

A Governança corporativa e de tecnologia da informação: o plano diretor de TI.

Valdemir dos Santos Silva
Willians Luiz Gomes

RESUMO: As mudanças experimentadas no contexto corporativo nas últimas décadas e a crise de governança demandou que novas ferramentas de controle e monitoramento organizacional fossem implementadas. Neste novo contexto, o PDTI ganhou notória importância porque permitiu conciliar o controle de processos internos aos objetivos organizacionais a fim de trazer maior eficiência às organizações tanto privadas como públicas.

PALAVRAS- CHAVE: Tecnologia da informação. Governança corporativa. Governança de TI. Plano diretor de TI. Alinhamento estratégico.

INTRODUÇÃO

Após o contexto das grandes Revoluções Industriais, as mudanças em pauta geraram consequências no âmbito das comunicações. O advento tecnológico revelou o potencial de propagação da informação por todo o globo e com o decorrer dos anos, a velocidade observada na interconectividade entre pessoas e empresas estimulou as indagações sobre o que se aguardaria no futuro. Stephen Covey, escritor norte-americano, dizia “a tecnologia vai reinventar o negócio”, e de fato, é o que está acontecendo. No cenário atual, os negócios empresariais permeiam suas decisões na importância da tecnologia de informação para o alcance eficiente e eficaz de seus objetivos. Seguindo tal premissa, é essencial a abordagem dos conceitos relacionados à governança de TI para compreender o papel de tal tecnologia e de sua aplicação nas organizações por intermédio do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI). Ademais, por envolver todos os processos gerenciais e organizacionais possibilitando a melhora nos rendimentos das empresas, a tecnologia da informação revela ser extremamente importante para a expansão dos

objetivos e das estratégias. Destarte, serão analisados três pontos fundamentais: a contextualização da governança de TI como parâmetro do alinhamento estratégico, as fases de elaboração e implementação do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) nas corporações e por fim, a importância deste plano no setor público.

1. A GOVERNANÇA CORPORATIVA E A GOVERNANÇA DE TI

O conceito de Governança de Tecnologia da Informação¹ surge através das práticas implementadas pela Governança Corporativa. Anteriormente a década de 1990, o tema não era muito conhecido além do ambiente acadêmico. Este, começou a ganhar notoriedade visto que novas práticas em gestão estavam sendo requeridas porque existia uma enorme crise tanto em governança Estatal como, Corporativa.

A Governança Corporativa relaciona-se às práticas organizacionais voltadas a eficiência operacional, ao controle, à hierarquia funcional e às relações de poder internas e externas. Esse conceito também engloba a aplicação de diferentes áreas do conhecimento para o aprimoramento de processos como a Administração, Economia, Contabilidade, Direito, entre outras áreas, dependendo de qual setor produtivo que a organização faça parte.

A conceituação formalizada de governança de TI surge no início dos anos 2000, a partir de pesquisas feitas por Brown (1997), Sambamurthy e Zmud (1999), Peterson, O'Callaghan e Ribbers (2000), De Haes e Van Grembergen (2005).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa², define Governança Corporativa, como “O sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e ministração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, e demais partes interessadas.”

A governança de TI é rotineiramente confundida com o gerenciamento de TI (SOHAL e FITZPATRICK, 2002), mas deve-se frisar que a diferença reside no fato de que o gerenciamento de TI concentra-se na operação interna, por outro lado, a governança preocupa-se com as demandas atuais e futuras e os objetivos do negócio entrelaçando o ambiente interno e externo. Uma outra diferença apontada pelos autores é que recursos para o gerenciamento em TI podem ser encontrados fora da organização, sendo terceirizados. Entretanto, a governança de TI, nesse sentido, é puramente interna, preocupando-se não somente com as decisões que estão sendo tomadas, mas também como estas serão monitoradas.

No mundo globalizado e intensamente competitivo, o aprimoramento dos processos internos à organização em virtude da implementação dos princípios da Governança corporativa concebe à organização benefícios externos via atratividade a novos investimentos.

A Governança de TI está envolvida em diferentes processos organizacionais, uma vez que, hoje, o grande fluxo de informações e de conhecimento têm papel decisivo no mercado. A tecnologia da informação, então, irá permear todos os processos organizacionais ajudando no acompanhamento, no controle e alicerçando os tomadores de decisão. Depreende-se, que o intuito é sempre gerar valor para a organização.

Segundo o *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA), “Governança de TI é a estrutura de relacionamentos e processos para dirigir e controlar a empresa, de modo a atingir os objetivos corporativos, adicionando valor por meio do balanceamento dos riscos *versus* retorno obtido pela TI e seus processos”.

No entanto, para que haja a implementação da Governança de TI e concomitantemente do Plano Diretor de TI (PDTI), deve-se primeiramente conceituar algumas etapas anteriores ao Plano. O planejamento Estratégico³ nas organizações tem o intuito de alinhar as necessidades da organização e dos *stakeholders*⁴ para implementar planos de ação com o intuito de alcançar metas estipuladas pela alta cúpula administrativa afim de executar a missão, ou seja, a razão de ser da organização. As políticas adotadas nesse planejamento deverão nortear as ações de toda a organização de forma holística. Com a governança de TI, não é diferente. Ela refletirá também o que foi decidido pelo alto escalão executivo, favorecendo a comunicação entre áreas e viabilizando o alcance de metas.

Desta forma, com o alinhamento estratégico de TI, as operações dessa atividade dentro da organização farão com que as soluções em tecnologia informativa sejam implementadas visando o melhor desempenho possível.

A *International Organization for Standardization* (ISO)⁵ em um de seus periódicos de normalização, o ISO/IEC 38500⁶ elenca seis princípios para uma boa governança de TI, dentre eles: (i) Responsabilidade, diz respeito a responsabilização dos indivíduos em relação à demanda de TI, todos devem aceita-las e cumpri-las; (ii) Estratégia, leva em conta as

³ Segundo CHIAVENATO & SAPIRO (2003, p. 39) o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou viabilidade da empresa.

⁴ Partes interessadas como investidores, colaboradores, fornecedores, entre outros.

⁵ ISO, *Organização Internacional de Normalização*.

⁶ ABNT NBR ISO/IEC 38500, *Governança Corporativa da tecnologia da informação*, 2009, p. 9.

capacidades atuais e futuras de TI; (iii) Aquisição, as aquisições de TI são feitas com base em análise apropriada e contínua levando em conta os benefícios, custos, riscos de curto e longo prazo; (iv) Desempenho, a TI deve ser adequada ao propósito de apoiar a organização, fornecendo serviços, níveis de serviços e qualidade de serviço, necessários para atender aos requisitos atuais e futuros do negócio; (v) Conformidade, diz respeito ao cumprimento das legislações por parte do setor de TI, mas também sobre a clareza sobre as políticas e práticas definidas, implementadas e fiscalizadas; e (vi) Comportamento Humano, as políticas e decisões devem respeitar o fator humano, incluindo as necessidades atuais e futuras de todas as pessoas envolvidas no processo. Cabe ressaltar que essa norma não diz como, quem deve, e quando esses princípios devem ser postos em prática, entretanto convém aos dirigentes aplica-los.

Assim sendo, a partir da perspectiva de conexão da governança e de sua estrutura com a credibilidade corporativa, têm-se como pressuposto alinhar a área de TI com a área de negócio da organização, gerando segurança, celeridade e força mediante um plano que tenha como foco a eficácia estratégica. Para tanto, faz-se necessário explanar ao que concerne ao plano diretor e sua função crucial para o sucesso do modelo de governança.

2. ALGUMAS DIFERENÇAS DO SETOR PÚBLICO E PRIVADO NODESENVOLVIMENTO DA TI

O conhecimento sobre o mérito e a utilização da Tecnologia de Informação para ganho de vantagem competitiva é presente tanto na esfera pública quanto na privada. No entanto, a abertura e facilidade para lidar com tais tecnologias pressupõe ônus que muitas vezes não se enquadram de modo múltiplo em ambos setores. Dito isso, é ocorrente que o meio privado, utilizando metodologias voltadas ao lucro e com foco em estratégias de investimento, possua ganho significativo na aplicação de seus sistemas em relação aos sistemas públicos. Isso se dá pela gestão orçamentária que muitas vezes apresenta maiores restrições em empresas de caráter federal. Logo, a realização de projetos na área de tecnologia da informação é vista com cautela, sendo analisada, veementemente, com intuito de não serem realizados dispêndios sem retorno à organização.

Seguindo o anteposto, a tarefa dos gestores de TI se dá com algumas diferenças. Enquanto no setor privado há maior aplicabilidade da informática como modo de aprimoramento e controle das atividades, no setor público é uma tarefa árdua conciliar os sistemas já presentes com a necessidade de implantação e inovação dos modelos. O valor da TI corrobora com melhores resultados e a participação dos servidores faz-se por meio da elaboração de planos estratégicos e táticos, neste último caso, tem-se como instrumento fundamental a efetivação do

PDTI.

Tal cenário remete também ao quesito de interferências políticas nos planos governamentais e orçamentários de gestão. Essa desapropriação do planejamento e flexibilidade das decisões podem causar mudanças rotineiras em relação à priorização de projetos tecnológicos, o que resulta na descontinuidade dos serviços. Embora situações análogas possam ocorrer no setor privado, são exceções. Portanto, os nuances presentes facilitam a escala de diferenciação de cada setor e a limitação dos mesmos no que concerne aos diretórios de utilização dos sistemas de TI.

3. PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (PDTI)

3.1. O que é o PDTI?

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação é um instrumento apontador e direcionador das prioridades que irão impactar a rotina organizacional. Tal guia de ações não atua de maneira independente, estando inter-relacionado tanto com o âmbito orçamentário de gestão quanto com o plano estratégico de TI (PETI)⁷. O PDTI contém estratégias diretamente extraídas do plano estratégico da organização, além de auxiliar os executivos a definirem suas prevalências de CAPEX⁸.

Este diretório deve conter o portfólio de tecnologia da informação da empresa, primando, assim, pela obtenção de vantagem competitiva frente a outras corporações. Os parâmetros definidos possibilitam a interação de diretrizes de curto, médio e longo prazo que após implantadas devem ser monitoradas e medidas, sendo possível, destarte, estabelecer processos de melhoria para o alcance de resultados continuamente crescentes. Em suma, o foco é elaborar um norte de programas e projetos essenciais que irão guiar as decisões relacionadas ao meio tecnológico-institucional.

A Secretaria de Logística e TI (SLTI) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio da Instrução Normativa nº04 (IN SLTI nº04/2014), a qual “dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do SISP⁹ do Poder Executivo Federal”, definiu o Plano Diretor de TI como:

“[...] instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão ou entidade para um determinado período.” (Art.2º, XXVII)

O PDTI fornece os alicerces para o desenvolvimento da TI nos órgãos que o utilizam, tratando também de questões táticas quanto ao alcance e cumprimento das metas estabelecidas no ambiente corporativista. Substancialmente, tem como fundamento principal o Decreto-Lei nº200/67 e a Constituição da República Federativa Brasileira de 1988. A responsabilidade de elaboração deste plano é da alta administração que descreverá o comportamento esperado pela rede de sistemas informatizados da empresa, de modo a prover qualitativamente a governança de TI. Portanto, é um instrumento de gestão que abrange toda a organização.

⁷ Plano Estratégico de TI (PETI): tem por objetivo estruturar diretrizes e princípios na gestão de TI em um processo dinâmico e interativo para organizar estratégica e operacionalmente os sistemas de informação e infraestrutura.

⁸ É a sigla para *capital expenditure* (em português, investimento em bens de capital). Designa o montante de dinheiro despendido na aquisição ou introdução de melhorias de bens de capital de uma determinada empresa.

⁹ *Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação*

4. ELABORAÇÃO DO PLANO DIRETOR DE TI

Neste tópico, apresentaremos de forma concisa as três etapas de elaboração do PDTI visto que o foco deste trabalho é dar um panorama geral da metodologia de elaboração do plano. Segundo a metodologia do *Guia de Elaboração de PDTI do SISP*¹⁰, a implementação é dividida em três grandes etapas - preparação; diagnóstico e planejamento - e estas subdivididas em processos e estes, em atividades. Na etapa de preparação acontecem os levantamentos iniciais para a elaboração como a definição das equipes e da metodologia. A fase de diagnóstico é importante porque nela ocorre a identificação das necessidades da organização referentes à infraestrutura da tecnologia, a contratação, ao pessoal, também acontece nesta etapa análises a fim de definir o referencial de TI. Por fim, no planejamento acontecem as definições de metas e planos de ação para a consecução das necessidades mapeadas, é também de abrangência desta, a consolidação, aprovação e publicação do PDTI.

4.1 Fase de preparação

Como o PDTI tem estreita relação com o planejamento estratégico da organização, então a responsabilidade na execução das atividades é um pressuposto básico. Deve-se, por conseguinte, definir papéis, ou seja, um conjunto de atribuições designadas a uma pessoa ou a um grupo.

Segundo o *Guia de Elaboração de PDTI do SISP*²¹¹, existem três papéis principais no processo de elaboração do Plano: a *Autoridade máxima*, representada por um membro do alto escalão executivo da organização responsável por tomar as decisões referentes a política adotada de TI, dentre as atividades desse papel estão a de investir e definir as premissas e diretrizes gerais; o segundo papel, o *comitê de TI*, com o objetivo de representar paritariamente todos os setores da organização, além disso tem a função de orientar as atividades com vistas as metas do planejamento estratégico; o terceiro papel é o *da Equipe de elaboração*, sendo a função que realmente estrutura o plano. Deve-se enfatizar que as pessoas ou grupos de pessoas que farão parte desses papéis não precisam necessariamente ser integrantes somente do setor de TI, a diversidade de profissionais é um fator positivo que deve ser levado em conta.

O primeiro processo é *definir abrangência e período do PDTI*. Este processo tem como insumos o planejamento estratégico e de TI anterior e os relatórios de situação da governança de TI. A partir destes documentos, o responsável pelo

¹ SISP, *Guia de Elaboração de PDTI do SISP*, 2012, p. 22 – p. 70

² SISP, *Guia de Elaboração de PDTI do SISP*, p. 20, 2012

processo - o *Comitê de TI* – poderá, dessa forma, definir a abrangência. A abrangência diz respeito às unidades organizacionais que serão alcançadas e o período de tempo que o Plano vigorará. Geralmente o período do PDTI é de dois anos. Caso se defina um período mais extenso, deve-se revisar e adequar o plano às novas diretrizes.

Após a definição da abrangência, o *Comitê de TI* define a *equipe de elaboração do PDTI*, sendo que esta equipe tomará decisões que refletem os objetivos estratégicos. Segundo o *Guia*, sugere-se que o profissional designado como coordenador possua algumas competências como gerenciamento de projetos e conhecimento sistêmico da organização.

O próximo processo é a *Descrição da metodologia de elaboração do PDTI*, neste, a equipe de elaboração do PDTI pode escolher dentre várias opções de metodologias ou até mesmo usar uma metodologia própria. A partir disso, torna-se possível usar, inclusive, outros modelos complementares como ~~o~~ *ITIL*¹², *COBIT*¹³

e *Balanced Scorecard (BSC)*¹⁴.

No que se refere a *Identificação das estratégias da organização*, atem-se ao fato de que o plano deve adequar-se às estratégicas da organização. A equipe de elaboração faz a análise das políticas organizacionais para identificar as que podem vir a ser potenciais demandantes de ações de TI. Os objetivos estratégicos devem constar na minuta do PDTI.

Na *Identificação dos Princípios e Diretrizes*, através do levantamento de documentos são extraídos as diretrizes e os princípios que condicionarão as decisões durante o todo processo. Outro aspecto desta sequência é o levantamento de possíveis demandas a partir das diretrizes que farão parte do inventário de necessidades.

O último processo que discorreremos é a *Elaboração do plano de trabalho do PDTI*, sua sucessão tem como insumos todos os processos anteriores e, como objetivo, a criação de um documento que organize as atividades que serão executadas posteriormente, servindo como referencial para o PDTI. Este documento é de responsabilidade da *Equipe de Elaboração*, que após elaborá-lo deve encaminhá-lo ao *Comitê de TI* para aprovação preliminar. Sendo aceito e estando conforme os requisitos, o plano de trabalho segue para a *Autoridade Máxima* para aprovação final.

4.1 Fase de Diagnóstico

Consonante ao fim da preparação, o plano pode adentrar sua elaboração por meio da fase de diagnóstico. Por conseguinte, esta etapa consiste em conhecer a realidade da TI dentro de uma organização, ao avaliar seus resultados passados; e, em identificar necessidades de informação. Dessa forma, com o intuito de realizar a

análise de maneira efetiva e apurada, são observadas as principais questões que levam ao sucesso ou insucesso institucional por via do cumprimento das regras estabelecidas.

Em virtude disto, diagnosticar problemas e demandas faz-se essencial para que as ações alcancem as metas previstas no plano diretor. É uma fase pautada pelo contexto interacional de diversos âmbitos organizacionais, envolvendo processos como coleta de dados, avaliação de resultados, análise de documentos elaborados na preparação do plano, entrevistas com as partes interessadas e acima de tudo, a identificação de necessidades da empresa, porqueo diagnóstico consolida-se, justamente, no inventário de tais necessidades. Assim, o atendimento dessas prerrogativas facilita o processo de implementação de soluções com melhoria contínua dos resultados.

Uma das atividades que compõem essa diagnose visa avaliar os avanços obtidos no planejamento de TI anteriormente vigente, elaborando um relatório de resultados. Deste modo, é possível captar informações fundamentais para o desenvolvimento de novas metas pela equipe atual. A avaliação fornece respostas quanto aos objetivos que foram satisfeitos; ao nível de capacitação dos trabalhadores na gestão de TI; e à razão do não cumprimento de certas metas. Com vistas a fortalecer o sistema integrado de informação das falhas anteriormente cometidas, busca-se o aprimoramento com correções na elaboração do plano diretor de tecnologia da informação atual.

Esta conjuntura indica que o relatório elaborado deve ser analisado pelo Comitê de TI para que haja sua aprovação. A partir daí, todo o caráter de avaliações e juízos de valor geram aprendizados que permitem o aperfeiçoamento da organização. Conforme o modelo de referência do SISP, é crucial a anexação deste documento à minuta do PDTI. Além da realização desse processo e da importância de se avaliar o referencial estratégico de TI, uma atividade indispensável no processo de diagnóstico é analisar a organização, pois a tecnologia precisa estar bem estruturada e interconectada para entregar valor não só ao público que atende, como também ao corpo de equipes que a utilizam.

O gerenciamento da arquitetura tecnológica leva os gestores a captarem os pontos fortes e fracos dentro de seu sistema, avaliando a capacidade dos processos de gestão de TI e de governança. Outrossim, como uma atividade leva à outra, os pontos identificados auxiliam na construção da matriz SWOT da TI

¹² *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) é um *framework* para gerenciamento de serviços de TI criada na década de 1980. Disponível em < <https://www.mundoitil.com.br/>> . Acessado em 07/06/2019.

¹³ *Control Objectives for Information and Related Technologies* (COBIT) é uma estrutura de governança de TI e um conjunto de ferramentas de suporte que permite aos gerentes preencher a lacuna entre requisitos de controle, problemas técnicos e riscos de negócio. Disponível em < <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/COBIT/Pages/Overview.aspx>> . Acessado em 07/06/2019.

¹⁴ *Balanced Scorecard* (BSC), indicadores de desempenho em tradução livre, é uma metodologia voltada à gestão estratégica das organizações. O BSC foi criado pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Disponível em <http://www.mppr.mp.br/arquivos/File/o_que_e_bsc.pdf>. Acessado em 08/06/2018.

A matriz consiste em uma análise ambiental dos fatores que cooperam para prosperidade de um negócio e dos que refletem seus problemas e limitações. O ambiente é dividido em: externo - onde são apontadas as oportunidades e ameaças; e interno - que refletem as forças e fraquezas presentes no serviço tecnológico institucional. A organização como um todo é incluída nesta atividade. Logo, a análise SWOT da junto à área de TI, corrobora com a afirmação que as ameaças e os pontos fracos devem ser registrados como necessidades que se espera resolver.

Em suma, a fase de diagnóstico encerra-se com a afirmação de que sempre que as informações coletadas forem insuficientes para uma análise de qualidade, a equipe responsável deverá inserir esses problemas no inventário de necessidades. Conclui-se que tal etapa tem como entregas principais o relatório de resultados do Plano Diretor de Tecnologia da Informação antecedente ao atual e o inventário de necessidades aprovado pelo comitê de TI.

4.3 Fase de Planejamento

Após o encerramento das duas primeiras etapas, começa o Planejamento. Segundo o *Guia*, o principal objetivo dessa fase é a elaboração do Plano de Metas e Ações, cuja integração é dada por processos organizacionais referentes a pessoas, orçamento e prazos para a consecução dos objetivos e demais necessidades mapeadas na fase que o precede. Dentre os processos, elencam-se: A atualização de critérios; A priorização das necessidades inventariadas; A definição de metas e ações; O planejamento de Execução das ações; A proposta orçamentária; o Planejamento do gerenciamento de riscos; A avaliação e aprovação da minuta; e a publicação do PDTI pela *Autoridade máxima*.

O primeiro passo a ser executado refere-se a atualização de critérios pelo Comitê de TI, uma vez que as necessidades podem sofrer mudanças a partir do conhecimento adquirido através da análise anterior. Após este momento, o Comitê de TI seleciona os requisitos que deverão ter prioridade. Assim sendo, para eficácia do processo podem ser utilizadas algumas ferramentas de priorização como a matriz GUT¹⁵. Além disso, em muitos casos, as necessidades são divididas como priorizadas e não-priorizadas, uma vez que a lista de necessidades pode ser extensa. A categoria que abrange as não-priorizadas pode ser debatida novamente em outro ciclo de elaboração.

Com o levantamento das necessidades, o passo seguinte é definir as metas e ações que nortearão a organização para a consecução dos objetivos traçados. Seguindo tal intuito, as metas relacionam-se aos prazos, já as ações, a um conjunto lógico de tarefas. Dessa maneira, após a definição das metas, a equipe de elaboração do PDTI planeja a execução das ações e organiza a alocação de recursos humanos e orçamentários, determinando os prazos das ações. Assim, no

planejamento da execução das ações, o setor de gestão de pessoas é crucial, visto que há a identificação das competências e habilidades requeridas para o desenvolvimento de tais tarefas. Depois de mapeadas e feita a estimativa orçamentária, a equipe de elaboração deve selecionar e firmar os recursos orçamentários para a realização daquilo que foi planejado.

Ademais, para que se tenha como prevenir, reverter ou mitigar situações adversas, as organizações dispõem de planos de gerenciamento de riscos. Com o setor de tecnologia da informação, não é diferente. Isso se dá uma vez que panes na área podem gerar grandes prejuízos. Então, no PDTI, há um processo de planejamento para o gerenciamento dos riscos. Logo, através de alguns documentos produzidos anteriormente, como o plano de metas e ações, a equipe de elaboração deverá identificar possíveis riscos que podem afetar a área. A partir desse planejamento haverá um conjunto de ações a serem tomadas dependendo do grau de gravidade do problema. Dentre elas estão: a ação de **mitigar**, na qual tenta-se atenuar as possibilidades da ocorrência do riscos; **evitar**, através do controle, identificação e eliminação das condições que trarão o risco; **transferir** as consequências para alguém que esteja mais próximo e tem mais conhecimento da área; e por último, **aceitar**, quando não existem planos de ação para um determinados casos ou não ou quando é mais oneroso controlar as ações para identificação de possíveis riscos do que suas próprias consequências. Por fim, tem-se o plano de Gestão de Riscos.

Finalmente, a equipe de elaboração possuindo todos os planos necessários submete a minuta do PDTI ao Comitê de TI para a aprovação do documento. O Comitê de TI é responsável, então, por avaliar a consonância do PDTI a todas as políticas deliberadas. O procedimento encerra-se quando o Comitê envia os resultados avaliados à *Autoridade máxima* para a aprovação e publicação do Plano.

¹⁵ Matriz de Priorização de GUT (Gravidade x Urgência x Tendência) foi proposta por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe, em 1981 como uma das ferramentas utilizadas na Solução de Problemas.

É fundamental frisar, posto isso, que a busca pela excelência nos serviços de tecnologia da informação depende fortemente de planejamento. Assim, a efetiva integração entre as três fases apresentadas colabora para a implementação de um plano diretor de qualidade.

4. A IMPORTÂNCIA DO PDTI NO SETOR PÚBLICO

A Instrução Normativa – IN 04/2014 determina e regula as contratações de serviços de TI na instância governamental, de tal maneira que a adoção do plano diretor de tecnologia da informação nos órgãos públicos e integrantes do SISP apresentam caráter obrigatório. Consequentemente, volta-se a atenção para os agentes que realizam contratações de prestação de serviços ligados ao desenvolvimento e à manutenção da rede de sistemas de informação. O pressuposto permitiu que a prática de elaboração do PDTI se disseminasse cada vez mais neste âmbito, denotando a *compliance*¹⁶ com os parâmetros exigidos.

Nota-se que a exigência concerne à fase de planejamento do PDTI em relação aos mecanismos de contratação para que os serviços estejam, sobretudo, previstos em sua minuta. De acordo com isto, a IN 04/2014 da SLTI/MP determina: “As contratações de que trata essa IN deverão ser precedidas de planejamento, elaborado em harmonia com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI.” (Art. 4º)

Tal contexto remete à valência do conhecimento dos gestores quanto ao cenário tecnológico e estrutural dos sistemas de suas instituições. A aplicabilidade tem como intenção trabalhar com vistas a evolução do portfólio de TI, de modo que os investimentos organizacionais estejam alinhados com as conjecturas do plano em questão.

Torna-se notável emplacar o valor adotado pelos órgãos públicos no que diz respeito a Tecnologia de Informação. Como visto anteriormente, as pautas essenciais resumem-se ao princípio constitucional de eficiência e à eficácia dos serviços como intuito de atender às demandas da sociedade com feedbacks satisfatórios. As instituições que adotam o PDTI calcam-se em determinados pilares, os quais representam-se nos princípios de:

- Economicidade: relativo ao custo dos insumos que devem ser tratados de forma econômica, com soluções mais viáveis para a empresa.
- Racionalização: execução das tarefas de maneira resolutiva e inteligente.
- Uniformidade: princípio da consistência, visa a isonomia na efetivação dos serviços.
- Padronização: ater-se às regras estabelecidas, possibilitando resultados padronizados.

Outrossim, à medida que estes conceitos são colocados em prática, criam-se

bases para melhorar a implantação de políticas públicas conciliadas ao meio informacional. Consoante ao exposto, a elaboração das melhores práticas descritas na instrução normativa citada, derivam dos resultados de pesquisas feitas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) no cenário da Administração Pública Federal. Ademais, as informações obtidas pelo tribunal fizeram com que este reunisse um conjunto de recomendações de inúmeros órgãos, no sentido de buscar a regularização das contratações de soluções digitais na premência dos requerimentos federais. O PDTI é então visualizado como instrumento crucial para que haja um processo estruturado e mudanças, de modo a alinhar os objetivos estratégicos das organizações. Nesta intenção, o estabelecimento do Plano Diretor de TI nos órgãos da esfera pública melhoraria, sem dúvidas, os investimentos em aprimoramento e manutenção dos sistemas.

No que tange a abordagem da Era Digital, põe-se em destaque os efeitos alcançados pelo governo eletrônico. Este, depende precipuamente da governança de TI em todo o processo de montagem. Isto significa que o governo viabilizado por meios eletrônicos deve ser abrangente, de modo a realizar a prestação de serviços aos cidadãos com celeridade e resultados eficazes. A atuação entre os setores ou departamentos dentro de uma empresa e a responsabilidade do administrador deve alcançar parâmetros adequados de comunicação para a existência de uma atuação sinérgica. Logo, para melhoria da gestão de tecnologias é necessário que haja equipes capacitadas e inseridas no contexto dos planos instituídos. Acrescenta-se que o PDTI de cada órgão, neste enquadramento, deve ser ordenado aos princípios, diretrizes e estratégias do programa de governo eletrônico brasileiro.

CONCLUSÃO

É perceptível que a Tecnologia da Informação enseja a reengenharia dos processos de negócio ultrapassados, adotando critérios para elaboração de medidas estruturais complementares à estratégia. Um bom Plano Diretor de TI deve estar interligado às necessidades de negócios, às iniciativas, às metas e aos indicadores de tecnologia informacional da organização. Permitindo, de tal maneira, a definição das diretrizes relativas aos planos de ação voltados para as áreas de pessoas, processos, mas também aquisições em TI. A partir das diretrizes levantadas, a implementação de soluções em TI direcionadas às necessidades mapeadas na organização reduz gastos e protege as organizações de ambientes desfavoráveis.

Além disso, tanto no setor privado como no setor público, os administradores que outrora, para a tomada de decisão, baseavam-se em seus conhecimentos formalizados e tácitos do negócio, agora baseiam-se na análise crítica de um grande contingente de dados que trafega internamente, mas também detêm os disponíveis em âmbito geral.

Aufere-se de todo o quadro analisado que o ambiente corporativo contemporâneo determina que a integração dos sistemas de informação com o negócio da organização deve se dar de maneira completa. Para tanto, agregar as atividades de planejamento, coordenação, organização, operação, controle e supervisão dos recursos de TI dos órgãos e entidades da administração demonstra a essência intrínseca à elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação. Tais práticas denotam funções importantes do PDTI cuja execução das ações acordadas amparam as atividades finalísticas institucionais, havendo participação ativa das unidades administrativas. Denota-se, portanto, o papel crucial do alinhamento estratégico e da influência do plano diretor nas práticas dos projetos de nível tático e operacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, Fábio Gomes. **Elaboração de PDTI**. Rio de Janeiro: RNP/ESP, 2014. p 25-42.

GRAEML, A. R. **Sistemas de informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa**, 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Governança corporativa de tecnologia da informação**. Rio de Janeiro, 2009, p. 9 – 15.

BRASIL. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo, 2015, p 20.

BRASIL. FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)**. Brasília, 2014.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Guia de elaboração de PDTI do SISP**. Brasília, 2012, p. 20 – 70.

CEPIK, Marco; CANABARRO, Diego (Org.). **Governança de TI: Transformando a Administração Pública no Brasil**. WS editor, Porto Alegre, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 39.

GRAEML, A. R. **Sistemas de informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

HASAN, Cláudia . **Definição de uma Metodologia para Elaboração de PDTI baseada no Framework de Zachman**. Disponível em <
<http://docplayer.com.br/9081592-Definicao-de-uma-metodologia-para-elaboracao-de-pdti-baseada-no-framework-de-zachman.html>>.

Acessado em 06/06/2019.

MOREIRA, Bheatriz Pitta Corpas. **Panorama da Governança no Brasil e o Novo Mercado**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro(PUC- Rio), 2012, p. 13.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

Outras fontes:

BRASIL. FUNDAÇÃO BRADESCO. **Fundamentos de governança de TI**. Disponível em

<<https://www.ev.org.br/curso/informatica/governanca-de-ti/fundamentos-de-governanca-de-ti>>

.Acessado em 20/05/2019.

BRASIL. FUNDAÇÃO BRADESCO. **Fundamentos de COBIT v4.1**. Disponível em <<https://www.ev.org.br/curso/informatica/governanca-de-ti/fundamentos-de-cobit-41?return=/cursos/informatica>>. Acessado em 23/05/2019.

BRASIL. FUNDAÇÃO BRADESCO. **Fundamentos de ITIL**. Disponível em <<https://www.ev.org.br/curso/informatica/governanca-de-ti/fundamentos-de-til?return=/cursos/informatica>>. Acessado em 05/06/2019.