



**Relatório de Consultoria
PD.33.10.83A.0134A-RT-01-AA**

Gestão de Tecnologia

Guia para Orientação na Criação do PDTI

SECRETARIA DA GESTÃO PÚBLICA (SGP)

Cotação: 32827/2013

Cliente:	Secretaria da Gestão Pública	
Contato:	Carlos Salgado Nunes	E-mail: cnunes@sp.gov.br
Endereço:	Rua Bela Cintra, 847 – 3º andar	
Fone:	(11) 3218-5960	Fax:

SUMÁRIO

1	Resumo	5
2	Introdução	5
3	Desenvolvimento	6
3.1	Etapa 1: Elaborar o planejamento do projeto PDTI.....	6
3.1.1	Escopo do projeto.....	6
3.1.2	Objetivo do projeto.....	6
3.1.3	Restrições.....	6
3.1.4	Principais tomadores de decisão de TI e pessoas com maior envolvimento ...	6
3.1.5	Cronograma de execução das atividades	6
3.1.6	Plano de projeto com todas as definições.....	6
3.1.7	Realizar a reunião de lançamento do projeto	6
3.1.1	Escopo de projeto.....	6
3.1.2	Objetivo do projeto.....	6
3.1.3	Restrições.....	6
3.1.4	Principais tomadores de decisão de TI e pessoas com maior envolvimento ...	6
3.1.5	Cronograma de execução das atividades	6
3.1.6	Plano de projeto com todas as definições.....	6
3.1.7	Realizar a reunião de lançamento do projeto	7
3.2	Etapa 2: Conhecer as estratégias de negócios do órgão.....	8
3.2.1	Descrição do órgão.....	8
3.2.2	Prioridades do órgão.....	8
3.2.3	Missão e visão do órgão	8
3.2.4	Principais negócios do órgão, suas metas e objetivos	8
3.2.5	Orçamento e investimento de TI	8
3.2.1	Descrição do órgão.....	8
3.2.2	Prioridades do órgão.....	8
3.2.3	Missão e visão do órgão	8
3.2.4	Principais negócios do órgão, suas metas e objetivos estratégicos	8
3.2.5	Orçamento e investimento de TI	8
3.3	Etapa 3: Conhecer e avaliar a situação atual do ambiente tecnológico	9
3.3.1	Organograma da área de TI.....	9
3.3.2	Conhecimentos da equipe de TI	9
3.3.3	Lista dos fornecedores.....	9
3.3.4	Inventário de software (aplicativos, sistemas e dados)	9
3.3.5	Inventário de hardware (equipamentos, rede de comunicação de dados).....	9

3.3.6	Principais projetos de TI em execução.....	9
3.3.7	Resultado da avaliação dos principais processos de TI.....	9
3.3.1	Organograma da área de TI.....	9
3.3.2	Conhecimentos da equipe de TI.....	9
3.3.3	Lista dos fornecedores.....	9
3.3.4	Inventário de software (aplicativos, sistemas e dados).....	10
3.3.5	Inventário de hardware (equipamentos, rede de comunicação de dados).....	10
3.3.6	Principais projetos de TI em execução.....	10
3.3.7	Resultado da avaliação dos principais processos de TI.....	10
3.4	Etapa 4 - Propor um novo ambiente tecnológico.....	11
3.4.1	Questões para direcionamento.....	11
3.4.2	Maturidade dos processos de TI.....	11
3.4.3	Pontos fortes e fracos da TI.....	11
3.4.4	Definir ações para a evolução tecnológica.....	11
3.4.1	Questões para direcionamento (documentar as respostas).....	11
3.4.2	Maturidade dos processos de TI.....	12
3.4.3	Pontos fortes e fracos da TI.....	12
3.4.4	Definir proposições para a evolução tecnológica.....	12
3.5	Etapa 5 - Definir uma visão estratégica de TI.....	13
3.5.1	Objetivos estratégicos de TI.....	13
3.5.2	Alinhamento entre os objetivos estratégicos de TI e os objetivos estratégicos do órgão.....	13
3.5.1	Objetivos estratégicos de TI.....	13
3.5.2	Alinhamento entre os objetivos estratégicos de TI e os objetivos estratégicos do órgão.....	13
3.6	Etapa 6 - Realizar análise entre a situação atual e a proposta para o ambiente tecnológico em relação a visão estratégica definida.....	14
3.6.1	Planos de ação e projetos.....	14
3.6.1	Planos de ação e projetos.....	14
Plano de ação 0001 – Melhoria dos processos de Gerenciamento de Serviços de TI 15		
	Objetivo e abrangência.....	15
	Descrição.....	15
	Projeto modelagem dos processos.....	15
3.7	Etapa 7 – Promover, publicar e manter as estratégias de TI.....	16
3.7.1	Plano de comunicação.....	16
3.7.1	Plano de comunicação.....	16
4	Conclusões e considerações finais.....	17

5	Histórico de versões desse documento	18
6	Execução e aprovação	19

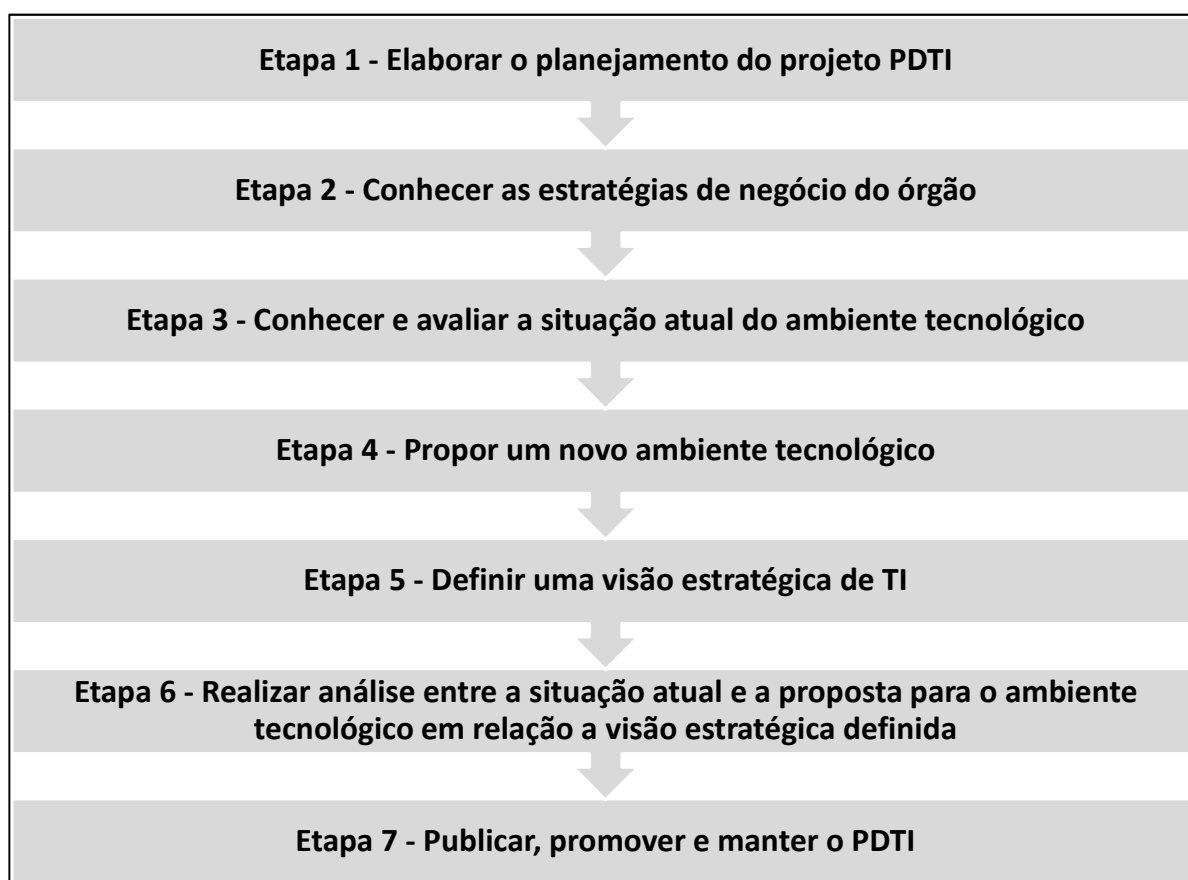
1 Resumo

A tecnologia da informação (TI) assumiu um importante papel como habilitador da maioria dos processos de negócio atuais. A TI tornou-se a forma como as pessoas gerenciam as organizações e também como melhorar a competitividade e eficiência dos processos de negócio.

O objetivo desta metodologia é prover um processo efetivo para alcançar os objetivos e auxiliar na tomada de decisão em TI de modo que estejam alinhados com os objetivos de negócio da organização.

Esta metodologia é composta de 7 etapas que compreende desde a concepção do projeto de construção de um Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) até a sua publicação e manutenção.

2 Introdução



3 Desenvolvimento

3.1 Etapa 1: Elaborar o planejamento do projeto PDTI

Passos	Documentar
<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer as metas do PDTI • Criar uma lista dos principais envolvidos no projeto • Realizar uma reunião para o lançamento do projeto • Elaborar um plano de projeto que deverá ser seguido 	<p>3.1.1 Escopo do projeto</p> <p>3.1.2 Objetivo do projeto</p> <p>3.1.3 Restrições</p> <p>3.1.4 Principais tomadores de decisão de TI e pessoas com maior envolvimento</p> <p>3.1.5 Cronograma de execução das atividades</p> <p>3.1.6 Plano de projeto com todas as definições</p> <p>3.1.7 Realizar a reunião de lançamento do projeto</p>

3.1.1 Escopo de projeto

Descrever o escopo do projeto.

3.1.2 Objetivo do projeto

Descrever o objetivo do projeto.

3.1.3 Restrições

Descrever as principais restrições do projeto.

3.1.4 Principais tomadores de decisão de TI e pessoas com maior envolvimento

Relacionar todas as pessoas que tomam as decisões sobre o assunto TI e as pessoas que terão mais envolvimento no projeto do PDTI.

3.1.5 Cronograma de execução das atividades

Elaborar um cronograma com todas as atividades e a serem realizadas com os respectivos prazos de início e término, bem como as pessoas que estarão envolvidas nas atividades.

3.1.6 Plano de projeto com todas as definições

Elaborar o plano de projeto com as informações anteriores e acrescentado:

- Riscos associados a execução do projeto (férias, mudanças de pessoal, atraso no levantamento de informações) e os meios de evita-los ou mitiga-los;
- Forma de comunicação entre os envolvidos no projeto para avaliar o andamento

das atividades (reuniões, apresentações, e-mails);

- Principais responsáveis pelo projeto.

3.1.7 Realizar a reunião de lançamento do projeto

Convocar os principais envolvidos no projeto, apresentando o plano que foi elaborado, avaliar recomendações dos envolvidos, revisar o plano de projeto e solicitar aprovação.

3.2 Etapa 2: Conhecer as estratégias de negócios do órgão

Passos	Documentar
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer com mais profundidade como o órgão funciona, seu histórico e posicionamento atual • Documentar a visão, missão e principais valores do órgão • Definir os principais negócios do órgão • Obter os principais investimentos e orçamentos de TI • Listar os objetivos estratégicos do órgão 	<p>3.2.1 Descrição do órgão</p> <p>3.2.2 Prioridades do órgão</p> <p>3.2.3 Missão e visão do órgão</p> <p>3.2.4 Principais negócios do órgão, suas metas e objetivos</p> <p>3.2.5 Orçamento e investimento de TI</p>

3.2.1 Descrição do órgão

Por meio de levantamento de documentos, como o regimento interno, e de entrevistas descrever qual a função do órgão, seus principais serviços e forma de atuação.

3.2.2 Prioridades do órgão

Obter informações de quais são as principais prioridades do órgão.

3.2.3 Missão e visão do órgão

Obter documentação para levantar a missão e visão do órgão.

3.2.4 Principais negócios do órgão, suas metas e objetivos estratégicos

Descrever as metas e objetivos estratégicos do órgão associado a suas estratégias de atuação.

3.2.5 Orçamento e investimento de TI

Obter qual o orçamento destinado a TI e os investimentos realizados. Também, se possível obter qual o custo da área de TI (equipamentos, sistemas, pessoal, serviços terceirizados etc.).

3.3 Etapa 3: Conhecer e avaliar a situação atual do ambiente tecnológico

Passos	Documentar
<ul style="list-style-type: none"> Documentar a estrutura organizacional de TI Documentar a infraestrutura tecnológica de hardware e software Levantar os principais projetos de TI Realizar a avaliação dos principais processos de TI Entender o ambiente de TI 	<p>3.3.1 Organograma da área de TI</p> <p>3.3.2 Conhecimentos da equipe de TI</p> <p>3.3.3 Lista dos fornecedores</p> <p>3.3.4 Inventário de software (aplicativos, sistemas e dados)</p> <p>3.3.5 Inventário de hardware (equipamentos, rede de comunicação de dados)</p> <p>3.3.6 Principais projetos de TI em execução</p> <p>3.3.7 Resultado da avaliação dos principais processos de TI</p>

3.3.1 Organograma da área de TI

Obter ou desenhar o organograma da área de TI.

3.3.2 Conhecimentos da equipe de TI

Levantar o nível de conhecimento da equipe que compõe a área de TI, conforme exemplo.

Nome da pessoa	Conhecimentos					
	Java	Linux	Windows	SQL	ASP	Infraestrutura
João	X		X			X
Maria		X		X	X	
Pedro	X		X			x
.....						

3.3.3 Lista dos fornecedores

Nome do fornecedor	Principais serviços ou produtos fornecidos
Fornecedor X	Suporte ao sistema ABC
Fornecedor Y	Manutenção de servidores

Esse relatório só deve ser reproduzido por inteiro.

.....	
-------	--

3.3.4 Inventário de software (aplicativos, sistemas e dados)

Nome do software/sistema/aplicativo	Principais áreas que atende
Linux	Tecnologia da Informação
Folha de pagamento	Todas
.....	

3.3.5 Inventário de hardware (equipamentos, rede de comunicação de dados)

Identificação do hardware	Principais sistemas/software/aplicativos que suporta/disponibiliza
Servidor Estrela	Folha de pagamento
Servidor Luz	Atendimento ao usuário
.....	

3.3.6 Principais projetos de TI em execução

Nome do projeto	Finalidades
Aumento da capacidade dos equipamentos servidores	Mais desempenho dos sistemas Mais disponibilidade dos serviços
Reestruturação da rede de dados	Aumentar a velocidade de acessos aos serviços
.....	

3.3.7 Resultado da avaliação dos principais processos de TI

Documentar o resultado da avaliação dos principais processos de TI com respectivos níveis de maturidade

3.4 Etapa 4 - Propor um novo ambiente tecnológico

Passos	Documentar
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os pontos fortes e fracos do ambiente tecnológico • Listar as oportunidades tecnológicas • Documentar os resultados 	<p>3.4.1 Questões para direcionamento</p> <p>3.4.2 Maturidade dos processos de TI</p> <p>3.4.3 Pontos fortes e fracos da TI</p> <p>3.4.4 Definir ações para a evolução tecnológica</p>

3.4.1 Questões para direcionamento (documentar as respostas)

Governança e responsabilidade
<ol style="list-style-type: none"> 1. Está claro o que a TI está executando? 2. Os investimentos em TI são transparentes? 3. A TI suporta os negócios com níveis de serviços adequados? 4. A TI participa das decisões estratégicas da organização?
Alinhamento entre TI e negócios
<ol style="list-style-type: none"> 1. Os objetivos de TI estão alinhados com os objetivos de negócio do órgão? 2. Os recursos de TI estão adequados para suportar o negócio? 3. Quais riscos de negócio estão associados aos riscos de TI?
Conhecimento da equipe de TI
<ol style="list-style-type: none"> 1. A equipe de TI tem o conhecimento necessário para atender aos requisitos de negócio? 2. Os recursos terceirizados são gerenciados corretamente?
Serviços de TI e gerenciamento de projetos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Os usuários estão satisfeitos com os serviços de TI? 2. Com qual frequência os projetos de TI falham em entregar o prometido? 3. Existe uma prática efetiva de gerenciamento de projetos de TI? 4. Os serviços de TI possuem acordo de níveis de serviços?
Orçamento de TI

1. A TI tem os recursos suficientes para suportar os negócios?
2. Com qual frequência os projetos de TI excedem o orçamento planejado?

Necessidades de informação e serviços de TI

1. Quais as principais necessidades de informação do órgão?
2. Quais as principais necessidades de novos serviços ou melhoria dos serviços de TI existentes?

3.4.2 Maturidade dos processos de TI

Nome do processo	Maturidade

3.4.3 Pontos fortes e fracos da TI

Pontos fortes	Pontos fracos

3.4.4 Definir proposições para a evolução tecnológica

Proposição 1	O investimento em TI será divulgado periodicamente
Proposição 2

3.5 Etapa 5 - Definir uma visão estratégica de TI

Passos	Documentar
<ul style="list-style-type: none"> Definir a visão estratégica da TI 	3.5.1 Objetivos estratégicos de TI 3.5.2 Alinhamento entre os objetivos estratégicos de TI e os objetivos estratégicos do órgão

3.5.1 Objetivos estratégicos de TI

Objetivos	Descrição
Objetivo de TI 1	
Objetivo de TI 2	

3.5.2 Alinhamento entre os objetivos estratégicos de TI e os objetivos estratégicos do órgão

Objetivos de TI	Objetivos de Negócios			
	Objetivo de Negócio 1	Objetivo de Negócio 2	Objetivo de Negócio 3	Objetivo de Negócio 4
Objetivo de TI 1	X			
Objetivo de TI 2		X		X
Objetivo de TI 3	X	X	X	
Objetivo de TI 4				X

3.6 Etapa 6 - Realizar análise entre a situação atual e a proposta para o ambiente tecnológico em relação a visão estratégica definida

Passos	Documentar
<ul style="list-style-type: none">• Analisar as diferenças entre a situação atual e proposta em relação à visão estratégica definida• Definir planos de ação e projetos para atender a visão estratégica definida	3.6.1 Planos de ação e projetos

3.6.1 Planos de ação e projetos

A tabela a seguir mostra um exemplo de plano de ação:

Plano de ação 0001 – Melhoria dos processos de Gerenciamento de Serviços de TI

Objetivo e abrangência

Objetivos:

Este plano de ação tem como objetivo a melhoria e implantação dos processos de Gerenciamento de Serviços de TI.

Abrangência:

- Área de TI;
- O Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação com seus respectivos componentes;
-

Descrição

O Plano de Ação em questão é composto por X projetos:

1. Projeto modelagem dos processos;
2. Projeto implantação dos processos;
3.

Projeto modelagem dos processos

Este projeto consiste em modelar os seguintes processos:

- Processo A;
- Processo B;
-

As atividades que deverão fazer parte deste projeto são:

- Realizar entrevistas com os responsáveis das áreas;
- Definir a metodologia de trabalho;
-

Os artefatos gerados por este projeto são:

- Documento dos processos;
- Procedimentos operacionais padrão (POP);
-

Alinhamento estratégico

Este projeto está alinhado como os seguintes objetivos de TI

- Objetivo 1:.....
- Objetivo 2:.....

3.7 Etapa 7 – Promover, publicar e manter as estratégias de TI

Passos	Documentar
<ul style="list-style-type: none">• Apresentar o plano para os gestores do órgão• Elaborar plano de comunicação	3.7.1 Plano de comunicação

3.7.1 Plano de comunicação

Tipo de comunicação	Meio utilizado	Periodicidade	Público alvo
Apresentação	Reunião	Sempre necessário que	Gestores
Portal WEB	Publicação de página no Portal do órgão	A definir	Servidores do órgão
....

4 Conclusões e considerações finais

Atualmente existe uma sensação de que o quanto mais rápido as coisas mudam, mais difícil é desenvolver um plano estratégico. Por outro lado, o quanto mais rápido as coisas mudam, maior é a necessidade de direcionamento estratégico. Este paradoxo levou muitas organizações ao abandono dos processos formais no interesse de serem ágeis, porém isto não é uma solução.

A metodologia apresentada oferece às organizações uma forma de estabelecer o Plano Diretor de Tecnologia de Informação não apenas como um simples plano mas como uma prática de planejamento com o envolvimento e alinhamento com as partes interessadas tanto de TI como da organização.

5 Histórico de versões desse documento

Data de emissão	Versão	Descrições das alterações realizadas
09/Dez/13	AA	Primeira versão do documento de guia de elaboração de PDTI.

6 Execução e aprovação

Executado por:

Érico Paz da Silva
Felício Cestari Filho
Lesandra Priebe Kobus
Monique Mayume Shirator
Reinaldo Pintoni Sedano
Roseli Yoshioka Misikami
Sérgio Luís Cecato
Wagner Moreira da Silva

Aprovado por:

Edson Roberto Gasetta
Gerente
Gerência de Consultoria em Governança,
Risco e Compliance (GRC) e Tecnologia da Informação (TI)

Data da emissão: 09/Dez/13