultados do PDTIC – RR-PDTIC
	Objetivo: Documento a ser utilizado para registrar e avaliar todos os resultados alcançados durante a execução do PDTIC.



Esta seção apresenta uma lista de siglas mencionadas no decorrer do Guia de Elaboração de PDTIC 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
DEGSI	Departamento de Governança e Sistemas de Informação
EGD	Estratégia de Governança Digital
ePING	Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico
eMAG	Modelo de Acessibilidade de Governo Eletrônico
ePWG	Padrões Web em Governo Eletrônico
EqAPDTIC	Equipe de Acompanhamento do PDTIC
EqEPDTIC	Equipe de Elaboração do PDTIC
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, Desenvolvimento e Gestão
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação
PEI	Plano Estratégico Institucional
PETIC	Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PPA	Plano Plurianual
SISP	Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação
STI	Secretaria de Tecnologia da Informação
TCU	Tribunal de Contas da União
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicações



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 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.
Governança Digital	A utilização pelo setor público de recursos de tecnologia da informação e comunicação com o objetivo de melhorar a disponibilização de informação e a prestação de serviços públicos, incentivar a participação da sociedade no processo de tomada de decisão e aprimorar os níveis de responsabilidade, transparência e efetividade do governo.
ePING	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 TIC	É o sistema pelo qual o uso atual e futuro da TIC é dirigido e controlado. Significa avaliar e direcionar o uso da TIC para dar suporte à organização e monitorar seu uso para realizar os planos. Inclui a estratégia e as políticas de uso da TIC dentro da organização. Convém que os dirigentes governem a TIC através de três tarefas principais (adaptado de ABNT, 2009b)
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 e Comunicações	Recursos necessários para adquirir, processar, armazenar e disseminar informações. (NBR ISO/IEC 38500: 2009)



BIBLIOGRAFIA

ABBOT, Joanne; GUIJT, Irene. **Novas visões sobre mudança ambiental:** abordagens participativas de monitoramento. Rio de Janeiro: IIED, 1999. 96 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – **ABNT. ABNT NBR ISO 31.000:2009:** Gestão de riscos – princípios e diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT. 2009. 32 p.

BALANCED SCORECARD INSTITUTE. BSC: Balanced Scorecard Basics. Disponível em: < <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard> >. Acesso em: 01 fev. 2015.

BIZAGI. **Bizagi Process Modeler**. Disponível em: < <http://www.bizagi.com> >. Acesso em: 15 dez. 2014.

BRASIL. Ministério da Fazenda – MF. Secretaria do Tesouro Nacional – STN. **Manual SIAFI Web:** macrofunção despesas com TI. Disponível em < <http://manualsiafi.tesouro.fazenda.gov.br> >. Acesso em: 20 ago. 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP. **Portal de Compras do Governo Federal:** Comprasnet – SIASG. Disponível em < <http://www.comprasgovernamentais.gov.br/aceso-aos-sistemas/comprasnet-siasg> >. Acesso em: 02 fev. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP. Secretaria de Gestão Pública – SEGE. **Gespública**. Disponível em < <http://www.gespublica.gov.br> >. Acesso em: 20 ago. 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP. Secretaria de Gestão Pública – SEGE. Gespública. **Guia da gestão da capacitação por competências**. Brasília: MP. 63 p. Disponível em < [http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2013-03-28.9924370611/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias%20\(2\).pdf](http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2013-03-28.9924370611/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias%20(2).pdf) >. Acesso em: 20 ago. 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP. Secretaria de Gestão Pública – SEGE. Gespública. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília: MP, 2009. 112 p. Disponível em < <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/Guia%20-%20Indicadores%20%28versao%20preliminar%20Dez%2009%29.pdf> >. Acesso em: 20 ago. 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI. **ePING:** Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico. Brasília: MP, 2015, 38 p. Disponível em: < <http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/documento-da-eping-versao-2015> >. Acesso em: 2 fev. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP. Secretaria de Tecnologia da Informação – STI. **Estratégia de Governança Digital - EGD – 2016 - 2019**. Brasília: MP, 2016. 35 p. Disponível em <<http://www.planejamento.gov.br/EGD>>. Acesso em: 22 mar. 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI. **Guia de boas práticas em contratação de Soluções de Tecnologia da Informação versão 2.0**. Brasília: MP, 2014. 206 p. Disponível em < <http://www.governoeletronico.gov.br/sisp-conteudo/nucleo-de-contratacoes-de-ti/modelo-de-contratacoes-normativos-e-documentos-de-referencia> >. Acesso em: 2 fev. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI. **Guia de Comitê de TIC versão 2.0**. Brasília: MP, 2013. 58 p. Disponível em < <http://www.sisp.gov.br/guiacomiteti/wiki/download/file/GuiaComiteTI> >. Acesso em: 20 ago. 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI. **Instrução normativa nº 4, de 11 de setembro de 2014**. 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. Modificada pela Instrução normativa nº 2, de 12 de janeiro de 2015. Brasília. Disponível em < <http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/instrucao-normativa-nb0-4-de-11-de-setembro-de-2014/download> >. Acesso em: 2 fev. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI. **Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP – MGPP-SISP versão 1.0**. Brasília: MP, 2013. 44 p. Disponível em < http://www.sisp.gov.br/mgpsisp/wiki/download/file/MGPP-SISP_Versao_1.0.pdf >. Acesso em: 20 ago. 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP – MGP-SISP versão 1.0**. Brasília: MP, 2011. 130 p. Disponível em < http://www.sisp.gov.br/mgpsisp/wiki/download/file/MGP-SISP_Versao_1.0.pdf >. Acesso em: 20 ago. 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI. **Portaria SLTI/MP nº 02, 16 de março de 2010**. Dispõe sobre as especificações padrão de bens de Tecnologia da Informação no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em < <http://www.comprasnet.gov.br/PortalCompras/portais/tic/livre/MinutaPortaria02-16032010.pdf> >. Acesso em: 2 fev. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI. **Roteiro de métricas de software do SISP versão 2.0**. Brasília: MP, 2012. 65 p. Disponível em < <http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/roteiro-de-metricas-de-software-do-sisp-versao-2.0> >. Acesso em: 02 fev. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – SPI. **Indicadores:** orientações básicas aplicadas à gestão pública. Brasília: MP, 2012. 64 p. Disponível em < http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/PPA/2012/121003_orient_indic_triangular.pdf >. Acesso em: 20 ago. 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – SPI. **Plano Plurianual – PPA.** Disponível em < <http://www.planejamento.gov.br/ministerio.asp?index=10&ler=s1086> >. Acesso em: 20 ago. 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP. Secretaria de Orçamento Federal – SOF. **Manual técnico de orçamento – MTO 2014.** Brasília: MP, 2013. 183 p. Disponível em < http://www.orcamentofederal.gov.br/informacoes-orcamentarias/manual-tecnico/MTO_2014.pdf >. Acesso em: 20 ago. 2014.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988.** Brasília. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm >. Acesso em: 20 ago. 2014.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm >. Acesso em: 20 ago. 2014.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.** Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Brasília. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm >. Acesso em: 01 fev. 2015.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm >. Acesso em: 01 fev. 2015.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto nº 7.579, de 11 de outubro de 2011.** Dispõe sobre Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática – SISP, do Poder Executivo Federal. Brasília. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7579.htm >. Acesso em: 20 ago. 2014.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016.** Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8638.htm >. Acesso em: 22 mar. 2016.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm >. Acesso em: 20 ago. 2014.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 4.390, de 29 de agosto de 1964**. Altera a Lei nº 4.131, de 3 de setembro de 1962, e dá outras providências. Brasília. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4390.htm >. Acesso em: 01 fev. 2015.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001**. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Brasília. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10180.htm >. Acesso em: 20 ago. 2014.

BRASIL. Presidência da República. Gabinete de Segurança Institucional – GSI. **Guia de referência para segurança das infraestruturas críticas da informação**. Brasília: GSI, 2010. 151 p. Disponível em < http://dsic.planalto.gov.br/documentos/publicacoes/2_Guia_SICI.pdf >. Acesso em: 01 fev. 2015.

BRASIL. Presidência da República. Gabinete de Segurança Institucional – GSI. **Norma Complementar nº 04/IN01/DSIC/GSI/PR**: Gestão de riscos de segurança da informação e comunicações – GRSIC. Brasília: GSI, 2013. 8 p. Disponível em < http://dsic.planalto.gov.br/documentos/nc_04_grsic.pdf >. Acesso em: 02 fev. 2015.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Assuntos Estratégicos – SAE. **Plano Brasil 2022**. Disponível em < <http://www.sae.gov.br/brasil2022/> >. Acesso em: 01 nov. 2014.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP. **Elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação. Brasília**: Curso de Programa de Desenvolvimento de Gestores de Tecnologia da Informação. ENAP, 2014.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: Curso de Programa de Desenvolvimento de Gestores de Tecnologia da Informação. Brasília: ENAP, 2005. 100 p. Disponível em < http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=2311 >. Acesso em: 20 ago. 2014.

GARCIA, Ronaldo. Subsídios para Organizar Avaliações da Ação Governamental. **Planejamento e políticas públicas – PPP**. Brasília, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, n. 23, p. 7-70, junho 2001. Disponível em: < <http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/viewFile/72/82> >. Acesso em: 4 nov. 2014.

INFORMATION SYSTEMS AUDIT AND CONTROL ASSOCIATION – ISACA. COBIT 5. Disponível em: < <http://www.isaca.org> >. Acesso em: 4 nov. 2014.

OBJECT MANAGEMENT GROUP – OMG. **Documents Associated with Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2**. Disponível em: < <http://www.bpmn.org> >. Acesso em: 10 ago. 2014.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento de Sistemas de Informação e Informática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 200 p.ww2

THE ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. **Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management**. Paris: ISBN 92-64-08527-0, 2002. 38 p. Disponível em: < <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf> >. Acesso em: 10 ago. 2014.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne. **Governança de Tecnologia da Informação**. São Paulo: Makron Books, 2006. 276 p.

WEISS, Carol H. **Evaluation**. 2. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall. 1998. p. 5-6



I. MODELO DE PORTARIA DE DESIGNAÇÃO DA EQEPDTIC

<órgão>

PORTARIA Nº xxx, DE xx DE xxxx DE xxxx

Autoriza a elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDTIC e designa a equipe responsável e seu coordenador.

O PRESIDENTE DO COMITÊ DE TIC, no exercício de suas atribuições e com base no <fundamento legal>, resolve:

Art. 1º Autorizar a elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDTIC para o período de xx/xx/xxxx a xx/xx/xxxx/, nos termos desta Portaria.

Art. 2º O PDTIC deverá abranger <abrangência>.

Art. 3º Designar os seguintes servidores para compor a Equipe de Elaboração do PDTIC - EqEPDTIC:

- I – Aaaaaaaaaaaaaa, Coordenador;
- II – Bbbbbbbbbbbbbbbb, Coordenador-substituto;
- III – Cccccccccccccccc;
- IV – Dddddddddddddd.

Art. 4º Cabe ao Coordenador a responsabilidade de exercer <especificar as competências e as tarefas do Coordenador>.

Art 5º Cabe à Equipe a responsabilidade de exercer <especificar as competências e as tarefas da equipe de elaboração do PDTIC>.

Art. 6º A Equipe designada deverá apresentar, em <xx> dias, o Plano de Trabalho de elaboração do PDTIC para aprovação pelo Comitê de TIC.

Art. 7º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

< nome >

Presidente do Comitê de TIC



II. MODELO DE LISTA DE PRINCÍPIOS E DIRETRIZES

Lista de Princípios e Diretrizes

ID	PRINCÍPIO/DIRETRIZ	ORIGEM	PODE SER UTILIZADO COMO CRITÉRIO DE PRIORIZAÇÃO?
PD01			
PD02			



III. MODELO DE PLANO DE TRABALHO PARA A ELABORAÇÃO DO PDTIC

Logotipo
do órgão

<<Nome do órgão>>

Plano de Trabalho

Elaboração do Plano Diretor de Tecnologia
de Informação e Comunicação
[HISTÓRICO DE VERSÕES]

DATA	VERSÃO	DESCRIÇÃO	AUTOR



<< Orientação para uso: Esse documento é uma sugestão do Guia de PDTIC do SISP e propõe uma estrutura e conteúdo mínimos a constar em um Plano de Trabalho de elaboração do PDTIC. As orientações sobre como desenvolver cada uma das seções aqui propostas devem ser consultadas no Guia de PDTIC, disponível no Portal do SISP – www.sisp.gov.br, Comunidade SISP, área de arquivos, pasta PDTIC – Elaboração e Monitoramento.>>

INTRODUÇÃO

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

VISÃO GERAL

2.1. Objetivo

<<Objetivo do projeto de elaboração do PDTIC, contemplando abrangência, período de validade e de revisão ou avaliação do PDTIC>>

2.2. Justificativa

<<justificativa do projeto de elaboração do PDTIC>>

2.3. Contexto da Unidade de TIC

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

2.4. Alinhamento Estratégico

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

2.5. Fatores Motivacionais

<<Fatores motivacionais para a elaboração do PDTIC>>

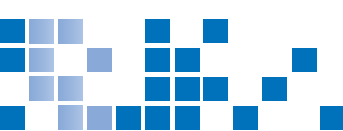
2.6. Premissas e Restrições

<<Premissas e restrições para elaboração do PDTIC>>

EQUIPE PARTICIPANTE

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

NOME	PAPEL	TELEFONE	E-MAIL



PARTES INTERESSADAS

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

NOME	ÓRGÃO	CARGO

METODOLOGIA APLICADA

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

DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

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

PRINCÍPIOS E DIRETRIZES

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

CRONOGRAMA

ATIVIDADE	DATA DE INÍCIO	DATA DE TÉRMINO	RESPONSÁVEL



IV. MODELO DE CRONOGRAMA [ELABORAÇÃO]

		Nome	Duração	Início	Término	Predecessoras	Nome do Recurso
1		Elaboração do PDTI	1.102 d...	03/01/11 08:00	24/03/15 17:00		
2		Preparação	13 dias	03/01/11 08:00	19/01/11 17:00		
3		Definir a abrangência e o período de vigência do PDTIC	1 dia	03/01/11 08:00	03/01/11 17:00		Comitê de TI
4		Definir a EqEPDTIC	1 dia	04/01/11 08:00	04/01/11 17:00	3	Comitê de TI
5		Descrever a metodologia de elaboração	1 dia	05/01/11 08:00	05/01/11 17:00	4	Equipe de Elaboração do PDTIC
6		Consolidar documentos de referência	2 dias	06/01/11 08:00	07/01/11 17:00	5	Equipe de Elaboração do PDTIC
7		Identificar estratégias da organização	2 dias	10/01/11 08:00	11/01/11 17:00	6	Equipe de Elaboração do PDTIC
8		Identificar princípios e diretrizes	2 dias	12/01/11 08:00	13/01/11 17:00	7	Equipe de Elaboração do PDTIC
9		Elaborar o PT-PDTIC	3 dias	14/01/11 08:00	18/01/11 17:00	8	Equipe de Elaboração do PDTIC
10		Aprovar o PT-PDTIC	1 dia	19/01/11 08:00	19/01/11 17:00	9	Comitê de TI
11		Diagnóstico	40 dias	05/01/15 08:00	27/02/15 17:00		
12		Analisar os resultados do PDTIC anterior	4 dias	05/01/15 08:00	08/01/15 17:00	10	Equipe de Elaboração do PDTIC
13		Analisar o referencial estratégico de TIC	1 dia	09/01/15 08:00	09/01/15 17:00	12	Equipe de Elaboração do PDTIC
14		Analisar a organização da TIC	1 dia	12/01/15 08:00	12/01/15 17:00	13	Equipe de Elaboração do PDTIC
15		Realizar análise SWOT da TIC	1 dia	13/01/15 08:00	13/01/15 17:00	14	Equipe de Elaboração do PDTIC
16		Estimar a capacidade de execução da TIC	3 dias	14/01/15 08:00	16/01/15 17:00	15	Equipe de Elaboração do PDTIC
17		Planejar o levantamento das necessidades	1 dia	19/01/15 08:00	19/01/15 17:00	16	Equipe de Elaboração do PDTIC
18		Identificar Necessidades de Informação	10 dias	20/01/15 08:00	02/02/15 17:00	17	Equipe de Elaboração do PDTIC
19		Identificar as necessidades de serviços	5 dias	03/02/15 08:00	09/02/15 17:00	18	Equipe de Elaboração do PDTIC
20		Identificar as necessidades de infraestrutura	10 dias	10/02/15 08:00	23/02/15 17:00	19	Equipe de Elaboração do PDTIC
21		Identificar as necessidades de contratação	10 dias	10/02/15 08:00	23/02/15 17:00	19	Equipe de Elaboração do PDTIC
22		Identificar as necessidades de pessoal	10 dias	10/02/15 08:00	23/02/15 17:00	19	Equipe de Elaboração do PDTIC
23		Consolidar o Inventário de Necessidades	1 dia	24/02/15 08:00	24/02/15 17:00	20;21;22	Equipe de Elaboração do PDTIC
24		Alinhar as necessidades de TIC às estratégias da organização	2 dias	25/02/15 08:00	26/02/15 17:00	23	Equipe de Elaboração do PDTIC
25		Aprovar o inventário de necessidades	1 dia	27/02/15 08:00	27/02/15 17:00	24	Comitê de TI
26		Planejamento	17 dias	02/03/15 08:00	24/03/15 17:00		
27		Atualizar critérios de priorização	1 dia	02/03/15 08:00	02/03/15 17:00	25	Comitê de TI
28		Priorizar as necessidades inventariadas	1 dia	03/03/15 08:00	03/03/15 17:00	27	Equipe de Elaboração do PDTIC
29		Definir as Metas e Ações	3 dias	04/03/15 08:00	06/03/15 17:00	28	Equipe de Elaboração do PDTIC
30		Planejar as ações de pessoal	2 dias	09/03/15 08:00	10/03/15 17:00	29	Equipe de Elaboração do PDTIC
31		Planejar o orçamento das ações	3 dias	11/03/15 08:00	13/03/15 17:00	30	Equipe de Elaboração do PDTIC
32		Identificar os fatores críticos de sucesso	1 dia	16/03/15 08:00	16/03/15 17:00	31	Equipe de Elaboração do PDTIC
33		Planejar o gerenciamento de riscos	2 dias	17/03/15 08:00	18/03/15 17:00	32	Equipe de Elaboração do PDTIC
34		Consolidar a Minuta do PDTIC	2 dias	19/03/15 08:00	20/03/15 17:00	33	Equipe de Elaboração do PDTIC
35		Aprovar a Minuta do PDTIC	1 dia	23/03/15 08:00	23/03/15 17:00	34	Comitê de TI
36		Publicar o PDTIC	1 dia	24/03/15 08:00	24/03/15 17:00	35	Autoridade Máxima

V. MODELO DE MATRIZ SWOT

Matriz SWOT

Ambiente Interno	Ambiente Externo
Pontos Fortes	Oportunidades
Pontos Fracos	Ameaças



VI. MODELO DE INVENTÁRIO DE NECESSIDADES

Necessidades de Informação

Necessidades de Informação

[illegible]

Necessidades de TIC

[illegible]

VII. MODELO DE PLANO DE METAS E AÇÕES

[illegible]

VIII. MODELO DE PLANO ORÇAMENTÁRIO

Plano Orçamentário

Ação		Estimativa de Gastos (em R\$)			
		<1º ano de vigência do PDTIC>		<2º ano de vigência do PDTIC>	
ID	Descrição	Investimento	Custeio	Investimento	Custeio
	TOTAIS				
	TOTAL				

IX. MODELO DE PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

Plano de Riscos

[illegible]

X. MODELO DE REFERÊNCIA DE PDTIC DO SISP

[CAPA]

<<Logotipo do órgão>>

Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação

<<Período de vigência do PDTIC>>

[FOLHA DE ROSTO]

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

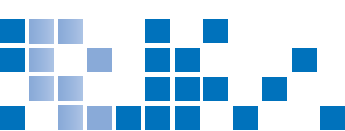
[HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES]

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

DATA	VERSÃO	DESCRIÇÃO	AUTOR

[Índice / Sumário]

<< Incluir índice/sumário do PDTIC>>



APRESENTAÇÃO

<< Descrever o **objetivo** do PDTIC, destacando o **propósito** deste documento no contexto da organização >>

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

<< Descrever a **abrangência** do PDTIC >>

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

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

1. INTRODUÇÃO

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

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

2. TERMOS E ABREVIações

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

3. METODOLOGIA APLICADA

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

4. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

<< Listar os **documentos** mais relevantes utilizados para a elaboração do PDTIC, tais como: PPA, LDO, LOA, Plano Estratégico do Órgão (PEI), EGD, PETIC, PDTIC vigente, regimento interno, leis, decretos, instruções normativas, acórdãos >>

5. PRINCÍPIOS E DIRETRIZES

<< Descrever os **princípios** que determinam o ponto de partida, bem como as **diretrizes** que serão os norteadores para o alcance dos objetivos do PDTIC. Eles orientarão o conteúdo do PDTIC, priorizando as necessidades e definindo os critérios para aceitação dos riscos >>

6. ORGANIZAÇÃO DA TIC

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

7. RESULTADO DO PDTIC ANTERIOR

<< A partir do Relatório de Resultados do PDTIC – RR-PDTIC – anterior, descrever, de forma sucinta, quais foram os resultados alcançados com o **plano antecedente**, identificando quais metas foram cumpridas, quais não foram, os motivos pelos quais não foram cumpridas, quais fatores intervenientes contribuíram para o não cumprimento

das metas, se as metas foram realistas e adequadas e o que seria necessário para capacitar a organização a cumprir as novas metas relacionadas com o uso e a gestão de TIC >>

<< Caso o órgão não possua PDTIC anterior, deve-se explicitar a ausência deste fato e informar sobre outro possível instrumento de planejamento que tenha sido utilizado, como por exemplo o PPA, PEI ou EGD >>

8. REFERENCIAL ESTRATÉGICO DE TIC

8.1 Missão

<< Descrever a **missão** da **unidade de TIC**, 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 TIC**, 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 TIC** 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 TIC** 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 TIC, 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

<< Descrever as **Estratégias da Organização**, estabelecidas a partir das principais políticas e planos governamentais e da instituição >>

10. INVENTÁRIO DE NECESSIDADES

10.1 Plano de Levantamento das Necessidades

<< Este plano deve abarcar, de forma sucinta, como foi planejado este levantamento, em suma, contendo a relação das áreas envolvidas, como foi a prospecção das necessidades (se ocorreu conforme o planejado, se não, informar os problemas) e quais foram os instrumentos de levantamento de necessidades >>

10.2 Critérios de Priorização

<< Informar os **critérios** que foram utilizados para priorizar as necessidades, assim como os possíveis aglutinadores utilizados para esta organização >>

10.3 Necessidades Identificadas

<< Descrever as **necessidades** (problemas ou oportunidades) identificadas em todo o órgão e que estão relacionadas à TIC, **priorizadas** conforme os critérios definidos, relacionando-as com as necessidades de informação e/ou estratégias da organização >>

11. CAPACIDADE ESTIMADA DE EXECUÇÃO DA TIC

<< Descrever a capacidade estimada para execução de novos projetos e atividades. Deve-se mensurar também a capacidade total de execução da TIC bem como os recursos (pessoas, processos, ferramentas, etc) alocados nos atuais projetos e atividades.>>

12. PLANO DE METAS E AÇÕES

12.1 Plano de Metas

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

12.2 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** >>

13. PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS

<< Inserir o plano de gestão de pessoas, indicando o **quantitativo** e a **qualificação** dos **recursos humanos** necessários para se alcançar as metas e as 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) >>

14. PLANO ORÇAMENTÁRIO

<< Inserir o **Plano Orçamentário**, classificando as despesas entre investimento e custeio, bem como consolidar o valor necessário das ações planejadas >>

15. PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

<< Inserir o plano de **gestão de riscos**, com os **riscos identificados, probabilidade** de ocorrência, **impacto, resposta, contingência**, além dos **responsáveis** para cada risco identificado >>

16. PROCESSO DE REVISÃO DO PDTIC

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

17. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

<< Registrar os fatores ou as condições que podem definir o sucesso ou o fracasso da execução do PDTIC >>

18. CONCLUSÃO

<< Descrever a **importância da TIC** para o negócio da organização >>

<< Descrever a necessidade de **execução**, bem como sensibilizar sobre a importância do **acompanhamento** contínuo do PDTIC para o alcance das metas estabelecidas >>

19. ANEXOS

<< Informações adicionais poderão ser incluídas:

Plano de trabalho do projeto de elaboração do PDTIC, incluindo o cronograma;

Plano de Levantamento de Necessidades;

Relatório de Resultados do PDTIC anterior;

Situação atual da governança e gestão de TIC;

Descrição da Arquitetura Tecnológica;

Inventário: Hardware, Software, Sistemas, Contratos, Rede e Serviços de TIC;

Quadro de Pessoal de TIC (qualitativo e quantitativo);

Portfólio de TIC;

Lista de Necessidades não priorizadas para o período de validade do PDTIC;

Trechos do Planejamento Estratégico Institucional, Plano Plurianual (PPA) ou Orçamento do órgão referentes a TIC;

Outros documentos que completem ou auxiliem a compreensão do PDTIC. >>

XI. MODELO DE PORTARIA DE DESIGNAÇÃO DA EQAPDTIC

<órgão>

PORTARIA - Nº xxx, DE xx DE xxxx DE xxxx.

Designa a equipe responsável pelo Acompanhamento do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação - PDTIC e seu Coordenador.

O PRESIDENTE DO COMITÊ DE TIC, no exercício de suas atribuições e com base no <fundamento legal>, resolve:

Art. 1º Designar os seguintes servidores para compor a Equipe de Acompanhamento do PDTIC - EqAPDTIC:

- I – Aaaaaaaaaaaaaaaaa, Coordenador;
- II – Bbbbbbbbbbbbbbbbbb, Coordenador-substituto;
- III – Cccccccccccccccc;
- IV – Ddddddddddddddd.

Art. 4º Cabe ao Coordenador a responsabilidade de exercer <especificar as competências e as tarefas do Coordenador>.

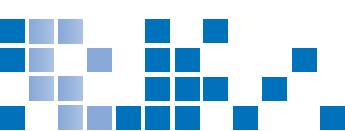
Art 5º Cabe à Equipe a responsabilidade de exercer <especificar as competências e as tarefas da equipe de acompanhamento do PDTIC>.

Art. 6º A Equipe designada deverá apresentar, em <Periodicidade definida pelo Comitê>, o Relatório de Acompanhamento do PDTIC – RA PDTIC ao Comitê de TIC.

Art. 7º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

< nome >

Presidente do Comitê de TIC



XII. MODELO DE PLANO DE ACOMPANHAMENTO – PA-PDTIC

Plano de Execução

ID	Necessidade	ID	Meta	ID	Ação	% Contrib. / Meta	ID	Projeto	% Contrib. / Ação	Início	Conclusão	Orçamento
N01	Adequação quantitativa e qualitativa do quadro de pessoal da DTI	M01	Preencher em 100% as vagas dos novos servidores de TIC até dezembro de 2016	A01	Realizar estudo técnico quantitativo do quadro de pessoal da TIC	33%	01	Projeto 01	50%	02/01/2015	29/02/2015	N/A
							02	Projeto 02	30%	02/01/2015	29/02/2015	N/A
							03	Projeto 03	20%	10/05/2015	10/08/2015	N/A
		M02	Capacitar 100% dos servidores da DTI de acordo com o Plano de Capacitação anual	A02	Solicitar realização de concurso público para o órgão	67%	04	Projeto 04	60%	20/08/2015	30/09/2015	N/A
							05	Projeto 05	40%	01/10/2015	31/12/2016	N/A
							06	Projeto 06	100%	02/01/2015	29/02/2015	N/A
N02	Aprimoramento dos processos de governança de TI	M03	Implantar e formalizar 100% dos processos de governança previstos até julho 2015	A03	Elaborar Plano de Capacitação	50%	07	Projeto 07	100%	01/03/2015	31/12/2015	R\$ 40.000
		M04	Aprovar e publicar o PDTIC 2017-2018 até dezembro de 2016	A04	Contratar Capacitação	50%	08	Projeto 08	100%	02/01/2015	02/07/2015	N/A
							09	Projeto 09	100%	02/01/2015	30/04/2015	N/A
		M05	Realizar 100% das contratações anualmente	A05	Implantar escritório de projeto da DTI	75%	10	Projeto 10	100%	01/07/2016	30/11/2016	N/A
				A06	Criar processo de investimento de TIC	25%	11	Projeto 11	100%	01/12/2016	31/12/2016	N/A
							12	Projeto 12	100%	01/03/2015	28/06/2015	N/A
		M06	Contratar fábrica até junho de 2015	A09	Formalizar o processo de planejamento e gestão contratual em adequação a IN 04/2014	100%	13	Projeto 13	100%	02/01/2015	29/02/2015	N/A
				A10	Elaborar edital de fábrica de software	100%						

Plano de Monitoramento

Periodicidade de acompanhamento: _____

Objeto		Indicador	Valores / Período						Fórmula de Cálculo	Responsável	Ações Corretivas (opcional)
1			Período	1	2	3	4	5	6		
			Valor referência								
2			Período	1	2	3	4	5	6		
			Valor referência								
3			Período	1	2	3	4	5	..		
			Valor referência								
4			Período	1	2	3	4	5	..		
			Valor referência								
5			Período	1	2	3	4	5	..		
			Valor referência								
6			Período	1	2	3	4	5	..		
			Valor referência								
7			Período	1	2	3	4	5	..		
			Valor referência								
8			Período	1	2	3	4	5	..		
			Valor referência								
9			Período	1	2	3	4	5	..		
			Valor referência								
10			Período	1	2	3	4	5	..		
			Valor referência								



Plano de Avaliação

Objeto		Indicador	Fórmula de cálculo	Responsável	Prazo de coleta	Periodicidade de Avaliação	Resultado (Meta)				
1							Período (mês)	3	6	9	12
							Meta				
2							Período	3	6	9	12
							Meta				
3							Período	3	6	9	12
							Meta				
4							Período	3	6	9	12
							Meta				
5							Período	3	6	9	12
							Meta				
6							Período	3	6	9	12
							Meta				
7							Período	3	6	9	12
							Meta				
8							Período	3	6	9	12
							Meta				
							Valor coletado				
9							Período	3	6	9	12
							Meta				
10							Período	3	6	9	12
							Meta				

Plano de Gestão de Riscos

CRITÉRIOS E/OU DIRETRIZES
<Inserir os critérios e/ou diretrizes determinados pelo Comitê de TI para o gerenciamento dos riscos>

IDENTIFICAÇÃO			ANÁLISE					
ID	Descrição do Risco	Meta/Ação Associada	Probabilidade de Ocorrência	Impacto	Ação	Gatilho	Resposta ao Risco	Responsável
1	Corte orçamentário	Plano de Metas e Ações	Alto	Alto	Monitorar a Execução Orçamentária		Repriorização das ações	Comitê de TI
2	Dificuldade na gestão dos contratos	Realizar estudo técnico quantitativo do quadro de pessoal da TIC	Baixo	Médio	Monitorar a Gestão dos contratos		Demonstrar à Diretoria Geral	CGTI
3	Falta de planejamento por parte da DIT	Clair processo de investimento de TIC	Médio	Médio	Acompanhar e captar feedbacks da DIT no que tange o planejamento da ação		Buscar recursos extraordinários	CGTI
4	Não planejamento das ações de TIC	Elaborar PDTIC 2017-2018	Baixo	Alto	Gerenciar a execução das atividades de elaboração do PDTIC		Seguir as ações previstas no PETICe/ EGD	CGTI
5	Paralisação das atividades de manutenção e de desenvolvimento de software	Elaborar edital de fábrica de Software	Médio	Alto	Acompanhar a elaboração do edital de contratação		Buscar outras formas de contratação para desenvolvimento de Sistemas	CGTI
6	Não adequação da infraestrutura de Data Center às soluções contratadas	Contratar soluções de redes de Comunicação	Baixo	Médio	Detalhar a especificação dos componentes da solução		Limitar a implantação de demandas	CGTI
7								

Planejamento de Relatórios e Reuniões						
ID	Evento	Objetivo	Responsável	Público-alvo	Canal	Periodicidade
1	Indicadores dos Projetos	Informar periodicamente os indicadores de andamento dos projetos mapeados para as ações definidas no <u>PDTIC</u> .	Gerente de Projetos ou Escritório de Projetos	Equipe de Acompanhamento Do <u>PDTIC</u>	E-mail Ofício Sistema Informatizado Reunião Presencial	Quinzenal
2	Painel de Controle	Apresentar uma análise consolidada do andamento dos indicadores monitorados.	Equipe de Execução e Monitoramento do <u>PDTIC</u>	Comitê de TIC	Reunião Presencial	Conforme definido em portaria de instituição do Comitê de TI da instituição.
3	Reunião Resultados	Apresentação dos resultados alcançados de acordo com as ações previstas no <u>PDTIC</u> . O relatório deverá ter foco no negócio.	Comitê de TIC	Alta Administração	Reunião Presencial	Bimestral ou Trimestral

XIII. MODELO DE PAINEL DE ACOMPANHAMENTO DO PDTIC – AC-PDTIC

Painel de Acompanhamento

Neccessidade	Meta	Valor Referência	Indicador	Prazo	% Exec. Meta	Ação	% Exec. Ação	Exec. Física	Exec. Orçamentária
N01 – Adequação quantitativa e qualitativa do quadro de pessoal de TIC	M01 – Preencher em 100% as vagas dos novos servidores de TIC até dezembro de 2016	100%	% de servidores de DTI nomeados e empossados	Dezembro / 2016		A01 – Realizar estudo técnico quantitativo do quadro de pessoal de TIC		Em ata	N/A
						A02 – Solicitar realização de concurso público para o Pílgão		Atrasado	N/A
	M02 - Capacitar 100% dos servidores de DTI de acordo com o Plano de Capacitação anual	100%	% de Servidores de DTI capacitados	Anual (Dezembro/2016 e Dezembro/2016)		A03 – Elaborar Plano de Capacitação		Em ata	N/A
						A04 – Contratar Capacitação		Em ata	Em ata
N02 – Aprimoramento dos processos de governança de TIC	M03 - Implantar e formalizar 100% dos processos de governança previstos até julho 2016	100%	% de processos implantados e formalizados	Julho / 2016		A05 – Implantar escritório de projeto de DTI		Atrasado	N/A
						A06 – Criar processo de Investimento de TIC		Excluído	Excluído
	M04 – Aprovar e publicar o PDTIC 2017-2018 até dezembro de 2016	Sim / Não	PDTIC 2017-2018 aprovado e publicado	Dezembro / 2016		A07 – Elaborar PD TIC 2016-2017		Em ata	N/A
						A08 – Publicar PD TIC 2016-2017		Atrasado	N/A
	M05 - Realizar 100% das contratações previstas anualmente	100%	% de contratações realizadas	ANUAL (Dezembro/2016 e Dezembro/2016)		A09 - Formalizar o processo de planejamento e gestão contratual em adequação à IN 04/2014		Em ata	N/A
N03 - Evolução da infraestrutura de TIC						A10 - Elaborar edital de licitação de software		Em ata	N/A
						A11 - Contratar soluções de redes de comunicação		Em ata	Em ata
						A12 - Reestruturar o serviço de diretórios		Atrasado	Em ata
						A13 - Contratar servidores de virtualização		Em ata	Em ata
						A14 - Contratar soluções de softwares		Em ata	Atrasado
						A15 - Propor processos de TIC para melhorias no negócio em documentação, comunicação e atendimento		Excluído	Excluído

Tabela de Registro dos dados

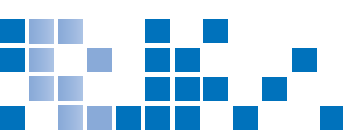
Num.	Data	ID_Objeto	Meta/Ação Associada	Nome_Indicador	Meta/Valor referência	Meta/Valor coletado	Responsável	Ações Realizadas
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

Painel de Acompanhamento dos Riscos

Qtd. Riscos por Status			Qtd. Riscos por Impacto		
Aberto		0	Alta		2
Fechado		0	Média		2
Excluído		0	Baixa		3
Qtde Riscos Impacto x Status			Riscos Abertos Sem Monitoramento		
Alta	Aberto	0	Alta		0
Média		0	Média		0
Baixa		0	Baixa		0
Alta	Fechado	0			
Média		0			
Baixa		0			
Alta	Excluído	0			
Média		0			
Baixa		0			

Tabela de Registro da Ocorrência dos Riscos

Num.	Data	Id_Risco	Meta/Ação Associada	Status	Ações Realizadas	Responsável	Resultados
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							



XIV. MODELO DE RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DO PDTIC – RA-PDTIC

[CAPA]

<<Logotipo do Órgão>>

Nome do Órgão

Relatório de Acompanhamento

<<Período de vigência do PDTIC>>

[FOLHA DE ROSTO]

<< Informar o nome da área do órgão responsável pelo acompanhamento e/ou os nomes que compõem a equipe de acompanhamento da execução do PDTIC (coordenador, integrantes e colaboradores) >>

[HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES]

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

DATA	VERSÃO	DESCRIÇÃO	AUTOR

[Índice / Sumário]

<< Incluir índice/sumário do RA-PDTIC>>



APRESENTAÇÃO

<< Este relatório tem caráter executivo e será encaminhado para o Comitê de TIC, deve, portanto, ser objetivo, claro e conciso. >>

<< Descrever o **objetivo** do Relatório de Acompanhamento, destacando a importância deste documento para o monitoramento, avaliações intermediárias e avaliação final do PDTIC>>

<< Descrever brevemente o **conteúdo** do Relatório de Acompanhamento >>

<< Descrever a **duração do período de acompanhamento** do PDTIC >>

1. INTRODUÇÃO

<< Descrever os **fatores motivacionais** para a elaboração do Relatório de Acompanhamento – RA-PDTIC. >>

<< O objetivo deste documento é a realização do registro da evolução dos indicadores de monitoramento e dos indicadores de resultado parciais alcançados durante a execução do PDTIC. Estas informações serão essenciais para permitir ao Comitê de TIC acompanhar e avaliar o andamento da implementação do PDTIC. >>

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

2. METODOLOGIA

<< Descrever brevemente a **metodologia** utilizada para elaboração do RA, citando os documentos, instrumentos de coleta de dados e informações utilizados durante o acompanhamento. >>

3. MONITORAMENTO DAS AÇÕES

<< Registrar o andamento da execução das ações planejadas indicando o seu status em relação ao cronograma previsto no PDTIC e apresentando a consolidação dos indicadores coletados. Neste relatório devem ser apresentadas informações relevantes sobre o andamento da execução das ações incluindo lista das ações em execução, das ações que estão em dia, das ações atrasadas, das ações canceladas juntamente com o diagnóstico e razões para os atrasos e cancelamento das ações.>>

Ações em Execução

<< Informar quais são as ações que estão sendo executadas subdividindo-as conforme o cumprimento do cronograma de execução: a) ações em dia, e; b) ações atrasadas. >>

Ações em Dia

<< Informar as ações cujo cronograma de execução está dentro dos prazos previstos no planejamento. Devem ser apresentados os indicadores e valores coletados durante o período que comprovem o cumprimento do cronograma. >>

Ações Atrasadas

<< Informar as ações que estão com a execução atrasadas em relação ao cronograma planejado. Devem ser apresentados os indicadores e valores coletados durante o período. Estes indicadores devem orientar a equipe de acompanhamento e o Comitê de TIC em relação a possíveis medidas a serem tomadas com o objetivo de se cumprir o cronograma planejado. >>

Ações Não Iniciadas

<< Informar, quando houver, as ações que não foram iniciadas conforme o PA-PDTIC expondo as razões que levaram a não se iniciar essas ações. >>

4. AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA DAS METAS E AÇÕES

<< Coletar, consolidar e registrar os indicadores de resultados intermediários relativamente à execução do PDTIC, comparando os indicadores consolidados com as metas estabelecidas no PA-PDTIC. É importante que seja realizada uma avaliação a respeito das possíveis causas que levaram ao não atingimento de metas bem como a proposição de ações corretivas, redirecionamentos e/ou repactuação de metas.

Caberá ao Comitê a prerrogativa de decidir sobre a exclusão/cancelamento de ações do PDTIC. Se isso ocorrer devem ser apresentadas as justificativas que motivaram essa decisão. >>

Avaliação das Metas Não Alcançadas

<< Informar as metas definidas no PA-PDTIC que **não foram atingidas**. Descrever os motivos pelos quais não estão sendo cumpridas, bem como os fatores intervenientes estão contribuindo para que isto ocorra. >>

Caberá ao Comitê de TIC definir ações específicas para se buscar o atingimento das metas estabelecidas.>>

Avaliação das Metas Alcançadas

<< Registrar as metas foram atingidas conforme o planejamento do PA-PDTIC >>

5. AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

<< Elaborar parecer sobre o andamento da execução física e orçamentária das ações do PDTIC. >>

6. AVALIAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

<< Elaborar parecer sobre a ocorrência dos riscos no âmbito do acompanhamento do PDTIC. >>

7. ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO

<< Avaliar o andamento da execução do PDTIC em relação aos objetivos estratégicos da organização. >>

8. AVALIAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS

<< Elaborar parecer sobre o andamento do plano de gestão de pessoas do PDTIC. >>

9. CONCLUSÃO

<< Elaborar parecer geral sobre o andamento da execução do PDTIC. >>

10. ANEXOS

<< Informações adicionais poderão ser incluídas:

Plano de Acompanhamento;

Outros documentos que complementem ou auxiliem na compreensão deste Relatório e que possa servir como insumo para a avaliação do Comitê de TIC. >>

XV. MODELO DE RELATÓRIO DE RESULTADOS DO PDTIC – RR-PDTIC

[CAPA]

<<Logotipo do Órgão>>

Nome do Órgão

Relatório de Resultados

<<Período de vigência do PDTIC>>

[FOLHA DE ROSTO]

<< Informar os nomes que compõem a equipe de acompanhamento da execução do PDTIC (coordenador, integrantes e colaboradores) >>

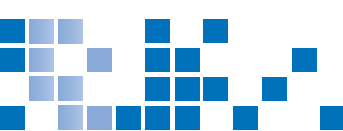
[HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES]

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

DATA	VERSÃO	DESCRIÇÃO	AUTOR

[Índice / Sumário]

<< Incluir índice/sumário do RR>>



APRESENTAÇÃO

<< Este relatório tem caráter executivo e será encaminhado para o Comitê de TIC, deve, portanto, ser objetivo, claro e conciso. >>

<< Descrever o **objetivo** do Relatório de Resultado, destacando a importância deste documento para avaliação final do PDTIC>>

<< Descrever brevemente o **conteúdo** do Relatório de Resultados >>

<< Descrever a **duração do período de acompanhamento** do PDTIC >>

1. INTRODUÇÃO

<< Descrever os **fatores motivacionais** para a elaboração do Relatório de Resultados - RR. O objetivo deste documento é a realização do registro e avaliação de todos os resultados alcançados durante a execução do PDTIC. Estas informações serão essenciais para as futuras atividades de planejamento das ações de TI do órgão>>

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

2. METODOLOGIA

<< Descrever brevemente a **metodologia** utilizada para elaboração do RR, citando os documentos e informações utilizados durante o acompanhamento. >>

3. AVALIAÇÃO DAS METAS E AÇÕES

Metas Alcançadas

<< Informar as metas que **foram atingidas** conforme o planejamento. Destacar as ações que foram executadas, bem como aquelas que, por algum motivo, não foram realizadas, demonstrando como elas contribuíram para o resultado obtido >>

Metas Não Alcançadas

<< Informar as metas definidas no PDTIC que **não foram atingidas**. Descrever os motivos pelos quais não foram cumpridas, quais fatores intervenientes contribuíram para o não cumprimento das metas, se as metas foram realistas e adequadas e o que seria necessário para capacitar a organização a cumprir as novas metas relacionadas com o uso e a gestão de TI >>

Metas Canceladas

<< Registrar as metas que foram canceladas durante a execução do PDTIC relatando as razões que levaram ao seu cancelamento. Exemplo: contingência orçamentária, meta não realista, mudança de prioridades políticas, inviabilidade técnica, etc >>

4. ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO

<< Retratar se as metas atingidas contribuíram com o saneamento das necessidades inventariadas e se este resultado contribuiu para o alcance das estratégias da organização.>>

5. LISTA ATUALIZADA DE NECESSIDADES NÃO PRIORIZADAS

<< Apresentar a lista atualizada de todas as necessidades levantadas e que não foram priorizadas durante o ciclo de vida do PDTIC (Elaboração e Acompanhamento) >>

<< Ressalta-se que as necessidades registradas deverão ser levadas à reavaliação das áreas demandantes quando à sua permanência ou não no inventário de necessidades do próximo PDTIC.

6. AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

<< Realizar avaliação comparativa entre o planejamento orçamentário realizado durante a elaboração do PDTIC e os valores efetivamente gastos com as ações planejadas. Essas informações podem servir como base histórica para os próximos planejamentos orçamentários da TI

7. AVALIAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS

<< Realizar avaliação sobre o plano de gestão de pessoas descrevendo as competências e quantitativos que foram atendidas e aquelas que não foram satisfeitas, justificando-as. >>

8. LIÇÕES APRENDIDAS

<< Registrar os eventos positivos e negativos de relevância ocorridos durante o acompanhamento do PDTIC >>

9. CONCLUSÃO

<< Discorrer de maneira sucinta sobre a forma como os resultados alcançados pela TI contribuíram para o alcance dos objetivos da organização, como também, destacar e evidenciar os impactos gerados pela execução das ações de TI no órgão. >>

10. ANEXOS

<< Informações adicionais poderão ser incluídas:

- PDTIC;
- Plano de Acompanhamento;
- Relatórios de Acompanhamento;
- Outros documentos que complementem ou auxiliem na compreensão deste Relatório e que possa servir como insumo para o próximo PDTIC a ser elaborado. >>

XVI. MODELO DE CRONOGRAMA [ACOMPANHAMENTO]

		Nome	Duração	Início	Término	Predecessoras	Nome do Recurso
1		Acompanhamento do PDTIC	1.054 dias?	03/01/11 08:00	15/01/15 17:00		
2		Planejamento	13 dias	03/01/11 08:00	19/01/11 17:00		
3		Definir a responsabilidade pelo acompanhamento do PDTIC	1 dia	03/01/11 08:00	03/01/11 17:00		Comitê de TI
4		Planejar a execução	3 dias	04/01/11 08:00	06/01/11 17:00	3	EqAPDTIC
5		Planejar o monitoramento	3 dias	07/01/11 08:00	11/01/11 17:00	4	EqAPDTIC
6		Planejar a avaliação	3 dias	12/01/11 08:00	14/01/11 17:00	5	EqAPDTIC
7		Consolidar o PA-PDTIC	1 dia	17/01/11 08:00	17/01/11 17:00	6	EqAPDTIC
8		Aprovar PA-PDTIC	2 dias	18/01/11 08:00	19/01/11 17:00	7	Comitê de TI
9		Monitoramento	2 dias?	05/01/15 08:00	06/01/15 17:00	8	
10		Monitorar indicadores	1 dia?	05/01/15 08:00	05/01/15 17:00		EqAPDTIC
11		Consolidar informações	1 dia?	06/01/15 08:00	06/01/15 17:00	10	EqAPDTIC
12		Avaliação Parcial	5 dias?	05/01/15 08:00	09/01/15 17:00	8	
13		1ª Avaliação Parcial	3 dias?	05/01/15 08:00	07/01/15 17:00		
14		Coletar e consolidar indicadores	1 dia?	05/01/15 08:00	05/01/15 17:00		EqAPDTIC
15		Analisar resultados	1 dia?	06/01/15 08:00	06/01/15 17:00	14	EqAPDTIC
16		Avaliar resultados parciais	1 dia?	07/01/15 08:00	07/01/15 17:00	15	Comitê de TI
17		2ª Avaliação Parcial	1 dia?	08/01/15 08:00	08/01/15 17:00	13	
18		...	1 dia?	08/01/15 08:00	08/01/15 17:00		
19		3ª Avaliação Parcial	1 dia?	09/01/15 08:00	09/01/15 17:00	17	
20		...	1 dia?	09/01/15 08:00	09/01/15 17:00		
21		Avaliação Final	4 dias?	12/01/15 08:00	15/01/15 17:00	19	
22		Coletar e consolidar indicadores finais	1 dia?	12/01/15 08:00	12/01/15 17:00		EqAPDTIC
23		Analisar resultados finais	1 dia?	13/01/15 08:00	13/01/15 17:00	22	EqAPDTIC
24		Aprovar o RR-PDTIC [Preliminar]	1 dia?	14/01/15 08:00	14/01/15 17:00	23	Comitê de TI
25		Aprovar o RR-PDTIC [Final]	1 dia?	15/01/15 08:00	15/01/15 17:00	24	Autoridade Máxima

XVII. EXEMPLOS DE INDICADORES

<< Indicadores são medidas usadas para ajudar a descrever a situação de um determinado fenômeno ou problema, fazer comparações, verificar mudanças ou tendências e avaliar a execução das ações planejadas durante um período de tempo, em termos de qualidade e quantidade.>>

Tabela

<< Segue uma lista exemplificativa de alguns indicadores que podem ser utilizados com o objetivo de aferir o andamento da execução do PDTIC, bem como base para a tomada de decisão por parte da instância de governança de TIC do órgão ou entidade>>

NOME DO INDICADOR	SIGNIFICADO	FÓRMULA
%_Execução_Física	Representa o percentual do esforço previsto já executado	(Esforço gasto / Esforço previsto) * 100
%_Execução_Orçamentária	Representa o percentual do orçamento previsto já executado	(Orçamento Executado / Orçamento Previsto) * 100
%_Ações_Estratégicas	Representa o percentual de ações estratégicas no plano de ação	(Qtde Ações Estratégicas / Total de Ações do Plano) * 100
%_Ações_Estratégicas_Em_Atraso	Representa o percentual de atraso das ações estratégicas	(Qtde Ações Estratégicas em Atraso / Total de Ações Estratégicas em Execução) * 100
%_Execução_Plano_de_Ação	Representa o percentual de execução do plano de ação	(Qtde Ações Executadas / Total de Ações do Plano) * 100
%_Ações_Em_Atraso	Representa o percentual de atraso do plano de ação	(Qtde Ações em Atraso / Total de Ações do Plano em Execução) * 100
%_Identificação_das_Causas_de_Atraso	Representa o percentual de identificação das causas de atraso nas ações	(Qtde Causas Identificadas/ Total de Ações Atrasadas) * 100
%_Causas_de_Atraso_Reincidentes	Representa o percentual de reincidência das causas de atraso das ações	(Qtde Causas Reincidentes/ Total de Causas Identificadas) * 100
%_Replanejamento_de_Ações	Representa o percentual replanejamento do plano de ação	(Qtde Ações Replanejadas/ Total de Ações Entregues no Prazo) * 100
%_Atraso_nas_Entregas_das_Ações	Representa o percentual de atraso das entregas	(Qtde Ações Entregues com Atraso/ Total de Ações Entregues) * 100
%_Ações_Entregues_Acima_Orçamento	Representa o percentual de ações que ultrapassaram o orçamento previsto	(Qtde Ações Entregues Acima do Orçamento/ Total de Ações Entregues) * 100
%_Execução_Plano_de_Capacitação	Representa o percentual de execução do plano de capacitação	(Qtde Capacitações Realizadas / Total de Capacitações do Plano) * 100
%_Ações_Impactam_Políticas_Públicas	Representa o percentual do plano de ação que impactam as políticas públicas da organização	(Qtde Ações que Impacta as Políticas/ Total de Ações do Plano) * 100
%_Atingimento_das_Metas	Representa o percentual de cumprimento das metas estabelecidas	(Qtde Metas Atingidas/ Total de Metas para o Período) * 100
Índice_de_Qualidade	Representa o percentual de ações em que não houve retrabalho	(Qtde Ações sem Retrabalho/ Total de Ações Executadas) * 100
Índice_de_Novas_Ações	Representa o percentual de novas ações priorizadas no período	(Qtde Novas Ações/ Total de Ações Programadas) * 100
Índice_de_Descontinuidade_Ações	Representa o percentual de ações descontinuadas no período	(Qtde Ações Descontinuadas/ Total de Ações Programadas) * 100
Índice_de_Redução_de_Pessoal	Representa o percentual de redução de pessoal	(Qtde Baixas/ Total de Servidores) * 100
Índice_dos_Fatores_Críticos_Sucesso	Representa o percentual de Fatores Críticos de Sucesso presentes	(Qtde FCS Presentes/ Total de FCS identificados no PDTIC) * 100





Sistema de Administração de Recursos
de Tecnologia da Informação

MINISTÉRIO DO
**PLANEJAMENTO,
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO**

