



Diretoria de Desenvolvimento Gerencial
Coordenação Geral de Educação a Distância

Elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)

Conteúdo para impressão

Módulo 1: Plano Diretor de TI

Brasília 2014
Atualizado em: dezembro de 2013.

Fundação Escola Nacional de Administração Pública*Presidente*

Paulo Sergio de Carvalho

Diretor de Desenvolvimento Gerencial

Paulo Marques

Diretora de Formação Profissional

Maria Stela Reis

Diretor de Comunicação e Pesquisa

Pedro Luiz Costa Cavalcante

Diretora de Gestão Interna

Aíla Vanessa de Oliveira Caçado

Coordenadora-Geral de Educação a Distância: Natália Teles da Mota

Conteudista:

Fábio Gomes Barros

Revisão e atualização:

Fábio Gomes Barros (2013)

Diagramação, revisão de texto e desenho instrucional realizada no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB/CDT/Laboratório Latitude e ENAP.

© ENAP, 2014

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 2020 3096 – Fax: (61) 2020 3178

SUMÁRIO

Módulo 1: Elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)

1.1	Objetivos	5
1.2	Introdução	6
1.3	Planejamento	7
1.3.1	Princípios, fases e dimensões do planejamento.....	8
1.3.2	Tipos de Planejamento.....	9
1.3.3	Planejamento na Administração Pública Federal	10
1.4	Plano Diretor de TI.....	13
1.4.1	Modelo de Referência de PDTI do SISP	14
1.4.2	Processo de Elaboração de PDTI	15
1.4.3	Atores do Processo de Elaboração do PDTI	16
1.5	Fase de preparação do PDTI	17
1.5.1	Definir abrangência e período do PDTI	18
1.5.2	Definir a Equipe de Elaboração do PDTI	19
1.5.3	Descrever a Metodologia de Elaboração do PDTI.....	20
1.5.4	Identificar e reunir os Documentos de Referência	20
1.5.5	Identificar Estratégias da Organização	21
1.5.6	Identificar Princípios e Diretrizes	23
1.5.7	Elaborar o Plano de Trabalho do PDTI (PT-PDTI).....	24
1.5.8	Aprovar o Plano de Trabalho do PDTI (Preliminar)	26
1.5.9	Aprovar o Plano de Trabalho do PDTI (Final).....	26
	Encerramento.....	27

MÓDULO 1:

1.1 Objetivos

Vamos iniciar nossos estudos?



Este primeiro módulo tem como objetivo estudar a atividade de planejamento nas organizações, o planejamento estratégico e o plano diretor de TI. Espera-se que ao final deste módulo você seja capaz de:

- Conceituar a atividade de planejamento, princípios, características e tipos;
- Conhecer os principais tipos de planejamento de TI;
- Entender o conceito de plano diretor de TI;
- Compreender o modelo de referência de PDTI do SISP;
- Explicar as fases e os atores do processo de elaboração de plano diretor de TI;
- Elaborar a Portaria de Designação que inicia formalmente o projeto de elaboração do PDTI;
- Identificar documentos de referência a serem utilizados na elaboração do PDTI;
- Identificar princípios e diretrizes a serem observados na elaboração do PDTI;
- Estruturar um Plano de Trabalho para a elaboração do PDTI.

1.2 Introdução

Atualmente e cada vez mais, a Tecnologia da Informação (TI) está presente no dia-a-dia das organizações de todos tamanhos e de todos os setores (público ou privado). Dependendo de sua natureza, elas utilizam buscam na TI as ferramentas para gerenciar informação e, assim, ser mais competitivas, a alcançar objetivos estratégicos, atrair e manter clientes, prestar serviços de qualidade ao cidadãos, implantar políticas públicas, etc.

Isso acontece porque a informação é cada vez mais um ativo valioso para tomar decisões, conhecer o ambiente externo, executar processos organizacionais, gerar conhecimento e inovação. E para gerenciar esse ativo, é necessário utilizar com efetividade os recursos de TI (aplicações, infraestrutura, serviços). Por isso, a TI é considerada um elemento facilitador do sucesso organizacional (LUFTMAN; BULLEN, 2004).



A importância estratégica da TI nas organizações se reflete na quantidade de investimentos feitos nesta área. Segundo estimativas da empresa IDC, o mercado brasileiro de serviços de TI encerrou 2012 com uma receita de cerca de US\$ 27 bilhões, registrando um crescimento do setor de 8,4% em relação a 2011 (TI INSIDE ONLINE, 2013).

No Poder Executivo Federal, a situação não é diferente. Um balanço das aquisições do Governo Federal divulgado pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) mostrou que foram dispendidos cerca de 5,84 bilhões de reais em compras de TI em 2012. Desde 2007, as aquisições cresceram 153% no período, passando de R\$ 2,3 bilhões para R\$ 5,84 bilhões (BRASIL, 2013).

Esses dados só reforçam a necessidade de utilizar com efetividade os recursos de TI. Mas como podemos fazer isso? Praticando gestão!

E dentre as atividades de gestão, há o **planejamento**, um dos cinco elementos da função administrativa, segundo os teóricos da Administração Clássica (CHIAVENATO, 2003):

- Planejamento;
- Coordenação;
- Comando;
- Controle e;
- Organização.

A partir da sua experiência de sucesso na indústria japonesa, William Edward Deming criou o conceito do ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) para gestão das atividades de rotina, composto de (CAMPOS, 2004):

- Planejar (Plan);
- Executar (Do);
- Avaliar (Check);
- Fazer correções (Act).

1.3 Planejamento

Nós planejamos para orientar ações presentes e futuras, visando atingir um determinado objetivo.

Por exemplo, se você quer viajar ao exterior, o que você faz antes de ir ao aeroporto?

E se você pretende iniciar um negócio próprio, o que você faz antes de abri-lo?

Se você pretende ter sucesso nessas duas empreitadas, você planeja antes de começar qualquer viagem ou negócio.

No caso de viagem ao exterior, você primeiro define o destino. Depois procura saber os pontos turísticos, o que há para fazer, quanto vai gastar, o clima e a temperatura na época da viagem, a necessidade de visto etc. Com estas e outras questões resolvidas, você define um roteiro de viagem, compra as passagens de avião, faz a reserva dos hotéis. Daí, no dia e hora marcados, embarca no avião e viaja. Há toda uma preparação antes do embarque.

Importante 1

Planejar é se preparar para agir.

É também uma ação, mas com o propósito de agir de forma mais efetiva.

É um ato natural e inato dos seres humanos. Ainda na infância, a gente começa a planejar e continua a fazer isso todos os dias.

O planejamento decorre dos nossos objetivos de vida, vontades, inquietações, crenças e aspirações. Em muitos casos, vem da necessidade de mudar uma situação insatisfatória ou de explorar uma possibilidade futura. As pessoas vislumbram um espaço de possibilidades de atuação futura e planejam ações para realizar essas possibilidades.

O planejamento tenta reduzir a incerteza inerente ao futuro, decidindo de forma antecipada sobre situações que irão ocorrer. É um processo de reflexão, análise, estudo e discussão cujo produto é um documento chamado plano.

Em resumo, planejar é pensar, refletir e decidir sobre as atividades necessárias para alcançar um determinado resultado. O propósito é organizar a ação de modo a conseguir obter o resultado desejado. Assim, o planejamento é um processo de tomada antecipada de decisão, é algo que fazemos antes de agir (ACKOFF, 1976).

Segundo Matus (1993), é o cálculo que precede e preside a ação numa tentativa de submeter o curso dos acontecimentos à vontade humana, sendo algo inevitável na prática humana, cuja única alternativa é a improvisação.

1.3.1 Princípios, fases e dimensões do planejamento

Como ocorre a prática do planejamento? O que é preciso considerar?

Em primeiro lugar, para que sejam obtidos os resultados esperados com a implementação do plano, é preciso observar alguns princípios. São eles:

Princípio	Descrição
Da contribuição aos objetivos	O planejamento deve sempre visar aos objetivos de uma organização (OLIVEIRA, 2012).
Da precedência	O planejamento deve preceder as outras funções administrativas (coordenação, comando, controle, organização), ou seja, deve ser realizado antes das outras (OLIVEIRA, 2012)..
Das maiores influência e abrangência	O planejamento deve provocar mudanças nas características e atividades de uma organização (OLIVEIRA, 2012).
Do planejamento participativo	O principal benefício do planejamento não é o seu resultado final, o plano, mas o processo de elaboração deste. Por isto, ele deve ser feito pelas diversas partes pertinentes ao processo (ACKOFF, 1974).
Do planejamento coordenado	Nenhum aspecto de uma empresa pode ser planejado de maneira independente de qualquer outra parte dela. Por isso, o planejamento deve ser coordenado de modo a lidar com a interdependência (ACKOFF, 1974).
Do planejamento integrado	Os vários escalões de uma organização hierárquica deve ter seus planejamentos integrados, ou seja, devem manter coerência entre si (ACKOFF, 1974)

Também deve ser consideradas as cinco dimensões do planejamento (STEINER, 1969):

- **Assunto abordado:** produção, pesquisas, novos produtos, marketing, tecnologia da informação, etc.
- **Elementos dos planejamento:** propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, etc.
- **Tempo do planejamento:** curto, médio ou longo prazo.
- **Abrangência do planejamento:** unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado. Exemplos: a organização inteira, unidades de negócios, de divisões, de departamentos, etc.
- **Características do planejamento:** complexo ou simples, estratégico, tático ou operacional, formal ou informal, dentre outros.

Note que na dimensão “assuntos abordados”, um dos temas é a TI.



Ackoff (1976) propõe que a atividade de planejamento pode ser dividida em fases, cada uma interagindo com as outras, não necessariamente seguindo uma sequência. As fases são as seguintes:

- **Fins:** definir os objetivos e as metas (o que se quer alcançar).
- **Meios:** escolher os meios para atingir os objetivos. Esses meios podem ser políticas, programas, projetos, procedimentos e práticas.
- **Recursos:** determinar os tipos e a quantidade de recursos necessários, a forma de obtê-los e de alocá-los.
- **Implantação:** determinar procedimentos para tomada de decisão e de uma maneira de organizá-los de modo que o plano seja executado.
- **Controle:** determinar procedimentos para antecipar e detectar erros nos planos ou falhas na execução, de maneira a preveni-los ou corrigi-los de forma contínua.

1.3.2 Tipos de Planejamento

Levando em consideração as diferentes decisões tomadas em cada nível da hierarquia organizacional, distinguem-se três tipos (ou características) de planejamento:

- Planejamento estratégico;
- Planejamento tático;
- Planejamento operacional.
-

O **planejamento estratégico** é uma prática de gestão surgida nos anos 1960, cujo propósito é formular a estratégia organizacional (OCASIO; JOSEPH, 2008). A suposição da literatura de planejamento estratégico é que a formação da estratégia organizacional é um processo de planejamento, idealizado ou apoiado por planejadores, para planejar a fim de produzir planos (MINTZBERG, 2004). Também pode ser descrito com um esforço disciplinado para produzir ações e decisões fundamentais que moldam e guiam o que uma organização é, o que ela faz e por quê ela faz. Para tanto, é um conjunto de conceitos, procedimentos e ferramentas elaboradas para ajudar líderes, gerentes e planejadores a pensar, agir e aprender estrategicamente (BRYSON, 2004).

O **planejamento tático**, por sua vez, é um método administrativo que objetiva gerar resultado em determinada área de resultado (TI, Marketing, Financeiro, etc.) e não a organização como um todo (OLIVEIRA, 2012). Deste modo, trabalha com a decomposição dos objetivos e estratégias definidos no planejamento estratégico em objetivos, e iniciativas mais específicas de uma área.

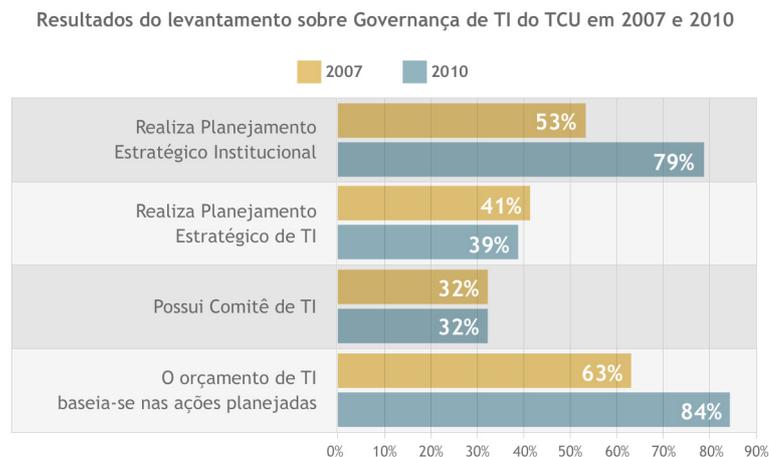
E finalmente, o **planejamento operacional** é um processo de menor amplitude, no qual o foco é trabalhar junto aos funcionários envolvidos nas operações da organização, implementando os planos específicos definidos no planejamento tático. Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Nesse nível estão 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. (BRASIL, 2012).

Importante salientar que, embora estejam em níveis diferentes, os planos devem ter estar integrados entre si, ou seja, devem ser coerentes e harmonizados entre si

1.3.3 Planejamento na Administração Pública Federal

Infelizmente as práticas e técnicas de planejamento ainda não estão disseminadas em todas as organizações públicas da Administração Pública Federal.

Em 2007 e 2010, o Tribunal de Contas da União (TCU) realizou um levantamento de informações para mapear a situação da Governança de TI na Administração Pública Federal. Dentre as questões pesquisadas, duas são relativas a planejamento. Os resultados obtidos estão na figura a seguir:



O levantamento de 2007 resultou no Acórdão nº 1.603/2008-Plenário com as seguintes conclusões (BRASIL, 2008):

- falta planejamento estratégico institucional e de TI;
- falta planejamento das contratações de serviços de TI;
- falta processo formal de planejamento de TI;
- falta gente e competência adequada.

Ainda há outras complicações. Segundo Giacomoni (2005), as atividades de planejamento têm foco na divisão do orçamento e não nas necessidades e metas. Há uma ligação fraca entre o processo de planejamento e o de orçamentação. As evidências disto são:

- orçamento incrementalista;
- contingenciamento orçamentário linear;
- ausência de prêmio para os eficientes no uso do orçamento (às vezes punição com perda de orçamento).

Uma prática conhecida da maioria dos servidores públicos é a corrida para gastar a dotação orçamentária ao final de cada ano. Há uma cultura de que se deve gastar tudo de qualquer maneira, sem se preocupar com a efetividade do gasto. Muitos gestores são olhados com desdém quando não gastam todo o orçamento. O planejamento pode ajudar a mudar essa situação.

E o que a lei diz sobre o planejamento? Saiba mais clicando sobre os itens a seguir.

O planejamento é uma obrigação legal

Segundo a Constituição de 1988, o planejamento é uma obrigação legal.



"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."

A eficiência é um dos princípios da APF (e não é possível ser eficiente sem planejamento)

Segundo a Constituição de 1988, a eficiência é um dos princípios da APF.



"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 [...]."

O planejamento é um princípio fundamental da APF

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



"Art. 6º

As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais:

I - Planejamento.

II - Coordenação.

III - Descentralização.

IV - Delegação de Competência.

V - Controle"

"Art. 7º

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

Podemos resumir que planejar é:

- uma obrigação constitucional;
- um princípio fundamental da Administração;
- uma obrigação legal;
- a resposta adequada ao mandato que o servidor público recebe da sociedade a quem serve.

Veja agora algumas questões essenciais para a boa gestão pública, envolvendo planejamento:

- Houve planejamento adequado?
- Foi eficaz?
- Foi eficiente?
- Foi econômico?
- Foi efetivo?
- Atendeu aos requisitos legais?
- É sustentável?

Lembre-se de que o mandato do gestor público é para agir em nome do interesse público. Por isso, deve-se gastar conforme o que foi estimado em planejamento fundamentado. Deve-se assumir compromissos de forma consistente e cumprir o prometido de forma coerente.

1.4 Plano Diretor de TI

Em 2008, a Secretaria de Logística e TI (SLTI) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), exercendo a sua competência de órgão normatizador dos assuntos de TI, publicou a Instrução Normativa nº 04 (IN SLTI nº 04/2008), regulando as contratações de serviços de TI nos órgãos integrantes do SISP.

A partir de então, a prática de elaborar planos diretores de TI começou a se disseminar nos órgãos. Isso aconteceu porque a IN SLTI nº 04/2008 determinava que todas as contratações deveriam ser precedidas de planejamento (BRASIL, 2008):



"[...] todas as contratações deveriam ser precedidas de planejamento, elaborado em harmonia com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI, alinhado à estratégia do órgão ou entidade"

A interpretação da norma é de que as contratações de TI devem ser previstas em um PDTI, ou seja, **para se contratar, é preciso antes planejar**.

Cabe destacar que em 2010, a IN SLTI nº 04/2008 foi revogada e substituída pela IN SLTI nº 04/2010, que manteve a mesma determinação acerca do planejamento.

A IN SLTI 04/2010 define Plano Diretor de TI como (BRASIL, 2010):



"[...] instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa a atender às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão ou entidade para um determinado período" (art. 2º, inciso XXII).

O propósito de um PDTI 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 PDTI também descreve o comportamento esperado da TI pela alta administração. Por isso é que a **responsabilidade pela elaboração do PDTI é da alta administração**. É ela que tem que prover governança de TI, definindo o que se espera da área de TI. Uma consequência disso é que o PDTI não é um instrumento de gestão apenas da área de TI. É de toda a organização.

O PDTI tem a característica de ser um plano tático, embora alguns métodos prescrevam alguns elementos estratégicos na sua construção, como é o caso do método SISP que vamos estudar mais adiante.

Por sua característica tática, deve-se observar o alinhamento deste com os planos estratégicos: plano estratégico institucional (PEI) e plano estratégico de TI (PETI). E como já vimos, outro alinhamento, desta vez de caráter obrigatório, é o existente entre as contratações de soluções de TI e o PDTI, definido na IN SLTI 04/2010 (BRASIL, 2010):



"Art. 9º. A fase de Planejamento da Contratação terá início com o recebimento pela Área de TI do documento de Oficialização da Demanda, a cargo da Área Requisitante da Solução, que conterá no mínimo:

I - necessidade da contratação, considerando os objetivos estratégicos e as necessidades corporativas da instituição, bem como seu alinhamento ao PDTI; [...]"

1.4.1 Modelo de Referência de PDTI do SISP

Além da previsão das contratações, o que deve conter um PDTI?

A IN SLTI 04/2008 (a primeira versão) afirmava que:



Art. 4º Em consonância com o art. 4º do Decreto nº 1.048, de 1994, o órgão central do SISP elaborará, em conjunto com os órgãos setoriais e seccionais do SISP, a Estratégia Geral de Tecnologia da Informação para a Administração Pública, revisada anualmente, para subsídio à elaboração dos PDTI dos órgãos e entidades integrantes do SISP.

Parágrafo único. A Estratégia Geral de Tecnologia da Informação deverá abranger, pelo menos, os seguintes elementos: [...]"

III - modelo para elaboração dos PDTI que contemple, pelo menos, as seguintes áreas: necessidades de informação alinhada à estratégia do órgão ou entidade, plano de investimentos, contratações de serviços, aquisição de equipamentos, quantitativo e capacitação de pessoal, gestão de risco; [...]"

O Modelo de Referência de PDTI atual foi publicado no Guia de Elaboração de PDTI do SISP. Ele é recomendado pelo SISP como uma boa prática de planejamento de TI. Contém 19 elementos, cada um correspondendo a uma seção do plano:

1. Introdução
2. Termos e Abreviações
3. Metodologia aplicada
4. Documentos de Referência
5. Princípios e Diretrizes
6. Estrutura Organizacional da Unidade de TI

7. Referencial Estratégico de TI
8. Resultados do PDTI Anterior
9. Alinhamento com a Estratégia da Organização
10. Inventário de Necessidades
11. Plano de Metas e de Ações
12. Plano de Gestão de Pessoas
13. Plano de Investimentos em Serviços e Equipamentos
14. Plano de Gestão de Riscos
15. Proposta Orçamentária de TI
16. Processo de Revisão do PDTI
17. Fatores Críticos de Sucesso
18. Conclusão
19. Anexos

Considerações sobre o Modelo de Referência:

- É voltado para os órgãos e entidades do SISP, ou seja, leva em conta sua realidade organizacional;
- É simples e fácil de ser utilizado por órgãos com baixa maturidade em gestão e quadro de pessoal reduzido;
- Serve como ponto de partida para os órgãos elaborarem o seu primeiro PDTI;
- Aborda apenas os aspectos essenciais de um PDTI, ou seja, aquilo que não pode faltar.

O Modelo de Referência não é um padrão de governo, como o e-PING ou o e-MAG. Enquanto um padrão tem que obrigatoriamente ser seguido, um modelo serve apenas como inspiração pra realizar alguma atividade ou processo.

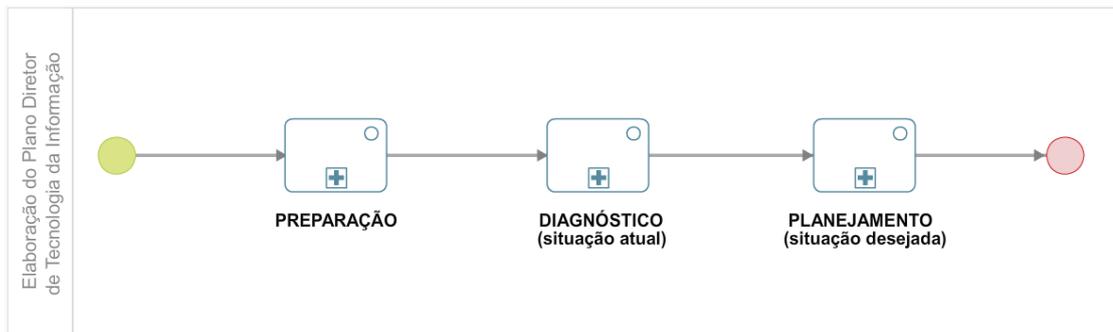
A versão mais recente da norma, IN 04/2010, nos artigos 3º e 4º, mantém a obrigatoriedade do alinhamento entre o PDTI e a EGTI, mas retira o conteúdo mínimo. Acrescenta, porém, as alternativas nos casos em que não exista o Planejamento Estratégico Institucional.

1.4.2 Processo de Elaboração de PDTI

Neste curso utilizamos como referência o processo proposto no Guia de Elaboração de PDTI do SISP, publicado em 2012 pela SLTI. Para fins didáticos, vamos chamá-lo de **processo SISP** de agora em diante.

O processo SISP tem a seguinte estrutura hierárquica: **fase, processo e atividade**. Uma **fase** contém dois ou mais **processos encadeados**. E os processos, por sua vez, são compostos por **atividades**.

O infográfico a seguir apresenta o macroprocesso de elaboração do PDTI, contendo três fases: preparação, diagnóstico e planejamento. O padrão utilizado para desenhar os processos é o BPMN.



Cabe ressaltar que o processo SISP não é a melhor, nem a única maneira que se elaborar um PDTI. Há inúmeros outros métodos disponíveis.

Ele também não é obrigatório para os órgãos do SISP. É apenas um conjunto de conhecimentos de referência sobre planejamento de TI. Os órgãos devem adaptá-lo de acordo com a sua realidade organizacional e a sua capacidade de planejamento.

1.4.3 Atores do Processo de Elaboração do PDTI

A elaboração do PDTI é realizada por pessoas ou grupos, os atores do processo. No nosso método, são três:

Autoridade Máxima

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

Comitê de TI

“Um mecanismo importante de Governança de TI. O Comitê é formado por representantes das áreas de negócio e de TI e tem a função de dirigir o alinhamento das ações e investimentos com os objetivos estratégicos e de monitorar os resultados do desempenho da TI. No nosso método, é o responsável pela manutenção do PDTI.”

Equipe de Elaboração do PDTI

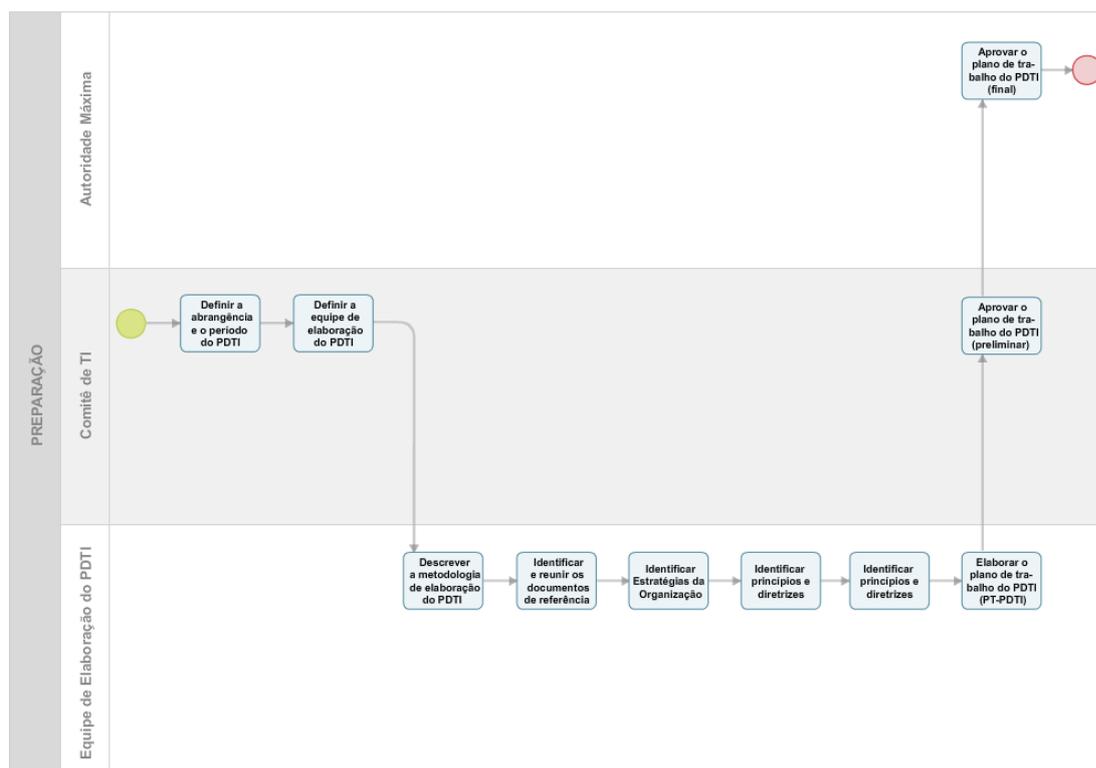
“É responsável por executar boa parte da elaboração do PDTI, ou seja, é a equipe que realmente põe a mão na massa. Os membros da equipe são designados pelo Comitê de TI, que deve indicar servidores tanto das áreas finalísticas quanto da área de TI, ou seja, a equipe de elaboração do PDTI não deve ser composta exclusivamente por servidores da área de TI.”

1.5 Fase de preparação do PDTI

Pode parecer redundante, mas até para elaborar um plano de TI é preciso planejar antes. Por isso, deve haver uma preparação antes de começar a pôr a mão na massa.

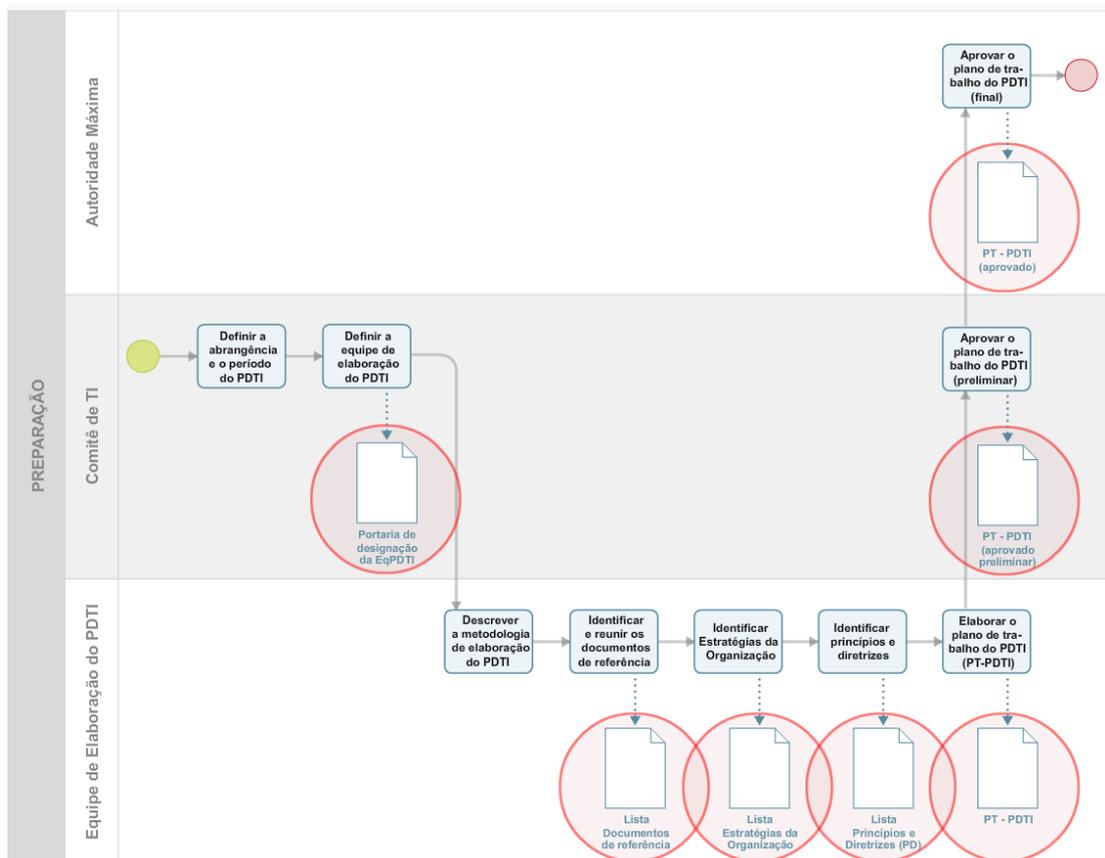
A fase de preparação visa reunir as condições iniciais adequadas para que o projeto de elaboração seja bem-sucedido.

No processo SISP descrito no Guia de Elaboração de PDTI do SISP, a fase de preparação tem 9 (nove) processos, ilustrados no infográfico a seguir:



As principais entregas desta fase são:

- a **portaria de designação** aprovada pela autoridade máxima;
- uma coleção de **documentos de referência**;
- uma **lista de estratégias** da organização;
- **uma lista de princípios e diretrizes** a serem observados;
- o **inventário de necessidades**, uma lista de necessidades organizacionais;
- o **plano de trabalho do PDTI** aprovado pelo Comitê de TI e pela autoridade máxima.



1.5.1 Definir abrangência e período do PDTI



O primeiro processo da fase de preparação envolve decisões relacionadas à abrangência e ao período do PDTI. O responsável por essas decisões é o Comitê de TI.

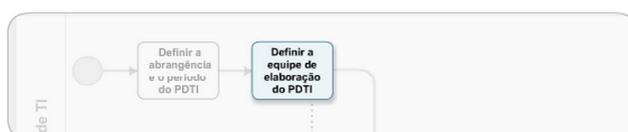
A abrangência indica se o PDTI será aplicado a todas as unidades (unidades subordinadas e vinculadas) ou apenas ao órgão central. Há organizações que operam de forma descentralizada e que poderiam optar por PDTIs individuais ou um PDTI consolidado. A abrangência poderá ser limitada a:

- 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 a critério do Comitê de TI.

O Comitê de TI também determina o período de tempo a que o PDTI se referirá. Um período anual seria pouco, visto que o orçamento de um exercício deve ser estimado cerca de 8 meses antes de seu início. O mínimo sugerido é de 2 anos.

Observe que, embora o PDTI possa abranger dois ou mais anos, um novo ciclo de elaboração e acompanhamento do PDTI deve acontecer a cada ano, de modo a atualizar diretrizes, planos e, principalmente, consolidar a proposta orçamentária de TI para o exercício seguinte.

1.5.2 Definir a Equipe de Elaboração do PDTI



O segundo processo da fase de preparação é relativo às pessoas que trabalharão no projeto de elaboração do PDTI.

Para tanto, o Comitê de TI escolhe e designa a equipe do projeto de elaboração do PDTI. Esta equipe tomará muitas decisões de nível estratégico, para oferecer ao Comitê de TI documentos já bastante refinados e que valorizem a decisão do Comitê. Sugere-se que a equipe seja formada por assessores do titulares das áreas finalísticas, com perfil de analista de negócio.

Sugere-se, adicionalmente, que o perfil do coordenador da equipe contemple as seguintes competências:

- gerência de projetos;
- razoável conhecimento do negócio organizacional como um todo;
- razoável conhecimentos da TI Organizacional;
- razoável conhecimentos em Governança de TI – não precisa necessariamente ser da área de TI;
- ser bom negociador e comunicador.

As definições tomadas neste processo e no anterior devem ser consolidadas em um instrumento de formalização, o qual pode ser uma portaria ou outro instrumento mais 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.

1.5.3 Descrever a Metodologia de Elaboração do PDTI



No terceiro processo da fase de preparação, a equipe começa a escrever a minuta do Plano de Diretor de TI.

A primeira informação que é inserida na minuta é a metodologia de elaboração do PDTI, isto é, o processo de elaboração do PDTI, as fases que a compõem, os principais processos e os pontos de aprovação.

Como opções de metodologias, a equipe poderá informar que utilizará:

- O processo SISP, contido no Guia de Referência de PDTI do SISP;
- Uma adaptação do processo SISP para o contexto e a capacidade de planejamento do órgão;
- Um outro método de elaboração de PDTI disponível na literatura;
- Um método próprio.

Sugere-se apontar quais as técnicas utilizadas no decorrer do processo de elaboração do PDTI, como 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 à Área de TI, entre outras.

1.5.4 Identificar e reunir os Documentos de Referência



Neste quarto processo da fase de preparação, a equipe identifica e reúne os documentos de referência para elaboração do PDTI.

O levantamento dos documentos de referência representa a primeira atividade no sentido de iniciar a integração das ações de TI com as diretrizes de governo, do SISP e do próprio órgão. Visa também identificar a necessidade de manter a conformidade com leis e regulamentações pertinentes.

Os documentos de referência serão utilizados para apoiar a identificação dos princípios e diretrizes, o próximo processo da fase de preparação.

Exemplos de referências:

- Plano Plurianual - PPA;
- Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO;
- Lei Orçamentária Anual - LOA;
- Estratégia Geral de Tecnologia da Informação - EGTI;
- Planejamento Estratégico Institucional - PEI;
- Regimento(s) Interno(s) da Organização;
- Competências Legais do Órgão;
- Plano Diretor de TI e Plano de Metas em execução;
- Leis, decretos, instruções normativas, demais regulamentações;
- Políticas de TI organizacionais;
- Acórdãos do TCU e relatórios de auditoria;
- Relatórios de avaliação de processos de Gestão e Governança de TI;
- Modelos de referência (ex.: COBIT 5, ITIL, PMBoK, etc.);
- Normas da ABNT/ISO (ex. ABNT/ISO 38500, ISO/IEC 20000, etc.);
- Outros documentos pertinentes.

Um importante documento de referência que não deve ser esquecido é a lei de criação do órgão ou entidade, a qual define as suas competências legais, como vimos no subtópico. Ela poderá ser encontrada no site do SIORG .

É recomendável que se utilize um repositório (num servidor de arquivos ou servidor web) para facilitar a busca e a leitura destes documentos.

Ao longo da elaboração do PDTI a lista de documentos de referência deve ser revista, de forma a manter-se atualizada.

A lista deverá ser registrada na minuta do PDTI.

1.5.5 Identificar Estratégias da Organização



Neste processo, começa-se a fazer o alinhamento do PDTI com as estratégias da organização

Para tanto, a equipe identifica e sistematiza as estratégias estabelecidas nas principais políticas e planos governamentais e da organização. O trabalho é feito a partir da análise dos documentos de referência identificados no processo anterior.

A identificação das estratégias da organização que sejam potenciais geradoras de necessidades de negócio ou ações de TI é realizada, entre outros motivos, para prevenir incoerências, gastos desnecessários e obter ganhos em eficiência no planejamento de TI.

Deve-se identificar os objetivos e linhas de ação que competem à organização, a partir dos instrumentos de direcionamento e planejamento de governo, do SISP e da organização. Por exemplo:

- Do **PPA** - analisar os Programas, Objetivos e Iniciativas que sejam potenciais geradores de necessidades de negócio ou ações de TI;
- Da **LOA** - analisar as ações vinculadas ao PPA, nas quais serão apropriadas despesas de tecnologia da informação;
- Do **PEI** - analisar os Objetivos, Direcionadores, Iniciativas Estratégicas e ações que sejam potenciais geradores de necessidades de negócio, além de elementos estratégicos voltados às ações de TI;
- Da **EGTI** - analisar as ações estruturadoras da TI que serão executadas pela organização, as quais representam uma decisão do órgão para suportar seus objetivos;
- **Doregimientointernoedascompetênciaslegais** - analisar as competências e atribuições que sejam potenciais geradores de necessidades de negócio ou ações de TI.

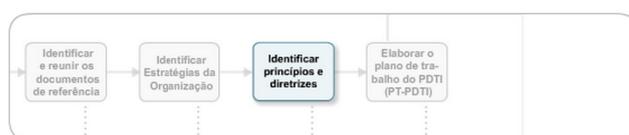
A equipe deve consolidar os objetivos e linhas de ação identificadas nas políticas e planos mencionados, com o intuito de subsidiar, posteriormente, o levantamento das necessidades de informação e propiciar o alinhamento das ações de TI ao negócio do órgão.

Os objetivos estratégicos identificados devem ser registrados na minuta do PDTI. No modelo de referência do PDTI, corresponde a seção “9 - Alinhamento com a Estratégia da Organização”.

A tabela abaixo mostra exemplos de objetivos organizacionais de uma agência reguladora.

Objetivos Estratégicos	Fontes
Fortalecer a imagem e o relacionamento da agência com a sociedade	Planejamento Estratégico 2011-2014
Garantir a infraestrutura tecnológica adequada.	Planejamento Estratégico 2011-2014
Modernizar práticas de Gestão de Pessoas	Plano Plurianual 2012-2015

1.5.6 Identificar Princípios e Diretrizes



Neste sexto processo da fase de preparação, a partir da leitura dos documentos levantados no processo anterior, a equipe extrai os princípios e diretrizes que permearão todas as decisões ao longo do processo de elaboração do PDTI.

Lembre-se: princípios são aquelas regras gerais que norteiam o comportamento dos agentes públicos. Eles expressam o valores centrais da Administração Pública. Um exemplo disso são os princípios definidos no artigo 37 da Constituição: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Por sua vez, diretrizes são orientações, instruções, direcionamentos que devem ser observados na condução de um projeto ou atividade.

Os princípios e diretrizes são condicionantes que se deve levar em conta no planejamento. Por exemplo: políticas públicas, uso de software livre, aderência a padrões de governo e boas práticas de mercado.

Não é necessário criar uma lista exaustiva dos princípios e diretrizes explicitados nos documentos, mas deve-se identificar aqueles relevantes e, em especial, aqueles que podem nortear a elaboração do PDTI e sua execução, considerando as limitações do órgão e da área de TI. A tabela a seguir mostra um levantamento de princípios e diretrizes.

Princípios ou Diretrizes	Fontes
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.	Constituição Federal
Deve-se maximizar a terceirização de tarefas executivas, para dedicar o quadro permanente à gestão e governança da TI organizacional, limitado à maturidade do mercado, interesse público e segurança institucional/nacional.	Decreto-lei nº 200/1967, art. 10, § 7º e 8º Decreto nº 2.271/1997
As contratações de soluções de TI deverão ser precedidas de planejamento, elaborado em harmonia com o PDTI, alinhado ao planejamento estratégico do órgão ou entidade.	IN SLTI 04/2010

Neste processo, inicia-se o trabalho com o **inventário de necessidades**. Além da fase de preparação, o inventário será bastante utilizado na fase de diagnóstico.

A tarefa é identificar possíveis necessidades ou demandas relacionadas à TI, a partir dos princípios e diretrizes identificados, e registrá-las no Inventário de Necessidades.

Listar as necessidades relacionadas à TI não quer dizer fazer uma lista exaustiva, mas identificar necessidades relevantes e, em especial, as que têm potencial de ser atendidas

Recomenda-se a utilização de indicadores para medir o atendimento dessas necessidades. Um exemplo de inventário de necessidades está na tabela a seguir.

Necessidade	Indicadores	Origem
Política de terceirização de serviços de TI aderente à IN SLTI 04/2010 e ao Decreto-lei nº 200/1967.	% de serviços de TI terceirizados.	Princípios e Diretrizes
Processo de monitoramento e controle das ações e projetos definidos no PDTI.	% de ações e projetos do PDTI submetidos a monitoramento e controle periódicos.	Princípios e Diretrizes
Adequação do processo de contratação de soluções de TI à IN SLTI 04/2010.	% de contratações de serviços aderentes à IN SLTI 04/2010.	Princípios e Diretrizes

1.5.7 Elaborar o Plano de Trabalho do PDTI (PT-PDTI)



É importante que as atividades de elaboração do PDTI sejam gerenciadas como um projeto, pois é um empreendimento que tem início, meio e fim. Não é uma atividade rotineira e repetível.

Para tanto, deve ser elaborado um **plano de trabalho**, um plano de gerenciamento do projeto de elaboração do PDTI.

No processo SISP, consiste em um plano simplificado no qual são programadas as atividades a serem realizadas, as datas e os prazos e são definidas os papéis e responsabilidades de todas as partes interessadas no sucesso do projeto: a equipe de elaboração, a autoridade máxima, o Comitê de TI e as áreas finalísticas.

Assim, a equipe elabora a minuta do plano de trabalho, cujo conteúdo deve conter, no mínimo, à seguinte estrutura:

1. Objetivos;
2. Justificativa;
3. Documentos de Referência;
4. Método de Elaboração;
5. Premissas e restrições;
6. Definição da equipe de elaboração;
7. Identificação das partes interessadas (stakeholders);
8. Cronograma de atividades.

Deve-se buscar a viabilidade da implantação do plano. Dentre outros aspectos, a equipe deve observar se:

- os prazos são realizáveis;
- as premissas correspondem à realidade;
- as restrições mais importantes foram identificadas;
- o prazo atende às expectativas das partes interessadas.

A tabela a seguir contém um exemplo de cronograma de atividades. Note que nele estão descritas os processos e os responsáveis descritos no processo SISP.

Atividade	Responsável	Data Inicial	Data Final
Avaliar os resultados do PDTI anterior	Equipe de projeto	22/08/2011	24/08/2011
Aprovar o relatório de avaliação do PDTI anterior	Comitê de TI	25/08/2011	30/08/2011
Avaliar o Referencial Estratégico de TI	Equipe de projeto	01/09/2011	06/09/2011
Avaliar a organização de TI	Equipe de projeto	07/09/2011	08/09/2011
Fazer análise SWOT da TI organizacional	Equipe de projeto	09/09/2011	16/09/2011
Avaliar as necessidades de informação	Equipe de projeto	19/09/2011	23/09/2011
Avaliar as necessidades de serviços de TI	Equipe de projeto	26/09/2011	30/09/2011
Avaliar as necessidades de equipamentos	Equipe de projeto	03/10/2011	05/10/2011
Avaliar a estratégia de terceirização	Equipe de projeto	06/10/2011	07/10/2011
Aprovar o relatório de avaliação do PDTI anterior	Comitê de TI	25/08/2011	30/08/2011
Avaliar o Referencial Estratégico de TI	Equipe de projeto	01/09/2011	06/09/2011
Avaliar a organização de TI	Equipe de projeto	07/09/2011	08/09/2011
Fazer análise SWOT da TI organizacional	Equipe de projeto	09/09/2011	16/09/2011
Avaliar as necessidades de informação	Equipe de projeto	19/09/2011	23/09/2011
Avaliar as necessidades de serviços de TI	Equipe de projeto	26/09/2011	30/09/2011
Avaliar as necessidades de equipamentos	Equipe de projeto	03/10/2011	05/10/2011
Avaliar a estratégia de terceirização	Equipe de projeto	06/10/2011	07/10/2011
Avaliar as necessidades de pessoal	Equipe de projeto	10/10/2011	13/10/2011
Consolidar o inventário de necessidades	Equipe de projeto	14/10/2011	15/10/2011
Aprovar a lista de necessidades reconhecidas	Comitê de TI	17/10/2011	21/10/2011
Atualizar as diretrizes de priorização e orçamentação	Comitê de TI	17/10/2011	21/10/2011
Priorizar as necessidades	Equipe de projeto	24/10/2011	25/10/2011
Definir metas e ações	Equipe de projeto	26/10/2011	31/10/2011
Planejar a execução das ações	Equipe de projeto	01/11/2011	04/11/2011
Planejar as ações de pessoal	Equipe de projeto	07/11/2011	09/11/2011
Consolidar planos específicos	Equipe de projeto	10/11/2011	14/10/2011
Aprovar os planos específicos	Comitê de TI	16/10/2011	25/10/2011
Atualizar os critérios de aceitação de risco	Comitê de TI	16/10/2011	25/10/2011
Definir as ações de tratamento de riscos	Equipe de projeto	28/11/2011	30/11/2011
Consolidar a minuta PDTI	Equipe de projeto	01/12/2011	02/11/2011
Aprovar a minuta do PDTI	Comitê de TI	05/12/2011	09/12/2011
Aprovar e publicar o PDTI e encerrar o PT-PDTI	Autoridade Máxima	12/12/2011	16/12/2011

Assim que estiver pronta, a minuta do plano de trabalho deve ser submetida à apreciação do Comitê de TI.

1.5.8 Aprovar o Plano de Trabalho do PDTI (Preliminar)



Neste penúltimo processo de preparação, o Comitê de TI aprecia e aprova, preliminarmente, o plano de trabalho elaborado pela equipe.

Após aprovação, o Comitê de TI encaminha o documento para a aprovação da autoridade máxima.

Caso o documento não seja aprovado, o Comitê de TI devolve o plano para a equipe de forma a receber os ajustes necessários e, então, ser submetido a uma nova avaliação.

É interessante que a equipe apresente pessoalmente o plano em uma das reuniões do Comitê de TI, adotando uma postura aberta às sugestões e às críticas.

1.5.9 Aprovar o Plano de Trabalho do PDTI (Final)

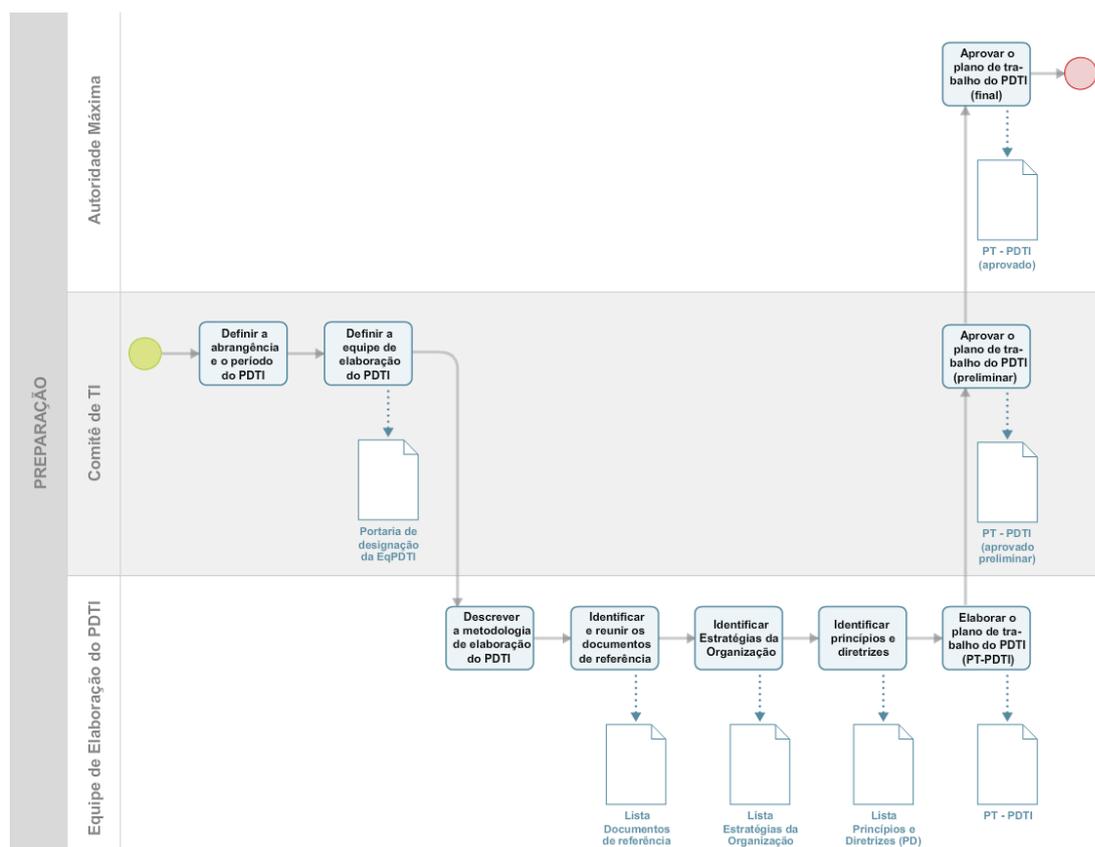


Neste processo, a fase de preparação se encerra com a aprovação do plano de trabalho pela autoridade máxima.

Para tanto, ela avalia o plano de trabalho aprovado preliminarmente pelo Comitê de TI. A aprovação é autorização para o início do projeto e da fase de diagnóstico.

Caso o documento não seja aprovado, a autoridade máxima devolve o plano para o Comitê de TI e este, por sua vez, repassa à equipe de projeto de forma a receber os ajustes necessários e, assim, ser submetido a uma nova apreciação.

Agora que passamos pelos nove processos da fase de Preparação, veja a figura a seguir para uma revisão.



Encerramento

Encerramos este módulo e aqui estudamos sobre:

- o conceito de planejamento e sua importância para a TI e para a APF;
- métodos para se desenvolver o planejamento estratégico;
- o Plano Diretor e sua aplicação em TI;
- Como elaborar uma portaria de designação do projeto de elaboração do PDTI;
- Identificar documentos de referência a serem utilizados na elaboração do PDTI;
- Identificar princípios e diretrizes a serem observados na elaboração do PDTI;
- Elaborar um Plano de Trabalho para a elaboração do PDTI.

Caso possua alguma dúvida relacionada ao conteúdo, retome os estudos.