

A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DO PLANO DIRETOR COMO BOAS PRÁTICAS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO: O CASO DA AGÊNCIA DAS BACIAS PCJ

Ivens de Oliveira¹; Carla de Campos Cecatti².

Resumo

A Tecnologia da Informação tem ganhado cada vez mais espaço como ferramenta para auxiliar as organizações em seu planejamento estratégico. Com isso, torna-se cada vez mais difícil garantir que os recursos investidos em TI estejam sendo utilizados em projetos associados aos objetivos da organização. Nesse sentido, as empresas têm colocado em prática ações de Governança de TI a fim de alinhar os objetivos da TI aos objetivos da organização. Nesse mesmo caminho, a Agência das Bacias PCJ deu início a reestruturação da sua área de TI através da elaboração do Planejamento Estratégico de TI e do Plano Diretor de TI. Estes foram responsáveis por iniciar ações voltadas ao desenvolvimento da área de TI que até então encontrava-se limitada na Agência das Bacias PCJ. Como resultado ocorreram diversas contratações para estruturação da área e as futuras contratações foram planejadas para que estejam de acordo com o Planejamento Estratégico da organização.

Palavras-chave: Governança de Tecnologia da Informação; Plano Estratégico de Tecnologia da Informação; Plano Diretor de Tecnologia da Informação.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a Tecnologia da Informação (TI) tem ganhado um papel relevante na definição das estratégias empresariais, principalmente nos órgãos públicos, tendo como foco a utilização da informação como suporte na tomada de decisão. Assim, um dos grandes desafios tem sido garantir que os recursos investidos em TI não sejam usados em projetos dissociados dos objetivos da organização. Muitas decisões na área tecnológica são tomadas de forma isolada, geralmente para solucionar problemas pontuais, com pouco ou nenhum planejamento. Desta forma, não é raro que os resultados obtidos fiquem aquém das expectativas.

De tal modo, surge o conceito de Governança de TI (GTI), que busca alinhar a TI ao planejamento estratégico da organização, contribuindo para a minimização dos riscos, melhor gerenciamento dos custos e investimentos, além de auxiliar na identificação de oportunidades e melhorias na utilização dos recursos tecnológicos aos objetivos da organização. Segundo o Tribunal de Contas da União (2008, p. 1) o objetivo da governança de TI é “assegurar que as ações de TI estejam alinhadas com o negócio da organização, agregando-lhe valor. O desempenho da área de TI deve ser medido, os recursos propriamente alocados e os riscos inerentes, mitigados. Assim, é possível gerenciar e controlar as iniciativas de TI nas organizações para garantir o retorno de investimentos e a adoção de melhorias nos processos organizacionais”.

O Planejamento Estratégico de TI (PETI) pode ser entendido como um instrumento de governança dinâmico, que busca estruturar estrategicamente, taticamente e operacionalmente as informações organizacionais, a TI e seus sistemas (REZENDE, 2004). É importante ressaltar que o PETI deve ser coerente com a missão, visão e os

¹ Bacharel em Ciências Econômicas (UNIMEP) e Mestre em Engenharia de Produção (UNIMEP). Docente dos cursos de Especialização em Gerenciamento de Recursos Hídricos e Especialização em Gestão da Construção Civil da FUMEP. Diretor Administrativo e Financeiro da Fundação Agência das Bacias PCJ. E-mail: ivens.oliveira@agencia.baciaspcj.org.br.

² Bacharela em Gestão Ambiental (ESALQ/USP) e Analista Administrativa da Fundação Agência das Bacias PCJ. E-mail: carla.cecatti@agencia.baciaspcj.org.br.

valores da organização, identificando quais tecnologias devem ser consideradas no planejamento estratégico e ponderando como estas irão melhorar os serviços prestados (MCGEE, 2006).

Complementarmente e alinhado ao PETI, surge a necessidade de se ter um Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI). De acordo com a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (2014), o PDTI 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”.

Responsável pela gestão dos recursos hídricos nas Bacias dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá, a Agência das Bacias PCJ foi oficialmente constituída no ano de 2009 e desde então gerencia os recursos financeiros arrecadados tanto com a cobrança pelo uso das águas nos rios de domínio da União, como nos rios de domínio do Estado de São Paulo.

Visando implantar e atender aos objetivos da GTI, a Agência das Bacias PCJ começou a estruturar sua área de TI no ano de 2016, através da elaboração do Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).

Sem estes instrumentos de planejamento, a Agência das Bacias PCJ corre o risco de não conseguir atender a demanda crescente de seus usuários quanto aos serviços e ativos de TI que são essenciais ao funcionamento da atividade finalística da entidade. O planejamento é uma ferramenta administrativa essencial, na medida em que trata da construção do futuro, por meio da observação da realidade atual e define os meios para alcançá-lo.

Portanto, o presente trabalho visa apresentar a experiência da Agência das Bacias PCJ com a implantação de ferramentas, processos e boas práticas de gestão de TI que não existiam na organização anteriormente e que vêm contribuindo para tornar o serviço mais eficiente e de melhor qualidade.

METODOLOGIA

O trabalho possui cunho teórico conceitual, ou seja, trata-se de uma discussão baseada em análise literária e nos materiais produzidos pela própria organização, resultando no levantamento de uma série de dados relevantes para a condução do estudo de caso.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para atender a demanda de seus usuários de acordo com a GTI, a área de TI da Agência das Bacias PCJ tem passado por diversas mudanças estruturais. A primeira mudança que se pode citar foi a criação do Comitê de TI.

Instituído no ano de 2016, o Comitê de TI é responsável pela tomada de decisão em nível estratégico, sendo que todos os assuntos de seu interesse (segurança da informação, desenvolvimento de sistemas, política de aquisições etc.) são trabalhados no âmbito tático e operacional. Entre suas atribuições, estão a validação do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação, avaliação e priorização de investimentos em serviços de TI e a definição das políticas associadas à prestação de serviços de TI e sua operação.

Em seguida, foi realizado um diagnóstico do ambiente de TI da Agência das Bacias PCJ. Com o diagnóstico pode-se avaliar o cenário atual da TI na Agência e foram identificados todos os sistemas existentes e os projetos de TI em andamento. Para cada sistema e projeto, houve uma listagem levando em consideração alguns requisitos, tais como: objetivo, criticidade, tecnologia utilizada, documentação existente, cronograma, usuários, grau de satisfação do usuário, entre outros.

Todo esse levantamento serviu para identificar de forma macro a infraestrutura da instituição, dando uma visão da maturidade dos controles, processos e práticas de TI. Serviu ainda de base para a elaboração do PETI e do PDTI.

Com o PETI buscou-se elaborar a Estratégia de Tecnologia da Informação da Agência das Bacias PCJ, definindo seus objetivos, direcionamentos, indicadores, metas e reestruturação da TI para o período de 2016 a 2018.

O PETI teve como finalidade principal atender às necessidades da Agência das Bacias PCJ, sendo que o mesmo foi elaborado de acordo com o planejamento estratégico da organização, espelhando sua missão, visão de futuro, metas e alvos a curto, médio e longo prazo. No PDTI foram definidas as ações e projetos prioritários para execução da Agência das Bacias PCJ. Como resultado desse plano, foram elencadas as seguintes diretrizes e para cada uma delas, é apresentado o balanço da execução do plano de ação, conforme Quadro 1. As ações detalhadas encontram-se no Anexo 1.

Quadro 1 – Resumo dos projetos de acordo com as diretrizes estratégicas de TI.

Diretriz estratégica	Valor total	Total de projetos	Total de projetos em execução	Total de projetos concluídos
Resolução do gargalo no processo de cobrança da Agência	R\$ 949.732,00	1	1	0
Evolução da área de projetos da Agência	R\$ 30.348,00	1	0	1
Posicionamento da Agência como provedor de informações para planejamento e tomada de decisões aos Comitês	R\$ 2.393.186,18	2	2	0
Transparência, GED, processos internos mais "digitais", plataforma de comunicação interna	R\$ 378.050,00	2	2	0
Cadastro, relacionamento e cooperação entre Agência, Comitês e sociedade	R\$ 30.000,00	2	2	0
Projetos estruturantes da TI	R\$ 175.691,00	5	1	4
Informatização dos processos de negócio, reposicionamento de TI como provedor de soluções, integração das bases de dados das coordenações, arquitetura de sistemas	R\$ 190.512,00	3	0	3
Desenvolvimento de capacidades específicas para apoio ao negócio da Agência: terceirização, integração, captação e proposição de soluções de TI, inovação e gerenciamento de fornecedores	R\$ 556.816,64	4	0	4
Total	R\$ 4.704.335,82	20	8	12

Fonte: Plano Diretor de Tecnologia da Informação, Agência das Bacias PCJ.

No total, foram investidos R\$ 4.704.335,82, distribuídos em 20 projetos. Desses, 60% já estão concluídos e os outros 40% tem previsão de conclusão até o ano de 2019.

As primeiras ações ocorreram na diretriz “Desenvolvimento de capacidades específicas para apoio ao negócio da Agência”, onde foram contratados projetos para planejar e estruturar a área de TI e posteriormente ter ferramentas para expandir as contratações e desenvolver outras áreas da Agência das Bacias PCJ. Nesta fase foram contratados serviços de consultoria técnica para a elaboração do PETI e PDTI; serviço de consultoria para consolidação do Comitê de TI, entre outros.

Ainda no Quadro 1, observa-se que a diretriz que obteve maior investimento trata da “Consolidação do posicionamento da Agência como provedor de informações para planejamento e tomada de decisões aos Comitês”. Foi investido um total de R\$ 2.393.186,18, aproximadamente 51% do valor total disponibilizado pela Agência das Bacias PCJ. Além disso, cerca de 32% do orçamento foi alocado para o desenvolvimento do Sistema de Cadastro e Cobrança dos Usuários de Recursos Hídricos e ações visando a constituição da equipe de TI e soluções de sistemas para apoio às áreas finalísticas da Agência das Bacias PCJ.

Com essa primeira experiência, nota-se uma crescente profissionalização e amadurecimento da área de TI e seus serviços. Houve uma reestruturação da área, aumento do número de profissionais, definição de suas funções, papéis e responsabilidades, além do reposicionamento da TI em termos estratégicos e a modernização de seus equipamentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um contexto onde a Tecnologia da Informação tem se destacado cada vez mais como elemento para o planejamento estratégico, foi possível identificar que na Agência das Bacias PCJ a governança de TI está presente, mas ainda pode e deve ser ampliada. A organização possui uma boa estrutura de TI em desenvolvimento, com práticas referenciadas pelo mercado, desta forma há claramente espaço para sua ampliação.

As informações obtidas através dos materiais produzidos pela Agência das Bacias PCJ foram essenciais para captar em linhas gerais o período atual de transformação que a Agência está atravessando, além disso, proporcionaram um melhor entendimento dos objetivos da organização.

Os trabalhos de Plano Estratégico de TI e Plano Diretor de TI foram responsáveis por iniciar e disseminar na Agência ações voltadas ao desenvolvimento da área de TI que se encontrava restrita até então. Como resultado, ocorreram contratações com a finalidade de estruturar o setor e foi traçado um norte para que as futuras contratações estejam de acordo com o Planejamento Estratégico.

De modo geral, o estudo apresenta como limitação o baixo desenvolvimento do tema no Brasil e a falta de um modelo para auxiliar o planejamento e as decisões de TI. Como recomendação para futuros estudos, sugere-se que seja feito estudo em outras organizações do mesmo segmento para verificar a possibilidade de desenvolvimento de um modelo de governança de TI para demais agências de bacias hidrográficas a serem implantadas no país.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DAS BACIAS PCJ. **Planejamento Estratégico de TI da Fundação Agência das Bacias PCJ**. Piracicaba, 2016.

_____. **Plano Diretor de TI da Fundação Agência das Bacias PCJ**. Piracicaba, 2016.
BRASIL, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Instrução Normativa nº 4**, de 11 de setembro de 2014. Brasília, DF, 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1.603** - TCU - Plenário. Levantamento de auditoria. 13 de agosto de 2008. Ata 32. Brasília, DF, 2008.

MCGEE, Rob. **Information technology (IT) strategic planning for libraries**, Library Management, Vol. 27 Iss: 6/7, pp.470 - 485. 2006.

REZENDE, D. A. **Alinhamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento estratégico**: proposta de um modelo de estágios para governança em serviços públicos. Revista de Administração Pública, v. 38, n. 4, p. 519-542. 2004.

SOUSA, E. S. **A gestão da TI dentro do serviço público**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro, 2013.

Anexo 1 – Projetos de TI contratados de acordo com as diretrizes do PDTI

Ação	Valor	Status	Ano
Diretriz PETI: Resolução do gargalo no processo de cobrança da Agência			
Prestação de serviços de desenvolvimento, implantação e manutenção do sistema de gerenciamento de cadastro de usuários e cálculo de cobrança pelo uso dos recursos hídricos	R\$ 949.732,00	Em andamento	2019
Diretriz PETI: Evolução da área de projetos da Agência			
Aquisição de licenças de Microsoft Project Online Essentials, Microsoft Project Online Premium e Microsoft Project Online Professional	R\$ 30.348,00	Concluído	2018
Diretriz PETI: Posicionamento da Agência como provedor de informações para planejamento e tomada de decisões aos Comitês			
Prestação de serviços de atividades de estudo, desenvolvimento e apoio operacional para atender as necessidades do Sistema de Suporte a Decisão PCJ e da Coordenação de Sistema de Informações da Agência das Bacias PCJ	R\$ 1.349.486,18	Em andamento	2018
Prestação de serviços de fornecimento de solução para sistematização dos fluxos de processos para o Levantamento de Unidades de Investimento e Serviços Ambientais – LUISA – fase II, contemplando os serviços de instalação, configuração, suporte, capacitação e transferência de conhecimentos	R\$ 1.043.700,00	Em andamento	2019
Diretriz PETI: Transparência, GED, processos internos mais "digitais", plataforma de comunicação interna			
Prestação de serviços técnicos especializados para implantação do Microsoft Project, Microsoft Sharepoint e Microsoft Flow	R\$ 78.050,00	Em andamento	2019
Realização de estudos e pesquisas para elaboração e acompanhamento da implantação da metodologia de gestão de documentos da Fundação Agência das Bacias Hidrográficas dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá – Agência das Bacias PCJ	R\$ 300.000,00	Em andamento	2019
Diretriz PETI: Cadastro, relacionamento e cooperação entre Agência, Comitês e sociedade			
Contratação site Agência	R\$ 30.000,00	Em andamento	2019
Serviço de Informação ao Cidadão - SIC	Sem custo (Parceria com o Governo do Estado de São Paulo)	Em andamento	2019
Diretriz PETI: Projetos estruturantes da TI			
Locação de equipamento de telefonia fixa	R\$ 15.900,00	Concluído	2018
Aquisição de plano de voz, plano de dados e pacote de dados e/ou serviços	R\$ 15.691,00	Concluído	2018

Contratação de empresa especializada em centralização e nacionalização de faturamento para fornecimento continuado de serviços de nuvem pública, especialmente recursos de infraestrutura como serviço (IAAS), de forma elástica e sob demanda	R\$ 144.100,00	Concluído	2017
Configuração do servidor de domínio	Sem custo (atividade realizada internamente)	Em andamento	2018
Implantação de Sistema de Ticket Help Desk para área de TI	Sem custo (software livre)	Concluído	2017
Diretriz PETI: Informatização dos processos de negócio, reposicionamento de TI como provedor de soluções, integração das bases de dados das coordenações, arquitetura de sistemas			
Aquisição de equipamentos de informática	R\$ 180.765,00	Concluído	2018
Aquisição de licenças de Microsoft Office 365 Business Premium	R\$ 9.747,00	Concluído	2018
Migração do serviço de e-mail do UOL HOST para o Gmail	Sem custo (programa de doação para empresas do terceiro setor)	Concluído	2017
Diretriz PETI: Desenvolvimento de capacidades específicas para apoio ao negócio da Agência: terceirização, integração, captação e proposição de soluções de TI, inovação e gerenciamento de fornecedores			
Prestação de serviços de consultoria técnica para elaboração de Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)	R\$ 27.900,00	Concluído	2016
Prestação de serviços de consultoria e apoio na implementação de Comitê de TI para a Fundação Agência das Bacias Hidrográficas dos rios Piracicaba, Capivari e Jundiá	R\$ 15.500,00	Concluído	2017
Prestação de serviços especializados em operação, suporte, manutenção, desenvolvimento de projetos de sistemas e infraestrutura de Tecnologia da Informação – TI, gerenciamento de projetos e gestão dos serviços de TI, baseados em sistemas de infraestrutura existentes e futuros, que sustentam os processos de negócio da Fundação Agência das Bacias PCJ, conforme previsto no Plano Estratégico de Tecnologia da Informação – PETI e no Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI 2016-2018	R\$ 398.366,64	Concluído	2017
Prestação de serviços de assessoria para implantação de processos de sustentação da área de tecnologia da informação, conforme estabelecido no Plano Diretor de Tecnologia da Informação da Fundação Agência das Bacias PCJ	R\$ 115.050,00	Concluído	2018

Fonte: Plano Diretor de Tecnologia da Informação, Agência das Bacias PCJ.