

Jornal Oficial jardinopolis.sp.gov.br do município



**Prefeitura de
Jardinópolis**

Sexta-feira, 22 de julho de 2022

Distribuição Eletrônica | Ano XXVII | Edição nº 966

Publicação Oficial da Prefeitura de Jardimópolis, conforme Lei Municipal n. 4.424, de 04 de julho de 2017

SUMÁRIO

Poder Executivo	2
Atos Oficiais	2
Decretos	2
Portarias	114
Licitações e Contratos	114
Homologação / Adjudicação	114

JORNAL OFICIAL DO MUNICÍPIO

O Jornal Oficial do Município, instituído pela
Lei nº 4.424/17 é o órgão oficial de publicações do município.

Praça Dr. Mário Lins nº 150 — Centro

Telefone: (16) 3690-2901

www.jardinopolis.sp.gov.br

**PODER EXECUTIVO****Atos Oficiais****Decretos****DECRETO N.º 6766/2022**
=DE 21 DE JULHO DE 2022=**"DENOMINA DE "JOSÉ MATIAS LOPES (ZEZÃO) " O SALÃO DE EVENTOS LOCALIZADO NO CENTRO ESPORTIVO 'NEWTON REIS' " ::::::::::**

O SENHOR PAULO JOSÉ BRIGLIADORI, PREFEITO MUNICIPAL DE JARDINÓPOLIS, ESTADO DE SÃO PAULO, NO USO DE SUAS ATRIBUIÇÕES QUE LHE SÃO CONFERIDAS POR LEI,

CONSIDERANDO que o sr. José Mathias Lopes, conhecido como "Zezão", nascido em Batatais-SP no dia 14 de março de 1945, atuou ativamente, ao longo da sua vida, em prol das causas sociais e do esporte em Jardinópolis, de forma que se tornou conhecido na Cidade pela solicitude e dedicação. Nas ações sociais, "Zezão" se destacou pela atuação nos leilões e nas arrecadações em prol das Instituições; e, no esporte, pela dedicação à centenária Associação Olímpica de Jardinópolis, da qual foi o Diretor de Esportes, e pelo incentivo a outros times da Cidade, como o União Amigos de Jardinópolis. Casado com a sra. Fátima Aparecida de Sousa Lopes, "Zezão" teve os filhos Juliana Alves dos Santos, André Luís Lopes e Taís Aparecida Lopes dos Santos e deixou, com o seu falecimento, no dia 25 de maio de 2022, aos 77 anos de idade, 07 netos; e,

CONSIDERANDO, finalmente, que nada mais justo prestar-lhe uma merecida homenagem, perpetuando seu nome em um logradouro de nossa cidade,

DECRETA:

ARTIGO 1º: Fica denominado de "**JOSÉ MATIAS LOPES**" (**ZEZÃO**), o **Salão de Eventos localizado no Centro Esportivo "Newton Reis"**, nesta cidade.

ARTIGO 2º: Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário. Prefeitura Municipal de Jardinópolis/SP, 21 de julho de 2022.

PAULO JOSÉ BRIGLIADORI

Prefeito Municipal

PUBLICADA E REGISTRADA NO SETOR DO EXPEDIENTE DA SECRETARIA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE JARDINÓPOLIS/SP, EM 21 DE JULHO DE 2022.

MÁRCIA APARECIDA RODRIGUES

Secretária da Prefeitura Municipal

.....



Prefeitura Municipal de Jardimópolis

ESTADO DE SÃO PAULO

TERRA DA MANGA

Dec6767-2022 -fls.1

D E C R E T O N.º 6767/2022
=DE 21 DE JULHO DE 2022=

“INSTITUI O PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO (PDTI) PARA OS ANOS DE 2022 A 2024, NO ÂMBITO DO PODER EXECUTIVO DO MUNICÍPIO DE JARDINÓPOLIS/ SP, E DA OUTRAS PROVIDÊNCIAS”.....

O SENHOR PAULO JOSÉ BRIGLIADORI, PREFEITO MUNICIPAL DE JARDINÓPOLIS, ESTADO DE SÃO PAULO, NO USO DAS ATRIBUIÇÕES QUE LHE SÃO CONFERIDAS PELO ARTIGO Nº 57, INCISO V, DA LEI ORGÂNICA MUNICIPAL;

CONSIDERANDO que a tecnologia da informação (TI) é importante ferramenta para aprimorar a gestão e execução dos serviços públicos municipais nos aspectos de qualidade, agilidade, inovação, integração e transparência;

CONSIDERANDO o interesse público no uso adequado dos recursos tecnológicos disponíveis à Administração Pública Municipal;

CONSIDERANDO a necessidade de alinhamento entre o planejamento estratégico e a execução das metas traçadas pela gestão municipal, em prol do interesse público, por meio da utilização eficiente das tecnologias e informações;

CONSIDERANDO os Princípios Norteadores da Administração Pública, em especial o princípio da eficiência contido no artigo 37 da Constituição da Republica de 1988,

D E C R E T A:

Art. 1º. Fica instituído, no âmbito da Administração Pública Municipal, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) 2022-2024, instrumento de gestão que aprimora o diagnóstico, o planejamento e a gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação (TI), conforme anexo único deste Decreto.

§ Único: Além do documento constante do anexo, fica também homologado a íntegra do PDTI, de consulta e uso exclusivo interno dos gestores e profissionais de tecnologia de informação da Prefeitura Municipal.

Art. 2º. O PDTI 2022-2024 objetiva orientar os gestores e servidores municipais sobre o adequado uso, atual e futuro, das tecnologias que suportam os serviços públicos e os procedimentos de trabalho, visando a melhoria contínua da gestão e segurança das tecnologias e das informações da Administração Pública Municipal.

Art. 3º. O PDTI tem a vigência de 02 (dois) anos (2022 a 2024), podendo ser revisado, alterado e complementado a qualquer tempo, em prol do interesse público identificado pela Administração Pública Municipal.



Prefeitura Municipal de Jardinópolis

ESTADO DE SÃO PAULO

TERRA DA MANGA

Dec6767-2022 - fls.2

- Art. 4º.** As diretrizes e os objetivos descritos no PDTI 2022-2024 devem ser seguidos para as elaborações dos planejamentos estratégicos que busquem definir tecnologias a serem utilizadas pelo Município de Jardinópolis/SP em todas as Secretarias Municipais e respectivos setores.
- Art. 5º.** É de responsabilidade de todos órgãos e unidades administrativas, sob a coordenação e acompanhamento da Secretaria Municipal de Administração e Planejamento, a execução do plano de ações no PDTI 2022-2024.
- Art. 6º.** Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Prefeitura Municipal de Jardinópolis/SP, 21 de julho de 2022.

PAULO JOSE
BRIGLIADORI:06
257997801

Assinado de forma digital
por PAULO JOSE
BRIGLIADORI:06257997801
Dados: 2022.07.21 15:58:03
-03'00'

PAULO JOSÉ BRIGLIADORI
Prefeito Municipal

PUBLICADO E REGISTRADO NO SETOR DO EXPEDIENTE DA SECRETARIA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE JARDINÓPOLIS/SP, EM 21 DE JULHO DE 2022.

MARCIA APARECIDA
RODRIGUES:03455623808

Assinado de forma digital por
MARCIA APARECIDA
RODRIGUES:03455623808
Dados: 2022.07.21 15:34:56 -03'00'

MÁRCIA APARECIDA RODRIGUES
Secretária da Prefeitura Municipal



Plano Diretor de Tecnologia da Informação

PDTI - 2022 e 2024



PREFEITURA DE
JARDINÓPOLIS



PDTI 2022- 2024

JARDINÓPOLIS - SP

EQUIPE TÉCNICA

Consultores – UEL/FAUEL

Prof. Dr. Rodolfo Miranda de Barros

Profa. Dra. Vanessa Tavares de Oliveira Barros

Diagramação e editoração

Laura Tejada Vergara



PREFEITURA DE
JARDINÓPOLIS

SUMÁRIO

Lista de Figuras	5
Lista de Tabelas	6
1. Introdução	7
1.1 A Área de Tecnologia da Informação.....	8
1.2 Descrição sucinta da Prefeitura Municipal de Jardinópolis	10
1.3 Posicionamento da TI no Organograma da Prefeitura Municipal de Jardinópolis.....	12
1.4 Método de Trabalho.....	14
2. Identidade da TI da Prefeitura Municipal de Jardinópolis.....	16
2.1 Missão da TI.....	17
2.2 Visão da TI.....	17
3. Diagnóstico	19
3.1 Levantamento de Dados junto às Secretarias	20
3.1.1 Relato das Entrevistas.....	20
3.1.1.1 Secretaria Municipal de Agricultura, Abastecimento e Meio Ambiente (SEAMA).....	20
3.1.1.2 Secretaria Municipal de Cultura e Turismo (SEMCT).....	21
3.1.1.3 Secretaria Municipal de Esporte e Lazer (SEMEL).....	22
3.1.1.4 Secretaria Municipal de Assistência Social (SEMAS).....	22
3.1.1.5 Secretaria Municipal de Educação (SEMED)	23
3.1.1.6 Secretaria Municipal de Finanças e Orçamento (SEMFOR).....	24
3.1.1.7 Secretaria Municipal de Saúde (SESAU)	24
3.1.1.8 Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos (SEOPS).....	25
3.1.1.9 Secretaria Municipal de Administração e Planejamento (SEMAP).....	26
3.1.1.10 Secretaria Municipal de Negócios e Assuntos Jurídicos (SENJUR).....	27
3.1.2 Análise do Questionário.....	27
3.1.3 Questão 1.....	28
3.1.4 Questão 2	28
3.1.5 Questão 3.....	29
3.1.6 Questão 4.....	29

SUMÁRIO



3.1.7 Questão 5.....	30
3.1.8 Questão 6.....	31
3.1.9 Questão 7.....	32
3.1.10 Questão 8.....	32
3.1.11 Questão 9.....	33
3.1.12 Questão 10.....	35
3.1.13 Questão 11.....	35
3.1.14 Síntese das Necessidades Identificadas.....	38
3.1.14.1 Infraestrutura.....	39
3.1.14.1.1 Pessoal.....	39
3.1.14.1.2 Processos.....	39
3.1.14.1.3 Sistemas (Atuais e a desenvolver).....	40
3.2 Diagnóstico da Maturidade em Governança TI.....	40
3.2.1.1 Governança de TI.....	41
3.2.1.2 Gerenciamento de Riscos em Projetos de Software.....	42
3.2.1.3 Catálogo de Serviços de TI.....	44
3.2.1.4 Continuidade de Serviços de TI.....	46
3.2.1.5 Portfólio de Projetos de TI.....	51
3.2.1.6 Gerenciamento de Lições Aprendidas.....	56
3.2.1.7 Transição de Serviços de TI.....	58
3.2.1.8 Lei Geral de Proteção de Dados.....	60
3.3 Infraestrutura de TI da PMJ.....	62
3.3.1 Infraestrutura do Data Center.....	62
3.3.2 Estrutura da Rede Lógica.....	65
3.3.3 Inventário de Hardware.....	65
3.4 Matriz SWOT.....	66
4. Estruturação dos Problemas e Priorização das Necessidades de Melhoria.....	70
5.Revisão do PDTI.....	84
Referências Bibliográficas.....	85
ANEXO I – Proposta para Criação do Comitê de Gestão de TI (CGTI).....	88



SUMÁRIO



ANEXO II - Proposta para Priorizar os Projetos ou Novas Funcionalidades.....	89
ANEXO III - Plano de Ação Detalhado da Governança e Gestão de TI da PMJ	92
Gerenciamento de catálogo de serviços	92
Gerenciamento de Nível de Serviço	92
Gerenciamento de Incidentes	93
Gerenciamento de Problemas.....	94
Gerenciamento de Projetos	95
Gerenciamento da Capacidade e Desempenho.....	96
Gerenciamento da Disponibilidade.....	98
Gerenciamento da Continuidade	100
Gerenciamento de Ativos de TI.....	101
Gerenciamento de Segurança da Informação.....	102
Gerenciamento de Riscos	103
Gerenciamento de Portfólio	103
Gerenciamento de Fornecedor.....	105
Central de Serviço.....	107
Gerenciamento do Conhecimento	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O impacto da tecnologia da informação na estratégia e nas operações.....	10
Figura 2: Pirâmide Etária do Município de Jardinópolis – Censo Demográfico 2010.....	12
Figura 3: Posicionamento da Área de Tecnologia da Informação na PMJ.....	15
Figura 4: Gráfico da Maturidade da Governança de TI da PMJ	42
Figura 5: Gráfico da Maturidade do Gerenciamento de Riscos em Projetos de Software da PMJ	43
Figura 6: Gráfico da Maturidade do Gerenciamento de Catálogo de Serviços da Prefeitura Municipal de Jardinópolis.....	45
Figura 7: Gráfico da Maturidade do Gerenciamento de Continuidade de Serviços de TI da Prefeitura Municipal de Jardinópolis.....	47
Figura 8: Gráfico da Maturidade do Gerenciamento de Portfólio de Projetos de TI da Prefeitura Municipal de Jardinópolis.....	52
Figura 9: Gráfico da Maturidade do Gerenciamento de Lições Aprendidas de TI da Prefeitura Municipal de Jardinópolis.....	57
Figura 10: Gráfico da Maturidade do Gerenciamento de Transição de Serviços de TI da Prefeitura Municipal de Jardinópolis.....	59
Figura 11: Gráfico da Maturidade da Aplicação da LGPD pela TI na Prefeitura Municipal de Jardinópolis.....	61
Figura 12: PMJ como Controladora dos Dados e demais atores envolvidos	63
Figura 13: Data Center da PMJ	65
Figura 14: Data Center da PMJ.....	65
Figura 15: Data Center da PMJ	65
Figura 16: Data Center da PMJ.....	66
Figura 17: Diagrama Ishikawa – Baixo Grau de Maturidade da Governança e Gestão de TI da PMJ.....	70
Figura 18: Proposta para Implantação do Plano de Ações – Fase 1	78
Figura 19: Proposta para Implantação do Plano de Ações – Fase 2.....	79
Figura 20: Nova Estrutura para a Área de TI da PMJ.....	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Matriz SWOT da área de TI da PMJ	69
Tabela 2: Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência).....	72
Tabela 3: Necessidades ou Problemas Reportados pelas Secretarias (por Prioridade).....	73
Tabela 4: Necessidades Reportadas Pela Equipe FAUEL (por Prioridade).....	74
Tabela 5: Plano de Ação.....	75
Tabela 6: Tabelas dos Riscos x Mitigação x Contingência relacionados à execução do Plano de Ação (Tabela 5).....	79
Tabela 7: Critérios do Nível de Impacto.....	90
Tabela 8: Critérios do Nível de Complexidade.....	90
Tabela 9: Classificação da Complexidade (Impacto x Complexidade).....	91
Tabela 10: Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) para Manutenções	92



PDTI 2022- 2024

JARDINÓPOLIS - SP

1. INTRODUÇÃO



PREFEITURA DE
JARDINÓPOLIS

INTRODUÇÃO



1.1 A Área de Tecnologia da Informação

Com o crescimento do volume de dados, as organizações têm recorrido à tecnologia para gerenciá-los adequadamente. Ao conjunto dessas tecnologias dá-se o nome de Tecnologia da Informação (TI). Ao longo dos anos, a gestão de TI, dados e informações vêm alterando seu enfoque, antes somente operacional, para um enfoque mais estratégico(1,2)(3)(4).

Um dos instrumentos utilizados para o planejamento de TI é o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI). O PDTI é um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa entender e atender às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão ou entidade por um determinado período (5). Por isso, esse instrumento será utilizado para nortear a Prefeitura Municipal de Jardinópolis nessa transição para uma utilização estratégica de TI.

O PDTI deve conduzir a organização à um nível elevado de maturidade em governança e gestão de TI. Maturidade, aqui, é compreendida como a medida da capacidade de uma organização de promover a melhoria contínua em uma disciplina específica. Quanto maior a maturidade, maiores serão as chances de que incidentes ou erros levem ao aprendizado e, com isso, à melhoria na qualidade do serviço ou no uso dos recursos. Os modelos de maturidade são compostos por níveis que descrevem possíveis estados da organização, onde os níveis mais altos definem uma visão do estado futuro ótimo (6)

A Figura 1 apresenta o Grid Estratégico de McFarlan (2). O Grid nos auxilia a avaliar o grau do impacto estratégico da TI nos negócios da organização. De acordo com o grau de impacto da TI nas operações e nas estratégias do negócio, a maturidade da TI pode ser categorizada como: Suporte, Fábrica, Mudança ou Estratégica. Em uma organização com uma TI madura (estratégica) os produtos de TI possuem alto impacto tanto nos objetivos estratégicos quanto nas questões operacionais.

INTRODUÇÃO

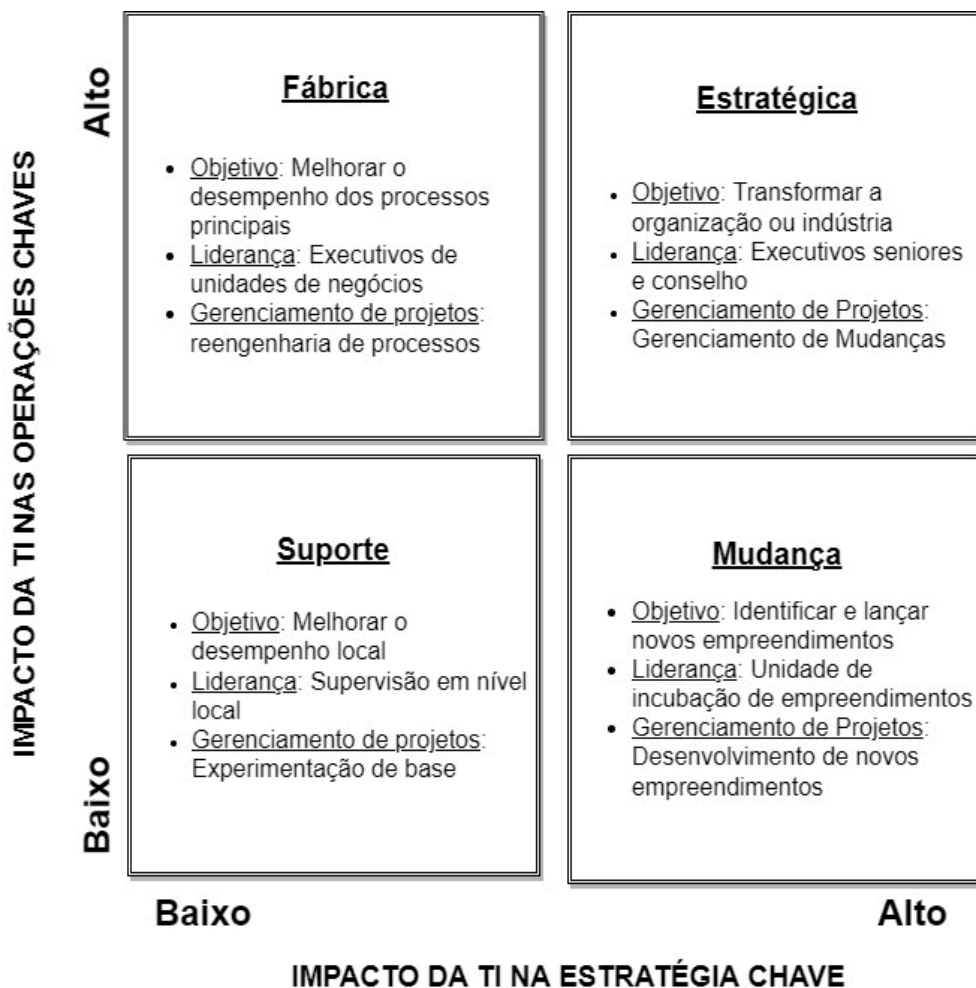


Figura 1: O impacto da tecnologia da informação na estratégia e nas operações

Fonte: Traduzido de (4)

A maturidade em governança caminha par-e-passo com a maturidade de TI e dita a possibilidade de utilização das informações para o desenvolvimento e o acompanhamento das estratégias organizacionais.

A administração pública tem seguido este caminho, buscando tornar sua governança de TI mais maduras, sendo o planejamento uma obrigação legal. Segundo a Constituição Brasileira (7):

“Art. 174. Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.”

A elaboração e a atualização regular do PDTI pelos órgãos federais seguem a orientação estabelecida no âmbito do Sistema de Administra-

INTRODUÇÃO



ção dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP). Essa recomendação tornou-se obrigatória para esses órgãos em face da publicação da Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 04/2008, de 19 de maio de 2008 (8) e, mais tarde, pela sua atualização, a Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 04/2010 (9) pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), ente central do SISP. O PDTI deverá ser reavaliado ou atualizado sempre que houver mudança da definição de produção da instituição; quando houver mudança das bases organizacionais (verticalização ou horizontalização), objetivos e estruturação; ou, ainda, quando houver algum fator externo relevante que possa impactar as atividades internas, assimilando novos níveis de produção e atuação.

Essas recomendações podem ser seguidas pelos órgãos da administração pública municipal, e serviram de base para a Prefeitura Municipal de Jardinópolis na elaboração deste PDTI.

1.2 Descrição sucinta da Prefeitura Municipal de Jardinópolis

Segundo o IBGE (www.ibge.gov.br e <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/jardinopolis/panorama>), a população de Jardinópolis, de acordo com o Censo de 2010, é de 37.661 habitantes. A estimativa da população para 2020 é de 45.544 habitantes, ou seja, um aumento de 20,9%.

A população de Jardinópolis possui uma predominância na faixa etária de 10 a 59 anos, idade ativa no que diz respeito ao ensino e ao trabalho (Figura 2). Neste sentido, a preocupação pela democratização da informação para que os estudantes do ensino fundamental, médio e universitário possam estudar e obter informações junto a diversas bases de dados é de suma importância para o progresso da cidade. Da mesma forma, serviços de governo eletrônico são essenciais para a população ser mais produtiva, desburocratizando os processos ligados à Prefeitura, agilizando seu cotidiano. Ao realizar um diagnóstico e propor ações para a área de TI da PMJ, este PDTI está alinhado às necessidades observadas anteriormente, ou seja, tanto com a democratização da informação, quanto com a desburocratização dos processos ligados à Prefeitura. Obviamente, este PDTI também busca o bom uso dos recursos públicos, zelando pela boa prática da gestão pública com eficiência, eficácia e equidade.

INTRODUÇÃO

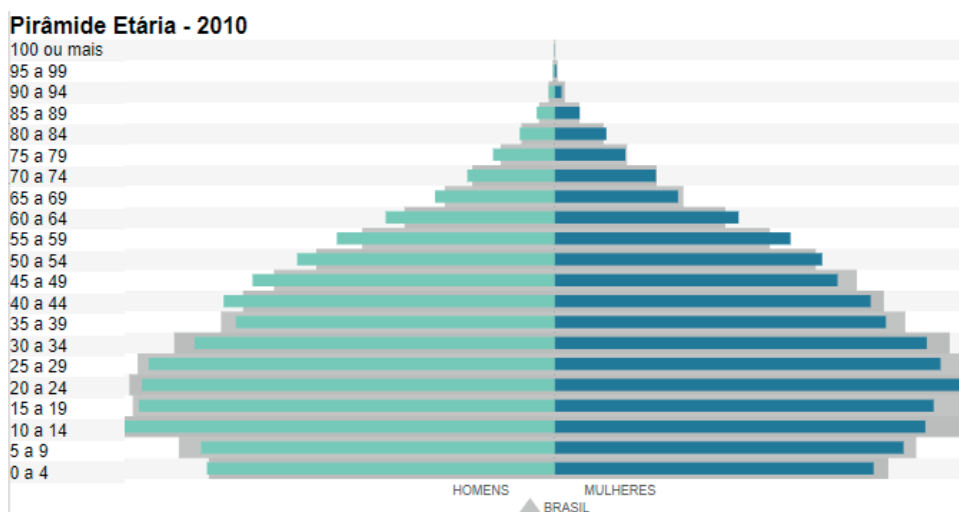


Figura 2: Pirâmide Etária do Município de Jardimópolis – Censo Demográfico 2010

FONTE: IBGE

Quando comentado anteriormente sobre este PDTI também buscar o bom uso dos recursos públicos, o mesmo deve apontar processos que possam ser digitalizados, gerar dados e informações para tomada de decisões, tornar as informações mais transparentes, fazer bom uso dos recursos públicos no que tange a aquisição de equipamentos e softwares, promover uma boa governança e gestão de TI para subsidiar a administração da PMJ e buscar a melhoria contínua dos processos realizados pela Prefeitura. Obviamente, a TI é o meio. Para atingir os objetivos, é imprescindível a participação e comprometimento da alta administração da Prefeitura, visto que a cultura organizacional com relação a Tecnologia da Informação vai ser alterada e precisa de apoio para ser efetivada.

Outro aspecto a ser abordado sobre a contribuição e a importância deste PDTI para o Município de Jardimópolis, refere-se ao Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M) (10). Este índice foi criado em 2015 pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo para medir a eficiência das 644 Prefeituras paulistas. Com foco em infraestrutura e processos, avalia a eficiência das políticas públicas em sete setores da administração: saúde, planejamento, educação, gestão fiscal, proteção aos cidadãos (Defesa Civil), meio ambiente e governança em tecnologia da informação. O IEG-M possui cinco faixas de classificação, definidas a partir das notas alcançadas nos sete índices setoriais: altamente efetiva (A); muito efetiva (B+), efetiva (B), em fase de adequação (C+) e baixo nível de adequação (C).

O índice setorial que mede a governança em TI é intitulado I-Gov, e está relacionado diretamente com este PDTI. O índice em questão mede o grau de utilização de recursos tecnológicos em áreas como capacitação

INTRODUÇÃO



de pessoal, transparência e segurança da informação.

Atualmente, o I-GOV do Município de Jardinópolis é C. Neste sentido, um dos objetivos deste PDTI também é contribuir com ações para aumentar este índice, ou seja, tornar as atividades relacionadas a Governança de TI mais efetivas.

1.3 Posicionamento da TI no Organograma da Prefeitura Municipal de Jardinópolis

Analisando o organograma da Prefeitura de Jardinópolis, verificamos que a TI (Figura 3) está vinculada à Secretaria Municipal de Administração e Planejamento (SEMAP), porém não está formalizada como Departamento ou Diretoria. Na verdade, não possui nenhuma denominação formal. No decorrer deste PDTI optamos por identificá-la como Área de TI.

Atualmente, esta Área possui dois funcionários, ambos concursados, e nomeados como Auxiliares de CPD. Cada um deles possui um cargo comissionado, a saber:

- **SUPERINTENDENTE ADMINISTRATIVO (Criado por força da LEI nº 1702/93), com as seguintes atribuições:**
 - Propor as políticas e diretrizes para a gestão de recursos administrativos e financeiros necessários às atividades do município e as premissas básicas para os processos de trabalho envolvidos;
 - Propor a programação anual de projetos e atividades inerentes à sua área de atuação;
 - Realizar reuniões sistemáticas destinadas a verificar o alcance das metas estabelecidas para as diversas Secretarias Municipais, garantindo a gestão administrativa sob a perspectiva sistêmica;
 - Assegurar o desdobramento e o alcance das metas estabelecidas para a Superintendência Administrativa;
 - Assegurar que a realização dos serviços de responsabilidade da Superintendência contemple os aspectos de legalidade, oportunidade, eficiência e economia;
 - Exercer outras atribuições correlatas.

INTRODUÇÃO



- **CHEFE DO SETOR DE INFORMÁTICA (Criado por força da LEI nº 2887/04 que alterou a LEI nº 1702/93), com as seguintes atribuições:**
 - Gerenciar o desenvolvimento de sistemas de informática;
 - Planejar a compra/reposição anual de equipamentos de informática de todas as unidades da Prefeitura Municipal de Jardinópolis;
 - Estabelecer critérios de controle para avaliação de resultados do Setor de Informática;
 - Gerenciar as atividades do Setor;
 - Pesquisar especificações técnicas de equipamentos de Informática;
 - Planejar e coordenar a atualização dos equipamentos em uso, em conformidade com a disponibilidade técnica do mercado;
 - Elaborar e revisar as normas e procedimentos do Setor.

Ainda, dentro da estrutura da PMJ, temos os seguintes cargos relacionados a Área de TI:

- Operador de CPD;
- Técnico de CPD.

No Capítulo 5 deste PDTI discutiremos mais sobre esta Área de TI da PMJ, no que tange a:

- Formalização da Área como Departamento;
- Posicionamento da Área do organograma da PMJ;
- Quantitativo e Qualitativo dos Recursos Humanos;
- Questões salariais frente ao mercado atual de TI.

INTRODUÇÃO



Figura 3: Posicionamento da Área de Tecnologia da Informação na PMJ

1.4 Método de Trabalho

Esse PDTI foi elaborado envolvendo as diversas áreas da Prefeitura Municipal de Jardinópolis (PMJ), sendo conduzido pelos consultores da Universidade Estadual de Londrina (FAUEL/UEL). Seguiu-se o seguinte fluxo metodológico:

- 1) Definição de Missão e Visão de TI;
- 2) Elaboração do diagnóstico;
- 3) Estruturação dos Problemas e Priorização das Necessidades;
- 4) Definição de objetivos estratégicos, metas e ações.

Os trabalhos iniciaram-se com uma reunião entre os consultores e servidores da Área de Tecnologia da Informação da PMJ. Nesta reunião foram levantadas diversas informações e agendaram-se outras reuniões com esta Área e as Secretarias da Prefeitura. Esta primeira reunião teve como um dos objetivos capturar informações iniciais sobre a situação atual da área de TI da PMJ.

A Missão e a Visão da TI da PMJ foram definidos, conjuntamente, entre os membros do Área de TI e os consultores.

O diagnóstico foi realizado em três frentes:

INTRODUÇÃO



- 1) levantamento de informações com as Secretarias, por meio de entrevistas, e servidores, por meio de questionário eletrônico;
- 2) análise da maturidade da governança de TI; e
- 3) análise da infraestrutura de TI na PMJ.

Para levantar as demandas dos mais diversos servidores e setores, bem como os problemas enfrentados por eles na execução das suas atividades, foi utilizado um questionário composto por 11 questões. Esse questionário foi disponibilizado aos funcionários da PMJ por meio de um Formulário Eletrônico. Outras reuniões foram realizadas com servidores das Secretarias, remotamente, para se complementar as informações e entender o funcionamento das respectivas Secretarias.

Em seguida, utilizaram-se instrumentos desenvolvidos pela Universidade Estadual de Londrina para se analisar a maturidade em governança e gestão de TI e da LGPD.

Por fim, realizou-se uma análise da infraestrutura de TI da PMJ e a elaboração de um Matriz SWOT (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças).

Após o diagnóstico, os problemas foram estruturados em necessidades, que por sua vez foram priorizadas à luz do contexto vivenciado pela PMJ. Para tanto, utilizou-se uma Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência).

Finalmente, este documento foi redigido elencando, metas e macro ações a serem executadas em 2022, 2023 e 2024.



PDTI 2022- 2024

JARDINÓPOLIS - SP

2. Identidade da TI da Prefeitura Municipal de Jardinópolis



PREFEITURA DE
JARDINÓPOLIS

IDENTIDADE DA TI DA PMJ



2.1 Missão da TI

A MISSÃO É A RAZÃO DE SER DE UMA ORGANIZAÇÃO, IDENTIFICANDO O FOCO FUNDAMENTAL DE SUA ATIVIDADE. A Missão relaciona-se diretamente aos objetivos institucionais, os motivos pelos quais a organização foi criada. Ela define claramente a finalidade de sua existência. A missão dá sentido e significado à sua existência no mercado.

A DEFINIÇÃO DA MISSÃO ORGANIZACIONAL AUXILIA NA:

- i. Elaboração dos objetivos estratégicos;
- ii. Estabelecimentos de metas e planos de ação;
- iii. Compreensão por parte dos gestores e colaboradores de suas funções;
- iv. Adequada alocação de recursos financeiros, materiais e humanos; e,
- v. Principalmente no pensar e elaborar o planejamento estratégico

A missão da PMJ no que tange a TI, segundo este PDTI é a de **“prover e manter soluções de tecnologia da informação efetivas ao cumprimento da missão da Prefeitura Municipal de Jardinópolis”**.

2.2 Visão da TI

O enunciado da visão é a descrição do futuro desejado para a organização. Esse enunciado reflete o alvo a ser procurado pelos esforços individuais, pelos esforços das equipes e pela alocação dos recursos. A visão precisa ser prática, realista e visível, pois não passará de uma mera alucinação, se ela sugerir ou propuser resultados inatingíveis.

Visão também não tem nenhuma relação com projetos ou sistemas, não deve apontar qualquer como ou declarações de intenções. A visão deve ter o perfil que a organização deve assumir quando toda a boa vontade, intenções, esforços, recursos e projetos passarem pelas mãos dos colaboradores para se tornarem realidade, por construção conjunta.

O enunciado da visão deve facilitar a resposta às seguintes perguntas:

- vi. No que a organização quer se tornar?
- vii. Qual direção é apontada?
- viii. Onde nós estaremos?

IDENTIDADE DA TI DA PMJ



- ix. O que a empresa será?
- x. Em que direção eu devo apontar meus esforços?
- xi. Eu estou ajudando a construir o que?
- xii. Para onde os recursos investidos estão levando a organização?

A Visão da PMJ, no que diz respeito a TI, segundo este PDTI é: **“Ser referência regional na área de tecnologia da informação.”**



PDTI 2022- 2024
JARDINÓPOLIS - SP

3. Diagnóstico



PREFEITURA DE
JARDINÓPOLIS

DIAGNÓSTICO



3.1 Levantamento de Dados junto às Secretarias

Para levantar os dados junto às Secretarias da PMJ, foram utilizadas duas atividades:

1. Reuniões remotas com representantes das Secretarias. As reuniões foram coordenadas pelos consultores. Discutiu-se sobre as necessidades e dificuldades relacionadas à tecnologia da informação enfrentadas pela Secretaria.
2. Foi publicado um questionário na Web que poderia ser respondido por qualquer servidor da Secretaria. O questionário era composto de 11 perguntas e havia espaço para comentários gerais.

Um relato das reuniões é apresentado e uma análise das respostas do questionário é apresentado a seguir, para, então, se realizar a síntese das necessidades e considerações.

3.1.1 Relato das Entrevistas

Nos dias 24 e 25 de fevereiro de 2022 foram realizadas reuniões com as Secretarias da PMJ. Todas as reuniões foram remotas. Cada reunião teve como objetivo identificar problemas, demandas de novos sistemas/projetos ou de infraestrutura, bem como saber do atendimento do setor de TI da PMJ.

3.1.1.1 Secretaria Municipal de Agricultura, Abastecimento e Meio Ambiente (SEAMA)

SISTEMAS:

- Betha: atende bem, mas é um pouco burocrático; retrabalho; não integrado; demora para atualizar; perde-se tempo; quando recebe uma nota fiscal/empenho encaminha para os outros setores; faz um controle no Excel para registrar;
- Plataforma IDOC: não recebe e-mail externo; tem que ficar olhando o e-mail; dificuldade na busca (localização) por número ou descrição de documentos (atualmente faz uma planilha à parte);

INFRAESTRUTURA:

- computadores novos ok; não tem scanner; WIFI não tem; cabea-

DIAGNÓSTICO



da ok; vai mudar de prédio;

PESSOAL:

- Quantitativo muito pequeno para a Prefeitura;

PROCESSOS:

- Informatizar processos que ainda os munícipes precisam vir ao paço municipal:
 - * Contratação de uma máquina pelo agricultor, poderia fazer de casa;
 - * Agendamento manual: sistema inteligente para ajudar na alocação mais próxima;
- Relatório Tribunal de Contas: vai no protocolo, pede relação e o cálculo ela mesmo gera.

3.1.1.2 Secretaria Municipal de Cultura e Turismo (SEMCT)

SISTEMAS:

- Betha: deficitário; não deixa trabalhar (trava, você não consegue entrar, etc.);
- Novo Site ficou muito bom;

INFRAESTRUTURA:

- Computadores: poucos e velhos;
- Internet: de 30 em 30 minutos precisa fazer login novamente, pois a conexão cai (acredita que é devido aos computadores);

PESSOAL:

- André atende muito bem e rápido;
- Manutenção de aparelhos: demora um pouco mais o atendimento; não dá conta de todos os atendimentos;
- Falta Recursos Humanos na TI;

PROCESSOS:

- Inscrição de cursos (violão, teclado, etc.), editais: utilizam o google forms (não é oficial da Prefeitura);
- Cadastro de cultura, cadastro de artesão, artista, etc.: não possuem cadastro para enviar uma carta convite, avisar que tem uma licitação; dificulta o trabalho;

DIAGNÓSTICO



- Utilizam Planilhas e fotos para prestação de contas (nada é automatizado);
- Não tem programa para controlar os cursos (notas, presença, desenvolvimento do curso).

3.1.1.3 Secretaria Municipal de Esporte e Lazer (SEMEL)

SISTEMAS:

- PlacarSoft: Sistema de Gestão Esportiva WEB;
- IDOC: documentos oficiais, ok;
- Betha: ficou para trás;

INFRAESTRUTURA:

- Precisa de uma rede melhor; visando o atendimento futuro do município;

PESSOAL:

- Atende bem seguindo o script;
- Falta Recursos Humanos na TI; sobrecarregados;

PROCESSOS:

- Avançar com Tecnologia Tributária Remota;
- Definir uma arquitetura padrão para integrar os sistemas a serem contratados (diretrizes/políticas).

3.1.1.4 Secretaria Municipal de Assistência Social (SEMAS)

SISTEMAS:

- IDOC: tá indo bem; alguns funcionários estão usando 100%, outros mais ou menos, outros nada; economia de impressão; facilidade de comunicação entre os setores; mais treinamento;
- Betha Compra, Betha Sapo e Betha Frota: atende as demandas; não está usando o Betha Frota, visto que os carros da secretaria estão centralizados na Garagem da Prefeitura;
- Estão adquirindo um Sistema para o Controle Tutelar: pode gerar um problema em relação a integração com outros sistemas; falta uma arquitetura empresarial; é uma obrigatoriedade do MP;

DIAGNÓSTICO



INFRAESTRUTURA:

- Órgão gestor: tudo ok;
- Internet está melhor;
- Outros setores: a secretaria vem renovando aos poucos, mediante o orçamento; possuem computadores defasados;

PESSOAL:

- Atende bem e sempre que possível, dada a demanda que aumentou muito; dão conta dentro do que podem fazer; sobrecarregados;

PROCESSOS:

- Planilhas para organizar o dia a dia dos setores: CRAS, CREAS, etc.; entregas de cestas básicas, etc.; nada é integrado.

3.1.1.5 Secretaria Municipal de Educação (SEMED)

SISTEMAS:

- Frequência e Notas dos alunos, ficha dos alunos, documentos para os pais, etc.: Planilha do Excel (Manual);
- Betha: registro de ponto, etc.; atende as necessidades;
- 1DOC: ok.

INFRAESTRUTURA:

- Estão realizando trocas de computadores; os computadores atuais irão para a sala dos professores (em andamento); professores devem vir com aulas preparadas, porque, até o momento, não tem equipamentos para os Professores;
- As salas de aula não têm computador;
- Internet: instabilidade de vez em quando;

PESSOAL:

- Falta Recursos Humanos na TI; sobrecarregados;

PROCESSOS:

- Software para gestão acadêmica DEVE ser integrada com o Sistema do Estado.

DIAGNÓSTICO



3.1.1.6 Secretaria Municipal de Finanças e Orçamento (SEMFOR)

SISTEMAS:

- Betha: ok;
- IDOC: ok.
- Utilizam planilhas para controlar saldos, porém, de forma tranquila;

INFRAESTRUTURA:

- Todas as máquinas foram trocadas na Tesouraria: estão ok;
- Internet: instabilidade de vez em quando; problemas antes da troca de equipamentos;

PESSOAL:

- Sempre atenciosos; atendem prontamente;

PROCESSOS:

- Não fez nenhum comentário; não soube dizer se algum trabalho é realizado de forma manual (não automatizado).

3.1.1.7 Secretaria Municipal de Saúde (SESAU)

SISTEMAS:

- Betha: atende as demandas, porém, não é web; muitas atualizações que deixam o trabalho parado;
- RKM: bom, porém muito lento; sem treinamento; sistema cai sempre; integra com o SUS;
- IDOC: ok;

INFRAESTRUTURA:

- Internet melhorou depois da troca de fornecedor;
- Impressora x WIFI: às vezes não funciona e os computadores estão ok (Unidade da entrevistada); não tivemos mais informações sobre as demais Unidades;
- Na Secretaria a Internet e os computadores e impressoras estão ok;

DIAGNÓSTICO



PESSOAL:

- Pessoal atende super bem, porém estão sobrecarregados;
- TI x Eletricista: conflito (quem faz o que?);

PROCESSOS:

- Fila de encaixe/espera, utilizam Excel;
- Planilhas para integrar e comprovar informações (Betha Compras x Betha SAPO);
- Planilhas para transformar horas médicas x decimal x financeiro;
- Alguns sites ou Youtube precisam ser liberados para trabalho: criar mecanismo de segurança e utilização correta na Política de Segurança da Informação.

3.1.1.8 Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos (SEOPS)

SISTEMAS:

- Betha: ok; fizeram o curso de Betha Frotas, mas no momento, por falta de funcionários, não estão utilizando;
- IDOC: ok.
- Precisam de software para serviços técnicos: AutoCAD entre outros;

INFRAESTRUTURA:

- Máquinas Antigas;
- Internet: instável, de vez em quando;
- WFI: não possuem no setor;
- Precisam de mais impressoras e scanners;

PESSOAL:

- Atendem bem frente o que podem fazer;

PROCESSOS:

- Ver questões relacionadas a solicitação de serviços.

DIAGNÓSTICO



3.1.1.9 Secretaria Municipal de Administração e Planejamento (SEMAP)

SISTEMAS:

- Betha: atende, porém, apresenta alguns problemas (ver Processos);
- 1DOC: ok.
- Precisam de software para serviços técnicos: AutoCAD entre outros;
- Utiliza o próprio celular para fotografar e registrar diligências, posteriormente faz upload para Google Drive particular; atualmente contrataram um Sistema para ajudar no envio de relatórios para o Governo do Estado integrado com o Sistema da Divisão de Auditoria Eletrônica de São Paulo (Audesp); a ideia é trabalhar em nuvem para jogar as fotos no sistema automaticamente;

INFRAESTRUTURA:

- Máquinas: algumas estão ok, outras não; não possuem câmeras e microfone em todas as máquinas;

PESSOAL:

- Precisa de mais RH no Setor de TI; sobrecarregados;

PROCESSOS:

- Prorrogação de contratos (estão armazenados no Betha): o relatório do Betha não é muito genérico, não traz licitações pontuais (problemas na atualização dos dados do contrato, etc.);
- Folha de pagamento é feita manualmente;
- Projeção de receita x despesa é feita manualmente (Atualmente faz em Planilhas do Excel); não existe ferramenta (no Betha) para tratar parâmetros, cenários, etc.;
- Verificar o Termo de Referência (TR) para buscar alguma alternativa para trazer novos concorrentes; apesar do leilão eletrônico, ninguém tem comparecido, a não ser a mesma empresa;
- Programa para ajudar no Planejamento Estratégico das Secretarias;
- Faltam treinamentos nas ferramentas: o pessoal é muito resistente (mudança cultural).

DIAGNÓSTICO



3.1.1.10 Secretaria Municipal de Negócios e Assuntos Jurídicos (SENJUR)

SISTEMAS:

- Betha: Não utilizam;
- IDOC: ok;
- SINDEC: Não fizeram adesão (O Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor é um sistema informatizado que integra processos e procedimentos relativos ao atendimento de consumidores nos Procons, visando proporcionar um instrumento de gestão adequado ao dinamismo típico de seus setores de atendimento);

INFRAESTRUTURA:

- Possuem 3 computadores (2 do PROCOM e 1 próprio);
- Precisariam de mais computadores para aderir ao SINDEC;

PESSOAL:

- Não comentaram;

PROCESSOS:

- Utilizam muito papel; reclamações são feitas pessoalmente + triagem + resolver por telefone ou registrar e encaminhar para o Fornecedor;
- Na pandemia tudo foi encaminhado por e-mail (digitalização + fotos), via um formulário de reclamação à distância.
- O SINDEC resolveria esta parte do processo e traria vantagens, visto que há funcionalidades para registros, atendimentos e relatórios.

3.1.2 Análise do Questionário

Houve um total de 204 respostas ao questionário. Tanto a forma de coleta, quanto o número de respostas faz com que a amostra seja representativa. Apesar disso, as respostas devem ser utilizadas com cautela para a geração de *insights*. Estas encontram-se compiladas a seguir.

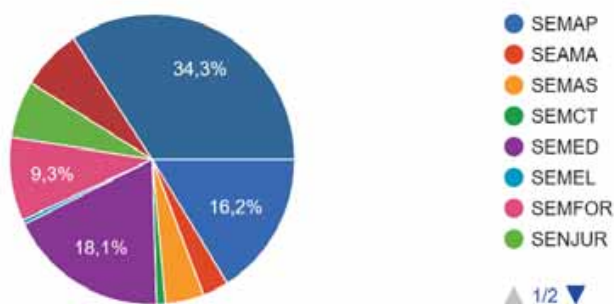
DIAGNÓSTICO



3.1.3 Questão 1

Local de Trabalho (Escolher um entre as opções abaixo)

204 respostas

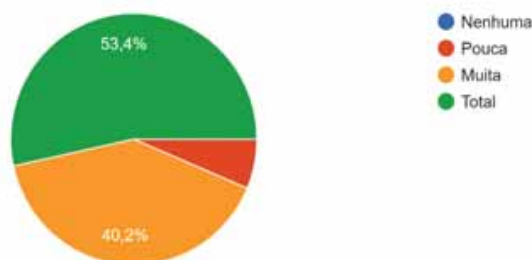


Comentário sobre a Questão 1: Tivemos 204 respostas. Grande parte das respostas advindas SEMAP, SASAU e SEMEL. Obviamente estamos analisando somente os números puros, sem fazer uma análise do número de funcionários de cada secretaria.

3.1.4 Questão 2

Com relação ao seu trabalho, qual a sua dependência da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)? Quando falamos em dependência...adores, internet, serviços de manutenção, etc.

204 respostas



Comentário sobre a Questão 2: O resultado da pergunta mostra uma tendência, que é a total dependência de serviços informatizados ou do uso da tecnologia da informação e comunicação. 93,6% afirmam ter muita ou total dependência. Este fato demonstra que a Área de TI da PMJ precisa estar preparada para a disponibilidade e continuidade desses serviços, uma vez que está sob sua responsabilidade mantê-los em operação e com qualidade para o bom andamento das atividades realizadas e prestadas pela PMJ. Ainda podemos perceber que existem trabalhos que

DIAGNÓSTICO

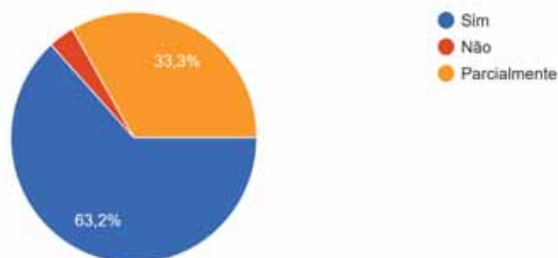


não estão dependentes da tecnologia da informação, porém, é importante que a Área de TI possa analisar e verificar a possibilidade de informatização, visando ampliar seus serviços e facilitar os trabalhos realizados e oferecidos pela PMJ.

3.1.5 Questão 3

As suas necessidades diárias são atendidas pelos sistemas oferecidos pelo Departamento de Tecnologia da Informação?

204 respostas



Comentário sobre a Questão 3: Analisando as respostas dessa questão juntamente com as da questão 2, podemos reforçar a dependência da tecnologia da informação, como também reforçar que existem espaços para novos serviços de TI na PMJ, visto que ainda temos 33,3% dos entrevistados que não estão totalmente atendidos, e 3,4% que não são atendidos. Veja, obviamente existe uma necessidade de analisarmos estas atividades diárias parcialmente ou não atendidas pela TI, para verificarmos a viabilidade e necessidade de informatização.

3.1.6 Questão 4

Quando você solicita algum serviço para o Departamento de TI, tal serviço possui algum prazo para ser finalizado, ou você precisa ficar entrando em contato e cobrando a finalização do serviço?

204 respostas



DIAGNÓSTICO

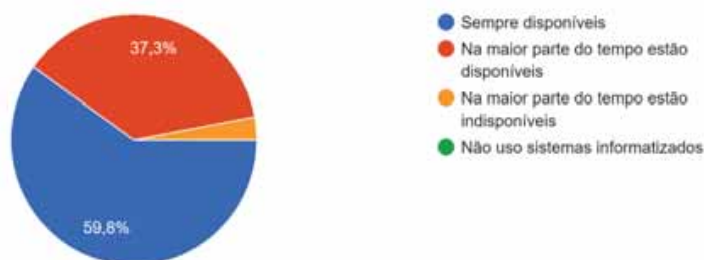


Comentário sobre a Questão 4: Analisando estas respostas conjuntamente com o resultado das entrevistas com as Secretarias, concluímos que o atendimento é bom. Dado o alto grau de informatização que a administração pública tem buscado e alcançado, precisamos fazer uma análise quantitativa e qualitativa dos recursos humanos da Área de TI, já vislumbrando o aumento dos serviços de TI no âmbito de uma Prefeitura totalmente digital, conectada e inteligente, e que possa, efetivamente, atender as demandas internas com rapidez e com qualidade, assim como demandas externas. Para organizar os serviços prestados pela Área de TI, a implantação ou aprimoramento de um catálogo de serviços, uma política de acordos de nível de serviço, uma política de priorização dos tipos de atendimento e a implantação ou aprimoramento de um *service desk* são importantes para mitigar cobranças no feedback sobre qualquer demanda de serviços.

3.1.7 Questão 5

Os sistemas computacionais disponibilizados para o seu trabalho diário estão:

204 respostas



Comentário sobre a Questão 5: No geral os serviços estão disponíveis na maior parte do tempo. Porém, precisamos analisar cuidadosamente estes dados. Nas entrevistas percebemos que alguns setores da PMJ possuem problemas com acesso à internet (Rede WIFI) e a instabilidade da mesma. Independente do problema, é fato que a Área de TI da PMJ precisa estar preparada para a disponibilidade e continuidade desses serviços, uma vez que está sob sua responsabilidade mantê-los em operação e com qualidade para o bom andamento das atividades realizadas e prestadas pela PMJ, conforme já mencionado nos comentários da Questão 2.

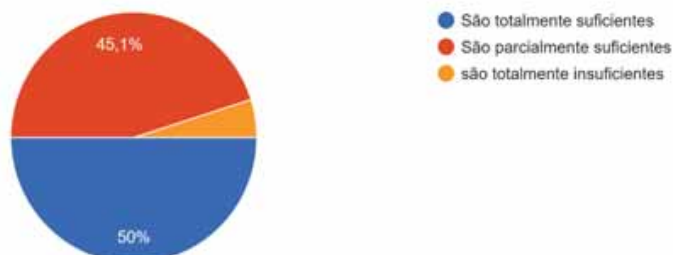
DIAGNÓSTICO



3.1.8 Questão 6

Os equipamentos (computador, impressora, monitor, etc.) utilizados para o seu trabalho diário são suficientes em termos de capacidade e desempenho?

204 respostas



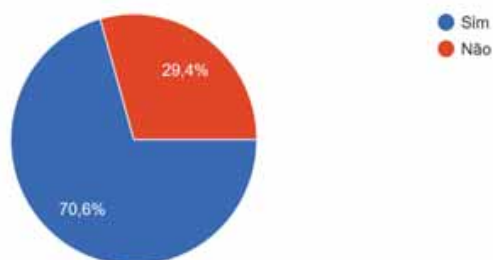
Comentário sobre a Questão 6: Das 204 respostas obtidas, 50% consideram suficientes os equipamentos. Os outros 50% responderam parcialmente suficientes ou insuficientes. Nas entrevistas foi relatado casos de equipamentos defasados. Esses 50% parcialmente ou insuficientes, são extremamente relevantes e devem ser analisados cuidadosamente, para que os equipamentos não limitem a qualidade do serviço prestado pela PMJ como um todo. Uma política de aquisição de equipamentos e uma política de substituição poderia ser definida para minimizar estas deficiências ao longo do tempo. Quando falamos em substituição, precisamos verificar o trabalho realizado pelo funcionário, ou seja, o tipo de software que ele utiliza e confrontar com a capacidade do computador. Somente depois poderemos opinar por uma substituição. Computadores substituídos podem ser utilizados em trabalhos menos complexos ou que exigem menos da capacidade da máquina. Obviamente, um orçamento anual também deve ser alocado para a aquisição de equipamentos, fazendo, esta, parte da política de aquisição da PMJ. Lembrando, também, que se faz necessário uma padronização dos equipamentos a serem adquiridos, facilitando manutenções futuras.

DIAGNÓSTICO

3.1.9 Questão 7

Seria interessante ter um canal de comunicação mensal com o Departamento de TI para discutir sobre os serviços por eles prestados, ou mesmo sugerir novos serviços ou melhorias?

204 respostas

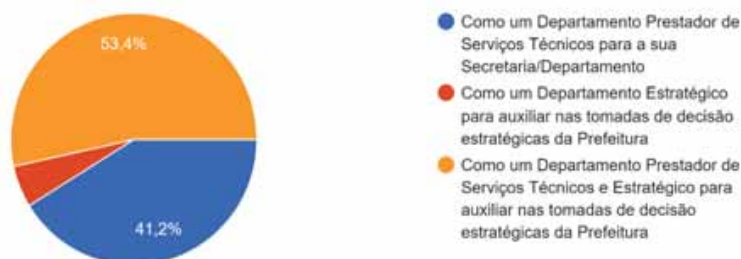


Comentário sobre a Questão 7: 70,6% desejam um canal de comunicação mensal com a TI. Obter um feedback é fundamental para a melhoria contínua de qualquer serviço. Os serviços oferecidos pela Área de TI, sejam eles por meio de software ou hardware, precisam também desse feedback. Como sugestão, uma reunião mensal ou um questionário eletrônico poderiam já trazer uma resposta positiva para o quadro de funcionários da PMJ, além de contribuir com novas ideias ou novos serviços, ou mesmo na solução de problemas enfrentados pela Área de TI.

3.1.10 Questão 8

Como você enxerga o Departamento de Tecnologia da Informação?

204 respostas



Comentário sobre a Questão 8: Somente 5,4% dos entrevistados enxerga a Área de Tecnologia da Informação como estratégica. Esta visão precisa ser mudada, visto que a TI hoje **deve ser estratégica** para o negócio. Basta verificar a dependência da TI dos trabalhos realizados pela PMJ. A TI deve criar e apresentar para a comunidade (interna e externa) a sua missão, visão e princípios, bem como trabalhar fortemente na implantação de uma Governança e Gestão de TI. Uma TI estratégica transforma o

DIAGNÓSTICO



negócio através da tecnologia da informação, atuando como um parceiro estratégico para aumentar a competitividade da empresa, ou seja, passa a atuar diretamente com a alta administração da PMJ munindo-a de informações para aumentar a eficiência administrativa. De acordo com o **Art. 37.** da nossa Constituição de 1988, a eficiência é um dos princípios da Administração Pública.

3.1.11 Questão 9

Você possui algum serviço diário que NÃO seja contemplado por algum software ou sistema informatizado oferecido pela Diretoria de TI?

Comentário sobre a Questão 9:

Esta questão possibilitava uma resposta aberta. Algumas respostas foram compiladas para serem discutidas e apreciadas dentro de um processo formal que será apresentado no decorrer deste PDTI. São elas:

- “ordem de serviço e histórico de serviço”;
- “agenda eletrônica e prontuário médico eletrônico”;
- “Sim, na parte de desenho assistido por computador (AutoCad)”;
- “Um software de agendamento de consultas ocupacionais, onde possa avisar o funcionário sobre o agendamento, como forma de lembrete, bem como também prontuário, receita e atestado eletrônico, pois facilitaria e muito a rotina do setor”;
- “sou ACS e no preenchimento das fichas ainda é no papel, possui tablets para substituir, porém não foram entregues”;
- “Sim. Para o setor onde estou alocado, seria interessante o uso de software específico de gestão escolar. A adoção de tal medida poderia minimizar esperar e otimizar o fluxo de trabalho”;
- “DIGITALIZAÇÃO ARQUIVO ANTERIOR AO SISTEMA 1DOC”;
- “Sim as atividades de atendimento a Notificações, onde há o “fechamento” por Quadra e seu histórico desde 2015”;
- “Constantemente eu preciso solicitar leis e decretos municipais. Meu trabalho seria mais rápido e eficiente se eu tivesse acesso direto ao arquivo. O SENJUR já teve este acesso e hoje não tem mais”;
- “Sim, o arquivo de funcionários não é digitalizado”;
- “Registro de fichas de solicitação de cirurgia, registro de atividades (como envio de materiais para laboratório, recebimento de animais mortos, recebimento de documentação de municípios, cadastro de

DIAGNÓSTICO



- animais, etc.)”;
- “PROGRAMAS DE CRIAÇÃO DE INFORMES PARA DIVULGAÇÃO PARA A POPULAÇÃO”;
 - “sim, dificuldade de acesso ao sistema almoxarifado”;
 - “O processo de informatização da biblioteca tem acontecido de forma lenta por fatores burocráticos e não como cobrar do Departamento de TI uma posição direta, pois são recursos específicos e que adaptamos à medida que necessitamos”;
 - “coleta de preços”;
 - “Declarações de escolaridade, transferências, planilhas de notas, boletim escolar (não possuímos sistema para este tipo de documento)”;
 - “Utilizo de maneira particular o Microsoft Teams para gravar as Oitivas dos Processos Administrativos”;
 - “Encaminhamento fora de Jardinópolis, encaminhamento atestados e guia de perícia”;
 - “Auditoria de exames laboratoriais ainda é realizada de maneira simples com uso do Excel”;
 - “Na educação gostaria de ter um programa de atendimentos dos casos que faço”; acessado pelo nome da criança, constaria os dados os encaminhamentos realizados, avaliação, etc.”;
 - “Ocasionalmente, a Diretoria de Ensino exige que assistamos a *lives* ou vídeos, que não carregam, fazendo com que essa parte do trabalho seja feita fora de horário”;
 - “MANUTENÇÃO DO RKM, SISTEMA DE SENHAS INTEGRADO AO RKM, PORTAL A TRANSPARENCIA FACIL ACESSO E ALIMENTADO, APLICATIVO PARA POPULAÇÃO PARA AGENDAMENTOS E NOTÍCIAS DAS SECRETARIAS”;
 - “O Sistema Betha possui um campo que nos ajude a tirar um relatório e um boleto que contemple somente a matrícula de água solicitada temos que fazer isso manualmente. Digo isso porque atualmente não existe a separação da água no sistema”;
 - “Atribuição de aulas”;
 - “Ferramentas próprias para gestão, como sistema de projeção de receitas e despesas, controles específicos para folha de pagamento, sistema específico para acompanhamento das metas planejadas e realizadas, entre outros”.

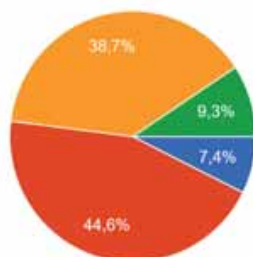
DIAGNÓSTICO



3.1.12 Questão 10

Caso você necessite de conexão com a Internet para exercer sua função, essa conexão tem apresentado problemas ou lentidão? Estamos nos referindo a você acessando para a execução do seu trabalho.

204 respostas



- Sempre apresenta problemas
- Às vezes apresenta problemas, dificultando o meu trabalho
- Às vezes apresenta problemas, mas NÃO atrapalha o meu trabalho
- Nunca apresenta problemas

Comentário sobre a Questão 10: Somente 7,4% dos participantes responderam que a internet não apresenta problemas. Os demais responderam que possuem problemas e, em certas ocasiões, atrapalha o andamento do seu trabalho. Obviamente diversos fatores devem ser levados em conta, como manutenções, problemas com o provedor, problemas físicos e os problemas que não são de responsabilidade da Área de TI (Queda de árvores, por exemplo). A TI precisa verificar e trabalhar para minimizar significativamente estes problemas, sejam eles quedas do serviço ou variação de velocidade. Reafirmamos a necessidade de políticas de continuidade e disponibilidade de serviços, bem como estratégias para verificar estes problemas *in loco*. Em tempo, nas entrevistas com as Secretarias, problemas com WIFI foram relatados.

3.1.13 Questão 11

Você possui alguma sugestão para melhoria dos serviços prestados pela Diretoria de Tecnologia da Informação?

Comentário sobre a Questão 11:

Esta questão, assim como a questão 9, também possibilitava respostas abertas. Da mesma forma, foram compiladas algumas respostas para serem analisadas futuramente, são elas:

- “PRECISAMOS DE COMPUTADORES NOVOS, OS NOSSOS ESTAO SU-CATEADOS PARA PRESTAR UM MELHOR SERVIÇO COM AGILIDADE, UMA MULTIFUNCIONAL SE FAZ NECESSARIA PARA O NOSSO SERVIÇO, É INDISPENSAVEL PARA UM BOM TRABALHO FERRAMENTAS APROPRIADAS”;

DIAGNÓSTICO



- “Que tenha mais recursos humanos para atendimento”;
- “Melhor comunicação e presteza dependendo do funcionário que atende à demanda”;
- “Para meu setor sugiro que as impressoras funcionem com cabo de rede e não wifi, liberação do Youtube para os profissionais assistam vídeos relacionados aos serviços deles”;
- “SIM, SE POSSÍVEL QUE VENHAM ALGUMAS VEZES VISITAR AS SALAS PARA VERIFICAR SE ESTAMOS PRECISANDO DE ALGUMA COISA/SUGESTÃO”;
- “Ter mais funcionários disponível para prestação do serviço quando solicitado, evitando a demora”;
- “Os responsáveis pelo setor são muito competentes e realizam o trabalho de maneira ímpar, porém acredito que eles necessitam de mais colaboradores para auxiliar nas atividades inerentes ao setor”;
- “No momento aparentemente está bom, mas vejo que a Prefeitura precisa fazer novos investimento de atualização na capacidade do software e velocidade para a agilidade dos trabalhos corporativos”;
- “Aumentar o efetivo, criar rotina de otimização com as pastas e unir com o departamento de comunicação”;
- “Acredito q seja necessário a contratação de mais técnicos para auxiliar os já existentes devido ao aumento da demanda neste setor”;
- “Aumento dos recursos humanos para não sobrecarregar o Departamento”;
- “Ter este canal de comunicação com o Departamento de TI para discutir e/ou sugerir novos serviços ou melhorias”;
- “computadores melhores”;
- “Acredito que a equipe de TI está sobrecarregada, devido ao grande volume de trabalho, assim como a equipe da SEOPS também está, devido ao número reduzido de funcionários. Sugiro a contratação de funcionários para ambas as equipes”;
- “Melhorar o site de requisição do almoxarifado, sempre apresenta problemas”;
- “MELHORES EQUIPAMENTOS DE TRABALHO SE DESENVOLVEM MELHOR TRABALHO”;
- “QUE ALGUNS CANAIS DO YOU TUBEM FIQUEM LIBERADOS PARA ACESSO E NÃO TENHA QUE PEDIR LIBERAÇÃO TODA VEZ QUE FOR USAR E OU ASSISTIR OS VIDEOS”;

DIAGNÓSTICO



- “precisa de mais funcionários para atendimento no local de trabalho”;
- “MELHORAR A COMUNICAÇÃO, TER FEEDBACK E UM PRAZO DOS SERVIÇOS EXECUTADOS, TER UM TRATAMENTO MAIS RESPEITOSO QUANDO FAZEMOS SOLICITAÇÃO DE UM TI PRESENCIAL PARA EVITAR DESGASTES DESSA NATUREZA, LEVANDO EM PROL O SERVIÇO E NÃO A PESSOALIDADE”;
- “Apesar do atendimento de suporte, é necessário um retorno com soluções imediatas. A manutenção periódica, mais a implementação de melhorias dos equipamentos, ajudaria bastante na produtividade. Melhoria na estrutura funcional, seria desejável para um bom atendimento. Implementação de novas versões para alguns aplicativos (Excel por exemplo), melhoraria o desempenho”;
- “computadores melhores e pessoal qualificado”;
- “Atualizar os hardwares”;
- “Alterar o cabeamento existente hoje passando o mesmo para fibra ótica, pois, com a tendência de programas Cloud, a exigência da taxa de transmissão de dados será cada vez maior”;
- “Sim, que fosse investido mais recursos ao Setor para que os equipamentos fossem sempre atualizados”;
- “Deveria articular mais com as equipes de atendimento à saúde que dependem do serviço de TI”;
- “melhorar internet”;
- “Poderia ter um sistema para a intenção de matrícula on line, com o serviço de anexar os documentos e aguardar o retorno da Secretaria quanto a vaga”;
- “Sim, sugiro agendamento anual de manutenção e limpeza das máquinas de computadores principalmente de mesa”;
- “melhorar a internet na escola”;
- “Uma internet melhor”;
- “Na saúde mental utilizamos muito a internet, em busca de atividades com paciente, leitura de documentos, vídeos de capacitação e os sites estão bloqueados temos que utilizar nossos celulares, existe uma demora em liberação dos sites também”;
- “Manter os equipamentos, sistemas, software, sempre atualizados”;
- “Melhoria da rede de internet, sendo mais rápida, facilitando o uso do Sistema do Setor”;
- “Sim. Procurar fazer com que os programas se adequem às necessi-

DIAGNÓSTICO



- dades de cada Secretaria, e não com que a Secretaria se adeque a um modelo estabelecido, pois isso nem sempre funciona”;
- “Cada secretaria tem sua necessidade única. Impor algo geral e esperar que funcione em todas as secretarias é, de certa forma, acabar atrapalhando o trabalho em algumas áreas”;
 - “O número de sites bloqueados é excessivo, alguns, são desnecessários, apesar da minha compreensão com esta atitude. E alguns equipamentos estão sempre em falta, além de outros essenciais que não atendem muito bem à nossa necessidade, exemplo: os novos monitores”;
 - “MAIS FUNCIONÁRIOS PARA AUXILIAR NA DEMANDA”;
 - “Separar a água e o IPTU da dívida ativa e que os contribuintes tivessem acesso via site maiores informações de seu débito perante a prefeitura”;
 - “Orientação/treinamento para uso recurso AnyDesk, tenho instalado, mas não sei usar.”
 - “A questão do bloqueio de sites por categorias, acaba dificultando acesso a sites realmente utilizados para trabalho, pois a liberação depende de solicitação prévia com prazo longo para liberação, o que acaba desestimulando e as vezes utilizamos de recursos próprios para buscar a informação rápida. Ex. cotações - cai as vezes em categoria sites de compras, reuniões on line que dependem de liberação imediata, etc.”;
 - “precisa de mais pessoas para trabalhar na equipe”;
 - “Troca do Cabeamento de Rede por fibra ótica”;
 - “É necessário mais funcionário para atendimento no local onde o computador está com problema”.

3.1.14 Síntese das Necessidades Identificadas

Para uma melhor organização deste PDTI e visando à elaboração do Plano de Ações, esta síntese está dividida em quatro eixos:

- **Infraestrutura:** Atualização e manutenção da infraestrutura de TI; Aprimoramento da velocidade de conexão à Internet; Aprimoramento do desempenho dos servidores que hospedam sistemas de informação;
- **Pessoas de TI:** Adequação quantitativa e qualitativa do quadro de pessoal de TI.
- **Processos:** Melhoria da comunicação sobre processos internos, documentos de referência, projetos e atividades da PMJ; Aprimo-

DIAGNÓSTICO



ramento da gestão de projetos de TI; Aperfeiçoamento dos serviços de suporte e manutenção dos processos da PMJ pela TI; Processos manuais que podem ser informatizados;

- **Sistemas:** Aperfeiçoamento e manutenção dos sistemas de informação existentes; Aperfeiçoamento dos serviços de suporte e manutenção de sistemas; Informatização de processos e atividades das secretarias; Implantação de Sistemas; Aquisição de novos sistemas e/ou ferramentas automatizadas;

3.1.14.1 Infraestrutura

Não há uma Política de Aquisição, Troca e Manutenção da Infraestrutura de TI, nem de processos sistemáticos da qualidade dos serviços de internet. Com isso, a infraestrutura de TI apresenta problemas. Tanto a instabilidade da internet, quanto o estado e qualidade dos equipamentos de TI são objetos de reclamação. O Cabeamento Lógico também é um problema e precisa ser revisto urgentemente.

3.1.14.1.1 Pessoal

A Área de TI da PMJ é formada por, apenas, dois funcionários. Existe a necessidade de aperfeiçoar este quadro, em termos de qualidade e quantidade. Não somente para atender as demandas atuais, mas as futuras demandas e as questões de implantação da Governança e Gestão de TI e a LGPD. Apesar do bom atendimento realizado pelo pessoal da TI da PMJ, a contratação de novos profissionais para o Setor, bem como a sobrecarga de trabalhos dos atuais foram enfatizadas no questionário e nas entrevistas.

3.1.14.1.2 Processos

Padronização de processos são necessários. Antes mesmo de informatizar qualquer processo, deve existir uma definição e especificação clara, para que se possa desenvolver internamente ou adquirir de um terceiro uma ferramenta que realmente vá melhorar o trabalho da PMJ, tanto em qualidade como em eficiência. Vale ressaltar a necessidade da definição de uma Arquitetura Cooperativa para a PMJ. Os novos produtos de software, ou mesmo os existentes e que necessitem de atualização, devem ser desenvolvidos tendo como base este padrão de arquitetura, visando facilitar futuras integrações (interoperabilidade) e facilitando análises inteligentes dos dados para decisões, como também, já planejamos uma cidade inteligente, conectada e digital.

DIAGNÓSTICO



3.1.14.1.3 Sistemas (Atuais e a desenvolver)

Existe a necessidade de manutenção, desenvolvimento ou aquisição de sistemas informatizados que trarão agilidade e produtividade na execução das atividades da PMJ. Nas entrevistas e nas respostas abertas do questionário eletrônico foram citados os sistemas para: Gestão Escolar, Planejamento de Despesas x Receitas, Sistema para facilitar as diligências, Gestão da Secretaria da Cultura (Cursos, Alunos, etc.), Gestão dos Laboratórios x Exames, CRAS, CREAS, Gestão Tributária Eletrônica, Gestão da Saúde Ocupacional, etc. Também foi citado a Aquisição do AutoCad e a adesão SINDEC. Por fim, destacamos algumas demandas de melhoria nos sistemas já existentes, a saber: Área da Saúde e diversas melhorias no Sistema Betha. Obviamente, qualquer sistema precisa ser detalhado quantos as suas funcionalidades e expectativas de uso, para que a estratégia (desenvolvimento ou aquisição) seja a mais assertiva possível. Portanto, um processo de Engenharia de Requisitos se faz necessário. Não esquecendo que muitos desses sistemas devem ser padronizados por processos e alinhados à arquitetura corporativa da PMJ, como já relatado no item anterior.

3.2 Diagnóstico da Maturidade em Governança TI

Seguindo com o levantamento de informações um diagnóstico técnico, utilizando ferramentas desenvolvidas pela Universidade Estadual de Londrina, foi realizado. Este diagnóstico demonstra detalhes da Gestão e Governança de TI da PMJ em oito dimensões: governança de TI, gerenciamento de riscos em projetos de software, catálogo de Serviços de TI, continuidade de serviços de TI, portfólio de projetos de TI, gerenciamento de lições aprendidas, transição de serviços de TI, Lei Geral de Proteção de Dados. A seguir são apresentados os resultados. Todos os itens analisados são apresentados por meio de um gráfico de radar, mostrando, numa escala de 0 a 100%, o nível de atendimento dos requisitos de cada dimensão. Além do gráfico, os eixos são descritos e um parecer é emitido para fazer parte das futuras ações a serem implementadas por este PDTI.

DIAGNÓSTICO

3.2.1.1 Governança de TI

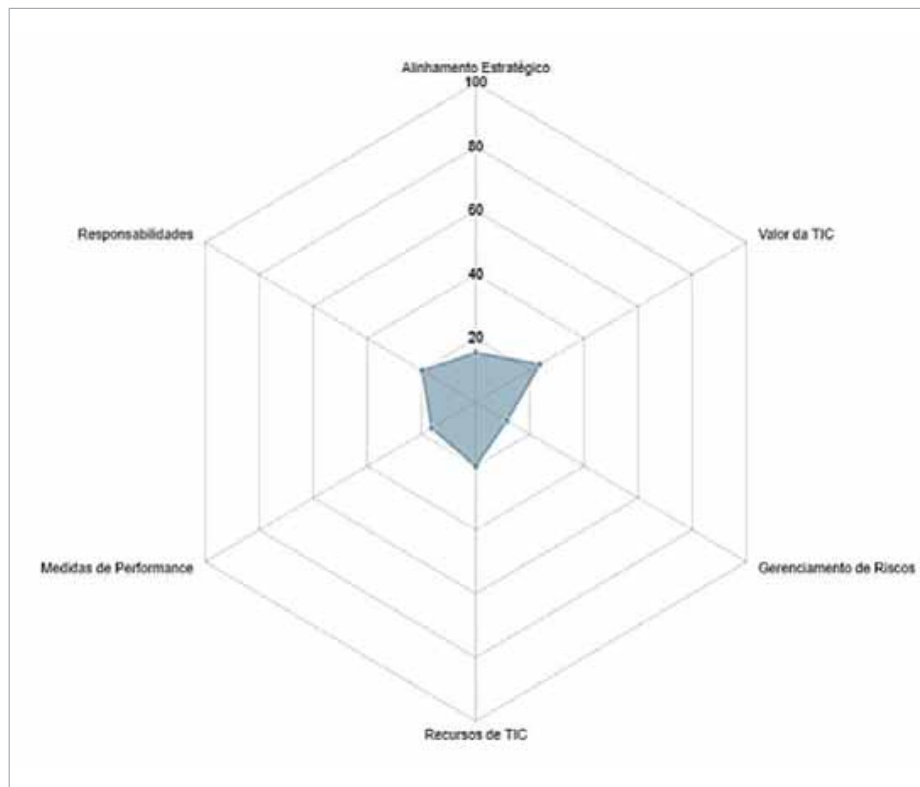


Figura 4: Gráfico da Maturidade da Governança de TI da PMJ

Governança Corporativa de TI é o “sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI é dirigido e controlado. Governança corporativa de TI significa avaliar e direcionar o uso da TI para dar suporte à organização e monitorar seu uso para realizar os planos. Inclui a estratégia e as políticas de uso da TI dentro da organização.” (11)(ABNT NBR ISO/IEC 38500:2018).

Os eixos do gráfico de radar de Governança de TI significam:

- **Alinhamento estratégico:** busca assegurar a integração e alinhamento da TIC da organização com seu planejamento e seus objetivos estratégicos;
- **Valor da TI:** busca assegurar que a TI está retornando os benefícios (valor) esperados para a organização, por meio da otimização dos investimentos;
- **Gerenciamento de riscos:** busca proteger os ativos de TI da organização por meio da recuperação de dados ou da continuidade dos serviços mediante algum incidente, mantendo a operacionalidade dos serviços de TI;
- **Recursos de TI:** busca o controle e otimização do uso da infraes-

DIAGNÓSTICO



- **Medidas de performance:** busca monitorar e controlar a implementação de estratégias e projetos de TI na organização, bem como seus recursos disponíveis e serviços relacionados;
- **Responsabilidades:** tem o objetivo de definir papéis e responsabilidades sobre as decisões de TI e assegurar o seu conhecimento por toda a organização.

Analisando o resultado do diagnóstico de Governança de TI, verifica-se que a Governança de TI da PMJ encontra-se num nível de maturidade baixo. Não se analisa ROI ou qualquer outra métrica de retorno ou performance. Não há análise para otimização de recursos de TI. As responsabilidades não estão definidas. A questão do gerenciamento de riscos deve ser implantada urgentemente, não só em termos de projeto de desenvolvimento, mas também em relação a todos os projetos que envolvam a TI. Mas adiante falaremos sobre portfólio de projetos. A análise dos riscos é um dos pontos para decidirmos quais projetos irão para produção e quais ainda ficarão aguardando para serem implementados. Este passo também é essencial para a implantação de uma Governança de TI.

3.2.1.2 Gerenciamento de Riscos em Projetos de Software

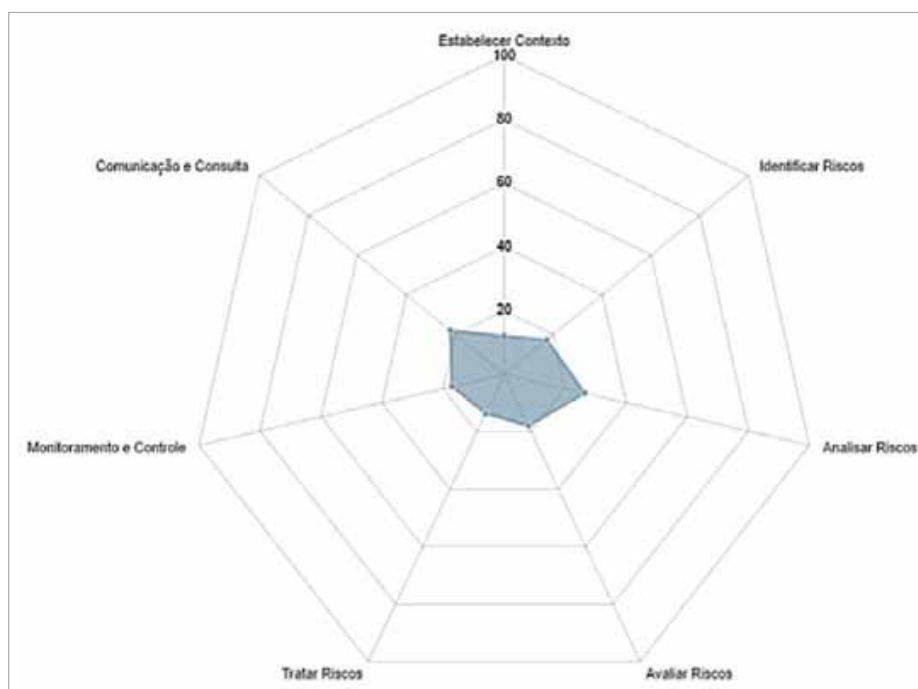


Figura 5: Gráfico da Maturidade do Gerenciamento de Riscos em Projetos de Software da PMJ

DIAGNÓSTICO



De acordo com o Guia PMBOK (PMI, 2017) (12)

“O gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de condução do planejamento, da identificação, da análise, do planejamento das respostas, da implementação das respostas e do monitoramento dos riscos em um projeto. O gerenciamento dos riscos do projeto tem por objetivo aumentar a probabilidade e/ou o impacto dos riscos positivos e diminuir a probabilidade e/ou o impacto dos riscos negativos, a fim de otimizar as chances de sucesso do projeto.”

Os eixos do gráfico de Gerenciamento de Riscos em Projetos de Software significam:

- **Identificar Riscos:** realização de análises nos planos do projeto para obter uma lista de riscos. Para elaborar o catálogo de riscos realizam-se reuniões de brainstorming, análises documentais, entrevistas com os interessados, consultas no Banco de Dados Histórico (BDH) da organização, podendo-se aplicar, por exemplo, o método Delphi para identificar e estimar os impactos dos riscos em projetos cujo domínio é desconhecido;
- **Estabelecer o Contexto:** definição dos parâmetros que irão nortear as atividades de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos, bem como comunicação entre os interessados. Para tanto, podem-se realizar reuniões, entrevistas com todos os envolvidos com o projeto, consultas ao BDH da organização e aplicar-se o método Delphi;
- **Analisar Riscos:** compreensão dos riscos identificados para gerar uma lista de riscos analisados. O processo de análise consiste em implementar protótipos do produto ou parte dele, montar e analisar árvores de decisão, elaborar de matrizes de probabilidade/impacto e aplicar a técnica denominada “e se” (*what if*);
- **Avaliar Riscos:** comparação dos riscos analisados com os parâmetros estabelecidos para classificar a lista de riscos de acordo com a sua criticidade. Para tanto, pode-se realizar simulações, análises de causa/consequência, análises estatísticas e de informações do BDH da organização;
- **Tratar Riscos:** ações para desenvolver os planos de tratamento dos riscos, planos de contingência e implementar as ações necessárias. Tais ações resultam em relatórios de desempenho e lições aprendidas, que são armazenadas no BDH da organização;
- **Monitoramento e Controle:** atividades para determinar a eficiência

DIAGNÓSTICO



cia do processo de gerenciamento de risco (GR). As informações obtidas resultam de medições realizadas durante a execução dos serviços do framework. Tais dados representam a evolução das atividades de GR dentro do Plano de Desenvolvimento de Software da organização;

- **Comunicação e Consulta:** identificação dos envolvidos com o projeto e os meios de comunicação necessários para disseminar as informações entre todos. Esta atividade resulta em indicadores de qualidade e na própria informação transmitida aos interessados.

Analisando o resultado do diagnóstico do Gerenciamento de Riscos, verifica-se que a PMJ está em um nível de maturidade muito baixo. Não são elaborados projetos formais para desenvolvimentos de produtos de TI, assim, não se identificam, analisam, avaliam, monitoram, controlam tratam ou comunicam-se seus riscos. A questão do gerenciamento de riscos deve ser implantada urgentemente, não só em termos de projeto de desenvolvimento, mas também em relação a todos os projetos que envolvam a TI. Mas adiante falaremos sobre portfólio de projetos. A análise dos riscos é um dos pontos para decidirmos quais projetos irão para produção e quais ainda ficarão aguardando para serem implementados. Este passo também é essencial para a implantação de uma Governança de TI.

3.2.1.3 Catálogo de Serviços de TI

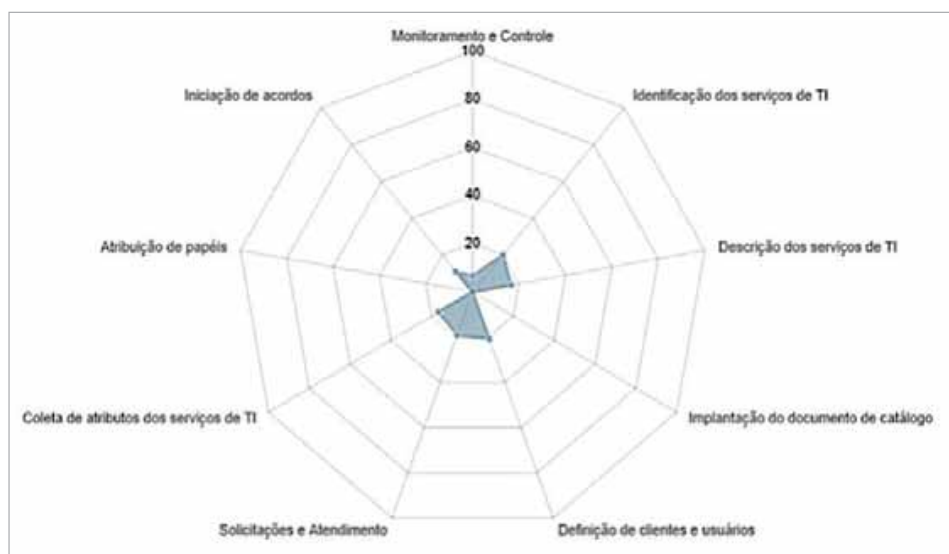


Figura 6: Gráfico da Maturidade do Gerenciamento de Catálogo de Serviços da Prefeitura Municipal de Jardinópolis

DIAGNÓSTICO



O Catálogo de Serviços de TI é uma lista de serviços ativos providos aos clientes e tem como propósito prover uma fonte simples e central de informações consistentes a respeito de todos os serviços disponíveis, assegurando que os responsáveis possam visualizar seus atributos, os processos do negócio com que lidam e os níveis de qualidade esperados (13–15) O Catálogo de Serviços de TI é um elemento chave para uma organização, pois permite a redução e a transparência de custos, ocasionada pela padronização da entrega de processos (16).

Os eixos do gráfico de radar do Catálogo de Serviços de TI significam:

- **Identificação dos serviços de TI:** identificar todos os serviços de TI em toda a organização;
- **Descrição dos serviços de TI:** descrever todos os serviços de TI identificados pelo item anterior. A descrição tem que ser feita de forma clara, breve e sem utilização de termos técnicos, sendo compreensível para todos os usuários da organização, e não somente para o pessoal da TI;
- **Implantação do documento de Catálogo:** iniciar a criação do Catálogo de Serviços de TI, seja um sistema desenvolvido exclusivamente para este fim, ou mesmo uma planilha ou documento;
- **Definição de Clientes e Usuários:** definir em cada serviço de TI os usuários, os contatos de suporte e os contatos dos responsáveis pelas áreas que o utilizam;
- **Solicitações e Atendimento:** alinhar os objetivos de negócios do cliente com as possibilidades do Departamento de TI. Realizado este Serviço, o cliente terá a ciência das dependências para que a equipe de TI forneça cada serviço de TI, e, a conscientização do Departamento de TI, esclarecendo os impactos que a indisponibilidade do serviço de TI ocasiona;
- **Coleta dos Atributos dos Serviços de TI:** coletar todos os requisitos necessários para prover os serviços de TI, os requisitos externos, os requisitos dos fornecedores e se existem requisitos compartilhados por mais de um serviço de TI;
- **Atribuições de Papéis:** atribuir um gestor para cada serviço de TI e a divulgação do catálogo para as partes interessadas;
- **Iniciação de Acordos:** regularizar o cadastro de serviços de TI antes que estes sejam ofertados aos usuários, estabelecer políticas de uso e políticas de solicitação de uso, acordos de nível de serviço e acordo de nível operacional dos serviços de TI e gerenciar os incidentes;

DIAGNÓSTICO



- **Monitoramento e Controle:** monitorar e controlar o Catálogo de serviços, mantendo os dados íntegros e atualizados.

Analisando o resultado do diagnóstico do Catálogo de Serviços da PMJ, verifica-se que o nível de maturidade é muito baixo. Não há um catálogo de TI com definição de serviços, clientes, acordos de níveis de serviços (SLA) e papéis e responsabilidades. Assim, o catálogo não pode ser monitorado e controlado. Existe a necessidade urgente da definição desta ferramenta, dada a sua importância para o planejamento da expansão ou redução de serviços, mediante a estratégia da Organização.

3.2.1.4 Continuidade de Serviços de TI

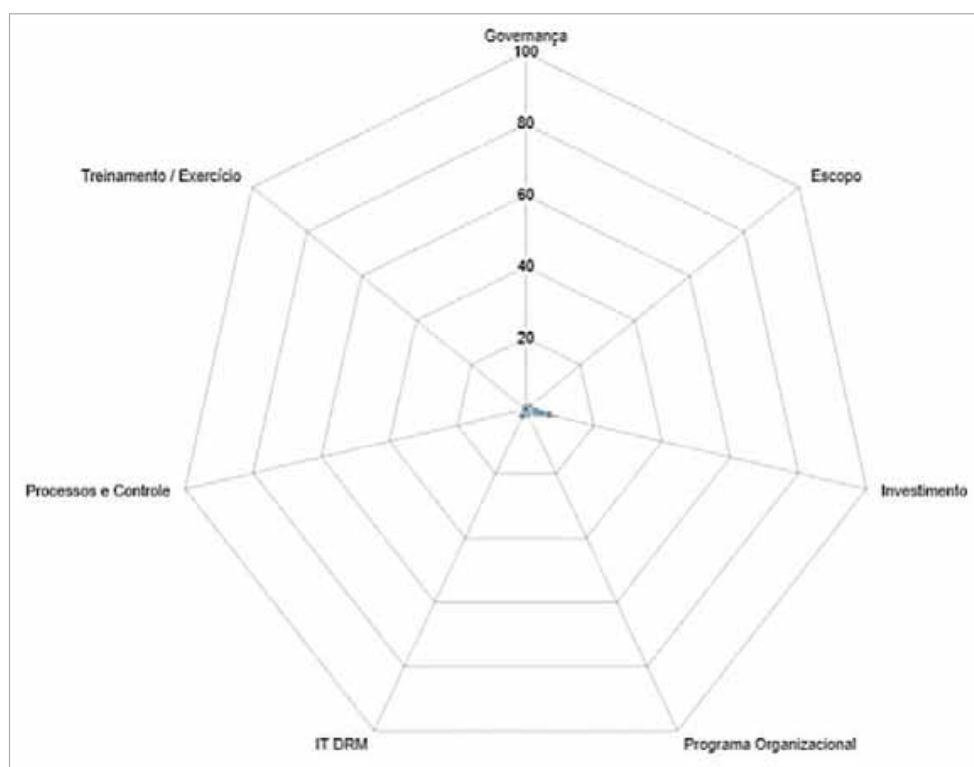


Figura 7: Gráfico da Maturidade do Gerenciamento de Continuidade de Serviços de TI da Prefeitura Municipal de Jardinópolis

Segundo o ITIL 4 (ANELOS, 2019) (17), o objetivo da prática de gerenciamento de continuidade de serviço é:

“Garantir que a disponibilidade e o desempenho de um serviço sejam mantidos em níveis suficientes em caso de desastre. A prática fornece uma estrutura para desenvolver a resiliência organizacional com a

DIAGNÓSTICO



capacidade de produzir uma resposta eficaz que proteja os interesses dos principais interessados e a reputação, a marca e as atividades de criação de valor da organização.”

Ainda segundo o ITIL 4 (ANELOS, 2019) (17), o gerenciamento de continuidade de serviço:

“Oferece suporte a um gerenciamento geral de continuidade de negócios (BCM) e ao recurso de planejamento, garantindo que a TI e os serviços possam ser retomados dentro dos prazos de negócios necessários e acordados após um desastre ou crise. É acionado quando uma interrupção de serviço ou risco organizacional ocorre em uma escala maior que a capacidade da organização de lidar com isso com práticas normais de resposta e recuperação, como gerenciamento de incidentes e grandes incidentes. Um evento organizacional dessa magnitude é normalmente chamado de desastre.”

Os eixos do gráfico de radar da Continuidade dos Serviços de TI significam:

GOVERNANÇA:

- Nível 1: o Programa de Continuidade de Serviços de TI está desconectado da Alta Administração.
- Nível 2: o Programa de Continuidade de Serviços de TI está alinhado com a Alta Administração, inclusive com a definição dos objetivos de recuperação.
- Nível 3: além dos alinhamentos, há a realização de um balanço interno para contemplar a implementação e manutenção deste Programa.
- Nível 4: há tanto o alinhamento com os clientes e fornecedores quanto a recuperação e disponibilização de requisitos.
- Nível 5: há monitoramento e melhoria contínua do Programa de Gestão de Continuidade de Serviços de TI.

DIAGNÓSTICO



ESCOPO:

- Nível 1: não há definição de métricas para a Gestão de Continuidade de Serviços de TI.
- Nível 2: tem-se a definição de um mínimo de métricas para a composição da Gestão de Continuidade.
- Nível 3: além das métricas definidas, há, também, a definição do nível de serviço de tempo de recuperação.
- Nível 4: as métricas são tratadas e validadas junto à Alta Administração.
- Nível 5: contempla o monitoramento e atualização das métricas propostas para a Gestão dos serviços de TI.

INVESTIMENTO:

- Nível 1: a necessidade de investimentos em projeto de Continuidade de Serviços de TI não possui visibilidade da Alta Administração.
- Nível 2: tem-se uma visão dos investimentos necessários para a Continuidade de Serviços de TI pela Gestão.
- Nível 3: há conectividade dos objetivos de Continuidade de Serviços de TI com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização.
- Nível 4: há ligação dos investimentos de Continuidade dos Serviços de TI com os objetivos estratégicos de longo prazo.
- Nível 5: os projetos de Continuidade dos Serviços de TI são revisados regularmente para que haja conformidade com os orçamentos planejados.

PROGRAMA ORGANIZACIONAL DE CONTINUIDADE DE SERVIÇOS DE TI:

- Nível 1: o Programa Organizacional de Continuidade de Serviços de TI é inexistente ou totalmente desconectado da Política Organizacional da Organização.
- Nível 2: tem-se o alinhamento do programa organizacional definidos na política, porém, focados somente nas estratégias principais da organização.

DIAGNÓSTICO



- Nível 3: há a preocupação da organização em divulgar a gestão da continuidade de serviços de TI e recuperação de desastre com todos os servidores da organização.
- Nível 4: trata da integração entre o gerenciamento da continuidade de serviços de TI com o gerenciamento da recuperação de desastre.
- Nível 5: é necessária a completa integração dos planos de missão crítica com a recuperação de desastre, aliados com a definição de serviços mínimos necessários para a Continuidade dos Serviços de TI.

GESTÃO DE RECUPERAÇÃO DE DESASTRE:

- Nível 1: os riscos e os impactos que interferem diretamente nos serviços da organização estão identificados.
- Nível 2: estão definidos os critérios de tratamento destes riscos e uma avaliação do impacto que destes riscos é realizada.
- Nível 3: há um plano de ação para minimizar os riscos de descontinuidade dos serviços de TI.
- Nível 4: há divulgação das informações e atualização do processo de documentação.
- Nível 5: está implementado o monitoramento dos riscos.

PROCESSOS E CONTROLE:

- Nível 1: os processos de recuperação não estão devidamente definidos.
- Nível 2: os processos estão definidos e os responsáveis pelas atividades de recuperação têm suas competências definidas e avaliadas sistematicamente.
- Nível 3: são declarados e definidos os tempos de recuperação (Tempo, Ponto e Interrupção máxima aceitável).
- Nível 4: uma ferramenta para a gestão desse processo está implantada.
- Nível 5: o monitoramento dos processos e um plano de melhoria contínua para essa modalidade estão implantados.

DIAGNÓSTICO



TREINAMENTO/EXERCÍCIOS:

- Nível 1: não há definições sobre treinamentos e exercícios para a recuperação dos serviços.
- Nível 2: há treinamento para todos os servidores e exercícios de recuperação são simulados.
- Nível 3: o treinamento é feito de maneira personalizada, sendo atribuídos papéis e funções específicas no processo de recuperação dos serviços.
- Nível 4: tanto os treinamentos quanto os exercícios de recuperação são planejados e o resultado contempla a avaliação individual dos servidores.
- Nível 5: um Programa de Conscientização da Gestão de Continuidade dos Serviços de TI está implantado e passa por revisões periódicas, havendo atualização dos treinamentos, quando necessário.

Analisando o resultado do diagnóstico da Continuidade de Serviços de TI da PMJ, verificamos que o nível de maturidade é nulo praticamente. Existe a necessidade urgente da implantação de um processo Gerenciamento de Continuidade de Serviços de TI (GCSTI), correndo-se o risco dos serviços de TI da PMJ pararem e não retornarem rapidamente, causando problemas e prejuízos para a Prefeitura e para a comunidade.

DIAGNÓSTICO

3.2.1.5 Portfólio de Projetos de TI

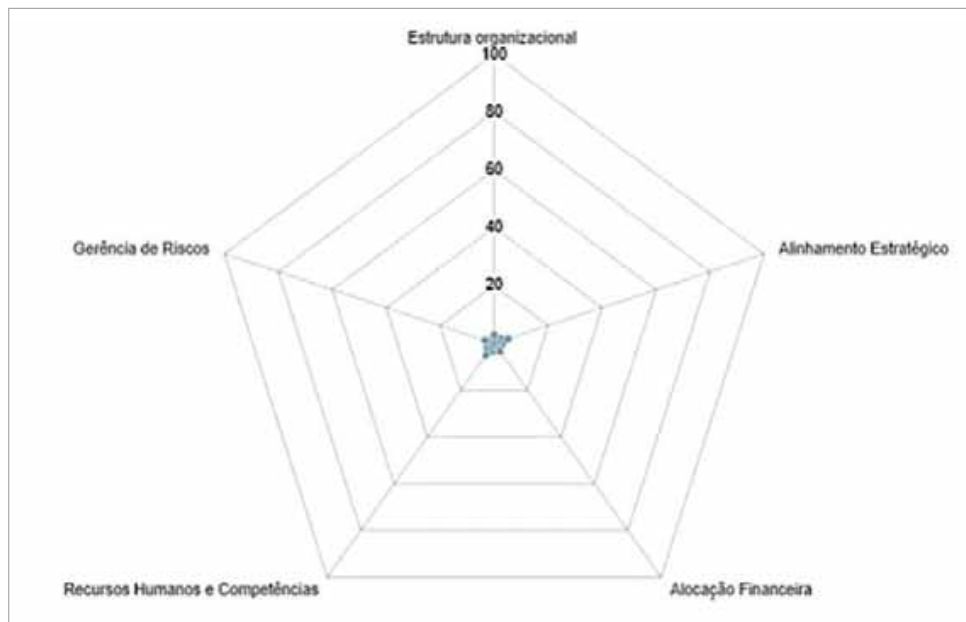


Figura 8: Gráfico da Maturidade do Gerenciamento de Portfólio de Projetos de TI da Prefeitura Municipal de Jardimópolis

O gerenciamento de Portfólio de Projetos (GPP) é um tema relevante para as organizações que pretendem estabelecer um processo de seleção e priorização de projeto focado no alinhamento às estratégias corporativas. Isso significa gerir o conjunto de projetos permitindo a alocação adequada de recursos, sejam eles financeiros, humanos ou tecnológicos, possibilitando assim, uma gestão integrada de investimentos(18).

O GPP inclui atividades como identificação, avaliação, seleção, priorização e balanceamento de projetos que deverão compor o portfólio, sendo que estas atividades devem suportar a consistência da estratégia organizacional alinhadas à visão, missão e valores (19). A seleção de portfólios objetiva combinar um conjunto de projetos, considerando não somente as restrições e características individuais de cada um, mas também as relações existentes entre estes, otimizando um ou mais objetivos. Isto permite com que os projetos corretos sejam escolhidos para compor o portfólio da organização aumentando, portanto, as chances de uma correta implementação da estratégia organizacional (20).

Os eixos do gráfico de radar do Portfólio de Projetos significam:

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: a estrutura organizacional é o que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.

DIAGNÓSTICO



- Nível 1: Não há estrutura organizacional definida – existe apenas estrutura informal, desenvolvimento de atividades rotineiras e projetos ocorrem simultaneamente, não há divisão clara dos setores;
- Nível 2: Existe estrutura organizacional imatura – as estruturas são simples e desconhecidas pelos servidores, funções dos servidores não são definidas, existência de alta interferência entre departamentos;
- Nível 3: Existe estrutura organizacional madura – servidores da organização tem função definida, porém os projetos são executados com operações de rotina, não há fatores de gestão ligados a Gerenciamento de Portfólio de Projetos;
- Nível 4: Existe estrutura organizacional concebida – há setores de projetos, programas e portfólio, existe a figura do gerente de cada uma dessas áreas, os colaboradores conhecem a estrutura e suas funções são definidas, não há interferências de outros departamentos;
- Nível 5: Existe estrutura organizacional definida – a organização conta com o PMO (Escritório de Gerenciamento de Projetos), os membros dos projetos se dedicam integralmente aos projetos, programas e portfólio, trabalho constante na busca de melhoria contínua.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: os projetos aprovados necessitam estar de acordo com a estratégia da organização.

- Nível 1: O portfólio de projetos não está alinhado com a estratégia da organização – as atividades são efetuadas rotineiramente, não há ligação com as estratégias determinada pela alta gestão, servidores desconhecem ou não é clara a missão, visão e valores da organização. A organização falha devido à falta de conhecimento quanto à gestão de projetos, programas e portfólio;
- Nível 2: Conceito pré-maturo de alinhamento estratégico – servidores identificam missão, visão e valores da organização. Identificação da estratégia é vista dentro da organização, existência madura de ligação imatura dos projetos de TI com o planejamento da alta direção, começa a identificação de projetos e programas, porém sem documentação ou base de dados adequada;
- Nível 3: Alinhamento estratégico de projetos de TI – os projetos e programas são identificados e registrados em um repositório, po-

DIAGNÓSTICO



- rém não são categorizados e selecionados pelo portfólio. Metas e processos são definidos, agregando valor a operações rotineiras;
- Nível 4: Existência do PMO e alinhamento estratégico de portfólio de projetos de TI – produtos, projetos, programas atendem e tem sincronia com os critérios da organização definidos pela alta gestão. Projetos e programas passam por identificação, seleção, aprovação, autorização e execução, sempre alinhados com os objetivos estratégicos, projetos que não atendem esses critérios são descartados, as definições são geradas através do portfólio de projetos;
 - Nível 5: Melhoria contínua – busca de performance para o portfólio em atendimento ao alinhamento estratégico, expansão de programas e portfólio, gerar valor para a organização.

ALOCAÇÃO FINANCEIRA: O eixo Alocação Financeira é responsável por garantir que os recursos financeiros sejam fornecidos para o projeto a qualquer momento, que os objetivos financeiros do projeto possam ser cumpridos e que o status financeiro seja monitorado, reportado e devidamente utilizado para uma gestão adequada dos recursos financeiros. Alocar os recursos financeiros a prioridade de cada componente do portfólio guia a decisão de alocação financeira, pois cada componente requer um valor para ser executado:

- Nível 1: Ausência de gestão financeira – não há sistema de controle financeiro, orçamento, alocações de verbas para projetos e estratégia da organização. Controle financeiro efetuado para atender minimamente a legislação vigente. Sofre com limitações financeiras para desenvolver projetos;
- Nível 2: Gestão financeira inicial – controles paralelos de finanças, como o uso de planilha eletrônica para gestão financeira, conta com noções de alocação de recurso, pequena destinação de recursos para alguns projetos, foco no pagamento dos fornecedores, não possuem controle de retorno de investimento em projetos;
- Nível 3: Alocação financeira madura – a organização possui sistema informatizado de gestão financeira, foco dos recursos nos projetos ligados à estratégia da organização definido através do portfólio de projetos. Negociações de alto valor efetuadas de forma intensa. Existência de cobrança através da alta direção para diminuição de custos fixos e variáveis, e aumento de receita;

DIAGNÓSTICO



- Nível 4: Alocação financeira definida – existência de controle através do PMO, conta com servidores integralmente dedicados à gestão financeira, alta direção acompanha resultados econômicos, possui controles de investimento, custos diretos, custos indiretos, custos administrativos, divisão dos custos no projeto e limite de variações aceitáveis no orçamento que é definido para cada setor;
- Nível 5: Melhoria contínua da gestão financeira – utilização de sistema informatizado e integrado de gestão financeira, com otimização de ROI e controle de retorno dos investimentos em projetos, programas e portfólio.

RECURSOS HUMANOS E COMPETÊNCIAS: Neste eixo, as organizações precisam implementar treinamentos contínuos para os gerentes e equipes de projetos, ter um processo formal para desenvolver as competências, um processo formal e efetivo de transferência do conhecimento, bem como capacitações voltadas para as habilidades interpessoais:

- Nível 1: Quantidade de recursos humanos insuficiente ou competências imaturas – não há definição de processos, procedimentos quanto a esse serviço. Não há servidores específicos para desenvolver os projetos, os serviços rotineiros e de projetos são desenvolvidos por qualquer colaborador da organização de forma imatura;
- Nível 2: Quantidade de recursos humanos suficientes e competências em desenvolvimento – existem servidores com função definida em quantidade suficiente e com competência para gestão e execução
- Nível 3: Competências em gestão da mudança – além de estarem em número suficientes e possuírem competência para gestão e execução, os servidores possuem competência para gestão de mudança;
- Nível 4: Orientação para resultado – além de estarem em número suficientes e com competência necessárias, uma política de desenvolvimentos dos servidores e de seus resultados está em curso. Definição de metas e requisitos são definidos para assumir uma posição específica dentro do desenvolvimento de projetos, programas e portfólio. exigência de certificações para trabalhar com projeto, programas, portfólio e áreas relacionadas;
- Nível 5: Melhoria contínua das competências e dos resultados –

DIAGNÓSTICO



Políticas e processos de e desenvolvimento contínuo das competências e dos resultados estão em implantadas.

GERENCIAMENTO DE RISCOS: Este eixo deve gerenciar os riscos de cada componente do portfólio, deve ter suas oportunidades e ameaças, internas e externas avaliados em nível organizacional e como esses riscos podem impactar o alcance do planejamento estratégico e seus objetivos.

- Nível 1: Gerenciamento de riscos imaturo – a organização não realiza o gerenciamento de riscos de projetos de TI, existe despreparo ou ausência de capacidade para administrar eventuais riscos. Não há documentações dos riscos que eventualmente surgem;
- Nível 2: Gerenciamento de riscos conhecido – identificação e gerência inicial dos eventuais riscos característicos dos projetos. Não há padronização e registros formais dos riscos encontrados. Inicia-se a capacitação para registros e documentações dos riscos;
- Nível 3: Gerência de riscos padronizada – formalização dos riscos nos projetos, programas e portfólios. Foco em mitigar ameaças, identificação de dificuldades, desenvolvimento de estudos e metodologias para trabalhar com riscos. Redução de exposição aos riscos;
- Nível 4: Riscos gerenciados – apresenta analisa quantitativa e qualitativa dos riscos, são identificados, avaliados, controlados e respondidos, existência de planos de respostas e definição de como serão monitorados e controlados durante o ciclo de vida do portfólio. O PMO desenvolve matriz de riscos do portfólio, plano de gerenciamento, identificação de riscos positivos, diagnóstico e monitoramento. Utilização de software para gerenciamento de risco;
- Nível 5: Gerenciamento de riscos otimizado – atualização constante dos riscos, análise periódica e sistemática refletindo as mudanças e as respostas, busca de soluções estratégicas. Profunda e complexa análise de riscos em cenários de grandes e múltiplos projetos, programas e portfólios. Redução das ameaças e aumento das oportunidades, devido à gestão dos riscos e oportunidades, utilizando banco de dados histórico com informações identificadas em cenários anteriores.

Analisando o resultado do diagnóstico do Portfólio de Projetos de TI da PMJ, verifica-se que o nível de maturidade é muito baixo. Não há estrutura organizacional definida para realizar a governança dos portfólios de

DIAGNÓSTICO



projetos de TI. Não há o alinhamento sistemático desse portfólio com o Administração da PMJ. Também não há um sistema para controle financeiro-orçamentário de tal portfólio. Os recursos humanos são insuficientes (duas pessoas para todas as atividades), são os mesmos responsáveis pelas rotinas de TI. Não há gerenciamento formal de riscos dos projetos.

Existe a necessidade urgente da implantação deste Gerenciamento de Portfólio de Projetos, para que o investimento seja efetivamente realizado em projetos que tragam resultados efetivos para a PMJ e para a Comunidade e que, principalmente, estejam alinhados aos objetivos estratégicos da Administração da PMJ.

3.2.1.6 Gerenciamento de Lições Aprendidas

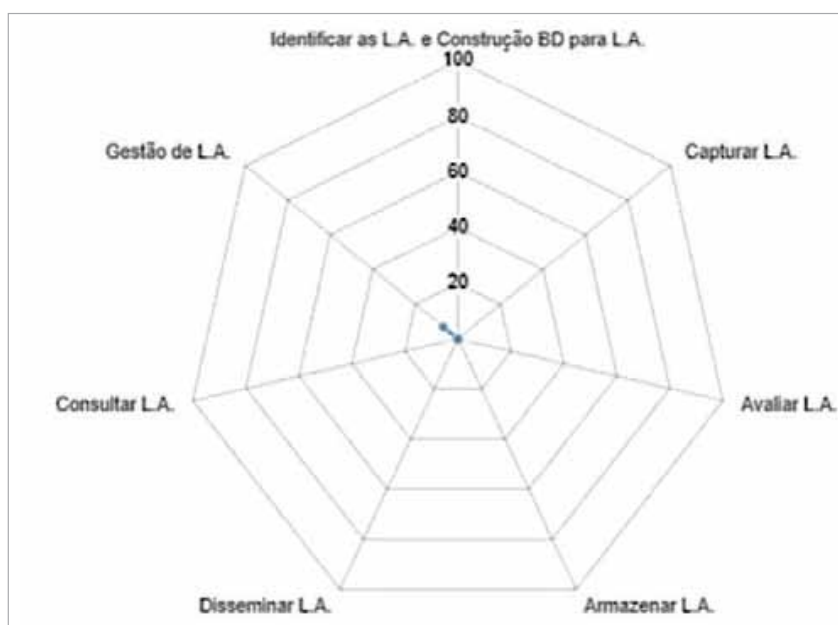


Figura 9: Gráfico da Maturidade do Gerenciamento de Lições Aprendidas de TI da Prefeitura Municipal de Jardinópolis

Lições aprendidas podem ser definidas como experiências fundamentais que contêm certa relevância para projetos futuros (21).

Segundo Campelo et al (22), as Lições Aprendidas apresentam-se como uma ferramenta eficaz para reter conhecimento tácito estimulando a socialização, externalização, combinação e internalização de informações importantes em organizações e projetos.

Ainda segundo Campelo et al (22), o registro explícito (externalização) e a utilização de lições aprendidas ao longo do ciclo de projetos trazem vantagens como: otimização de tempo e recursos, expertise competitiva e melhoria contínua do processo de gerenciamento de projetos.

Os eixos do gráfico de radar de Gerenciamento de Lições Aprendidas significam:

DIAGNÓSTICO



Identificar LA e Construir Base de Dados para LA: Existência de análise no Processo de Desenvolvimento de Software **e na gerência de projetos**, sobre quais são as atividades que podem gerar uma LA. Catálogo de LA. Banco de Dados (BD), específico para o armazenamento de LA, ou, pelo menos, apêndice voltado à LA, dentro do banco de dados histórico da organização;

Capturar LA: Existência de técnicas para capturar eventuais LA dentro da organização. Definição de formas e métodos q para realizar essa captura. Definição de quais são os profissionais que poderão realizar a captura;

Avaliar LA: Definição de um crivo sobre quais LA, após serem capturadas, poderão ser armazenadas ou descartadas. Mecanismos e métodos para a avaliação das LA capturadas pelos usuários. Definição dos profissionais que serão responsáveis por investigar quais serão aceitas ou não;

Armazenar LA: Desenvolvimento de campos específicos para a catalogação de LA, por exemplo: nome, **á**rea, projeto, fase em que se encontra, impacto dentro da organização, entre outros;

Disseminar das LA: Disseminação das LA dentro da organização. Existência de portal sobre LA, envio de e-mails, de mensagens e divulgação de cada nova LA, armazenada no banco de dados;

Consultar LA: Consulta das LA por meio de palavras-chaves, área de conhecimento, ou qualquer outra informação pertinente e que foi previamente armazenada no cadastro da LA;

Gerir LA: Realizar a completa gestão do conhecimento por meio da prática da gestão de LA. Garantia da disseminação do conhecimento, fazendo com que todos os membros da organização tenham acesso, as LA disponíveis.

Analisando o resultado do diagnóstico do Gerenciamento de Lições Aprendidas da PMJ, verificou-se que o nível de maturidade é nulo. Não são identificadas, avaliadas, armazenadas, disseminadas, consultadas e geridas as lições aprendidas. A implantação deste Gerenciamento de Lições Aprendidas é urgente para que seja possível o armazenamento das lições e, obviamente, sua consulta e reaproveitamento, gerando produtividade e uma gestão do conhecimento, que é um ativo organizacional e que pertence à Prefeitura.

DIAGNÓSTICO

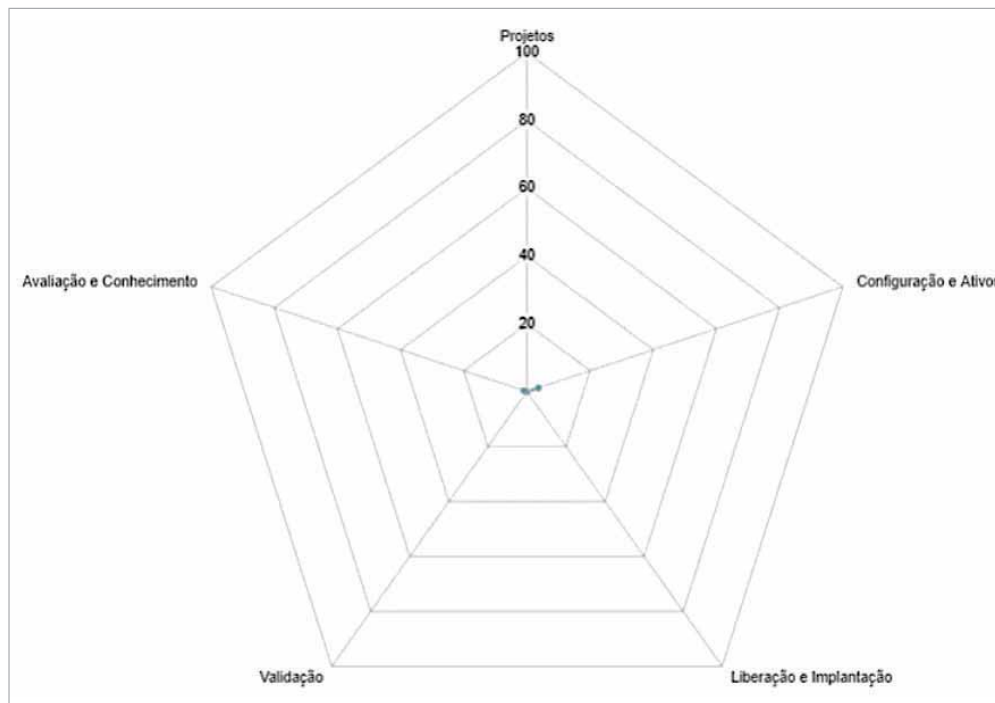
3.2.1.7 Transição de Serviços de TI

Figura 10: Gráfico da Maturidade do Gerenciamento de Transição de Serviços de TI da Prefeitura Municipal de Jardimópolis

Segundo (23), o escopo da Transição de Serviço trata da transição de serviços, novos ou modificados, para a operação de TI.

Ainda segundo (23), transição de serviço possui os seguintes objetivos:

- Planejar e gerenciar as mudanças de serviço de maneira eficiente e eficaz;
- Gerenciar riscos relacionados a serviços novos, modificados ou aposentados;
- Implantar com êxito versões de serviço em ambientes suportados;
- Definir expectativas corretas sobre o desempenho e uso de serviços novos ou alterados;
- Garantir que as mudanças de serviço criem o valor esperado do negócio;
- Fornecer conhecimento e informações de boa qualidade sobre serviços e ativos de serviço.

DIAGNÓSTICO



Os eixos do gráfico de radar de Transição de Serviços de TI significam:

Projeto: Este eixo é o principal responsável por toda a etapa de planejamento, mudança e estruturação de uma transição de serviços. Ela é crucial na realização de várias tarefas importantes para iniciar a transição de serviços. Apresenta como objetivos: Coordenar atividades entre projetos, fornecedores e equipes de serviço, realizar a manutenção de serviços novos ou alterados em ambientes adequados mantendo as estimativas de custo, qualidade e tempo previstos.

Configuração e Ativos: Eixo que apresenta o serviço responsável pela gestão de ativos e configurações de serviços. Nela, os objetivos são: Identificar, controlar, registrar, relatar, auditar e verificar serviços e outros Itens de Configuração (IC) e garantir a sua integridade e as configurações necessárias para controlar os serviços.

Liberação e Implantação: A Liberação e Implantação tem por finalidade gerenciar o lançamento e implantação e planejar, programar e controlar a criação, o teste e a implantação de lançamentos, fornecendo a nova funcionalidade exigida pela organização e protegendo a integridade dos serviços existentes.

Validação: Pretende-se, na Validação, verificar a qualidade dos serviços criados/modificados e assegurar as funcionalidades propostas e planejar e implementar um processo estruturado de validação e teste que forneça evidência objetiva de que o serviço novo ou alterado oferecerá suporte aos requisitos de negócios e demais partes interessadas, incluindo os níveis de serviço acordados.

Avaliação e Conhecimento: Na Avaliação e Conhecimento estão concentrados os serviços responsáveis pela avaliação da mudança e pela base de conhecimento da organização. A sistematização e organização desse conhecimento são fatores cruciais para que ele não se torne um empecilho para a evolução e crescimento das habilidades.

Analisando o resultado do diagnóstico do Gerenciamento de Transição de Serviços da PMJ, verificou-se que o nível de maturidade é nulo. Não são construídos projetos formais para a implantação e ou troca de ativos de TI. Assim, as configurações desses ativos não são analisadas sistematicamente, bem como não há processo sistemático de liberação para implantação e validação da qualidade do produto implantado (criado ou modificado). Não são sistematizados os conhecimentos sobre os processos de implantação de produtos de TI.

DIAGNÓSTICO



A implantação deste Gerenciamento também é importante e essencial para que a TI da PMJ possa fazer as mudanças e/ou atualizações de sistemas, versões etc. de forma planejada, sem que haja maiores impactos no dia a dia da Prefeitura, não trazendo problemas para os funcionários e para os munícipes.

3.2.1.8 Lei Geral de Proteção de Dados

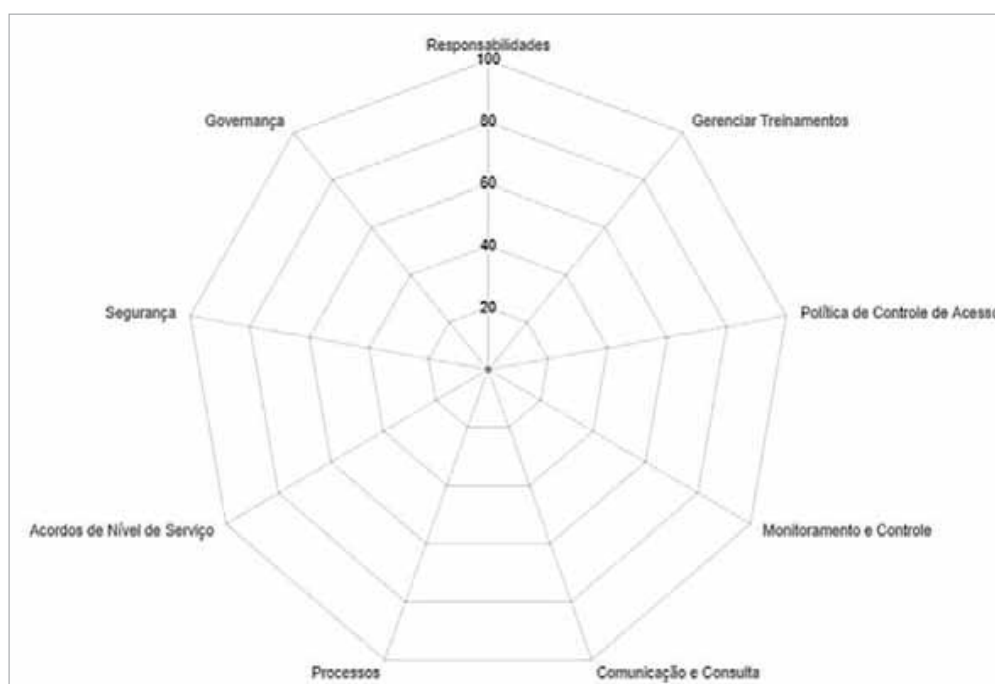


Figura 11: Gráfico da Maturidade da Aplicação da LGPD pela TI na Prefeitura Municipal de Jardinópolis

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais é uma norma federal aprovada em 2018 (**LEI Nº 13.709, DE 14 DE AGOSTO DE 2018**)¹ (24). Ela estabelece regras para o uso, coleta, armazenamento e compartilhamento de dados dos usuários por empresas públicas e privadas. O principal objetivo é garantir mais segurança, privacidade e transparência no uso de informações pessoais.

Os eixos do gráfico de radar da Lei Geral de Proteção de Dados significam:

Responsabilidades: Refere-se as medidas adotadas pelo Controlador para garantir o cumprimento dos direitos dos titulares de dados pessoais. Embasado nos artigos 15, 17, 18 e 19 da LGPD.

Gerenciar Treinamento: Refere-se à adoção de práticas voltadas

¹ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13709.htm

DIAGNÓSTICO



a capacitação do pessoal envolvido com a manipulação de dados e informações.

Política de Controle de Acesso: Refere-se à adoção de medidas técnicas e administrativas para garantir que apenas as pessoas autorizadas possam ter acesso à informação.

Monitoramento e Controle: Refere-se à adoção de medidas para garantir o acompanhamento contínuo do processo e a adoção de práticas que garantam o devido controle aos serviços e informações vinculadas ao tratamento de dados pessoais.

Comunicação e Consulta: Refere-se a prática de planejamento e execução de um plano de comunicação robusto, que seja capaz de atingir todas as verticais da organização.

Processos: Refere-se à adoção de processos estruturados contendo as etapas de entrada, processamento e saída com seus respectivos responsáveis.

Acordos de Nível de Serviço: Refere-se à definição, junto as áreas da organização, do tempo estabelecido para a indisponibilidade de serviços por parada programada ou incidente inesperado.

Governança: Refere-se à adoção de políticas, normas e procedimentos organizacionais. Embasado nos Artigos 46, 47 e 50 da LGPD.

Segurança: Refere-se à adoção de medidas técnicas e organizacionais voltadas a proteção dos ativos de informação. Embasado nos Artigos 6, 13, 42, 48, 49 e 50 da LGPD.

Analisando o resultado do diagnóstico da LGPD da PMJ, verificou-se que o nível de maturidade é nulo. Dado o fato desta Lei ter começado a vigorar já no ano de 2021, já podendo haver multas pelo vazamento de informações e demais consequências, torna-se urgente a implementação de um programa de privacidade e proteção de dados pessoais que atenda as exigências da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Em relação ao aumento do grau de maturidade na Implantação da LGPD na PMJ, foi desenvolvido um estudo para entender os atores internos e externos envolvidos. A Figura 12 indica esses atores e algumas ações necessárias para se iniciar a implantação da LGPD. Apresenta-se na legenda duas situações: documentos ou evidências obrigatórias, ou seja, necessárias para comprovação da preocupação e implementação da LGPD por parte da PMJ, e documentos ou evidências opcionais, mas que seriam interessantes para demonstrar zelo com a gestão de terceiros que operam em nome da PMJ.

DIAGNÓSTICO



- Existência obrigatória de extintores adequados em caso de incêndio;
- Ter um Sistema de Alimentação Ininterrompida (nobreak, Gerador de energia a diesel etc.);
- Ter câmeras de segurança;
- Ter um correto sistema de identificação para o acesso.
- Devem ter um piso elevado, para evitar inundações e para possibilitar a passagem de cabos elétricos e de dados;
- Deve ter um bom sistema de refrigeração para evitar o superaquecimento dos equipamentos.
- A segurança lógica é a encarregada de evitar possíveis problemas de acessos indevidos e tem dois objetivos principais:
- Garantir que a informação manipulada tenha procedimentos corretos e seguros;
- Restringir o acesso a arquivos e programas por parte de usuários e usuários sem a autorização correspondente.

Como exemplos de segurança lógica, pode-se citar:

- Firewall;
- Antivírus;
- Login e Senhas;
- Permissões de acesso a pastas de arquivos, softwares etc.;
- Política de Segurança da Informação;
- Sistemas de detecção de intrusão;
- Redes virtuais privadas;
- Criptografia.

A estrutura do Data Center da PMJ não garante, de maneira convincente, a continuidade e disponibilidade dos serviços de TI (Figura 13, Figura 14, Figura 15 e Figura 16). A segurança física precisa ser aprimorada, principalmente em relação a entrada de pessoas não autorizadas, e a instalação de um piso elevado. Um aumento do espaço físico e uma reestruturação, com divisórias, precisa ser realizada urgentemente.

Em relação à segurança lógica, foi enviado para os funcionários um Termo de Compromisso para Utilização da Rede Corporativa, porém, existe a necessidade de melhorias. Trocar o Termo por uma política de segurança da informação mais ampla é recomendado, devendo, também, ser divulgada para todos os funcionários da PMJ, incluindo questões de antivírus, utilização dos equipamentos etc.

Ainda sobre a estrutura, obviamente, à medida que os processos in-

DIAGNÓSTICO



ternos forem aprimorados e informatizados, haverá a necessidade de aumento da capacidade, disponibilidade e segurança, o que também justifica o aumento do espaço físico e a reestruturação sugeridas anteriormente.



Figura 13: Data Center da PMJ



Figura 14: Data Center da PMJ



Figura 15: Data Center da PMJ

DIAGNÓSTICO



Figura 16: Data Center da PMJ

3.3.2 Estrutura da Rede Lógica

A PMJ possui uma Rede Lógica, porém, não possui nenhuma documentação estruturada. A falta dessa documentação prejudica um diagnóstico mais profundo e, também, inviabiliza qualquer proposta de expansão ou ação de melhoria da rede.

3.3.3 Inventário de Hardware

A Prefeitura Municipal de Jardinópolis possui diversos computadores, impressoras etc. Durante a elaboração deste PDTI, foi realizado um processo de inventário desses equipamentos, onde eles estão, configuração do hardware e do software. A partir deste processo foi gerado um documento sintético e um analítico. Estes documentos devem ser o ponto de partida para a criação de um documento completo do Inventário de Hardware, que deverá ser atualizado sempre que houver trocas, aquisi-

DIAGNÓSTICO



ções, manutenções ou descartes (Criar um Processo de Gestão do Inventário de Hardware ou Itens de Configuração).

Faz-se necessário o inventário, pois ele é a base para planejarmos troca de equipamentos, compra de novos equipamentos e, principalmente, a padronização das máquinas, evitando-se muitas configurações que podem prejudicar o processo de manutenção.

3.4 Matriz SWOT

A matriz SWOT (SWOT é uma sigla para as palavras em inglês: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, em português: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) nos auxilia na identificação das forças e fraquezas do ambiente interno para que a empresa aproveite as oportunidades e evite as ameaças do ambiente externo. Ela permite que os administradores tenham uma visão geral dos pontos positivos e negativos nos dois ambientes, possibilitando descobrir qual é o caminho mais seguro que a organização pode seguir para atingir seus objetivos.

O Ambiente Interno trás todas aquelas questões sobre as quais a organização pode agir; tudo o que é de domínio da organização. Como a organização exerce certo controle sobre o ambiente interno, isso permite que a mesma possa listar todas as forças e fraquezas relacionadas a ele. Pontos fortes e fracos são questões que são referência ou diferenciais competitivos e demandas que precisam de mais atenção ou necessitam ser melhoradas.

Já o Ambiente Externo envolve tudo aquilo que não está nas mãos da organização, ou seja, as quais a organização não exerce nenhum tipo de controle. Analisando o ambiente externo é possível estabelecer as oportunidades e ameaças, ou seja, observar os cenários favoráveis e desfavoráveis, o que pode contribuir para a organização e o que pode influenciar os negócios de maneira negativa.

A Tabela 1 apresenta a Matriz SWOT da área de TI da Prefeitura Municipal de Jardinópolis.

Para entender melhor a Matriz SWOT da área de TI da PMJ (Tabela 1), apresentamos também um Diagrama Ishikawa (Figura 17), que aponta uma série de processos ou políticas, bem como problemas no RH, que precisam ser criados ou melhorados, e implantados visando aumentar o Grau de Maturidade de Governança e Gestão de TI da PMJ. A ausência desses processos e políticas, gera o Baixo Grau de Maturidade indicado na Figura 17, ou seja, a Área de TI é reativa e totalmente operacional. A Área

DIAGNÓSTICO



precisa, urgentemente, alterar seu papel e se tornar proativa e Estratégica. Consequentemente, aumentando o grau de maturidade, teremos uma maior padronização e agilidade nos serviços prestados pela área de TI da PMJ e para a comunidade em geral, um aumento do I-Gov TI e um caminho efetivo, com um gerenciamento de riscos, para a implantação futura de uma cidade digital, conectada e inteligente, entre outros benefícios.

DIAGNÓSTICO



Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none">• Engajamento da Equipe da PMJ para melhorar o Área de TI;• Apoio da Administração atual para desenvolvimento e crescimento da Área de TI;• Conhecimentos Técnicos da Equipe de TI;• Implantação do IDOC: plataforma WEB de Comunicação, Atendimento e Gestão Documental.	<ul style="list-style-type: none">• Trajetória reativa, atendendo a necessidades mais imediatas da PMJ;• Equipe de TI muito pequena (2 funcionários para atender toda as demandas da PMJ);• Equipe de TI sobrecarregada;• Diversos Processos de Gestão de TI e Políticas de TI não formalizadas ou inexistentes;• A estrutura física do Data Center não é propícia para as atividades da TI;• TI muito operacional; não possui um alinhamento estratégico com a Administração Municipal;• Posicionamento da área de TI no Organograma da PMJ;• Internet apresenta problemas;• Cabeamento Lógico defasado;• LGPD não implementada;• Algumas atividades das Secretarias ainda são realizadas manualmente;• O I-Gov TI, de acordo com o TCE-SP, é C.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• Projetos governamentais para desenvolvimento tecnológico;• Novas tecnologias para agregar valor às atividades da PMJ e atender com mais eficiência e qualidade os Municípios;• Avaliação da área de TI da Prefeitura pelo TCE-SP;• Parceria com a iniciativa privada, principalmente com Startups.	<ul style="list-style-type: none">• Mudança da Administração da PMJ;• Mercado de TI aquecido com altos salários, o que pode dificultar contratações;• Avaliação da área de TI da Prefeitura pelo TCE-SP;• Novas imposições de órgãos fiscalizadores.

Tabela 1: Matriz SWOT da área de TI da PMJ

DIAGNÓSTICO

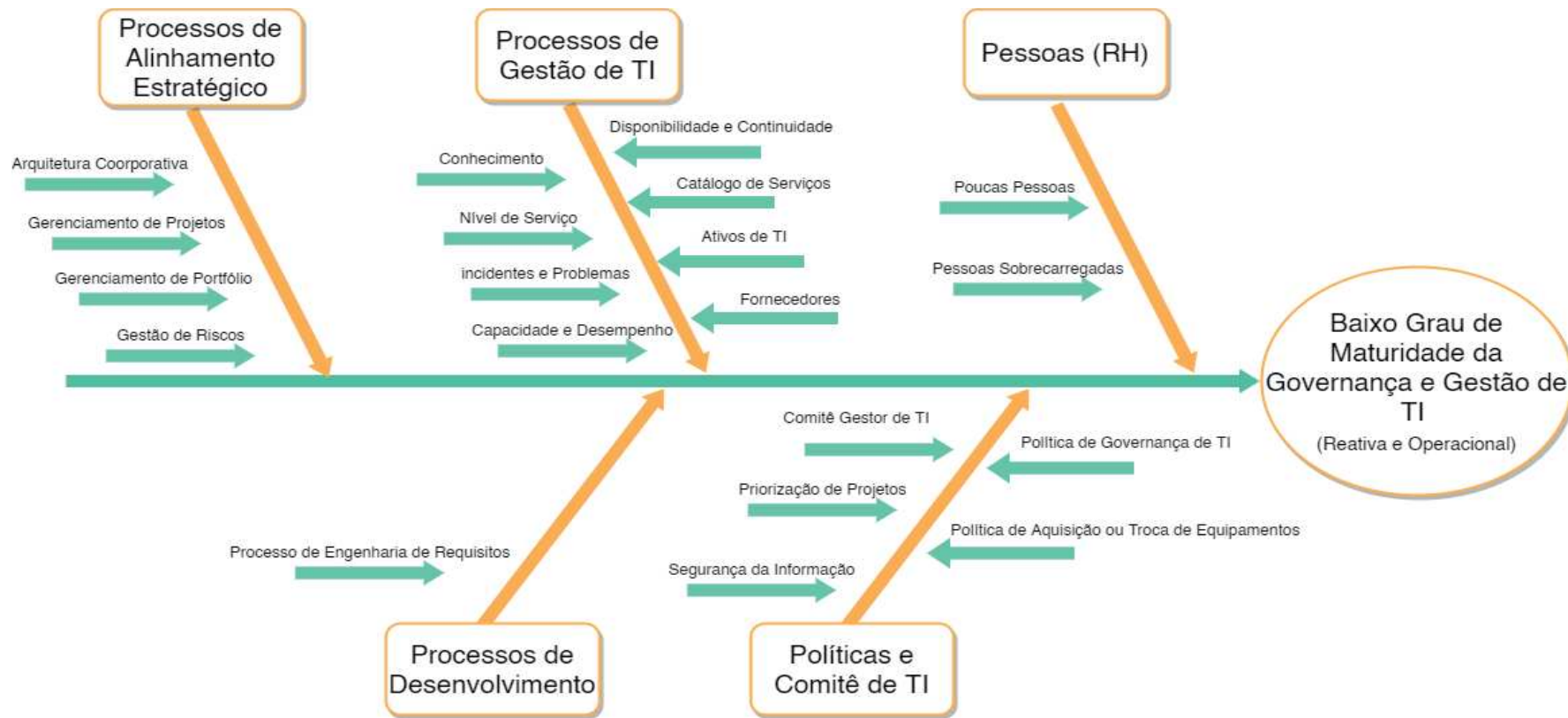


Figura 17: Diagrama Ishikawa – Baixo Grau de Maturidade da Governança e Gestão de TI da PMJ



PDTI 2022- 2024
JARDINÓPOLIS - SP

4. Estruturação dos Problemas e Priorização das Necessidades de Melhoria



PREFEITURA DE
JARDINÓPOLIS

ESTRUTURAÇÃO DOS PROBLEMAS E PRIORIZAÇÃO DAS NECESSIDADES DE MELHORIA



Os critérios de priorização das necessidades basearam-se na técnica de seleção de projetos denominada GUT (Gravidade, Urgência, Tendência). Essa técnica analisa a gravidade ou impacto que as necessidades produzem quando são atendidas ou não, além de considerar a urgência no atendimento e a tendência de agravamento do problema ou de perda da oportunidade enquanto a necessidade não for atendida:

- **Gravidade:** Representa o impacto do problema analisado caso ele venha a acontecer. É analisado sobre alguns aspectos, como: tarefas, pessoas, resultados, processos, organizações etc. Analisando sempre seus efeitos a médio e longo prazo, caso o problema em questão não seja resolvido;
- **Urgência:** Representa o prazo, o tempo disponível ou necessário para resolver um determinado problema analisado. Quanto maior a urgência, menor será o tempo disponível para resolver esse problema. É recomendado que seja feita a seguinte pergunta: "A resolução deste problema pode esperar ou deve ser realizada imediatamente?";
- **Tendência:** Representa o potencial de crescimento do problema, a probabilidade do problema se tornar maior com o passar do tempo. É a avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema. Recomenda-se fazer a seguinte pergunta: "Se eu não resolver esse problema agora, ele vai piorar pouco a pouco ou vai piorar bruscamente?".

As notas devem ser atribuídas seguindo a seguinte escala crescente: nota 5 para os maiores valores e 1 para os menores valores. Ou seja, um problema deve ser classificado como:

PESO	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves.	É necessária uma ação imediata.	Se nada for feito, a Situação vai piorar rapidamente.
4	Muito graves.	Com alguma urgência.	A situação vai piorar em pouco tempo.
3	Graves.	O mais cedo possível.	A situação vai piorar a médio prazo.
2	Pouco graves.	Pode esperar um pouco.	A situação vai piorar a longo prazo.
1	Sem gravidade.	Não tem pressa alguma.	A situação não vai piorar.

Tabela 2: Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)

ESTRUTURAÇÃO DOS PROBLEMAS E PRIORIZAÇÃO DAS NECESSIDADES DE MELHORIA



Neste caso, a prioridade pode variar de 1 até 125, onde 1 é a de menor prioridade e 125 é a de maior prioridade.

Para atribuir as prioridades, levou-se em consideração se a necessidade faz parte de algo relacionado à missão crítica para a PMJ, ou seja, algo imprescindível que fará com que a PMJ pare de trabalhar ou atender o cidadão. A prioridade é intermediária quando uma necessidade já existe, mas precisa ser modificada para incrementar algo ao serviço prestado (interno ou externo). Finalmente, ela é inferior, quando existe o serviço e necessita-se de algo para melhorar, mas pode esperar um pouco, pois não haverá perda significativa no momento.

Necessidades ou Problemas Reportados pelas Secretarias (por Prioridade)					
Área	Necessidades ou Problemas	G	U	T	P
Infraestrutura	1. Problemas com a Internet (WIFI, Instabilidade);	5	5	5	125
Infraestrutura	2. Cabeamento Lógico defasado;	5	5	5	125
Infraestrutura	3. Equipamentos (Computadores, Impressoras, Câmeras, Microfones, Scanner, etc.) defasados ou necessidade de aquisição;	5	5	5	125
Sistemas – Desenvolvimento ou Aquisição	4. Gestão Escolar, Planejamento de Despesas x Receitas, Sistema para facilitar as diligências, Gestão da Secretaria da Cultura (Cursos, Alunos, etc.), Gestão dos Laboratórios x Exames, CRAS, CREAS, Gestão Tributária Eletrônica, Gestão da Saúde Ocupacional;	5	5	5	125
Sistemas – Pacotes específicos - Aquisição	5. Aquisição do AutoCad;	5	5	5	125
Sistemas - Adesão	6. Adesão ao SINDEC;	5	5	5	125
Sistemas - Melhorias	7. Diversas melhorias no Sistema Betha e no Sistema RKM;	5	5	5	125
Pessoal (Recursos Humanos TI)	8. Contratação de novos profissionais para a Área de TI;	5	5	5	125

Tabela 3: Necessidades ou Problemas Reportados pelas Secretarias (por Prioridade)

ESTRUTURAÇÃO DOS PROBLEMAS E PRIORIZAÇÃO DAS NECESSIDADES DE MELHORIA



Necessidades Reportadas Pela Equipe FAUEL (por Prioridade)						
Área	Necessidades	G	U	T	P	
Governança e Gestão de TI	1. Política de Governança de TI	5	5	5	125	
Estrutura da Área de TI	2. Posicionamento, nova Nomenclatura e novos Cargos para a Área de TI da PMJ	5	5	5	125	
Governança e Gestão de TI	3. Rubrica para a Área de TI no Orçamento Municipal	4	4	4	64	
Governança e Gestão de TI e de Dados	4. Gerenciamento da Arquitetura Corporativa (Empresarial)	5	5	5	125	
Governança e Gestão de TI	5. Comitê Gestor de TI	5	5	5	125	
Governança e Gestão de TI	6. Gerenciamento de Catálogo de Serviços	5	5	5	125	
Governança e Gestão de TI	7. Gerenciamento de Nível de Serviço	5	5	5	125	
Governança e Gestão de TI	8. Gerenciamento de Incidentes	4	4	4	64	
Governança e Gestão de TI	9. Gerenciamento de Problemas	4	4	4	64	
Governança e Gestão de TI	10. Gerenciamento de Projetos	5	5	5	125	
Governança e Gestão de TI	11. Gerenciamento da Capacidade e Desempenho	4	4	4	64	
Governança e Gestão de TI	12. Gerenciamento da Disponibilidade	4	4	4	64	
Governança e Gestão de TI	13. Gerenciamento da Continuidade	4	4	4	64	
Governança e Gestão de TI	14. Gerenciamento de Ativos de TI	5	5	5	125	
Governança e Gestão de TI	15. Gerenciamento de Segurança da informação	5	5	5	125	
Governança e Gestão de TI	16. Gerenciamento de Riscos	5	5	5	125	
Governança e Gestão de TI	17. Gerenciamento de Portfólio	5	5	5	125	
Governança e Gestão de TI	18. Gerenciamento de Fornecedor	5	5	5	125	
Governança e Gestão de TI	19. Aprimorar Central de Serviço (Service Desk)	5	5	5	125	
Governança e Gestão de TI	20. Gerenciamento do Conhecimento	4	4	4	64	
Governança e Gestão de Dados	21. Adequação a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)	5	5	5	125	
Recursos Humanos	22. Adequar a Quantidade e Habilidades dos Funcionários da TI	4	4	4	64	
Processo de Desenvolvimento de Software	23. Implantar um Processo de Engenharia de Requisitos	5	5	5	125	
Governança e Gestão de TI	24. Adequação das Leis Municipais para Implantação do 5G	4	4	4	64	
Governança e Gestão de TI e Recursos Humanos	25. Política de Capacitação (treinamento) dos funcionários da área de TI	4	4	4	64	

Tabela 4: Necessidades Reportadas Pela Equipe FAUEL (por Prioridade)

ESTRUTURAÇÃO DOS PROBLEMAS E PRIORIZAÇÃO DAS NECESSIDADES DE MELHORIA



Com base nas necessidades identificadas (Tabela 2 e Tabela 3) e com suas prioridades atribuídas, têm-se, na Tabela 4 ações que deverão ser realizadas pela Área de TI e Administração da PMJ para atender a Governança e a Gestão de TI, abordando questões sobre eficiência administrativa e prestação dos serviços aos cidadãos.

Vale ressaltar que cada ação está associada a uma ou mais necessidades apontadas por representantes das secretarias ou identificadas pela equipe técnica da FAUEL durante as reuniões e a análise da gestão e da infraestrutura atual de TI da prefeitura. No quadro que mostra as ações, para cada ação podemos ter as seguintes anotações:

- “ET” ou “Equipe técnica”: mostra que a ação atende a uma necessidade definida pela equipe técnica da FAUEL;
- “SEC” ou “Secretaria”: mostra que a ação atende a uma necessidade definida pelas Secretarias;
- Número que identifica uma necessidade (por exemplo, “38”): mostra que a ação atende a uma necessidade apontada na Tabela 2 ou na Tabela 3.

Número da Ação	Ação	Necessidade / Número
	Criar e Divulgar uma Política de Governança de TI	ET - 1
	Criar um Comitê Gestor de TI e definir as prioridades na execução dos projetos alinhados as estratégias da Administração Municipal.	ET - 5
	Definir a Arquitetura Empresarial para padronizar Dados e Tecnologia;	ET - 4
	Desenvolver um Processo de Gerenciamento da Arquitetura Empresarial	ET - 4
	Criar um Catálogo de Serviços de TI e torná-lo público;	ET - 6
	Identificar os serviços prestados pela TI, desenvolver os ANS e torná-los público;	ET - 7
	Armazenar e divulgar os ANS realizados junto aos fornecedores da Área de TI;	ET - 7
	Desenvolver e divulgar um Processo de Gerenciamento de Incidentes; criar métricas para acompanhamento e melhoria deste Processo;	ET - 8

ESTRUTURAÇÃO DOS PROBLEMAS E PRIORIZAÇÃO DAS NECESSIDADES DE MELHORIA



	Desenvolver e divulgar um Processo de Gerenciamento de Problemas; criar métricas para acompanhamento e melhoria deste Processo; criar e manter um Banco de Dados de Lições Aprendidas que armazene as soluções apresentadas pelo Processo;	ET – 9
	Desenvolver e divulgar um Processo de Gerenciamento de Projetos;	ET – 10
	Desenvolver e divulgar um Processo de Gerenciamento de Capacidade e Desempenho;	ET – 11
	Desenvolver e divulgar um Plano de Gerenciamento de Disponibilidade	ET – 12
	Desenvolver e divulgar um Plano de Gerenciamento de Continuidade	ET – 13
	Desenvolver e divulgar um Processo de Gerenciamento de Ativos de TI	ET – 14
	Criar um Documento para representar o Inventário de Ativos de TI;	ET – 14
	Criar um Documento de padrão de equipamentos para a Prefeitura de Jardimópolis;	ET – 14
	Desenvolver e divulgar uma Política de Segurança da Informação;	ET – 15
	Apresentar a Política de Segurança da Informação a todos os funcionários da Prefeitura de Jardimópolis e obter a ciência de cada um deles;	ET – 15
	Desenvolver e divulgar um Processo de Gerenciamento de Riscos	ET – 16
	Desenvolver e divulgar um Processo de Gerenciamento de Portfólio	ET – 17
	Desenvolver e divulgar um Processo de Gerenciamento de Fornecedores	ET – 18
	Aprimorar a Central de Serviços de acordo com o Catálogo de Serviços, ANS e Inventário de Ativos de TI	ET – 19
	Desenvolver e implantar Processo de Gerenciamento de Conhecimento;	ET – 20
	Criar uma Política de Capacitação dos funcionários da TI, bem como uma rubrica anual para esta despesa;	ET – 3 ET – 22
	Implantar a LGPD na Prefeitura Municipal de Jardimópolis;	ET – 21
	Desenvolver uma política de aquisição e substituição de equipamentos;	SEC – 3 ET – 14
	Fazer um mapeamento das necessidades de equipamento de toda a prefeitura;	SEC – 3 ET – 14

ESTRUTURAÇÃO DOS PROBLEMAS E PRIORIZAÇÃO DAS NECESSIDADES DE MELHORIA



	Fazer um mapeamento da rede lógica, reestruturar e documentar	SEC – 2 ET – 14
	Revisar as conexões com os pontos que apresentam problemas;	SEC – 1
	Desenvolver um Processo de Engenharia de Requisitos	ET – 23 SEC – 4 SEC – 7
	Priorizar as demandas de Software de todas as secretarias e órgão, criar o Portfólio e iniciar o desenvolvimento, contratação ou aquisição.	ET – 2 ET – 3 ET – 8 ET – 17 ET – 18 ET – 19 SEC – 4 SEC – 5 SEC – 6 SEC – 7
	Desenvolver com as Secretarias da PMJ e com a Câmara de Vereadores um projeto para adequação das Leis Municipais para Implantação do 5G.	ET - 24
	Desenvolver e Aprovar uma Política de Capacitação (treinamento) dos funcionários da área de TI da PMJ.	ET – 25 SEC - 8

Tabela 5: Plano de Ação

Como sugestão de Implantação, as Figura 18 e Figura 19 apresentam uma proposta em duas fases a ser seguida pela Prefeitura Municipal de Jardinópolis para a implantação de algumas ações do plano, mais especificadamente, ações relacionadas ao aumento da maturidade da Governança e Gestão de TI. Certamente, este aumento do grau de maturidade possibilitará, como já comentado anteriormente, uma maior padronização e agilidade nas atividades da TI e nos serviços prestados pela Prefeitura, aumento do alinhamento estratégico entre TI e Administração Municipal, aumento do índice I-Gov TI do TCE-SP, entre outras vantagens e melhorias.

ESTRUTURAÇÃO DOS PROBLEMAS E PRIORIZAÇÃO DAS NECESSIDADES DE MELHORIA

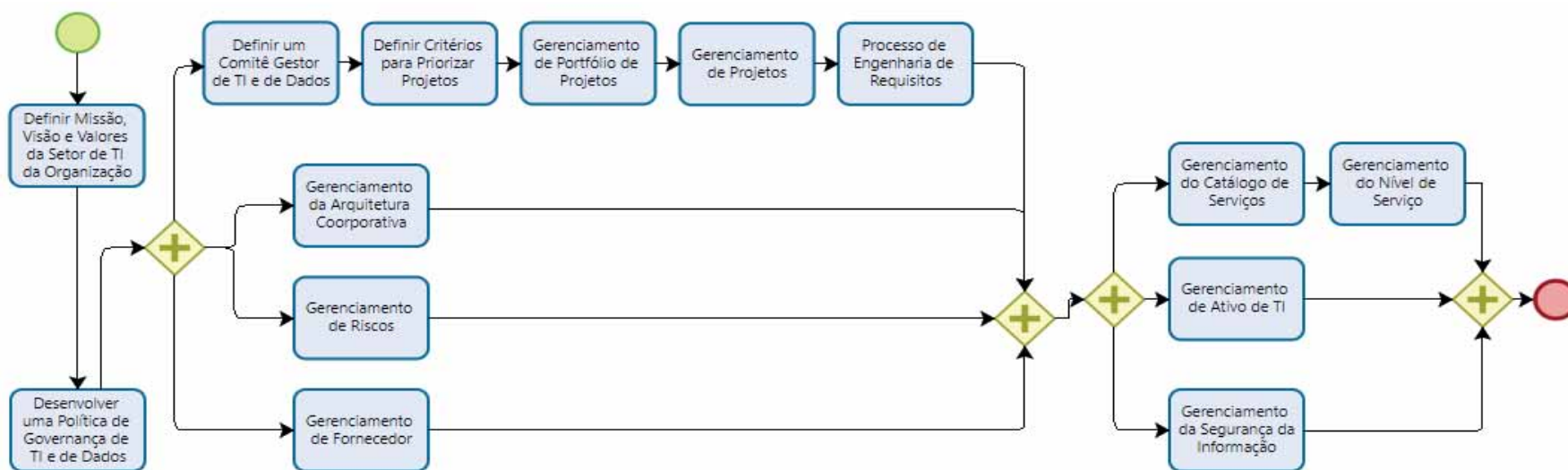


Figura 18: Proposta para Implantação do Plano de Ações – Fase 1

ESTRUTURAÇÃO DOS PROBLEMAS E PRIORIZAÇÃO DAS NECESSIDADES DE MELHORIA

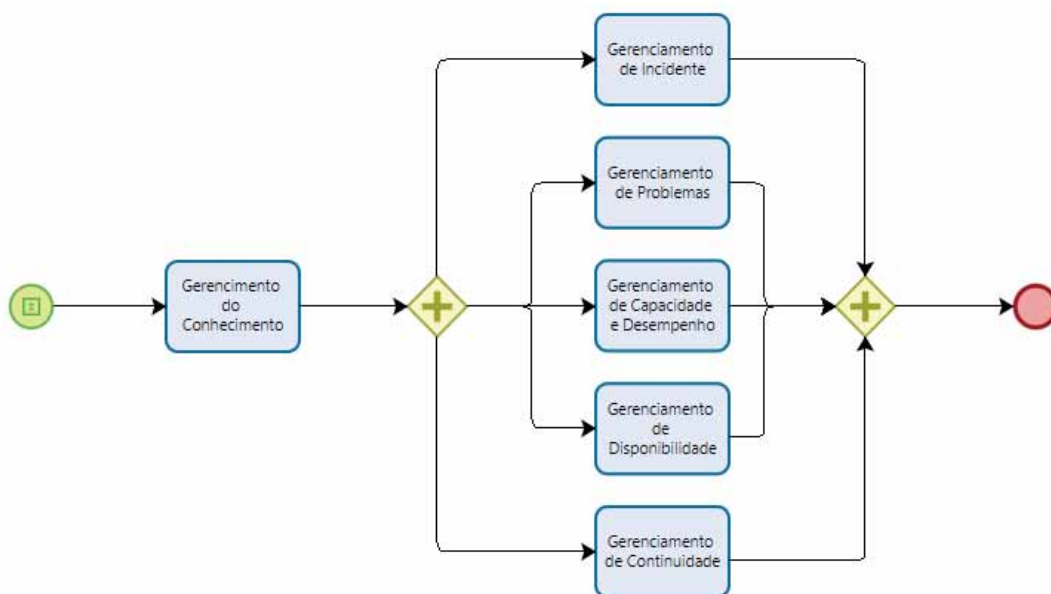


Figura 19: Proposta para Implantação do Plano de Ações – Fase 2

Para complementar este Plano de Ação (Tabela 4), identificamos alguns riscos e ações para suas mitigações (Tabela 5):

Risco	Mitigação	Contingência
Falta de apoio da Administração da PMJ para execução do Plano.	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios periódicos para o Prefeito da PMJ para informar os avanços do Plano de Ação. 	<ul style="list-style-type: none"> Convidar o Prefeito da PMJ ou seu representante para reunião mensal ou pontual de acompanhamento do Plano.
Falta de interesse ou disponibilidade das Secretarias envolvidas no Plano de Ação.	<ul style="list-style-type: none"> Trabalho de conscientização da importância do Plano de Ação nas Secretarias envolvidas; Relatórios periódicos para as Secretarias informando sobre os avanços do Plano de Ação. 	<ul style="list-style-type: none"> Convidar os Diretores ou seus representantes para reunião mensal ou pontual de acompanhamento do Plano.

Tabela 6: Tabelas dos Riscos x Mitigação x Contingência relacionados à execução do Plano de Ação (Tabela 5)



PDTI 2022- 2024

JARDINÓPOLIS - SP

5. Posicionamento e Recursos Humanos da Área de TI da PMJ



PREFEITURA DE
JARDINÓPOLIS

POSICIONAMENTO E RECURSOS HUMANOS DA ÁREA DE TI DA PMJ



A atual área de TI da PMJ, localizada hierarquicamente na Secretaria Municipal de Administração e Planejamento (SEMAP), apesar da escassez de recursos humanos, tem tomado iniciativas no sentido de atender as Secretarias e Órgãos da Prefeitura. Porém, mesmo com os esforços empreendidos, ainda predomina a falta de padronização de procedimentos relacionados à Governança e Gestão de TI. Mediante as entrevistas e respostas dos questionários, devemos levar em conta, também, a sobrecarga de trabalho que impede a área de ser proativa e estratégica para a PMJ.

Os resultados obtidos até o presente foram muito mais consequência do empenho dos colaboradores alocados para estas atividades do que originados de uma solução institucional. Somente a existência de um órgão central com estrutura e adequada alocação de recursos que, efetivamente, gerencie as atividades de informática na Prefeitura, determinando padrões e fiscalizando o seguimento das normas estabelecidas, evitará que cada um busque suas próprias soluções que, mesmo nos casos que sejam adequadas isoladamente, podem ocasionar uma perda para o conjunto da organização como um todo.

O êxito de qualquer PDTI depende, fundamentalmente, de recursos humanos capacitados e em número suficiente para a execução de tarefas intrinsecamente complexas. Problemas ligados a recursos humanos em órgãos públicos são sempre de difícil solução. A excessiva terceirização pode provocar demasiada dependência externa e elevada vulnerabilidade quanto à manutenção da inteligência do negócio. Além disso, técnicos especializados bem qualificados obtêm, no mercado, salários muitas vezes superiores com os praticados pelas prefeituras municipais². Como sugestão, este PDTI indica a criação de novos cargos e a análise do mercado quanto à remuneração, para que se possa atrair pessoas qualificadas e capazes de alcançar as metas traçadas por este PDTI, como também uma Política de Capacitação dos atuais funcionários da TI. Em tempo, é primordial também rever o cargo e a remuneração dos atuais funcionários ligados à TI pelo mesmo motivo, ou seja, o mercado está remunerando muito mais que a PMJ, o que pode ocasionar a perda de material humano e, principalmente, a perda de conhecimento técnico,

Quanto ao quantitativo de pessoal, consideradas a atual carga de trabalho, a necessidade da Área de TI da Prefeitura funcionar no horário dos demais órgãos, os projetos a serem criados e os desafios a serem vencidos com este PDTI, acreditamos que exista a necessidade de contratação de pelo menos mais 4 funcionários, a saber:

² <https://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2022/05/07/salarios-em-ti-veja-quanto-paga-cada-carreira-na-area-segundo-consultoria.ghml>

POSICIONAMENTO E RECURSOS HUMANOS DA ÁREA DE TI DA PMJ



- 1 Analista de Sistemas;
- 1 Analista de Infraestrutura;
- 2 Analistas de Suporte Técnico

Obviamente, deve-se pensar no aumento deste contingente de pessoal a medida da implantação de novos serviços de TI para os próprios funcionários da prefeitura e para a comunidade de Jardinópolis, bem como toda a questão da Governança e Gestão de TI que estão elencadas na Tabela 4. Outro aspecto importante a ser considerado é a questão de Jardinópolis vir a ser uma Cidade Inteligente, conectada e digital, que passa, certamente, por recursos humanos capacitados e em quantidade suficiente. Vale lembrar e ressaltar ainda que, por meio deste PDTI também, almeja-se aumentar o índice I-Gov TI do Município de Jardinópolis, que atualmente é C. Sendo necessário, para tanto, recursos humanos em quantidade e capacitados.

Sobre o posicionamento da área de TI na estrutura organizacional da Prefeitura de Jardinópolis sugeríamos uma estrutura formalizada conforme a Figura 20. Primeiramente se faz necessário a criação de um Departamento de TI vinculado à Secretaria de Administração e Planejamento. A criação traria uma maior proximidade da TI à Secretaria, visando um maior alinhamento estratégico e maior comunicação entre as ações da Administração da PMJ, da Secretaria e, obviamente, do Departamento de TI. Internamente, a sugestão é termos uma secretária vinculada ao Diretor de TI. A secretária responsável pelo trabalho burocrático do Departamento, e o Diretor responsável pela Governança de TI da Prefeitura. Abaixo do Diretor, duas áreas chaves, a saber:

- Setor de Infraestrutura
- Setor de Sistemas

Nas duas áreas, teríamos Analistas de Sistemas, Analistas de Infraestrutura e Analistas de Suporte Técnico, desenvolvendo os trabalhos mais operacionais, enquanto os chefes destas áreas estariam responsáveis pela Gestão das mesmas.

POSICIONAMENTO E RECURSOS HUMANOS DA ÁREA DE TI DA PMJ

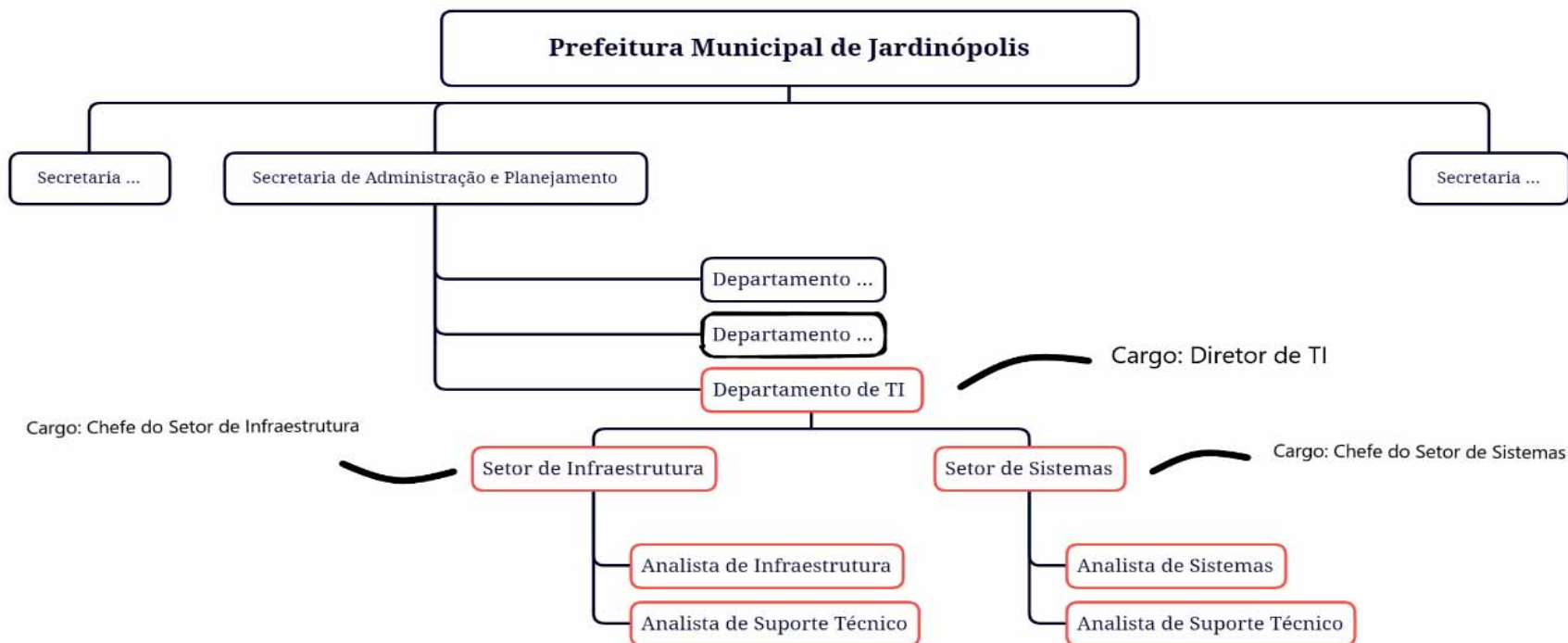


Figura 20: Nova Estrutura para a Área de TI da PMJ



PDTI 2022- 2024
JARDINÓPOLIS - SP

6. Revisão do PDTI



PREFEITURA DE
JARDINÓPOLIS

REVISÃO DO PDTI



Revisão do PDTI

Tão importante quanto a criação do PDTI é a necessidade do monitoramento contínuo de sua execução e, quando necessário, de sua atualização.

Esta atualização pode ser realizada mediante alteração dos objetivos estratégicos da administração da PMJ e, conseqüentemente dos objetivos da área de TI ou quando houver algum fator externo relevante que possa impactar as atividades internas, assimilando novos níveis de produção e atuação, ou, no mínimo, há cada ano.

Referências Bibliográficas

1. Henderson JC, Venkatraman H. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. IBM Systems Journal. 1993;32(1):472–84.
2. McFarlane FW. Information technology changes the way you compete. Harvard Business Review, Reprint Service; 1984.
3. Fernandes AA, Ferraz V. Implantando a Governança de TI: Da estratégia à gestão de processos e serviços. Brasport, 4ª edição. 2014.
4. Applegate LM, Austin RD, Soule DL. Corporate Information Strategy and Management: Text and Cases. McGraw-Hill Education, 8a. edição. 2018.
5. Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) [Internet]. Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). 2021 [cited 2022 Apr 13]. Available from: <https://www.gov.br/anac/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/pdti>
6. Mettler T. Maturity assessment models: a design science research approach. International Journal of Society Systems Science. 2011;3(1/2).
7. BRASIL Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Constituição da República Federativa do Brasil : texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nos 1/1992 a 68/2011, pelo Decreto Legislativo nº 186/2008 e pelas Emendas Constitucionais [Internet]. 2012 [cited 2022 Apr 13]; Available from: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm
8. SECRETÁRIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 04, DE 19 DE MAIO DE 2008. (Revogada pela IN nº 04, de 2010) [Internet]. Governo Federal do Brasil. 2020 [cited 2022 Apr 13]. Available from: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas-revogadas/instrucao-normativa-no-04-de-19-de-maio-de-2008-revogada-pela-in-no-04-de-2010>

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



9. Secretária de Logística e Tecnologia da Informação. Instrução Normativa SLTI nº 4 de 12/11/2010 [Internet]. Secretária de Logística e Tecnologia da Informação. 2010 [cited 2022 Apr 13]. Available from: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=78745>
10. Índice de Efetividade da Gestão Municipal. Índice de Efetividade da Gestão Municipal [Internet]. Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. [cited 2022 May 9]. Available from: https://painel.tce.sp.gov.br/pentaho/api/repos/%3Apublic%3Aieg_m%3Aiegm.wcdf/generatedContent?userid=anony&password=zero
11. ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO/IEC 38500:2018 Governança corporativa de tecnologia da informação [Internet]. Rio de Janeiro: ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas; 2018 [cited 2022 Apr 13]. Available from: <https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?Q=UEIYMmFYeEIRUWg1MmRKeVY1UnhCaWJISG1PV3Nn-Z3pjMEpVUS92bUNKaz0>
12. PMI. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). Project Management Institute, Inc. Project Management Institute, Inc.; 2017. 792 p.
13. O’Loughlin Mark. The service catalog : a practitioner guide. Van Harren Publishing; 2010.
14. Lopes SM de C, André VG, Neves JMS das. Governança de TI - um estudo sobre ITIL e COBIT. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET. 2010;
15. WOOD D. A Guide to Service Catalogues. Service Desk Institute. 2008.
16. Gama N, do Mar Rosa M, da Silva MM. IT Services Reference Catalog. In: 2013 IFIP/IEEE International Symposium on Integrated Network Management (IM 2013). 2013. p. 764–7.
17. AXELOS Limited. ITIL Foundation ITIL 4 Edition. Vol. 4, AXELOS. 2019.
18. Killen CP, Hunt RA, Kleinschmidt EJ. Managing the New Product Development Project Portfolio: A Review of the Literature and Empirical Evidence. In: PICMET '07 - 2007 Portland International Conference on Management of Engineering Technology. 2007. p. 1864–74.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



19. Project Management Institute. The Standard for Portfolio Management. Project Management Institute. 2017;
20. Levine HA. Project portfolio management : a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits. Jossey-Bass Business & Management. Jossey-Bass; 2005.
21. Galhardo GDB, Cunha P. Um panorama da atual situação do gerenciamento de lições aprendidas. Boletim do Gerenciamento [Internet]. 2021;23(23):11–24. Available from: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/537>
22. Campelo EM, Andrade EP de, Costa MCM da, Rocha M de M. Gestão do conhecimento e gestão de projetos como ferramentas complementares na aprendizagem organizacional. In: Tópicos em Administração – Volume 28. Editora Poisson; 2020.
23. ITSMF. ITIL v3 - Service Transition. ITSMF; 2007.
24. Brasil. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) [Internet]. Brasília: Presidência da República ; Aug 14, 2018. Available from: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm.
25. OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE (OGC). Management of Portfolios. OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE (OGC); 2011.

ANEXOS



ANEXO I – Proposta para Criação do Comitê de Gestão de TI (CGTI)

O CGTI é órgão colegiado de caráter permanente, com responsabilidades de cunho estratégico e executivo, que tem por finalidade coordenar os investimentos e prioridades de projetos relacionados a tecnologia da informação.

Deverão fazer parte deste colegiado pelo menos 3 secretários indicados pelo Prefeito Municipal de Jardinópolis e um ou dois funcionários da Tecnologia da Informação da Prefeitura.

O CGTI deverá ter, pelo menos, as seguintes atribuições:

- III. Coordenar os investimentos e prioridades de projetos relacionados a tecnologia da informação e de serviços digitais;
- IV. Propor critérios de priorização das demandas inerentes a tecnologia da informação e serviços digitais;
- V. Examinar as demandas inerentes a tecnologia da informação e serviços digitais e formular proposta de priorização com base em critérios técnicos e objetivos;
- VI. Desenvolver, Melhorar, Acompanhar e divulgar um Processo de Gerenciamento de Portfólio;
- VII. Acompanhar e avaliar, sistematicamente, a implementação da Governança e Gestão de Tecnologia da Informação, bem como do Plano Diretor de Tecnologia da Informação;
- VIII. Promover a publicidade e transparência das iniciativas, alocação de recursos, investimentos e resultados inerentes a tecnologia da informação e serviços digitais;
- IX. Reunir-se, pelo menos uma vez por mês, para verificar novas demandas de projetos e funcionalidades;
- X. Documentar as reuniões em ATAS públicas, visando a transparência das decisões tomadas,

Para auxiliar na elaboração do CGTI, seguem alguns links:

TCU – Tribunal de Contas da União: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governanca-de-ti/comite-gestor-de-tecnologia-da-informacao-cg-ti/>

DNIT – Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/composicao/comites/comite-gestor-de-ti>

ANEXOS

ANEXO II - Proposta para Priorizar os Projetos ou Novas Funcionalidades

Nível de Impacto do Projeto					
Critério	Peso	Nota			
		4	3	2	1
Determinação Legal	30%	Demanda legal com prazo de até 1 ano	Demanda legal com prazo de até 2 anos	Demanda legal com prazo maior que 2 anos	Não é uma determinação legal
Alinhamento Estratégico	60%	Projeto tem muita aderência com as estratégias e garante o alcance dos resultados estratégicos associados	Projeto tem significativa aderência com as estratégias e garante em parte o alcance dos resultados estratégicos associados	Projeto tem alguma aderência com as estratégias e não garante aumento significativo no alcance dos resultados estratégicos associados	Projeto tem pouca ou nenhuma aderência com as estratégias e não contribui para o alcance dos resultados estratégicos associados
Número de Secretarias ou Órgãos Beneficiados ou envolvidos com o Projeto	10%	Seis ou mais unidades envolvidas na execução do Projeto	Cinco ou quatro unidades envolvidas na execução do Projeto	Três ou duas unidades envolvidas na execução do Projeto	Somente um Unidade envolvida na execução do Projeto

Tabela 7: Critérios do Nível de Impacto

Nível de Complexidade do Projeto					
Critério	Peso	Nota			
		4	3	2	1
Unidades Envolvidas	40%	Somente um Unidade envolvida na execução do Projeto	Três ou duas unidades envolvidas na execução do Projeto	Cinco ou quatro unidades envolvidas na execução do Projeto	Seis ou mais unidades envolvidas na execução do Projeto
Maturidade dos Requisitos do Projeto	30%	Os requisitos estão bem maduros	A maioria dos requisitos estão maduros	A metade dos requisitos estão maduros	Maturidade dos requisitos é muito baixa

ANEXOS



Experiência e conhecimentos Técnicos da Equipe	30%	A equipe tem experiência e conhece a tecnologia a ser utilizada no projeto	A equipe tem experiência, mas não conhece a tecnologia a ser utilizada no projeto	A equipe não tem experiência, mas conhece a tecnologia a ser utilizada no projeto	A equipe tem pouca ou nenhuma experiência no projeto e não conhece a tecnologia a ser utilizada no projeto
--	-----	--	---	---	--

Tabela 8: Critérios do Nível de Complexidade

A multiplicação das duas notas, de Complexidade e Impacto, determinará a Nota do Projeto na organização. Esta nota é aplicada na matriz apresentada a seguir, para agrupar os projetos numa classificação que se divide em Alta, Média e Baixa.

IMPACTO	4	4	8	12	16
	3	3	6	9	12
	2	2	4	6	8
	1	1	2	3	4
		1	2	3	4
		COMPLEXIDADE			

	ALTA
	MÉDIA
	BAIXA

Tabela 9: Classificação da Complexidade (Impacto x Complexidade)

Em relação às manutenções corretivas, analisar a questão da Gravidade, Urgência e Tendência, utilizando uma MATRIZ GUT, a saber:

GRAVIDADE: Representa o impacto do problema analisado caso ele venha a acontecer. É analisado sobre alguns aspectos, como: tarefas, pessoas, resultados, processos, organizações etc. Analisando sempre seus efeitos a médio e longo prazo, caso o problema em questão não seja resolvido;

URGÊNCIA: Representa o prazo, o tempo disponível ou necessário para resolver um determinado problema analisado. Quanto maior a urgência, menor será o tempo disponível para resolver esse problema. É recomendado que seja feita a seguinte pergunta: "A resolução deste problema pode esperar ou deve ser realizada imediatamente?";

ANEXOS



TENDÊNCIA: Representa o potencial de crescimento do problema, a probabilidade do problema se tornar maior com o passar do tempo. É a avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema. Recomenda-se fazer a seguinte pergunta: "Se eu não resolver esse problema agora, ele vai piorar pouco a pouco ou vai piorar brusca-mente?".

As notas devem ser atribuídas seguindo a seguinte escala crescen-te: nota 5 para os maiores valores e 1 para os menores valores. Ou seja, um problema deve ser classificado como:

PESO	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves.	É necessária uma ação imediata.	Se nada for feito, a Situação vai piorar rapidamente.
4	Muito graves.	Com alguma urgência.	A situação vai piorar em pouco tempo.
3	Graves.	O mais cedo possível.	A situação vai piorar a médio prazo.
2	Pouco graves.	Pode esperar um pouco.	A situação vai piorar a longo prazo.
1	Sem gravidade.	Não tem pressa alguma.	A situação não vai piorar.

Tabela 10: Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) para Manutenções

Neste caso, a prioridade pode variar de 1 até 125, onde 1 é a de menor prioridade e 125 é a de maior prioridade.

ANEXOS



ANEXO III - Plano de Ação Detalhado da Governança e Gestão de TI da PMJ

Gerenciamento de catálogo de serviços

O objetivo da prática de gerenciamento de catálogo de serviço é fornecer uma fonte única de informações consistentes sobre todos os serviços e ofertas de serviços, e para garantir que esteja disponível para o público relevante. Um catálogo de serviços de TI é uma ferramenta com a lista dos serviços que a área de TI oferece e as principais informações sobre eles, a fim de orientar os demais setores, como:

- Descrição do serviço;
- Quem pode solicitar;
- Como solicitar o serviço;
- Níveis de atendimento, qualidade e disponibilidade;
- Prazo para reestabelecimento do serviço;
- Custos do serviço, se for o caso.
-

PLANO DE AÇÃO: Criar um Catálogo de Serviços de TI e torná-lo público.

Gerenciamento de Nível de Serviço

O objetivo da prática de gerenciamento de nível de serviço é estabelecer metas baseadas em níveis de serviço e para garantir que a prestação de serviços seja adequadamente avaliada, monitorada e gerenciada em relação a essas metas.

Esses Acordos de Níveis de Serviço (ANS) funcionam como contratos firmados entre a área de TI e seus clientes. Neles estão contidas as bases e condições para que um determinado serviço atenda o cliente de forma satisfatória.

Os Acordos podem ser focados no cliente ou focados no serviço. No primeiro caso, os serviços são customizados e personalizados de acordo com a necessidade de cada cliente. Já no segundo caso, os serviços são adaptados à função de atingir um público maior. Podemos ter um terceiro caso também, que combinam características de ambos os modelos.

É importante ressaltar que o gerenciamento de nível de serviço não deve ser negligenciado. O estabelecimento de contratos firmes e, principalmente, formais traz transparência e benefício para os dois lados. A área de TI fica protegida contra exigências incompatíveis, e os clientes pos-

ANEXOS



suem a garantia de que terão serviços de qualidade disponíveis quando necessitarem.

PLANO DE AÇÃO:

- Identificar os serviços, desenvolver os ANS e torná-los público;
- Armazenar e divulgar os ANS com fornecedores.

Gerenciamento de Incidentes

O objetivo da prática de gerenciamento de incidentes é minimizar os efeitos negativos do impacto de incidentes, restaurando a operação normal de serviço o mais rápido possível. O incidente é qualquer evento que não faz parte da operação padrão de um serviço. Ele causa, ou pode causar, uma interrupção do serviço ou uma redução da sua qualidade. Incidentes podem ser interrupções não planejadas ou a queda de qualidade em um serviço de TI. Os incidentes podem ser identificados pela própria equipe de TI, por sistemas de monitoramento ou relatados por usuários. Na literatura encontramos vários fluxos para o gerenciamento de incidentes, mas, de uma maneira genérica, podemos estabelecer os seguintes passos para tal gerenciamento, a saber:

- **Identificar:** reconhecimento e comunicação do incidente à central de atendimento;
- **Registrar:** documentação do incidente em um sistema de chamados ou outra ferramenta utilizada pela empresa;
- **Categorizar:** classificação do incidente quanto ao seu tipo e suas especificidades;
- **Priorizar:** classificação do incidente quanto à sua urgência de atendimento;
- **Diagnosticar inicialmente:** entendimento do incidente;
- **Escalar se necessário:** envio do incidente a um nível superior de especialistas, caso os especialistas do primeiro escalão não consigam diagnosticar e solucionar o mesmo;
- **Resolver:** momento em que o incidente realmente é solucionado e o serviço reestabelecido;
- **Fechar:** documentação final do chamado e das lições aprendidas, que poderão ser consultadas futuramente e auxiliar em outras oportunidades.

ANEXOS



PLANO DE AÇÃO:

- Desenvolver e divulgar um Processo de Gerenciamento de Incidentes;
- Criar métricas para acompanhamento e melhoria deste Processo.

Gerenciamento de Problemas

O objetivo da prática de gerenciamento de problemas é reduzir a probabilidade e impacto de incidentes, identificando causas reais e potenciais de incidentes, e o gerenciamento de soluções alternativas e de erros conhecidos. Problema é a causa desconhecida de um ou mais incidentes, ou seja, um incidente que não tem sua causa raiz identificada acaba se tornando um problema.

Os incidentes têm impacto nos usuários ou processos de negócios e devem ser resolvidos para que a atividade comercial normal possa ocorrer.

Os problemas são as causas dos incidentes, portanto, eles requerem investigação e análise para identificar as causas, desenvolver soluções alternativas e recomendar soluções a longo prazo. Isso reduz o número e impacto de incidentes futuros.

O gerenciamento de problemas deve ser feito de forma proativa, não apenas depois que acontece um incidente, que geralmente são raízes de problemas.

Com a implementação de um Processo de Gerenciamento de Problemas espera-se que a área de TI:

- Melhore na qualidade da prestação dos serviços de TIC;
- Reduza o volume de incidentes;
- Identifique soluções definitivas para eliminar os erros conhecidos;
- Previna-se de falhas que afetam o funcionamento normal dos serviços de TIC;
- Aumente a produtividade da equipe da Central de Serviços.

Em tempo, é interessante que a equipe de TI, bem como os usuários dos Serviços de TI da Prefeitura de Jardinópolis, tenha conhecimento (se possível, algum tipo de manual ou treinamento) para efetuar o registro de problemas, que deve conter, pelo menos, as seguintes informações:

- Descrição do problema;
- Mensagem de erro;
- Sintomas;

ANEXOS



- Serviço afetado;
- Informação acerca da recorrência do problema;
- Informação acerca de incidentes relacionados ao problema ou, no caso de uma mensagem vinda do processo de gerenciamento de eventos, acerca da origem desta mensagem;

Um Processo de Gerenciamento de Problemas deve conter, pelo menos, as seguintes etapas:

- **Detecção:** identificação e reconhecimento do problema;
- **Registro:** registro formal do problema pelos profissionais de TI. Aqui é interessante abrir um novo chamado, e não reaproveitar um outro já utilizado;
- **Investigação e diagnóstico:** estudo aprofundado do problema e solução;
- **Registro de erro conhecido:** documentação da causa de um problema e da solução encontrada para resolvê-lo (ainda que essa solução não tenha sido utilizada anteriormente);
- **Fornecimento de solução alternativa:** caso a solução encontrada para resolver o problema não seja viável financeira ou tecnicamente, é possível indicar uma saída paliativa, para evitar maiores danos à empresa;
- **Encerramento:** conclusão do problema.

PLANO DE AÇÃO:

- Desenvolver e divulgar um Processo de Gerenciamento de Problemas;
- Criar métricas para acompanhamento e melhoria deste Processo;
- Criar e manter um Banco de Dados de Lições Aprendidas que armazene as soluções apresentadas pelo Processo.

Gerenciamento de Projetos

O objetivo da prática de gerenciamento de projetos é garantir que todos os projetos na organização são entregues com sucesso. Isso é alcançado através do planejamento, delegar, monitorar e manter o controle de todos os aspectos de um projeto; e mantendo a motivação das pessoas envolvidas.

Segundo o Guia PMBOK (12), um projeto é um empreendimento temporário, desenvolvido para criar um produto ou um serviço único.

ANEXOS



Algumas mudanças no setor de TI exigem mais tempo, esforço e recursos. Devemos considerar estas mudanças como projetos. Um projeto pode ser solicitado por um departamento, ser parte de uma estratégia ou ser a própria resolução de um problema.

Os projetos devem ser gerenciados seguindo as melhores práticas mundiais, no caso, o Guia PMBOK (12), e devem ser monitorados constantemente.

A gestão dos projetos de TI precisa ser avaliada junto à capacidade e habilidade da equipe. Em equipes menores e com pouca experiência em determinadas tecnologias, a solução de terceirizar os projetos deve ser levada em consideração. Lembrando da importância de treinamentos e transferência de conhecimento por parte dos terceiros.

PLANO DE AÇÃO:

- Desenvolver e divulgar um Processo de Gerenciamento de Projetos que, pelo menos, contemple:
 - Termo de Abertura;
 - WBS do Projeto;
 - Plano de Gestão de Riscos;
 - Plano de Comunicações;
 - Orçamento;
 - Cronograma;
 - Plano de Aquisições, se for o caso.

Gerenciamento da Capacidade e Desempenho

O objetivo da prática de gerenciamento de capacidade e desempenho é garantir que os serviços alcancem desempenho acordado e esperado, satisfazendo a demanda atual e futura de maneira econômica. O Gerenciamento da Capacidade, Desempenho e da Disponibilidade é fundamental para que o setor de TI atenda as demandas de forma eficaz, ou seja, de acordo com os níveis de serviço acordados. A TI parada ou com baixo desempenho pode prejudicar os processos da Prefeitura, ou seja, podem trazer problemas de arrecadação, insatisfação dos usuários internos e externos, enfim, problemas. Portanto, a equipe de TI deve estar atenta a qualquer evento que identifique queda de desempenho ou problemas de capacidade atual e/ou futura. Uma análise importantíssima que deve ser feita é quando se pretende implantar novos serviços ou modificar serviços existentes. As seguintes perguntas devem ser feitas, inclusive serem

ANEXOS



analisadas pelo Processo de Gerenciamento do Projeto: “Este novo serviço necessitará que a nossa capacidade seja alterada?”; “O Desempenho dos outros serviços pode ou será afetado?”; “Para atendermos aos ANS dos outros serviços e desse serviço, será necessária alguma alteração na capacidade dos nossos ativos?”.

Em tempo, para o *Office of Government Commerce* (OGC) (25) o gerenciamento de capacidade deve tratar das seguintes questões:

- O valor de compra da capacidade de processamento pode ser justificado levando-se em conta as exigências do negócio?
- A capacidade de processamento é utilizada de modo eficiente (custo x capacidade)?
- A capacidade atual de processamento atende as demandas presentes e futuras do cliente (oferta x demanda)?
- A capacidade de processamento disponível está funcionando ao máximo com eficiência (ajuste do desempenho)?
- Quando a capacidade adicional deverá ser disponibilizada exatamente?
- Há conhecimento de que capacidade de TI será necessária futuramente e quando?

Para a elaboração de um Processo de Gerenciamento de Capacidade e Desempenho, podemos pensar em três subprocessos, que podem e devem trabalhar em sintonia, a saber:

- **Gerenciamento da Capacidade de Negócio:** Este processo tem por objetivo assegurar que as necessidades atuais e futuras do negócio serão levadas em conta nas operações de TI, para tanto, novos projetos, novos ANS, entre outras ações, devem ser analisadas frequentemente, principalmente quando estão atreladas ao Planejamento Estratégico da Prefeitura;
- **Gerenciamento da Capacidade de Serviço:** Este processo tem por objetivo garantir que o desempenho dos serviços de TI esteja de acordo com os Níveis de Serviço (SLA's) acordados;
- **Gerenciamento da Capacidade de Recursos:** Este processo tem por objetivo o gerenciamento dos recursos individuais da TI: Software, Hardware e pessoas. Questões relacionadas ao monitoramento devem ser implantados para mitigar riscos maiores de indisponibilidade dos serviços ou mesmo queda de desempenho.

Segundo a CISCO³, é importante definir as variáveis de capacidade e desempenho a serem monitoradas e os valores de limite que exigem ação.

³ https://www.cisco.com/c/pt_br/support/docs/availability/high-availability/20769-performwv.html

ANEXOS



A definição das variáveis de capacidade depende significativamente dos dispositivos e meios usados na rede. Em geral, parâmetros como CPU, memória e utilização de link são valiosos. No entanto, outras áreas podem ser importantes para tecnologias ou requisitos específicos. Elas podem incluir profundidade da fila, desempenho, notificação de congestionamento de frame-relay, utilização do painel traseiro, utilização do buffer, estatísticas do *netflow*, volume de broadcast e dados RMON (Remote MONitoring).

PLANO DE AÇÃO:

- Desenvolver e divulgar um Processo de Gerenciamento de Capacidade e Desempenho que contemple:
 - Monitorar: Verificar se todos os Níveis de Serviço (SLAs) previamente acordados estão sendo alcançados;
 - Analisar: Os dados coletados através do monitoramento precisam ser analisados para geração de previsões futuras;
 - Ajustar: Implementar o resultado do monitoramento e realizar uma análise para assegurar o uso otimizado da infraestrutura atual e futura;
 - Implementar: Implementa a nova capacidade.

Gerenciamento da Disponibilidade

O objetivo da prática de gerenciamento de disponibilidade é garantir que os serviços forneçam níveis acordados de disponibilidade para atender às necessidades de clientes e usuários. Disponibilidade é a capacidade de um serviço de TI ou outro item de configuração para executar sua função de acordo com o acordo de nível de serviço. Ou seja, o gerenciamento de disponibilidade deve garantir que todos os processos, infraestruturas, ferramentas, papéis etc. de TI sejam adequados para as metas de nível de serviço acordadas para disponibilidade.

Neste sentido, o Gerenciamento de Disponibilidade deve planejar a disponibilidade, identificar funções vitais e pontos únicos de falha, requisitar mudanças para manutenções preventivas, interagir com o Gerenciamento da Capacidade, monitorar, utilizar técnicas proativas e reativas para a análise da disponibilidade, fornece relatórios sobre a disponibilidade dos serviços, revisar a disponibilidade dos serviços e entender o porquê do serviço ter ficado parado (pode utilizar o Gerenciamento de Problemas como auxílio).

O Gerenciamento da Disponibilidade é muito importante, pois, a indisponibilidade de um serviço pode acarretar prejuízos financeiros e/ou

ANEXOS



da imagem para a Prefeitura. Um serviço parado pode até gerar multas ou outras consequências de acordo com o seu ANS. Portanto, colocar no ar o serviço ou o item de configuração atrelado ao serviço o mais rápido possível ou dentro dos parâmetros acordados no ANS diminui estas consequências.

Como comentado anteriormente, a disponibilidade dos componentes da infraestrutura de TI é importante para que o serviço esteja sempre à disposição do cliente. O gerenciamento da disponibilidade tem uma relação muito estreita com outros processos de gerenciamento, a saber:

- A disponibilidade é um dos elementos de um ANS, do qual o gerenciamento de nível de serviço é responsável por administrar e negociar;
- O gerenciamento da configuração, que dispõe de informações sobre toda infraestrutura, do qual o gerenciamento da disponibilidade extrai informações importantes;
- O gerenciamento de capacidade, que auxilia o gerenciamento da disponibilidade a atualizar ou descartar componentes de infraestrutura de TI. Isso é feito, pois, os dois processos tendem a trocar informações frequentemente, visto que qualquer alteração na capacidade geralmente afeta a disponibilidade de um serviço;
- O gerenciamento da continuidade dos serviços em TI é responsável pela restauração de serviços em caso de desastres. Ele fornece várias informações para o gerenciamento da disponibilidade sobre os processos indispensáveis para o negócio. Isso ajuda a melhorar a disponibilidade dos serviços de TI que, por sua vez, também melhora a continuidade e vice-versa;
- O gerenciamento de incidentes colabora com informações sobre tempo de resolução, tempo de reparo etc. Isso ajuda na determinação da disponibilidade obtida;
- O gerenciamento de problemas ajuda o gerenciamento da disponibilidade com a identificação e resolução das causas dos problemas reais e potenciais que possam ocorrer ou vir a ocorrer nos componentes de infraestrutura de TI, e que possam causar algum problema de disponibilidade;
- O gerenciamento da segurança e o gerenciamento da disponibilidade possuem uma relação muito próxima, podendo-se destacar três questões básicas do gerenciamento da segurança: confidencialidade; integridade; e a disponibilidade. Ao se determinar as necessidades de disponibilidade, deve-se levar em consideração critérios de segurança;

ANEXOS



- O gerenciamento de mudanças é responsável por informar ao gerenciamento da disponibilidade sobre as mudanças programadas.

Para a obtenção de altos padrões de disponibilidade, os componentes essenciais em uma organização de TI devem ser duplicados, além da utilização de sistemas para a de detecção e correção de falhas. Caso um componente venha a falhar, um componente reserva irá funcionar automaticamente, evitando que o serviço venha a ficar indisponível. Esta estratégia pode ser demasiadamente cara para algumas organizações. Portanto, um Processo de Gerenciamento de Continuidade é essencial para mitigar os riscos que envolvem a indisponibilidade dos serviços.

PLANO DE AÇÃO:

- Desenvolver e divulgar um Plano de Gerenciamento de Disponibilidade que contemple:
 - Definir o Serviço
 - Identificar os Impactos do Serviço
 - Identificar o Plano de Crescimento do Serviço
 - Mapear todos os Componentes
 - Elaborar o mapa de AIFC (Análise de Impacto de Falha de Componente)
 - Identificar os PUFs (Ponto Único de Falha)
 - Detalhar janela para manutenções e testes planejados
 - Definir indicadores de disponibilidade de serviço

Gerenciamento da Continuidade

O objetivo da prática de gestão de continuidade de serviço é garantir que a disponibilidade e o desempenho de um serviço são mantidos em níveis suficientes em caso de desastre. A prática fornece uma estrutura para a construção da resiliência organizacional com a capacidade de produzir uma resposta eficaz que salvaguarda os interesses das principais partes interessadas e da reputação da organização, marca e atividades de criação de valor.

Em outras palavras, o Gerenciamento da Continuidade é o processo responsável pelo gerenciamento de riscos que podem impactar seriamente os serviços de TI. O gerenciamento de continuidade de serviço de TI garante que o provedor de serviço de TI pode sempre prover o mínimo

ANEXOS



nível de serviço acordado, através da redução do risco a um nível aceitável e planejamento da recuperação dos serviços de TI, em caso de desastres. O gerenciamento de continuidade de serviço de TI suporta o gerenciamento de continuidade de negócio.

Para que não haja dúvidas entre Gerenciamento de Disponibilidade e Gerenciamento de Continuidade, vale destacar que o responsável pela gestão da disponibilidade tem o foco de suas atividades voltado para a manutenção de níveis de disponibilidade para os serviços em operação, enquanto o de continuidade garante uma estrutura de retorno, caso aqueles deixem de estar disponível (em nível definitivo/drástico ou desastrosos).

PLANO DE AÇÃO:

- Desenvolver e divulgar um Plano de Gerenciamento de Continuidade que contemple:
 - Identificar os Sistemas Críticos, por exemplo: Data Center, Banco de Dados, Link da Internet etc.;
 - Revisar os ANS de todos os serviços e itens de configuração;
 - Verificar se existe, senão criar: o Tempo Objetivo de Recuperação (RTO), período após um incidente em que o produto ou serviço deve ser retomado, ou a atividade deve ser retomada, ou os recursos devem ser recuperados□
 - Plano de Gerenciamento de Incidentes de Segurança (PGI)□
 - Plano de Recuperação de Desastres (PRD)□
 - Plano de Administração de Crises (PAC);
 - Plano de Continuidade Operacional (PCO).

Gerenciamento de Ativos de TI

O objetivo da prática de gerenciamento de ativos de TI é planejar e gerenciar o ciclo de vida completo de todos os ativos de TI, para ajudar a organização a: maximizar valor, controlar custos, gerenciar riscos, apoiar a tomada de decisões sobre compra, reutilização, aposentadoria e descarte de ativos e atender aos requisitos regulamentares e contratuais. As atividades e os requisitos do gerenciamento de ativos de TI variarão para diferentes tipos do ativo: de hardware, de software e de ativos baseados na nuvem.

PLANO DE AÇÃO:

- Desenvolver e divulgar um Processo de Gerenciamento de Ativos de TI que contemple:
 - Realizar Inventário Inicial;

ANEXOS



- Identificar o Item de Configuração (IC): Todo e qualquer recurso necessário para a sustentação dos serviços de TI. Agrega valor à entrega dos serviços. Ex.: Equipamentos, licenças, ativos de rede etc.;
- Atributo de Item de Configuração (AIC): Informações que definem e identificam cada IC e suas características. O nível de profundidade dos AICs deve ser elaborado para que a informação a ser gerida seja adequada. EX.: IC = Computador, AIC: Processador, memória, disco etc.;
- Gerenciamento de Ativos: foca no controle de todos os ativos de TI no que diz respeito aos responsáveis pelos mesmos, localização, manutenções, descarte etc.
- Criar um Documento para representar o Inventário de Ativos de TI;
- Criar um Documento de padrão de equipamento para a Prefeitura de Jardinópolis;

Gerenciamento de Segurança da Informação

O objetivo da prática de gerenciamento de segurança da informação é proteger as informações necessárias à organização para conduzir seus negócios. Isso inclui compreensão e gerenciamento de riscos à confidencialidade, integridade e disponibilidade de informações, bem como outros aspectos da segurança da informação: autenticação (garantir que alguém seja quem eles afirmam ser) e não repúdio (garantindo que alguém não possa negar que tomou uma ação).

PLANO DE AÇÃO:

- Desenvolver e divulgar uma Política de Segurança da Informação que também contemple:
 - Política de Acesso físico aos ambientes de TIC;
 - Política de Backup e retenção de dados;
 - Política de Identidade Digital e Gerenciamento de Acesso;
 - Política de Utilização dos recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação;
 - Política de uso do serviço de acesso à Internet;
 - Política de utilização do Correio Eletrônico Institucional;
 - Política de Tratamento de Incidentes;

Apresentar a Política de Segurança da Informação a todos os fun-

ANEXOS



cionários da Prefeitura de Jardinópolis e obter a ciência de cada um deles.

Gerenciamento de Riscos

O objetivo da prática de gerenciamento de riscos é garantir que a organização entenda e efetivamente lida com riscos. Gerenciar riscos é essencial para garantir a sustentabilidade contínua de uma organização e criar valor para seus clientes. A gestão de riscos é parte integrante de todas as atividades organizacionais.

Risco é a possibilidade de ocorrência de resultados diferentes do esperado. Eles podem maximizar os resultados almejados ou podem proporcionar perdas significativas, dependendo da forma como são abordados e tratados.

O gerenciamento de riscos precisa ser uma medida estratégica adotada em todas as organizações, pois essa gestão se integra à tomada de decisões. Precisa e deve ser institucionalizada na organização. Sendo institucionalizada, o gerenciamento de riscos deve acontecer na forma de um ciclo repetitivo, como uma **melhoria contínua**, e para isso, um controle eficiente desses riscos é essencial.

PLANO DE AÇÃO:

- Desenvolver e divulgar um Processo de Gerenciamento de Riscos que contemple as seguintes atividades:
 - Identificação de riscos;
 - Análise de riscos;
 - Avaliação de riscos;
 - Tratamento de riscos;
 - Monitoramento e análise crítica.

Gerenciamento de Portfólio

O objetivo da prática de gerenciamento de portfólio é garantir que a organização tenha a combinação certa de programas, projetos, produtos e serviços para executar a estratégia da organização dentro de seus recursos e restrições.

Portfólio de produtos ou serviços é o conjunto completo de produtos e ou serviços gerenciados pela organização e que representam compromissos e investimentos da organização em todos os seus clientes e espaços de mercado. Representa também compromissos contratuais atuais,

ANEXOS



novos produtos desenvolvimento de serviços e planos de melhoria contínua iniciados como resultado de melhoria contínua. O portfólio também pode incluir produtos de terceiros e serviços, parte integrante das ofertas de serviços internos e externos clientes.

Portfólio de projetos é usado para gerenciar e coordenar projetos autorizados, garantindo que os objetivos sejam alcançados dentro do prazo e do custo restrições e especificações. O portfólio de projetos também garante que os projetos não são duplicados, permanecem dentro do escopo acordado e que os recursos estão disponíveis para cada projeto. É a ferramenta usada para gerenciar projetos únicos também como programas de larga escala que consistem em vários projetos.

Segundo o PMBOK (12) a gestão de portfólios se refere a maneira centralizada de gerenciar um ou mais portfólios para alcançar objetivos estratégicos, assegurando que os projetos e programas sejam analisados, a fim de priorizar a alocação de recursos.

Nesse contexto, os projetos estratégicos surgem como medidas planejadas para preencher lacunas e tornar possível a concretização da visão de futuro. Os projetos estão relacionados a um ou mais objetivos estratégicos e contribuem para o desafio imposto pela meta estratégica, definida no plano. Devido à importância para a organização, os projetos estratégicos possuem alta prioridade em sua execução.

Nesse sentido, o PMBOK explica o objetivo da Gestão de Portfólio, conforme apresentado a seguir:

Um objetivo da Gestão de Portfólio e talvez o principal é maximizar o valor do portfólio através de um exame cuidadoso de seus componentes: os programas e projetos integrantes, e outros trabalhos relacionados. Os componentes que contribuem menos para os objetivos estratégicos do portfólio podem ser excluídos. Desta forma, o plano estratégico de uma organização torna-se o fator principal de orientação para investimentos em projetos. Ao mesmo tempo, os projetos fornecem feedback aos programas e portfólios através de relatórios de progresso, lições aprendidas e solicitações de mudanças que podem identificar os impactos em outros projetos, programas ou portfólios. As necessidades dos projetos, incluindo as necessidades de recursos, são reunidas e comunicadas de volta ao nível do portfólio, o qual, por sua vez, determina a orientação para o planejamento organizacional. (12)

ANEXOS



PLANO DE AÇÃO:

- Desenvolver e divulgar um Processo de Gerenciamento de Portfólio que contemple as seguintes subprocessos:
 - O processo de identificação e aprovação que contempla identificar, analisar, priorizar e aprovar os projetos que irão compor o Portfólio de Projetos da organização;
 - O processo de execução que contempla a execução dos projetos que compõem o portfólio, sendo o mesmo tratado no processo de Gestão de Projetos;
 - O processo de monitoramento que ocorre durante todo o processo de gestão de portfólio, e tem como principal objetivo reunir indicadores de desempenho, gerar relatórios e promover a revisão periódica do portfólio para garantir o alinhamento entre a estratégia organizacional e a utilização efetiva dos recursos;
- Criar um Comitê de Gestão de TI para apreciar e priorizar os projetos;
- Criar uma página no Portal da Prefeitura para indicar o Portfólio e o status de cada projeto, informando se está aprovado, em execução, encerrado, em análise e outras informações julgadas necessárias pelo Comitê de Gestão de TI;

Gerenciamento de Fornecedor

O objetivo da prática de gerenciamento de fornecedores é garantir que os fornecedores da organização e seus desempenhos são gerenciados adequadamente e apoiar o fornecimento contínuo de produtos e serviços de qualidade. Isso inclui criar relações mais próximas e mais colaborativas com os principais fornecedores para descobrir e obter novo valor e reduzir o risco de falha. Algumas considerações sobre a Gestão de Fornecedores:

- Quando for escolher um fornecedor deve-se preocupar com seu histórico, capacidade, referências, classificações de crédito, seu tamanho em relação ao que está sendo contratado;
- Nos contratos deve-se ter pelo menos o mínimo de metas (ANS) de qualidade, sendo que as metas precisam ser realistas, mensuráveis e alinhadas as necessidades da organização;
- Completo plano de comunicação com os devidos contatos dentro do fornecedor e a matriz de escalabilidade;
- As revisões da performance do serviço prestado deverão ser ava-

ANEXOS



- liadas com frequência, quanto mais importante o fornecedor, maior deverá ser a frequência e a extensão do relatório avaliado;
- Todo contrato e fornecedor devem ter um dono do contrato ou fiscal do contrato, que garantirá todos os passos do processo estão sendo seguidos.

Um ponto importante para uma organização buscar um fornecedor, é a descrição clara do serviço ou do produto desejado. Esta descrição deve conter informações sobre os requisitos desejados, sobre a conformidade com políticas e estratégias da organização, riscos envolvidos, custo, limite de prazo, benefícios etc. Esta descrição irá subsidiar a compra e a aprovação ou não pelo Comitê de TI.

A TI também deve criar uma base de dados de fornecedores, com informações históricas sobre o seu desempenho e os devidos contratos. Isso será útil para avaliação do fornecedor e, conseqüentemente, na sua classificação perante a organização.

PLANO DE AÇÃO:

- Desenvolver e divulgar um Processo de Gerenciamento de Fornecedores que contemple as seguintes subprocessos:
 - Identificar a necessidade do negócio:
 - Produzir declaração de requisitos e/ou licitação;
 - Garantir conformidade com políticas e estratégias da organização,
 - Criar o Caso de negócio com todas as informações necessárias, sendo elas: se o provedor será interno ou externo, avaliação de riscos, benefícios, custos, limites de prazo, metas (ANS);
 - Avaliar e adquirir novos contratos e fornecedores,
 - Identificar método de compra e aquisição;
 - Estabelecer critérios de avaliação como capacidade, qualidade e custo,
 - Selecionar o Fornecedor;
 - Negociar contratos, metas, termos e condições, responsabilidades, encerramento, renovação, prorrogação, disputas, transferências;
 - Acordar e assinar contrato;
 - Estabelecer novos contratos e fornecedores,
 - Cadastrar fornecedores e contratos no *Banco de Dados de Fornecedores e Contratos*;

ANEXOS



- Categorizar contratos e fornecedores,
 - Avaliação ou reavaliação dos contratos;
 - Certificar que as mudanças executadas na transição do serviço para operação foram bem sucedidas;
 - Categorizar o fornecedor;
 - Atualizar BDFC;
 - Manutenção contínua do BDFC;
- Gerenciar a performance de contratos e fornecedores,
 - Gerenciar e controlar a operação e a entrega de produtos e serviços;
 - Monitorar e reportar (serviço, qualidade, custo);
 - Gerenciar fornecedores e seus relacionamentos (comunicação, riscos, mudanças, falhas, melhorias, contratos, interfaces);
 - Revisar pelo menos uma vez por ano o escopo dos serviços comparando com a necessidade do negócio, metas e acordos;
 - Planejar para possíveis encerramentos, renovações, prorrogações;
- Encerramento
 - Revisar (determinar benefícios entregues, exigências em curso);
 - Renegociar e revisar ou terminar e/ou transferir contrato.

Central de Serviço

O objetivo da prática do *service desk* é capturar a demanda por incidentes, resolução e solicitações de serviço. Também deve ser o ponto de entrada e um único ponto de contato do provedor de serviços com todos os seus usuários.

PLANO DE AÇÃO:

- Desenvolver e implantar uma Central de Serviços.

ANEXOS



Gerenciamento do Conhecimento

O objetivo da prática de gestão do conhecimento é manter e melhorar o uso eficaz, eficiente e conveniente de informações e conhecimento em toda a organização.

O conhecimento é um dos ativos mais valiosos de uma organização. A prática de gerenciamento fornece uma abordagem estruturada para definir, criar, reutilizar e compartilhar conhecimento.

A empresa que aplica essa gestão, entende que toda experiência e informação gerada pelo ser humano serve como conhecimento, nas ocasiões em que estas são trabalhadas corretamente, gerando bons resultados que visam favorecer a organização por meio de suas próprias experiências, que podem ser colhidas tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo. A gestão do conhecimento deve passar a fazer parte da cultura organizacional e sempre tendo algum objetivo em foco, para que as informações apresentadas sejam relevantes e leve o capital humano a uma evolução contínua de seu intelecto.

PLANO DE AÇÃO:

- Desenvolver e implantar Processo de Gerenciamento de Conhecimento que armazene as lições aprendidas e possa ser utilizada pelos usuários ou mesmo pelos operadores do Service Desk.



Portarias

P O R T A R I A N.º 270/2022

=De 21 de julho de 2022=

O SENHOR PAULO JOSÉ BRIGLIADORI, PREFEITO DE JARDINÓPOLIS, ESTADO DE SÃO PAULO, NO USO DAS ATRIBUIÇÕES QUE LHE SÃO CONFERIDAS POR LEI,

RESOLVE: **exonerar, a pedido**, a servidora abaixo mencionada, conforme Requerimento protocolado sob n.º 1777/2022:

Nome	JOELMA LUIZ PEREIRA
Função	INSPEÇÃO DE ALUNOS
A partir do dia	20/07/2022

PUBLIQUE-SE, REGISTRA-SE E CUMpra-SE. AO SETOR DE RECURSOS HUMANOS PARA AS PROVIDÊNCIAS.

Prefeitura de Jardinópolis/SP, 21 de julho de 2022.

PAULO JOSÉ BRIGLIADORI

Prefeito Municipal

PUBLICADA E REGISTRADA NO SETOR DO EXPEDIENTE DA SECRETARIA DA PREFEITURA DE JARDINÓPOLIS/SP, EM 21 DE JULHO DE 2022.

MÁRCIA APARECIDA RODRIGUES

Secretária da Prefeitura Municipal

P O R T A R I A N.º 271/2022

=De 21 de julho de 2022=

O SENHOR PAULO JOSÉ BRIGLIADORI, PREFEITO DE JARDINÓPOLIS, ESTADO DE SÃO PAULO, NO USO DAS ATRIBUIÇÕES QUE LHE SÃO CONFERIDAS POR LEI,

CONSIDERANDO as disposições contidas no Memorando 11.377/2022, emanado da Secretária Municipal de Assistência Social;

RESOLVE: designar a servidora **ANNELISA ANDRADE ROSA**, Psicóloga, **para responder pela função de COORDENADOR DO CENTRO DE REFERÊNCIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL-CRAS** - função de confiança estabelecida no anexo III, parte B do artigo 16 da Lei n.º 1702/93, com suas posteriores alterações, sem prejuízo de suas funções normais, respectivos vencimentos e demais vantagens do cargo, fazendo jus ao recebimento de uma gratificação correspondente à referência FC4 (25%), a partir desta data; ficando revogada a Portaria Municipal n.º 057/15.

PUBLIQUE-SE, REGISTRA-SE E CUMpra-SE. AO SETOR COMPETENTE PARA AS DEVIDAS PROVIDÊNCIAS.

Prefeitura de Jardinópolis/SP, 21 de julho de 2022.

PAULO JOSÉ BRIGLIADORI

Prefeito Municipal

PUBLICADA E REGISTRADA NO SETOR DO EXPEDIENTE DA SECRETARIA DA PREFEITURA DE JARDINÓPOLIS/SP, EM 21 DE JULHO DE 2022.

MÁRCIA APARECIDA RODRIGUES

Secretária da Prefeitura Municipal

Licitações e Contratos

Homologação / Adjudicação

Prefeitura Municipal de Jardinópolis
Departamento de Licitações
Julgamento

Processo 127/2022 Pregão Eletrônico 56/2022 Objeto: Contratação de empresa especializada para prestação de serviços em cursos, oficinas e palestras. A Prefeitura comunica a Adjudicação e a Homologação da licitação em epígrafe, ficando conforme segue: ACTA DESENVOLVIMENTO SOCIAL & SERVICOS LTDA, itens: 13 a 17, ALBERTO ANTONIO ALVES DE OLIVEIRA GRANATO - EPP, item: 10, AMPLITUDE & AMPLITUDE TREINAMENTO LTDA, itens: 37 e 39, L. FERNANDO MAZZA CURSOS E TREINAMENTO, itens: 12, 32, 33 e 38, MARCELA APARECIDA LEONANGELO 41561615870, itens: 1 a 9, 11, 18, 19, 21 a 31, 34 a 36, VISAO SOCIAL & CAPACITACAO PROFISSIONAL LTDA, item: 20. Ficam os vencedores convocados para assinatura do contrato no prazo de 5 dias. Informações poderão ser obtidas no endereço Praça Dr. Mario Lins, 150 e telefone 16.3690.2934.

EXPEDIENTE

PREFEITO MUNICIPAL

Dr. Paulo José Brigliadori

AGRICULTURA ABASTECIMENTO E MEIO AMBIENTE

Robson Luiz Paim

CULTURA E TURISMO

Murilo Aparecido da Silva

OBRAS E SERVIÇOS PÚBLICOS

Rafael Henrique Castaldini

EDUCAÇÃO

Elaine Cristina Rizzuto Cruz

ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO

Jeffete Segatto de Sousa

SAÚDE

Ivanice Maria Cestari Dandaró

JURÍDICO

Dr. Denilson de Oliveira

ASSISTÊNCIA SOCIAL

Keyla de Souza Gava

FINANÇAS E ORÇAMENTO

Fernando Antônio Teixeira Covas

Diário Oficial Eletrônico do Município de Jardinópolis — SP

Praça Dr. Mário Lins nº 150 — Centro

Telefone: (16) 3690-2901

www.jardinopolis.sp.gov.br

www.imprensaoficialmunicipal.com.br/jardinopolis

ESPORTE E LAZER

André Luiz Zanata

IMPRENSA OFICIAL ELETRÔNICA

Criada pela Lei nº 1.457/1989; alterada pela Lei nº 4.424/2017

Jornalista Responsável:

Luiz Francisco Lé de Castro MTB 85.708/SP



VERSÃO PARA IMPRESSÃO

Código Verificador: d254-4fb5-cbb3-0673



Este documento é representação para impressão e cópia do original eletrônico do Diário Oficial do Município de Jardinópolis (SP), Edição nº 966, ano XXVII, veiculado em 22 de julho de 2022.



O documento original foi assinado digitalmente por LUIZ FRANCISCO LE DE CASTRO (CNPJ) em 22/07/2022 às 08:02:14 (GMT -03:00).
Certificado digital ICP-Brasil emitido por AC OAB G3 | AC OAB, do tipo A3.

Para conferir o original, acesse:

<https://www.dioe.com.br/verificador/d254-4fb5-cbb3-0673>