

## Importância e contribuições do plano diretor de TI no setor público

ROSEMEIRE ARAUJO OIKAWA

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – SP - Brasil  
roseoi@live.com

ELISABETE CECÍLIA JANUÁRIO CHAVES

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – SP - Brasil  
elisabetechaves@globo.com

NAPOLEÃO VERARDI GALEGAL

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – SP - Brasil  
nvg@galegale.com.br

**Resumo** - Os órgãos de controle de governo, em especial o Tribunal de Contas da União (TCU), há alguns anos vêm enfatizando a necessidade dos órgãos públicos elaborarem um Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI. O Plano Diretor de Tecnologia da Informação é um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão ou entidade para um determinado período. Em Abril de 2008 foi criada a normativa IN04 que determina a obrigatoriedade de elaboração de um PDTI para os órgãos públicos, no entanto não se tem conhecimento sobre a contribuição do PDTI na gestão do cotidiano das áreas de TI. Este artigo visa apresentar a importância e as contribuições do Plano Diretor de Tecnologia da Informação no Setor Público.

**Palavras-chave:** Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), Setor Público, Governança de TI, Alinhamento Estratégico de TI, IN04 – Instrução Normativa 04.

**Abstract** - *Government control bodies, in particular the Federal Court of Accounts, a few years ago have been emphasizing the need for government agencies to draw up a Master Plan for Information Technology which is an instrument for diagnosis, planning and manages resources and information technology processes that aims to meet the needs of information and technology for a certain period. In April 2008, the Normative Instruction 04 was created to determine the obligation for public agencies to create a Master Plan for Information Technology however there is no knowledge about the contribution of it in the daily IT management. This article aims to present a study on the importance and the contribution of the Master Plan for Information Technology in the Public Sector.*

**Keywords:** *Master Plan of Information Technology, Public Sector Governance, Strategic Alignment, IN04 Normative Instruction.*

## 1. Introdução

A Tecnologia da Informação – TI assumiu nos últimos anos um papel imprescindível no contexto das Organizações Públicas Brasileiras. O foco principal da TI é a efetiva utilização da informação como suporte às práticas organizacionais. Além disso, a TI tem transversalidade sobre vários eixos da organização, tangenciando suas áreas negociais. É a TI que apoia as organizações a atenderem as exigências por agilidade, flexibilidade, efetividade e inovação. Nesse contexto, na busca por uma Administração Pública que prime pela melhor gestão dos recursos e maior qualidade na prestação de serviços aos cidadãos, torna-se essencial a realização de um bom planejamento de TI que viabilize e potencialize a melhoria contínua da performance organizacional (SISP, 2013).

As melhores práticas relacionadas à governança de TI recomendam que qualquer instituição, pública ou privada, para que possa realizar uma gestão eficiente dos recursos da área de TI, necessita contar com um planejamento no qual estejam relacionadas todas as metas da instituição associadas às ações que a área de TI terá que executar para o alcance daquelas metas. Assim, um Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) representa um instrumento indispensável para a gestão dos recursos de TI. Os órgãos de controle de governo, em especial o Tribunal de Contas da União (TCU), há alguns anos vêm enfatizando a necessidade dos órgãos públicos elaborarem um PDTI que contemple todas as ações e as associem às metas de suas áreas de negócio antes de executarem seus gastos relacionados à TI.

Um Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) visa orientar uma organização no uso correto de seus recursos de tecnologia da informação, levando-a focalizar nos processos de melhoria contínua de governança. Uma instituição que tenha elaborado seu PDTI revela-se calcada nos princípios de racionalização, economicidade, uniformidade e padronização, criando as bases tecnológicas para a implantação com melhor eficiência e eficácia das políticas públicas.

Apesar do PDTI ser o instrumento que direciona as ações da TI, não é possível afirmar que as decisões do dia-a-dia refletem as definições contidas no PDTI. O objetivo deste artigo é realizar uma investigação sobre a importância e a contribuição do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) no Setor Público.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Planejamento de TI no Setor Público

O planejamento em Tecnologia da Informação é um dos elementos essenciais da governança de Tecnologia da Informação (TI). O planejamento é um princípio fundamental da Administração Pública (Decreto-lei 200/1967, art. 6º, inc. I) e a eficiência, a legitimidade e a economicidade administrativa são mandamentos constitucionais (Constituição Federal, art. 37, caput). Portanto, todo procedimento administrativo deve levar em consideração as diretrizes estabelecidas pelo sistema de planejamento da organização pública em questão para fundamentar sua motivação (Lei 9.784/1999, artigos 2º e 50). Além disso, O planejamento estratégico torna-se uma importante ferramenta para a tomada de decisão e faz com que os gestores estejam aptos a agir com iniciativa, de forma pró-ativa, contra as ameaças e a favor das oportunidades identificadas nas constantes mudanças que ocorrem (Acórdão 1.603/2008-Plenário TCU).

As organizações adotam usualmente três níveis de planejamento, conforme a hierarquia:

- **Planejamento Estratégico:** o nível estratégico compreende a alta administração da organização, responsável pela definição dos objetivos e planos da instituição e pela tomada de decisões relativas às questões de longo prazo, tais como sobrevivência, crescimento e efetividade geral. É o processo administrativo que proporciona sustentação para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização.
- **Planejamento Tático:** o planejamento, no nível tático, traduz os objetivos gerais e as estratégias da alta administração em objetivos e atividades mais específicos. O principal desafio nesse nível é promover um contato eficiente e eficaz entre o nível estratégico e o nível operacional. Portanto, trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.
- **Planejamento Operacional:** nesse planejamento, o processo é de menor amplitude, no qual o foco é trabalhar junto aos funcionários envolvidos nas operações da organização, implementando os planos específicos definidos no planejamento tático. Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nessa situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais, os quais descrevem em detalhes os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos básicos a serem adotados; os resultados finais esperados; os prazos estabelecidos; os responsáveis por sua execução e implantação, etc.

Em cada nível de planejamento é gerado um plano diferente no entanto totalmente alinhados, conforme ilustrado na figura 1.

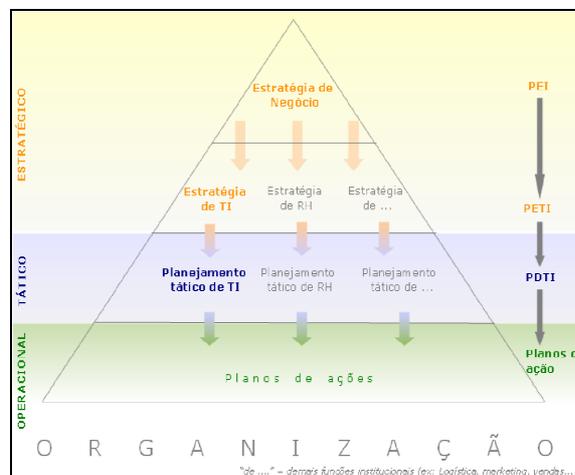


Figura 1 - Relação entre os níveis de Planejamento Fonte: Adaptado de SISP(2013)

É usual que o processo de planejamento resulte em produtos denominados planos. A seguir, apresentamos breve descrição dos planos que serão gerados para a área de Tecnologia da Informação:

- **PEI:** É um modelo de decisão que determina o propósito organizacional em termos de missão, objetivos, estratégias, metas, ações e valores, de forma a ordenar a alocação dos recursos, definindo prioridades. O PEI é um documento que delimita os domínios de atuação do Órgão, descrevendo o ambiente interno e a forma com que o mesmo responde ao ambiente externo, com o objetivo de cumprir a função social do Órgão.

- **PETI:** Complementa o Planejamento Estratégico Institucional, por meio do planejamento de sistemas de informação, conhecimentos e informática, possibilitando a definição de objetivos específicos para a área de TI. Ele estabelece as diretrizes e as metas que orientam a construção do Planejamento de TI do Órgão.
- **PDTI:** Demonstra de forma tática como uma organização, no que se refere à Tecnologia da Informação, pode realizar a transição de uma situação atual para uma situação futura, a partir da definição de um plano metas e ações. O PDTI deve definir indicadores, em conformidade com os objetivos estratégicos da TI, e conter o planejamento de investimentos necessários, proposta orçamentária, quantitativo e capacitação de pessoas e identificação e tratamento de riscos relacionados à TI.

## 2.2 Normativas sobre o PDTI no Setor Público

A Instrução Normativa SLTI/MP nº 04/2008, de 19 de maio de 2008 e, atualizada posteriormente pela IN SLTI/MP nº 04/2010 determina a obrigatoriedade de elaboração de um PDTI para os órgãos públicos. As melhores práticas descritas na IN 04 derivaram-se dos resultados de trabalhos do Tribunal de Contas da União (TCU), os quais revelaram, ao longo dos últimos anos, profundas deficiências no planejamento e na governança de TI de toda a Administração Pública.

A Instrução Normativa SLTI/MP nº 04/2008 determina:

“[...] Art. 3º item X - Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI: instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa a atender às necessidades de informação de um órgão ou entidade para um determinado período.

Art. 3º As contratações de que trata esta Instrução Normativa deverão ser precedidas de planejamento, elaborado em harmonia com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI, alinhado à estratégia do órgão ou entidade.

Art. 4º Em consonância com o art. 4º do Decreto nº 1.048, de 1994, o órgão central do SISP elaborará, em conjunto com os órgãos setoriais e seccionais do SISP, a Estratégia Geral de Tecnologia da Informação para a Administração Pública, revisada anualmente, para subsídio à elaboração dos PDTI dos órgãos e entidades integrantes do SISP.

Parágrafo único. A Estratégia Geral de Tecnologia da Informação deverá abranger, pelo menos, os seguintes elementos:

I - proposta, elaborada em conjunto com os demais órgãos e entidades competentes, que contemple as demandas de recursos humanos das Áreas de Tecnologia da Informação necessárias para elaboração e gestão de seus PDTI;

II - plano de ação, elaborado em conjunto com os demais órgãos e entidades competentes, para viabilizar a capacitação dos servidores das Áreas de Tecnologia da Informação;

III - modelo para elaboração dos PDTI que contemple, pelo menos, as seguintes áreas: necessidades de informação alinhada à estratégia do órgão ou entidade, plano de investimentos, contratações de serviços, aquisição de equipamentos, quantitativo e capacitação de pessoal, gestão de risco; e

IV - orientação para a formação de Comitês de Tecnologia da Informação que envolvam as diversas áreas dos órgãos e entidades, que se responsabilizem por alinhar os investimentos de Tecnologia da Informação com os objetivos do órgão ou entidade e apoiar a priorização de projetos a serem atendidos”.

## 2.3 PDTI nos Poderes Legislativo e Judiciário

O SISP(2012) - Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação, órgão responsável pela definição dos padrões a serem utilizados nos Poderes Legislativo e Judiciário expõe que no cenário atual de constantes mudanças, o PDTI é uma importante ferramenta de apoio à tomada de decisão para o gestor, habilitando-o a agir de forma proativa, contra as ameaças e a favor das oportunidades. O PDTI representa um instrumento de gestão para a execução das ações de TI da organização, possibilitando justificar os recursos aplicados em TI, minimizar o desperdício, garantir o controle, aplicar recursos naquilo que é considerado mais relevante e, por fim, melhorar o gasto público e o serviço prestado ao cidadão.

Devido a importância do PDTI e a quantidade de órgãos, o SISP definiu um Guia de Elaboração de PDTI cujo objetivo de acordo com o SISP(2012) É prover informações que ajudam as organizações a planejarem melhor as ações relacionadas à Tecnologia da Informação, auxiliando na solução de alguns dos grandes desafios enfrentados pela administração pública atualmente: o de possibilitar a maior efetividade no emprego dos recursos de TI, colaborar para uma gestão integrada, com publicidade das realizações, resultando em maior benefício para a sociedade e maior transparência no uso de recursos públicos.

## 3. Metodologia

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, que segundo Marconi e Lakatos (2003, p.183), “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc”.

## 4. Resultados e discussão

Foi constatado que na área de Tecnologia da Informação, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI é um dos principais instrumentos gerados pelo processo de planejamento no Setor Público. Segundo o Ministério do Planejamento (2012/2013), o Plano Diretor de Tecnologia da Informação é um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão ou entidade para um determinado período. Deve contemplar as necessidades de informação e serviços de TI da organização, as metas a serem alcançadas, as ações a serem desenvolvidas e os prazos de implementação.

O alinhamento entre as estratégias e ações da TI e as estratégias organizacionais podem determinar o sucesso da organização. De acordo com o SISP(2013), o Plano Diretor de Tecnologia da Informação é o instrumento que permite nortear e acompanhar a atuação da área de TI, definindo estratégias e o plano de ação para implantá-las. Além disso, o PDTI é uma importante ferramenta de apoio à tomada de decisão para o gestor, habilitando-o a agir de forma proativa, contra as ameaças e a favor das oportunidades.

O PDTI também representa um instrumento de gestão para a execução das ações de TI da organização, possibilitando justificar os recursos aplicados em TI, minimizar o

desperdício, garantir o controle, aplicar recursos naquilo que é considerado mais relevante e, por fim, melhorar o gasto público e o serviço prestado ao cidadão.

## 5. Considerações finais e recomendações para pesquisas futuras

A elaboração de um PDTI traz um rico conjunto de questionamentos, reflexões e revisões que resultará no amadurecimento da TI e da própria instituição.

Dentre as evoluções esperadas, pode-se citar:

- Reflexões sobre a missão e visão de futuro da unidade de TI, alinhadas à missão e visão de futuro da instituição;
- Busca de respostas às oportunidades e ameaças externas e aos pontos fracos e fortes internos, de modo a cumprir suas atribuições com efetividade;
- Identificação, revisão e explicitação dos objetivos, orientações estratégicas e recomendações para a TI corporativa, alinhados aos objetivos e orientações estratégicas na organização, e os decorrentes planos de ação atrelados às necessidades das áreas de negócio;
- Identificação e explicitação não apenas das ações operacionais a serem realizadas pela área de TI, mas também dos aspectos de estrutura e gestão sobre a TI corporativa, em especial pela operacionalização de uma estrutura de governança que viabilizará a execução das ações e a revisão periódica do PDTI aprovado;
- Desenvolvimento de capacidades individuais que fortaleçam e assegurem a execução dos planos e projetos de TI.

De fato, um PDTI constitui uma ferramenta estratégica para direcionar e gerenciar os recursos de tecnologia da informação em alinhamento com as prioridades estratégicas da organização. Os benefícios e necessidades do PDTI são claros, e em geral são muito bem elaborados, pois é uma melhor prática a contratação de consultorias especializadas para apoiar na sua elaboração e implementação. O PDTI deve ser continuamente atualizado e monitorado durante sua execução através da medição de indicadores e resultados.

O sucesso da implementação e aderência ao PDTI pelos níveis tático e operacional depende de uma série de fatores como, por exemplo mudança de cultura, processos, controles, acompanhamento dos resultados, etc. Em específico no Setor Público esses fatores são ainda mais relevantes, por isso não é possível afirmar se de fato os projetos, decisões e ações no nível operacional e tático são tomadas com base nas definições do PDTI. Portanto, uma possibilidade de pesquisa futura seria investigação a utilização do PDTI durante o ano, averiguando assim a sua eficácia.

## Referências

ALI, Syaiful; GREEN, Peter. **IT Governance Mechanisms in Public Sector Organisations: An Australian Context**. Australia: IGI Publishing, 2007. Disponível em <http://www.igi-pub.com>. Acesso em 21/04/2013.

BARRETT, Pat. **Achieving Better Practice Corporate Governance in the Public Sector**. Australia, 2002. Disponível em <http://www.anao.gov.au/uploads/documents/>. Acesso em 15/06/2013

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

HAZAN, Claudia. **Definição de uma Metodologia para Elaboração de PDTI baseada no Framework de Zachman**. Rio de Janeiro. Congresso da Sociedade Brasileira de Computação, 2010. Disponível em <http://www4.serpro.gov.br/wcge2010/artigos-selecionados>. Acesso em 21/04/2013.

IBGC. **Código das Melhores Práticas da Governança Corporativa**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>. Acesso em 22/05/2013.

ITGI. **Boarding Briefing on IT Governance**. 2a edição. Estados Unidos. IT Governance Institute, 2003. Disponível em <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/ResearchDeliverables/Pages/Board-Briefing-on-IT-Governance-2nd-Edition.aspx>. Acesso em 22/05/2013.

MARQUES, Maria da Conceição da C. Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa no Setor Público. RAC. y. 11 n. 2, Abr./Jun. 2007. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552007000200002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000200002). Acesso em 16/06/2013.

MARCONI, M. de A. & LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTIN, David. **IT Governance and the Public Sector: A survey of perceptions, attitudes and knowledge of Federal Public Sector IT Employees**. Estados Unidos: Proquest, 2013.

MP, MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. **PDTI – 2012/2013**. Disponível em [http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/arquivos/slti/2012/120517\\_PDTI\\_MP.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/arquivos/slti/2012/120517_PDTI_MP.pdf). Acesso em 11/06/2013.

NFUKA, Edephonce; RUSU, Lazar. **The effect of critical success factors on IT governance performance**. Sweden: Emerald, 2011. Disponível em [www.emeraldinsight.com/0263-5577.htm](http://www.emeraldinsight.com/0263-5577.htm). Acesso em 27/05/2013.

PACHECO, A. L. F. **Instrução Normativa 4/2008 SLTI/MP**. Tribunal de Contas da União, 2009. Disponível em: [http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia\\_informacao/sefti\\_eventos/apresentacoes/2009/IN4%20-%20Aeron%C3%A1utica.pdf](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia_informacao/sefti_eventos/apresentacoes/2009/IN4%20-%20Aeron%C3%A1utica.pdf). Acesso em 21/04/2013.

SISP. Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação. **Guia de Elaboração do PDTI do SISP**. MP/SLTI, 2012. Disponível em <http://www.sisp.gov.br>. Acesso em 11/06/2013.

SLOMSKI, V. et al. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

WEILL, Peter; ROSS Jeanne W. **Governança de TI: Tecnologia da Informação**. São Paulo: M. Books, 2006.