



Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco

PORTARIA Nº 576, DE 22 DE JULHO DE 2014.

O DESEMBARGADOR PRESIDENTE DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE PERNAMBUCO, no uso de suas atribuições e ,

considerando as determinações constantes na Resolução CNJ nº 90, de 29/09/2009, que dispõe sobre a necessidade de implantação do Processo de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação, no âmbito do Poder Judiciário Nacional;

considerando as recomendações contidas no item 9.1.3 do Acórdão TCU nº 749/2014, decorrentes de auditoria realizada para avaliar a implementação dos controles informados em resposta ao levantamento do perfil de governança de TI de 2012 bem como verificar a adoção de planos e implantação processos organizacionais para a melhoria da goernança e da gestão deTIC no Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco (TRE-PE)

RESOLVE

Aprovar o Processo de Governança de Tecnologia da Informação do Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco, constante do Anexo I desta Portaria.

Recife, 22 de julho de 2014.

FAUSTO CAMPOS

Desembargdor Presidente

Obs: por conter 58 páginas com quadros de complexa formatação, o Anexo I está disponível no sitio do Tribunal através do link: <http://www.tre-pe.jus.br/institucional/planejamento-e-gestao/planejamentoestrategico>

Publicada no DJE Nº 141 de 31/07/2014 - p.2

ANEXO I DA PORTARIA Nº 576/2014

PROCESSO DE GOVERNANÇA DE TIC - TRE-PE



Índice

PROCESSO DE GOVERNANÇA DE TIC - TRE-PE.....	1
1 ELABORAR (PETIC).....	6
1.1 ELABORAÇÃO DO PETIC	7
1.1.1 Elementos do processo.....	7
1.1.1.1 Preparar o PETIC	7
1.1.1.2 Diagnosticar o PETIC (situação atual).....	7
1.1.1.3 Construir PETIC (situação desejada)	8
1.1.1.4 Executar o PETIC.....	8
1.1.1.5 Monitorar e Controlar o andamento do PETIC.....	8
2 PREPARAR (PETIC).....	9
2.1 PREPARAÇÃO DO PETIC.....	10
2.1.1 Elementos do processo.....	10
2.1.1.1 1.1 Definir a vigência do PETIC.....	10
2.1.1.2 1.2 Definir a equipe de planejamento do PETIC	10
2.1.1.3 1.3 Descrever a metodologia de elaboração do PETIC	11
2.1.1.4 1.4 Identificar e reunir os documentos de referência	11
2.1.1.5 1.5 Identificar a estratégia da organização	12
2.1.1.6 1.6 Elaborar Plano de Trabalho do PETIC.....	12
2.1.1.7 1.7 Aprovar o PT-PETIC	13
3 DIAGNOSTICAR (PETIC).....	14
3.1 DIAGNÓSTICO DO PETIC	15
3.1.1 Elementos do processo.....	15
3.1.1.1 2.1 Avaliar resultados do PETIC anterior	15
3.1.1.2 2.2 Analisar o Referencial Estratégico de TIC	16
3.1.1.3 2.4 Elaborar o Relatório de Diagnóstico Estratégico.....	18
3.1.1.4 2.5 Aprovar Relatório de Diagnóstico	18
4 CONSTRUIR (PETIC).....	19
4.1 CONSTRUÇÃO DO PETIC	20
4.1.1 Elementos do processo.....	20
4.1.1.1 3.1 Atualizar os critérios de priorização.....	20
4.1.1.2 3.2 Definir missão, visão e valores	20
4.1.1.3 3.3 Derivar os objetivos estratégicos de TIC dos objetivos estratégicos institucionais.....	20

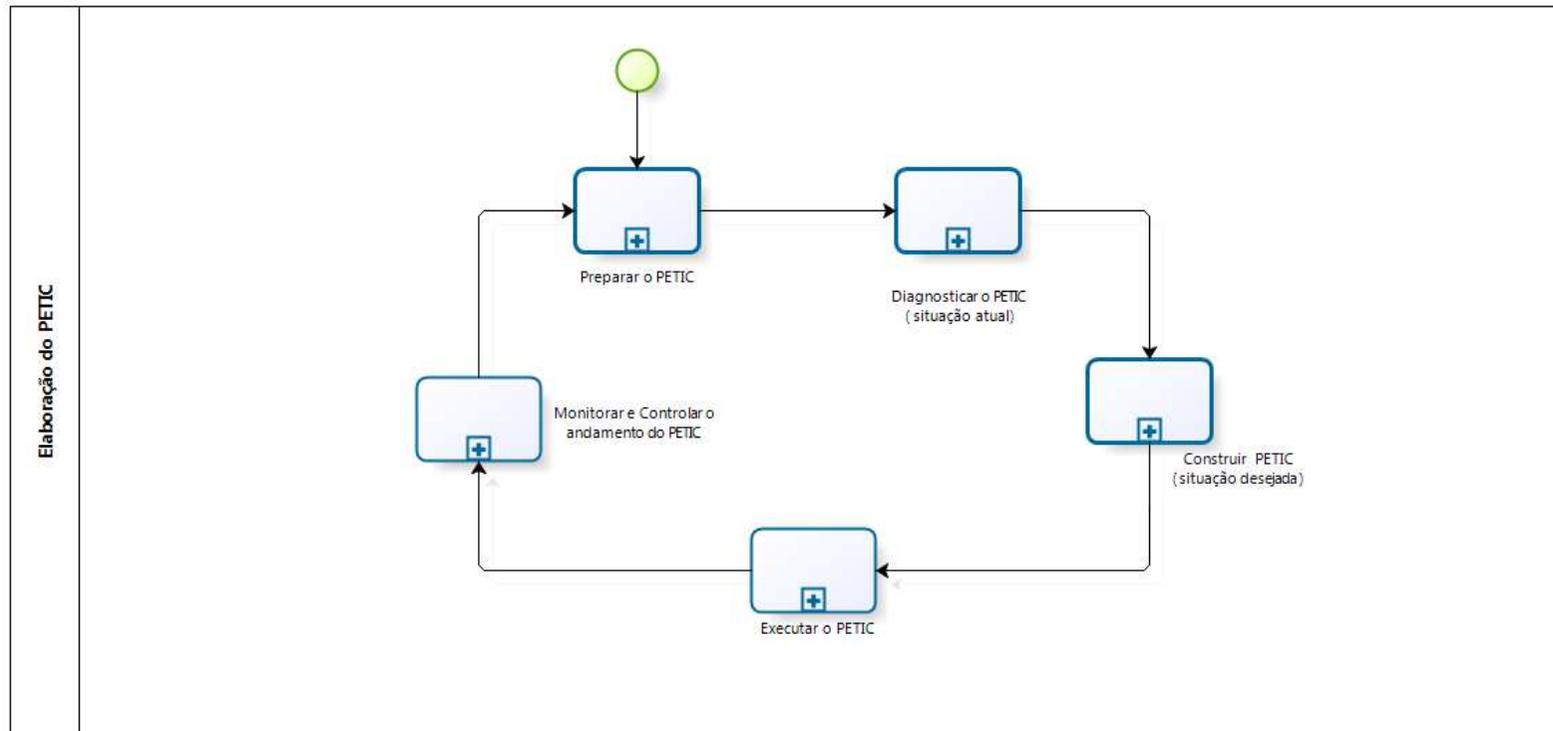
4.1.1.4	3.4 Definir indicadores.....	21
4.1.1.5	3.5 Definir metas.....	21
4.1.1.6	3.6 Criar o mapa estratégico.....	22
4.1.1.7	3.7 Definir macro iniciativas.....	22
4.1.1.8	3.8 Consolidar o Plano Estratégico de TIC.....	23
4.1.1.9	3.9 Aprovar o Plano Estratégico de TIC.....	23
4.1.1.10	4.0 Elaborar minuta de Resolução.....	23
4.1.1.11	4.1 Instituir o Plano Estratégico de TIC.....	24
5	MONITORAR E CONTROLAR (PETIC).....	25
5.1	MONITORAMENTO E APRENDIZADO.....	26
5.1.1	Elementos do processo.....	26
5.1.1.1	5.1 Coletar informações de desempenho.....	26
5.1.1.2	5.2 Tratar exceção.....	27
5.1.1.3	5.3 Realizar reuniões de análise da operação.....	27
5.1.1.4	5.4 Realizar Diagnóstico.....	27
5.1.1.5	5.5 Reorientar e executar plano de ação.....	28
5.1.1.6	5.6 Consolidar resultados operacionais.....	28
6	ELABORAR (PDTIC).....	29
6.1	ELABORAÇÃO DO PDTIC.....	30
6.1.1	Elementos do processo.....	30
6.1.1.1	Preparar o PDTIC.....	30
6.1.1.2	Diagnosticar o PDTIC (situação atual).....	30
6.1.1.3	Construir PDTIC (situação desejada).....	31
6.1.1.4	Executar o PDTIC.....	31
6.1.1.5	Monitorar e Controlar o andamento do PDTIC.....	31
7	PREPARAR (PDTIC).....	32
7.1	PREPARAÇÃO (PDTIC).....	33
7.1.1	Elementos do processo.....	33
7.1.1.1	1.1 - Definir a vigência e a abrangência do PDTIC.....	33
7.1.1.2	1.2 Definir a equipe de planejamento do PDTIC.....	33
7.1.1.3	1.3 Descrever a metodologia de elaboração do PDTIC.....	34
7.1.1.4	1.4 Identificar e reunir os documentos de referência.....	35

7.1.1.5	1.5 Identificar a estratégia da organização	36
7.1.1.6	1.6 Identificar princípios e diretrizes	37
7.1.1.7	1.7 Elaborar plano de trabalho do PDTIC	37
7.1.1.8	1.8 Aprovar o plano de trabalho	38
8	DIAGNÓSTICAR (PDTIC).....	39
8.1	DIAGNÓSTICO (PDTIC).....	40
8.1.1	Elementos do processo.....	40
8.1.1.1	2.1 Avaliar resultados do PDTIC anterior	40
8.1.1.2	2.2 Aprovar o Relatório de Resultados do PDTIC anterior.....	41
8.1.1.3	2.3 Analisar o Referencial Estratégico da área de TIC.....	41
8.1.1.4	2.4 Analisar a Organização da TIC	42
8.1.1.5	2.5 Identificar Necessidades de Informação	43
8.1.1.6	2.6 Identificar Necessidades de Serviços de TIC	44
8.1.1.7	2.7 Identificar Necessidade de Infraestrutura de TIC.....	45
8.1.1.8	2.8 Identificar Necessidades de Contratação de TIC	46
8.1.1.9	2.9 Identificar Necessidade de Pessoal de TIC.....	46
8.1.1.10	2.10 Consolidar o Inventário de necessidades.....	47
8.1.1.11	2.11 Alinhar as Necessidades de TIC às Estratégias da Organização	48
8.1.1.12	2.12 Aprovar o inventário de necessidades	48
9	CONSTRUIR (PDTIC)	49
9.1	CONSTRUÇÃO (PDTIC).....	50
9.1.1	Elementos do processo.....	50
9.1.1.1	3.1 Atualizar critérios de priorização.....	50
9.1.1.2	3.2 Priorizar as necessidades inventariadas	50
9.1.1.3	3.3 Definir metas e ações	51
9.1.1.4	3.4 Planejar a execução das ações.....	52
9.1.1.5	3.5 Planejar ações de pessoal.....	53
9.1.1.6	3.6 Planejar Investimento e Custeio	53
9.1.1.7	3.7 Consolidar a Proposta Orçamentária da TIC	54
9.1.1.8	3.8 Aprovar os Planos Específicos.....	55
9.1.1.9	3.9 Atualizar critérios de aceitação de riscos.....	55
9.1.1.10	3.10 Planejar o gerenciamento de riscos	56

Manual do Processo de Governança de TIC - TRE-PE

9.1.1.11	3.11 Identificar os fatores críticos para a implantação do PDTIC.....	56
9.1.1.12	3.12 Consolidar o PDTIC.....	57
9.1.1.13	3.13 Aprovar o PDTIC.....	57
10	RECURSOS.....	58
10.1	CDTIC.....	58
10.2	CETIC.....	58
10.3	EQUIPE PETIC.....	58
10.4	EQUIPE PDTIC.....	58
10.5	CORTE.....	58

1 Elaborar (PETIC)



1.1 Elaboração do PETIC

1.1.1 Elementos do processo

1.1.1.1 Preparar o PETIC

Descrição

A Fase de **Preparação** representa o início do projeto de elaboração do PETIC. O projeto inicia-se com o Comitê Diretivo de TIC definindo a abrangência e o período do PETIC e indicando a equipe de elaboração do PETIC. Essa indicação é formalizada por meio de um instrumento que confere as atribuições aos membros, por exemplo uma Portaria de designação. Em seguida, são conduzidas as atividades de definição da metodologia de elaboração do PETIC, identificação dos documentos de referência e princípios e diretrizes, as quais compõem uma proposta de Plano de Trabalho.

1.1.1.2 Diagnosticar o PETIC (situação atual)

Descrição

A fase de **Diagnóstico do PETIC** caracteriza-se por buscar compreender a situação atual da TIC na organização para, em consonância com esse quadro, identificar as necessidades (problemas ou oportunidades) que se espera resolver.

Para isso, contempla processos relacionados à **análise do planejamento anterior, análise estratégica e levantamento de necessidades**.

A análise do planejamento anterior visa avaliar a situação das ações anteriormente planejadas: se estão em andamento, se foram canceladas, se já foram realizadas ou se há necessidade de realinhá-las aos objetivos do órgão e da TIC.

A análise estratégica é realizada para posicionar a TIC do órgão no seu contexto organizacional.

O levantamento de necessidades parte daquelas relacionadas à informação e se desdobra em todas as outras associadas à TIC: serviços, infraestrutura, contratações e pessoal de TIC.

É importante observar que essa fase 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 nessa fase, e muito importante para todo o processo de elaboração do PETIC, 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.

1.1.1.3 Construir PETIC (situação desejada)

Descrição

A **Construção do PETIC** caracteriza-se por planejar o atendimento das necessidades, estabelecendo os planos e as ações adequados para o alcance dos objetivos esperados. Para isso, contempla processos relacionados à **priorização das necessidades e planejamento de metas e ações**, abrangendo aspectos de pessoal, orçamentários e riscos.

Um dos principais artefatos produzidos nessa fase, e muito importante para todo o processo de elaboração do PETIC, 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.

1.1.1.4 Executar o PETIC

Descrição

Consiste em:

- Executar os projetos listados no inventário de necessidades de TIC;
- Realizar as contratações previstas no inventário de necessidades de TIC;
- Coletar os indicadores do PETIC;
- Atualizar informações sobre o andamento das contratações e projetos;
- Gerenciar os riscos associados à execução do PETIC, etc.

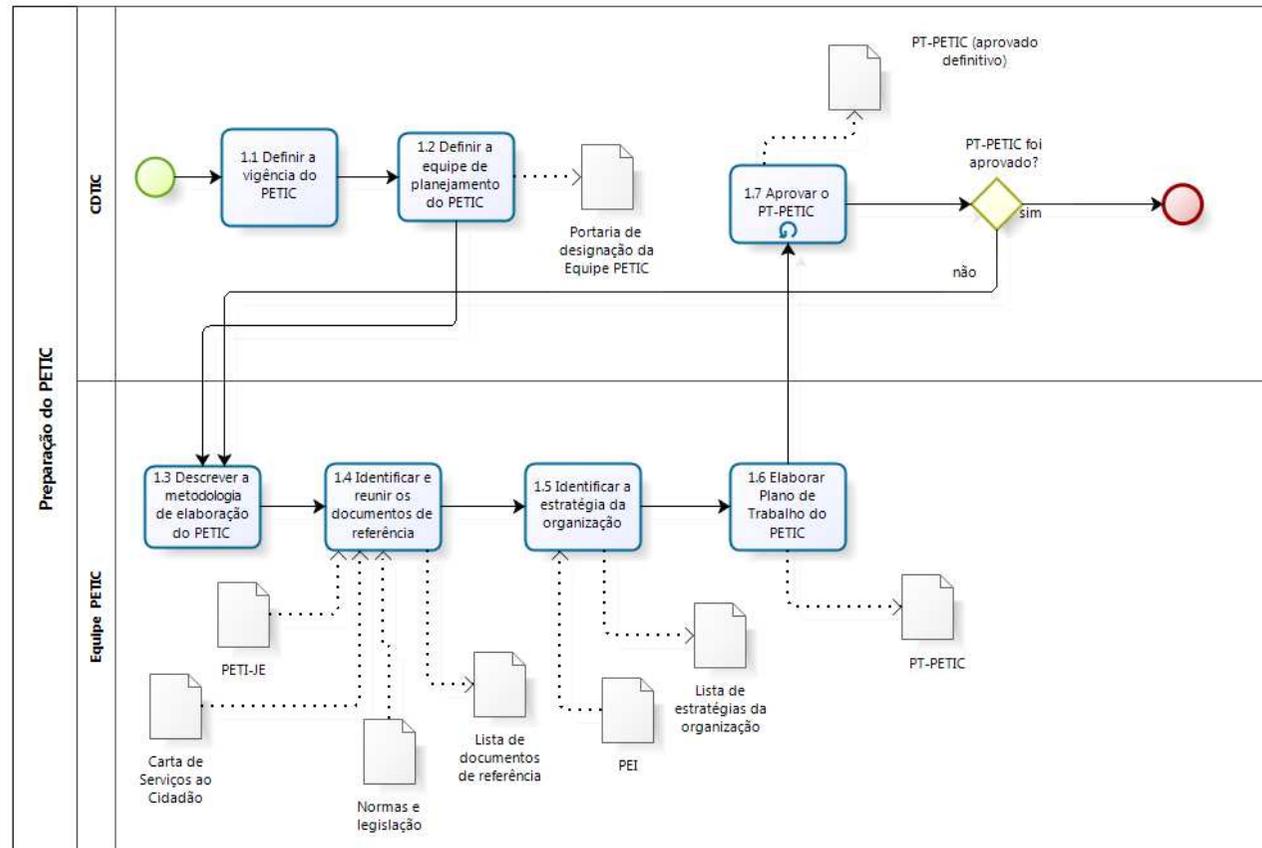
1.1.1.5 Monitorar e Controlar o andamento do PETIC

Descrição

Essa fase caracteriza-se por:

- Acompanhar o cumprimento dos indicadores e metas;
- Identificar as mudanças estratégicas;
- Verificar a execução do Plano de Investimento;
- Monitorar os riscos do PDTIC;
- Avalizar o resultado da execução do PDTIC;
- Informar ao Comitê Estratégico de TI o andamento do PDTIC;
- Realizar auditoria da execução do PDTIC;

2 Preparar (PETIC)



2.1 Preparação do PETIC

2.1.1 Elementos do processo

2.1.1.1 1.1 Definir a vigência do PETIC

Descrição

Definir o período de tempo a que o PETIC será aplicado.

Observação:

- O PETIC não é um documento imutável, ao longo do período de validade, deve ser revisto e atualizado, pelo menos anualmente, para atender as necessidades e estratégias organizacionais, de modo a atualizar diretrizes, planos e, principalmente, consolidar a proposta orçamentária de TIC para o exercício seguinte.

Executantes

CDTIC

2.1.1.2 1.2 Definir a equipe de planejamento do PETIC

Descrição

Instituir formalmente equipe de elaboração do PETIC - Equipe PETIC.

Observações:

- Os membros da equipe são designados pelo Comitê Diretivo de TIC - CDTIC, que deve indicar servidores tanto das áreas finalísticas quanto da área de TIC;
- A Equipe PETIC deve ser multidisciplinar e seus integrantes devem possuir perfil colaborativo e integrador, conhecimento da cultura organizacional e do negócio da sua área e deve especificar quais os papéis de seus integrantes, informando quem é o coordenador e quem são os membros, qual a atribuição dos integrantes e qual a unidade que representam;
- Sugere-se que o coordenador da Equipe PETIC tenha competências em gerência de projetos, conhecimento do negócio organizacional, conhecimento da TIC organizacional (Governança de TIC - não precisa necessariamente ser da área de TIC) e ser bom negociador e comunicador.

Executantes

CDTIC

2.1.1.3  1.3 Descrever a metodologia de elaboração do PETIC

Descrição

Descrever a metodologia a ser aplicada na elaboração do PETIC.

Observações:

- Para elaboração do PETIC, devem ser consideradas as melhores práticas contidas no Cobit 5, na ABNT NBR ISO/IEC 38500:2009, acórdãos do TCU e bibliotecas do ITIL;
- Pode-se indicar, na descrição da metodologia, o fluxo planejado para a elaboração do PETIC, quais as fases que a compõem, os principais processos e os pontos de aprovação.

Executantes

Equipe PETIC

2.1.1.4  1.4 Identificar e reunir os documentos de referência

Descrição

Identificar e reunir os **documentos mais relevantes** que serão utilizados como referência para a elaboração do PETIC, tais como:

- Planejamento Estratégico Institucional - PEI;
- Planejamento Estratégico de TIC da Justiça Eleitoral;
- Carta de Serviços ao Cidadão;
- Regimento/Regulamento Interno da Organização;
- Planejamento de TIC e Plano de Metas anteriores;
- Leis, decretos, instruções normativas, acórdãos e demais regulamentações.

Executantes

Equipe PETIC

2.1.1.5  1.5 Identificar a estratégia da organização

Descrição

Identificar **os objetivos e as linhas de ação** que competem à organização, a partir dos instrumentos de direcionamento e planejamento. Por exemplo:

- Do **PEI** - analisar os Objetivos, Direcionadores, Iniciativas Estratégicas e ações que sejam potenciais geradores de necessidades de negócio, além de elementos estratégicos voltados as ações de TIC;
- Do **Regimento/Regulamento Interno** - analisar as competências e atribuições que sejam potenciais geradoras de necessidades de negócio ou ações de TIC;

Consolidar os objetivos e linhas de ação identificadas nas políticas e planos mencionados, com o intuito de subsidiar, posteriormente, o levantamento das Necessidades de Informação e propiciar o alinhamento das ações de TIC ao negócio da organização.

Executantes

Equipe PETIC

2.1.1.6  1.6 Elaborar Plano de Trabalho do PETIC

Descrição

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 PETIC.

Observações: O **Plano de Trabalho** é um documento que apresenta a concepção, fundamentação e planejamento das atividades, sendo a referência básica para a condução do projeto de elaboração do PETIC; O plano 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 PETIC;
- Partes Interessadas (*stakeholders*);
- Metodologia aplicada;
- Lista de documentos de referencia;
- Princípios e Diretrizes;
- Cronograma (demonstrando os produtos gerados e as datas de conclusão previstas).

Executantes

Equipe PETIC

2.1.1.7  1.7 Aprovar o PT-PETIC

Descrição

Aprovar o **Plano de Trabalho** criado pela equipe de elaboração do PETIC.

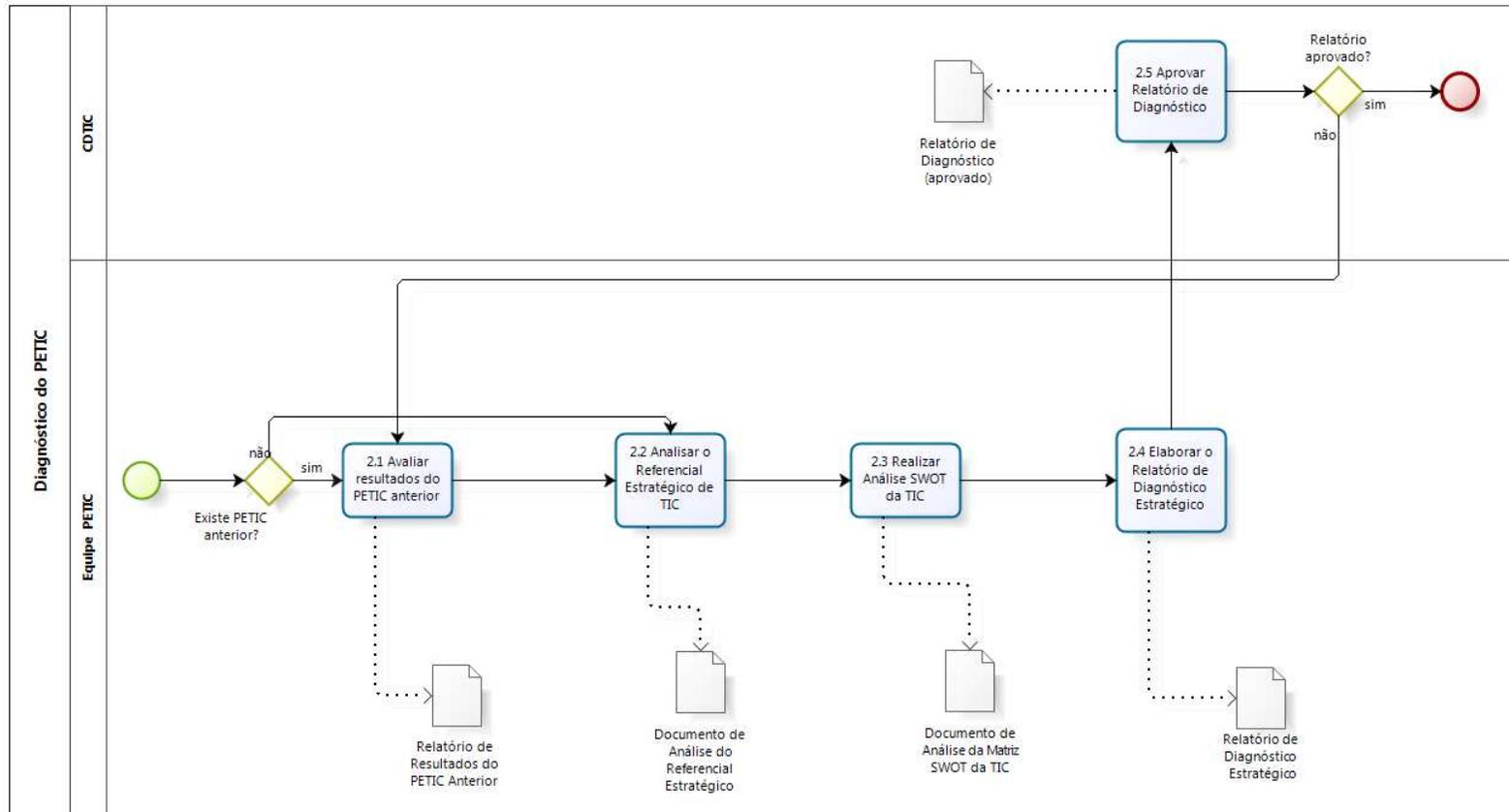
Observações:

- Se o Comitê de TIC não aprovar o plano de trabalho, este deve ser devolvido à Equipe PETIC para receber os ajustes necessários e, então, ser submetido à nova avaliação;
- Quando a Direção Geral fizer parte do CDTIC o processo está encerrado, caso contrário, após a aprovação pelo CDTIC, o PT-PETIC deverá ser submetido à DG.

Executantes

CDTIC

3 Diagnosticar (PETIC)



3.1 Diagnóstico do PETIC

3.1.1 Elementos do processo

3.1.1.1 2.1 Avaliar resultados do PETIC anterior

Descrição

Avaliar o planejamento de TIC anterior de modo a responder às seguintes perguntas, dentre outras:

- As ações planejadas foram executadas?
- As metas foram alcançadas?
- As necessidades foram atendidas?
- O referencial estratégico da TIC foi atingido (missão, visão, objetivos estratégicos da TIC)?

Analisar as respostas referentes aos itens anteriores:

- Por que não foram executados, alcançados e/ou atendidos?
- Que fatores intervenientes contribuíram para o não cumprimento?
- Foram realistas e adequados?

Registrar os resultados da avaliação no **Relatório de Resultados do Planejamento de TIC anterior**.

Observações:

- A avaliação efetuada permite estabelecer trilhas de aprendizagem organizacional, ou seja, autoavaliações que possibilitam à organização aperfeiçoar-se.
- O relatório pode detalhar o quantitativo de necessidades, metas e ações, informando sobre o andamento: não iniciadas, em execução, concluídas e canceladas, por exemplo. 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.
- Essa atividade de avaliação do Planejamento de TI anterior pode ocorrer na mesma reunião em que se realiza a aprovação do Plano de Trabalho pelo CDTIC. Essa recomendação ocorre em virtude da periodicidade com a qual o CDTIC se reúne, visando otimizar as deliberações efetuadas em cada reunião.

Executantes

Equipe PETIC

3.1.1.2  2.2 Analisar o Referencial Estratégico de TIC

Descrição

Verificar se o **referencial estratégico** da TIC, contemplando Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos da TI:

- Existe;
- É formalizado;
- É praticado;
- É reavaliado periodicamente;
- É coerente, compatível e alinhado com a estratégia organizacional, o modelo de negócio e os objetivos de negócio;
- Necessita de ajustes.

Observações:

- A responsabilidade pela elaboração do referencial estratégico da TIC é do CDTIC. Por decisão deste, a Equipe PETIC pode ser convidada a auxiliar no processo de criação ou atualização deste referencial estratégico, ainda durante a elaboração do PETIC.
 - Para criação ou atualização, utilize documentos relacionados à estratégia da TIC, tais como: Estratégia Geral de TIC, Plano Estratégico Institucional, PETIC anterior ou PDTIC anterior.
 - Deve-se observar o alinhamento com o referencial estratégico da organização, de forma que o referencial estratégico da TIC estenda o da organização.
- O objetivo desta fase não é realizar uma auditoria na área de TIC, e sim criar uma base de referência que permita identificar os objetivos de TIC derivados do referencial estratégico. Se as informações disponíveis não são suficientes para uma boa análise, incluir esse problema no **Documento de Análise do Referencial Estratégico**.

Executantes

Equipe PETIC

2.3 Realizar Análise SWOT da TIC

Descrição

Analisar os ambientes interno e externo da TIC organizacional utilizando o método SWOT e enfocando o uso e a gestão de TIC pela organização como um todo. Avaliar, por exemplo, quanto:

- **Ambiente interno (área de TIC):**
 - Os sistemas são obsoletos, com baixa capacidade inovadora?
 - 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 (outras áreas do órgão e externas ao órgão):**
 - Há restrições orçamentárias?
 - Há dispersão geográfica da TIC ou dos clientes?
 - Há alterações na legislação que causem impactos?
 - Qual a disponibilidade de fornecedores?
 - Qual o escopo de atuação da TIC?
 - Identificar problemas e oportunidades decorrentes da análise SWOT e registrar no Documento de Análise da Matriz SWOT da TIC.

Observações:

- A análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada. O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).
- No contexto do planejamento de TIC, a ideia central da análise SWOT é avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da TIC organizacional. Ressalta-se que a análise SWOT aqui realizada não é referente à organização. Essa última é pertinente ao Planejamento Estratégico Institucional.
- A análise é dividida em duas partes: o ambiente externo a TIC (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno a TIC (pontos fortes e pontos fracos):
 - **Pontos fortes** - características positivas internas que a TIC pode explorar para atingir suas metas. Referem-se às habilidades, capacidades e competências básicas da organização que atuam em conjunto para ajudar a alcançar suas metas e objetivos.
 - **Pontos fracos** - características negativas internas que podem restringir o desempenho da TIC. Referem-se à ausência de capacidades ou habilidades críticas. São, portanto, deficiências e características que devem ser superadas ou contornadas para que a TIC possa alcançar o nível de desempenho desejado.
 - **Oportunidades** - características do ambiente externo, não controláveis pela TIC, com potencial para ajudar a organização a crescer e atingir ou exceder as metas planejadas.

- o **Ameaças** - características do ambiente externo, não controláveis pela TIC, que podem impedi-la de atingir as metas planejadas e comprometer o crescimento organizacional.

Executantes

Equipe PETIC

3.1.1.3  2.4 Elaborar o Relatório de Diagnóstico Estratégico

Descrição

Realizar a consolidação do relatório e documentos obtidos nas etapas anteriores identificando:

- Redundâncias;
- Incoerências;
- Possibilidades de agrupamento;
- Interdependências.

Observações:

A consolidação dos documentos deve gerar um relatório sobre a gestão e uso de TIC contendo uma análise histórica, uma análise do meio ambiente atual e uma projeção de cenários futuros.

Executantes

Equipe PETIC

3.1.1.4  2.5 Aprovar Relatório de Diagnóstico

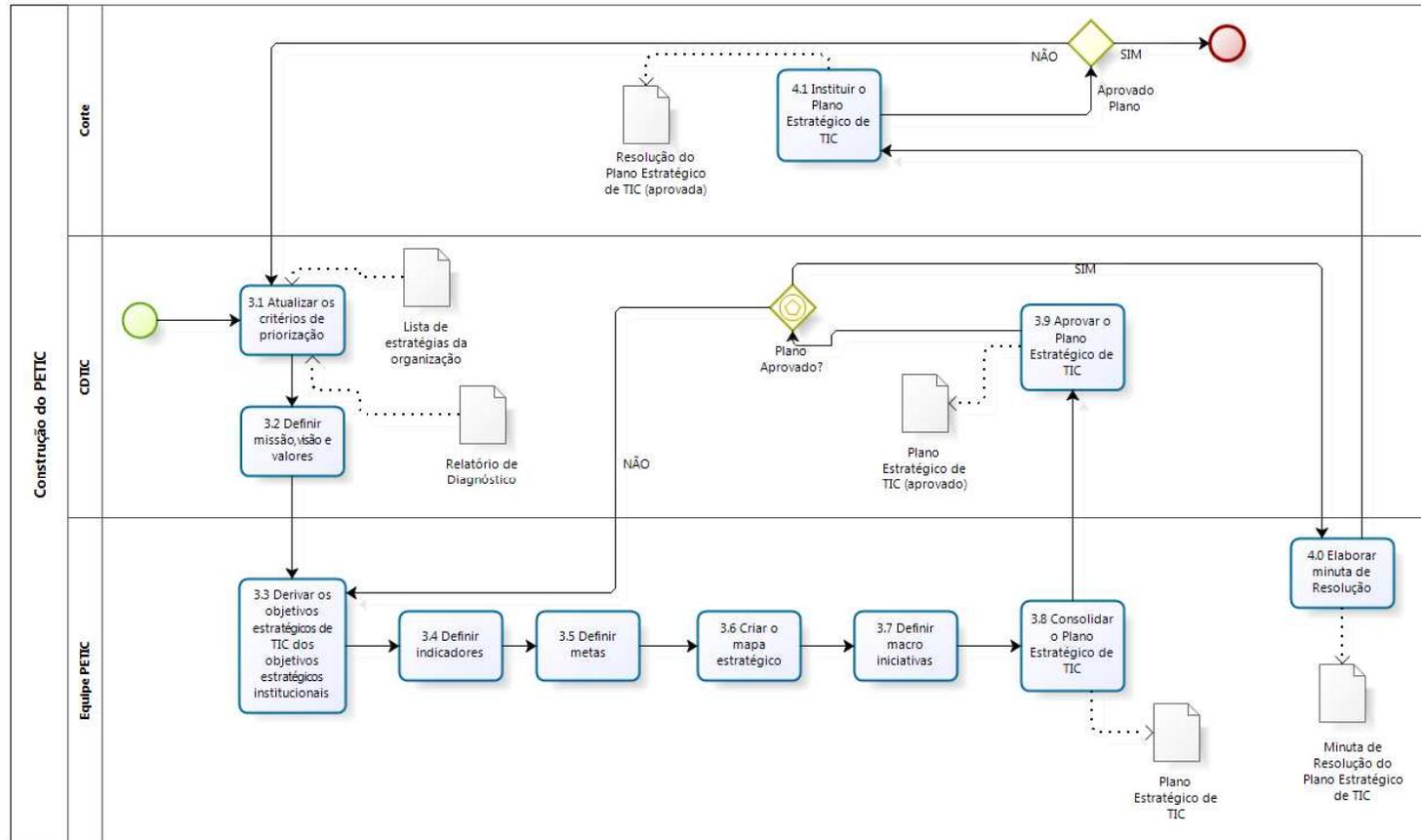
Descrição

Avaliar o Relatório de Diagnóstico Estratégico e aprová-lo.

Executantes

CDTIC

4 Construir (PETIC)



4.1 Construção do PETIC

4.1.1 Elementos do processo

4.1.1.1 3.1 Atualizar os critérios de priorização

Descrição

Atualizar os critérios de priorização de acordo com a **lista de estratégias da organização** e o **relatório de diagnóstico** produzido na fase de Diagnóstico do PETIC.

Executantes

CDTIC

4.1.1.2 3.2 Definir missão, visão e valores

Descrição

Com base no Relatório de Diagnóstico Estratégico, definir a missão (a que se destina a área de TIC), a visão (aonde pretende chegar) e os valores que norteiam as ações

Executantes

CDTIC

4.1.1.3 3.3 Derivar os objetivos estratégicos de TIC dos objetivos estratégicos institucionais

Descrição

Estabelecer os objetivos de TIC alinhados aos objetivos estratégicos institucionais constantes do PEI, visando ao alcance destes.

4.1.1.4  3.4 Definir indicadores

Descrição

Definir **Indicadores** em referência aos objetivos de TIC estabelecidos.

Indicadores são métricas que proporcionam informações sobre o desempenho de um objeto, com vistas ao controle, comunicação e melhoria.

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.

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.

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.

Os **indicadores** servem para:

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

Executantes

Equipe PETIC

4.1.1.5  3.5 Definir metas

Descrição

Definir o **índice de resultado** que se espera alcançar com o desempenho do processo que está sendo medido. **Meta** é o desafio a ser alcançado.

Todos os indicadores de desempenho devem ter metas, podendo ser definida mais de uma meta por indicador.

As metas têm como objetivo serem suficientes para assegurar a efetiva implementação da estratégia.

A finalidade de cada meta é enunciada no detalhamento do indicador e expressa um propósito da organização. Um estado de futuro esperado em um determinado período.

Portanto uma **meta** deve conter: **objetivo, valor e prazo**.

Executantes

Equipe PETIC

4.1.1.6  3.6 Criar o mapa estratégico

Descrição

Elaborar o **mapa estratégico** que deverá representar **a missão, a visão e a estratégia** da área de TIC em um conjunto abrangente de objetivos direcionadores do comportamento e do desempenho institucionais.

A tradução da estratégia por meio do **mapa estratégico** proporciona vários benefícios:

- Cria um referencial de fácil compreensão para os servidores;
- Permite a comunicação de forma transparente a todos os níveis da instituição;
- Difunde o foco e a estratégia definidos, de forma que todos tomem consciência de como suas ações impactam no alcance dos resultados desejados;
- Permite direcionar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos.

Executantes

Equipe PETIC

4.1.1.7  3.7 Definir macro iniciativas

Descrição

Definir macro iniciativas que correspondam às ações ou projetos que contribuirão para o alcance dos objetivos estratégicos elencados.

Executantes

Equipe PETIC

4.1.1.8  3.8 Consolidar o Plano Estratégico de TIC

Descrição

Consolidar o documento elaborado e encaminhá-lo para aprovação pelo CDTIC.

Executantes

Equipe PETIC

4.1.1.9  3.9 Aprovar o Plano Estratégico de TIC

Descrição

Aprovar o PETIC submetido pelo CETIC ou solicitar ajustes à Equipe PETIC. Caso seja aprovado, a Equipe PETIC providenciará a elaboração de minuta de Resolução para aprovação pela Corte.

Executantes

CDTIC

4.1.1.10  4.0 Elaborar minuta de Resolução

Descrição

Elaborar minuta de Resolução que trata da para aprovação pela Corte.

Executantes

Equipe PETIC

4.1.1.11  4.1 Instituir o Plano Estratégico de TIC

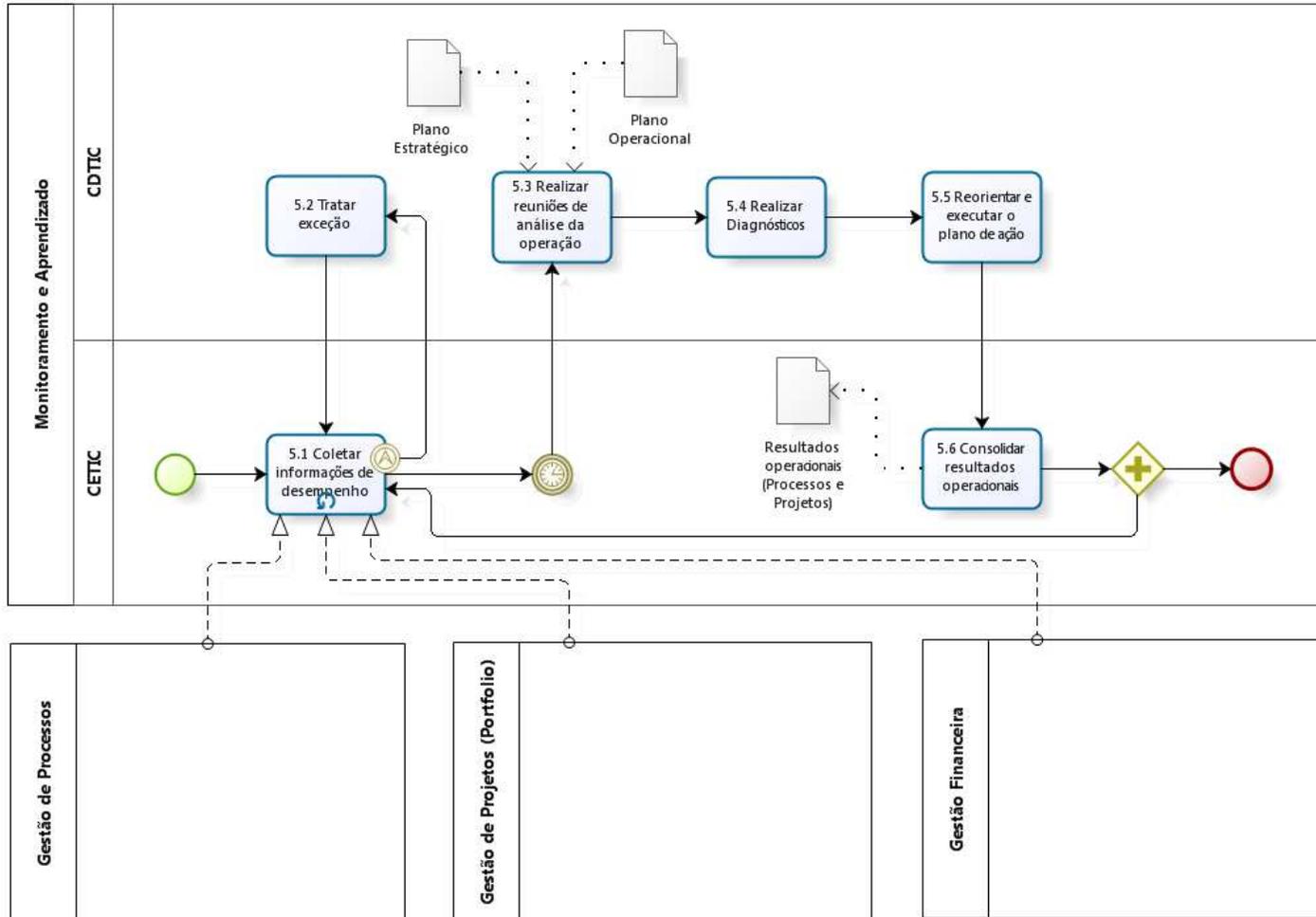
Descrição

Aprovar a **Resolução do Plano Estratégico de TIC** o qual foi analisado e aprovado pelo Comitê Diretivo de TIC.

Executantes

Corte

5 Monitorar e controlar (PETIC)



5.1 Monitoramento e Aprendizado

Descrição

Acompanhar o desempenho operacional e agir para resolver problemas.

Quando: continuamente, em reuniões frequentes.

5.1.1 Elementos do processo

5.1.1.1  5.1 Coletar informações de desempenho

Descrição

Buscar realimentações (feedback operacional) sobre o desempenho da unidade, acompanhando os indicadores e medidas da qualidade de processos, projetos e execução orçamentária. Caso detectado alguma questão grave ou iminente, escalar o problema.

Atividades:

- Criar e gerenciar estratégia de desempenho organizacional
 - Medir a produtividade do processo;
 - Medir a efetividade de custos;
 - Medir a eficiência de pessoal;
 - Medir o tempo de ciclo.

- Avaliar o desempenho
 - Conduzir avaliação de desempenho;
 - Desenvolver capacidades de benchmarking;
 - Conduzir processo de benchmarking;
 - Realizar análise de lacunas para entender necessidade de mudança e o grau necessário;
 - Estabelecer necessidade de mudança.

Executantes

CETIC

5.1.1.2  5.2 Tratar exceção

Descrição

Agir tempestivamente para minimizar ameaças, aproveitar oportunidades ou corrigir desvios.

Executantes

CDTIC

5.1.1.3  5.3 Realizar reuniões de análise da operação

Descrição

Reuniões gerenciais periódicas para comparação do planejado com o executado.

Tais reuniões devem ser breves, frequentes e movidas a dados, concentrando-se no desempenho da unidade e dos processos e criando oportunidades de feedback, de solução de problemas e de aprendizado.

Executantes

CDTIC

5.1.1.4  5.4 Realizar Diagnóstico

Descrição

Buscar a causa raiz de problemas detectados.

Executantes

CDTIC

5.1.1.5  5.5 Reorientar e executar plano de ação

Descrição

Buscar alternativas, propor soluções e comandar as ações necessárias para otimizar a performance da unidade, evidenciando resultados.

Executantes

CDTIC

5.1.1.6  5.6 Consolidar resultados operacionais

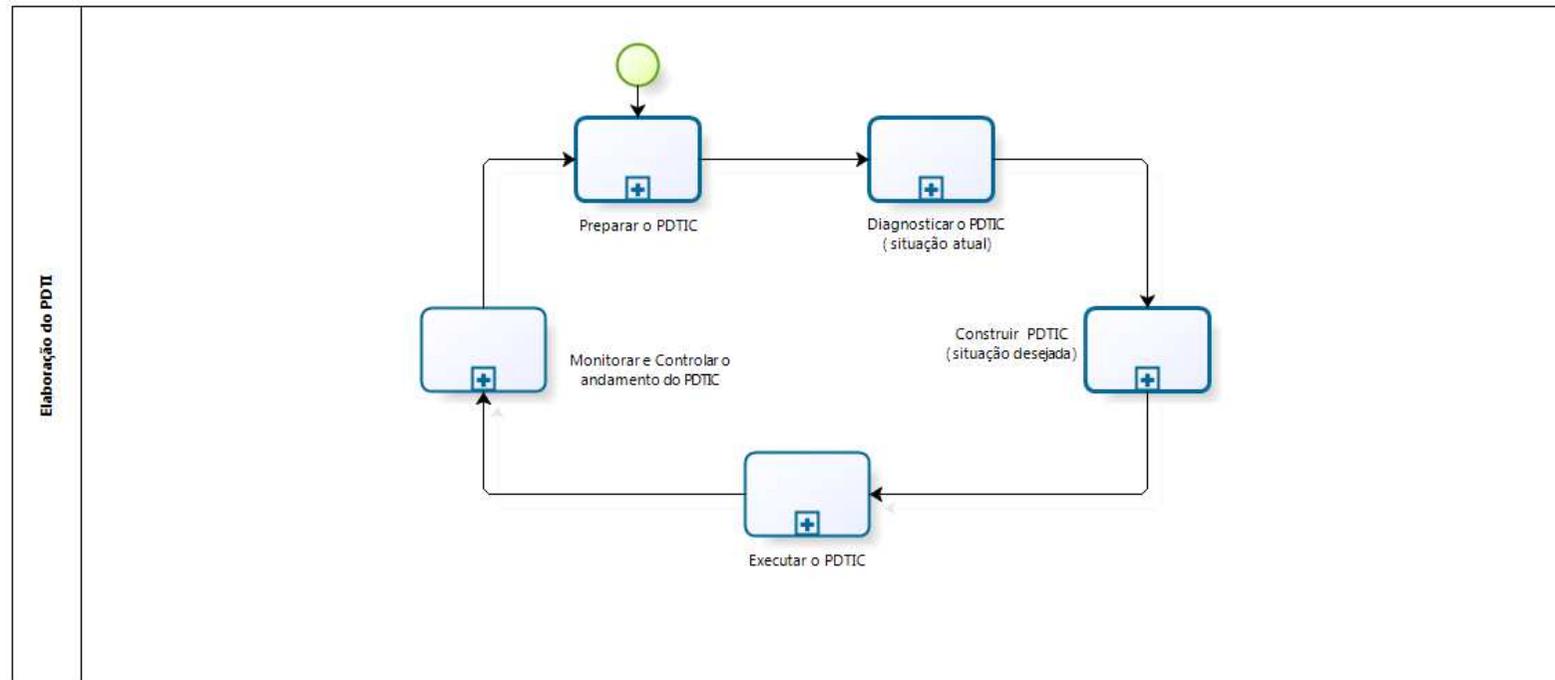
Descrição

Registrar o desempenho financeiro e operacional de curto prazo. Oficializar resultados e reportar os resultados para a Diretoria.

Executantes

CETIC

6 Elaborar (PDTIC)



6.1 Elaboração do PDTIC

6.1.1 Elementos do processo

6.1.1.1 Preparar o PDTIC

Descrição

A **Fase de Preparação** representa o início do projeto de elaboração do PDTIC. O projeto inicia-se com o Comitê de TIC definindo a abrangência e o período do PDTIC e indicando a equipe de elaboração do PDTIC. Essa indicação é formalizada por meio de um instrumento que confere as atribuições aos membros, por exemplo, uma Portaria de designação. Em seguida, são conduzidas as atividades de definição da metodologia de elaboração do PDTIC, identificação dos documentos de referência e princípios e diretrizes, as quais compõem uma proposta de Plano de Trabalho.

6.1.1.2 Diagnosticar o PDTIC (situação atual)

Descrição

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

Para isso, contempla processos relacionados à análise do planejamento anterior, análise estratégica e levantamento de necessidades. A análise do planejamento anterior visa avaliar a situação das ações anteriormente planejadas: se estão em andamento, se foram canceladas, se já foram realizadas ou se há necessidade de realinhá-las aos objetivos do órgão e da TIC. A análise estratégica é realizada para posicionar a TIC do órgão no seu contexto organizacional. O levantamento de necessidades parte daquelas relacionadas à informação e se desdobra em todas as outras associadas à TIC: serviços, infraestrutura, contratações e pessoal de TIC.

É importante observar que essa fase 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 nessa fase, e muito importante para todo o processo de elaboração do PDTIC, 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.

6.1.1.3  Construir PDTIC (situação desejada)

Descrição

Essa fase caracteriza-se por planejar o atendimento das necessidades, estabelecendo os planos e as ações adequados para o alcance dos objetivos esperados. Para isso, contempla processos relacionados à priorização das necessidades e planejamento de metas e ações, abrangendo aspectos de pessoal, orçamentários e riscos. Um dos principais artefatos produzidos nessa fase, e muito importante para todo o processo de elaboração do PDTIC, é o Plano de Metas e Ações. Nele constam informações sobre os indicadores, os responsáveis, os prazos e recursos (humanos e orçamentários) a serem utilizados pelas ações

6.1.1.4  Executar o PDTIC

Descrição

- Execução dos projetos listados no inventário de necessidades de TIC;
- Realizar as contratações previstas no inventário de necessidades de TIC;
- Coletar os indicadores do PDTIC;
- Atualizar informações sobre o andamento das contratações e projetos;
- Gerenciar os riscos associados à execução do PDTIC, etc.

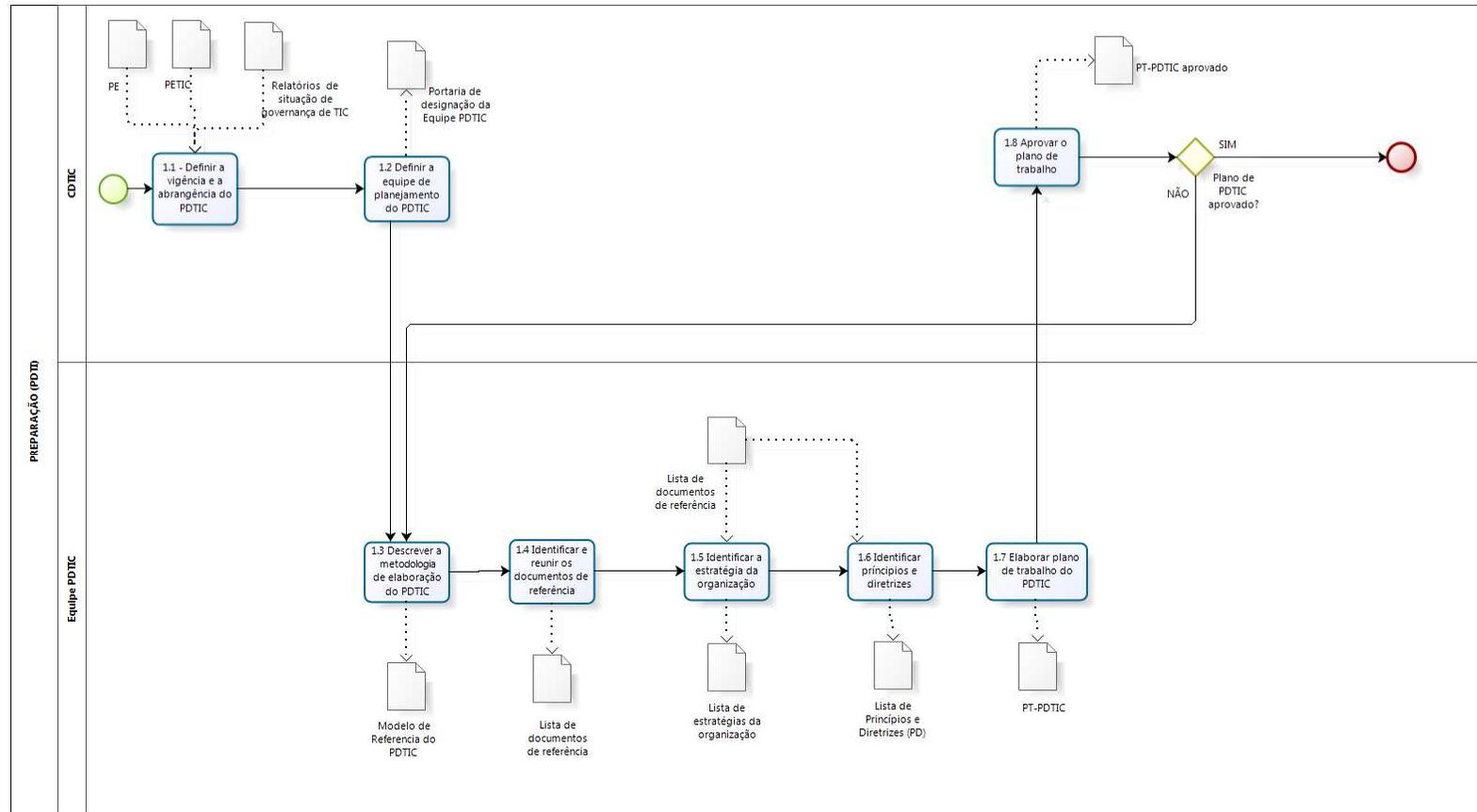
6.1.1.5  Monitorar e Controlar o andamento do PDTIC

Descrição

Essa fase caracteriza-se por:

- Acompanhar o cumprimento dos indicadores e metas;
- Identificar as mudanças estratégicas;
- Verificar a execução do Plano de Investimento;
- Monitorar os riscos do PDTIC;
- Avalizar o resultado da execução do PDTIC;
- Informar ao Comitê Estratégico de TIC o andamento do PDTIC;
- Realizar auditoria da execução do PDTIC.

7 Preparar (PDTIC)



7.1 PREPARAÇÃO (PDTIC)

7.1.1 Elementos do processo

7.1.1.1 1.1 - Definir a vigência e a abrangência do PDTIC

Descrição

- Definir a abrangência do PDTIC, informando quais as unidades organizacionais serão alcançadas. A abrangência pode estar limitada a:
 - Todo um órgão ou entidade, incluindo suas entidades vinculadas;
 - Todo um órgão ou entidade, excluindo suas entidades vinculadas;
 - Unidades regionais do órgão;
 - Outro escopo que se mostre conveniente.
- Definir o período de tempo a que o PDTIC se referirá, ou seja, o período para o qual o PDTIC será aplicado. O período poderá ser coincidente com o do Planejamento Estratégico de TIC da Organização.

Observação:

- O PDTIC não é um documento imutável: ao longo do período de validade, deve ser revisto e atualizado para atender às necessidades e estratégias organizacionais. Ou seja, ainda que o PDTIC possa alcançar dois ou mais anos, deve ocorrer um processo de revisão, pelo menos anualmente, de modo a atualizar diretrizes, planos e, principalmente, consolidar a proposta orçamentária de TIC para o exercício seguinte.

Executantes

CDTIC

7.1.1.2 1.2 Definir a equipe de planejamento do PDTIC

Descrição

- Escolher e alocar a equipe de elaboração do PDTIC - Equipe PDTIC;
- Elaborar a portaria de designação da equipe;
- Publicar a portaria de designação da equipe.

Observações:

- A composição da Equipe PDTIC é muito relevante para o sucesso da elaboração do PDTIC, pois representa por quem o projeto será executado. Portanto, é primordial considerar a disponibilidade dos membros para execução dos trabalhos;
- Os membros da equipe são designados pelo Comitê Diretivo de TIC, que deve indicar servidores tanto das áreas finalísticas quanto da área de TIC. Ou seja, a equipe de elaboração do PDTIC não deve ser composta exclusivamente por servidores da área de TIC;
- A Equipe PDTIC deve ser multidisciplinar e seus integrantes devem possuir perfil colaborativo e integrador, conhecimento da cultura organizacional e do negócio da sua área;
- A Equipe PDTIC 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 Equipe PDTIC contemple as seguintes competências:
 - Gerência de projetos;
 - Conhecimento do negócio organizacional;
 - Conhecimento da TIC organizacional (Governança de TIC, não precisa necessariamente ser da área de TIC);
 - Bom negociador e comunicador.
- As definições sobre a Equipe PDTIC devem constar em um instrumento de formalização, o qual pode ser uma portaria ou outro instrumento adequado ao órgão.
 - A publicação desse instrumento pode caber ao Comitê de TIC ou à Autoridade Máxima da Organização, a depender das atribuições que lhes forem conferidas por fundamento legal.

Executantes

CDTIC

7.1.1.3  1.3 Descrever a metodologia de elaboração do PDTIC

Descrição

Descrever a **metodologia** a ser aplicada na elaboração do PDTIC, a qual pode informar:

- A utilização do Modelo de Referência de PDTIC da Justiça Eleitoral;
- A utilização de versão do Modelo de Referência de PDTIC da Justiça Eleitoral customizada para as necessidades da organização;
- A utilização de Modelo de PDTIC disponível na literatura;
- A utilização de Modelo próprio de PDTIC.

Observações:

- Pode-se indicar, na descrição da metodologia, o fluxo planejado para a elaboração do PDTIC, quais as fases que a compõem, os principais processos e os pontos de aprovação;
- Sugere-se apontar também quais as técnicas utilizadas no decorrer do processo de elaboração do PDTIC.

Executantes

Equipe PDTIC

7.1.1.4  1.4 Identificar e reunir os documentos de referência

Descrição

Identificar e reunir os documentos mais relevantes que serão utilizados como referência para a elaboração do PDTIC, tais como:

- Competências Legais do órgão;
- Guia de Elaboração de PDTI do SISP
- Lei de Diretrizes Orcamentárias – LDO;
- Lei Orcamentaria Anual – LOA;
- Leis, decretos, instruções normativas, acórdãos e demais regulamentações;
- Modelos e Padrões de Governo Eletrônico: e-Ping, e-Mag, e-PWG;
- Gespública - Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores (<http://www.gespublica.gov.br>).
- Planejamento Estratégico de TIC e Plano de Metas anterior;
- Planejamento Estratégico Institucional – PEI;
- Plano Plurianual – PPA;
- Regulamento(s) Interno(s) da Organização;
- Outros documentos pertinentes.

Observações:

- Os documentos de referência representam a primeira atividade no sentido de iniciar o alinhamento das ações de TIC com as diretrizes do CNJ, do TSE e do próprio órgão. Visa também identificar a necessidade de manter a conformidade com leis e regulamentações pertinentes.
- Ao longo da elaboração do PDTIC a lista de documentos de referência deve ser revista, de forma a manter-se atualizada.

Executantes

Equipe PDTIC

7.1.1.5  1.5 Identificar a estratégia da organização

Descrição

Identificar os objetivos e as linhas de ação que competem a organização, a partir dos instrumentos de direcionamento e planejamento do CNJ, do TSE e da organização. Por exemplo:

- Do PPA - analisar os Programas, Objetivos e Iniciativas que sejam potenciais geradores de necessidades de negócio ou ações de TIC;
- Da LOA - analisar as ações vinculadas ao PPA, nas quais serão apropriadas despesas de Tecnologia da Informação e Comunicação;
- Do PEI - analisar os Objetivos, Direcionadores, Iniciativas Estratégicas e ações que sejam potenciais geradores de necessidades de negócio, além de elementos estratégicos voltados as ações de TIC;
- Do Regulamento Interno e Competências Legais - analisar as competências e atribuições que sejam potenciais geradoras de necessidades de negócio ou ações de TIC;
- Consolidar os objetivos e linhas de ação identificadas nas políticas e planos mencionados, com o intuito de subsidiar, posteriormente, o levantamento das Necessidades de Informação e propiciar o alinhamento das ações de TIC ao negócio da organização.

Observações:

- A identificação das estratégias da organização, que sejam potenciais geradoras de necessidades de negócio ou ações de TIC, é realizada, entre outros motivos, para prevenir incoerências, gastos desnecessários e obter ganhos em eficiência no planejamento de TIC;
- O detalhe com que será executado o processo de identificação das estratégias da organização dependerá do nível de maturidade da organização. 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 planejamento estratégico formalmente documentado, devem ser utilizados outros documentos, registrando no PDTIC a ausência e indicando os documentos utilizados.

Executantes

Equipe PDTIC

7.1.1.6 1.6 Identificar princípios e diretrizes

Descrição

Analisar e criar uma **lista dos princípios e diretrizes**, aplicáveis e relacionados à TIC, contidos nos documentos de referência identificados.

Identificar possíveis necessidades ou demandas relacionadas à TIC, a partir dos princípios e diretrizes identificados, e registrá-las no **Inventário de Necessidades**.

Observações:

- **Princípios e diretrizes** representam as estratégias relevantes com as quais a TIC deve se alinhar. Por exemplo: políticas públicas, uso de software livre, aderência a padrões de governo e governo eletrônico brasileiro e boas práticas.
- Durante a definição dos princípios e diretrizes deve-se identificar **critérios de:**
 - **Priorização**, que, posteriormente, serão validados pelo Comitê Diretivo de TIC;
 - **Prazos;**
 - **Criticidade;**
 - **Impacto** na realização ou não das necessidades levantadas;
 - **Aceitação** de risco.
- Listar as necessidades relacionadas à TIC não quer dizer fazer uma lista exaustiva, mas identificar aquelas relevantes e, em especial, que têm potencial de ser atendidas.

Executantes

Equipe PDTIC

7.1.1.7 1.7 Elaborar plano de trabalho do PDTIC

Descrição

Criar um **Plano de Trabalho** no qual devem estar descritas as informações essenciais para organizar as atividades a serem desempenhadas durante o projeto de elaboração do PDTIC.

Observações:

- O plano de trabalho é um documento que apresenta a concepção, fundamentação e planejamento das atividades, sendo a referência básica para a condução do projeto de elaboração do PDTIC.
- O conteúdo do plano de trabalho pode variar dependendo da complexidade do projeto;
- Esse documento deve apresentar, principalmente, as datas de conclusão das principais atividades, os produtos e as pessoas envolvidas nas atividades;

- Um **Plano de Trabalho** simplificado pode conter informações como:
 - Objetivo;
 - Justificativa;
 - Contexto;
 - Fatores Motivacionais;
 - Premissas e Restrições;
 - Equipe de elaboração do PDTIC;
 - Partes Interessadas (stakeholders);
 - Metodologia aplicada;
 - Lista de documentos de referência;
 - Princípios e Diretrizes;
 - Cronograma (demonstrando os produtos gerados e as datas de conclusão previstas).

Executantes

Equipe PDTIC

7.1.1.8  1.8 Aprovar o plano de trabalho

Descrição

Aprovar o plano de trabalho criado pela equipe de elaboração do PDTIC - Equipe PDTIC.

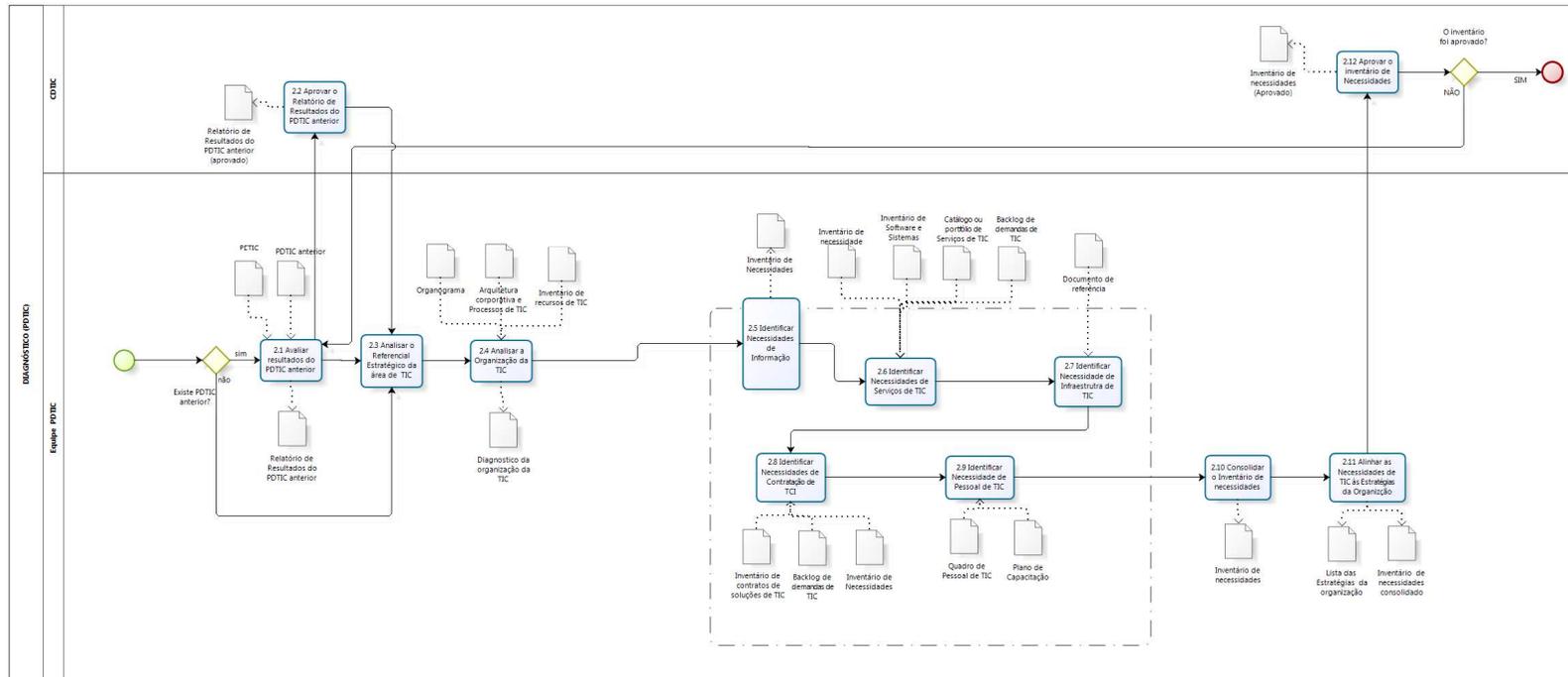
Observações:

- Se o Comitê Diretivo de TIC não aprovar o plano de trabalho, este deve ser devolvido a Equipe PDTIC para receber os ajustes necessários e, então, ser submetido à nova avaliação.

Executantes

CDTIC

8 Diagnóstico (PDTIC)



8.1 DIAGNÓSTICO (PDTIC)

8.1.1 Elementos do processo

8.1.1.1 2.1 Avaliar resultados do PDTIC anterior

Descrição

Avaliar os resultados alcançados a partir da realização dos projetos e ações do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação - PDTIC anterior de modo a responder às seguintes perguntas, dentre outras:

- As ações planejadas foram executadas?
- As metas foram alcançadas?
- As necessidades foram atendidas?

Analisar as respostas referentes aos itens anteriores:

- Por que não foram executados, alcançados e/ou atendidos?
- Que fatores intervenientes contribuíram para o não cumprimento?
- Foram realistas e adequados?

Identificar possíveis necessidades de TIC a partir das respostas obtidas e registrá-las no **Inventário de Necessidades**.

Registrar os resultados da avaliação no Relatório de Resultados do Plano Diretor de Tecnologia da Informação PDTIC anterior.

Observações:

- A avaliação efetuada permite estabelecer trilhas de aprendizagem organizacional, ou seja, autoavaliações que possibilitam à organização aperfeiçoar-se;
- Essa atividade de avaliação do PDTIC anterior pode ocorrer na mesma reunião em que se realiza a aprovação do Plano de Trabalho pelo Comitê de TIC. Essa recomendação ocorre em virtude da periodicidade com a qual o Comitê Diretivo de TIC se reúne, visando otimizar as deliberações efetuadas em cada reunião.

Executantes

Equipe PDTIC

8.1.1.2  2.2 Aprovar o Relatório de Resultados do PDTIC anterior

Descrição

Aprovar o relatório de avaliação de resultados do Planejamento de TIC anterior consiste em avaliar o Relatório de Resultados do Planejamento de TIC anterior e aprová-lo.

Executantes

CDTIC

8.1.1.3  2.3 Analisar o Referencial Estratégico da área de TIC

Descrição

verificar junto à área de TIC se o referencial estratégico da TIC, contemplando Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos da TIC:

- Existe;
- É formalizado;
- É praticado;
- É 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 resolver ou oportunidades de melhoria relacionada ao referencial estratégico da TIC e inserir essas sugestões no Inventário de Necessidades.

Observações:

- A responsabilidade pela elaboração do referencial estratégico da TIC é do dirigente da área. Por decisão deste a Equipe PDTIC pode ser convidada a auxiliar no processo de criação ou atualização deste referencial estratégico, ainda durante a elaboração do PDTIC;
- Para criação ou atualização, utilize documentos relacionados à estratégia da TIC, tais como:
 - Plano Estratégico Institucional;
 - Plano Estratégico de TIC ou Plano Diretor de TIC anterior.
- Deve-se observar o alinhamento com o referencial estratégico da organização, de forma que o referencial estratégico da TIC estenda o da organização.

- O objetivo desta fase não é realizar uma auditoria na área de TIC, e sim criar uma base de referência que permita identificar necessidades a serem atendidas. Se as informações disponíveis não são suficientes para uma boa análise, incluir esse problema no Inventário de Necessidades.

Executantes

Equipe PDTIC

8.1.1.4 2.4 Analisar a Organização da TIC

Descrição

Analisar o contexto geral em que se estrutura a unidade de TIC na organização, evidenciando a hierarquia e as relações de subordinação e comunicação existentes na unidade de TIC, considerando:

- Como a unidade de TIC está inserida na estrutura da organização;
- Como a unidade de TIC está estruturada internamente, informando as atividades e funções desenvolvidas.

Solicitar documentos e entrevistar pessoas-chave na TIC para avaliar se:

- O organograma relativo a TIC é adequado;
- A arquitetura corporativa da TIC é adequada e gerenciada;
- Os macro processos e processos internos de TIC existem, são formalizados, mensurados e melhorados e os relacionamentos entre eles estão bem definidos por meio de papéis e responsabilidades;

O inventário de recursos (informações, hardware, software, redes, etc.) é mantido atualizado;

Identificar problemas e oportunidades decorrentes da análise da organização da TIC e registrar no Inventário de Necessidades.

Observações:

- A “**TIC organizacional**” não se restringe necessariamente à área de TIC da organização. Essa estrutura inclui a área de TIC, mas é bem maior do que ela, abrangendo todo o ambiente corporativo de TIC, com foco no uso e gestão da TIC por toda a organização. 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 TIC que acontecem fora

da área de TIC, como uso de TIC, classificação da informação, estabelecimento de acordos de nível de serviço, auditoria de TIC etc.

- Se as informações disponíveis não são suficientes para a análise da organização da TIC, incluir esse problema no Inventário de Necessidades.
- Para facilitar a análise de processos de TIC, uma avaliação de maturidade de Governança de TIC pode ser realizada.

Executantes

Equipe PDTIC

8.1.1.5 2.5 Identificar Necessidades de Informação

Descrição

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 registrar no Inventário de Necessidades.

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 TIC (serviços, infraestrutura, contratação e pessoal em TIC), pois viabilizam a relação entre as estratégias da organização (negócio) e as necessidades de TIC, representando a “ponte” entre esses elementos.

Executantes

Equipe PDTIC

8.1.1.6  2.6 Identificar Necessidades de Serviços de TIC

Descrição

Identificar as necessidades de serviços de TIC para atender as necessidades de informação da organização, avaliando os aspectos relacionados a sistemas, catálogo e portfólio de serviços, por exemplo.

Solicitar documentos e entrevistar pessoas-chave para avaliar se:

- As necessidades de informação já são contempladas em algum serviço de TIC existente ou se é necessário realizar manutenção;
- Há necessidade de criar um novo serviço ou ainda eliminar algum serviço existente;
- As informações geradas por cada sistema atendem as necessidades de informação (entrada de dados, manuseio e relatórios emitidos);
- O portfólio de TIC existe, se é documentado e formalizado, se é gerido, mensurado e avaliado;
- Há níveis de serviço (SLA, OLA) estabelecidos para os serviços providos pela TIC;
- As informações são processadas de forma manual ou mediante o uso de sistemas e/ou outras ferramentas computacionais.

Identificar problemas e oportunidades decorrentes das necessidades de serviços de TIC e registrar no Inventário de Necessidades.

Observações:

- Os serviços prestados pela TIC têm um relacionamento estreito com as necessidades de informação e os objetivos estratégicos do negócio;
- Os serviços de TIC são providos para atender as necessidades de informação, que devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos;
- A análise dos serviços e TIC deve abranger serviços contratados (execução indireta) e serviços prestados pela própria área de TIC (execução direta);
- Níveis de serviço são patamares mínimos de qualidade dos serviços, exigidos ou acordados com os clientes. Os atributos de qualidade dos serviços de TIC são negociados com os respectivos clientes de modo a estabelecer acordos de nível de serviço (SLAs). O conjunto de SLAs administrados pela área de TIC estabelece o volume total de demandas a serem tratadas internamente, via acordos de nível de serviço operacional (OLAs) e/ou externamente, via contratos de apoio;
- Se as informações disponíveis não são suficientes para a identificação das necessidades de serviços de TIC, incluir esse problema no Inventário de Necessidades.

Executantes

Equipe PDTIC

8.1.1.7  2.7 Identificar Necessidade de Infraestrutura de TIC

Descrição

Identificar as necessidades de infraestrutura de TIC para atender necessidades de informações e serviços de TIC.

Solicitar documentos e entrevistar pessoas-chave para avaliar se:

- A infraestrutura disponível suporta a atual demanda e a demanda prevista para o período de abrangência do PDTIC;
- A gestão de capacidade existe, é formalizada, é mensurada e é melhorada com base em mensurações;
- Há necessidade de adequação da infraestrutura atual em função da manutenção do catálogo e/ou portfólio de TIC (ajustes, inclusões e exclusões);
- Há necessidade de adequação em função das mudanças tecnológicas provocadas por oportunidades de uso de novas tecnologias;
- Há necessidade de definir ações para evitar ou mitigar riscos de dependência, obsolescência, descontinuidade, falhas técnicas, exposição a sinistros, etc.

Identificar problemas e oportunidades decorrentes das necessidades de infraestrutura de TIC e registrar no Inventário de Necessidades

Observações:

- A ampliação ou atualização do parque tecnológico viabiliza o atendimento às necessidades de informação e serviços de TIC, os quais suportarão as estratégias da organização;
- Os serviços de TIC são implementados e suportados por meio de uma complexa combinação de elementos de infraestrutura de TIC;
- A área de TIC precisa assegurar-se de que a capacidade da infraestrutura é compatível (e continuará sendo) com as demandas de serviços de TIC. Para isso, a área de TIC precisa manter um processo de gestão de capacidade;
- Se as informações disponíveis não são suficientes para a identificação das necessidades de infraestrutura de TIC, incluir esse problema no Inventário de Necessidades.

Executantes

Equipe PDTIC

8.1.1.8  2.8 Identificar Necessidades de Contratação de TIC

Descrição

Identificar as necessidades de manutenção e contratação de soluções em TIC para atender as necessidades de informações, serviços, infraestrutura e pessoal de TIC.

Solicitar documentos e entrevistar pessoas-chave para avaliar se:

- A política de contratação de soluções de TIC existe, é formalizada, é acompanhada e está em conformidade com a legislação vigente;
- Há necessidade de contratação de serviços de TIC (terceirização);
- Há necessidade de aquisição de bens de TIC;
- Há contratos vigentes de soluções de TIC para atender as demandas no período de vigência do PDTIC.

Identificar problemas e oportunidades decorrentes das necessidades de contratação de TIC e registrar no Inventário de Necessidades

Observação:

- Se as informações disponíveis não são suficientes para a identificação das necessidades de contratação de soluções em TIC, incluir esse problema no Inventário de Necessidades.

Executantes

Equipe PDTIC

8.1.1.9  2.9 Identificar Necessidade de Pessoal de TIC

Descrição

Identificar as necessidades de pessoal em processos de TIC para atender às necessidades de informações, serviços e infraestrutura de TIC.

Solicitar documentos e entrevistar pessoas-chave para avaliar se:

- A política e os processos de pessoal de TIC existem, são formalizados, mensurados, avaliados e melhorados;
- O mapeamento de competências existe, é formalizado, acompanhado e define adequadamente as necessidades de recursos humanos e de capacitação da TIC;
- Há necessidades de aumento, redução ou realocação de pessoal de TIC, em função dos processos de TIC, e segundo os estudos das respectivas áreas;
- As tarefas de gestão da TIC são realizadas por terceiros.

Identificar problemas e oportunidades decorrentes das necessidades de pessoal de TIC e registrar no Inventário de Necessidades.

Observação:

- Nesse momento, são identificadas as necessidades de pessoal apenas com base nos processos de TIC. Na fase de planejamento, haverá um detalhamento com o planejamento de pessoal para atendimento às ações previstas no plano de metas/ações.

Executante

Equipe PDTIC

8.1.1.10



2.10 Consolidar o Inventário de necessidades

Descrição

Realizar a consolidação das necessidades levantadas e reavaliar todos os itens inventariados, considerando aspectos como:

- Redundância entre as necessidades identificadas;
- Incoerência entre as necessidades identificadas;
- Possibilidade de agrupamento de necessidades semelhantes;
- Interdependências entre as necessidades.

Observação:

- A consolidação do inventário de necessidades organiza todas as necessidades levantadas nos processos executados durante as fases de preparação e diagnóstico: necessidades identificadas nos princípios e diretrizes, avaliação de resultados do planejamento anterior, avaliação do referencial estratégico da TIC, avaliação da organização da TIC, SWOT da TIC, necessidades de informação, serviços de TIC, infraestrutura de TIC, contratação de TIC e pessoal de TIC.

Executantes

Equipe PDTIC

8.1.1.11  2.11 Alinhar as Necessidades de TIC às Estratégias da Organização

Descrição

Relacionar as necessidades de TIC consolidadas no Inventário de Necessidades às Estratégias da Organização identificadas na fase de preparação.

Observações:

- O alinhamento às estratégias da organização, levantadas a partir das principais políticas e planos governamentais e do órgão, visa garantir que as ações de TIC sejam estabelecidas para atendê-las;
- O detalhe com que será executado esse processo dependerá do nível de maturidade da organização;
- 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 PDTIC a ausência e indicando os documentos utilizados.

Executantes

Equipe PDTIC

8.1.1.12  2.12 Aprovar o inventário de necessidades

Descrição

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.

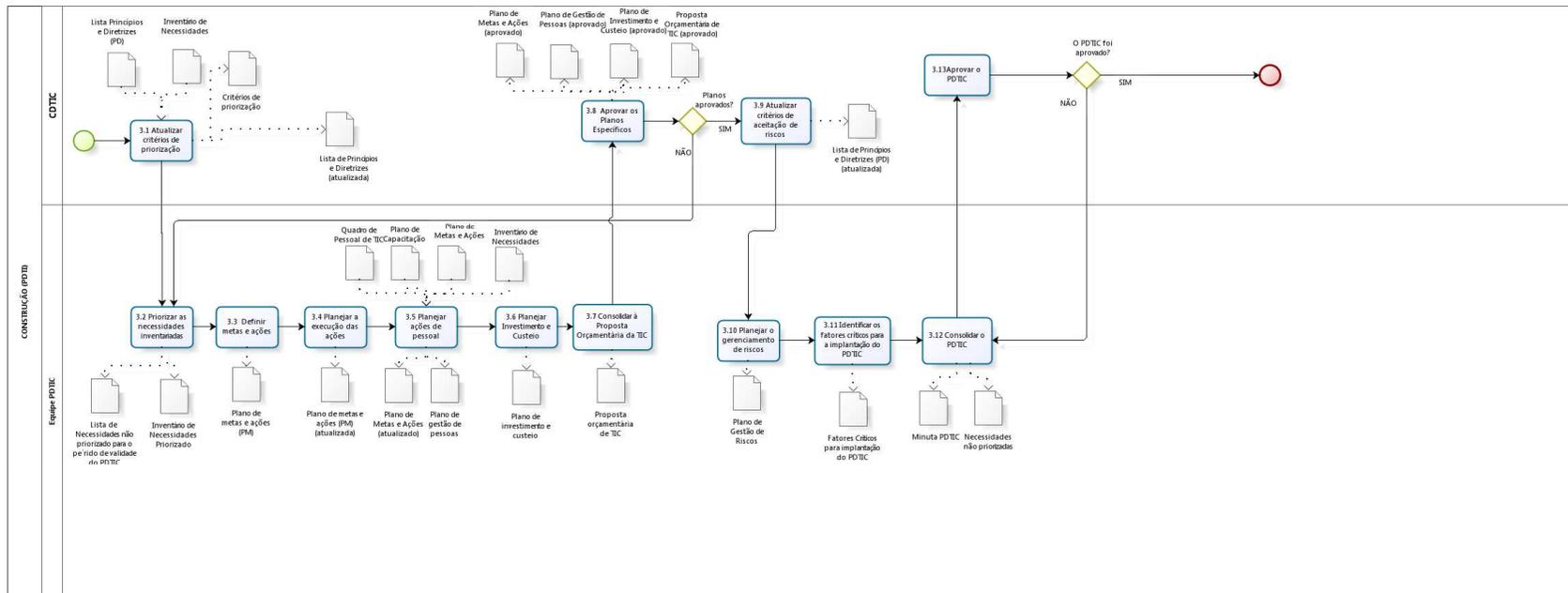
Observação:

- Se o Comitê Diretivo de TIC não aprovar o inventário de necessidades, este deve ser devolvido à Equipe PDTIC para receber os ajustes necessários e, então, ser submetido a nova avaliação.

Executantes

CDTIC

9 Construir (PDTIC)



9.1 CONSTRUÇÃO (PDTIC)

9.1.1 Elementos do processo

9.1.1.1 3.1 Atualizar critérios de priorização

Descrição

Analisar os critérios de priorização existentes na lista de princípios e diretrizes à luz do conhecimento das necessidades ora levantadas. Caso seja necessária a atualização, novos critérios de priorização serão adicionados ou substituídos na lista de princípios e diretrizes.

Observação:

- 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.

Executantes

CDTIC

9.1.1.2 3.2 Priorizar as necessidades inventariadas

Descrição

Priorizar as necessidades inventariadas por meio da aplicação dos critérios de priorização definidos pelo Comitê Diretivo de TIC, no processo anterior.

Selecionar as necessidades classificadas com baixa prioridade, que não possuem previsão de atendimento no período de validade do PDTIC, e inseri-las em uma lista de necessidades não priorizadas, para reexame no próximo ciclo de Elaboração do Plano.

Observações:

- A priorização das necessidades pode ser realizada com o auxílio da Técnica GUT (Gravidade, Urgência, Tendência), na qual as necessidades se distinguem:

- Pela gravidade ou impacto que produzem quando não atendidas ou decorrente do seu atendimento;
- Pela urgência no seu atendimento;
- Pela tendência de agravamento do problema ou de perda da oportunidade, enquanto a necessidade não for atendida.
- Caso a técnica aplicada incite alterações no critério de priorização estabelecidos, esses devem ser revistos.

Executantes

Equipe PDTIC

9.1.1.3 3.3 Definir metas e ações

Descrição

Definir metas e ações que contribuam para o alcance das necessidades priorizadas.

- Desdobrar as necessidades inventariadas em metas e ações:
 - Estabelecer metas quantificáveis, com propósitos bem definidos por meio de indicadores e prazos;
 - Definir as ações a serem executadas para alcançar as metas estabelecidas, destacando os respectivos responsáveis principais.

Observações:

- O relacionamento entre as necessidades, metas e ações não ocorre necessariamente por meio de uma relação "um para um". Ou seja, uma necessidade pode ser satisfeita com o alcance de uma ou mais metas, assim como uma meta pode ser alcançada com a execução de uma ou mais ações. Também pode ocorrer de uma necessidade ser atendida por uma meta compartilhada, que também atenda outra necessidade, e, da mesma forma, as ações.
- A meta é mais concreta que a necessidade e, por isso, é mais simples visualizar que ações tomar para cada meta. Deve-se buscar definir metas cujo atingimento seja possível e ações claramente relacionadas, de forma pragmática;
- 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;
- 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 operacionais (área de TIC, área administrativa, área de recursos humanos, áreas finalísticas, etc.). Basta indicar as ações que envolverão esses atores.

Executantes

Equipe PDTIC

9.1.1.4 3.4 Planejar a execução das ações

Descrição

Estimar, de maneira preliminar, os prazos e os recursos de TIC necessários ao desenvolvimento das ações planejadas.

Quanto aos **prazos**, informar:

- Previsão para início: data provável de início dos trabalhos relacionados à ação;
- Previsão para conclusão: data provável de conclusão dos trabalhos relacionados à ação.

Quanto aos **recursos** de TIC necessários, informar:

- Recursos humanos: indicar a competência ou a formação e a quantidade de recursos humanos necessários para desempenhar as atividades relacionadas à ação;
- Recursos orçamentários: indicar os recursos orçamentários estimados para o desenvolvimento das ações. Relacionar despesas de investimento e de custeio.

Observações:

- No PDTIC, as estimativas são iniciais, realizadas de modo preliminar, com a precisão suficiente para esse momento;
- No planejamento detalhado de cada ação pela área de TIC, em momento de iniciação de projeto, é que essas estimativas serão refinadas;
- Para o PDTIC é importante o estabelecimento das ações em alto nível, identificando as principais barreiras e os recursos necessários, para que se possa, desde início, viabilizar a sua realização.

Executantes

Equipe PDTIC

9.1.1.5 3.5 Planejar ações de pessoal

Descrição

Planejar ações para manter um quantitativo de pessoal suficiente para o alcance das metas, bem como desenvolver as competências profissionais do quadro de pessoal de TIC.

Observações:

- Selecionar, no planejamento de execução das ações, todos os recursos humanos necessários, em termos de competências e quantitativos de pessoal de TIC;
- Consolidar, com base nas competências previstas e na estimativa do quantitativo necessário de pessoal, o total de recursos humanos necessários para a execução de todas as ações constantes no planejamento de execução das ações;
 - Analisar se os recursos identificados para uma ação podem ser compartilhados com outras ações.
- Comparar o quadro de pessoal de TIC, identificado na fase de Diagnóstico, no processo “2.9 Identificar Necessidades de Pessoal de TIC”, com a consolidação de recursos humanos, com o objetivo de visualizar o quadro de pessoal de TIC disponível em relação ao quadro ideal, identificando as lacunas não atendidas pelo quadro atual levantado no diagnóstico de pessoal;
- Revisar o planejamento de execução das 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.

Executantes

Equipe PDTIC

9.1.1.6 3.6 Planejar Investimento e Custeio

Descrição

Selecionar, a partir do planejamento de execução das ações, os recursos orçamentários necessários para a realização das ações, classificados por despesas de investimento e de custeio.

Consolidar os valores necessários para a realização das ações planejadas, analisando se os recursos orçamentários identificados para uma ação podem ser compartilhados com outras ações, bem como estabelecendo uma forma de agrupá-las e classificá-las com o detalhamento adequado ao órgão.

Revisar o planejamento de execução das ações, para analisar a necessidade de inclusão ou alteração dos recursos orçamentários já definidos anteriormente.

Executantes

Equipe PDTIC

9.1.1.7 3.7 Consolidar a Proposta Orçamentária da TIC

Descrição

Consolidar, com base no planejamento de investimentos e custeio, o valor necessário para a execução das ações planejadas, agrupando-os por classificação em despesas de investimento e de custeio.

Comparar a diferença entre os valores consolidados no PDTIC e os valores previstos no orçamento do órgão para a TIC, considerando a LOA e a área responsável pelo orçamento do Órgão.

Compor a proposta orçamentária da TIC, conforme processo de gestão orçamentária definido no Regional, caso ainda não tenha sido realizado.

Observações:

- O ciclo orçamentário da Administração Pública Federal é elaborado anualmente. Portanto, no momento da elaboração do PDTIC, pode ser que o orçamento anual já esteja definido. Nesse caso, a proposta orçamentária do PDTIC deve observar esses valores. Se o orçamento ainda não estiver disponível, o PDTIC orienta a definição desses valores.
- Pode ser necessário verificar a priorização das necessidades e o planejamento da execução das ações realizados anteriormente, em função das adequações e restrições orçamentárias observadas. Se os valores não forem suficientes, a equipe deve comunicar os responsáveis para novo planejamento.

Executantes

Equipe PDTIC

9.1.1.8  3.8 Aprovar os Planos Específicos

Descrição

Analisar e aprovar os planos de metas e ações, de gestão de pessoas, de investimentos e custeio, e proposta orçamentária de TIC (caso haja coincidência no período de elaboração do PDTIC e a referida proposta), elaborados pela Equipe PDTIC.

Observações:

- Se o Comitê Diretivo de TIC não aprovar os planos específicos, estes devem ser devolvidos à Equipe PDTIC para receber os ajustes necessários e, então, serem submetidos à nova avaliação.

Executantes

CDTIC

9.1.1.9  3.9 Atualizar critérios de aceitação de riscos

Descrição

Analisar os critérios de aceitação de riscos existentes na lista de princípios e diretrizes à luz do conhecimento das metas e ações planejadas.

- Caso seja necessária a atualização, novos critérios de aceitação de riscos serão adicionados ou substituídos na lista de princípios e diretrizes.

Observações:

- O Comitê Diretivo de TIC deve indicar o grau de sensibilidade e, por consequência, de tolerância aos principais riscos conhecidos. Essa decisão norteará a avaliação das ações planejadas e a concepção de novas ações destinadas a tratar os riscos existentes ou a tratar os resultados das ocorrências impactantes;
- Os critérios de aceitação de riscos norteiam a avaliação das ações planejadas e a concepção de novas ações destinadas a tratar os riscos existentes.

Executantes

CDTIC

9.1.1.10  3.10 Planejar o gerenciamento de riscos

Descrição

Identificar os prováveis riscos que podem afetar a execução das metas e ações planejadas.

Analisar os riscos identificados, avaliando a probabilidade de ocorrência e o impacto.

Planejar as respostas aos riscos, definindo opções e ações para ampliar as oportunidades e reduzir as ameaças que comprometam as metas e ações planejadas.

Revisar os planos específicos, para analisar a necessidade de inclusão ou alteração de ações, em função do planejamento de respostas aos riscos.

Observações:

- Os riscos mais críticos são os que merecem maior atenção em termos de planejamento de respostas, recursos e esforços;
- A análise realizada neste processo tem o caráter preliminar, pois ainda não existem informações detalhadas sobre o escopo das ações que permitam realizar uma análise de riscos mais acurada. Esta será feita na etapa de planejamento da contratação e no planejamento de cada um dos projetos.

Executantes

Equipe PDTIC

9.1.1.11  3.11 Identificar os fatores críticos para a implantação do PDTIC

Descrição

Identificar fatores ou condições que podem definir o sucesso ou o fracasso da execução do PDTIC.

Observação:

- Fatores críticos são requisitos necessários para alcançar o sucesso na execução do PDTIC. A ausência de um ou de vários desses requisitos, ou mesmo sua presença de forma precária, gerará impacto na estratégia e, conseqüentemente, no negócio da organização.

Executantes

Equipe PDTIC

9.1.1.12  3.12 Consolidar o PDTIC

Descrição

Consolidar o PDTIC, de posse de todas as análises feitas e de todas as revisões aprovadas.

Executantes

Equipe PDTIC

9.1.1.13  3.13 Aprovar o PDTIC

Descrição

Avaliar a consistência técnica da proposta recebida, a compatibilidade político-social, orçamentário-financeira, a efetiva disponibilidade de recursos humanos em quantidade e qualidade para a sua realização e a consistência e mensurabilidade dos objetivos definidos e benefícios pretendidos.

Observações:

- Em data oportunamente agendada, a Equipe PDTIC deve apresentar os trabalhos realizados e evidenciar as razões pelas quais entende que o PDTIC atende às necessidades de informação da organização para o período abrangido. Essa evidenciação deve calcar-se em metas de mudança pretendidas nos indicadores de negócio mensuráveis definidos.

Executantes

CDTIC

10 Recursos

10.1 CDTIC

Descrição

Comitê Diretivo de TIC

10.2 CETIC

Descrição

Comitê Técnico de TIC

10.3 Equipe PETIC

Descrição

Equipe designada para elaboração do PETIC

10.4 Equipe PDTIC

Descrição

Equipe Designada para elaboração do PDTIC

10.5 Corte

Descrição

Corte ou Pleno do Tribunal