



Diretoria de Desenvolvimento Gerencial
Coordenação Geral de Educação a Distância

Elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)

Conteúdo para impressão

Módulo 2: Fase de Diagnóstico: Avaliando o uso e a gestão da 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 2:	5
2.1 Introdução e Objetivos.....	5
2.2 Fase de Diagnóstico	5
2.3 Avaliar os resultados do Planejamento de TI anterior.....	7
2.4 Aprovar o Relatório de Resultados do Planejamento de TI anterior.....	8
2.5 Analisar o Referencial Estratégico da Área de TI	9
2.6 Analisar a Organização da TI	10
2.7 Realizar Análise SWOT da TI.....	12
Encerramento.....	14

MÓDULO 2

2.1 Introdução e Objetivos



Este módulo tem como objetivo iniciar as atividades de diagnóstico da TI, constante no processo de elaboração do PDTI. Espera-se que ao final deste módulo você seja capaz de:

- Explicar os processos da fase de diagnóstico;
- Avaliar os resultados do PDTI anterior;
- Analisar o referencial estratégico de TI;
- Analisar a organização da TI;
- Identificar necessidades de TI a partir da análise do referencial estratégico e da organização de TI;
- Analisar os ambientes interno e externo da TI organizacional;
- Identificar necessidades com base na análise do ambiente.

2.2 Fase de Diagnóstico

Com a fase de preparação encerrada, podemos começar a elaborar o PDTI, iniciando o diagnóstico da situação atual do uso e da gestão da TI na organização.

O diagnóstico visa conhecer a situação atual da TI de modo a identificar problemas, necessidades e demandas que atendidas na implementação do PDTI.



É uma atividade que envolve:

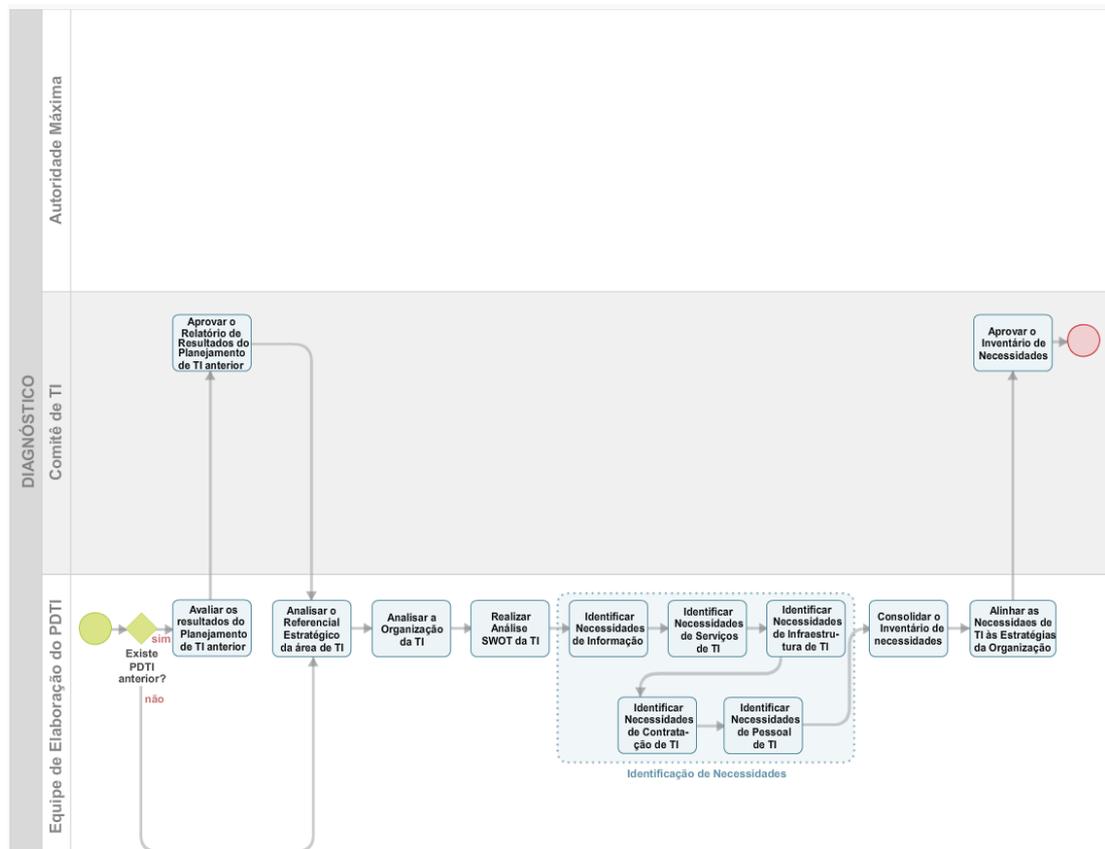
- análise de documentos;
- coleta de dados;
- avaliação de resultados;
- entrevistas com as partes interessadas;
- identificação de problemas e necessidades de TI.

Pelo exposto, o diagnóstico consiste de atividades que produzem conhecimento sobre a situação atual do uso e da gestão da TI na organização. Por isso, é tão importante reunir de antemão os documentos mais relevantes na fase de preparação.

O diagnóstico é consolidado no **inventário de necessidades**, a principal entrega desta fase. Ele será gradualmente incrementado com necessidades de todos os tipos (informação, serviços, infraestrutura etc.) à medida que a equipe de elaboração de PDTI vai realizando os processos desta fase.

No processo SISP, são 13 (treze) os processos de diagnóstico.

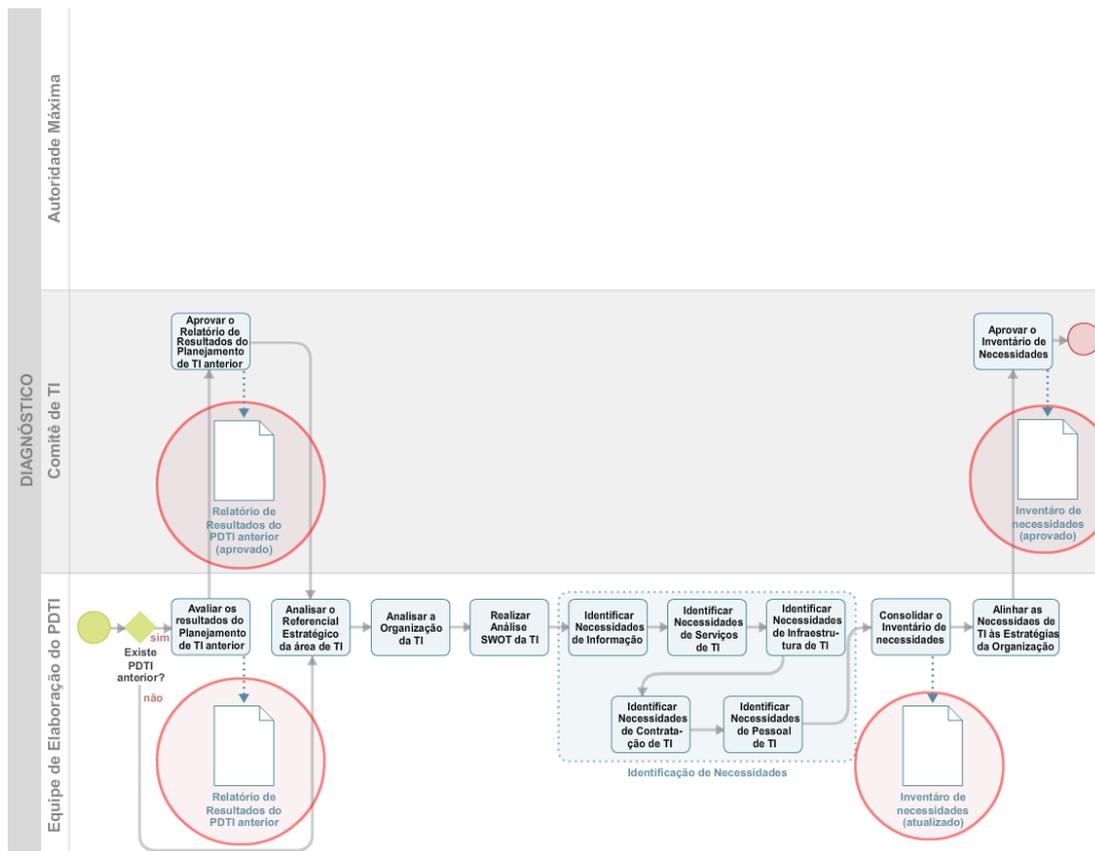
veja fluxo do macroprocesso de diagnóstico.



As principais entregas dessa fase são:

- relatório de resultados do PDTI anterior;
- inventário de necessidades aprovado pelo Comitê de TI.

veja o fluxo e as principais entregas.



2.3 Avaliar os resultados do Planejamento de TI anterior



Em alguns casos de elaboração de PDTI, o órgão já possui um PDTI em execução. Por isso, é necessário avaliá-lo quanto aos resultados obtidos com a implantação deste. É preciso saber sobre a execução das ações e projetos previstos, ou seja, saber o status destes, se foram concluídos, estão em andamento, não foram iniciados ou foram cancelados.

A avaliação é feita pela equipe, que também buscará responder às seguintes perguntas:

- Os objetivos de negócio foram satisfeitos (as metas foram cumpridas)?
- Por que algumas metas não foram cumpridas?
- Que fatores contribuíram para o não cumprimento de metas?
- As metas eram viáveis?
- O que seria necessário para capacitar a organização a cumprir as metas relacionadas com o uso e a gestão de TI?

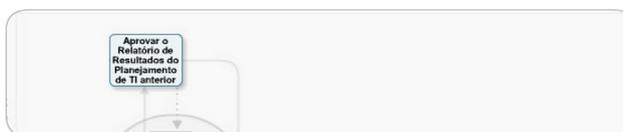
As necessidades levantadas nessa análise devem ser adicionadas ao inventário de necessidades.

Além disso, a equipe deve elaborar um **relatório de resultados do PDTI anterior** e submetê-lo à apreciação do Comitê de TI. Caso não exista um PDTI em execução, a equipe deve indicar a necessidade de um processo para monitoramento e controle da execução do PDTI, conforme descrito na tabela a seguir:

Necessidade	Indicadores	Origem
Processo para monitorar e controlar as ações e projetos previstos no PDTI.	% de metas e ações do PDTI concluídos	Avaliação do PDTI anterior
Capacitação de servidores em gerenciamento de portfólio de projetos.	% de metas e ações do PDTI concluídos	Avaliação do PDTI anterior
Adoção das práticas descritas na Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP - MGPP-SISP.	% de metas e ações do PDTI concluídos	Avaliação do PDTI anterior

Assim que estiver pronto, o relatório de resultados do PDTI anterior é submetido ao Comitê de TI para apreciação deste.

2.4 Aprovar o Relatório de Resultados do Planejamento de TI anterior



O Comitê de TI deve avaliar o relatório de execução do PDTI em execução e aprová-lo.

Os juízos de valor contidos nesse relatório estabelecem trilhas de aprendizagem organizacional, ou seja, autoavaliações que permitem à organização aperfeiçoar-se. A aprovação dos juízos de valor estabelece algumas necessidades de mudança (problemas ou oportunidades) que constarão do próprio inventário de necessidades do PDTI e deverão estar presentes na tabela do procedimento anterior.

O relatório de resultados do PDTI anterior deve constar da minuta do PDTI, conforme o modelo de referência do SISP.

2.5 Analisar o Referencial Estratégico da Área de TI



A área de TI também deve ter um processo próprio de planejamento com foco na gestão de TI. O referencial estratégico de TI deve abranger os seguintes elementos:

- negócio;
- missão;
- visão;
- valores.

Caso não existam esses referenciais, a equipe poderá propor um referencial estratégico para área de TI do órgão. É importante salientar que a responsabilidade pela elaboração do referencial da TI é do dirigente da área. Por decisão deste, a equipe pode ser convidada a auxiliar no processo de criação do referencial.

Caso exista um referencial estratégico, o mesmo deve ser utilizado. Ainda sobre o referencial estratégico da TI, a equipe avalia se os elementos citados:

- são praticados;
- são formalizados;
- são reavaliados periodicamente;
- são coerentes, compatíveis e alinhados com a estratégia organizacional, o modelo de negócio e os objetivos de negócio;
- necessitam de ajustes.

Para responder a essas questões, a equipe solicita à área de TI o referencial estratégico atualizado e entrevista o dirigente de TI com o objetivo de discutir os problemas a resolver ou oportunidades de melhoria e de forma a inserir essas sugestões no inventário de necessidades.



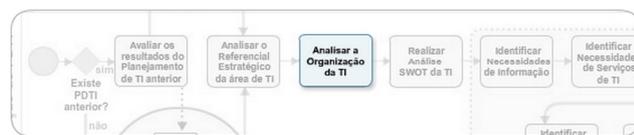
Observe que o objetivo dessa fase não é realizar uma auditoria na área de TI e sim identificar necessidades a serem atendidas.

Se as informações disponíveis não são suficientes para uma boa análise, este problema deve ser incluído no inventário de necessidades.

A tabela a seguir ilustra dois exemplos de necessidades relativas ao referencial estratégico de TI. O referencial estratégico da TI deve ser documentado na minuta do PDTI, conforme o modelo de referência de PDTI do SISP.

Necessidade	Indicadores	Origem
Plano Estratégico de TI - PETI	Quantidade de objetivos estratégicos alinhados ao Planejamento Estratégico Institucional	Avaliação do Ref. Estratégico
Apoio de uma consultoria especializada em planejamento estratégico	Prazo para elaboração do PETI Custo de elaboração do PETI	Avaliação do Ref. Estratégico

2.6 Analisar a Organização da TI



A TI organizacional precisa estar bem estruturada para entregar valor, por meio do uso intensivo de informação nos processos organizacionais.

A estrutura inclui a área de TI, mas é bem maior do que ela. Inclui também todos os processos tecnológicos que acontecem fora da área de TI, como uso de hardware e software, classificação da informação, acordos de nível de serviço, auditoria de TI etc.

Esses processos precisam estar organizados e os relacionamentos entre eles devem ser claramente definidos por meio de papéis e responsabilidades.

Assim, nesse processo, a equipe avalia se:

- Os macroprocessos e processos internos de TI existem, são formalizados, mensurados e melhorados;
- O organograma relativo aos processos de TI é adequado;
- A arquitetura tecnológica é gerenciada;
- O inventário de recursos (informações, hardware, software, equipamentos de redes) é mantido atualizado.

Para responder a essas perguntas, a equipe solicita documentos e entrevista pessoas-chave na área de TI. Os problemas e as oportunidades são registrados no inventário de necessidades. Se as informações disponíveis não são suficientes para uma boa análise, este problema deve ser incluído no inventário de necessidades.

Uma prática interessante para avaliar a organização de TI é realizar uma avaliação de capacidade dos processos de governança e gestão de TI baseada no modelo de referência COBIT 5 . O resultado da avaliação indicará oportunidades de melhoria na gestão e na governança de TI.

Saiba Mais +

CobIT: do inglês Control Objectives for Information and related Technology, CobiT é um guia de boas práticas apresentado como um framework, dirigido para a gestão de TI. Possui uma série de recursos que podem servir como um modelo de referência para gestão da TI, incluindo um sumário executivo, um framework, objetivos de controle, mapas de auditoria, ferramentas para a sua implementação e, principalmente, um guia com técnicas de gerenciamento.

O organograma da TI deve ser documentado na minuta do PDTI, conforme o modelo de referência de PDTI do SISP.

A tabela a seguir mostra exemplos de necessidades de TI levantadas na avaliação da organização de TI.

Necessidade	Indicadores	Origem
Inventário de <i>hardware</i> e <i>software</i>	Quantidade de equipamentos gerenciados	Avaliação da TI organizacional
Documentação do modelo de arquitetura dos sistemas críticos de TI	% dos sistemas críticos com arquitetura documentada	Avaliação da TI organizacional
Processo de gerenciamento de incidentes de TI	Quantidade de incidentes registrados na central de serviços de TI	Avaliação da TI organizacional
Revisão do organograma de TI	Quantidade de servidores realocados Quantidade de alterações no organograma	Avaliação da TI organizacional
Criação de uma nova coordenação para cuidar da gestão de serviços de TI	Quantidade de processos gerenciados	Avaliação da TI organizacional
Adotar as práticas de gestão de serviços descritas na biblioteca ITIL.	% de serviços de TI gerenciados	Avaliação da TI organizacional

2.7 Realizar Análise SWOT da TI



É muito importante conhecer o ambiente no qual as organizações estão inseridas. Isso é fundamental para definição das estratégias de ação. Nesse processo, vamos realizar a análise do entorno da TI, utilizando uma técnica chamada análise SWOT. Vamos conhecê-la primeiro.

A análise SWOT é uma técnica utilizada para analisar o ambiente, sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico.

Devido a sua simplicidade, pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de ambiente, desde a criação de um blog até a gestão de uma empresa multinacional.

Saiba Mais +

O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, um acrônimo de *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). A ideia da análise SWOT já era utilizada há mais de três mil anos pelo estrategista chinês Sun Tzu:

"Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças".

Para organizações privadas, é uma ferramenta simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. Para organizações públicas, ajuda a entender o entorno no qual os serviços públicos são oferecidos ou políticas públicas são implementadas.

Para a análise, o ambiente é dividido em dois:

Ambiente externo:

É o contexto em que a organização está inserida. Compreende as variáveis ambientais fora da organização e sobre as quais a mesma tem pouca influência e/ou controle.

As características do ambiente externo são:

- **Oportunidades:** características do ambiente externo, não controláveis pela organização, com potencial para ajudá-la a crescer, atingir ou exceder as metas planejadas.
- **Ameaças:** características do ambiente externo, não controláveis pela organização, que podem impedir a consecução das metas planejadas e comprometer o crescimento organizacional.

Ambiente interno:

É o contexto em que o trabalho é realizado. Leva em conta os recursos, a estrutura, a cultura e outras variáveis próprias da organização. Estas variáveis internas são controláveis pela organização.

As características do ambiente interno são:

- **Pontos fortes:** características positivas e internas que uma organização pode explorar para atingir suas metas. Referem-se às habilidades, capacidades e competências básicas da organização que atuam em conjunto para ajudá-la a alcançar suas metas e objetivos.
- **Pontos fracos:** características negativas e internas que podem inibir ou restringir o desempenho da organização. Referem-se à ausência de capacidade ou de habilidades críticas, ou seja, são deficiências que devem ser superadas ou contornadas para que a organização possa alcançar o nível de desempenho desejado.

Em geral, a análise SWOT é aplicada após a definição do referencial estratégico (negócio, missão, visão e valores) e antes do estabelecimento de objetivos estratégicos e da formulação da estratégia de ação. Ela permite formular uma estratégia que busca a adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. A análise é realizada por meio da matriz SWOT, conforme o exemplo da tabela a seguir:

Ambiente Interno	Ambiente Externo
<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipe altamente capacitada. • Uso de tecnologias avançadas. • Alta capacidade de adaptação às mudanças. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possibilidades de parcerias com órgãos de outras esferas da União. • Ampliação do escopo de atuação. • Economia brasileira em crescimento.
<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de informação obsoletos. • Baixa capacidade inovadora. • Cultura corporativista e conservadora. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restrições orçamentárias. • Complexidade jurídico-administrativa da máquina pública brasileira. • Mudança nos cargos do alto escalão governamental.

No processo SISP, a equipe faz uma análise SWOT do ambiente da área de TI, enfocando o uso e a gestão de TI pela organização como um todo.

Os pontos fracos e as ameaças devem ser registrados como necessidades. Para manter os pontos fortes e aproveitar as oportunidades do ambiente externo, novas necessidades podem ser definidas.

Se as informações disponíveis não são suficientes para uma boa análise, a equipe deverá incluir esse problema no inventário de necessidades. A figura a seguir traz o exemplo de análise SWOT da TI organizacional do IPHAN (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional).



Encerramento

Encerramos o módulo Diagnóstico - Parte I: Avaliando o Uso e a Gestão da TI, onde estudamos sobre:

- Avaliação dos resultados do PDTI anterior;
- Identificação de necessidades de TI a partir da análise do referencial estratégico e da organização de TI;
- Análise SWOT da TI.

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