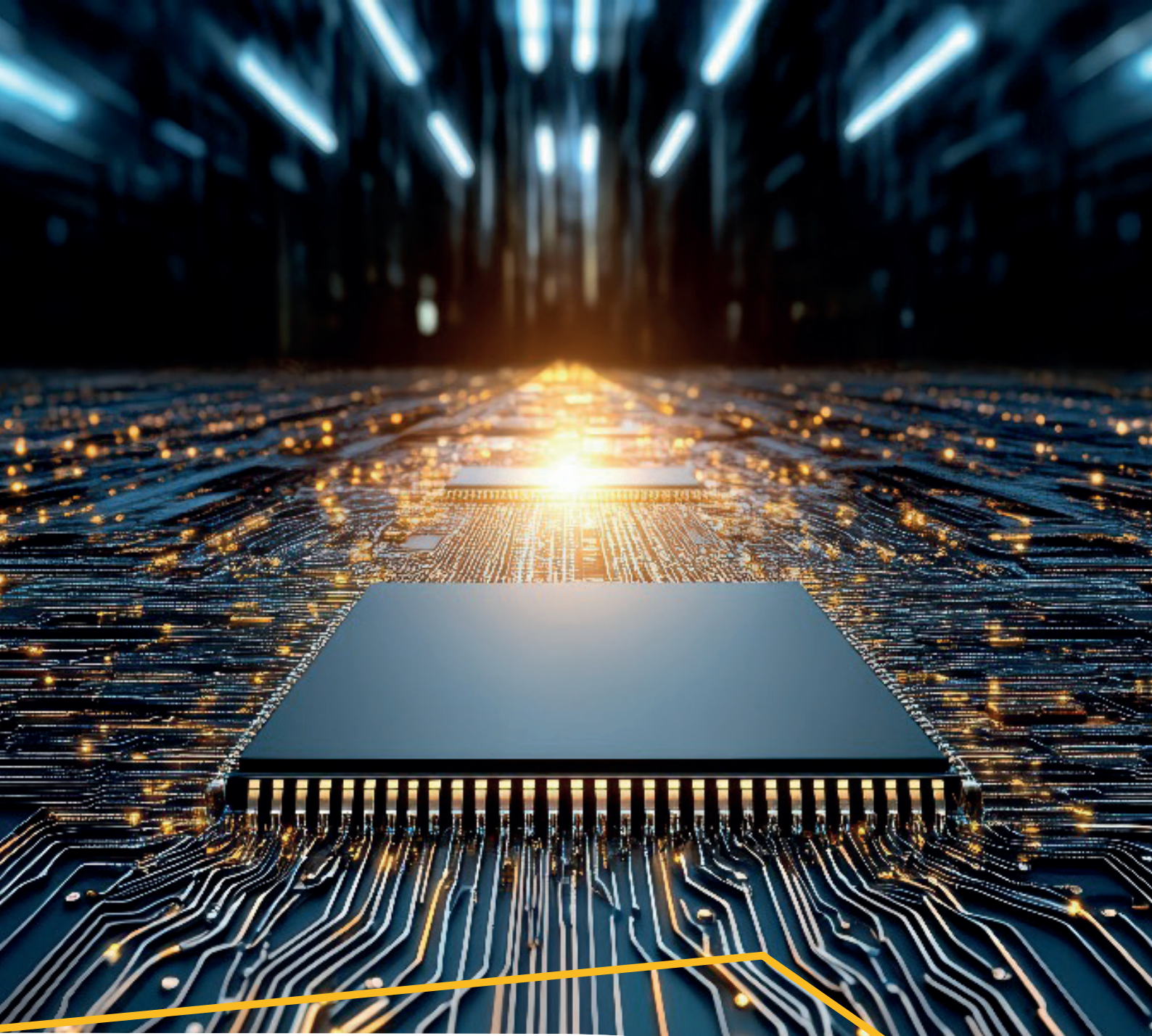


PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

PDTI 2025 – 2026

DEFENSORIA PÚBLICA
DO ESTADO DE MINAS GERAIS

IGUALDADE E CIDADANIA PARA TODOS

ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR

Defensor(a) Público(a)-Geral: Raquel Gomes de Sousa da Costa Dias
Subdefensora Pública-Geral: Karina Rodrigues Maldonado
Conselho Superior | Biênio 2023 - 2025
Corregedor-Geral: Frederico de Sousa Saraiva | Biênio 2024 - 2026

APOIO ADMINISTRATIVO E SERVIÇOS AUXILIARES

Gabinete

Chefia de Gabinete: defensora pública Caroline Loureiro Goulart Teixeira

Assessorias da Defensoria Pública-Geral e Subdefensoria Pública-Geral – defensoras e defensores públicos-auxiliares

Assessoria de Planejamento e Infraestrutura – Giza Magalhães Gaudereto e Guilherme Andrade Carneiro Deckers.

Superintendência de Tecnologia da Informação - STI: Giovanni Eliziario Iannini

Diretoria de Desenvolvimento de Sistemas e Projetos – DDSP: Luiz Philipe Azevedo Dias

Diretoria de Suporte e Administração de Rede - DSAR: Vander Claudio C. de Almeida

Diretoria de Informação e Dados - DID: Leonardo Bruno Possa Andrade

Sumário

Lista de Figuras

Lista de Tabelas

Lista de Termos e Abreviações

CADs	Cargos de provimento em comissão de direção e assessoramento da Defensoria Pública
CESV	Coordenadoria de Estágio e Serviço Voluntário
COBIT	*Control Objectives for Information and Related Technologies*
DDSP	Diretoria de Desenvolvimento de Sistemas e Projetos
DID	Diretoria de Informação e Dados
DPMG	Defensoria Pública de Minas Gerais
DPO	*Data Protection Officer*
DSAR	Diretoria de Suporte e Administração de Rede
IA	Inteligência Artificial
ITIL	*Information Technology Infrastructure Library*
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
MDS	Metodologia de Desenvolvimento de Software
MGS	Minas Gerais Administração e Serviços S.A.
OE	Objetivos Estratégicos
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação
PE	Projetos Estratégicos
PGA	Plano Geral de Atuação
PLS	Plano de Logística Sustentável
POP	Plano Operacional Padrão
Prodenge	Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais
SISP	Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação
STI	Superintendência de Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UI	*User Interface*
UX	*User Experience*

1 INTRODUÇÃO

A Governança compreende, essencialmente, os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas e à prestação de serviços de interesse ao público-alvo de uma organização, seja este público interno e/ou externo.

Neste sentido, o planejamento da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) de qualquer organização é um processo de governança, e objetiva direcionar a execução das ações e projetos de TIC. Este planejamento também pode ser entendido como um processo gerencial administrativo, de identificação e organização de pessoal, aplicações e ferramentas (recursos de TIC), necessário para apoiar o alcance dos objetivos da organização.

Neste ambiente cada vez mais digital, deve-se observar que a TIC gera valor para a organização, uma vez que os processos do negócio são executados por intermédio da TIC. Se a TIC falhar ou não corresponder às expectativas das partes interessadas, obviamente, os processos não são realizados de forma a atender às demandas, gerando, portanto, problemas para esta organização. O que torna o planejamento e sua execução de super importância para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

É preciso identificar as oportunidades de soluções de TIC para aprimorar os processos de negócios da organização, definindo planos de ação e identificando as arquiteturas de sistemas, dados e infraestrutura que, com a qualidade esperada e os recursos financeiros disponíveis, melhor atendam às necessidades. Nesse sentido, o planejamento de TIC também apoia a realização de uma gestão efetiva de recursos.

No âmbito do governo federal, o SISP (Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação) organiza o planejamento, a coordenação, a organização, a operação, o controle e a supervisão dos recursos de Tecnologia da Informação dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Para os órgãos do SISP, o planejamento da TIC é consolidado no Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC). O PDTIC é o instrumento com metas e ações para a área de TIC, com

alinhamento à estratégia organizacional, que deve observar, no que couber, o guia de PDTIC do SISP (Versão 2.1, dezembro de 2021).

O planejamento de TIC, materializado no PDTIC, deve ser publicado e divulgado no âmbito da organização, abrangendo públicos interno e externo, e deve ser acompanhado e avaliado periodicamente. Para atingir seu propósito, deve definir metas, ações e projetos, alinhando as soluções com as estratégias, metas e ações da organização.

O PDTIC constitui um importante complemento ao planejamento estratégico da organização, compreendendo diretrizes e ações transversais que suportam objetivos de negócio, bem como estruturais e regimentais da organização.

2 METODOLOGIA

A elaboração do PDTIC baseou-se na metodologia apresentada no Guia de PDTIC do SISP versão 2.1, conforme as fases demonstradas na Figura 1.

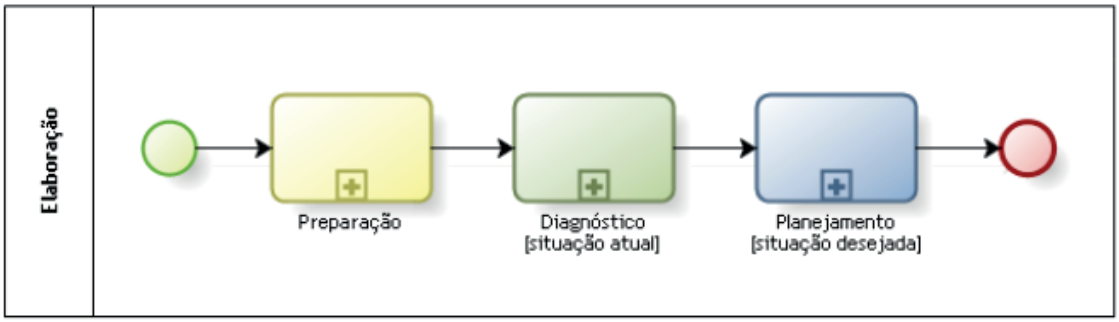


Figura 1: Fases da elaboração do PDTIC

Fonte: Guia de PDTIC do SISP (versão 2.1 – 2021)

A fase de Preparação representa o início do processo de elaboração do PDTIC e reúne aspectos decisórios de caráter superior, aprovação de documentos e atividades diretamente voltadas à elaboração do Plano de Trabalho, o qual orientará a condução da elaboração do PDTIC.

A fase de Diagnóstico se caracteriza 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 isto, são contempladas as atividades relacionadas à análise estratégica e ao levantamento de necessidades.

A fase de Planejamento é caracterizada por planejar o atendimento das necessidades, estabelecendo os planos e as ações adequados para o alcance dos objetivos esperados. Para isto, contemplam-se atividades relacionadas à priorização das necessidades e planejamento de metas e ações, abrangendo aspectos de pessoal, orçamento e riscos.

Para cada fase, Preparação, Diagnóstico e Planejamento, são apresentadas na Tabela 1 as atividades ou tarefas que a integram:

Tabela 1: Fases para Elaboração do PDTIC
Fonte: Guia de PDTIC do SISP (versão 2.1 – 2021)

PREPARAÇÃO	DIAGNÓSTICO	PLANEJAMENTO
• Definir abrangência e período do PDTIC; • Definir a Equipe de Elaboração do PDTIC; • Descrever a metodologia de elaboração; • Consolidar documentos de referência; • Identificar estratégias da organização; • Identificar princípios e diretrizes; • Elaborar o Plano de Trabalho do PDTIC; • Aprovar o Plano de Trabalho.	• Analisar resultados do PDTIC anterior; • Analisar o referencial estratégico de TIC; • Analisar a organização da TIC; • Realizar Análise SWOT da TIC; • Estimar a capacidade da execução da TIC; • Planejar o levantamento das necessidades; • Identificar necessidades de Informação; • Identificar necessidades de Serviços de TIC; • Identificar necessidades de Infraestrutura de TIC; • Identificar necessidades de Contratação de TIC; • Identificar necessidades de Pessoal de TIC; • Consolidar o Inventário de Necessidades; • Alinhar as necessidades de TIC às estratégias da organização; • Aprovar o Inventário de Necessidades.	• Atualizar critérios de priorização; • Priorizar as necessidades inventariadas; • Definir metas e ações; • Planejar ações de pessoal; • Planejar orçamento das ações do PDTIC; • Identificar os fatores críticos de sucesso; • Planejar o gerenciamento de riscos; • Consolidar a Minuta do PDTIC; • Aprovar a Minuta do PDTIC; • Publicar o PDTIC.

O PDTIC é um documento que passa por uma série de transformações ao longo de sua utilização: desde o momento em que é concebido, até o momento em que se encerra.

O ciclo de vida se inicia com a concepção do documento, ou seja, no processo de elaboração. Após concebido, o documento deverá ser acompanhado ao longo de sua validade, realizando-se o monitoramento e a avaliação adequados, o que pode refletir em sua revisão, sempre com o objetivo de atender às estratégias e aos objetivos do negócio. A Figura 2 apresenta esse ciclo.

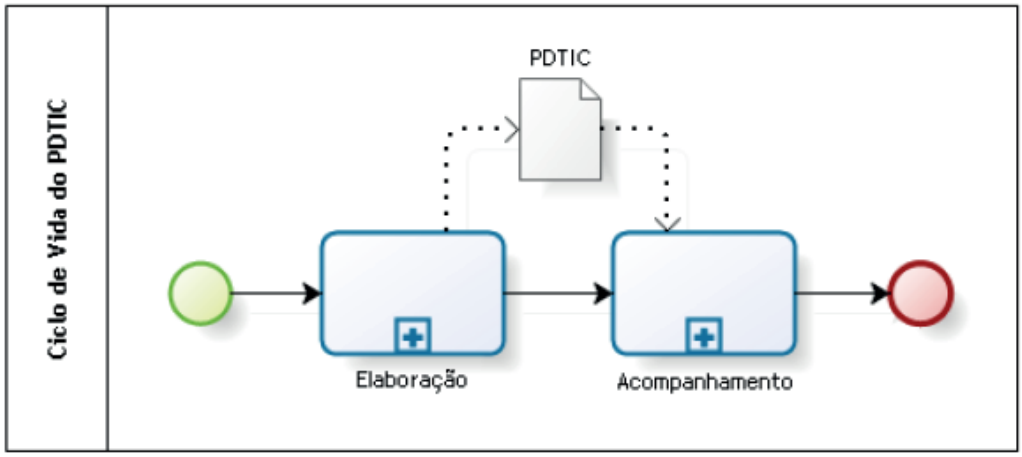


Figura 2: Ciclo de Vida do PDTIC

Fonte: Guia de PDTIC do SISP (versão 2.1 – 2021)

O processo de acompanhamento possibilita a adoção de procedimentos que orientem a atuação dos atores responsáveis pela execução do PDTIC, no sentido de maximizar a possibilidade de se alcançar as metas planejadas com maiores eficiência e eficácia.

A revisão do PDTIC deve ocorrer anualmente ou, extraordinariamente, quando fatores externos e/ou internos tornem necessária sua atualização.

2.1 KICKOFF DO PROJETO

O Projeto teve início com uma reunião entre a equipe da Voyager e a equipe da Superintendência de TI da DPMG. Nesta reunião foi realizado um alinhamento das expectativas, bem como a apresentação do plano de trabalho por parte da Voyager.

Na sequência foi realizada uma reunião entre a equipe da Voyager, a equipe da Superintendência e a subdefensora Pública-Geral Dra. Karina Rodrigues Maldonado. Também foi tratado sobre as expectativas das partes envolvidas, do plano de trabalho da Voyager, bem como foi apresentada a importância e o engajamento da alta administração para o desenvolvimento de um PDTIC que, efetivamente, venha trazer, por meio da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), valor (benefícios) para os usuários internos e externos da DPMG.

Finalmente, foi realizado um wokshop para os funcionários da STI e do Gabinete da Defensoria, com a presença, inclusive, da subdefensora Pública-Geral Dra. Karina Rodrigues Maldonado. Este workshop teve como objetivo explicar a importância do PDTIC, a metodologia de desenvolvimento e, principalmente, demonstrar a importância da participação de todos os funcionários na construção do PDTIC.

2.2 SOLICITAÇÃO DE DOCUMENTOS

Para diagnosticar o modelo atual de TIC da STI, foram solicitados documentos para serem analisados e mapeados. A Tabela 2 apresenta os documentos solicitados e apresentados pela STI. Em tempo, outros documentos também foram apresentados (Tabela 3) e serviram para subsidiar o diagnóstico.

Tabela 2: Documentos Solicitados a STI

Documento	SIM	NÃO
1. Estrutura Organizacional da DPMG e da Superintendência de TI;	■	
2. Plano de Cargos - Papéis e responsabilidades da área de TI;	■	
3. Planejamento Estratégico e documentos afins;	■	
4. Recursos Humanos da STI com os cargos e devidas atribuições;	■	
5. Catálogo de Serviços de TI;	■	
6. Acordo de Nível de Serviço com os Terceiros;	■	
7. Infraestrutura de TI (Data Center);	■	
8. Processo de Desenvolvimento de Software;		■
9. Política de Governança de TI		■
10. Política de Aquisição de TI		■
11. Política de Gestão de Desempenho de TI		■
12. Política de Conformidade de TI		■
13. Política de Gestão de Riscos de TI		■
14. Política de Segurança da Informação	■	
15. Política de Gestão de Recursos de TI		■
16. Política de Transparência e Comunicação		■

17. Política de Gestão de Mudanças de TI		■
18. Política de Continuidade de Negócios e Recuperação de Desastres		■
19. Política de Capacitação e Desenvolvimento de TI		■
20. Política de Privacidade (LGPD)	■	

Tabela 3: Documentos Apresentados pela STI

1. Metodologia de Desenvolvimento de Software da DPMG (MDS)
2. Documentos dos Projetos Estratégicos (PE 01 até PE 20)
3. Plano Geral de Atuação (Exemplos)
4. Plano de Logística Sustentável
5. Projetos relacionados à Diretoria de Suporte e Administração de Rede
6. Diversos documentos relacionados à Diretoria de Desenvolvimento de Sistemas e Projetos
7. Escopo do projeto de desenvolvimento da realização do Plano Diretor de TIC

Em relação às práticas de Gerenciamento Geral, Gestão de Serviços e Gerenciamento Técnico, foram solicitadas documentações sobre processos, políticas, etc. Um checklist dos documentos entregues referentes às práticas, estão na Tabela 4.

Tabela 4: Documentação ou Evidências apresentadas por Práticas do ITIL v4

Grupo de Práticas ITIL V4	Práticas de Gerenciamento	S/N
PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO GERAL	GERENCIAMENTO DA ARQUITETURA	não
	MELHORIA CONTÍNUA	não
	GERENCIAMENTO DA SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	não
	GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO	não
	MEDIÇÃO E RELATÓRIOS	não
	GERENCIAMENTO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL	não
	GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO	não
	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	não
	GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTO	não
	GERENCIAMENTO DE RISCOS	não
	GERENCIAMENTO FINANCEIRO	sim
	GERENCIAMENTO DA ESTRATÉGIA	não
	GERENCIAMENTO DO FORNECEDOR	não
	GERENCIAMENTO DE TALENTO E FORÇA DE TRABALHO	não
PRÁTICAS DE GESTÃO DE SERVIÇOS	GERENCIAMENTO DA DISPONIBILIDADE	não
	ANÁLISE DE NEGÓCIOS	não
	GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO E CAPACIDADE	não
	CONTROLE DE MUDANÇAS	não
	GERENCIAMENTO DE INCIDENTES	não
	GERENCIAMENTO DE ATIVOS DE TI	não
	GERENCIAMENTO DE EVENTOS E MONITORAMENTO	não
	GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS	não
	GERENCIAMENTO DE LIBERAÇÃO	não
	GERENCIAMENTO DE CATÁLOGO DE SERVIÇOS	não
	GERENCIAMENTO DE CONFIGURAÇÃO DE SERVIÇO	não
	GERENCIAMENTO DE CONTINUIDADE DE SERVIÇO	não
	DESENHO DE SERVIÇO	não
	CENTRAL DE SERVIÇO	não
	GERENCIAMENTO DE NÍVEL DE SERVIÇO	não
	GERENCIAMENTO DE REQUISIÇÕES DE SERVIÇO	não
	TESTE E VALIDAÇÃO DE SERVIÇO	não

PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO TÉCNICO	GERENCIAMENTO DE IMPLANTAÇÃO	não
	GERENCIAMENTO DE PLATAFORMA E INFRAESTRUTURA	não
	GERENCIAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE	não

2.3 ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIOS ELETRÔNICOS

Para termos ainda mais subsídios para a elaboração do PDTIC, foram realizadas entrevistas com setores da DPMG, a saber:

- Superintendência de Tecnologia da Informação;
- Diretoria de Desenvolvimento de Sistemas e Projetos;
- Diretoria de Suporte e Administração de Rede;
- Diretoria de Informação e Dados;
- Coordenadoria de Projetos, Convênios e Parcerias;
- Pessoal do DEVOPS/Infraestrutura da DDSP;
- Pessoal de UX da DDSP;
- DPO da DPMG.

Para dar oportunidade a todos os funcionários da DPMG, foi disponibilizado dois questionários eletrônicos. Um para os funcionários da STI e outro questionário para áreas ligadas a gestão da DPMG. O questionário eletrônico ficou disponível por 15 dias, aproximadamente. Houve um total de 69 respostas para o questionário da STI e 24 respostas para os gestores da DPMG. Tanto a forma de coleta, quanto o número de respondentes faz com que a amostra seja representativa. As respostas devem ser utilizadas com cautela para a geração de *insights*. Estas encontram-se compiladas no Relatório 1 – Diagnóstico da Situação Atual.

3 PRINCÍPIOS, DIRETRIZES E ESTRATÉGIAS DA STI

A organização da Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais - DPMG, a estrutura e as atribuições dos seus órgãos de apoio administrativo, serviços auxiliares e órgãos auxiliares regem-se pela Lei Complementar no. 65, de 16 de janeiro de 2003, pela Lei Estadual no. 22.790/17 e pela Deliberação no. 110 de 2019.

Como um órgão de apoio administrativo, a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) está subordinada diretamente aos órgãos da administração superior da DPMG.

É composta pelo Superintendente e pessoal administrativo necessário ao desempenho de suas atribuições, e tem por finalidade assegurar soluções tecnológicas para o desenvolvimento das atividades inerentes à prestação do serviço de assistência jurídica integral e gratuita pela DPMG, favorecendo a melhoria dos processos de trabalho e sua agilidade, considerando os aspectos técnicos, econômicos e orçamentários, além de outras competências. A STI é composta por três diretorias, a saber (Figura 3):

A Diretoria de Desenvolvimento de Sistemas e Projetos: tem por finalidade o permanente desenvolvimento, padronização e atualização dos sistemas, normas e padrões estabelecidos para os processos informatizados, considerando a relação custo e benefícios, assim como os aspectos técnicos envolvidos, antecipando-se às necessidades de desenvolvimento de soluções tecnológicas que melhorem a qualidade, a eficiência e a presteza da prestação do serviço;

Já a Diretoria de Suporte e Administração de Redes: tem por finalidade o permanente desenvolvimento, padronização e atualização do suporte e desenvolvimento de soluções e administração dos serviços relacionados às redes de dados, ambientes de produção e sua estrutura, considerando a relação custo e benefícios, assim como os aspectos técnicos envolvidos, antecipando-se às necessidades de desenvolvimento de soluções tecnológicas que melhorem a qualidade, a eficiência e a presteza da prestação do serviço;

Por fim, a Diretoria de Informação e Dados: tem por finalidade o permanente orientar e supervisionar a gestão de processos na Instituição e da informação administrativa e jurídica constante dos sistemas informatizados da DPMG, de modo a subsidiar relatórios e estatísticas dos trabalhos da Defensoria Pública. Também deve apoiar as compras de Tecnologia da Informação e Comunicação, prospectar novas soluções e gerir os contratos da STI.

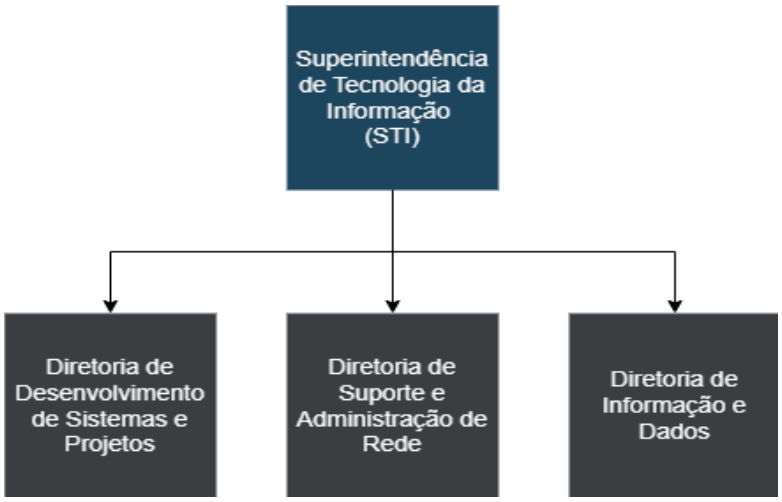


Figura 3: Organograma da STI

De forma a organizar e otimizar as informações analisadas da STI, a estrutura e suas respectivas competências estão expostas na Tabela 5 de acordo com Deliberação No. 110 de 2019.

Tabela 5: Organograma, Estrutura e Competências da STI

Organograma	Estrutura	Competências
Superintendência de Tecnologia da Informação	• Deliberação No. 110 de 2019, Artigo 41; • Superintendente e 3 Diretores;	• Deliberação No. 110 de 2019, Artigo 41; Incisos de I a XX;
Diretoria de Desenvolvimento de Sistemas e Projetos	• Deliberação No. 110 de 2019, Artigo 42; • Diretor e pessoal administrativo;	• Deliberação No. 110 de 2019, Artigo 42; Incisos de I a XXII;
Diretoria de Suporte e Administração de Rede	• Deliberação No. 110 de 2019, Artigo 43; • Diretor e pessoal administrativo;	• Deliberação No. 110 de 2019, Artigo 43; Incisos de I a XVIII;
Diretoria de Informação e Dados	• Deliberação No. 110 de 2019, Artigo 44; • Diretor e pessoal administrativo;	• Deliberação No. 110 de 2019, Artigo 44; Incisos de I a XII;

3.1 PLANEJAMENTO E ALINHAMENTO COM O NEGÓCIO

A DPMG possui uma cultura de Planejamento Estratégico madura, porém em desenvolvimento, basta ver os documentos e os respectivos conteúdos expostos no site da organização referente ao Planejamento Estratégico 2023-2025 (Tabela 6).

Tabela 6: Documentos Planejamento Estratégico da DPMG

Documento	Endereço
Planejamento Estratégico 2023-2025	https://defensoria.mg.def.br/wp-content/uploads/2022/12/DPMG_Planejamento-Estrategicos_Relatorio_16-12-2022_B.pdf
Identidade Institucional	https://defensoria.mg.def.br/wp-content/uploads/2022/12/DPMG_Banner-Visao_Missao_Valores_Novembro-2022_PARA-O-TRANSPARENCIA.jpg
Mapa Estratégico	https://defensoria.mg.def.br/wp-content/uploads/2022/12/DPMG_Planejamento-Estrategico-2_Mapa-Estrategico.pdf
Carteira de Projetos	https://defensoria.mg.def.br/wp-content/uploads/2022/12/DPMG_Planejamento-Estrategico-2_Carteira-de-Projetos.pdf
Relatórios de Execução	https://defensoria.mg.def.br/transparencias/planejamento-estrategico/

Em tempo, reforçamos esta cultura de planejamento estratégico e alinhamento com o negócio com duas constatações, a saber:

1. O planejamento estratégico, de fato, está aculturado na DPMG, basta verificar, também no site da organização, o planejamento anterior (2018-2022), bem como os relatórios de diagnóstico e acompanhamento deste, entre outros;
2. No início dos trabalhos de elaboração deste PDTI, a equipe da Voyager teve a oportunidade de se reunir com a Subdefensora Pública Geral da DPMG, que nos passou muita segurança sobre a importância do planejamento estratégico e, consequentemente, deste PDTI. Sabe-se que qualquer planejamento estratégico, para ser executado e ter sucesso, depende efetivamente do apoio da alta administração, o que ficou muito claro na reunião com a Subdefensora.

Em termos de projetos, na Carteira de Projetos[1], são apresentados 20 projetos estratégicos que, juntamente com o Plano Geral de Atuação (PGA), Plano de Logística Sustentável (PLS) e Projetos Setoriais, fazem parte do portfólio de projetos da DPMG, que estão alinhados aos objetivos estratégicos da Defensoria (Figura 4) e, por fim, acabam por ter um desdobramento (alinhamento) com a STI.

Figura 4: Modelo de Governança e Gestão de Projetos da DPMG

Para reforçar a cultura do planejamento estratégico, a DPMG possui os seguintes objetivos estratégicos (Tabela 7).

Tabela 7: Objetivos Estratégicos da DPMG

SOCIEDADE	OE1	Escalonar o serviço da DPMG, para atender mais pessoas, por meio do desenho de métodos mais eficazes de solução de conflitos e adoção de recursos digitais.
RESULTADOS	OE2	Maximizar o alcance da DPMG por meio da priorização da solução coletiva dos conflitos e atuação extrajudicial;
	OE3	Padronizar o atendimento e implementar inovações de modo a incrementar a interação com os usuários;
	OE4	Ampliar a política institucional de educação em direitos e atuação em rede, mediante articulação com a administração pública e sociedade civil;
	OE5	Aprimora a divulgação dos serviços prestados pela DPMG.

1 https://defensoria.mg.def.br/wp-content/uploads/2022/12/DPMG_Planejamento-Estrategico-2_Carteira-de-Projetos.pdf

PROCESSOS INTERNOS	OE6	Otimizar e padronizar os processos de trabalho com a incorporação de sistemas integrados;
	OE7	Aprimorar os fluxos de informação, de modo a favorecer a compreensão, transparência e o acesso aos serviços;
	OE8	Implementar atividades de saúde ocupacional, contemplando os aspectos psicossociais do trabalho;
	OE9	Criar programa permanente de averiguação e desenvolvimento de habilidades, como foco no aprimoramento das capacidades gerenciais e criação de pensamento inovador;
	OE10	Aprimorar a comunicação interna para articulação intersetorial;
	OE11	Aprimorar a curadoria e disseminação do conhecimento e boas práticas para atuação estratégica e inovadora;
	OE12	Aperfeiçoar as práticas de planejamento e gestão, com foco na adoção de metodologias e monitoramento de indicadores.
SUPORTE	OE13	Estruturar programa institucional de governança, integridade, proteção de dados e gestão de riscos, de modo a favorecer o controle interno e eficiência administrativa;
	OE14	Garantir a infraestrutura física operacional em condições necessárias para desempenho das atividades, atentando à sustentabilidade ambiental;
	OE15	Promover a capacitação jurídica e administrativa dos defensores públicos, servidores e colaboradores da DPMG;
	OE16	Identificar os custos e garantir a gestão racional, otimizada e transparente dos gastos e atividades.

Como exemplo efetivo do alinhamento estratégico (Tabela 8), pode-se citar o próprio desenvolvimento deste PDTI e os Projetos Prioritários de TI, a saber:

Tabela 8: Exemplos de Projetos Estratégicos da DPMG

Projeto	Alinhamento Estratégico	Objetivo do projeto
PLANO DIRETOR DE TI	OE 6 (Tabela 3)	Construir um Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) com o objetivo de, a partir de um diagnóstico, estabelecer os objetivos, prioridades e metas relacionadas à Tecnologia da Informação para o período dos próximos 3 anos (2023 a 2025)
PROJETOS PRIORITÁRIOS DE TI	OE 3 (Tabela 3)	Endereçar necessidades urgentes e estruturantes relacionadas à Tecnologia da Informação na DPMG, de modo a permitir a transformação digital desejada pela instituição

Perceba que há um alinhamento estratégico da DPMG com a STI, visto que alguns projetos estratégicos atendem os OE e relacionam-se diretamente com a STI. O Projeto do PDTI acaba por não ter desdobramento, mas analisando as informações e documentos apresentados, verificou-se que os projetos prioritários, por exemplo, desmembram-se em outros projetos de TI.

4 A SUPERINTENDÊNCIA DE TI

A STI reconhece a importância do seu papel de prover condições para melhorar o desempenho organizacional da DPMG em busca de sua missão de prestar assistência jurídica integral e gratuita aos necessitados com foco na garantia do acesso à justiça, na proteção da dignidade da pessoa humana, na promoção da cidadania e no fomento à solução pacífica dos conflitos sociais. Neste contexto, o bom alinhamento da tecnologia ao Planejamento Estratégico da DPMG, torna-se um importante instrumento de gestão.

A STI, por meio da tecnologia, deve ser capaz de fornecer serviços e soluções diferenciadas, gerando valor aos seus usuários internos e externos, integrando infraestrutura, metodologias e processos para viabilizar a automatização da prestação dos serviços da DPMG, promovendo cada vez mais a integração da Defensoria com a Sociedade.

4.1 MISSÃO

Prover soluções tecnológicas efetivas e apoiar a tomada de decisão por meio da adoção das melhores práticas de governança e gestão de TI, a fim de que a DPMG cumpra sua função institucional.

4.2 VISÃO

Ser reconhecida pela excelência dos serviços e soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no âmbito das Defensorias Públicas Estaduais.

4.3 VALORES

- **Alinhamento estratégico**: estar em harmonia com o Planejamento Estratégico da DPMG;
- **Cocriação de Valor**: criado por meio da colaboração ativa entre

provedores e consumidores TI, desenvolvendo e aprimorando produtos e serviços que sejam mais eficientes para o consumidor final, sejam ele interno ou externo;

- **Trabalho com qualidade**: a qualidade é o resultado de um trabalho competente e participativo;
- **Melhoria Contínua:** de pessoas e de processos;
- **Inovação:** em processos, produtos e serviços;
- **Agilidade:** no atendimento às necessidades da organização;
- **Ética:** nos relacionamentos interpessoais e com a coisa pública.

4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA STI

Também, para contribuir para o desenvolvimento da Governança e Gestão de TI, alinhadas aos objetivos estratégicos da DPMG, sugerimos alguns objetivos estratégicos de TIC, a saber:

- OETI 01: Aumentar a Satisfação dos Usuários dos Sistemas da DPMG;
- OETI 02: Promover a Transformação Digital;
- OETI 03: Desenvolver as Competências dos Colaboradores;
- OETI 04: Buscar a Inovação de Forma Colaborativa;
- OETI 05: Aperfeiçoar a Governança e a Gestão;
- OETI 06: Aprimorar a Segurança da Informação e a Gestão de Dados;
- OETI 07: Promover Serviços de Infraestrutura e Soluções Corporativas.

4.5 MATRIZ SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
• Engajamento da Equipe da STI para implantar uma Governança e Gestão de TI alicerçada nas melhores práticas do mercado; • Conhecimentos Técnicos da Equipe da STI, principalmente da Superintendência e Diretorias; • Projetos Terceirizados sendo gerenciados de forma efetiva e baseada em um Modelo de Desenvolvimento de Software (MDS); • Estrutura do Datacenter (PRODENGE); • Interesse por Inovação;	• Ausência de uma Governança de TI; • TI mais operacional do que estratégica; • Diversos Processos de Gestão de TI e Políticas de TI não formalizadas ou inexistentes; • Falta de um Processo de Desenvolvimento de Software formalizado; • Ausência de uma Política de renovação do parque computacional; • Ausência de uma missão e visão, bem como valores, específicos para a STI; • Falta de uma cultura de processos; • Falta de uma política para trabalho híbrido;
Oportunidades	**Ameaças**
• Apoio da DPMG para a criação da Governança de TI; • Interesse da Defensoria por Inovação; • Projetos governamentais para desenvolvimento tecnológico; • Novas tecnologias para agregar valor às atividades da STI e atender com mais eficiência e qualidade os usuários internos e externos; • Parceria com a iniciativa privada, principalmente com Startups; • Avanços tecnológicos expressivos e constantes; • Apoio de órgãos do governo federal na utilização de melhores práticas de TIC; • Intercâmbio de ideias e soluções com outras Defensorias Estaduais; • Trabalho Híbrido.	• Mudança na Administração da Defensoria; • Mercado de TI aquecido com altos salários, o que pode dificultar contratações e facilitar desligamentos; • Novas imposições de órgãos fiscalizadores; • Aumento do número de ataques cibernéticos em escala global, podendo interferir nos sistemas da DPMG; • Potencial saída de servidores para a iniciativa privada ou outros concursos; • Avanços tecnológicos expressivos e constantes (Potencial descontinuidade de tecnologias utilizadas); • Oportunidades cada vez maiores para trabalho híbrido no mercado de TI.

5 GRAU DE MATURIDADE DA GESTÃO DE TIC

O modelo de maturidade da prática da ITIL inclui recursos de avaliação detalhados. Para cada um dos 34 recursos ou práticas de gerenciamento, são necessários cinco ou seis fatores de sucesso da prática (PSF) definidos para que a prática cumpra sua finalidade ou resultado pretendido. Cada fator de sucesso da prática tem critérios de capacidade definidos e mapeados para as quatro dimensões do gerenciamento de serviços:

- Pessoas e organizações
- Informações e tecnologia
- Parceiros e fornecedores
- Fluxos de valor e processos

A escala de maturidade da ITIL descrita anteriormente é aplicada a cada fator de sucesso da prática e critério de capacidade, com a pontuação geral da prática determinada pelo nível mais baixo alcançado em todas as capacidades.

A autoavaliação pode ser conduzida pela equipe de auditoria interna do prestador de serviço, caso o prestador de serviço possua uma, ou pela respectiva equipe da organização controladora. Caso não haja equipe especializada na organização, a avaliação pode ser feita por uma equipe de proprietários e gestores de práticas responsáveis por outras práticas de gestão do prestador de serviço, ou por uma equipe mista de líderes executivos e gestores do prestador de serviço.

Para realizar uma autoavaliação rápida utilizando os critérios de capacidade, as seguintes regras devem ser seguidas.

1. Comece com os critérios de nível 2(Tabela 9). Com base no conhecimento da sua organização, responda à pergunta: ‘Esta é uma descrição válida da nossa organização na MAIORIA dos casos?’
2. Se a resposta à pergunta acima for “sim”, faça uma lista de pelo menos três tipos de provas materiais que possam comprovar a resposta. Podem ser registros, documentos, entrevistas com partes interessadas da empresa ou funcionários de prestadores de serviços.

3. Se a resposta for “sim” a todos os critérios do nível 2, este nível é considerado alcançado. Prossiga para os critérios do nível 3.
4. Se nem todos os critérios do nível 2 forem atendidos, a prática é considerada de nível 1. Foco nos critérios que não são atendidos; o que está faltando na organização? Por que? Como isso pode afetar a qualidade dos produtos e serviços de TI? O que pode ser feito para cumprir os critérios que atualmente não são cumpridos?
5. A mesma abordagem é aplicada em todos os níveis seguintes; a prática é considerada no nível, onde **todos** critérios são atendidos. É importante concentrar-se nas capacidades que faltam e nas oportunidades de melhoria, em vez de na obtenção formal de um elevado nível de capacidade.

Os fatores de sucesso da prática não podem ser desenvolvidos da noite para o dia. O modelo de maturidade ITIL define os seguintes níveis de capacidade aplicáveis a qualquer prática de gestão (Tabela 9):

Tabela 9: Níveis de Capacidade do ITIL v4

Nível	Descrição
1	A prática não está bem organizada; é executado como inicial ou intuitivo. Pode ocasionalmente ou parcialmente atingir o seu propósito através de um conjunto incompleto de atividades.
2	A prática atinge sistematicamente o seu propósito através de um conjunto básico de atividades apoiadas por recursos especializados.
3	A prática é bem definida e atinge seu objetivo de forma organizada, utilizando recursos dedicados e contando com contribuições de outras práticas integradas a um sistema de gestão de serviços.
4	A prática atinge o seu propósito de forma altamente organizada e o seu desempenho é continuamente medido e avaliado no contexto do sistema de gestão de serviços.
5	A prática está melhorando continuamente as capacidades organizacionais associadas ao seu propósito.

Para cada prática, o modelo de maturidade ITIL define critérios para cada nível de capacidade, do nível 2 ao nível 5. Esses critérios podem ser usados para avaliar a capacidade da prática de cumprir seu propósito e de contribuir para o sistema de valor de serviço da organização.

Cada critério é mapeado para uma das quatro dimensões do gerenciamento de serviços e para o nível de capacidade suportado. Quanto maior o nível de capacidade, mais abrangente será a realização da prática. Por exemplo, os critérios relacionados com a automatização de práticas são normalmente definidos nos níveis 3 ou superiores porque a automatização eficaz só é possível se a prática estiver bem definida e organizada. Em tempo, é necessário para a avaliação identificar evidências, sejam elas físicas, por meio documentos, políticas, registros, ou evidências relatadas em entrevistas, demonstrando o uso ou execução dos processos e dos documentos.

Tabela 10: Grupos de Práticas do ITIL V4 x Práticas x Nível de Maturidade

Grupo de Práticas ITIL V4	Práticas	Nível
Práticas de Gerenciamento Geral	Gerenciamento da Arquitetura	2
	Melhoria Contínua	1
	Gerenciamento da Segurança da Informação	2
	Gerenciamento do Conhecimento	1
	Medição e Relatórios	2
	Gerenciamento da Mudança Organizacional	1
	Gerenciamento de Portfólio	2
	Gerenciamento de Projetos	2
	Gerenciamento de Relacionamento	1
	Gerenciamento de Riscos	2
	Gerenciamento Financeiro	4
	Gerenciamento da Estratégia	2
	Gerenciamento do Fornecedor	2
	Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	2

Práticas de Gestão de Serviços	Gerenciamento da Disponibilidade	2
	Análise de Negócios	2
	Gerenciamento do Desempenho e Capacidade	2
	Controle de Mudanças	2
	Gerenciamento de Incidentes	2
	Gerenciamento de Ativos de TI	2
	Gerenciamento de Eventos e Monitoramento	2
	Gerenciamento de Problemas	2
	Gerenciamento de Liberação	2
	Gerenciamento de Catálogo de Serviços	2
	Gerenciamento de Configuração de Serviço	1
	Gerenciamento de Continuidade de Serviço	2
	Desenho de Serviço	2
	Central de Serviço	3
	Gerenciamento de Nível de Serviço	2
	Gerenciamento de Requisições de Serviço	2
	Teste e Validação de Serviço	2
Práticas de Gerenciamento Técnico	Gerenciamento de Implantação	2
	Gerenciamento de Plataforma e Infraestrutura	2
	Gerenciamento e Desenvolvimento de Software	2

De acordo com a Tabela 10, este diagnóstico identificou que a maioria das práticas estão nos níveis 1 ou 2 (32 das 34 práticas, ou seja, 94,12%). Sendo que no nível 1, a prática não está bem organizada, sendo executada como inicial ou intuitivo, podendo ocasionalmente ou parcialmente atingir o seu propósito através de um conjunto incompleto de atividades. Já no nível 2, a prática atinge sistematicamente o seu propósito através de um conjunto básico de atividades apoiadas por recursos especializados. Para uma análise mais profunda, destacamos que no Nível 3, a prática é bem definida e atinge seu objetivo de forma organizada, utilizando recursos dedicados e contando com contribuições de outras práticas integradas a um sistema de gestão de serviços, o que não acontece nesta maioria.

Portanto, concluímos a necessidade urgente de se definir as práticas de Gestão de TI baseadas no ITIL v4 para que a STI possa buscar melhorias

e gerar ainda mais valor aos seus usuários internos e externos. Com as práticas implementadas e, efetivamente utilizadas, a STI terá maior controle da continuidade, disponibilidade, funcionalidade, segurança, privacidade, qualidade, usabilidade e acessibilidade dos seus serviços, bem como mais controle dos seus ativos, recursos humanos, parceiros e fornecedores. A Tabela 11 apresenta as evidências encontras para estas conclusões, e a Figura 5, a Figura 6 e a Figura 7 apresentam o grau de maturidade das práticas dentro dos seus respectivos Grupos.

Tabela 11: Evidências

Práticas	Evidências (Entrevistas + Questionários + Políticas + Processos)
Gerenciamento da Arquitetura	MDS (Metodologia de Desenvolvimento de Software da Defensoria Pública de Minas Gerais); Documentos da DSAR referentes à Infraestrutura de Rede e Suporte ao Cliente; Desenho da Infraestrutura instalada na Prodemge;
Melhoria Contínua	Há consciência sobre a necessidade e importância da melhoria contínua na STI, porém não há nada institucionalizado por meio de processos ou políticas;
Gerenciamento da Segurança da Informação	Não há um processo definido, porém, existem práticas informais realizadas pela DDSP, incluindo softwares, etc. A DSAR possui preocupações também, como firewall, etc. Há uma nova estrutura proposta para a rede da DPMG que contempla também questões de segurança; existe uma política de segurança da informação para a DPMG, mas nada desenvolvido especificamente pela STI.
Gerenciamento do Conhecimento	Há consciência sobre a necessidade e importância do gerenciamento do conhecimento na STI, porém não há nada institucionalizado por meio de processos ou políticas; sugere-se criar uma política que premie contribuições dos funcionários, obviamente, passando pelo crivo da Superintendência de TI da STI ou por quem ele indicar;
Medição e Relatórios	Existem medições e relatórios (de desempenho, performance, chamados, etc.) nas 3 diretorias da STI, mas nada registrado por processos ou políticas, porém, há entregas tanto para a DPMG como um todo, como também para as atividades da STI.

Gerenciamento da Mudança Organizacional	Dado o fato que o gerenciamento de mudança organizacional deve garantir que Objetivos claros e relevantes, Liderança forte e comprometida, Participantes dispostos e preparados e Melhoria sustentada sejam estabelecidos e mantidos durante a mudança, não encontramos evidências tangíveis, somente intangíveis nas nossas entrevistas e na percepção da fala do Superintendente de TI, Diretores da STI e Subdefensoria-Geral.
Gerenciamento de Portfólio	Há o conceito de Portfólio de Projetos de TI na Organização. Existem documentos, como o PE, que trata do Portfólio de Projetos de TI; Porém, não há políticas e processos definidos para esta prática.
Gerenciamento de Projetos	A DPMG possui um escritório de Projetos que demonstrou na entrevista e enviou evidências sobre seu funcionamento, bem como templates dos projetos (Termo de Abertura, EAP e outros documentos). Há um processo definido. A STI utiliza-se deste escritório quando dos projetos estratégicos, porém seus projetos não possuem um Gerenciamento de Projetos definido, seja ele Adaptativo, Híbrido ou Prescritivo. Porém há consciência e necessidade de treinamento (indicado pelas respostas do questionário eletrônico).
Gerenciamento de Relacionamento	Não há evidências tangíveis para esta prática. O relacionamento é realizado, porém sem qualquer padrão, processo ou política.
Gerenciamento de Riscos	Os riscos são identificados e monitorados, efetivamente, pelos projetos iniciados pelo Escritório. Na STI não foi constatado nenhuma análise de riscos dos projetos. A prática não é institucionalizada e não há um processo definido (ver pergunta “Existe uma gestão de riscos de projetos de TIC?” e as respostas, não há um padrão).
Gerenciamento Financeiro	Por se tratar de um Órgão Público, a DPMG aplica padrões bem definidos desde a contratação até o encerramento de qualquer projeto envolvendo terceiros.
Gerenciamento da Estratégia	Apesar de não existir um processo de Gerenciamento da Estratégia, esta prática está bem aculturada na DPMG e na STI. Várias evidências (documentos) foram apresentadas, como Plano Estratégico, Objetivos Estratégicos, Alinhamento Estratégico e Mapa Estratégico. Apesar destes documentos se referirem à DPMG como um todo, a STI está preocupada em desenvolver os seus documentos próprios por meio deste PDTI e da implantação da Governança de TI.
Gerenciamento do Fornecedor	Não há um processo definido para o Gerenciamento do Fornecedor. Pelas entrevistas e constatações in loco foi possível verificar que esta prática é executada por meio de reuniões presenciais e/ou remotas com os fornecedores, tanto reuniões de levantamento de requisitos como de sprint review.

Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	Não há um processo definido para o Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho. Recrutamento, Seleção, Integração, Aprendizado, Medição, etc. são realizados, porém sem um processo efetivamente definido. A STI possui funcionários da área de contratados junto à MGS e outros como Cargos de provimento em comissão de direção e assessoramento da Defensoria Pública – CADs. Existe a necessidade de se criar algum mecanismo de retenção de talentos e aumentar, caso necessário, o nível de capacidade e maturidade dos RHs.
Gerenciamento da Disponibilidade	Não há um processo definido. Atividades de gerenciamento de disponibilidade são executadas isoladamente, como: negociar e acordar metas alcançáveis para a disponibilidade, projetar infraestrutura e aplicações que possam entregar os níveis de disponibilidade necessários, assegurar que os serviços e componentes sejam capazes de coletar os dados necessários para medir a disponibilidade, monitorar, analisar e relatar sobre disponibilidade e planejar melhorias para disponibilidade.
Análise de Negócios	Não há um processo definido. Porém atividades são realizadas isoladamente como: analisar sistemas empresariais, processos empresariais, serviços ou arquiteturas no contexto interno e externo em mudança; identificar e/ou adaptar ao serviço público e priorizar partes do Sistema de Valor de Serviço (SVS)[2], e produtos e serviços que requerem melhorias, bem como oportunidades de inovação; avaliar e propor ações que podem ser tomadas para criar a melhoria desejada. Entre as ações pode haver não apenas mudanças no sistema de TI, mas também mudanças nos processos, alterações na estrutura organizacional e desenvolvimento de pessoal; documentar os requisitos de negócio para os serviços de suporte para permitir as melhorias desejadas; recomendar soluções após análise dos requisitos reunidos e validá-las com as partes interessadas. Já foi identificada a necessidade de se criar uma assessoria na STI para prospectar novos projetos e/ou melhorias em todas as áreas da DPMG e buscar inovações.
Gerenciamento do Desempenho e Capacidade	Não há um processo definido. As atividades são realizadas isoladamente, muitas delas pela DDSP.
Controle de Mudanças	Não há um processo definido. As atividades são realizadas isoladamente, muitas delas pela DDSP. Não há, efetivamente, uma comunicação formal entre as Diretorias.

2 O sistema de valor de serviço (SVS) é um componente chave do ITIL4 que facilita a cocriação de valor. Ele descreve como todos os componentes e atividades de uma organização trabalham juntos para permitir a criação de valor.

Gerenciamento de Incidentes	Não foi apresentado nenhum processo definido e formalizado por meio de políticas ou Plano Operacional Padrão (POP). Sabe-se pelas entrevistas, que o Service Desk (Positivo) direciona para a equipe da DSAR resolver os incidentes.
Gerenciamento de Ativos de TI	Não há um processo definido. Não há uma política de aquisição, troca e descarte de equipamentos. A DDSP utiliza o GLPI para fazer o controle de ativos do setor de desenvolvimento.
Gerenciamento de Eventos e Monitoramento	Não há um processo definido, nem políticas que suportam esta prática. Porém, tanto no DDSP, como na DSAR há mecanismos de gerenciamento de eventos e monitoramento, utilizando-se de softwares e painéis.
Gerenciamento de Problemas	Não há um processo definido, nem políticas que suportam esta prática. Não há uma base de dados de erros conhecidos. Não já uma evidência que demonstre uma preocupação formal e um procedimento padrão para incidentes graves. Porém, conforme entrevistas, os problemas são resolvidos pelas diretorias da STI.
Gerenciamento de Liberação	Não há um processo definido, nem políticas que suportam esta prática. A STI, via DDSP, trabalha com DEVOPS, possui conhecimento e realiza as Liberações e Implementações. Há controle sobre as liberações e implementações.
Gerenciamento de Catálogo de Serviços	Existe um Catálogo de Serviços criado e mantido pela DSAR. Porém, não há um processo padrão e nem políticas para manter este catálogo. Existe a necessidade de se criar um portfólio de serviços de TI, incluindo todos os serviços prestados pela STI (DDI, DSAR e DDSP), bem como visões para cada tipo de usuário: clientes, usuários e TI para TI.
Gerenciamento de Configuração de Serviço	Não há um processo definido, nem políticas que suportam esta prática.
Gerenciamento de Continuidade de Serviço	Não há um processo definido, nem políticas que suportam esta prática. Não foi encontrado mecanismos para um plano de recuperação de desastres.
Desenho de Serviço	Não há um processo definido, nem políticas que suportam esta prática. Porém, atividades são realizadas pela DDSP para o desenvolvimento e/ou manutenções de produtos, tanto para desenvolvimento próprio com de terceiros, envolvendo os clientes, ou seja, a própria DPMG. Inclusive com práticas de UI/UX.
Central de Serviço	Existe uma Central de Serviços terceirizada (Positivo). Não existe um processo e/ou política, mas a Central está em fase de amadurecimento e aumento de capacidade. Existe um monitoramento efetivo por parte da DSAR sobre as atividades do Service Desk.

Gerenciamento de Nível de Serviço	Não há um processo definido. Existem indicadores de Nível de Serviço, porém eles não são divulgados internamente entre os colaboradores da DPMG. No questionário enviado para os funcionários da Defensoria-Geral, constatou-se uma divergência nas respostas, ou melhor, não foi identificado um padrão sobre os ANS. Ver dados na ABA Gráficos.
Gerenciamento de Requisições de Serviço	Não há um processo definido. Existem algumas informações na planilha enviada (Matriz SLA, Matriz de Impacto e Urgência, Modelo de Satisfação, etc.), porém precisam desenvolver políticas, formalizá-las e torná-la pública.
Teste e Validação de Serviço	Não há um processo definido. Tanto os terceiros como o próprio desenvolvimento da STI, realizado pela DDSP, realizam testes e verificam a qualidade do produto. Há uma exigência da STI quanto à qualidade dos serviços de desenvolvimento terceirado. Mas a execução fica à cargo da terceirizada, por meio dos casos de testes incluídos nas histórias de usuários ou casos de uso. Não identifiquei nenhum documento ou POP sobre testes.
Gerenciamento de Implantação	Não há um processo definido, nem políticas que suportam esta prática. Para a implantação de softwares, podem utilizar DEVOPS, mas não possuem política, nem POP. No caso de infraestrutura, também não encontramos evidências efetivas. Em tempo, destacamos que a implantação ocorre, existe uma análise de riscos, segundo as entrevistas realizadas.
Gerenciamento de Plataforma e Infraestrutura	Não há um processo definido para supervisionar a infraestrutura e plataformas usadas por uma organização, porém, existem softwares utilizados pela DDSP para tanto. Não foi identificado políticas ou POP´s.
Gerenciamento e Desenvolvimento de Software	Não há um processo definido e políticas para o gerenciamento e desenvolvimento de software. Não há integração direta e formalizada com outras práticas, como teste, implantação e análise de negócios. O desenvolvimento certamente ocorre na STI, via DDSP, porém o processo deve ser mais formal, gerando mais previsibilidade sobre custos e tempo.

Figura 5: Nível de Maturidade das Práticas de Gerenciamento Geral

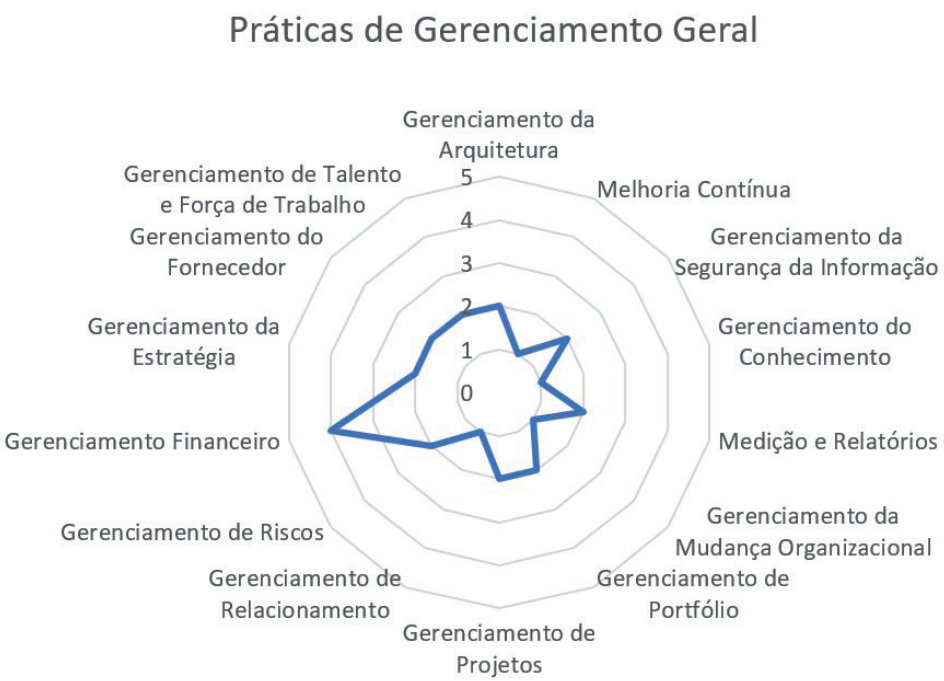


Figura 6: Nível de Maturidade das Práticas de Gestão de Serviços

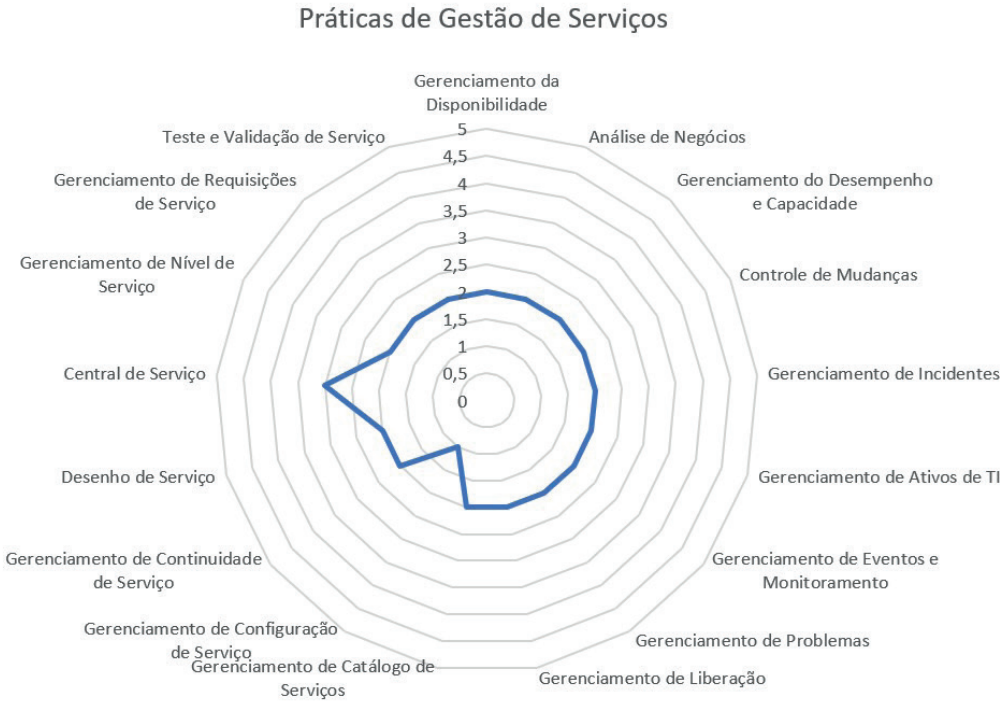
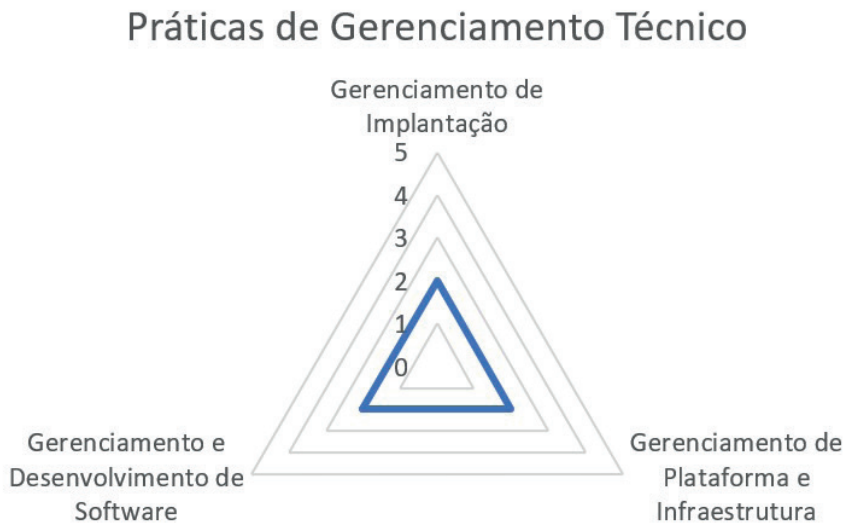


Figura 7: Nível de Maturidade das Práticas de Gerenciamento Técnico



6 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E ADEQUAÇÃO DOS PROCESSOS DECISÓRIOS

Apesar do alinhamento estratégico entre a DPMG e a STI, não há uma estrutura de Governança de TI formal, sob a qual encontramos definições, diretrizes, critérios de priorização e políticas de TI, nem um Política de Governança de TI, para sustentar toda a Governança de TI da DPMG.

Vale destacar que, Governança de TIC é um sistema pelo qual o uso atual e futuro da TIC é dirigido e controlado, mediante avaliação e direcionamento do uso da TIC para dar suporte à organização e monitorar seu uso para realizar os planos, incluída a estratégia e as políticas de uso da TIC dentro da organização.

Convém que os dirigentes governem a TIC por meio de três tarefas principais (ABNT NBR ISO/IEC 38500), conforme apresenta a Figura 8:

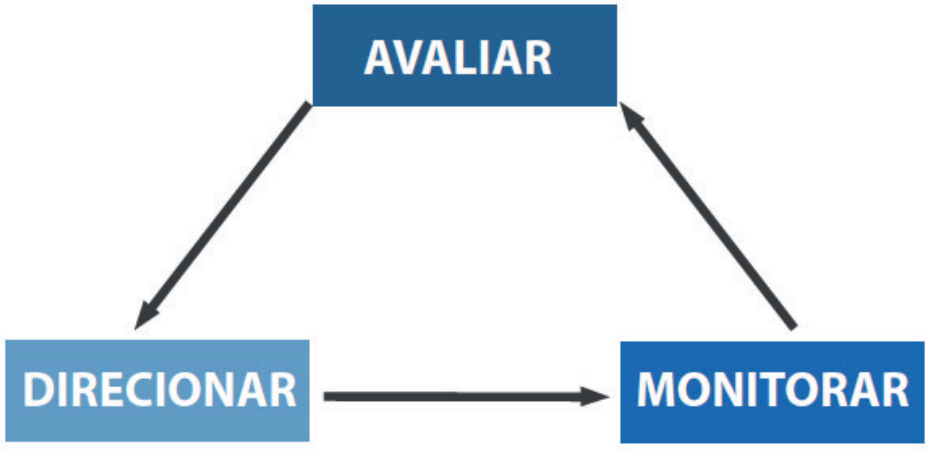


Figura 8: Tarefas de Governança de TI (ABNT NBR ISO/IEC 38500)

A Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (GovTIC) é o modelo de como as decisões são tomadas e as responsabilidades direcionadas, de modo a se obter um comportamento desejável no uso da TIC, no qual este comportamento se refere ao alinhamento com os objetivos e metas da organização e coerência com a sua cultura. Em suma, a GovTIC consiste em políticas, papéis, fluxos e regras que visam alinhar a TIC com os objetivos de negócio da organização, permitindo-se organizar e planejar a obtenção das informações necessárias à organização. Este planejamento deve oferecer

mecanismos de controle e recuperação de informações condizentes com as necessidades da organização a qual está incorporado (WEILL & ROSS, 2006)[3].

Ao analisamos as documentações apresentadas e as entrevistas realizadas, nos deparamos com a Resolução N° 1557/2023 de 14 de março de 2023. Esta resolução dispõe sobre a criação do Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação no âmbito da Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais.

Este comitê possui caráter consultivo e é composto pelos seguintes integrantes, sob a presidência do Subdefensor Público-Geral (Art. 2°.):

I. Subdefensor Público-Geral;

II. Chefia de Gabinete da Defensoria Pública-Geral;

III. Corregedoria-Geral;

IV. Assessoria de Planejamento e Infraestrutura da Defensoria Pública-Geral;

V. Assessoria de Administração Estratégica e Inovação da Defensoria Pública-Geral;

VI. Superintendência de Tecnologia da Informação;

VII. Encarregada de Proteção de Dados.

De acordo com a Resolução N° 1557/2023, o comitê é um órgão de natureza estratégica, cuja finalidade reside na formulação e discussão de políticas, objetivos e prioridades na área de tecnologia da informação, bem como implementação de boas práticas de governança e assessoramento da Defensoria Pública-Geral em matérias atinentes à área (Art. 3°.).

No Art. 4° desta Resolução, compete ao Comitê as seguintes atribuições, além das atribuições estipuladas e já mencionadas anteriormente pelo Art. 3°:

I. A análise, discussão e aprovação do Plano Diretor de Tecnologia de Informação, que será elaborado por Grupo de Trabalho criado especificamente para essa finalidade;

3 WEILL, Peter; ROSS, W. Jeanne. Governança de TI: como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI na busca por resultados superiores. São Paulo: Makron Books, 2006.

II. A análise de quaisquer propostas de alteração, modificação, melhoria, aprimoramento ou implementações dos serviços de tecnologia da informação, bem como dos sistemas Institucionais disponibilizados pela Defensoria Pública, sejam próprios ou adquiridos por meio de contrato ou convênio com terceiros.

Apesar desta resolução estar ativa e, à princípio, indicar a formulação de políticas, objetivos e prioridades da área de TI, este PDTIC sugere a sua descontinuidade e a criação de duas novas resoluções, por não vislumbrar, de maneira clara e objetiva, o real papel da Governança de TI na DPMG e que tenha, como protagonista a própria STI nesta Resolução. As duas novas resoluções tratariam da Política de Governança de TI da DPMG, que contemplaria uma estrutura de Governança de TI, e do Comitê Gestor de TI da DPMG, seguindo um escopo similar ao da a Resolução N° 1557/2023, porém, dando maior ênfase à STI.

Em tempo, segundo o questionário eletrônico aplicado junto aos funcionários, tanto da STI como do Gabinete da DPMG, não há um consenso se a STI é estratégica ou operacional. Portanto, precisamos, para cocriar e gerar valor, tanto para os usuários internos e externos da DPMG, mitigar riscos de TI que podem interferir no negócio, vislumbrar e planejar o futuro da TI, bem como gerar inovações, criarmos uma estrutura de Governança de TI madura e proativa.

Para a criação da Política e, consequentemente, de uma estrutura de governança que venha a atender os objetivos citados anteriormente, bem como do Comitê Gestor de TI, este PDTI se baseia na Norma Brasileira ABNT NBR ISO/IEC 38500, intitulada Tecnologia da Informação – Governança da TI para a organização, de 28/11/2018 (Segunda Edição) e no Guia de Governança de TIC do SISP versão 2.0 de 2017.

O propósito da ABNT NBR ISO/IEC 38500 é fornecer uma estrutura para a Governança Corporativa de TI, direcionando e controlando o uso atual e futuro da tecnologia da informação na organização, no caso a DPMG. Esta norma é aplicável a todas as organizações, independentemente do seu tamanho ou setor, e foca na responsabilidade dos conselhos de administração e dos líderes executivos pela governança de TI. A norma está estruturada em torno de 6 princípios básicos que orientam a governança eficaz da TI. Ela não prescreve

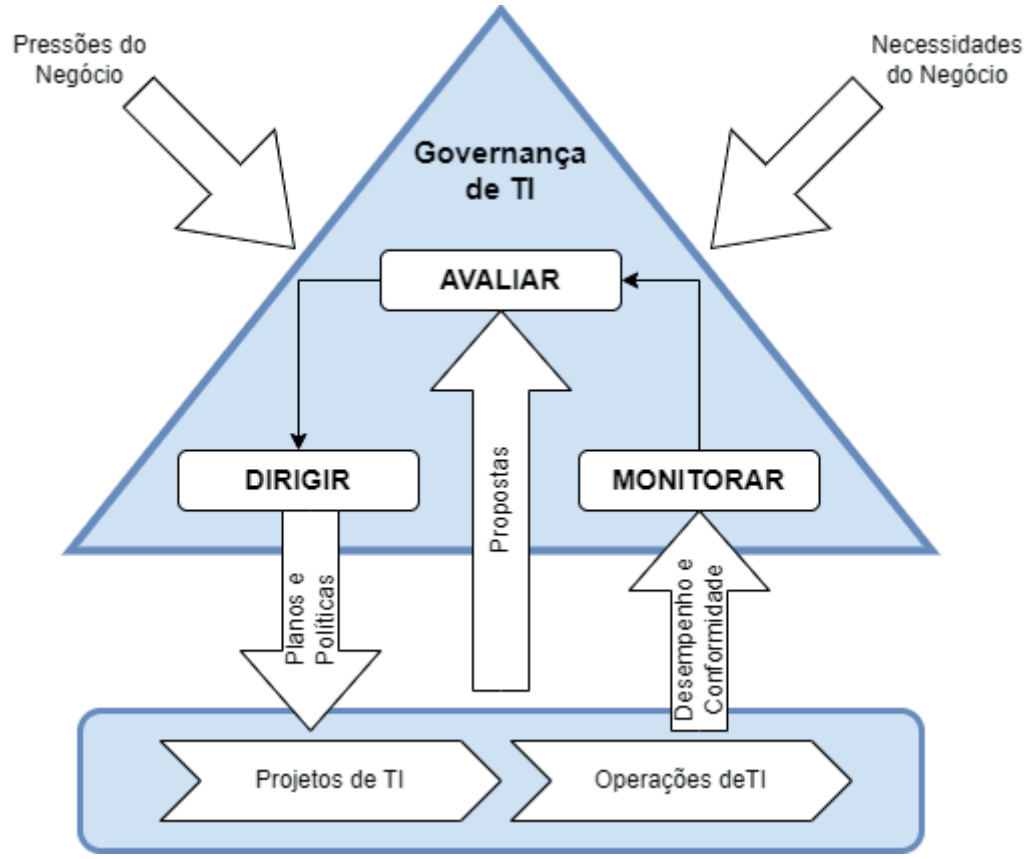
métodos operacionais específicos, mas oferece um modelo de boas práticas para orientar as decisões de governança.

Os princípios da ABNT NBR ISO/IEC 38500 são os seguintes:

- Princípio 1: Responsabilidade - Os indivíduos e grupos na organização devem compreender e aceitar as suas responsabilidades no fornecimento e na procura de TI. Isso ocorre para assegurar que a conduta ética da gestão para com o mercado, seus colaboradores, seus parceiros, na gestão financeira e fiscal.
- Princípio 2: Estratégia - A estratégia de negócio da organização considera as capacidades atuais e futura da TI. A direção e controle da TI devem suportar os objetivos organizacionais.
- Princípio 3: Aquisições - As aquisições de TI são feitas por razões válidas, com base em análises contínuas e constantes, tendo decisões claras e transparentes. Há um equilíbrio adequado entre os benefícios, oportunidades, custos e riscos, tanto no curto como no longo prazo.
- Princípio 4: Desempenho - A TI é adequada à finalidade de suporte da organização, fornecendo os serviços, os níveis de serviço e a qualidade dos serviços necessários para atender aos requisitos do negócio, tanto atuais quanto futuros.
- Princípio 5: Conformidade - A utilização da TI atende a todas as leis e regulamentos obrigatórios aplicáveis. As políticas e as práticas devem ser claramente definidas, implementadas e aplicadas.
- Princípio 6: Comportamento Humano - As políticas, práticas e decisões na TI revela respeito pelo Comportamento Humano, incluindo as necessidades atuais e a evolução das necessidades de todas as pessoas no processo.

A norma apresenta o seguinte modelo (Figura 9) que podemos nos basear para a criação da futura Estrutura de Governança de TI da DPMG.

Figura 9: Estrutura ABNT NBR ISO/IEC 38500 (tradução)



Segundo o SISP, as Práticas de Governança de TIC dizem respeito aos principais assuntos e temas relacionados à governança de TIC e estão diretamente associadas ao papel da alta administração na governança de TIC dentro do contexto organizacional. As práticas são:

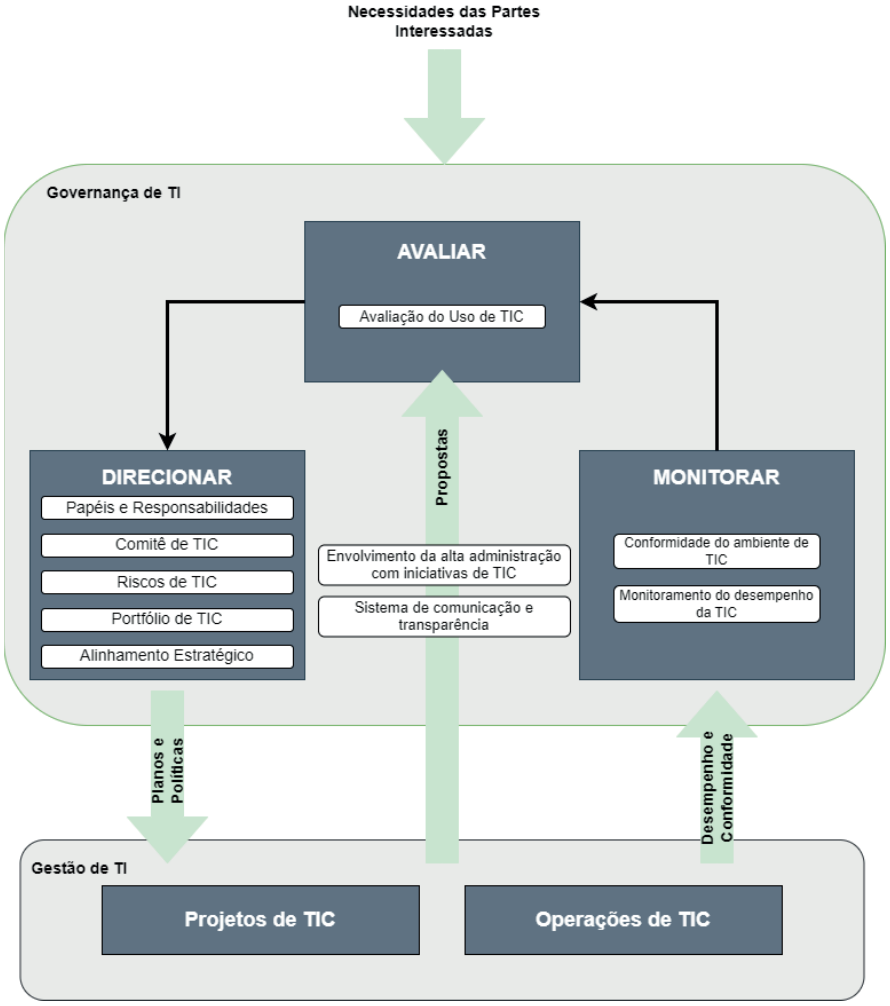
- Prática 01 - Envolvimento da alta administração com iniciativas de TIC;
- Prática 02 - Papéis e Responsabilidades;
- Prática 03 - Comitê de TIC;
- Prática 04 - Riscos de TIC;
- Prática 05 - Portfólio de TIC;
- Prática 06 - Alinhamento Estratégico;
- Prática 07 - Sistema de comunicação e transparência;
- Prática 08 - Conformidade do ambiente de TIC;
- Prática 09 - Monitoramento do desempenho da TIC; e

- Prática 10 - Avaliação do uso da TIC.

A Figura 7 apresenta as 10 (dez) práticas de governança de TIC citadas anteriormente, agrupando-as conforme as tarefas de governança de TIC: avaliar, direcionar e monitorar, além de demonstrar a relação entre as funções de governança e gestão de TIC.

Cabe destacar que a Figura 10 tem o intuito de facilitar a visualização das interações entre as práticas, não sendo exaustiva ou restritiva, mas apresentando as principais relações existentes. A depender da organização, podem existir outras relações não explícitas na Figura 10 e as relações podem ser diferentes.

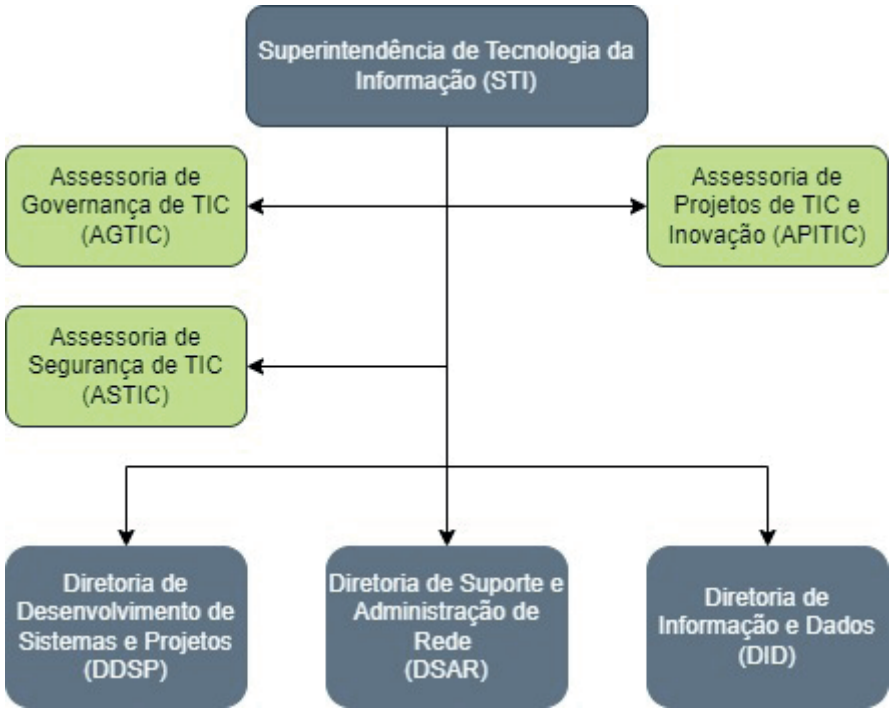
Figura 10: Relacionamento entre as Práticas de Governança do SISP e a ABNT NBR ISO/IEC 38500



Portanto, para termos, efetivamente, um STI mais estratégica propomos a seguinte estrutura hierárquica para a STI (Figura 11). Como estratégica, a

estrutura visa desenvolver uma Governança de TI que venha atender os objetivos estratégicos da DPMG.

Figura 11: Proposta para a Estrutura da STI



A Superintendência de TI terá as seguintes responsabilidades: Promover o aumento de maturidade em tecnologia da informação no âmbito da DPMG; Permitir o planejamento, a organização, a integração e o monitoramento das ações, bem como o estabelecimento de padrões técnicos a serem implantados pela DPMG; Fomentar ações de modernização relativas ao uso geral e estratégico de tecnologia da informação; Promover a utilização de bens e serviços de tecnologia da informação de forma racional, sob os aspectos orçamentário-financeiros, tecnológicos e socioambientais; Definir Critérios para priorização de projetos de TI na STI; Gerenciar o Portfólio de Projetos de TI da DPMG.

Já o Assessor de Governança de TIC, ficaria responsável por: Disseminar a cultura de Governança e Gestão de TI; Implantar a Governança e Gestão de TI; Prezar pelas boas práticas de mercado; Acompanhar a Implantação do PDTIC; Realizar Auditorias Internas; Auxiliar o Superintendente nas decisões de TI.

O Assessor de Projetos de TIC e Inovação possui como responsabilidade prospectar novos projetos junto a todos os órgãos da DPMG, ser um analista

de negócios, interagir com o Escritório de Projetos da DPMG, buscar e propor inovações de TI na DPMG e conscientizar a DPMG sobre o seu trabalho.

As Responsabilidades do Assessor de Segurança de TIC são: Monitoramento de Sistemas, Gestão de Riscos, Implementação de Políticas de Segurança, Controle de Acessos, Resposta a Incidentes de Segurança da Informação, Atualização de Sistemas e Ferramentas relacionadas à Segurança da Informação de TI e Conscientização da importância da Segurança de TIC.

Finalmente, para efetivamente termos a Governança de TI alinhada à Governança da DPMG, esta estrutura deve ser regimentada por uma Política de Governança de TI e a criação do Comitê Gestor de TI (Figura 12).

Sobre a Política de Governança de TI da DPMG, sugere-se incluir a possibilidade do Superintendente de TI criar pequenos comitês temporários para estudar, discutir e apresentar projetos de possíveis soluções de problemas e/ou inovações para os processos e/ou serviços de TI da DPMG. Tais projetos podem ser desenvolvidos sobre a tutela da Superintendência ou ser incorporada ao Portfólio de Projetos da DMPG e passar pela análise do Comitê Gestor de TI.

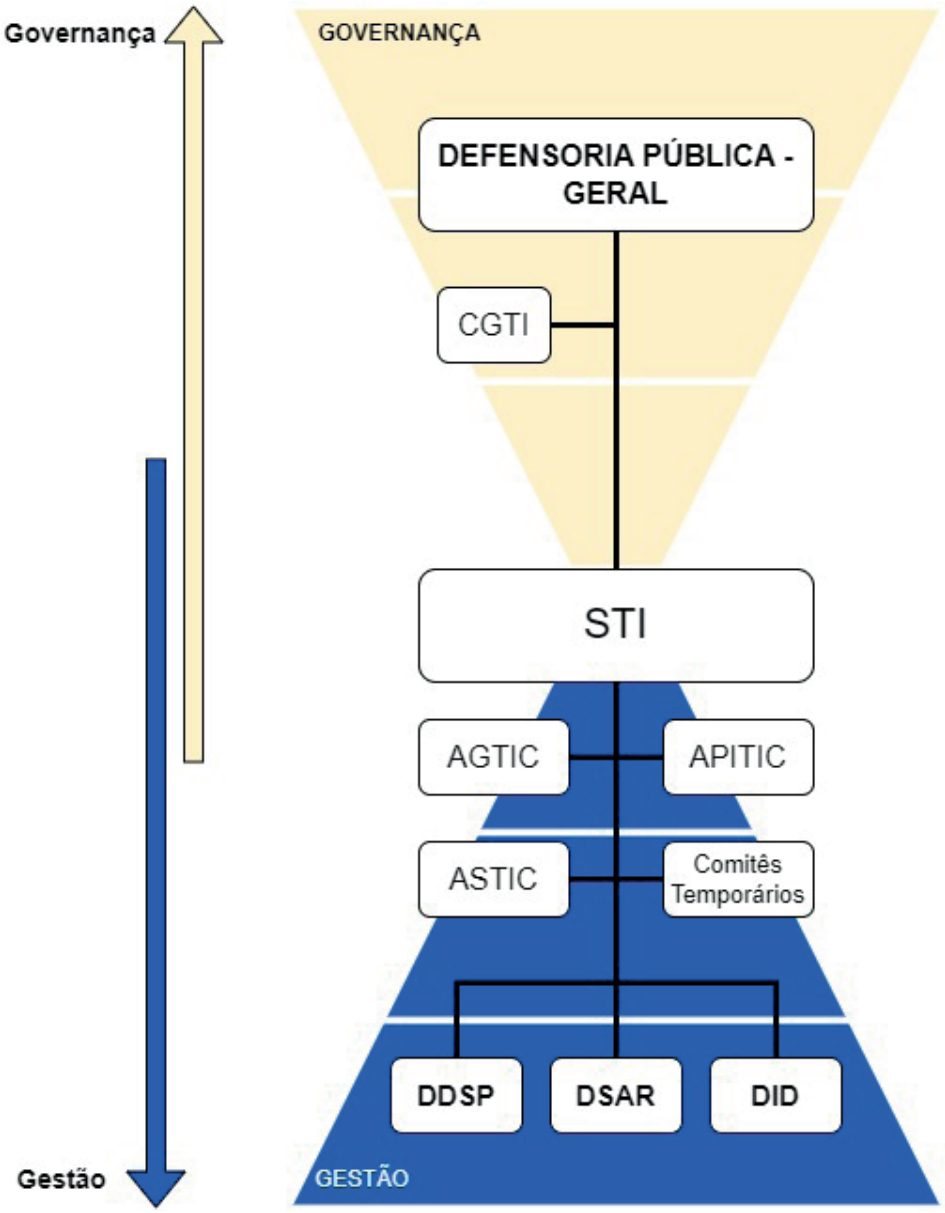


Figura 12: Proposta para a Estrutura de Governança de TI

7 INVENTÁRIO DE NECESSIDADES E CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO

Id	Item	Ação	Objetivo Estratégico	Meta	Responsável	Prazo (Até o)[4]
1	Estrutura da STI (Criação de Assessorias para a STI)	Remodelar e Implantar	OE13	Estrutura Implantada	STI	1º. Semestre
2	Estrutura de Governança de TI	Criar e Implantar	OE13	Estrutura Implantada	STI	1º. Semestre
3	missão, a visão e os valores da STI	Desenvolver e Implantar	OE13	missão, a visão e os valores definidos e divulgados	STI	1º. Semestre
4	iniciativas para criação de uma Cultura de Processos	Desenvolver e Implantar	OE7; OE9	4 Iniciativas	STI	4º. Semestre
5	iniciativas para consolidação de uma cultura de Cultura de Inovação	Desenvolver e Implantar	OE7; OE9; OE11	4 Iniciativas	STI	4º. Semestre
6	iniciativas para consolidação de uma Cultura de Riscos	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	4 Iniciativas	STI	4º. Semestre
7	critérios para Priorização de Projetos de TI	Criar e Implantar	OE12; OE13	Critérios definidos e divulgados	STI	1º. Semestre

4 Após a entrega do PDTIC.

8	Processos	Gestão de Demandas de TI da STI	Desenvolver e Implantar	OE14	Processo implantado	STI	1º. Semestre
9		Gerenciamento da Arquitetura	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	STI	2º. Semestre
10		Melhoria Contínua	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	STI	3º. Semestre
11		Gerenciamento da Segurança da Informação	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	STI	1º. Semestre
12		Gerenciamento do Conhecimento	Desenvolver e Implantar	OE11; OE12; OE13	Processo implantado	STI	1º. Semestre
13		Medição e Relatórios	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	STI	3º. Semestre
14		Gerenciamento da Mudança Organizacional	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	STI	4º. Semestre
15		Gerenciamento de Portfólio	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	STI	1º. Semestre
16		Gerenciamento de Projetos	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	STI	1º. Semestre
17		Gerenciamento de Relacionamento	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	STI	4º. Semestre
18		Gerenciamento de Riscos	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	STI	1º. Semestre
19		Gerenciamento Financeiro	Rever	OE12; OE13	Processo implantado	STI	4º. Semestre
20		Gerenciamento da Estratégia	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	STI	3º. Semestre
21		Gerenciamento do Fornecedor	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	DID	4º. Semestre
22		Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	STI	4º. Semestre

23	Processos	Gerenciamento da Disponibilidade	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	STI	3º. Semestre
24		Análise de Negócios	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	DDSP	4º. Semestre
25		Gerenciamento do Desempenho e Capacidade	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	DDSP	3º. Semestre
26		Controle de Mudanças	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	DDSP	2º. Semestre
27		Gerenciamento de Incidentes	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	DSAR	2º. Semestre
28		Gerenciamento de Ativos de TI	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	DSAR	2º. Semestre
29		Gerenciamento de Eventos e Monitoramento	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	DDSP	3º. Semestre
30		Gerenciamento de Problemas	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	STI	2º. Semestre
31		Gerenciamento de Liberação	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	DDSP	2º. Semestre
32		Gerenciamento de Catálogo de Serviços	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	STI	1º. Semestre
33		Gerenciamento de Configuração de Serviço	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	DDSP	2º. Semestre
34		Gerenciamento de Continuidade de Serviço	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	DDSP	3º. Semestre
35		Desenho de Serviço	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	DDSP	3º. Semestre
36		Central de Serviço	Aprimorar	OE12; OE13	Processo implantado	DSAR	1º. Semestre

37	**Processos**	Gerenciamento de Nível de Serviço	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	STI	1°. Semestre
38		Gerenciamento de Requisições de Serviço	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	DSAR	1°. Semestre
39		Teste e Validação de Serviço	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	DDSP	3°. Semestre
40		Gerenciamento de Implantação	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	DDSP	2°. Semestre
41		Gerenciamento de Plataforma e Infraestrutura	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	DDSP	3°. Semestre
42		Gerenciamento e Desenvolvimento de Software	Desenvolver e Implantar	OE12; OE13	Processo implantado	DDSP	1°. Semestre
43		Processo de UX/UI alinhado ao Processo de Desenvolvimento Padrão da STI	Desenvolver e Implantar	OE1; OE3	Processo implantado	DDSP	2°. Semestre
44	**Políticas**	Governança de TI	Desenvolver e Implantar	OE13	Política Implantada e divulgada	STI	1°. Semestre
45		Aquisição de TI	Desenvolver e Implantar	OE13	Política Implantada e divulgada	STI	2°. Semestre
46		Gestão de Desempenho de TI	Desenvolver e Implantar	OE13	Política Implantada e divulgada	STI	2°. Semestre

47	Políticas	Conformidade de TI	Desenvolver e Implantar	OE13	Política Implantada e divulgada	STI	2º. Semestre
48		Gestão de Riscos de TI	Desenvolver e Implantar	OE13	Política Implantada e divulgada	STI	1º. Semestre
49		Segurança da Informação de TI	Desenvolver e Implantar	OE13	Política Implantada e divulgada	STI	1º. Semestre
50		Gestão de Recursos de TI	Desenvolver e Implantar	OE13	Política Implantada e divulgada	STI	2º. Semestre
51		Gestão de Mudanças de TI	Desenvolver e Implantar	OE13	Política Implantada e divulgada	STI	1º. Semestre
52		Gestão de Incidentes de TI	Desenvolver e Implantar	OE13	Política Implantada e divulgada	STI	1º. Semestre
53		Gestão de Projetos de TI	Desenvolver e Implantar	OE13	Política Implantada e divulgada	STI	1º. Semestre
54		Continuidade de Negócios e Recuperação de Desastres	Desenvolver e Implantar	OE13	Política Implantada e divulgada	STI	2º. Semestre
55		Capacitação	Desenvolver e Implantar	OE13; OE15	Política Implantada e divulgada	STI	2º. Semestre
56		Trabalho Híbrido	Desenvolver e Implantar	0E6; OE8; OE12	Política Implantada e divulgada	STI	1º. Semestre

57	Treinamento	Gerenciamento de Projetos e Metodologias Ágeis	Capacitar Funcionários	OE12	Treinamento Realizado	STI	4°. Semestre
58		Desenvolvimento de Software Seguro / Segurança da Informação	Capacitar Funcionários	OE12	Treinamento Realizado	STI	4°. Semestre
59		Togaf	Capacitar Funcionários	OE12	Treinamento Realizado	STI	4°. Semestre
60		Bpmn	Capacitar Funcionários	OE12	Treinamento Realizado	STI	4°. Semestre
61		Governança de TIC: COBIT	Capacitar Funcionários	OE12	Treinamento Realizado	STI	4°. Semestre
62		Gestão de TIC: ITIL	Capacitar Funcionários	OE12	Treinamento Realizado	STI	4°. Semestre
63	Softwares	ferramenta de design online que permite criar protótipos, interfaces, wireframes e apresentações.	Licitar e adquirir	OE12	Software (licença) Adquirido e Implantado	DDSP	4°. Semestre
64		plataforma que permite que equipes de desenvolvimento colaborem e gerenciem projetos de software.	Licitar e adquirir	OE12	Software (licença) Adquirido e Implantado	DDSP	4°. Semestre
65		ferramenta online de gestão de projetos e tarefas que permite organizar equipes e trabalhos.	Licitar e adquirir	OE12	Software (licença) Adquirido e Implantado	DDSP	4°. Semestre
66	Catálogo de Serviços da STI		Atualizar e Manter	OE5; OE6	Catálogo atualizado	STI	1°. Semestre
67	Inventário de Ativos de TI da DPMG		Desenvolver e Manter	OE14	Inventário Atualizado	STI	2°. Semestre
68	Documentação da Infraestrutura do Data Center		Desenvolver e Manter	OE14	Documentação Atualizada	STI	1°. Semestre

69	projeto Rede 360 Modernização da Rede de dados e Internet da DPMG BH	Continuar a Implantação	OE14	Projeto Implantado	DSAR	4º. Semestre
70	projeto Defensoria Presente Modernização da Rede de Dados e Internet das Unidades fora de BH	Continuar a Implantação	OE14	Projeto Implantado	DSAR	4º. Semestre
71	Modelo de Desenvolvimento de Software (MDS) da STI frente ao processo de desenvolvimento de software a ser desenvolvido	Atualizar e Manter	OE12	Modelo Atualizado e Mantido	STI	1º. Semestre
72	base de dados de indicadores de desempenho para auxiliar na medição dos processos	Criar e Manter	OE12	Base de Dados Implementada	DID	2º. Semestre
73	Plataforma de Ensino/Treinamento À distância	Contratar e Implantar	OE12	Plataforma Adquirida e Implantada	STI	1º. Semestre
74	Grupo de Estudos na STI para o desenvolvimento de conhecimento em IA	Criar	OE12	Grupo Criado e com registro dos estudos	STI	3º. Semestre
75	Modelo de Referência MPS para Software (MR-MPS-SW) – Nível F	Planejar e Implantar	OE12	Nível F Implementado	DDSP	4º. Semestre
76	atividades de adequação à LGPD	Participar	OE12	Relatar Participação	STI	2º. Semestre
77	Realizar auditorias periódicas e análise de vulnerabilidades	Planejar e Implantar	OE12; OE13	Pelo menos 2 auditorias por semestre	STI	4º. Semestre
78	Projeto: Criar um Data Lake ou Data Warehouse para centralizar os dados	Planejar e Implantar	OE12; OE13	Projeto Implantado	STI	4º. Semestre
79	Projeto: Utilizar Machine Learning e IA para otimização preditiva dos processos	Planejar e Implantar	OE12; OE13	Projeto Implantado	STI	4º. Semestre
80	Projeto: Adotar chatbots e assistentes virtuais para atendimento 24/7 (Central de Serviço)	Planejar e Implantar	OE12; OE13	Projeto Implantado	STI	4º. Semestre
81	Projeto: Implementar SIEM (Security Information and Event Management)	Planejar e Implantar	OE12; OE13	Projeto Implantado	STI	4º. Semestre
82	Projeto: Estabelecer um SOC (Security Operations Center)	Planejar e Implantar	OE12; OE13	Projeto Implantado	STI	4º. Semestre

8 ESTRATÉGIA DE EXECUÇÃO DO PDTIC

A Estratégia de transição proposta neste PDTIC se baseia na ideia de aumentar a capacidade e maturidade da Governança de TIC da DPMG/STI por etapas ou fases, visando minimizar impactos de mudanças para que haja uma institucionalização efetiva do modelo de Governança de TIC. O conceito de institucionalização, em sua definição clássica, refere-se ao processo pelo qual organizações, condutas e/ou processos se tornam estáveis no tempo e adquirem valor por si mesmas.

A governança envolve as atividades de avaliar o ambiente, os cenários, as alternativas, e os resultados atuais e os almejados, a fim de direcionar a preparação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas; e monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas.

De acordo com o TCU[5], estabelecer o modelo de governança consiste na definição de um conjunto de diretrizes (orientações), valores, processos e estruturas necessários para que as atividades de governança – avaliar, dirigir e monitorar a gestão – sejam desempenhadas de forma eficaz, de modo a possibilitar que a organização alinhe seus objetivos ao interesse público, gerencie seus riscos e entregue o valor esperado de forma íntegra, transparente e responsável. Para tanto, deve-se:

a) definir as instâncias internas de governança e as instâncias internas de apoio à governança. Isto pressupõe: identificá-las; avaliar se são necessárias, suficientes e apropriadas ao desempenho eficaz das funções de governança na organização ou se necessitam de aprimoramento; verificar se suas finalidades, composições e atribuições estão definidas de forma clara e se os mecanismos de articulação entre essas instâncias permitem agilidade e responsabilização no processo decisório; avaliar se os agentes que compõem tais instâncias compreendem seus papéis e responsabilidades, bem como as regras de relacionamento com os demais;

5 Brasil. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020.

b) garantir, por meio de mecanismos formais, às instâncias internas de governança e às de apoio os recursos necessários e o acesso oportuno a informações necessárias ao desempenho de suas funções;

c) estabelecer a responsabilidade da mais alta instância de governança: pela aprovação e avaliação da estratégia organizacional e das políticas internas, de modo que estejam alinhadas ao interesse público; pela supervisão da gestão; e pela accountability da organização. A delegação de competências a instâncias de apoio e à gestão não retira da autoridade delegante a responsabilidade final pelos resultados produzidos;

d) identificar as principais partes interessadas da organização e definir diretrizes de comunicação, transparência e prestação de contas. Ao estabelecer orientações de relacionamento com as partes interessadas, a organização pode identificar interesses conflitantes, alinhar expectativas, possibilitar melhor compreensão dos resultados esperados e custos associados, antecipar as ações necessárias à obtenção de apoio e à prevenção de reações negativas[6];

e) estabelecer medidas para fortalecimento da atuação pautada em padrões de ética e integridade;

f) definir diretrizes para direcionar e monitorar o desempenho da gestão e acompanhar os resultados organizacionais;

g) garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções na tomada de decisões críticas. Para isso, é necessário: identificar as decisões consideradas críticas e respectivas alçadas e segregação de funções; definir um limite de tempo razoável para que o mesmo indivíduo exerça uma função ou papel associado a decisões críticas de negócio; formalizar os instrumentos que suportam a atuação das instâncias e que direcionam a tomada de decisão; revisar periodicamente os processos de decisão da organização, de modo a identificar novas decisões que devam ser consideradas como críticas.

Deve ser dada publicidade ao modelo de governança no site oficial da organização na internet, de modo que a sociedade tenha acesso às informações sobre a composição das instâncias de governança, papéis e responsabilidades

6 IFAC, The International Federation of Accountants; CIPFA, The Chartered Institute of Public Finance & Accountancy. International Framework: Good Governance in the Public Sector, 2014. Disponível em: https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/publications/international-framework-good-governance-public-sector. Acesso em: 16 dez. 2024.

de seus membros, valores organizacionais, fluxos de informação e processos de tomada de decisão.

De forma geral, as instâncias internas de governança devem avaliar, periodicamente, se o modelo está adequado ao tamanho, negócio, complexidade e perfil de risco da organização, se incorpora as melhores práticas de governança e as diretrizes emanadas de organizações de hierarquia superior, se atende às normas internas e externas e cria as condições favoráveis ao alcance dos resultados esperados pelas partes interessadas.

Neste sentido, propomos as seguintes etapas/fases distribuídas conforme a Figura 13:

- **Etapa 1 – Pré-Implantação**
  - Criar e definir os integrantes do Comitê Gestor de TI da DPMG/STI;
  - Desenvolver a Política de Governança de TI da DPMG/STI;
  - Contratar plataforma para treinamento remoto;
  - Desenvolver ou Aprimorar as Práticas de Gestão e Implantá-las:
    - Gerenciamento de Catálogo de Serviços;
    - Central de Serviços;
    - Gerenciamento de Nível de Serviço;
    - Gerenciamento do Conhecimento;
    - Gerenciamento de Portfólio;
    - Gerenciamento de Projetos;
    - Gerenciamento de Riscos;
    - Gerenciamento e Desenvolvimento de Software;
    - Gerenciamento da Segurança da Informação;
    - Gerenciamento de Requisições de Serviço;
  - Desenvolver ou Aprimorar os documentos e/ou estruturas:
    - Catálogo de Serviços;
    - Portfólio de Projetos de TIC;
    - Modelo de Gestão de Riscos;
    - Processo de Desenvolvimento de Software.
- **Etapa 2 – Implantação: Institucionalização Alta Administração da DPMG**
  - Apresentar para a alta administração da DPMG a nova estrutura hierárquica da STI e a estrutura de governança proposta, bem como as atribuições;

- Apresentar a Política de Governança de TI e os critérios de priorização de projetos;
- Apresentar o Fluxo de Solicitação de Demandas e os forma de solicitação das mesmas;
- Apresentar o Conceito de Portfólio de Projetos e o seu conteúdo atual;
- Apresentar o Processo de Gerenciamento de Riscos de Projetos de TIC;
- Apresentar o Catálogo de Serviços de TIC.

- **Etapa 3 – Implantação: Institucionalização STI**
  - Apresentar para os Funcionários da STI a nova estrutura hierárquica da STI e a estrutura de governança proposta, bem como as atribuições;
  - Apresentar a Política de Governança de TI e os critérios de priorização de projetos;
  - Apresentar o Fluxo de Solicitação de Demandas e os formulários de solicitação das mesmas;
  - Apresentar o Conceito de Portfólio de Projetos e o seu conteúdo atual;
  - Apresentar o Processo de Gerenciamento de Riscos de Projetos de TIC;
  - Apresentar o Catálogo de Serviços de TIC;
  - Apresentar o Processo de Gerenciamento de Projetos e de Desenvolvimento de Software da STI.

- **Etapa 4 – Implantação: Desenvolvimento de Práticas de Gestão**
  - Desenvolver ou Aprimorar as Práticas de Gestão e Implantá-las:
    - Gerenciamento de Incidentes;
    - Gerenciamento de Ativos de TI;
    - Gerenciamento de Problemas;
    - Gerenciamento de Configuração de Serviço;
    - Gerenciamento da Arquitetura;
    - Gerenciamento da Segurança da Informação;

        - Gerenciamento do Fornecedor;
        - Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho;
        - Controle de Mudanças;
        - Gerenciamento de Liberação;
        - Gerenciamento de Implantação;
        - Melhoria Contínua;
        - Medição e Relatórios;
        - Gerenciamento da Mudança Organizacional;
        - Gerenciamento de Relacionamento;
        - Gerenciamento Financeiro;
        - Gerenciamento da Estratégia;
        - Gerenciamento da Disponibilidade;
        - Análise de Negócios;
        - Gerenciamento do Desempenho e Capacidade;
        - Gerenciamento de Eventos e Monitoramento;
        - Gerenciamento de Continuidade de Serviço;
        - Desenho de Serviço;
        - Teste e Validação de Serviço;
        - Gerenciamento de Plataforma e Infraestrutura.
    - Desenvolver ou Aprimorar Políticas da STI (Diversas).

- **Etapa 5 – Consolidação e Acompanhamento (Melhoria Contínua)**
    - Demonstrar para a da Alta Administração da DPMG as atividades que estão sendo realizadas e os resultados obtidos, por meio de relatórios ou workshops de apresentação;
    - Acompanhamento, monitoramento e controle da execução do PDTIC.

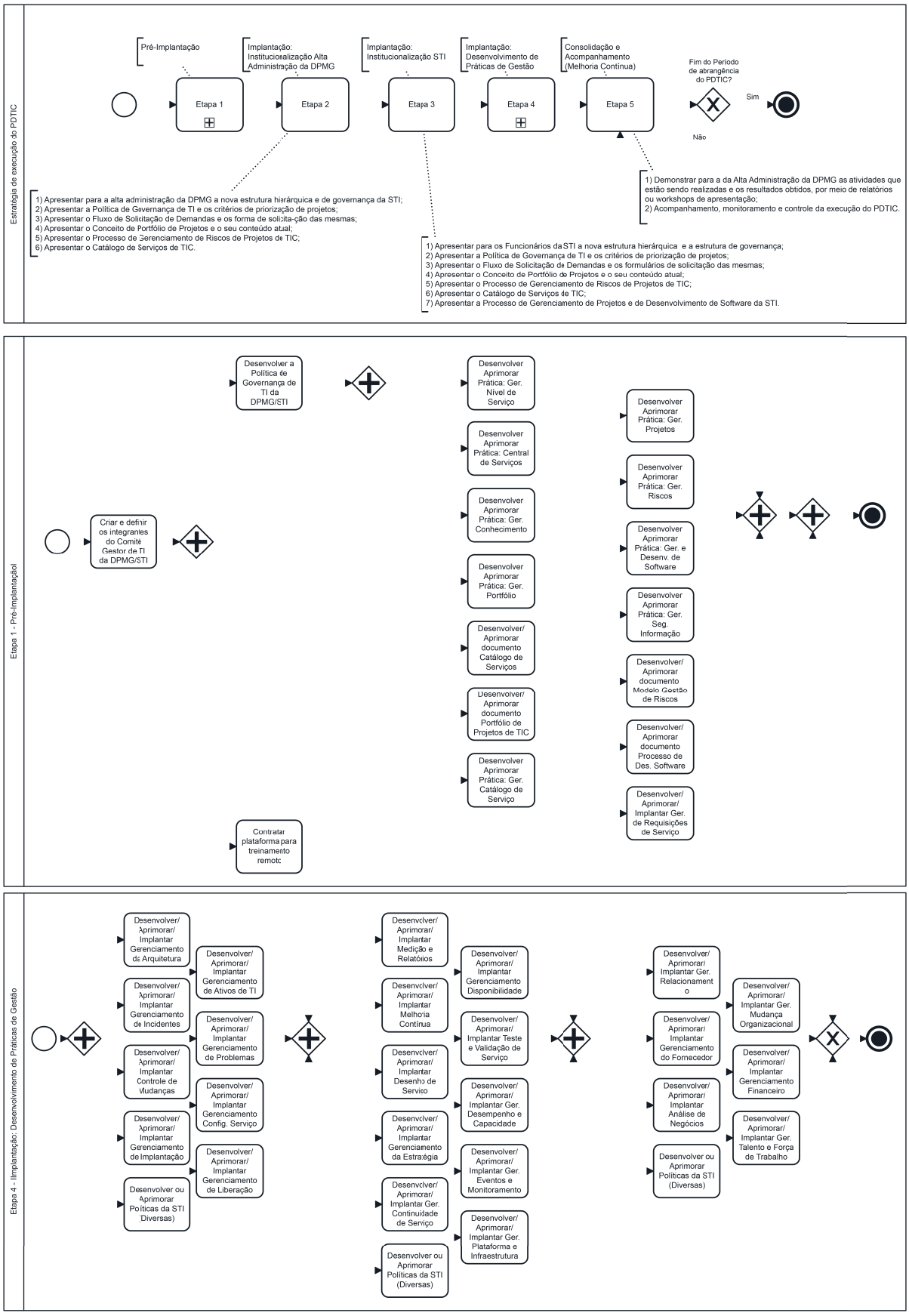


Figura 13: Execução do PDTIC

8.1 RECOMENDAÇÃO DOS NÍVEIS DE MATURIDADE A SEREM ALCANÇADOS

De acordo com a **Tabela 10** do Relatório 1 (Relatório de diagnóstico do modelo atual de TIC) deste projeto de PDTIC, o diagnóstico das práticas de Gestão do ITIL v4 identificou que a maioria destas práticas estão nos níveis 1 ou 2 (32 das 34 práticas, ou seja, 94,12%). Sendo que no nível 1, a prática não está bem organizada, sendo executada como inicial ou intuitivo, podendo ocasionalmente ou parcialmente atingir o seu propósito através de um conjunto incompleto de atividades. Já no nível 2, a prática atinge sistematicamente o seu propósito através de um conjunto básico de atividades apoiadas por recursos especializados.

Para uma análise mais profunda, destaca-se que no Nível 3, a prática é bem definida e atinge seu objetivo de forma organizada, utilizando recursos dedicados e contando com contribuições de outras práticas integradas a um sistema de gestão de serviços, o que não acontece nesta maioria.

Já no nível 4, a prática atinge o seu propósito de forma altamente organizada e o seu desempenho é continuamente medido e avaliado no contexto do sistema de gestão de serviços. Finalmente, no nível 5, a prática está melhorando continuamente as capacidades organizacionais associadas ao seu propósito

Portanto, recomendasse que a STI, por meio das ações a serem indicadas neste PDTIC, busque alcançar, pelo menos, nos próximos 2 anos, o nível 3 das práticas que atualmente estão nos níveis 1 ou 2. Já as práticas que estão nos níveis 3 ou 4, devem subir ou se manterem no nível 4 (Tabela 12).

Tabela 12: Recomendação dos Níveis de Maturidade dos Práticas de Gestão de TI

Grupo de Práticas ITIL V4	Práticas	Nível Atual	Nível Proposto
Práticas de Gerenciamento Geral	Gerenciamento da Arquitetura	2	3
	Melhoria Contínua	1	3
	Gerenciamento da Segurança da Informação	2	3
	Gerenciamento do Conhecimento	1	3
	Medição e Relatórios	2	3
	Gerenciamento da Mudança Organizacional	1	3
	Gerenciamento de Portfólio	2	3
	Gerenciamento de Projetos	2	3
	Gerenciamento de Relacionamento	1	3
	Gerenciamento de Riscos	2	3
	Gerenciamento Financeiro	4	4
	Gerenciamento da Estratégia	2	3
	Gerenciamento do Fornecedor	2	3
	Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho	2	3
Práticas de Gestão de Serviços	Gerenciamento da Disponibilidade	2	3
	Análise de Negócios	2	3
	Gerenciamento do Desempenho e Capacidade	2	3
	Controle de Mudanças	2	3
	Gerenciamento de Incidentes	2	3
	Gerenciamento de Ativos de TI	2	3
	Gerenciamento de Eventos e Monitoramento	2	3
	Gerenciamento de Problemas	2	3
	Gerenciamento de Liberação	2	3
	Gerenciamento de Catálogo de Serviços	2	3
	Gerenciamento de Configuração de Serviço	1	3
	Gerenciamento de Continuidade de Serviço	2	3
	Desenho de Serviço	2	3
	Central de Serviço	3	4
	Gerenciamento de Nível de Serviço	2	3
	Gerenciamento de Requisições de Serviço	2	3
	Teste e Validação de Serviço	2	3
Práticas de Gerenciamento Técnico	Gerenciamento de Implantação	2	3
	Gerenciamento de Plataforma e Infraestrutura	2	3
	Gerenciamento e Desenvolvimento de Software	2	3

9 MONITORAMENTO E CONTROLE DO PDTIC

O monitoramento das ações e metas que integram esse PDTIC e a avaliação de resultados são fatores fundamentais para o seu sucesso. O objetivo é traçar as principais estratégias para o acompanhamento contínuo da execução deste PDTIC ao longo de sua vigência e logo após seu encerramento.

Os itens a seguir descrevem em maiores detalhes cada um dos elementos da sistemática de monitoramento da implementação do Plano Diretor de TIC da DPMG/STI.

- **Necessidades de TIC**
  - O surgimento de novas necessidades de TIC, originadas nas áreas de negócio DPMG, também deverá ser analisado em termos de impacto no PDTIC, sendo que estas deverão ser aprovadas pela instancia de governança de TIC da DPMG, para que possam fazer parte do Plano Diretor de TIC. Para tanto, tal medida deve ser prevista na Política de Governança de TIC da DPMG/STI.

- **Monitoração Contínua do PDTIC**
  - A monitoração da implementação do Plano Diretor de TIC deverá ser realizada de forma continuada, fornecendo informações gerenciais à alta gestão da DPMG. A iniciativa de monitoração deverá realizar a avaliação mensal ou quinzenal dos seguintes aspectos do PDTIC:
    - Implementação das ações previstas no PDTIC:
      - Riscos relacionados a implementação das ações, bem como dos Fatores Críticos de Sucesso do PDTIC;
      - Atendimentos das necessidades de TIC constantes nas ações do PDTIC;
      - Indicadores de desempenho e metas de implementação do PDTIC.

- **Prestação de Contas**
  - A prestação de contas acerca dos resultados do alcance das metas do Plano Diretor de TIC deverá ser realizada para o Comitê Gestor de TI

da DPMG ao final do último mês de cada ciclo de implementação do PDTIC.

- **Revisão**
  - A revisão do PDTIC ocorrerá ordinariamente no início de cada ciclo de sua implementação, levando em consideração o resultado da implementação do ciclo anterior. Durante a revisão do Plano Diretor de TIC deverá ser observado:
    - o alcance das metas previstas para o ciclo anterior do PDTIC;
    - a implementação das ações previstas para o ciclo anterior do PDTIC;
    - a identificação de ajustes necessários no escopo do PDTIC;
    - a revisão dos riscos residuais relacionados à implementação do ciclo anterior do PDTIC;
    - a identificação de documentação de lições aprendidas.

A revisão do Plano Diretor de TIC também poderá ocorrer de forma extraordinária, para atender alguma demanda importante para a estratégia institucional da DPMG. A revisão do PDTIC deverá ser provocada pelo Comitê Gestor de TIC, instância responsável pela governança de TIC no âmbito da DPMG.

10 GESTÃO DE PESSOAS

Quanto ao quantitativo de pessoal, temos:

Diretoria de Informação e Dados		
Função	**Origem**	**Quantidade**
Diretor	CADs	1
Administrativo	MGS	3
Analistas de Dados	MGS	3
Adolescente Trabalhador	ASSPROM	1

Diretoria de Suporte e Administração de Rede		
Função	**Origem**	**Quantidade**
Diretor	CADs	1
Técnico em Informática	MGS	16
Gerente de Rede de Dados	CADs	1
Gerente de Suporte Técnico	CADs	1
Assistente VI	MGS	2
Assistente VII	MGS	1
Tecnólogo em Redes	MGS	2

Diretoria de Desenvolvimento de Sistemas e Projetos		
Função	**Origem**	**Quantidade**
Diretor	CADs	1
Analista UI/UX	CADs	2
Analista de Requisitos	CADs	4
Analista de Negócio	CADs	2
Administrativo	CADs	1
Analista de Qualidade	CADs	4
Gerente de Projeto	CADs	1
DBA	CADs	2
Desenvolvedor	CADs	22
Desenvolvedor	MGS	1
Devops	CADs	5
Devops	MGS	1
Estagiário – Devops	CESV	4
Estagiário - Qualidade	CESV	2

Analisando a situação atual dos projetos, os contratos com terceiros, as entrevistas realizadas com o superintendente de TI e com os diretores, o quantitativo é o suficiente. Porém, é necessário desenvolver um processo de Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho, cujo propósito, segundo o ITIL v4, é garantir que a organização tenha as pessoas certas com as habilidades e os conhecimentos adequados nos papéis corretos para oferecer suporte aos objetivos do negócio. A prática abrange um amplo conjunto de atividades focadas no envolvimento bem-sucedido com os funcionários e recursos humanos da organização, incluindo planejamento, recrutamento, integração, aprendizagem e desenvolvimento, medição de desempenho e planejamento de sucessão.

10.1 SERVIÇOS PRESTADOS PELO QUADRO DE PESSOAL PRÓPRIO E EVENTUAIS IMPACTOS SOBRE O NEGÓCIO

A STI oferece vários serviços de TI, dentro os quais destacamos o desenvolvimento de software, de Dashboards, *Service Desk* e serviços relacionados ao monitoramento e controle do Data Center.

Como citado e comentado anteriormente, é necessário desenvolver um processo de Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho para garantir que a organização tenha as pessoas certas com as habilidades e os conhecimentos adequados nos papéis corretos para oferecer suporte aos objetivos do negócio

Outra consideração a ser feita quanto aos recursos humanos da STI, mais especificamente, aos recursos alocados em atividades de TI (não administrativas), é o atual cenário, bastante aquecido, pela procura por profissionais desta área. Para não perdermos talentos e recursos treinando os funcionários e, na sequência, perdendo-os para propostas financeiras melhores, vale à pena a discussão e um estudo sobre o salário e benefícios dos funcionários lotadas na STI.

Portanto, a STI precisa desenvolver ações para manter os seus recursos humanos para garantir e aumentar a qualidade e produtividade dos seus serviços. Como exemplo de ações, pode-se citar: ações para reter

os funcionários, desenvolver mecanismos de registro e atualização de lições aprendidas (gerenciamento do conhecimento) e engajar os Recursos Humanos nas atividades de inovação, entre outras. Em tempo, é importante que a STI desenvolva uma política de trabalho remoto (híbrido), sendo esta uma prática muito usual da área de TI e que pode auxiliar no engajamento dos funcionários como um atrativo.

10.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL PARA FUNCIONÁRIOS DA STI

Este PDTIC indica ações para o desenvolvimento profissional dos funcionários da STI, a saber:

- desenvolvimento de uma Política de Capacitação (Relatório 3 – Proposta de Solução);
- capacitar os Funcionários nos seguintes tópicos:
    - Gerenciamento de Projetos e Metodologias Ágeis;
    - Desenvolvimento de Software Seguro e Segurança da Informação;
    - TOGAF;
    - BPMN;
    - Governança de TIC: COBIT;
    - Gestão de TIC: ITIL.
- desenvolver um Processo de Gerenciamento de Talento e Força de Trabalho;
- desenvolver iniciativas para a criação de uma cultura de processos;
- desenvolver iniciativas para a consolidação de uma cultura de inovação;
- desenvolver iniciativas para a consolidação de uma cultura de Riscos;
- desenvolver um Processo de Gerenciamento do Conhecimento.

Estas capacitações fazem sentido, pois elas vão ajudar, diretamente, à implementação da governança de TI (COBIT), aumentar a capacidade e maturidade da Gestão de TI da STI (ITIL, Metodologias Ágeis, Gerenciamento de Projetos) e, possibilitar, aumentar a entrega de valor para os usuários da DPMG (ITIL, Metodologias Ágeis, Projeto de Interface Homem-Computador). A

etapa 1 deste PDTIC, o diagnóstico, identificou a necessidade da implantação de uma Governança de TI na DPMG e a definição de processos de gestão de TI, atualmente não realizados e/ou ad hoc.

Além do mais, de acordo com o questionário eletrônico aplicado aos funcionários da STI, várias as capacitações também foram sugeridas

Este PDTIC acredita que o planejamento, por meio de uma Política de Capacitação é o caminho inicial para promover o Plano de Desenvolvimento Profissional para funcionários da STI. Portanto, uma vez desenvolvida e aprovada a Política, tópicos de capacitação poderão ser escolhidos, tendo como apoio os Processos e iniciativas listadas anteriormente, principalmente o Processo de Gerenciamento do Conhecimento, que tem como um de seus objetivos registrar e disseminar o conhecimento na STI/DPMG. Lembrando que este conhecimento registrado é um ativo organizacional, podendo, quando bem empregado, mitigar riscos de indisponibilidade de recursos humanos, por exemplo.

11 PLANO DE INVESTIMENTO

11.1 INVESTIMENTO PDTIC

A implantação deste PDTIC requer horas de trabalho da administração e dos funcionários da STI, bem como o apoio da alta administração da DPMG para a definição, modelagem e execução dos processos e políticas propostas neste documento. A grande maioria das ações indicadas por este PDTIC requer o entendimento, discussões e desenvolvimento de uma proposta inicial solução a ser criada para a STI, seja a proposta de um processo ou de uma política. Obviamente, a ideia de melhoria contínua deve estar fazer parte da cultura organizacional para sempre se buscar maior capacidade e maturidade nos processos.

Entretanto, algumas ações do PDTIC requerem investimentos financeiros, a saber: aquisição de softwares, treinamentos e/ou a contratação de uma plataforma de cursos EAD. Mais detalhes se encontram na Tabela 13.

Tabela 13: Plano de Investimento do PDTIC

Aquisição	Descrição	Valor
Treinamento	GERENCIAMENTO DE PROJETOS E METODOLOGIAS ÁGEIS	R$ 2.000,00 a R$ 3.000,00 por aluno;
Treinamento	DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE SEGURO / Segurança da Informação	R$ 2.000,00 a R$ 3.000,00 por aluno;
Treinamento	TOGAF	R$ 2.000,00 a R$ 3.000,00 por aluno;
Treinamento	BPMN	R$ 2.000,00 a R$ 3.000,00 por aluno;
Treinamento	PLATAFORMA DE EAD	Plano Enterprise; para toda sua organização;
Treinamento	Governança de TIC: COBIT	R$ 2.000,00 a R$ 3.000,00 por aluno;
Treinamento	Gestão de TIC: ITIL	R$ 2.000,00 a R$ 3.000,00 por aluno;

11.2 INVESTIMENTO STI

A Tabela 14 abaixo apresenta informações sobre o Plano de Contratações Anual, com o objetivo de esclarecer os aspectos financeiros que podem impactar os serviços prestados pela STI.

Esses dados proporcionam uma visão das ações em andamento, ressaltando a importância da transparência nas informações financeiras para uma gestão eficiente e eficaz dos recursos públicos. Com o planejamento de compras devidamente estruturado, é possível tomar decisões mais assertivas, reduzindo riscos e otimizando os investimentos.

Vale destacar que as informações apresentadas na tabela foram obtidas em 06/03/2025 e são dinâmicas, estando sujeitas a alterações conforme as revisões do PDTIC, a execução do Plano de Contratações de Soluções de TIC e eventuais mudanças na estratégia de TIC da DPMG.

Tabela 14: Planejamento de Compras da STI (Fornecimento/Aquisição)

Item	PLANEJAMENTO ESTRTÉGICO DPMG	TIPO DE ITEM	DESCRIÇÃO DO OBJETO	VALOR
1	PE03	FA	AQUISIÇÃO DE 314 NOTEBOOKS	R$ 637.000,00
2	PE03	FA	AQUISIÇÃO DE 1229 MICROCOMPUTADORES	R$ 1.374.799,80
3	PE07	FA	AQUISIÇÃO DE 141 FIREWALLS	R$ 942.449,65
4	PE07	PS	INSTALAÇÃO DE 141 FIREWALLS	R$ 146.600,00
5	PE07	FA	AQUISIÇÃO DE 03 FIREWALLS	R$ 1.764.660,00
6	PE07	FA	AQUISIÇÃO DE 200 ACESS POINT	R$ 540.000,00
7	PE08	FA	AQUISIÇÃO DE 02 SWITCHES SAN	R$ 800.000,00
8	PE03	FA	AQUISIÇÃO DE INSUMOS DE TIC	R$ 300.000,00
9	PE03 e PE13	PS	FERRAMENTA OMINICHANNEL	R$ 600.000,00

10	PE03 e PE13	PS	INTEGRAÇÃO WHATSAPP BUSINESS	R$ 600.000,00
11	PE04	FA	SOFTWARES PARA DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS	R$ 200.000,00
12	PE04	FA	WORKSTATIONS	R$ 400.000,00
13	PE04	FA	AMBIENTE PROCESSAMENTO I.A.	R$ 800.000,00
14	PE06	PS	FERRAMENTA DE TRANSCRIÇÃO	R$ 800.000,00
15	PE06	PS	SISTEMA MG-OUV	R$ 50.000,00
16	PE06	PS	LINK DE INTERNET MÓVEL VIA SATÉLITE	R$ 384.000,00
17	PE03	FA	REDUNDÂNCIA ELETRICA SALA DE TELECOM	R$ 999.000,00

12 GESTÃO DE RISCOS

A Gestão de Riscos identifica os principais riscos que podem resultar no não cumprimento total das ações propostas neste PDTIC, impactando o alcance dos resultados esperados. De acordo com o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK – o gerenciamento de riscos inclui os processos da identificação, da análise, da priorização e do planejamento das respostas aos riscos, bem como a implementação das respostas e o monitoramento constante.

Esta gestão visa identificar os principais fatores contingentes que, no caso de sua ocorrência, podem prejudicar as ações e metas traçadas neste PDTIC.

Vale destacar que o monitoramento e a avaliação da exposição aos riscos deverão ser constantes durante toda a execução do PDTIC e que os fatores de probabilidade e impactos são dinâmicos ao longo da execução, como também o surgimento de novos riscos. A Tabela 15 apresenta os riscos relacionados à implantação do PDTIC.

Tabela 15: Riscos identificados e relacionados à implantação deste PDTIC

Descrição do Risco	P	I	Ação	Resposta ao Risco
Restrições orçamentárias	Média	Alto	Não há	Priorização de necessidades
Indisponibilidade de recursos humanos	Alta	Alto	Melhoria na transferência de conhecimento (Gestão do Conhecimento); Requisição de novos funcionários; Treinamento de Estagiários.	Priorização de necessidades
Surgimento de demandas não previstas no PDTIC	Média	Média	Atualização e revisão do PDTIC	Aceitar o risco
Falta de apoio da Alta Gestão	Baixa	Alto	Sensibilizar a Alta Gestão a partir da demonstração de entregas e resultados obtidos	Aceitar o risco

P - Probabilidade; I - Impacto;

Alguns fatores críticos para implantação do PDTIC devem ser levados em consideração, a saber:

- apoio da Alta Administração da DPMG;
- evolução da cultura organizacional da STI quanto a governança e gestão de TI;
- definição de estratégia de divulgação e uso do PDTIC visando a integração dos processos e dos projetos de TI;
- envolvimento dos stakeholders das áreas de negócio na utilização dos processos e das políticas a serem desenvolvidas;
- disponibilidade de recursos orçamentários e financeiros;
- acompanhamento, monitoramento e controle da execução do PDTIC;
- engajamento dos funcionários da STI para definição, implantação e institucionalização dos processos e políticas de TI.

13 PROCESSO DE REVISÃO DO PDTIC

Este Plano Diretor deverá ser atualizado:

a. Ao final dos anos subsequentes (2025 a 2026), após a coleta dos resultados das ações e das novas demandas, tomando-se como referências as metas estabelecidas. Serão gerados Planos de Mudanças periódicos, onde haverá a consolidação dos resultados das ações e de novas demandas;

b. Excepcionalmente por demanda das áreas de negócio, para mudanças imediatas julgadas necessárias.

As revisões deverão ser aprovadas pelo Comitê Gestor de Tecnologia da Informação.

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O PDTIC 2025-2026 é o instrumento de planejamento que tem o intuito de direcionar e formalizar o Plano de Ação da área de TI da Defensoria Púbica de Minas Gerais (DPMG), promovendo o uso racional dos recursos disponíveis, a fim de cumprir sua missão institucional, principalmente, no que tange a geração de valor público, tanto para a comunidade internar como externa. Todo o processo de elaboração do PDTIC prezou pelo alinhamento da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) aos instrumentos estratégicos da DPMG, analisando a estrutura organizacional e de governança, assim como os objetivos estratégicos definidos.

Após a análise de documentos, entrevistas presenciais e por meio de formulários eletrônicos, diagnóstico da governança e gestão de TI da STI, entre outras atividades, foram identificadas várias necessidades, detalhadas no inventário de necessidades. Dentre as necessidades identificadas, destacamos a criação de uma estrutura de Governança de TI, a criação de um Comitê Gestor de TI, a criação de diversas políticas e a implantação ou adequação de várias práticas de gestão de TI.

Para o êxito da implantação deste PDTIC, faz-se necessário, entre outros fatores, o apoio da Alta Administração da DPMG, bem como a evolução da cultura organizacional da STI quanto a governança e gestão de TI.

A revisão deste PDTIC será realizada ao final dos anos subsequentes (2025 a 2026), após a coleta dos resultados das ações e das novas demandas, tomando-se como referências as metas estabelecidas. Também poderá ser realizada a revisão, excepcionalmente, por demanda das áreas de negócio, para mudanças imediatas julgadas necessárias.

15 MATERIAL COMPLEMENTAR

- Relatório 1 – Diagnóstico da Situação Atual. 2024.
- Relatório 2 – Levantamento das Necessidades em TIC. 2024.
- Relatório 3 – Proposta de Solução. 2025.