

GUIA DE PDTI DO SISP

Presidenta da República

Dilma Vana Rousseff

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Nelson Barbosa

Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação

Cristiano Rocha Heckert

Secretário Adjunto de Logística e Tecnologia da Informação

Fernando Antônio Braga de Siqueira Júnior

Departamento de Governança e Sistemas de Informação

Luis Felipe Coimbra Costa

Coordenação-Geral de Gestão e Governança de Tecnologia da Informação

Ana Carolina Romão Degaspari Pinto de Castro

GUIA DE PDTI DO SISP

Versão 2.0 beta

Brasília, 2015

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2015.

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte, de acordo com as orientações da licença Creative Commons (CC BY-NC-SA 3.0)
Disponível em <http://www.sisp.gov.br>



O trabalho Guia de PDTI do SISP foi licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição - NãoComercial - Compartilhável 3.0 Não Adaptada](#).

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

Equipe Técnica de Elaboração da Versão 2.0 beta

Daniel Figueiredo Trindade
Felipe Ximenes
Heber Fialho Maia Junior
Leonardo Teixeira da Costa
Marcelo Moreira de Oliveira

Equipe de Apoio

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

Contribuições (oficinas e comunidade SISP)

Nome	Órgão / Entidade
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
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 Romildo Andrade	SLTI
Josias Mendes da Silva	ANAC
Kelly de Fátima Carneiro	ANAC
Marcel Moreira Viriato	MTUR
Márcio Crescêncio	IFC
Marylene B. C. Moura	ANAC
Nadja Medeiros	UFPE

Raquel Santos Moura G. de Oliveira	MTUR
Roberta Lira dos Santos	UFPE
Ronaldo Ferreira Magalhães Marques	CGU
Samantha Almeida Gomes	MT
Sâmia Firmino Pinto	MTUR
Thiago Chaves Oliveira	CGU
Uender Ferreira Amaral	MT
Vinícius Eloy dos Reis	CADE
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

Histórico de versões

Data	Versão	Descrição	Autor
23/04/12	1.0	Primeira versão do Guia de Elaboração de PDTI do SISP	Equipe Técnica de Elaboração do Guia
22/10/14	1.1	Versão enviada à Equipe de Apoio e Colaboradores da SLTI/MP para recebimento de contribuições.	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

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 PDTI do SISP”. Esta alteração envolve um detalhamento dos tópicos de elaboração e também o desenvolvimento de novos assuntos, conforme listados abaixo:

- 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 PDTI:
 - Reescrita de objetivos e tarefas das atividades;
 - Alterações na atividade Atualizar Critérios de Priorização;
 - Inclusão da atividade Estimar a Capacidade da Execução da TI;
 - Alterações nas atividades referentes ao Levantamento de Necessidades;
 - Alterações na atividade Planejar Orçamento das ações do PDTI;
 - Alterações na atividade Planejar o Gerenciamento de Riscos.
- Inclusão e detalhamento do processo de Acompanhamento do PDTI;
- Atualização das Referências Bibliográficas.

Sumário

Lista de figuras.....	10
1. Apresentação.....	11
2. Introdução.....	12
3. Visão geral.....	14
3.1. O SISP.....	14
3.2. Planejamento.....	15
3.3 Planejamento de TI.....	16
3.4 Importância do Planejamento.....	17
3.5. Fundamentos legais.....	18
3.6. Níveis de Planejamento.....	20
3.7. Instrumentos de Planejamento.....	22
3.7.1. Sistemas de Planejamento e Orçamento Federal: PPA, LDO e LOA.....	22
3.7.2. Plano Estratégico Institucional – PEI.....	23
3.7.3. Estratégia Geral de Tecnologia da Informação e Comunicações – EGTIC	24
3.7.4. Planos de Tecnologia da Informação.....	25
3.7.5. Alinhamento entre os instrumentos de planejamento.....	27
4. Ciclo de Vida do PDTI.....	30
5. Papéis envolvidos no Ciclo de Vida do PDTI.....	31
6. Processo de Elaboração do PDTI.....	33
6.1. Preparação.....	34
6.2. Diagnóstico.....	52
6.3. Planejamento.....	80
6.4. Artefatos do processo de Elaboração.....	99
7. Processo de Acompanhamento do PDTI.....	102
7.1. Indicadores de acompanhamento.....	103
7.2. Planejamento.....	107
7.3. Monitoramento.....	120
7.4. Avaliação parcial.....	126

7.5. Avaliação final.....	134
7.6. Artefatos do processo de Acompanhamento.....	141
Siglas.....	144
Glossário.....	145
Bibliografia.....	147
Anexos.....	152

Lista de figuras

Figura 1: Níveis de Planejamento

Figura 2: Fluxo dos processos de planejamento

Figura 3: Relação entre os níveis e instrumentos de planejamento

Figura 4: Ciclo de Vida do PDTI

Figura 5: Processo de Elaboração do PDTI

Figura 6: Subprocesso de Preparação

Figura 7: Subprocesso de Diagnóstico

Figura 8: Necessidades de Informação

Figura 9: Necessidades de Serviços de TI

Figura 10: Necessidades de Infraestrutura de TI

Figura 11: Necessidades de Contratação de TI

Figura 12: Necessidades de Pessoal de TI

Figura 13: Alinhamento às Estratégias da Organização

Figura 14: Subprocesso de Planejamento [Processo: Elaboração]

Figura 15: Exemplo de Relacionamento entre Necessidades, Metas e Ações

Figura 16: Proposta de fluxo para definição de indicadores

Figura 17: Fluxo do Processo de “Acompanhamento do PDTI”

Figura 18: Subprocesso de Planejamento [Processo: Acompanhamento]

Figura 19: Subprocesso de Monitoramento

Figura 20: Subprocesso de Avaliação Parcial

Figura 21: Subprocesso de Avaliação Final

1. Apresentação

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

Nesse contexto, na busca por uma Administração Pública que 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 TI que viabilize e potencialize a melhoria contínua da performance organizacional.

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

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

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

2. Introdução

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

Este trabalho é fruto de um processo participativo de construção: o guia foi elaborado pela Coordenação-Geral de Gestão e Governança de TI do DEGSI/SLTI/MP, e também contou com o apoio de outras equipes da SLTI/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 PDTI 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 TI dos órgãos do SISP, às práticas e modelos de PDTI usados por esses órgãos, às consultorias de apoio à elaboração de PDTI realizadas pelos servidores da SLTI e também aos resultados de *workshops* e oficinas.

O guia se alinha também à EGTIC 2014-2015, quanto ao atendimento do objetivo estratégico “Fortalecer a governança de TIC”, bem como observa as referências legais aplicáveis ao tema, a fim de prover conformidade normativa.

As informações do guia estão organizadas em seções. Após a seção de Apresentação e esta Introdução, consta a seção 3, – Visão Geral –, a qual aborda conceitos gerais relacionados ao PDTI 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 TI, Importância do Planejamento, Fundamentos Legais, Níveis e Instrumentos de Planejamento.

A quarta seção aborda, em termos genéricos, o Ciclo de Vida do PDTI, enquanto a quinta seção exprime os papéis envolvidos durante este ciclo: a

Autoridade Máxima do Órgão, o Comitê de TI, a Equipe de Elaboração do PDTI e a Equipe de Acompanhamento do PDTI.

A sexta e a sétima seções contêm informações referentes aos processos de Elaboração do PDTI e Acompanhamento do PDTI, 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 detalhamentos adicionais, por meio de materiais auxiliares e referências sugeridas. A seção Elaboração do PDTI possui uma subseção para cada subprocesso que a integra, quais sejam: Preparação, Diagnóstico e Planejamento. Também, a seção Acompanhamento do PDTI apresenta subseções para cada um de seus subprocessos: Planejamento, Monitoramento, Avaliação Parcial e Avaliação Final.

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

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 PDTI para os órgãos membros do SISP. Desta forma, os órgãos têm a faculdade de somá-lo a outros modelos existentes, 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 e acompanhamento de seus planos.

Deve-se observar, por fim, que as entradas, saídas e artefatos indicados para os processos são ilustrativos e não representam uma informação exaustiva: fornecem um conhecimento a partir do qual cada organização deve selecionar o que se aplica a sua realidade de maneira eficiente, considerando-se a estratégia, os objetivos e as políticas da organização. Outros documentos de apoio e leitura complementar podem ser acessados no sítio <http://www.sisp.gov.br>.

3. Visão geral

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

3.1. O SISP

O Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação – SISP – foi instituído pelo Decreto nº 1.048 de 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:

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

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

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

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

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

3.2. 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.

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.

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.

3.3 Planejamento de TI

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

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

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

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

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

No caso dos órgãos do SISP, o planejamento da TI é consolidado no PDTI. Segundo a Instrução Normativa SLTI/MP nº 4 de 11 de setembro de 2014, artigo 2º, inciso XXVII, o PDTI é um “instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão ou entidade para um determinado período.”

Dessa forma, o propósito de um planejamento de TI é atender 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 TI serve para declarar os objetivos e as iniciativas estratégicas da área de TI, alinhando as soluções de Tecnologia da Informação 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.

3.4 Importância do Planejamento

O contexto atual de intensas mudanças faz com que as organizações tenham que se adaptar rapidamente às alterações do ambiente em que atuam. No entanto, há organizações que ainda atuam de maneira reativa, apenas respondendo às demandas geradas ou influenciadas por essas mudanças.

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 TI destacam-se, abaixo, alguns dos benefícios advindos da realização de um planejamento:

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

3.5. 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, norteados 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, assumira obrigações de natureza pecuniária.”

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

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

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

Há também a exigência do planejamento para as contratações de soluções de TI, conforme a Instrução Normativa SLTI 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.

§ 1º O PDTI deverá estar alinhado à EGTI e ao plano estratégico institucional e aprovado pelo Comitê de Tecnologia da Informação do órgão ou entidade.

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.

3.6. 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

3.7. 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 TI.

3.7.1. 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 garantam 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 PDTI também deve subsidiar a composição da proposta orçamentária de TI. As demais estratégias da organização estão explicadas nos próximos itens.

3.7.2. 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 do Órgão, descrevendo o ambiente interno e a forma com que o mesmo responde ao ambiente externo, com o objetivo de cumprir a função social do Órgão. 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.

3.7.3. Estratégia Geral de Tecnologia da Informação e Comunicações – EGTIC

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

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

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

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

A EGTIC é um instrumento importante para a comunicação entre os órgãos

setoriais, seccionais, correlatos e o órgão central do SISP, e permite um direcionamento do que deverá ser realizado pelos órgãos do SISP para o cumprimento de suas metas, as quais serão acompanhadas visando ao amadurecimento contínuo da gestão de TI.

Por isso, a EGTIC constitui um instrumento base para os órgãos do SISP elaborarem seus Planos Diretores de Tecnologia da Informação, conforme dispõe a IN SLTI /MP nº 04/2014, art. 3º.

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

Adicionalmente, a EGTIC 2014-2015 em seu objetivo estratégico nº 4 “Fortalecer a governança de TIC”, propõe o alinhamento da TI às estratégias e objetivos da organização, definindo papéis e responsabilidades e envolvendo a alta administração nas decisões, além de adotar práticas de governança que permitam a entrega de valor ao órgão e ao SISP como um todo.

3.7.4. Planos de Tecnologia da Informação

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

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

Já no nível tático, o instrumento mais comumente usado para representar o planejamento de TI é o PDTI. O PDTI descreve de forma tática como uma organização, no que se refere à Tecnologia da Informação, pode realizar a transição de uma situação atual para uma situação futura, a partir da definição de um plano de metas e ações. A IN nº 04/2014 em seu art. 2º, inciso XXVII, define o PDTI, 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 PDTI deve definir indicadores, em conformidade com os objetivos estratégicos da TI, e conter o planejamento de investimentos necessários, quantitativo e capacitação de pessoas e identificação e tratamento de riscos relacionados à TI.

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

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

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

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 projetos e ações necessários para o alcance dos objetivos da organização, o que é essencialmente tático. Todavia, não há impedimentos para que a organização,

a medida em que aprimore suas práticas de planejamento, comece a utilizar instrumentos distintos – PETI e PDTI – para aprofundar e aperfeiçoar sua gestão de TI.

3.7.5. 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.

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

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

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

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

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

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

§ 1º O PDTI deverá estar alinhado à EGTI e ao plano estratégico institucional e aprovado pelo Comitê de Tecnologia da Informação do órgão ou entidade.

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 conterá 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 TI dos órgãos devem ser realizadas em conformidade com o Planejamento Estratégico destes e com o seu Planejamento de TI.

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, onde “inexistindo o plano estratégico institucional, sua ausência deverá ser registrada no PDTI 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, PETI e PDTI, além da EGTIC e da contratação de soluções de TI.

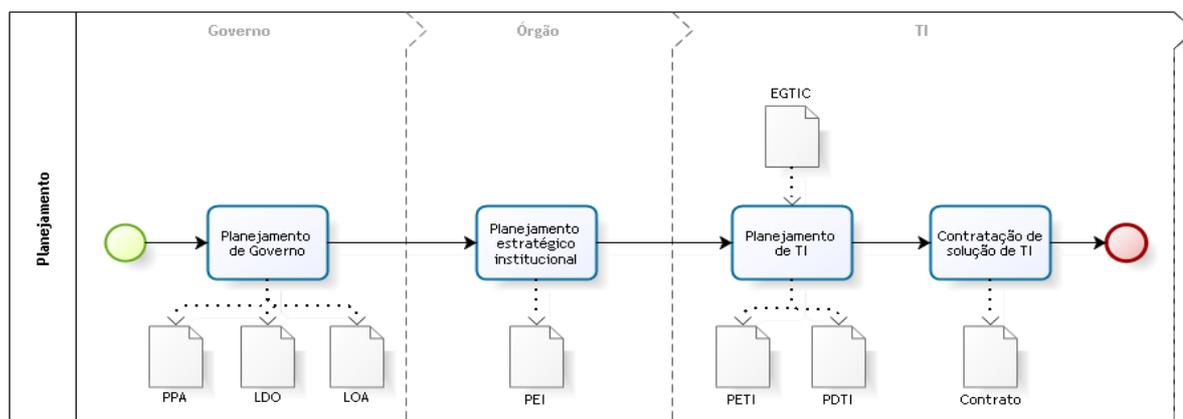


Figura 2: Fluxo dos processos de planejamento

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

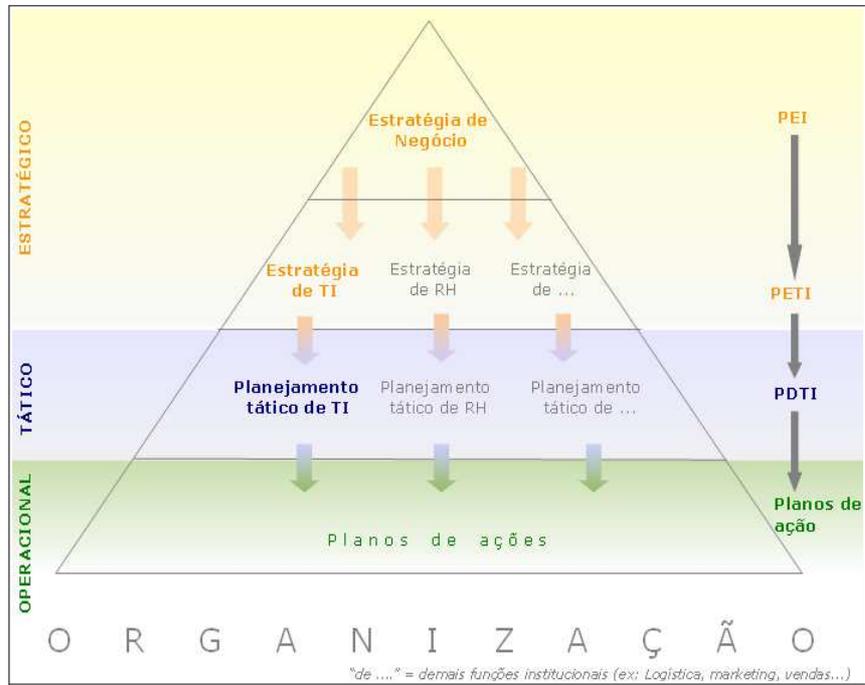


Figura 3: Relação entre os níveis e instrumentos de planejamento

4. Ciclo de Vida do PDTI

O PDTI 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 PDTI ou Macroprocesso de PDTI.

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 PDTI anterior também representa um importante insumo para que um novo ciclo de elaboração do PDTI seja iniciado.

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

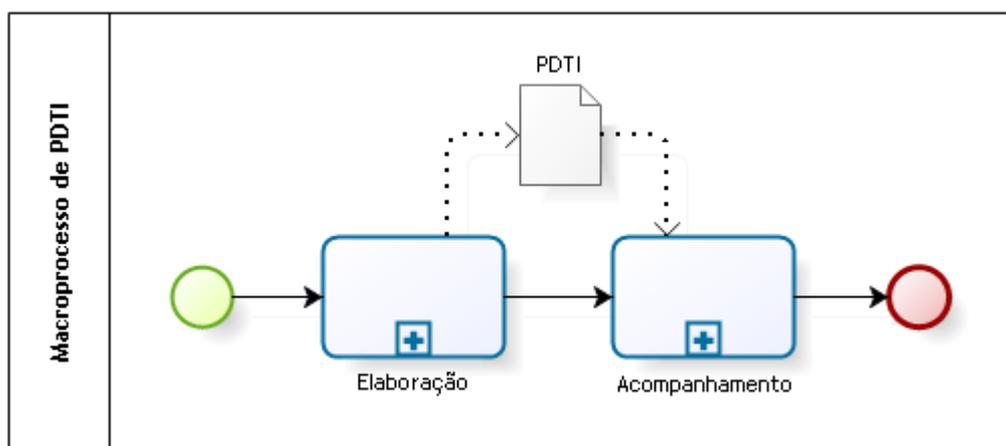


Figura 4: Macroprocesso de PDTI

5. Papéis envolvidos no Ciclo de Vida do PDTI

As atividades que devem ser executadas para se elaborar e acompanhar o PDTI são realizadas por pessoas ou grupos, aqui referenciados como papéis. Os papéis descrevem as entidades envolvidas nos processos, as quais têm a responsabilidade de executar alguma atividade durante a elaboração ou acompanhamento do PDTI. Um papel possui um conjunto de atribuições e/ou responsabilidades sobre as atividades do processo, ou seja, representam as funções a serem desempenhadas pelos profissionais envolvidos.

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

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

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

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. A autoridade máxima é o principal patrocinador do PDTI. Nesse papel, ela deverá prover recursos, tomar as decisões mais importantes, definir premissas e diretrizes gerais, e publicar o PDTI, formalizando-o. O papel do patrocinador é crucial no projeto e pode fazer toda a diferença em seu sucesso ou fracasso.

O segundo papel é do **Comitê de TI**, uma estrutura fundamental de Governança de TI, requerido pela IN SLTI/MP nº 04/2014 e indicado na EGTIC 2014-2015. O Comitê deve ser formado por representantes das áreas finalísticas e da TI 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 TI. Ressalta-se que é de responsabilidade do Comitê de TI o alcance dos objetivos e das metas retratados no PDTI. Sobre o Comitê de TI, o SISP disponibiliza o Guia de Comitê de TI do SISP, o qual visa orientar a instituição e o pleno funcionamento do Comitê nos órgãos integrantes do SISP, bem como esclarecer suas funções e responsabilidades.

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

O quarto papel é o da **Estrutura Organizacional** responsável pelo acompanhamento do PDTI ou, quando não houver, a **Equipe de Acompanhamento do PDTI**, designada pelo comitê de TI. Esta estrutura é responsável, precipuamente, pelo acompanhamento do plano de ações do PDTI e reporte dos resultados às partes interessadas. Outra recomendação, semelhante à Equipe de Elaboração do PDTI, é que a equipe não seja totalmente técnica, mas primordialmente negocial, com conhecimento multidisciplinar, perfil colaborativo e integrador, domínio da cultura organizacional e do negócio da sua área.

6. Processo de Elaboração do PDTI

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

Os subprocessos que compõem o processo de elaboração são:

- Preparação
- Diagnóstico
- Planejamento

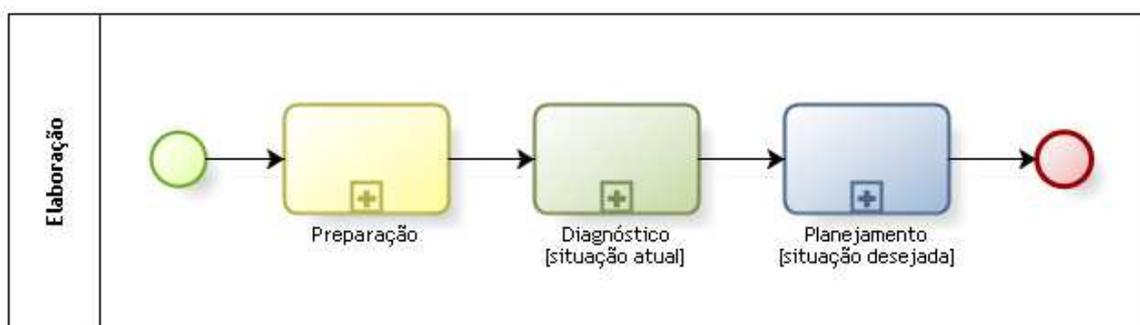


Figura 5: Processo de Elaboração do PDTI

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 detalhamentos 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 PDTI 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, 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 PDTI” e “Definir a Equipe de Elaboração do PDTI”, pertencentes ao subprocesso Preparação, recebem a identificação, respectivamente, “1.1” e “1.2”.

6.1. Preparação

A Preparação representa o início do processo de elaboração do PDTI. O processo se inicia com o Comitê de TI definindo a abrangência e o período de vigência e indicando a equipe de elaboração desse PDTI. 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 PDTI, 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 TI 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 PDTI. Há a participação da Equipe de Elaboração do PDTI e do Comitê de TI.

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 PDTI

seja conduzida como um projeto.

As atividades que compõem o subprocesso de Preparação são:

- 1.1 Definir abrangência e período do PDTI
- 1.2 Definir a Equipe de Elaboração do PDTI – EqEPDTI
- 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 PDTI – PT-PDTI
- 1.8 Aprovar o PT-PDTI

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

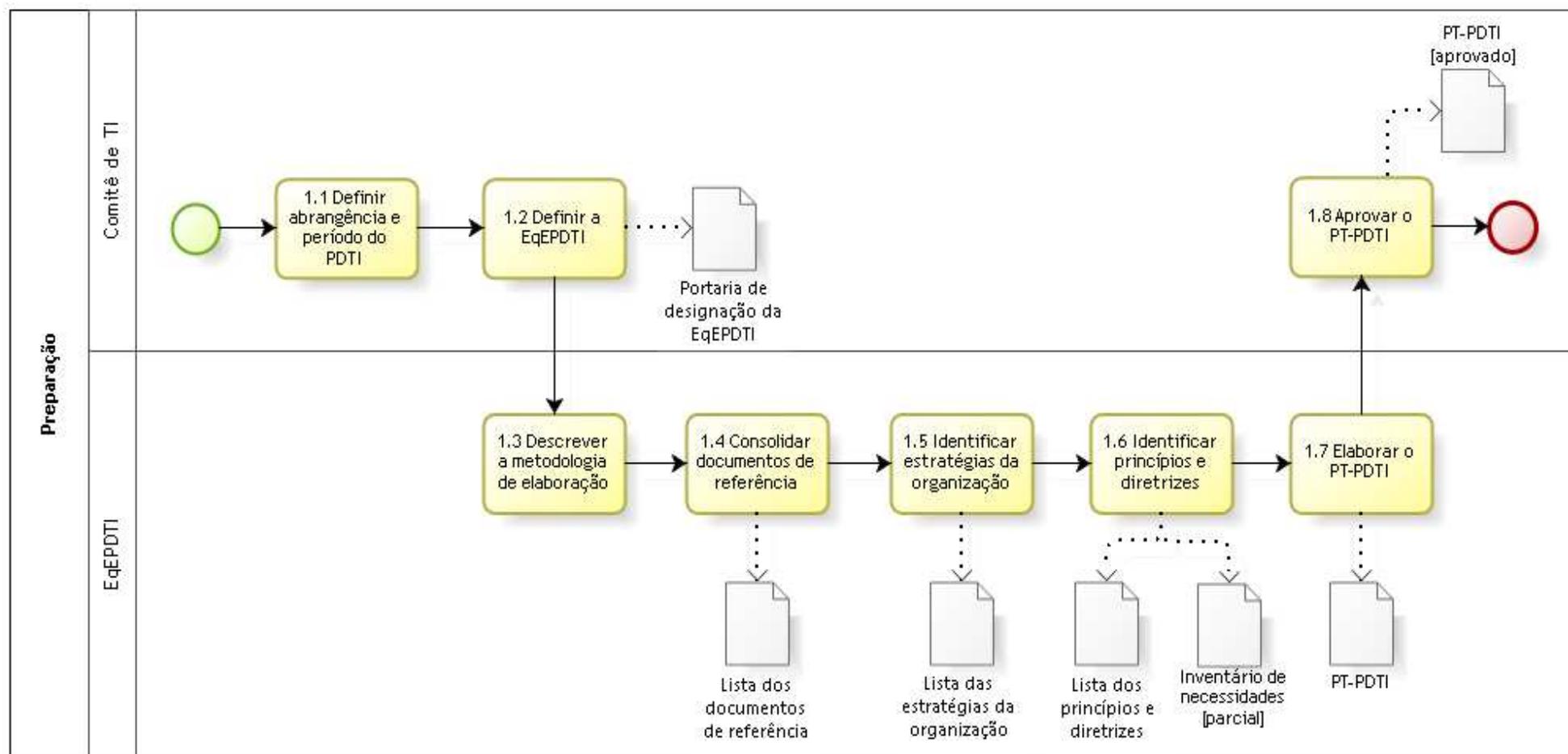


Figura 6: Subprocesso de Preparação

1.1 Definir abrangência e período do PDTI

1.1 Definir abrangência e período do PDTI

Objetivo:

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

Responsável:

Comitê de TI.

Entradas:

- Plano Estratégico Institucional;
- Plano de TI anterior;
- Relatórios de situação de governança de TI.

Descrição das Tarefas:

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

Observações:

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

Saídas:

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

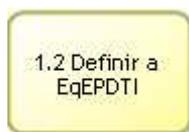
Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Não se aplica.

1.2 Definir a Equipe de Elaboração do PDTI – EqEPDTI

**Objetivo:**

Definir a equipe que será responsável pela elaboração do PDTI – EqEPDTI.

Responsável:

Comitê de TI.

Descrição das Tarefas:

- Escolher e alocar a Equipe de Elaboração do PDTI – EqEPDTI;
- Elaborar a portaria de designação da equipe;
- Publicar a portaria de designação da equipe.

Observações:

- A composição da EqEPDTI é muito relevante para o sucesso da elaboração do PDTI, 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 TI, que deve indicar servidores tanto das áreas finalísticas quanto da área de TI. Ou seja, a Equipe de Elaboração do PDTI não deve ser composta exclusivamente por servidores da área de TI.
- A EqEPDTI tomará muitas decisões de nível relativamente alto, para oferecer ao Comitê de TI documentos refinados e que valorizem a tomada de decisão desse colegiado. Por isso, sugere-se que a EqEPDTI seja formada por assessores dos titulares do Comitê, com perfis de analista de negócio.
- A EqEPDTI deve ser multidisciplinar e seus integrantes devem possuir perfil colaborativo e integrador, conhecimento da cultura organizacional e do negócio da sua área.
- A EqEPDTI 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 EqEPDTI contemple as seguintes competências:
 - Gerência de projetos;
 - Conhecimento do negócio organizacional;
 - Conhecimento da TI organizacional (Governança de TI; não precisa necessariamente ser da área de TI);
 - Bom negociador e comunicador.
- As definições sobre a EqEPDTI devem constar em um instrumento de formalização, o qual pode ser uma portaria ou outro instrumento adequado ao órgão.
 - A publicação desse instrumento pode caber ao Comitê de TI ou à Autoridade Máxima da Organização, a depender das atribuições legais que lhes forem conferidas.

Saídas:

- Portaria de Designação da EqEPDTI.

Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Modelo de Portaria de Designação da EqEPDTI (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 PDTI.

Responsável:

Equipe de Elaboração do PDTI.

Entradas:

- Portaria de Designação da EqEPDTI;
- Guia de Elaboração de PDTI do SISP.

Descrição das Tarefas:

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

Observações:

- A proposta deste guia constitui uma referência mínima recomendada para composição do PDTI, assegurando que os principais conteúdos sejam tratados no planejamento de TI do órgão. Todavia, sua utilização não é obrigatória. Dessa forma, os órgãos têm a faculdade de somá-lo a outros modelos de mercado, adaptá-lo às necessidades e ao nível de maturidade de governança de sua instituição, ou ainda, adotar outra metodologia que considerem apropriada para a construção de seus PDTI.
- Para organizações com níveis superiores de maturidade, a EqEPDTI 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 PDTI, quais as fases que a compõem, os principais processos e os pontos de aprovação.
- Sugere-se apontar também quais as técnicas utilizadas no decorrer do processo de elaboração do PDTI. Por exemplo:
 - Levantamento realizado no âmbito do Comitê de TI;
 - Envio de formulários por instrumento formal, com prazo para resposta;
 - Grupo de trabalho com membros das diversas unidades;
 - Entrevistas da área de TI com as diversas áreas envolvidas;
 - Aplicação de questionários, análise do histórico de demandas da área de TI, entre outras.

Saídas:

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

Referências:

- Modelo de Referência de PDTI do SISP;
- Outros Modelos: *Balanced Scorecard (BSC)*, COBIT 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 PDTI.

Responsável:

Equipe de Elaboração do PDTI.

Entradas:

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

Descrição das Tarefas:

- Identificar e reunir os documentos mais relevantes que serão utilizados como referência para a elaboração do PDTI, tais como:
 - Plano Plurianual – PPA;
 - Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO;
 - Lei Orçamentária Anual – LOA;
 - Estratégia Geral de Tecnologia da Informação e Comunicações – EGTIC;
 - Plano Estratégico Institucional – PEI;
 - Plano Estratégico de Tecnologia da Informação – PETI;
 - Regimento Interno da Organização;
 - Competências Legais do órgão;
 - Planejamento de TI anterior;
 - Relatório de Resultados do PDTI anterior – RR-PDTI;
 - 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 TI com as diretrizes de governo, do SISP e do próprio órgão. 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 – próxima atividade do Guia de PDTI do SISP.
- Ao longo da elaboração do PDTI a lista de documentos de referência deve ser revista, de forma a manter-se atualizada.

Saídas:

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

Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Não se aplica.

1.5 Identificar estratégias da organização

1.5 Identificar estratégias da organização

Objetivo:

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

Responsável:

Equipe de Elaboração do PDTI.

Entradas:

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

Observações:

- A identificação das estratégias da organização, que sejam potenciais geradoras de necessidades de negócio ou ações de TI, é realizada, entre outros motivos, para prevenir incoerências, gastos desnecessários e obter ganhos em eficiência e efetividade no planejamento de TI, com conseqüente agregação de valor pelas entregas alinhadas que a área de TI 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

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 PDTI a ausência e indicando os documentos utilizados.

Saídas:

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

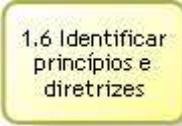
Referências:

- Plano Plurianual – PPA;
- Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO;
- Lei Orçamentária Anual – LOA;
- EGTIC 2014-2015 (MP/SLTI, 2014);
- 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

	Objetivo: Identificar os princípios e as diretrizes que nortearão a elaboração do PDTI.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTI.

Entradas:

- Documentos de Referência.

Descrição das Tarefas:

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

Observações:

- Princípios e diretrizes são regras gerais que norteiam os conceitos de uma matéria, orientando uma tomada de decisão. Constituem proposições estruturantes para determinado fim. Ou seja, são os alicerces de um assunto. Os princípios e diretrizes representam as estratégias relevantes com as quais a TI deve se alinhar. Por exemplo: políticas públicas, uso de software livre, aderência a padrões de governo e governo eletrônico brasileiro e boas práticas.
- Os princípios e diretrizes devem ser observados e seguidos durante toda a elaboração do PDTI, pois são eles que permearão todas as decisões ao longo do processo de elaboração do PDTI.
- Não é necessário criar uma lista exaustiva dos princípios e diretrizes explicitados nos documentos, mas deve-se identificar aqueles relevantes e, em especial, que podem nortear a elaboração do PDTI e sua execução, considerando as limitações do órgão e da área de TI.
- Durante a definição dos princípios e diretrizes, deve-se identificar os critérios de priorização, que, posteriormente, serão validados pelo Comitê de TI. Deve-se observar também os critérios de prazos, criticidade e impacto na realização ou não das necessidades levantadas, bem como os critérios para aceitação de risco.
 - 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 no órgão, relacionamento com programas estratégicos, entre outros.
- A partir deste processo, começam a surgir as necessidades que compõem 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 TI 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 (*compõe a minuta do PDTI e o Plano de Trabalho*);
- Critérios de priorização das necessidades (*compõe o Plano de Trabalho*);
- Inventário de Necessidades - identificadas a partir dos princípios e diretrizes (*compõe a Minuta do PDTI*).

Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Modelo de Lista dos Princípios e Diretrizes (vide seção Anexos).
- Modelo de Inventário de Necessidades [parcial] (vide seção Anexos).

1.7 Elaborar o Plano de Trabalho do PDTI – PT-PDTI

1.7 Elaborar o
PT-PDTI

Objetivo:

Criar o plano de trabalho para elaboração do PDTI – PT-PDTI.

Responsável:

Equipe de Elaboração do PDTI.

Entradas:

- Abrangência do PDTI;
- Período de validade do PDTI;
- Portaria de designação da EqEPDTI;
- Metodologia de elaboração do PDTI;
- 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 PDTI.

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 PDTI.
- 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 PDTI,
 - Partes Interessadas (*stakeholders*),
 - 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 PDTI.

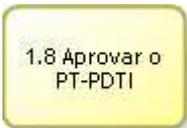
Referências:

- Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP – MGP-SISP (MP/SLTI, 2011).

Materiais auxiliares:

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

1.8 Aprovar o Plano de Trabalho do PDTI

	Objetivo: Aprovar o plano de trabalho para elaboração do PDTI.
	Responsável: Comitê de TI.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">Plano de Trabalho para a elaboração do PDTI – PT-PDTI	
Descrição das Tarefas: <ul style="list-style-type: none">Aprovar o plano de trabalho criado pela Equipe de Elaboração do PDTI - EqEPDTI.	
Observações: <ul style="list-style-type: none">Se o Comitê de TI não aprovar o plano de trabalho, este deve ser devolvido à EqEPDTI para receber os ajustes necessários e, então, ser submetido a nova avaliação.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">Plano de Trabalho para a elaboração do PDTI aprovado.	
Referências: <ul style="list-style-type: none">Não se aplica.	
Materiais auxiliares: <ul style="list-style-type: none">Não se aplica.	

6.2. Diagnóstico

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

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

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

É importante observar que 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 PDTI, é o Inventário de Necessidades. O inventário é consolidado, ao final da fase, a partir do levantamento de necessidades provenientes, basicamente, de todos os processos que compõem a fase de diagnóstico.

No Diagnóstico, a execução de grande parte dos processos compete à Equipe de Elaboração do PDTI. Porém, o Comitê de TI também atua, especificamente para realizar a aprovação do inventário de necessidades, após a consolidação pela Equipe de Elaboração do PDTI.

As atividades que compõem o subprocesso de Diagnóstico são:

- 2.1 Analisar resultados do PDTI anterior;
- 2.2 Analisar o referencial estratégico de TI;
- 2.3 Analisar a organização da TI;
- 2.4 Realizar Análise SWOT da TI;
- 2.5 Estimar a capacidade da execução da TI;
- 2.6 Planejar o levantamento das necessidades;
- 2.7 Identificar necessidades de Informação;

- 2.8 Identificar necessidades de Serviços;
- 2.9 Identificar necessidades de Infraestrutura;
- 2.10 Identificar necessidades de Contratação;
- 2.11 Identificar necessidades de Pessoal;
- 2.12 Consolidar o Inventário de Necessidades;
- 2.13 Alinhar as necessidades de TI às estratégias da organização;
- 2.14 Aprovar o Inventário de Necessidades.

A ilustração do subprocesso de Diagnóstico é apresentada a seguir.

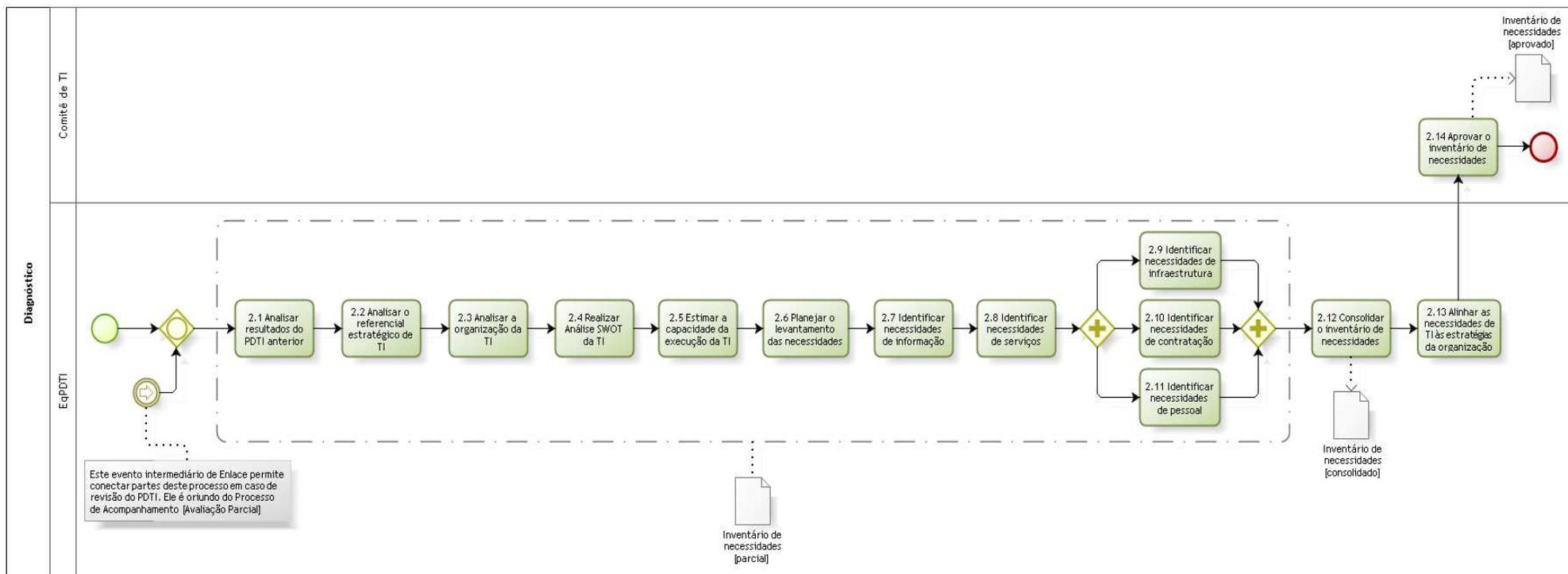
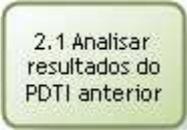
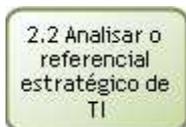


Figura 7: Subprocesso de Diagnóstico

2.1 Analisar resultados do PDTI anterior

 <p>2.1 Analisar resultados do PDTI anterior</p>	Objetivo: Identificar necessidades de TI a partir do relatório de resultados do PDTI anterior – RR-PDTI.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTI.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Relatório de Resultados do PDTI anterior – RR-PDTI.	
Descrição das Tarefas: <ul style="list-style-type: none">• Identificar necessidades de TI não atendidas, a partir do RR-PDTI, e registrá-las no Inventário de Necessidades;• Verificar a avaliação da execução orçamentária, quando houver, visando aperfeiçoar o processo de planejamento orçamentário do PDTI;• Verificar a avaliação do plano de gestão de pessoas, contido no RR-PDTI, 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 PDTI anterior com o intuito de evitar problemas conhecidos e aplicar as boas práticas executadas. Observações: <ul style="list-style-type: none">• As necessidades identificadas deverão ser levadas à reavaliação das áreas demandantes quando à sua permanência ou não no inventário de necessidades.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• Resultados do PDTI anterior (<i>compõe a minuta do PDTI</i>)• Inventário de Necessidades – atualizado a partir do RR-PDTI.	
Referências: <ul style="list-style-type: none">• Não se aplica.	
Materiais auxiliares: <ul style="list-style-type: none">• Não se aplica.	

2.2 Analisar o referencial estratégico de TI

**Objetivo:**

Analisar os documentos referentes aos objetivos estratégicos da área de TI.

Responsável:

Equipe de Elaboração do PDTI.

Entradas:

- Documentos de direcionamento e planejamento estratégico de TI da organização e do SISP.

Descrição das Tarefas:

- Verificar junto à área de TI se o referencial estratégico da TI, contemplando Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos da TI:
 - 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 TI e inserir essas sugestões no Inventário de Necessidades.

Observações:

- A responsabilidade pela elaboração do referencial estratégico da TI é do dirigente da área. Por decisão deste, a EqEPDTI pode ser convidada a auxiliar no processo de criação ou atualização deste referencial estratégico, ainda que durante a elaboração do PDTI.
 - Para criação ou atualização, deverão ser utilizados documentos relacionados à estratégia da TI, tais como: Estratégia Geral de TIC, Plano Estratégico Institucional, Plano Estratégico de TI ou Plano Diretor de TI anterior.
 - Deve-se observar o alinhamento com o referencial estratégico da organização, de forma que o referencial estratégico da TI estenda o da organização.
- O objetivo não é realizar uma auditoria na área de TI, 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 TI (*compõe a minuta do PDTI*).
- Inventário de Necessidades – atualizado a partir do Referencial Estratégico da TI (*compõe*

a minuta do PDTI).

Referências:

- Metodologias de Gestão Estratégica, conforme adotado pela organização (BSC, GPD, etc);
- EGTIC 2014-2015 (MP/SLTI, 2014).

Materiais auxiliares:

- Não se aplica.

2.3 Analisar a organização da TI

2.3 Analisar a organização da TI

Objetivo:

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

Responsável:

Equipe de Elaboração do PDTI.

Entradas:

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

Descrição das Tarefas:

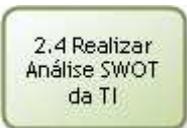
- Analisar o contexto geral em que se estrutura a unidade de TI na organização, evidenciando a hierarquia e as relações de subordinação e comunicação existentes na unidade de TI, considerando:
 - Como a unidade de TI está inserida na estrutura da organização;
 - Como a unidade de TI está estruturada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

Observações:

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

<ul style="list-style-type: none">• Para facilitar a análise de processos de TI, uma avaliação de maturidade de Governança e Gestão de TI pode ser realizada.
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• Organização da TI (<i>compõe a minuta do PDTI</i>);• Inventário de Necessidades - atualizado a partir da análise da organização da TI (<i>compõe a minuta do PDTI</i>).
Referências: <ul style="list-style-type: none">• COBIT 5.
Materiais auxiliares: <ul style="list-style-type: none">• Não se aplica.

2.4 Realizar Análise SWOT da TI

	Objetivo: Analisar os ambientes interno e externo à TI da organização.
	Responsável: Equipe de Elaboração do PDTI.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">Ativos de Processos Organizacionais (Normas, políticas, modelos, base de conhecimento, estruturas organizacionais, pessoas, habilidades e competências, ferramentas automatizadas, etc.).	
Descrição das Tarefas: <ul style="list-style-type: none">Analisar os ambientes interno e externo da TI utilizando o método SWOT com enfoque no uso e a gestão de TI pela organização como um todo. Deve-se avaliar quanto ao:<ul style="list-style-type: none">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 TI ou dos clientes? Há ou estão previstas alterações na legislação que causem impactos? Qual a disponibilidade de fornecedores? Qual o escopo de atuação da TI?Identificar problemas e oportunidades decorrentes da análise SWOT e registrar no Inventário de Necessidades.	
Observações: <ul style="list-style-type: none">O ambiente, interno relativamente à TI, é aquele no qual a área de TI possui governança sobre e, portanto, pode e deve agir sobre as fraquezas identificadas. Sendo assim, cada fraqueza deverá estar relacionada a uma necessidade no inventário;O ambiente externo, relativamente à TI, é aquele no qual a TI 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>Strengths</i> (forças), <i>Weaknesses</i> (fraquezas), <i>Opportunities</i> (oportunidades) e <i>Threats</i> (ameaças);No contexto do planejamento de TI, a ideia central da análise SWOT é avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da TI organizacional. Ressalta-se que a análise SWOT aqui realizada não é referente à organização. Essa última é pertinente ao Planejamento Estratégico Organizacional;A análise é dividida em duas partes: o ambiente externo à TI (oportunidades e ameaças) e	

o ambiente interno da TI (pontos fortes e pontos fracos):

- Pontos fortes – características positivas internas que a TI pode explorar para atingir suas metas. Referem-se às habilidades, capacidades e competências básicas da área de TI, que atuam em conjunto, para ajudar no alcance de seus objetivos e metas.
- Pontos fracos – características negativas internas que podem restringir o desempenho da TI. Referem-se à ausência de capacidades ou habilidades críticas. São, portanto, deficiências e características que devem ser superadas ou contornadas para que a TI possa alcançar o nível de desempenho desejado.
- Oportunidades – características do ambiente externo, não controláveis pela TI, com potencial para ajudar a organização a crescer e a atingir ou exceder as metas planejadas.
- Ameaças – características do ambiente externo, não controláveis pela TI, que podem impedir de atingir as metas planejadas e comprometer o crescimento organizacional.

Saídas:

- Análise SWOT da TI organizacional (*compõe a minuta do PDTI*);
- Inventário de Necessidades – atualizado a partir da Análise SWOT da TI organizacional (*compõe a minuta do PDTI*).

Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Modelo de Análise SWOT (vide seção Anexos).

2.5 Estimar a capacidade de execução da TI

2.5 Estimar a capacidade da execução da TI

Objetivo:

Avaliar o contexto atual da TI e estimar sua capacidade para execução de novos projetos e atividades.

Responsável:

Equipe de Elaboração do PDTI.

Entradas:

- Relatório de Resultados do PDTI anterior – RR-PDTI;
- Portfólio de projetos;
- Atividades em execução;
- Análise quantitativa e qualitativa dos recursos alocados e disponíveis;
- Dados históricos referentes à capacidade de execução de projetos e atividades relativamente à área de TI.

Descrição das Tarefas:

- Estimar a capacidade de execução total da TI;
- 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 TI é fundamental no processo do planejamento da execução do plano de ações, no momento da elaboração do PDTI. Envolve tanto a estimativa dos recursos (pessoas, 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 TI, ou seja, a capacidade estimada total subtraindo os esforços atualmente alocados;
- Para estimar a capacidade de execução total da TI, não existindo uma métrica específica, pode-se utilizar dados históricos relativos ao volume de trabalho e características da TI dos últimos anos, levando em consideração a configuração da TI em cada ano (quantidade e perfil dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos, quantidade e complexidade dos contratos mantidos, processos implementados, ferramentas utilizadas, aplicativos desenvolvidos, etc). A partir de análise quantitativa e qualitativa dos recursos disponíveis no período e dos resultados obtidos, busca-se estabelecer uma relação entre 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 PDTI (não consideradas as necessidades deste);
- A estimativa dos recursos a serem disponibilizados para a execução do plano de ações

<p>leva em consideração a disponibilidade atual, os recursos que poderão ser desalocados durante o período de execução do novo PDTI e a aquisição de novos recursos. Estima-se, dessa forma, a capacidade de execução disponível da TI;</p> <ul style="list-style-type: none">• A capacidade de execução disponível da TI deverá ser estimada no subprocesso de diagnóstico do processo de elaboração do PDTI e servirá de insumo para o planejamento da execução do Plano de Metas e Ações.
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Estimativa da capacidade de execução disponível da TI.
<p>Referências:</p> <ul style="list-style-type: none">• COBIT 5.
<p>Materiais auxiliares:</p> <ul style="list-style-type: none">• Não se aplica.

2.6 Planejar o levantamento das necessidades

2.6 Planejar o levantamento das necessidades

Objetivo:

Elaborar planejamento para o levantamento das necessidades de TI junto às áreas demandantes.

Responsável:

Equipe de Elaboração de PDTI.

Entradas:

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

Descrição das Tarefas:

- Identificar as áreas envolvidas no levantamento das necessidades;
- Definir estratégia para sensibilização e abordagem das áreas, destacando a importância e impacto do PDTI;
- Elaborar instrumentos de levantamento de necessidades a serem aplicados;
- 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>);
- 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 TI e no valor agregado às áreas finalísticas. 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 TI, a área de TI 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 TI também demanda soluções visando a 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 TI e as áreas demandantes, ressaltando o papel estratégico da TI.
- É importante destacar que as necessidades a serem levantadas envolvem não só as relacionadas à melhoria dos serviços prestados pela TI 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 a organização.

- As fontes para o levantamento das necessidades incluem os elementos estratégicos: PPA, PEI ou equivalente, estratégias específicas pelas áreas finalísticas – caso existam, entre outros, além dos regimentos internos das unidades organizacionais.
 - 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 de PDTI.

Entradas:

- Instrumentos de levantamento de necessidades;
- Lista das estratégias da organização identificadas;
- Processos de negócio da organização;
- Inventário de Necessidades;
- Catálogo de serviços.

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;
- 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;
- As necessidades de informação podem gerar necessidades de TI (serviços, infraestrutura, contratação e pessoal em TI), pois viabilizam a relação entre as estratégias da organização (negócio) e as necessidades de TI, representando a “ponte” entre esses elementos;

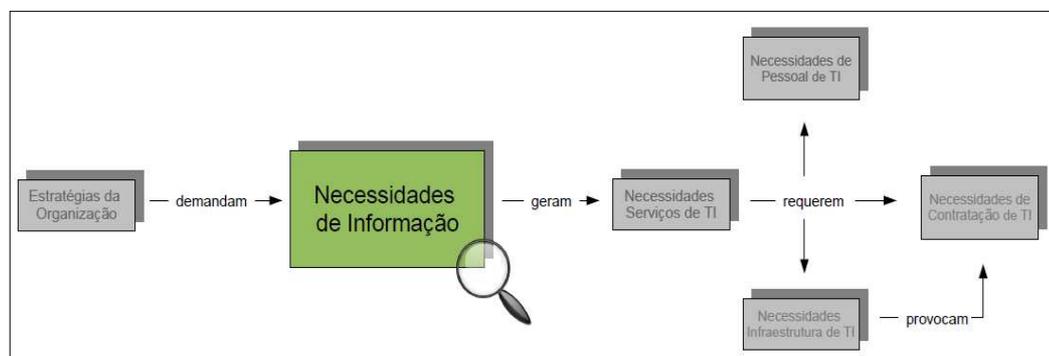


Figura 8: Necessidades de Informação

<ul style="list-style-type: none">○ Por exemplo, um órgão público precisa acessar dados sobre os rendimentos recebidos no último ano por um determinado cidadão, com o objetivo de verificar se o mesmo pode, ou não, participar de um determinado programa social. Esses dados caracterizam a necessidade de informação demandada para atendimento ao processo de negócio.• A identificação das necessidades de informação deve ser realizada ainda que não exista o mapeamento dos processos de negócio. Inexistindo o mapeamento formalmente documentado, devem ser utilizados outros documentos, registrando no PDTI a ausência e indicando os documentos utilizados.
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• Inventário de Necessidades – atualizado a partir da Lista de Necessidades de Informação (<i>compõe a minuta do PDTI</i>).
Referências: <ul style="list-style-type: none">• Portal Guia de Serviços Públicos do Governo Federal.
Materiais auxiliares: <ul style="list-style-type: none">• Modelo de Inventário de Necessidades (vide seção Anexos).

2.8 Identificar necessidades de serviços

2.8 Identificar necessidades de serviços

Objetivo:

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

Responsável:

Equipe de Elaboração de PDTI.

Entradas:

- Instrumentos de levantamento de necessidades;
- Inventário de Necessidades;
- Inventários de sistemas e equipamentos ou *software* e *hardware*;
- Catálogo ou portfólio de Serviços de TI;
- Objetivos estratégicos, diretrizes, metas, projetos e ações da EGTIC;
- *Backlog* de demandas de TI;
- Catálogo de serviços.

Descrição das Tarefas:

- Identificar as necessidades de serviços de TI para atender as necessidades de informação da organização, avaliando os aspectos relacionados a sistemas, catálogo e portfólio de serviços, por exemplo.
- Solicitar documentos e entrevistar pessoas-chave para avaliar se:
 - As necessidades de informação já estão contempladas em algum serviço de TI 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 TI existe, se é documentado e formalizado, se é gerido, mensurado e avaliado;
 - Há níveis de serviço (ANS, ANO) estabelecidos para os serviços providos pela TI;
 - As informações são processadas de forma manual ou mediante o uso de sistemas e/ou outras ferramentas computacionais.
- Identificar problemas e oportunidades decorrentes das necessidades de serviços de TI e registrá-las no Inventário de Necessidades.

Observações:

- Os serviços prestados pela TI tem um relacionamento estreito com as necessidades de informação e os objetivos estratégicos do negócio: Os serviços de TI são providos para atender as necessidades de informação, que devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos 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 TI.

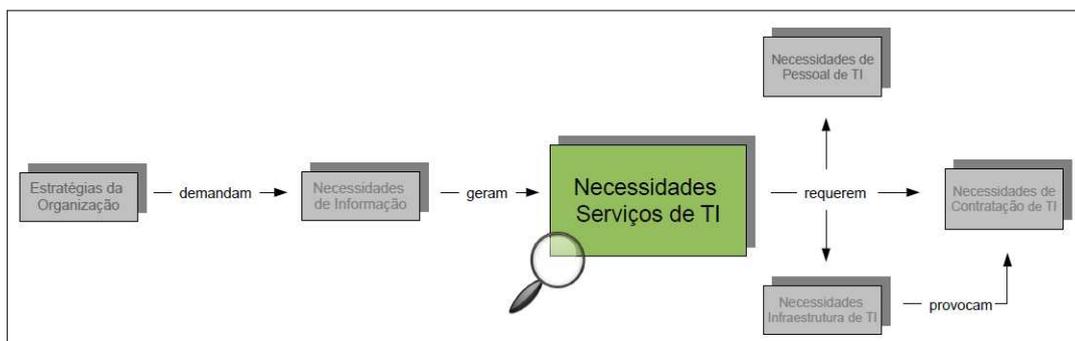


Figura 9: Necessidades de Serviços de TI

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

Saídas:

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

Referências:

- Information Technology Infrastructure Library – ITIL – v3.

Materiais auxiliares:

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

2.9 Identificar necessidades de infraestrutura

2.9 Identificar necessidades de infraestrutura

Objetivo:

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

Responsável:

Equipe de Elaboração de PDTI.

Entradas:

- Instrumentos de levantamento de necessidades;
- Inventário de Necessidades;
- Inventários de hardware: *desktops*, *notebooks*, ativos de rede, impressoras, servidores, patrimônio, etc;
- Política de aquisição, substituição e descarte de equipamentos;
- Catálogo ou portfólio de serviços de TI;
- Objetivos estratégicos, diretrizes, metas, projetos e ações da EG TIC;
- *Backlog* de demandas de TI;
- Banco de dados do gerenciamento de configuração (BDGC).

Descrição das Tarefas:

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

Observações:

- A ampliação ou atualização do parque tecnológico viabiliza o atendimento às necessidades de informação e serviços de TI, os quais suportarão as estratégias da organização. Os serviços de TI são implementados e suportados por meio de uma complexa combinação de elementos de infraestrutura de TI. A área de TI precisa se assegurar de que a capacidade da infraestrutura é compatível (e continuará sendo) com as demandas de

serviços de TI. Para isso, a área de TI precisa manter um processo de gestão de capacidade.

- Por exemplo, considerando a situação apresentada no processo anterior, na qual há uma necessidade de integração entre dois sistemas, também será necessário um *link* de comunicação entre os dois órgãos públicos, representando este uma necessidade de infraestrutura de TI.

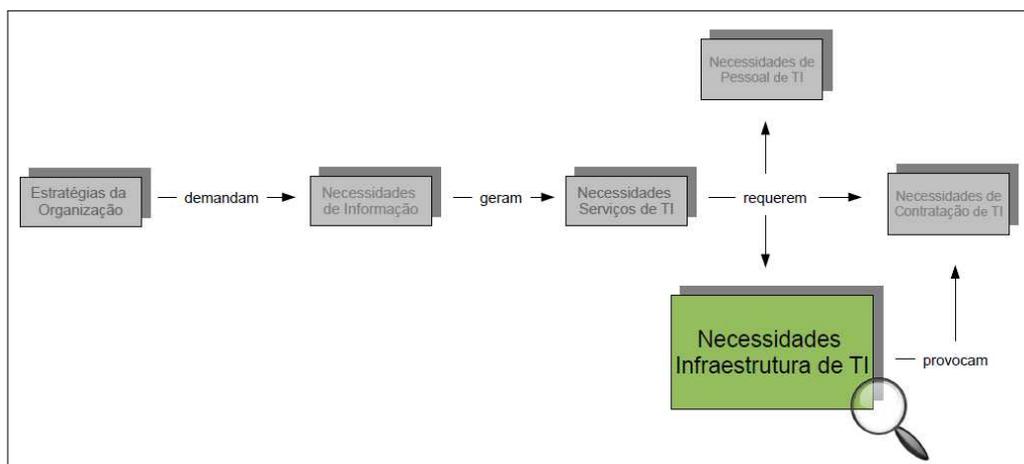


Figura 10: Necessidades de Infraestrutura de TI

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

Saídas:

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

Referências:

- COBIT 5;
- Information Technology Infrastructure Library – ITIL – v3;
- Portaria SLTI/MP nº 02 de 16 de março de 2010.

Materiais auxiliares:

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

2.10 Identificar necessidades de contratação

2.10 Identificar necessidades de contratação

Objetivo:

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

Responsável:

Equipe de Elaboração de PDTI.

Entradas:

- Instrumentos de levantamento de necessidades;
- Inventário de Necessidades;
- Inventário de contratos de soluções em TI;
- *Backlog* de demandas de TI;
- Objetivos estratégicos, diretrizes, metas, projetos e ações da EGTIC.

Descrição das Tarefas:

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

Observações:

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

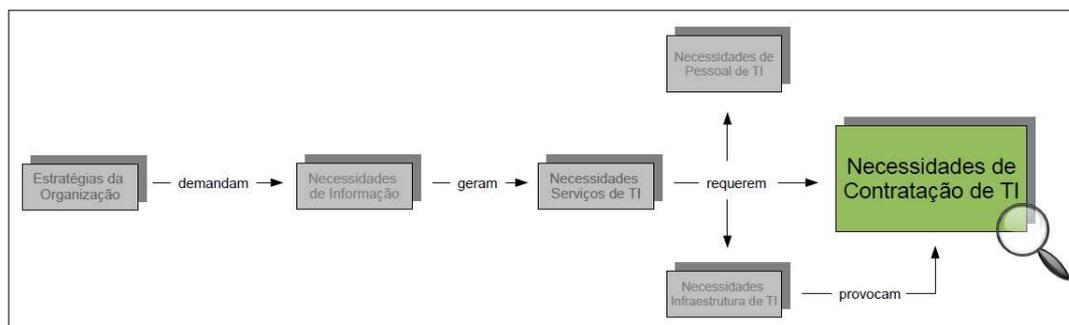


Figura 11: Necessidades de Contratação de TI

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

Saídas:

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

Referências:

- Decreto-lei nº 200/1967;
- Decreto nº 2.271/1997;
- Instrução Normativa SLTI/MP nº 4, de 11 de setembro de 2014.

Materiais auxiliares:

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

2.11 Identificar necessidades de pessoal

2.11 Identificar
necessidades
de pessoal

Objetivo:

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

Responsável:

Equipe de Elaboração de PDTI.

Entradas:

- Instrumentos de levantamento de necessidades;
- Inventário de Necessidades;
- Quadro de Pessoal de TI (política e processos de pessoal de TI da organização, mapeamento de competências, quantitativo de pessoal de TI efetivo, terceirizado, temporários e comissionados);
- Estimativa da capacidade de execução disponível da TI;
- Plano de Capacitação;
- Objetivos estratégicos, diretrizes, metas, projetos e ações da EGTIC.

Descrição das Tarefas:

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

Observações:

- Para identificar as necessidades de pessoal em processos de TI, pode-se utilizar algumas técnicas auxiliares: realizar levantamento no âmbito do Comitê de TI, enviar formulários por instrumento formal (com prazo para resposta), realizar entrevistas da área de TI com as diversas áreas envolvidas, aplicar questionários, entre outros. Deve-se levar em consideração a estimativa da capacidade de execução da TI.
- 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 TI, 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 *gaps* 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 são suficientes para a identificação das necessidades de pessoal de TI, incluir esse problema no Inventário de Necessidades.
- Neste momento, são identificadas as necessidades de pessoal apenas com base nos processos de TI 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.

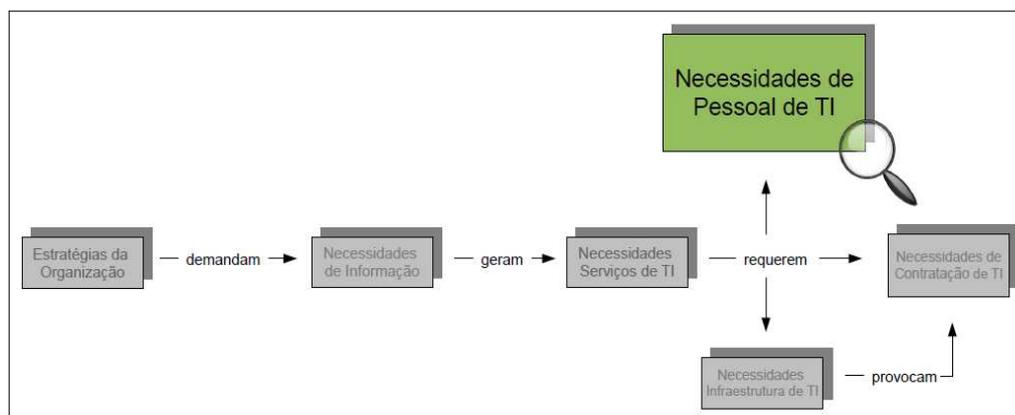


Figura 12: Necessidades de Pessoal de TI

Saídas:

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

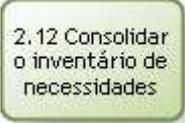
Referências:

- 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).

Materiais auxiliares:

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

2.12 Consolidar o inventário de necessidades

	Objetivo: Consolidar o inventário de necessidades de TI da organização.
	Responsável: Equipe de Elaboração de PDTI.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Inventário de Necessidades (informação, serviços, infraestrutura, contratação e pessoal de TI).	
Descrição das Tarefas: <ul style="list-style-type: none">• Realizar a consolidação das necessidades levantadas e reavaliar todos os itens inventariados, considerando aspectos como:<ul style="list-style-type: none">◦ Redundância entre as necessidades identificadas;◦ Incoerência entre as necessidades identificadas;◦ Possibilidade de agrupamento de necessidades semelhantes;◦ Interdependências entre as necessidades.	
Observações: <ul style="list-style-type: none">• A consolidação do inventário de necessidades organiza todas as necessidades levantadas nos processos executados durante os subprocessos de preparação e diagnóstico: as identificadas nos princípios e diretrizes, avaliação de resultados do PDTI anterior, avaliação do referencial estratégico da TI, avaliação da organização da TI, SWOT da TI, necessidades de informação, serviços de TI, infraestrutura de TI, contratação de TI e pessoal de TI.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• Inventário de necessidades – consolidado.	
Referências: <ul style="list-style-type: none">• Não se aplica.	
Materiais auxiliares: <ul style="list-style-type: none">• Modelo de Inventário de Necessidades (vide seção Anexos).	

2.13 Alinhar as necessidades de TI às estratégias da organização

2.13 Alinhar as necessidades de TI às estratégias da organização

Objetivo:

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

Responsável:

Equipe de Elaboração de PDTI.

Entradas:

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

Descrição das Tarefas:

- Relacionar as necessidades de TI 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 TI sejam estabelecidas para atendê-las. Ou seja, para assegurar que o cumprimento das necessidades de TI apoie o alcance dos objetivos finalísticos da organização. Com isso, compatibiliza-se esses instrumentos, prevenindo incoerências, gastos desnecessários e obtendo ganhos em eficiência e efetividade.

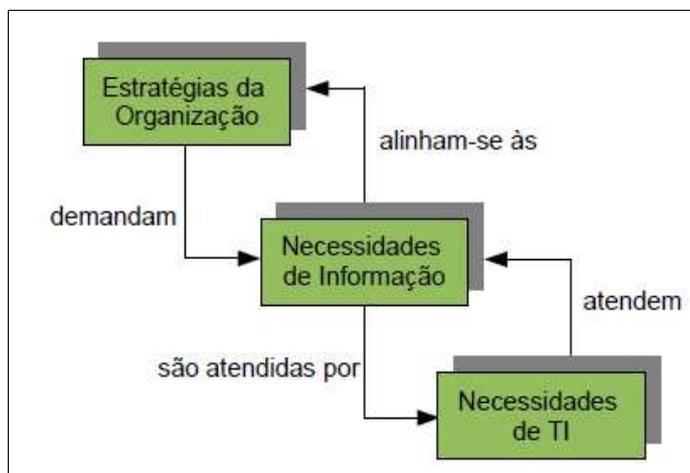


Figura 13: Alinhamento às Estratégias da Organização

- 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 e das competências legais do órgão para prover o alinhamento. Já organizações mais maduras, podem dispor de mapas estratégicos e resultados avaliados quantitativamente. Porém, realizar o alinhamento é necessário ainda que nem todos os elementos existam. Por exemplo, inexistindo o planejamento estratégico formalmente documentado, devem

ser utilizados outros documentos, registrando no PDTI a ausência e indicando os documentos utilizados;

- Esse processo de alinhamento provê informações essenciais para que se realize uma contratação de TI, uma vez que o PDTI representa um artefato norteador para o processo de Contratação de Soluções de TI do SISP. A primeira fase para realizar a contratação é o Planejamento da Contratação de Soluções de TI (PCTI). Essa fase valida o Documento de Oficialização da Demanda (DOD), verificando se o conteúdo mínimo está presente no documento recebido (IN 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 PDTI.

Saídas:

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

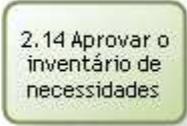
Referências:

- COBIT 5;
- Guia de boas práticas em contratação de Soluções de Tecnologia da Informação v 2.0 (MP/SLTI).

Materiais auxiliares:

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

2.14 Aprovar o Inventário de Necessidades

	Objetivo: Avaliar e aprovar o Inventário de Necessidades.
	Responsável: Comitê de TI.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Inventário de Necessidades (consolidado).	
Descrição das Tarefas: <ul style="list-style-type: none">• 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: <ul style="list-style-type: none">• Se o Comitê de TI não aprovar o inventário de necessidades, este deve ser devolvido à EqEPDTI para receber os ajustes necessários e, então, ser submetido a nova avaliação.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• Inventário de necessidades – aprovado.	
Referências: <ul style="list-style-type: none">• Não se aplica.	
Materiais auxiliares: <ul style="list-style-type: none">• Não se aplica.	

6.3. Planejamento

Após o diagnóstico, na qual foi analisada a situação atual da TI na organização e identificadas as necessidades de TI, inicia-se o 3º e último subprocesso: 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, orçamentários e riscos.

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

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

Neste subprocesso de planejamento, a execução de grande parte das atividades compete à Equipe de Elaboração do PDTI. O Comitê de TI 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 PDTI. A última atividade deste planejamento, a publicação do PDTI, 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 PDTI;
- 3.6 Identificar os fatores críticos de sucesso;
- 3.7 Planejar o gerenciamento de riscos;

- 3.8 Consolidar a Minuta do PDTI;
- 3.9 Aprovar a Minuta do PDTI;
- 3.10 Publicar o PDTI.

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

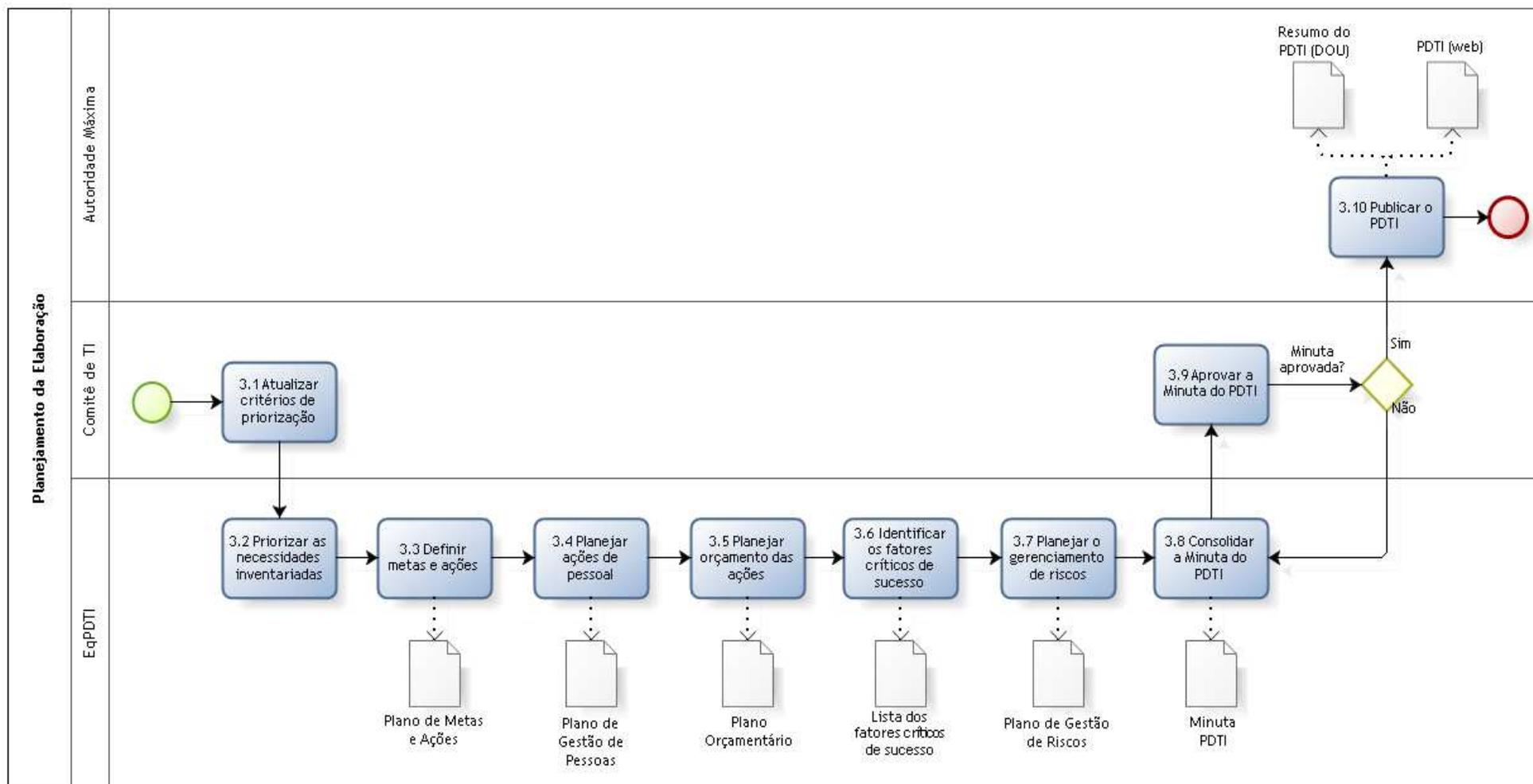


Figura 14: Subprocesso de Planejamento [Elaboração]

3.1 Atualizar critérios de priorização	
3.1 Atualizar critérios de priorização	<p>Objetivo: Atualizar os critérios de priorização em função do conhecimento das necessidades consolidadas.</p> <p>Responsável: Comitê de TI.</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lista de Princípios e Diretrizes; • Critérios de priorização das necessidades; • Inventário de Necessidades. 	
<p>Descrição das Tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>Observações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critérios de priorização (<i>compõe a minuta do PDTI</i>); • Lista de Princípios e Diretrizes - atualizada a partir dos Critérios de priorização (<i>compõe a minuta do PDTI</i>). 	
<p>Referências:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP – MGPP-SISP (MP/SLTI, 2013). 	
<p>Materiais auxiliares:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não se aplica. 	

3.2 Priorizar as necessidades inventariadas	
3.2 Priorizar as necessidades inventariadas	<p>Objetivo: Priorizar as necessidades inventariadas.</p> <p>Responsável: Equipe de Elaboração do PDTI.</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critérios de priorização; • Inventário de Necessidades. 	
<p>Descrição das Tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Priorizar as necessidades inventariadas por meio da aplicação dos critérios de priorização definidos pelo Comitê de TI, no processo anterior; • Selecionar as necessidades classificadas com baixa prioridade, que não possuem previsão de atendimento no período de validade do PDTI, e inseri-las em uma lista de necessidades não priorizadas, para reexame no próximo ciclo de Elaboração do Plano. <p>Observações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A priorização das necessidades pode ser realizada com o auxílio da Técnica GUT (Gravidade, Urgência, Tendência), na qual as necessidades se distinguem: <ul style="list-style-type: none"> ◦ 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. 	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inventário de Necessidades – priorizado. • Lista de Necessidades não priorizadas para o período de validade do PDTI (<i>compõe o anexo da minuta do PDTI</i>). 	
<p>Referências:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP – MGPP-SISP (MP/SLTI, 2013). 	
<p>Materiais auxiliares:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Inventário de Necessidades (vide seção Anexos). 	

3.3 Definir metas e ações	
3.3 Definir metas e ações	<p>Objetivo: Definir metas e ações que contribuam para o alcance das necessidades inventariadas.</p> <p>Responsável: Equipe de Elaboração do PDTI.</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inventário de Necessidades; • Estratégia Geral de Tecnologia da Informação e Comunicações – EGTIC. 	
<p>Descrição das Tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir as soluções tecnológicas adequadas à resolução das demandas e necessidades inventariadas; • Desdobrar as necessidades inventariadas em metas e ações: <ul style="list-style-type: none"> ◦ 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: <ul style="list-style-type: none"> ◦ 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. 	
<p>Observações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <ul style="list-style-type: none"> ◦ 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.

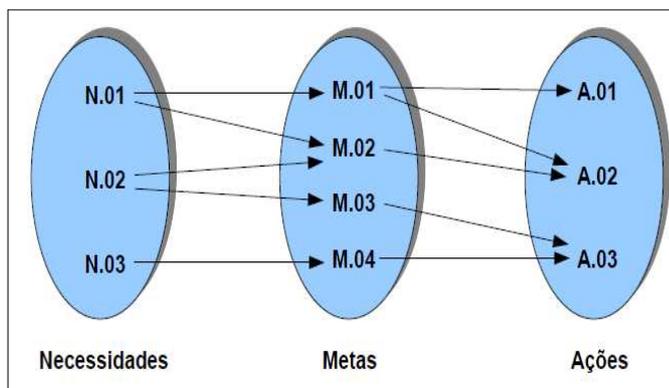


Figura 15: Exemplo de relacionamento entre necessidades, metas e ações

- 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: propósito, valor e prazo. Elas estabelecem ou contribuem para um ou mais objetivos de negócio da organização. Representam um resultado quantificável a ser atingido no futuro.
 - 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 TI, 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 PDTI, as estimativas são iniciais, realizadas de modo preliminar, com a precisão suficiente para esse momento. No planejamento detalhado de cada ação pela área de TI é que essas estimativas serão refinadas. Para o PDTI é importante o estabelecimento das ações em alto nível, identificando as principais barreiras e os recursos necessários, para

que se possa, desde o início, viabilizar a sua realização.

- No momento de iniciação dos projetos derivados das ações do PDTI, pode ser utilizada a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP).
- Os indicadores para as metas deverão levar em consideração os aspectos de eficácia e efetividade.

Saídas:

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

Referências:

- Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores (MP/SEGEP, 2009);
- Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP – MGP-SISP (MP/SLTI, 2011).

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 PDTI.

Entradas:

- Inventário de Necessidades;
- Plano de Metas e Ações;
- *Gaps* (lacunas) de competências (como parte integrante do Mapeamento de Competências);
- Quadro de Pessoal de TI (política e processos de pessoal de TI da organização, mapeamento de competências, Plano de Capacitação; quantitativo de pessoal de TI efetivo, terceirizado, temporário e comissionado);
- Estimativa da capacidade de execução disponível da TI.

Descrição das Tarefas:

- Levantar, com base no *gap* de competências, na estimativa da capacidade de execução disponível da TI 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 dos *gaps* 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 TI.

Observações:

- As ações de pessoal no PDTI representam estimativas iniciais, com a precisão suficiente para esse momento. Constituem uma visão geral, elaborada de forma preliminar. No planejamento detalhado de cada ação, com a participação das áreas responsáveis pela execução das ações, as estimativas serão refinadas;
- A análise quali-quantitativa do pessoal de TI deverá compor o Plano de Gestão de

Pessoas e indicar:

- um quadro de pessoal mínimo necessário para o alcance das metas estabelecidas pelo PDTI e os riscos relacionados à sua falta;
 - um quadro de pessoal ideal para a unidade de TI, 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 PDTI 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.

Saídas:

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

Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Não se aplica.

3.5 Planejar orçamento das ações

3.5 Planejar
orçamento das
ações

Objetivo:

Realizar a estimativa dos recursos orçamentários necessários para a realização das ações do PDTI.

Responsável:

Equipe de Elaboração do PDTI.

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.
- Classificar as despesas como investimento ou custeio.
- Consolidar o valor necessário para execução das ações planejadas, agrupando-os por:
 - Ano de vigência do PDTI (Realizar a projeção das despesas anuais do PDTI por ano de exercício fiscal);
 - Classificação em despesas de investimento e de custeio.
- Comparar a diferença entre os valores consolidados no PDTI e os valores previstos no orçamento do órgão para a TI, considerando a LOA e 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 PDTI 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 PDTI, 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 PDTI não integra a peça orçamentária do órgão, porém

todo o levantamento realizado para a elaboração do PDTI deve ser utilizado para embasar a proposta orçamentária;

- Não é objetivo do PDTI 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 PDTI 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 PDTI é justamente antes deste período. Um bom planejamento orçamentário das ações de TI com estimativas consistentes de custo pode ser um importante instrumento para obtenção dos recursos necessários à execução do PDTI.

Saídas:

- Plano Orçamentário (*compõe a minuta do PDTI*);
- Plano de metas e ações – atualizado a partir do planejamento orçamentário das ações (*compõe a minuta do PDTI*).

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 versão 2.0 (MP/SLTI, 2012).

Materiais auxiliares:

- Modelo de Plano Orçamentário (vide seção Anexos).

3.6 Identificar os fatores críticos de sucesso	
<div style="border: 1px solid #0070c0; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 3.6 Identificar os fatores críticos de sucesso </div>	<p>Objetivo: Identificar fatores ou condições que podem definir o sucesso ou o fracasso da execução do PDTI.</p>
	<p>Responsável: Equipe de Elaboração do PDTI.</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plano de Metas e Ações. 	
<p>Descrição das Tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar os pontos chaves que precisam, necessariamente, ser satisfeitos para que o PDTI tenha sucesso. 	
<p>Observações:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fatores críticos são requisitos necessários para alcançar o sucesso na execução do PDTI. A ausência de um ou de vários desses requisitos, ou mesmo sua presença de forma precária, gerará impacto na estratégia e, conseqüentemente, no negócio da organização. Ainda que os fatores críticos de sucessos 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 TI e usuários; quadro de pessoal quali-quantitativo adequado; etc. 	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fatores críticos de sucesso para a implantação do PDTI (<i>compõe a minuta do PDTI</i>). 	
<p>Referências:</p> <ul style="list-style-type: none"> Não se aplica. 	
<p>Materiais auxiliares:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 PDTI.

Entradas:

- Lista de Princípios e Diretrizes;
- Plano de Metas e Ações;
- Plano de Gestão de Pessoas;
- Plano Orçamentário do PDTI;
- 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 PDTI;
- Planejar as ações que possam ampliar as oportunidades e reduzir as ameaças que comprometam as metas e ações planejadas;
- Identificar os possíveis eventos que possam transformar 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.

Saídas:

- Plano de Gestão de Riscos – Guia “Planejamento” (*compõe a minuta do PDTI*).

Referências:

- Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP – MGP-SISP (MP/SLTI, 2011).
- Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores (MP/SEGEP, 2009);

- Guia de referência para segurança das infraestruturas críticas da informação (PR/GSI, 2010);
- 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 PDTI

3.8 Consolidar a Minuta do PDTI

Objetivo:

Consolidar a Minuta do PDTI.

Responsável:

Equipe de Elaboração do PDTI.

Entradas:

- Abrangência e período de validade do PDTI;
- Portaria de designação da EqEPDTI;
- Descrição da metodologia de elaboração do PDTI;
- Lista dos documentos de referência;
- Lista das estratégias da organização;
- Lista dos princípios e diretrizes;
- Plano de Trabalho do PDTI;
- Relatório de resultados do PDTI anterior;
- Referencial estratégico de TI;
- Organização da TI;
- Análise SWOT da TI;
- 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 PDTI, 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 PDTI do SISP (Anexo). O modelo propõe a estrutura mínima para o documento de PDTI e seus principais conteúdos;
- Os órgãos têm a faculdade de adaptar esse modelo às necessidades e ao nível de maturidade de governança de sua instituição, podendo somá-lo aos outros modelos de mercado que considerem apropriado para a construção de seus PDTIs.

Saídas:

- Minuta do PDTI.

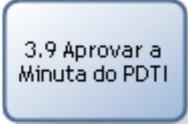
Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

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

3.9 Aprovar a Minuta do PDTI

	Objetivo: Aprovar a Minuta do PDTI.
	Responsável: Comitê de TI.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Minuta do PDTI.	
Descrição das Tarefas: <ul style="list-style-type: none">• 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: <ul style="list-style-type: none">• Em data oportunamente agendada, a EqEPDTI deve apresentar os trabalhos realizados e evidenciar as razões pelas quais entende que o PDTI atende às necessidades de informação da organização para o período abrangido. Essa evidenciação deve se calcar em metas de mudança pretendidas nos indicadores de negócio mensuráveis escolhidos/definidos.• Uma vez aprovada a minuta do PDTI pelo Comitê de TI, este o encaminhará formalmente à Autoridade Máxima da organização pública e agendará uma breve apresentação dessa minuta. Os principais riscos e benefícios deverão ser claramente apresentados e deverá ficar evidente a importância do apoio da Autoridade Máxima para que todas as áreas envolvidas na concretização das ações planejadas no PDTI efetivamente cumpram suas responsabilidades.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• PDTI – aprovado.	
Referências: <ul style="list-style-type: none">• Não se aplica.	
Materiais auxiliares: <ul style="list-style-type: none">• Não se aplica.	

3.10 Publicar o PDTI	
<div style="border: 1px solid #4f81bd; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 3.10 Publicar o PDTI </div>	<p>Objetivo: Publicar o PDTI aprovado.</p> <p>Responsável: Autoridade Máxima.</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PDTI - aprovado. <p>Descrição das Tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicar o documento do PDTI aprovado e assinado, na íntegra, no sítio do órgão (web) e o resumo no Diário Oficial da União – DOU. <p>Observações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propõe-se a publicação do resumo do PDTI no Diário Oficial da União. O resumo do PDTI pode conter informações sobre a aprovação interna do documento no órgão (com a data), a indicação do instrumento normativo que aprovou o PDTI, e do que designou o comitê de elaboração, a abrangência e o período de validade do PDTI. É importante que contenha a referência ao sítio onde pode ser encontrada a versão final/aprovada, na íntegra, do documento. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Recomenda-se também a publicação do PDTI, 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 → PDTI – Elaboração e Acompanhamento → PDTI dos órgãos. 	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PDTI – publicado. 	
<p>Referências:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não se aplica. 	
<p>Materiais auxiliares:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não se aplica. 	

6.4. Artefatos do processo de Elaboração

Esta seção apresenta alguns dos principais documentos utilizados durante o processo de elaboração do PDTI. Esses documentos têm a finalidade de apoiar a execução das atividades previstas no processo, sendo disponibilizados como materiais auxiliares.

Têm caráter exemplificativo, ou seja, é possível incluir informações ou alterações, conforme critério da organização.

Os documentos sugeridos contemplam os 10 artefatos a seguir:

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

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

Na seção de Anexos, é apresentado cada um dos documentos. Cabe ressaltar que na seção de Anexos deste guia constam apenas as tabelas referentes aos artefatos. Nos arquivos digitais constam, além das tabelas, as instruções de como utilizá-los, provendo as orientações necessárias para o uso adequado.

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

Preparação

 Portaria de designação da EqEPDTI	Nome: Modelo de Portaria de Designação da EqEPDTI
	Objetivo: Instrumento de formalização que aprova a elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e designa a equipe responsável pela elaboração e seu coordenador.
 Lista Princípios e Diretrizes (PD)	Nome: Modelo de Lista dos Princípios e Diretrizes
	Objetivo: Relação dos princípios e das diretrizes que nortearão a elaboração do PDTI.
 PT-PDTI	Nome: Modelo de Plano de Trabalho para a elaboração do PDTI
	Objetivo: Documento de plano de trabalho no qual estão descritas as informações essenciais de organização das atividades do projeto de elaboração do PDTI. Inclui um modelo de cronograma.

Diagnóstico

 Análise SWOT	Nome: Modelo de Análise SWOT
	Objetivo: Matriz que analisa os pontos fortes e fracos, ambientes interno e externo à TI 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 PDTI anterior, avaliação do referencial estratégico da TI, avaliação da organização da TI, SWOT da TI, necessidades de informação, serviços de TI, infraestrutura de TI, contratação de TI e pessoal de TI.

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 TI necessários para a realização das ações.
	Nome: Modelo de Plano Orçamentário

 <p>Plano Orçamentário</p>	<p>Objetivo: Registro da estimativa dos recursos orçamentários necessários para a execução das ações planejadas.</p>
 <p>Plano de gestão de riscos</p>	<p>Nome: Modelo de Plano de Gestão de Riscos</p> <p>Objetivo: Registro dos riscos associados às ações planejadas, contemplando a análise desses riscos e o planejamento de respostas.</p>
 <p>PDTI</p>	<p>Nome: Modelo de Referência de PDTI do SISP</p> <p>Objetivo: Modelo da estrutura e principais conteúdos a constarem no documento PDTI.</p>

7. Processo de Acompanhamento do PDTI

O objetivo de se realizar o acompanhamento do PDTI, neste guia, é auxiliar a gestão e a governança de TI com foco na mensuração do desempenho da TI organizacional. Essa mensuração visa a monitorar e avaliar a implementação das ações, o uso dos recursos e a entrega dos serviços, com o objetivo de se atender às estratégias e aos objetivos do negócio.

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

Os subprocessos que compõem este processo de acompanhamento do PDTI são:

- Planejamento
- Execução
- Monitoramento
- Avaliação Parcial
- Avaliação Final

O planejamento envolve, em suma, identificar quais serão objetos de monitoramento e/ou avaliação durante a execução do PDTI. Portanto, neste 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 PDTI. 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>). Dessa forma, o acompanhamento do PDTI focará nos aspectos de monitoramento e avaliação.

Os subprocessos Monitoramento e Avaliação Parcial se desenrolam durante a execução do PDTI. O que distingue o monitoramento das avaliações parciais são os seus objetivos. O monitoramento verifica se progresso das ações do PDTI estão evoluindo conforme o planejado, focando principalmente no processo, no esforço ou nas condições ambientais. As avaliações parciais, por sua vez, concentram-se nos

resultados parciais a serem alcançados ao longo da execução do PDTI.

A Avaliação Final é realizada no encerramento do PDTI. Neste momento, a equipe responsável pelo acompanhamento do PDTI avalia se os resultados almejados, definidos durante o processo de Elaboração, foram efetivamente alcançados.

O fluxo que representa o processo de Acompanhamento do PDTI é apresentado a seguir.

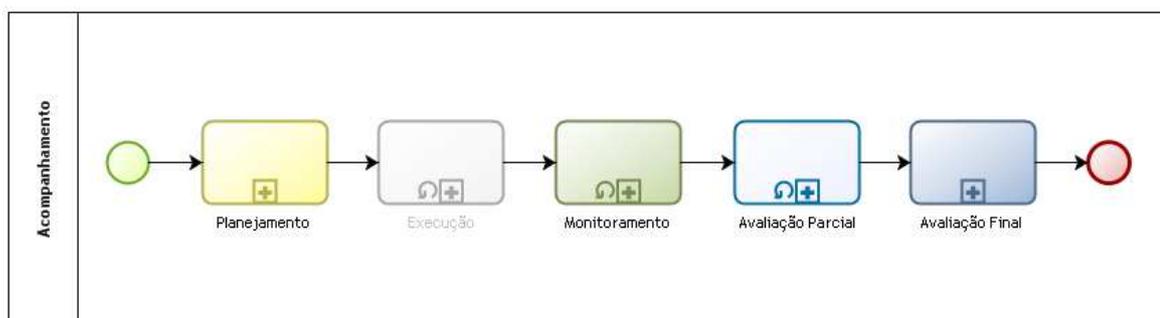


Figura 17: Processo de Acompanhamento do PDTI

7.1. Indicadores de acompanhamento

Acerca deste tópico, sugere-se a leitura do Guia Referencial Para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores, da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, onde são tratadas as dimensões do desempenho de um plano e sugeridos tipos de indicadores específicos para as mesmas. Neste guia, diferentes pesos são atribuídos a diversos fatores promotores de resultados, tais como:

- **Consciência estratégica:** formulação compartilhada e comunicação da estratégia;
- **Liderança:** capacidade de influenciar e mobilizar pessoas;
- **Estrutura:** definição clara de competências, áreas e níveis de responsabilidade;
- **Processos:** definição detalhada de procedimentos;
- **Projetos:** desdobramento de resultados em ações que perpassam estrutura

processos que se submetem a regimes intensivos de monitoramento;

- **Contratualização:** pactuação de resultados mediante mecanismos de monitoramento, avaliação e incentivos;
- **Pessoas:** dimensionamento de equipes, capacitação, comprometimento, alinhamento de valores;
- **Tecnologias de informação e comunicações:** inovação, integrações tecnológicas e automação;
- **Recursos financeiros:** disponibilidade, previsão e regularidade de fluxo.

Assim, a principal questão se concentra em como fazer os resultados serem obtidos e, para isso, faz-se necessário harmonizar todos esses fatores sob o abrigo de um modelo de gestão para resultados.

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.

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, de forma a realizar proposições valorativas.

De forma geral, os indicadores não são simplesmente números, ou seja, são atribuições de valor a objetivos, acontecimentos ou situações, de acordo com regras,

que 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. Destaca-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 imagem a seguir 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 PDTI.

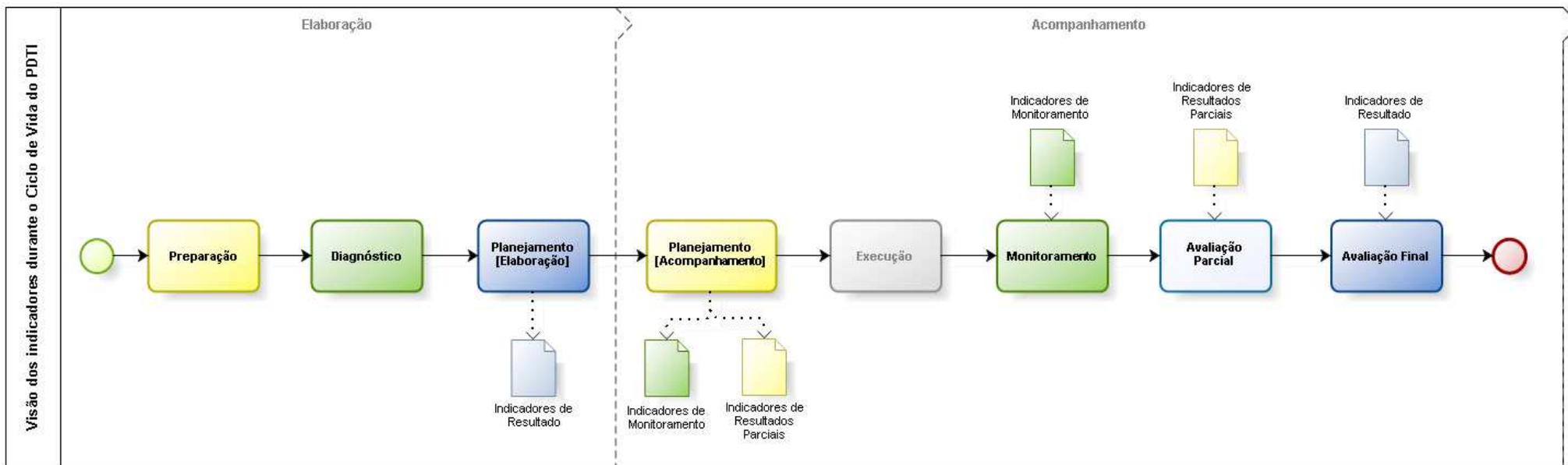


Figura 16: Visão dos indicadores durante o Ciclo de Vida do PDTI

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

Os indicadores de resultado podem ainda ser subdivididos em indicadores de resultado parciais e serão utilizados no subprocesso de Avaliação Parcial, durante a execução do PDTI. Entretanto, esta subdivisão deverá ser realizada no subprocesso de Planejamento do Acompanhamento.

Também neste subprocesso de Planejamento, 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.

7.2. Planejamento

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

A sistemática proposta, para orientar a elaboração do plano de acompanhamento do PDTI, leva em consideração que diversos elementos constituintes do PDTI precisam ser acompanhados (monitorados e/ou avaliados) durante toda a sua execução, visando ao sucesso deste. 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 TI organizacional.

Desta forma, o planejamento do acompanhamento do PDTI consiste em identificar que elementos serão objetos de monitoramento e/ou avaliação, definir indicadores específicos e estabelecer metas para esses indicadores. Segue, abaixo, o fluxo das atividades que compõem o planejamento do acompanhamento do PDTI.

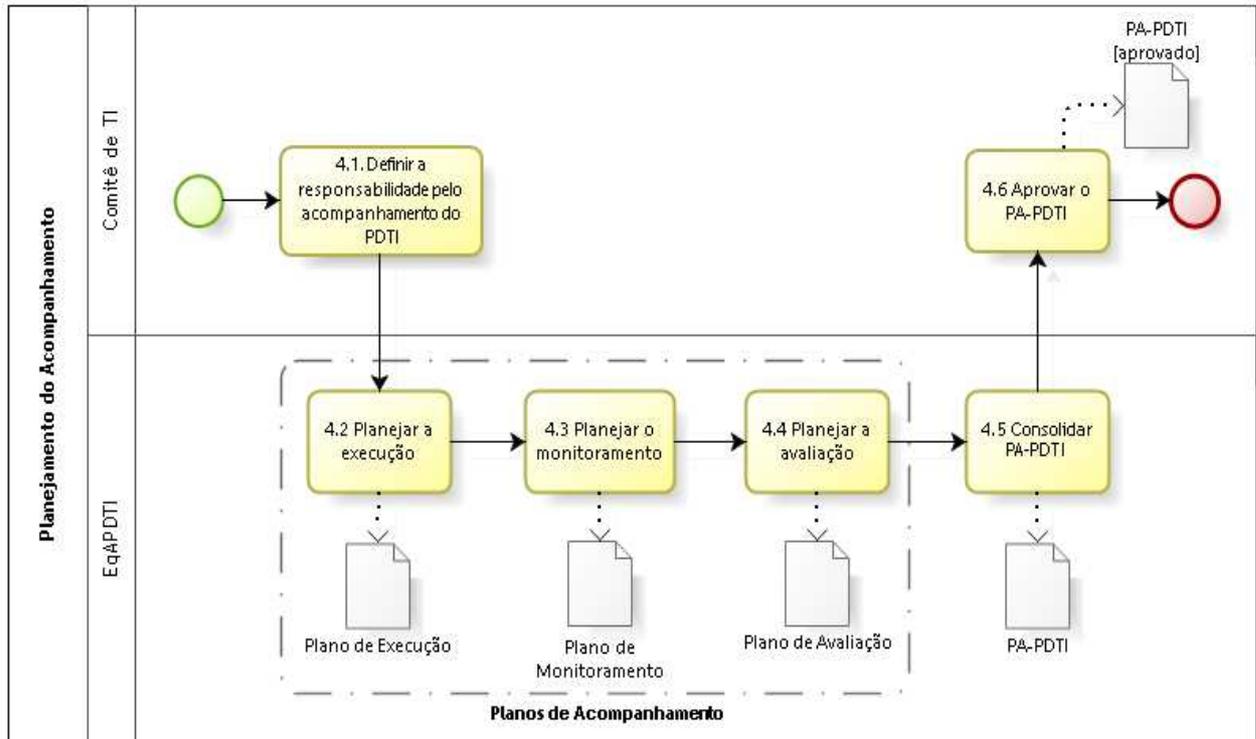


Figura 18: Subprocesso de Planejamento [Acompanhamento]

4.1 Definir a responsabilidade pelo acompanhamento do PDTI

4.1 Definir a responsabilidade pelo acompanhamento do PDTI	Objetivo: Definir os papéis e responsabilidades pelo acompanhamento do PDTI.
	Responsável: Comitê de TI.

- Entradas:**
- PDTI atual;
 - Organograma da organização;
 - Regimento Interno da organização;
 - Regimento Interno do Comitê de TI.

- Descrição das Tarefas:**
- Definir e formalizar a responsabilidade pelo acompanhamento do PDTI. Esta responsabilidade pode ser exercida, por exemplo, por uma:
 - Estrutura organizacional formalmente instituída para esta finalidade;
 - Função;
 - Equipe de Acompanhamento do PDTI.
 - Designar um responsável pelo acompanhamento do PDTI.

- Observações:**
- Caso a organização possua um Comitê Executivo de TI, o acompanhamento do PDTI poderá ser atribuído a este, preferencialmente;
 - Caso o órgão não possua uma estrutura ou função com competências para realização do acompanhamento do PDTI, propõe-se a criação de uma Equipe de Acompanhamento do PDTI – EqAPDTI.
 - Nesse caso, os membros da EqAPDTI serão designados pelo Comitê de TI, que deve indicar servidores tanto das áreas finalísticas quanto da área de TI;
 - O Comitê de TI também definirá o coordenador responsável e os membros da EqAPDTI.
 - Caberá ao coordenador especificar os papéis e funções de seus integrantes;
 - Em tempo, o coordenador indicará os responsáveis pelo fornecimento de dados e informações necessárias ao monitoramento e à avaliação.
 - Sugere-se que o perfil do coordenador da EqAPDTI contemple as seguintes competências:
 - Conhecimento em gerência de projetos;
 - Conhecimento em gestão por resultados;
 - Conhecimento do negócio da organização;
 - Conhecimento da TI organizacional (Governança de TI; não precisa necessariamente ser da área de TI);
 - Bom negociador, comunicador e mediador de conflitos.

- As definições sobre a EqAPDTI 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 TI ou à Autoridade Máxima da Organização, a depender das atribuições que lhes forem conferidas por fundamento legal.
- A critério do Comitê de TI, poderá ser designada a mesma equipe responsável pela elaboração do PDTI, porém há a necessidade de inclusão de atribuição específica para o acompanhamento do PDTI na portaria de nomeação.

Saídas:

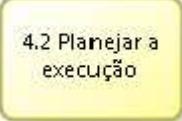
- Proposta para revisão do Regimento Interno com competência formalizada para acompanhamento do PDTI;
- Portaria de designação da EqAPDTI.

Referências:

- Não se aplica.

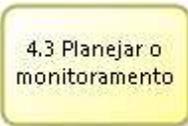
Materiais auxiliares:

- Modelo de Portaria de Designação da EqAPDTI (vide seção Anexos).

4.2 Planejar a execução	
	<p>Objetivo: Identificar e consolidar os projetos necessários para a realização do plano de metas e ações.</p> <p>Responsável: Equipe de Acompanhamento do PDTI.</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PDTI atual (Plano de Metas e Ações). 	
<p>Descrição das Tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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; • Avaliar a conveniência de agrupá-los em portfólios de projetos; • Estimar a contribuição de cada projeto que compõe uma ação para o atingimento da mesma em termos percentuais. <p>Observações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os percentuais de contribuição das ações para as metas servirão para a determinação do progresso das mesmas em relação às ações que a compõem; • Os percentuais de contribuição dos projetos para as ações servirá para a determinação do progresso das mesmas em relação aos projetos que a compõem, em tempo real; • Para a identificação e priorização dos projetos e/ou portfólios, sugere-se utilizar a MGPP-SISP e a MGP-SISP, disponíveis no endereço http://sisp.gov.br; • 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 o nível de maturidade distinto umas das outras, e, no caso deste guia, são sugeridas informações minimamente necessárias para a gestão de projetos/portfólios em nível do PDTI, ficando a cargo da equipe complementar ou não as informações no plano de execução. 	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plano de Execução (compõe o Plano de Acompanhamento do PDTI). 	
<p>Referências:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP – MGPP-SISP (MP/SLTI, 2013); • Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP – MGP-SISP (MP/SLTI, 2011); • COBIT 5. 	
<p>Materiais auxiliares:</p>	

- Modelo de Plano de Execução – compõe o Modelo de Plano de Acompanhamento do PDTI (vide seção Anexos).

4.3 Planejar o monitoramento

	Objetivo: Identificar e consolidar os critérios e os objetos para o monitoramento.
	Responsável: Equipe de Acompanhamento do PDTI.

Entradas:

- PDTI atual;
- Plano de Execução.

Descrição das Tarefas:

- Estabelecer critérios e/ou diretrizes do monitoramento;
- Estabelecer os objetos do monitoramento (O que monitorar?);
- Estabelecer 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: a finalidade, a periodicidade, o responsável e o valor de referência;
- Definir uma fórmula de cálculo para o indicador (opcional);
- Definir ações corretivas (O que fazer em caso de desvios dos valores de referência – opcional).

Observações:

- Sugere-se, como objetos a serem monitorados, minimamente: as execuções física e orçamentária e os riscos;
 - Adicionalmente, também podem ser objetos de monitoramento os fatores ambientais, que são os meios que contribuem para o alcance de resultados, tais como: os fatores críticos de sucesso, a comunicação, a gestão de pessoas, o índice de produtividade, a capacidade de execução da TI, etc.
- Os critérios e/ou diretrizes, bem como os objetivos do monitoramento, serão determinados pelo Comitê de TI e orientarão a definição dos indicadores e dos respectivos valores de referência;
- Para o monitoramento, poderão ser utilizados, dentre outros, os indicadores de esforço de que trata o Guia Referencial Para Medição de Desempenho (citado abaixo), a saber: de execução, de excelência e de economicidade;
- 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 PDTI.

Saídas:

- Plano de Monitoramento (compõe o Plano de Acompanhamento do PDTI).

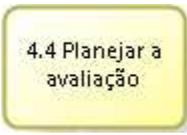
Referências:

- *Evaluation* (WEISS, 1998);
- *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management*. (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 PDTI (vide seção Anexos).

4.4 Planejar a avaliação

	Objetivo: Identificar e consolidar os critérios e os objetos para a avaliação.
	Responsável: Equipe de Acompanhamento do PDTI.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• PDTI atual;• Plano de Execução;• Plano de Monitoramento.	
Descrição das Tarefas: <ul style="list-style-type: none">• Estabelecer critérios e/ou diretrizes da avaliação;• Estabelecer os objetos da avaliação (O que avaliar?);• Estabelecer os objetivos (ou justificativas) da avaliação (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 o momento e a periodicidade da avaliação (Quando avaliar?);• Estabelecer para os indicadores definidos: a finalidade, a periodicidade, o responsável e a meta;• Definir uma fórmula de cálculo para o indicador (opcional).	
Observações: <ul style="list-style-type: none">• Sugere-se, como elementos a serem avaliados, minimamente: as execuções física e orçamentária, o cumprimento das metas, o alinhamento estratégico e os riscos;<ul style="list-style-type: none">• Adicionalmente, também podem ser avaliados outros objetos, como por exemplo, a gestão de pessoas.• Deve-se avaliar a oportunidade e a conveniência da utilização dos indicadores de resultado definidos no processo de elaboração do PDTI. Neste caso, pode-se criar metas parciais que serão 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 TI;<ul style="list-style-type: none">◦ Ações mais complexas, de maior criticidade ou de maior importância estratégica, podem exigir avaliações mais frequentes ao longo do processo de acompanhamento. Outras ações menos complexas, de menor criticidade ou menor importância estratégica, podem exigir uma baixa frequência de avaliação ou apenas uma avaliação ao final do PDTI.• Vale ressaltar que os indicadores de resultado parciais 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 parcial ou final e ocorrerão, respectivamente, em tempo de execução ou ao final do acompanhamento do PDTI.
- Os critérios e/ou diretrizes, bem como os objetivos da avaliação, serão determinados pelo Comitê de TI 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 PDTI;
- Os indicadores de avaliação, baseados nos resultados alcançados, servirão de subsídios para tomada de decisão por parte do Comitê de TI;
- Para a avaliação, poderão ser utilizados, dentre outros, os indicadores de resultado de que trata o Guia Referencial Para Medição de Desempenho (referenciado abaixo), a citar: de eficiência, de eficácia e de efetividade.

Saídas:

- Plano de Avaliação (compõe o Plano de Acompanhamento do PDTI).

Referências:

- *Evaluation* (WEISS, 1998);
- *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management*. (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 PDTI (vide seção Anexos).

4.5 Consolidar o Plano de Acompanhamento do PDTI

4.5 Consolidar
PA-PDTI

Objetivo:

Consolidar os planos de execução, de monitoramento e de avaliação num único documento (PA-PDTI), bem como incorporar e atualizar o plano de gestão de risco do PDTI e elaborar o plano de comunicação.

Responsável:

Equipe de Acompanhamento do PDTI.

Entradas:

- PDTI atual;
- Plano de Execução;
- Plano de Monitoramento;
- Plano de Avaliação.

Descrição das Tarefas:

- Recuperar o plano de gestão de riscos no PDTI 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 PDTI:
 - Identificar as partes interessadas, ou público-alvo, no acompanhamento do PDTI;
 - 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 PDTI, com base nos planos de execução, de monitoramento, de avaliação, de gestão de riscos e de comunicação.

Observações:

- O Plano de Acompanhamento do PDTI 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 PDTI e está contido neste plano;
 - As atualizações do plano de gestão de riscos devem ser submetidas à nova aprovação por parte do Comitê de TI, conforme os critérios e diretrizes definidos neste próprio plano.
- O plano de comunicação visa documentar as necessidades de informação e as formas de comunicação ao longo do processo de acompanhamento do PDTI;
 - 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 PDTI – PA-PDTI.

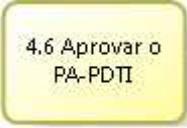
Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Modelo de Plano de Acompanhamento (vide seção Anexos).

4.6 Aprovar o Plano de Acompanhamento do PDTI

	Objetivo: Aprovar o Plano de Acompanhamento do PDTI – PA-PDTI.
	Responsável: Comitê de TI.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• PA-PDTI;• Regimento Interno do Comitê de TI.	
Descrição das Tarefas: <ul style="list-style-type: none">• Avaliar e aprovar o Plano de Acompanhamento – PA-PDTI;• Propor ajustes e adequações no PA-PDTI, se necessário.	
Observações: <ul style="list-style-type: none">• O Regimento Interno do Comitê pode formalizar as responsabilidades e as atribuições inerentes ao acompanhamento do PDTI, por parte de seus membros.• Se o Comitê de TI não aprovar o Plano de Acompanhamento do PDTI, 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: <ul style="list-style-type: none">• PA-PDTI – aprovado.	
Referências: <ul style="list-style-type: none">• Não se aplica.	
Materiais auxiliares: <ul style="list-style-type: none">• Não se aplica.	

7.3. Monitoramento

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 isto, 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 melhor ajustadas.

O monitoramento, no âmbito do acompanhamento do PDTI, pode ser considerado como uma atividade constante e sistemática de coleta de informações a respeito do desempenho da execução do PDTI, 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 PDTI. Essas ações relacionam-se às situações de baixa criticidade. Dessa forma, evita-se o acionamento do Comitê de TI 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 PDTI.

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

As atividades que compõem o subprocesso de monitoramento são:

- 5.1 Monitorar indicadores;
- 5.2 Consolidar informações;

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

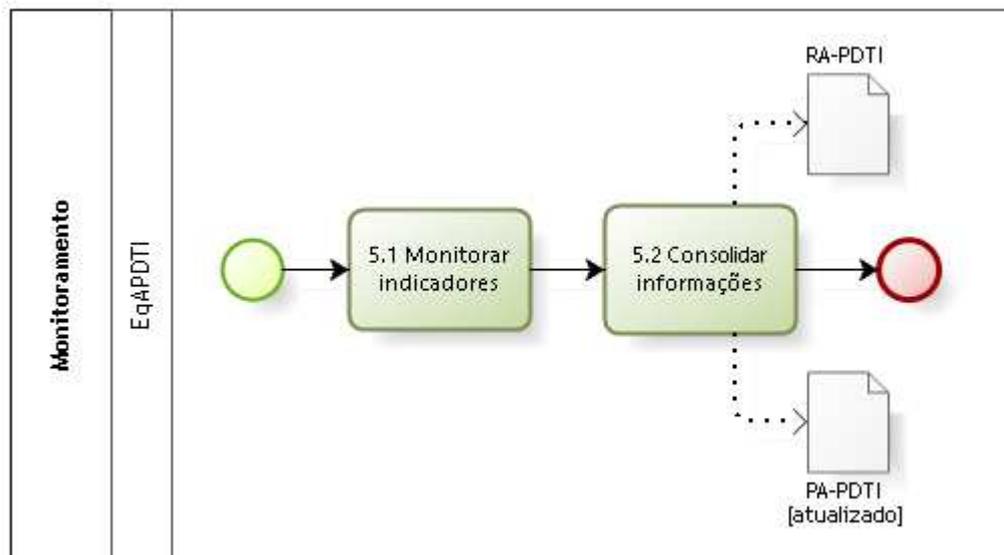


Figura 19: Subprocesso de Monitoramento

5.1 Monitorar indicadores

5.1 Monitorar indicadores	<p>Objetivo: Coletar e analisar os indicadores de monitoramento.</p> <p>Responsável: Equipe de Acompanhamento do PDTI.</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none">• PA-PDTI.	
<p>Descrição das Tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Monitorar os objetos definidos no Plano de Monitoramento (contido no PA-PDTI);• Coletar e registrar o resultado dos indicadores de monitoramento;• Analisar os valores coletados pelos indicadores, comparando-os aos valores de referência definidos no PA-PDTI;• 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.	
<p>Observações:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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 Relatório de Acompanhamento;• Para uma melhor visualização das informações, acerca da situação atual do acompanhamento do PDTI, por parte da equipe de acompanhamento e/ou do comitê, poder-se-á utilizar o Modelo de Painel de Acompanhamento do PDTI, que contém:<ul style="list-style-type: none">• Painel de Acompanhamento das Metas e Ações: Que informa a situação da meta/ação, como o status das execuções física e orçamentária, bem como o percentual de execução das metas e das 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 de 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;• Tabela de registro de riscos: Onde serão registradas a ocorrência de todos os riscos identificados durante a execução do PDTI. 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, ficará a critério da equipe de acompanhamento;	

<ul style="list-style-type: none"> • 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 TI.
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dados do monitoramento – (<i>insumo para o RA-PDTI</i>): <ul style="list-style-type: none"> ◦ Resultados dos indicadores; ◦ Status das ações; ◦ Desvios identificados e ações corretivas executadas; ◦ Necessidades de ajustes nos indicadores de monitoramento.
<p>Referências:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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, 2010); • <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/SEGEF, 2009); • Indicadores: orientações básicas aplicadas à gestão pública (MP/SPI, 2012); • Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP – MGP-SISP (MP/SLTI, 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).
<p>Materiais auxiliares:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Relatório de Acompanhamento – RA-PDTI (vide seção Anexos); • Modelo de Painel de Acompanhamento do PDTI – AC-PDTI (vide seção Anexos).

5.2 Consolidar informações

5.2 Consolidar informações

Objetivo:

Consolidar informações sobre o monitoramento no RA-PDTI.

Responsável:

Equipe de Acompanhamento do PDTI.

Entradas:

- Dados do monitoramento – *(insumo para o RA-PDTI)*:
 - Resultados dos indicadores;
 - Status das ações;
 - Desvios identificados e ações corretivas executadas;
 - Necessidades de ajustes nos indicadores de monitoramento.
- PA-PDTI.

Descrição das Tarefas:

- Criar Painel de Acompanhamento do PDTI – AC-PDTI, a partir dos dados de monitoramento levantados;
- Reavaliar diretrizes, objetos, objetivos e indicadores de monitoramento e atualizar o PA-PDTI, se necessário;
- Informar quais as ações estão sendo monitoradas;
- Comparar o status de cada ação em execução ao cronograma previsto no plano de execução;
- Agrupar 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.
- Consolidar as informações a serem reportadas no RA-PDTI, conforme modelo de Relatório de Acompanhamento;
- Verificar se há necessidade de ajuste ou refinamento das informações contidas no PA-PDTI e atualizá-lo.

Observações:

- O Painel de Acompanhamento do PDTI – AC-PDTI – é um documento opcional, mas que pode auxiliar a equipe de acompanhamento a ter uma visão geral do andamento da execução do PDTI;
- Se for necessária a atualização do PA-PDTI, este deve ser encaminhado ao Comitê de TI para aprovação, bem como as justificativas que acarretaram na mudança. Por sua vez, o

Comitê deverá avaliar e aprovar o PA-PDTI 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 Parcial das Metas, 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 PDTI, que será descrito no próximo tópico.

Saídas:

- Painel de Acompanhamento – AC-PDTI;
- PA-PDTI – atualizado;
- RA-PDTI.

Referências:

- *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management.* (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-PDTI (vide seção Anexos);
- Modelo de Painel de Acompanhamento do PDTI – AC-PDTI (vide seção Anexos).

7.4. Avaliação parcial

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.

A avaliação parcial, no âmbito deste guia, pode ser considerada como uma atividade periódica, durante a execução do PDTI, que tem o intuito de coletar informações a respeito de resultados parciais desta execução. Esses resultados parciais, 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 parcial 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.

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

Durante a execução das atividades poderão surgir necessidades de ajustes dos indicadores de forma a melhor adaptá-los à realidade observada. Esses ajustes deverão ser submetidos à aprovação pelo Comitê de TI.

As atividades que compõem o subprocesso de Avaliação Parcial são:

- 6.1 Coletar e consolidar indicadores;
- 6.2 Analisar resultados;
- 6.3 Avaliar resultados parciais.

A imagem que representa o subprocesso de Avaliação Parcial é apresentada a seguir. 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 possíveis artefatos utilizados como entrada e os que são gerados como saída da atividade.

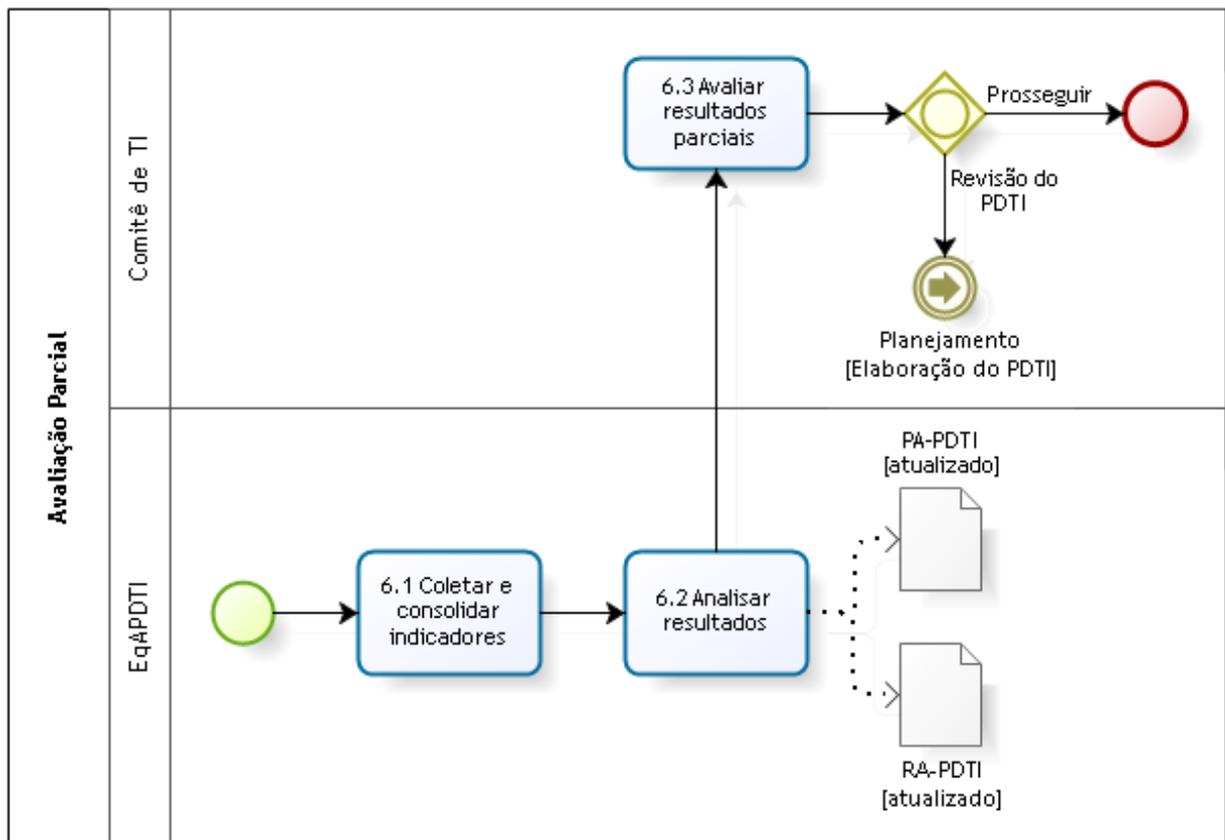


Figura 20: Subprocesso de Avaliação Parcial

6.1 Coletar e consolidar indicadores

6.1 Coletar e consolidar indicadores

Objetivo:

Coletar e consolidar os indicadores de resultado parciais da execução do PDTI.

Responsável:

Equipe de Acompanhamento do PDTI.

Entradas:

- PDTI atual;
- PA-PDTI;
- RA-PDTI.

Descrição das Tarefas:

- Coletar o consolidado dos dados gerados durante o subprocesso de monitoramento;
- Coletar e registrar os indicadores de resultados parciais relativos à execução do PDTI, conforme Plano de Avaliação contido no PA-PDTI;
- 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, deve-se consolidar também os demais objetos como, por exemplo, a gestão de pessoal.

Observações:

- Os dados consolidados durante o monitoramento, já registrados no RA-PDTI, também são insumos importantes a serem utilizados durante a avaliação parcial;
- Vale ressaltar que é no Plano de Avaliação que os indicadores de resultados parciais, 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 parciais 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-PDTI.

Saídas:

- Dados consolidados dos indicadores parciais – (*insumo para o RA-PDTI*):
 - Resultado dos indicadores;

- Status das metas;
- Propostas de ações corretivas, redirecionamentos e/ou repactuação de metas.

Referências:

- *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management*. (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-PDTI (vide seção Anexos).

6.2 Analisar resultados

6.2 Analisar resultados

Objetivo:

Analisar os resultados consolidados e atualizar o RA-PDTI a partir dessas informações.

Responsável:

Equipe de Acompanhamento do PDTI.

Entradas:

- Dados consolidados dos indicadores parciais – (*insumo para o RA-PDTI*):
 - Resultados dos indicadores;
 - Status das metas;
 - Propostas de ações corretivas, redirecionamentos e/ou repactuação de metas.
- PA-PDTI;
- RA-PDTI.

Descrição das Tarefas:

- Reavaliar as diretrizes, objetos, objetivos e indicadores do Plano de Avaliação do PA-PDTI, 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 parciais estabelecidas no PA-PDTI;
- Analisar alinhamento estratégico das ações de TI;
 - Verificar a inclusão de novas demandas, bem como a repriorização das ações.
- Atualizar o RA-PDTI com as informações dos resultados parciais da execução do PDTI:
 - Elaborar parecer sobre as execuções física e orçamentária do PDTI;
 - 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 TI, 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 TI, podendo gerar a necessidade de ajustes nos objetivos estratégicos e/ou na

visão de futuro da TI, por exemplo.

Saídas:

- PA-PDTI - atualizado;
- RA-PDTI - atualizado com as informações de avaliação parcial.

Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Modelo de Relatório de Acompanhamento – RA-PDTI (vide seção Anexos).

6.3 Avaliar resultados parciais	
<div style="border: 1px solid #0070c0; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 6.3 Avaliar resultados parciais </div>	<p>Objetivo: Avaliar os resultados parciais do acompanhamento do PDTI, consolidado no PA-PDTI.</p> <p>Responsável: Comitê de TI.</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PDTI atual; • PA-PDTI; • RA-PDTI; • Regimento Interno do Comitê de TI. 	
<p>Descrição das Tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliar os resultados (pareceres) parciais do acompanhamento do PDTI consolidados no RA-PDTI; • 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 PDTI; • Aprovar o RA-PDTI. <p>Observações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os redirecionamentos e ajustes necessários deverão constar na ata da reunião do Comitê de TI 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 PDTI em maior ou menor grau. Para tanto, poderão ser utilizadas as atividades que constam no processo de elaboração do PDTI (no que couber). • É de responsabilidade do Comitê de TI o alcance dos objetivos e das metas de TI. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Deverão ser registradas no RA-PDTI todas as deliberações referentes a redirecionamentos e ações corretivas. • Se o RA-PDTI não for aprovado pelo comitê de TI, 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 TI deve verificar o seu regimento interno com o propósito de se certificar das responsabilidades referentes à condução desta atividade de avaliação. 	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PA-PDTI - aprovado; • RA-PDTI - aprovado; 	

Referências:

- Não se aplica.

Materiais auxiliares:

- Não se aplica.

7.5. Avaliação final

O propósito da avaliação, segundo a OECD (2002), 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.

Segue, abaixo, as atividades que compõem o subprocesso de Avaliação Final:

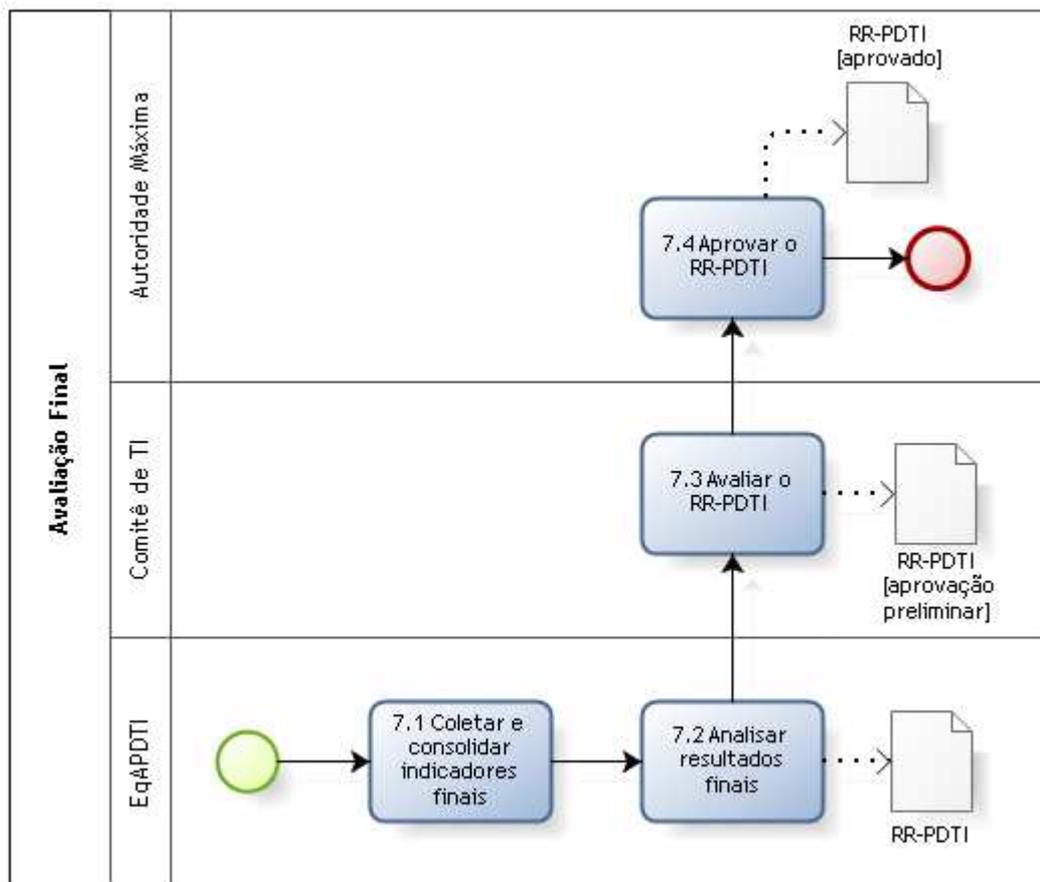


Figura 21: Subprocesso de Avaliação Final

7.1 Coletar e consolidar indicadores finais

7.1 Coletar e consolidar indicadores finais

Objetivo:

Coletar e consolidar os indicadores de resultados finais da execução do PDTI.

Responsável:

Equipe de Acompanhamento do PDTI.

Entradas:

- PDTI atual;
- PA-PDTI;
- RA-PDTI.

Descrição das Tarefas:

- Apurar e registrar os indicadores de resultados finais relativos à execução do PDTI, conforme PA-PDTI;
- 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 parciais;
 - Avaliação parcial do andamento das metas e ações;
 - Avaliação parcial das execuções físicas e orçamentárias;
 - Avaliação parcial dos riscos;
 - Avaliação dos fatores ambientais que contribuiram, ou não, para a adequada execução do PDTI;
 - Avaliação parcial com relação ao alinhamento das ações às estratégias da organização;
 - Avaliação parcial do plano de gestão de pessoas, dentre outros.
- Consolidar os dados levantados organizando as informações referentes aos resultados alcançados ao final da vigência do PDTI.

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 parciais 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 PDTI. Eles geram insumos substanciais para a criação do Relatório de Resultados que será produzido posteriormente.

Saídas:

- Dados consolidados dos indicadores de resultado – *(insumo para o RR-PDTI)*.

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	<p>Objetivo: Avaliar os resultados alcançados a partir da realização das ações do PDTI.</p> <p>Responsável: Equipe de Acompanhamento do PDTI.</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none">• PDTI atual;• PA-PDTI;• RA-PDTI;• Dados consolidados dos indicadores de resultado – (insumo para o RR-PDTI).	
<p>Descrição das Tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Analisar as informações consolidadas;• Analisar a execução do PDTI de modo a responder os seguintes questionamentos:<ul style="list-style-type: none">◦ As ações planejadas foram executadas?◦ As metas foram alcançadas?◦ As necessidades de TI foram atendidas?◦ O referencial estratégico da TI foi atingido (missão, visão, objetivos estratégicos da TI)?◦ 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:<ul style="list-style-type: none">◦ 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 TI identificadas durante o processo de acompanhamento do PDTI;• Analisar a execução do plano de gestão de pessoas;• Registrar as lições aprendidas durante o Ciclo de Vida do PDTI;• Elaborar um parecer destacando e evidenciando os impactos (efetividade) gerados pela execução das ações de TI no órgão;• Consolidar informações e emitir um parecer prévio (Relatório de Resultados – RR-PDTI) para avaliação por parte do comitê de TI. <p>Observações:</p> <ul style="list-style-type: none">• A análise efetuada permite estabelecer trilhas de aprendizagem organizacional, ou seja, autoavaliações que possibilitam o aperfeiçoamento da organização;• O RR-PDTI 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-PDTI ocorre somente após a aprovação da Autoridade Máxima. Antes disso, o RR-PDTI estará sujeito a alterações e ajustes, sob demanda tanto do comitê de TI quanto da autoridade máxima do órgão.

Saídas:

- RR-PDTI.

Referências:

- Não de aplica.

Materiais auxiliares:

- Modelo de Relatório de Resultado – RR-PDTI (vide seção Anexos).

7.3 Avaliar o Relatório de Resultados do PDTI [preliminar]

7.3 Avaliar o RR-PDTI	Objetivo: Avaliar o Relatório de Resultados do PDTI [RR-PDTI], de forma preliminar.
	Responsável: Comitê de TI.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• RR-PDTI;• Regimento Interno do Comitê de TI.	
Descrição das Tarefas: <ul style="list-style-type: none">• Avaliar e aprovar, de forma preliminar, o Relatório de Resultados do PDTI, criado pela Equipe de Acompanhamento do PDTI;• Propor ajustes e adequações no RR-PDTI, se necessário;• Encaminhar RR-PDTI (aprovado pelo Comitê) à Autoridade Máxima do Órgão para aprovação final. Observações: <ul style="list-style-type: none">• Em caso de não aprovação, o RR-PDTI deverá ser encaminhado para a Equipe de Acompanhamento do PDTI para adequações e ajustes. Após isto, este relatório deverá ser encaminhado ao Comitê de TI para nova análise e aprovação preliminar.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• RR-PDTI - aprovado preliminarmente.	
Referências: <ul style="list-style-type: none">• Não se aplica.	
Materiais auxiliares: <ul style="list-style-type: none">• Não se aplica.	

7.4 Aprovar o Relatório de Resultados do PDTI [final]

7.4 Aprovar o RR-PDTI [final]	Objetivo: Aprovar o Relatório de Resultados do PDTI [RR-PDTI].
	Responsável: Autoridade Máxima.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• RR-PDTI;	
Descrição das Tarefas: <ul style="list-style-type: none">• Aprovar, em última instância, o RR-PDTI elaborado pela Equipe de Acompanhamento do PDTI e já aprovado, de maneira preliminar, pelo Comitê de TI;• Propor ajustes e adequações no RR-PDTI, se necessário	
Observações: <ul style="list-style-type: none">• Em caso de não aprovação, o RR-PDTI deverá ser encaminhado ao Comitê de TI 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 PDTI.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• RR-PDTI - aprovado.	
Referências: <ul style="list-style-type: none">• Não se aplica.	
Materiais auxiliares: <ul style="list-style-type: none">• Não se aplica.	

7.6. Artefatos do processo de Acompanhamento

Esta seção apresenta alguns dos documentos utilizados durante o processo de Acompanhamento do PDTI. Estes documentos têm caráter exemplificativo, sendo possível a alteração/customização de tópicos e das informações conforme critérios e necessidades da organização. Estes documentos sugeridos são abrangidos pelos seguintes artefatos:

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

O tópico Anexos apresenta cada um destes documentos. Vale ressaltar que no tópico citado 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.

Planejamento

 <p>Portaria de designação da EqAPDTI</p>	<p>Nome: Modelo de Portaria de designação da EqAPDTI</p> <p>Objetivo: Instrumento de formalização que designa a equipe responsável pelo acompanhamento do PDTI, bem como o respectivo coordenador.</p>
 <p>PA-PDTI</p>	<p>Nome: Modelo de Plano de Acompanhamento do PDTI - PA-PDTI</p> <p>Objetivo: Documento a ser utilizado para o planejamento do acompanhamento da execução do PDTI, composto por:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Plano de Execução;2. Plano de Monitoramento;3. Plano de Avaliação;4. Plano de Gestão de Risco;5. Plano de Comunicação.

Monitoramento

 <p>AC-PDTI</p>	<p>Nome: Modelo de Painel de Acompanhamento do PDTI – AC-PDTI</p> <p>Objetivo: Documento a ser utilizado durante o monitoramento do PDTI. É onde estará a informação, em tempo real, relativo ao status das metas e ações, constituído por:</p> <ol style="list-style-type: none">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.
 <p>RA-PDTI</p>	<p>Nome: Modelo de Relatório de Acompanhamento do PDTI – RA-PDTI</p> <p>Objetivo: Documento a ser utilizado para registrar a evolução dos indicadores de monitoramento e dos indicadores de resultado parciais alcançados durante a execução do PDTI.</p>

Avaliação Final

	<p>Nome: Modelo de Relatório de Resultados do PDTI - RR-PDTI</p>
--	---



RR-PDTI

Objetivo:

Documento a ser utilizado para registrar e avaliar todos os resultados alcançados durante a execução do PDTI.

Siglas

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

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

Glossário

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

Item	Descrição
Arquitetura Tecnológica	Disciplina responsável pela definição, padronização e gestão das plataformas padrão de hardware e software de uma organização.
Boa prática	Existência de consenso 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.
EGTIC	É um instrumento de Gestão de do SISP, que traça a direção da TI, definindo um plano estratégico que visa promover a melhoria contínua da gestão e governança de TI, assim como a sustentação da infraestrutura, além de subsidiar os órgãos do Sistema na elaboração dos Planejamentos de Tecnologia da Informação, inclusive em atendimento ao que determina o artigo 3º da Instrução Normativa (IN) SLTI/MP nº 4, de 11 de setembro de 2014.
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 TI	Consiste em aspectos de liderança, estrutura organizacional e processos que garantam que a área de TI da organização suporte

	e aprimore os objetivos e as estratégias da organização. É de responsabilidade dos executivos e da alta direção. (COBIT)
ITIL	Orienta o gerenciamento de serviços de TI. Consiste de uma série de publicações que fornecem recomendações para prover qualidade dos serviços de TI, e dos Processos e recursos necessários para suportá-los. (Glossário ITIL®)
Plano Plurianual	Instrumento legal de planejamento de maior alcance temporal no estabelecimento das prioridades e no direcionamento das ações do governo. Estabelece para a administração pública, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas que orientarão a aplicação dos recursos públicos para um período equivalente ao do mandato do chefe do Poder Executivo deslocado em um exercício (atualmente, quatro anos).
Processo	Conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas. Os processos são disparados por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados que podem conduzir ao término do processo ou a outro processo. Processos são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas e consomem recursos na sua execução (tempo, dinheiro, materiais). (BPM-CBOK®)
Projeto	Esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. (Guia PMBOK®, 4ª Edição)
Risco	Um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo.
Tecnologia da Informação	Recursos necessários para adquirir, processar, armazenar e disseminar informações. (NBR ISO/IEC 38500: 2009)

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 – SEGEP. **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 – SEGEP. **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 – SEGEP. **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 Logística e Tecnologia da Informação – SLTI. **Estratégia Geral de Tecnologia da Informação e Comunicações – EGTIC – 2014-2015**. Brasília: MP, 2014. 55 p. Disponível em < <http://www.sisp.gov.br/egtic/wiki/download/file/EGTIC> >. Acesso em: 2 fev. 2015.

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 TI 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/mgppsisp/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/mgppsisp/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. **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.

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.

Anexos

I. Modelo de Portaria de Designação da EqEPDTI

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

III. Modelo de Plano de Trabalho para a elaboração do PDTI

Logotipo
Do
órgão

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

Plano de Trabalho

Elaboração do Plano Diretor de Tecnologia de Informação

Histórico de Versões

Data	Versão	Descrição	Autor

Índice

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. VISÃO GERAL.....	4
2.1. Objetivo.....	4
2.2. Justificativa.....	4
2.3. Contexto da Unidade de TI.....	4
2.4. Alinhamento Estratégico.....	4
2.5. Fatores Motivacionais.....	4
2.6. Premissas e Restrições.....	4
3. EQUIPE PARTICIPANTE.....	4
4. PARTES INTERESSADAS.....	5
5. METODOLOGIA APLICADA.....	5
6. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA.....	5
7. PRINCÍPIOS E DIRETRIZES.....	5
8. CRONOGRAMA.....	5

<< Orientação para uso:

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

INTRODUÇÃO

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

VISÃO GERAL

2.1. Objetivo

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

2.2. Justificativa

<<justificativa do projeto de elaboração do PDTI>>

2.3. Contexto da Unidade de TI

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

2.4. Alinhamento Estratégico

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

2.5. Fatores Motivacionais

<<Fatores motivacionais para a elaboração do PDTI>>

2.6. Premissas e Restrições

<<Premissas e restrições para elaboração do PDTI>>

EQUIPE PARTICIPANTE

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

Nome	Papel	Telefone	E-mail

PARTES INTERESSADAS

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

Nome	Órgão	Cargo

METODOLOGIA APLICADA

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

DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

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

PRINCÍPIOS E DIRETRIZES

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

CRONOGRAMA

Atividade	Data de Início	Data de Término	Responsável

IV. Modelo de Cronograma [Elaboração]

	⊖	Nome	Duração	Início	Término	Predecessoras	Nome do Recurso
1	⊖	Elaboração do PDTI	70 dias	03/01/11 08:00	08/04/11 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 PDTI	1 dia	03/01/11 08:00	03/01/11 17:00		Comitê de TI
4		Definir a EqEPDTI	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 PDTI
6		Consolidar documentos de referência	2 dias	06/01/11 08:00	07/01/11 17:00	5	Equipe de Elaboração do PDTI
7		Identificar estratégias da organização	2 dias	10/01/11 08:00	11/01/11 17:00	6	Equipe de Elaboração do PDTI
8		Identificar princípios e diretrizes	2 dias	12/01/11 08:00	13/01/11 17:00	7	Equipe de Elaboração do PDTI
9		Elaborar o PT-PDTI	3 dias	14/01/11 08:00	18/01/11 17:00	8	Equipe de Elaboração do PDTI
10		Aprovar o PT-PDTI	1 dia	19/01/11 08:00	19/01/11 17:00	9	Comitê de TI
11	⊖	Diagnóstico	40 dias	20/01/11 08:00	16/03/11 17:00		
12		Analisar os resultados do PDTI anterior	4 dias	20/01/11 08:00	25/01/11 17:00	10	Equipe de Elaboração do PDTI
13		Analisar o referencial estratégico de TI	1 dia	26/01/11 08:00	26/01/11 17:00	12	Equipe de Elaboração do PDTI
14		Analisar a organização da TI	1 dia	27/01/11 08:00	27/01/11 17:00	13	Equipe de Elaboração do PDTI
15		Realizar análise SWOT da TI	1 dia	28/01/11 08:00	28/01/11 17:00	14	Equipe de Elaboração do PDTI
16		Estimar a capacidade de execução da TI	3 dias	31/01/11 08:00	02/02/11 17:00	15	Equipe de Elaboração do PDTI
17		Planejar o levantamento das necessidades	1 dia	03/02/11 08:00	03/02/11 17:00	16	Equipe de Elaboração do PDTI
18		Identificar Necessidades de Informação	10 dias	04/02/11 08:00	17/02/11 17:00	17	Equipe de Elaboração do PDTI
19		Identificar as necessidades de serviços	5 dias	18/02/11 08:00	24/02/11 17:00	18	Equipe de Elaboração do PDTI
20		Identificar as necessidades de infraestrutura	10 dias	25/02/11 08:00	10/03/11 17:00	19	Equipe de Elaboração do PDTI
21		Identificar as necessidades de contratação	10 dias	25/02/11 08:00	10/03/11 17:00	19	Equipe de Elaboração do PDTI
22		Identificar as necessidades de pessoal	10 dias	25/02/11 08:00	10/03/11 17:00	19	Equipe de Elaboração do PDTI
23		Consolidar o Inventário de Necessidades	1 dia	11/03/11 08:00	11/03/11 17:00	20;21;22	Equipe de Elaboração do PDTI
24		Alinhar as necessidades de TI às estratégias da organização	2 dias	14/03/11 08:00	15/03/11 17:00	23	Equipe de Elaboração do PDTI
25		Aprovar o inventário de necessidades	1 dia	16/03/11 08:00	16/03/11 17:00	24	Comitê de TI
26	⊖	Planejamento	17 dias	17/03/11 08:00	08/04/11 17:00		
27		Atualizar critérios de priorização	1 dia	17/03/11 08:00	17/03/11 17:00	25	Comitê de TI
28		Priorizar as necessidades inventariadas	1 dia	18/03/11 08:00	18/03/11 17:00	27	Equipe de Elaboração do PDTI
29		Definir as Metas e Ações	3 dias	21/03/11 08:00	23/03/11 17:00	28	Equipe de Elaboração do PDTI
30		Planejar as ações de pessoal	2 dias	24/03/11 08:00	25/03/11 17:00	29	Equipe de Elaboração do PDTI
31		Planejar o orçamento das ações	3 dias	28/03/11 08:00	30/03/11 17:00	30	Equipe de Elaboração do PDTI
32		Identificar os fatores críticos de sucesso	1 dia	31/03/11 08:00	31/03/11 17:00	31	Equipe de Elaboração do PDTI
33		Planejar o gerenciamento de riscos	2 dias	01/04/11 08:00	04/04/11 17:00	32	Equipe de Elaboração do PDTI
34		Consolidar a Minuta do PDTI	2 dias	05/04/11 08:00	06/04/11 17:00	33	Equipe de Elaboração do PDTI
35		Aprovar a Minuta do PDTI	1 dia	07/04/11 08:00	07/04/11 17:00	34	Comitê de TI
36		Publicar o PDTI	1 dia	08/04/11 08:00	08/04/11 17:00	35	Autoridade Máxima

VI. Modelo de Inventário de Necessidades [Consolidado]

Necessidades de Informação

ID	Descrição da Necessidade de Informação	Estratégia da Organização relacionada	Origem	Áreas

Necessidades de Tecnologia da Informação

ID	Tipo da Necessidade	Descrição da Necessidade de TI	Necessidade relacionada	Origem	Áreas

X. Modelo de Referência de PDTI do SISP

[CAPA]



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

[FOLHA DE ROSTO]

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

[HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES]

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

Data	Versão	Descrição	Autor

[ÍNDICE / SUMÁRIO]

<< Incluir índice/sumário do PDTI >>

APRESENTAÇÃO

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

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

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

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

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

1. INTRODUÇÃO

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

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

2. TERMOS E ABREVIACÕES

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

3. METODOLOGIA APLICADA

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

4. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

<< Listar os **documentos** mais relevantes utilizados para a elaboração do PDTI, tais como: PPA, LDO, LOA, Plano Estratégico do Órgão (PEI), EGTIC, PETI, PDTI 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 PDTI. Eles orientarão o conteúdo do PDTI, priorizando as necessidades e definindo os critérios para aceitação dos riscos >>

6. ORGANIZAÇÃO DA TI

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

7. RESULTADOS DO PDTI ANTERIOR

<< A partir do Relatório de Resultados do PDTI – RR-PDTI – 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 TI >>

<< Caso o órgão não possua PDTI 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 EGTIC >>

8. REFERENCIAL ESTRATÉGICO DE TI

8.1 Missão

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

8.2 Visão

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

8.3 Valores

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

8.4 Objetivos Estratégicos

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

8.5 Análise de SWOT

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

9. ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO

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

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 TI, **priorizadas** conforme os critérios definidos >>

11 CAPACIDADE ESTIMADA DE EXECUÇÃO DA TI

<< Descrever a capacidade estimada para execução de novos projetos e atividades. Deve-se mensurar também a capacidade total de execução da TI, bem como os recursos alocados nos atuais projetos e atividades.>>

12 PLANO DE METAS E DE 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 PDTI

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

17. FATORES CRÍTICOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO PDTI

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

18. CONCLUSÃO

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

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

19. ANEXOS

<< Informações adicionais poderão ser incluídas:

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

XI. Modelo de Portaria de Designação da EqAPDTI



[MODELO DE PORTARIA PARA DESIGNAÇÃO DA EQUIPE DE ACOMPANHAMENTO DE PDTI]

PORTARIA - <órgão> Nº xxx, DE xx DE xxxx DE xxxx

Designa a equipe responsável pelo Acompanhamento do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e seu coordenador.

O PRESIDENTE DO COMITÊ DE TI, 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 PDTI - EqAPDTI:

I - Aaaaaaaaaaaaaa, Coordenador;

II - Bbbbbbbbbbbbbbb;

III - Cccccccccccccc;

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 PDTI>.

Art. 6º A Equipe designada deverá apresentar, em <“Periodicidade definida pelo Comitê”>, o Relatório de Acompanhamento do PDTI - RA PDTI ao Comitê de TI.

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

< nome >
Presidente do Comitê de TI

XII. Modelo de Plano de Acompanhamento – PA-PDTI

PLANO DE EXECUÇÃO										
ID	Meta	ID	Ação	% Contrib. / Meta	ID	Projeto	% Contrib. / Ação	Início	Conclusão	Orçamento
M01	Preencher em 100% as vagas dos novos servidores de TI até dezembro de 2016	A01	Realizar estudo técnico quantitativo do quadro de pessoal da TI	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
		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
M02	Capacitar 100% dos servidores da DTI de acordo com o Plano de Capacitação anual	A03	Elaborar Plano de Capacitação	50%	06	Projeto 06	100%	02/01/2015	29/02/2015	N/A
		A04	Contratar Capacitação	50%	07	Projeto 07	100%	01/03/2015	31/12/2015	R\$ 40.000
M03	Implantar e formalizar 100% dos processos de governança previstos até julho 2015	A05	Implantar escritório de projeto da DTI	75%	08	Projeto 08	100%	02/01/2015	02/07/2015	N/A
		A06	Criar processo de investimento de TI	25%	09	Projeto 09	100%	02/01/2015	30/04/2015	N/A
M04	Aprovar e publicar o PDTI 2017-2018 até dezembro de 2016	A07	Elaborar PDTI 2015-2017	90%	10	Projeto 10	100%	01/07/2016	30/11/2016	N/A
		A08	Publicar PDTI 2015-2017	10%	11	Projeto 11	100%	01/12/2016	31/12/2016	N/A
M05	Realizar 100% das contratações anualmente	A09	Formalizar o processo de planejamento e gestão contratual em adequação a IN 04/2014	100%	12	Projeto 12	100%	01/03/2015	28/06/2015	N/A
M06	Contratar fábrica até junho de 2015	A10	Elaborar edital de fábrica de software	100%	13	Projeto 13	100%	02/01/2015	29/02/2015	N/A
		A11	Contratar soluções de redes de	30%	14	Projeto 14	100%	02/01/2015	30/12/2016	R\$ 1.650.000

PLANO DE MONITORAMENTO

CRITÉRIOS E/OU DIRETRIZES

<Inserir os critérios e/ou diretrizes determinados pelo Comitê de TI para o monitoramento do PDT>

ID	OBJETO A SER MONITORADO	OBJETIVO/JUSTIFICATIVA
EF	Execução Física	Acompanhar a evolução da execução das ações do PDTI com o objetivo de viabilizar o cumprimento das metas planejadas
EO	Execução Orçamentária	Acompanhar a execução orçamentária visando manter um fluxo adequado de desembolso que permita o andamento adequado das ações dentro do ritmo planejado.
RC	Riscos	Acompanhar os riscos elencados para a execução do PDTI, priorizando os mais críticos que podem resultar na inexecução parcial ou total das ações
FC	Fatores Críticos de Sucesso	Monitorar os requisitos que o órgão necessita para obter os resultados planejados, ou seja, aquelas variáveis de ambiente responsáveis pela execução adequada das ações
CM	Comunicação	Acompanhar as diretrizes definidas pelo Plano de Comunicação

INDICADORES

ID_OBJETO	Nome do Indicador	Finalidade	Periodicidade	Origem / Responsável	Valor de Referência	Fórmula (Opcional)	Ações Corretivas (Opcional)
EF	% de Execução Física dos projetos	Controlar a evolução dos projetos durante o trimestre	Semanal	PMO / EqAPDTI	5% semana		
EF	% de execução física das Ações	Monitorar o andamento das ações	Quinzenal	DTI / EqAPDTI	2,5% semana		
EF	Quantidade de servidores disponibilizados para apoiar as atividades do EP	Controlar o número adequado de recursos humanos para o alcance	Diária	PMO / EqAPDTI	4	N/A	
EF	Taxa de execução orçamentária	Monitorar a execução orçamentária	Mensal	SPOA / EqAPDTI	1/12 do orçamento	Valor executado/Orçamento Anual	
--	% de Variação das	Acompanhar a despesa				Despesa (custeio) planejada /	

PLANO DE AVALIAÇÃO

CRITÉRIOS E/OU DIRETRIZES

<Inserir os critérios e/ou diretrizes determinados pelo Comitê de TI para a avaliação do PDTI>

ID	OBJETO A SER AVALIADO	OBJETIVO/JUSTIFICATIVA
EF	Execução Física	Acompanhar as metas parciais ou final de execução das ações do PDTI com o objetivo de avaliar os resultados alcançados.
EO	Execução Orçamentária	Acompanhar a execução orçamentária com o objetivo de avaliar o desembolso e os resultados gerados pelo mesmo.
RC	Riscos	Avaliar os riscos de alta severidade abertos durante a execução do PDTI.
GP	Gestão de Pessoas	Avaliar o planejamento de gestão de pessoas, as ações adotadas e os resultados

INDICADORES

ID_OBJETO	Nome do Indicador	Finalidade	Periodicidade	Origem / Responsável	META	Fórmula (Opcional)
EF	% de Execução Física dos projetos	Controlar a evolução dos projetos durante o trimestre	Mensal	PMO / EqAPDTI	1/24	Execução física apurada / Execução física planejada
EF	% de Execução Física dos projetos	Avaliar a execução dos projetos durante a vigência do PDTI	Final do ciclo do PDTI atual	PMO / EqAPDTI	100%	Execução física apurada / Execução física planejada
EF	% de execução física das Ações	Controlar o andamento das ações	Trimestral	DTI / EqAPDTI	1/24	Execução física apurada / Execução física planejada
EF	% de execução física das Ações	Avaliar a execução das ações durante a vigência do PDTI	Final do ciclo do PDTI atual	DTI / EqAPDTI	100%	Execução física apurada / Execução física planejada
EF	% de servidores da DTI	Avaliar o preenchimento das vagas dos novos	Trimestral	RH / EqAPDTI	12.5%	Qtd de servidores da DTI nomeados e empossados / Qtd

PLANO DE COMUNICAÇÃO

Planejamento de Relatórios e Reuniões

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

XIII. Modelo de Painel de Acompanhamento do PDTI – AC-PDTI

PAINEL DE ACOMPANHAMENTO									
Necessidade	Meta	Valor Referência	Indicador	Prazo	% Exec. Meta	Ação	% Exec. Ação	Exec. Física	Exec. Orçamentária
N01 – Adequação quantitativa e qualitativa do quadro de pessoal de TI	M01 – Preencher em 100% as vagas dos novos servidores de TI até dezembro de 2016	100%	% de servidores da DTI nomeados e empossados	Dezembro / 2016		A01 – Realizar estudo técnico quantitativo do quadro de pessoal da TI		Em dia	N/A
						A02 – Solicitar realização de concurso público para o órgão		Atrasado	N/A
	M02 – Capacitar 100% dos servidores da DTI de acordo com o Plano de Capacitação anual	100%	% de Servidores da DTI capacitados	Anual (Dezembro/2015 e Dezembro/2016)		A03 – Elaborar Plano de Capacitação		Em dia	N/A
						A04 – Contratar Capacitação		Em dia	Em dia
N02 – Aprimoramento dos processos de governança de TI	M03 - Implantar e formalizar 100% dos processos de governança previstos até julho 2015	100%	% de processos implantados e formalizados	Julho / 2015		A05 – Implantar escritório de projeto da DTI		Atrasado	N/A
						A06 - Criar processo de investimento de TI		Excluído	Excluído
	M04 – Aprovar e publicar o PDTI 2017-2018 até dezembro de 2016	Sim / Não	PDTI 2017-2018 aprovado e publicado	Dezembro / 2016		A07 - Elaborar PDTI 2015-2017		Em dia	N/A
						A08 - Publicar PDTI 2015-2017		Atrasado	N/A
	M05 - Realizar 100% das contratações previstas anualmente	100%	% de contratações realizadas	Anual (Dezembro/2015 e Dezembro/2016)		A09 - Formalizar o processo de planejamento e gestão contratual em adequação a IN 04/2014		Em dia	N/A
	M06 - Contratar fábrica até junho de 2015	Sim / Não	Vencedor adjudicado	Junho / 2015		A10 - Elaborar edital de fábrica de software		Em dia	N/A
N03 - Evolução da Infraestrutura de TI	M07 – Implantar 100% do projeto de infraestrutura do negócio até dezembro de 2016	100%	% do andamento do projeto de implantação da infraestrutura de negócio	Dezembro / 2016		A11 - Contratar soluções de redes de comunicação		Em dia	Em dia
						A12 - Reestruturar o serviço de diretórios		Atrasado	Em dia
						A13 - Contratar servidores de virtualização		Em dia	Em dia
						A14 - Contratar soluções de softwares		Em dia	Atrasado
						A15 - Propor processos de TI para melhorias			

PAINEL DOS RISCOS

Qtd. Riscos por Status

Aberto	0
Fechado	0
Excluído	0

Qtd. Riscos por Impacto

Alta	2
Média	2
Baixa	3

Qtde Riscos Impacto x Status

Alta	Aberto	0
Média		0
Baixa		0

Alta	Fechado	0
Média		0
Baixa		0

Alta	Excluído	0
Média		0
Baixa		0

Riscos Abertos Sem Monitoramento

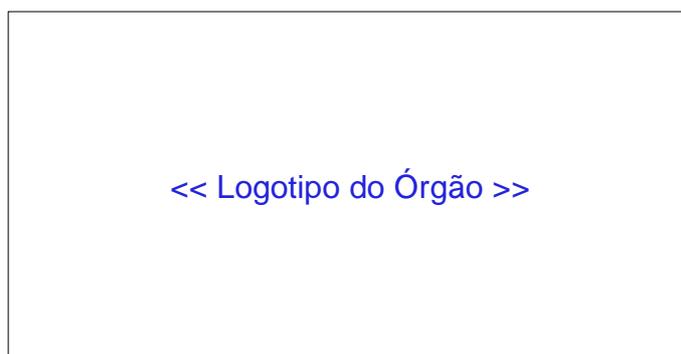
Alta	0
Média	0
Baixa	0

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 PDTI – RA-PDTI

[CAPA]



<< *Nome do órgão* >>

Relatório de Acompanhamento
<<*Período de vigência do PDTI*>>

[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 PDTI (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-PDTI*>>

APRESENTAÇÃO

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

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

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

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

INTRODUÇÃO

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

<< 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 PDTI. Estas informações serão essenciais para permitir ao Comitê de TI acompanhar e avaliar o andamento da implementação do PDTI. >>

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

METODOLOGIA APLICADA PARA ELABORAÇÃO DO RA

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

MONITORAMENTO DAS AÇÕES

<< Registrar o andamento da execução das ações planejadas indicando o seu status em relação ao cronograma previsto no PDTI 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 TI 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-PDTI expondo as razões que levaram a não se iniciar essas ações. >>

AVALIAÇÃO PARCIAL DAS METAS E AÇÕES

<< Coletar, consolidar e registrar os indicadores de resultados parciais relativamente à execução do PDTI, comparando os indicadores consolidados com as metas estabelecidas no PA-PDTI. 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 PDTI. Se isso ocorrer devem ser apresentadas as justificativas que motivaram essa decisão.
>>

Avaliação das Metas Não Alcançadas

<< Informar as metas definidas no PA-PDTI 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 TI 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-PDTI >>

AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

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

AVALIAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

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

ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO

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

AVALIAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS

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

CONCLUSÃO

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

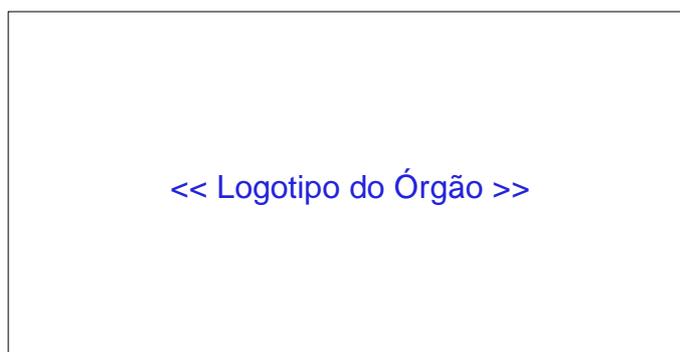
ANEXOS

<< 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 TI. >>*

XV. Modelo de Relatório de Resultados do PDTI – RR-PDTI

[CAPA]



<< *Nome do órgão* >>

Relatório de Resultados
<<*Período de vigência do PDTI*>>

[FOLHA DE ROSTO]

<< Informar os nomes que compõem a equipe de acompanhamento da execução do PDTI (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 TI, deve, portanto, ser objetivo, claro e conciso. >>

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

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

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

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 PDTI. 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 >>

METODOLOGIA APLICADA PARA ELABORAÇÃO DO RR

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

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 PDTI 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 PDTI relatando as razões que levaram ao seu cancelamento. Exemplo: contingência orçamentária, meta não realista, mudança de prioridades políticas, inviabilidade técnica, etc >>

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. >>

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 PDTI (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 PDTI.

AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

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

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. >>

LIÇÕES APRENDIDAS

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

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. >>

ANEXOS

<< Informações adicionais poderão ser incluídas:

- PDTI;*
- 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 PDTI a ser elaborado. >>*

XVI. Modelo de Cronograma [Acompanhamento]

		Nome	Duração	Início	Término	Predecessoras	Nome do Recurso
1		<input type="checkbox"/> Acompanhamento do PDTI	22 dias?	03/01/11 08:00	01/02/11 17:00		
2		<input type="checkbox"/> Planejamento	13 dias	03/01/11 08:00	19/01/11 17:00		
3		Definir a responsabilidade pelo acompanhamento c	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	EqAPDTI
5		Planejar o monitoramento	3 dias	07/01/11 08:00	11/01/11 17:00	4	EqAPDTI
6		Planejar a avaliação	3 dias	12/01/11 08:00	14/01/11 17:00	5	EqAPDTI
7		Consolidar o PA-PDTI	1 dia	17/01/11 08:00	17/01/11 17:00	6	EqAPDTI
8		Aprovar PA-PDTI	2 dias	18/01/11 08:00	19/01/11 17:00	7	Comitê de TI
9		<input type="checkbox"/> Monitoramento	2 dias?	20/01/11 08:00	21/01/11 17:00	8	
10		Monitorar indicadores	1 dia?	20/01/11 08:00	20/01/11 17:00		EqAPDTI
11		Consolidar informações	1 dia?	21/01/11 08:00	21/01/11 17:00	10	EqAPDTI
12		<input type="checkbox"/> Avaliação Parcial	5 dias?	20/01/11 08:00	26/01/11 17:00	8	
13		<input type="checkbox"/> 1ª Avaliação Parcial	3 dias?	20/01/11 08:00	24/01/11 17:00		
14		Coletar e consolidar indicadores	1 dia?	20/01/11 08:00	20/01/11 17:00		EqAPDTI
15		Analisar resultados	1 dia?	21/01/11 08:00	21/01/11 17:00	14	EqAPDTI
16		Avaliar resultados parciais	1 dia?	24/01/11 08:00	24/01/11 17:00	15	Comitê de TI
17		<input type="checkbox"/> 2ª Avaliação Parcial	1 dia?	25/01/11 08:00	25/01/11 17:00	13	
18		...	1 dia?	25/01/11 08:00	25/01/11 17:00		
19		<input type="checkbox"/> Nª Avaliação Parcial	1 dia?	26/01/11 08:00	26/01/11 17:00	17	
20		...	1 dia?	26/01/11 08:00	26/01/11 17:00		
21		<input type="checkbox"/> Avaliação Final	4 dias?	27/01/11 08:00	01/02/11 17:00	19	
22		Coletar e consolidar indicadores finais	1 dia?	27/01/11 08:00	27/01/11 17:00		EqAPDTI
23		Analisar resultados finais	1 dia?	28/01/11 08:00	28/01/11 17:00	22	EqAPDTI
24		Aprovar o RR-PDTI [Preliminar]	1 dia?	31/01/11 08:00	31/01/11 17:00	23	Comitê de TI
25		Aprovar o RR-PDTI [Final]	1 dia?	01/02/11 08:00	01/02/11 17:00	24	Autoridade Máxima