



PDTIC 2024

Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação

ABRIL/2024



APEX-BRASIL

Jorge Viana
PRESIDENTE

Ana Paula Lindgren Alves Repezza
DIRETORA DE NEGÓCIOS

Antônio Floriano Pereira Pesaro
DIRETOR DE GESTÃO CORPORATIVA

Fábio Gondim Ribeiro
GERENTE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Thiago de Souza Martins
COORDENADOR DE OPERAÇÕES E SEGURANÇA DE TIC

Fábio Marcelo Degani
COORDENADOR DE SISTEMAS E APLICAÇÕES

Daniel Parente Lemos dos Santos
GERENTE DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

David Ross Santos
ANALISTA RESPONSÁVEL

CONTRIBUIÇÃO

COMITÊ GESTOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

GERÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

GERÊNCIA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL



ÍNDICE

Sumário

ÍNDICE	3
Histórico de Revisões	4
Termos e Abreviações	5
1. Introdução.....	6
2. Vigência e revisão.....	7
3. Metodologia Aplicada para Elaboração	7
4. Documentos de Referência	9
5. Referencial Estratégico de TIC	9
6. Projetos	9
6.1. Metodologia de Priorização de Projetos.....	9
6.2. Processo de priorização de projetos	13
6.3. Projetos priorizados	16
6.3.1. Coordenação de Sistemas e Aplicações – CSA.....	16
6.3.2. Coordenação de Operações e Segurança de TIC – COSTIC	17
6.3.3. Gerência de Transformação Digital – GTD.....	17
6.4. Premissas	18
7. Plano de Gestão de pessoas.....	18
7.1. Capacidade estimada de execução	20
7.2. Plano de capacitação.....	22
8. Orçamento Anual de TIC	23
9. Processo de revisão do PDTIC	23
10. Conclusão	24



Histórico de Revisões

Versão	Descrição	Data	Responsável
1.0	Minuta Inicial do PDTIC 2024 para apresentação ao 1º CGTIC 2024	05/04/2024	David Ross Santos
1.1	Atualização final para apresentação CGTIC	10/09/2024	David Ross Santos
1.2	Revisão final dos participantes CGTIC	27/09/2024	David Ross Santos



Termos e Abreviações

Segue, abaixo, a lista de abreviaturas referenciadas neste documento:

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- ABNT NBR ISO/IEC-38500:2009 – Norma que fornece uma estrutura de princípios para os dirigentes de organizações usarem na avaliação, gerenciamento e monitoramento do uso da TI
- BSC – *Balanced Scorecard*
- BSC-IT – *Balanced Scorecard* para a TIC
- CGTIC – Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação
- COBIT – *Control Objectives Information and Related Technology* – framework de Governança de TI
- DOD – Documento de Oficialização de Demanda – modelo de documento submetido pela área demandante para as áreas de TIC, onde é explicitada e formalizada a necessidade de desenvolvimento e/ou contratação de solução tecnológica para resolver determinado problema de negócio ou gestão
- GTIC – Gerência de Tecnologia da Informação e Comunicação
- GTD – Gerência de Transformação Digital
- ISO - *International Organization for Standardization*
- ITIL – *Information Technology Infrastructure Library* – biblioteca de melhores práticas na gestão operacional de um ambiente de TI.
- PDTIC – Plano Diretor de Tecnologia da Informação
- PETIC – Plano Estratégico de Tecnologia da Informação
- PMBOK - *Project Management Body of Knowledge* – guia de melhores práticas do gerenciamento de projetos, editado pelo *Project Management Institute*
- SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* - técnica de planejamento estratégico utilizada para auxiliar pessoas ou organizações a identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à competição em negócios ou planejamento de projetos
- TCU – Tribunal de Contas da União
- TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação



1. Introdução

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação - PDTIC é resultado do detalhamento das ações decorrentes do Planejamento Estratégico da ApexBrasil 2024-2027, de forma a consolidar todas as **iniciativas, metas e indicadores** da área de Tecnologia da Informação e Comunicação, dando visibilidade às ações, prazos e custos necessários para alcance dos objetivos estratégicos definidos e, ainda, assegurar que estas ações agreguem valor ao negócio da Apex-Brasil.

Este documento, de forma resumida, registra: a metodologia aplicada na elaboração do PDTIC; o Inventário de Necessidades; os Planos de Metas e Ações, Gestão de Pessoas, e Orçamento, dentre outros elementos táticos relacionados à Tecnologia da Informação e Transformação Digital.

Integram este documento, além das duas coordenações da Gerência de Tecnologia da Informação e Comunicação, a GTD – Gerência de Transformação Digital, ambas gerências vinculadas à Diretoria de Gestão Corporativa da Apex-Brasil.



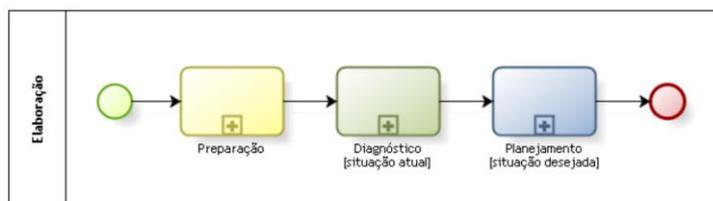
2. Vigência e revisão

O presente PDTIC, baseado no Planejamento Estratégico 2024-2027 da Apex-Brasil, deverá vigorar ao longo de todo o ano de 2024. Ao longo do período de vigência, o PDTIC poderá ser revisto por ocasião das reuniões trimestrais ordinárias do CGTIC e, a qualquer momento, por convocação extraordinária de reunião do CGTIC para este fim, de modo que se garanta que as ações vigentes no plano reflitam a estratégia corporativa.

3. Metodologia Aplicada para Elaboração

A elaboração do PDTIC da Apex-Brasil pautou-se no modelo proposto pelo **Guia de Elaboração de PDTIC do SISP versão 2.1**, elaborado pela Secretaria de Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (STI/MP).

A metodologia de construção do PDTIC consistiu em três fases: **Preparação, Diagnóstico e Planejamento**. Cada fase compreendeu a execução de atividades específicas, em harmonia com o Planejamento Estratégico.



A) FASE DE PREPARAÇÃO

A fase de Preparação reuniu os aspectos decisórios de caráter superior, aprovação de documentos e atividades diretamente voltadas à elaboração do Plano de Trabalho, o qual orientou a condução da elaboração do PDTIC.

As atividades que compõem o subprocesso de Preparação são:

1. Definir abrangência e período do PDTIC
2. Definir a Equipe de Elaboração do PDTIC – EqEPDTIC
3. Descrever a metodologia de elaboração
4. Consolidar documentos de referência
5. Identificar estratégias da organização



6. Identificar princípios e diretrizes
7. Elaborar o Plano de Trabalho do PDTIC – PT-PDTIC
8. Aprovar o PT-PDTIC

B) FASE DE DIAGNÓSTICO

A fase de Diagnóstico objetivou a compreensão da situação atual da TIC na Apex-Brasil, por meio da análise das ações em andamento, e da identificação de novas necessidades.

As atividades que compõem o subprocesso de Diagnóstico são:

1. Analisar resultados do PDTIC anterior;
2. Analisar o referencial estratégico de TIC;
3. Analisar a organização da TIC;
4. Realizar Análise SWOT da TIC;
5. Estimar a capacidade da execução da TIC;
6. Planejar o levantamento das necessidades;
7. Identificar necessidades de Informação;
8. Identificar necessidades de Serviços de TIC;
9. Identificar necessidades de Infraestrutura de TIC;
10. Identificar necessidades de Contratação de TIC;
11. Identificar necessidades de Pessoal de TIC;
12. Consolidar o Inventário de Necessidades;
13. Alinhar as necessidades de TIC às estratégias da organização;
14. Aprovar o Inventário de Necessidades.

C) FASE DE PLANEJAMENTO

A fase de Planejamento permitiu o estabelecimento dos planos e das ações adequadas para o alcance dos objetivos esperados, contemplando a priorização das necessidades e definição de metas e ações, abrangendo aspectos de pessoal, orçamento e riscos.

As atividades que compõem o subprocesso de planejamento são:

1. Atualizar critérios de priorização;
2. Priorizar as necessidades inventariadas;
3. Definir metas e ações;
4. Planejar ações de pessoal;
5. Planejar orçamento das ações do PDTIC;



6. Identificar os fatores críticos de sucesso;
7. Planejar o gerenciamento de riscos;
8. Consolidar a Minuta do PDTIC;
9. Aprovar a Minuta do PDTIC;
10. Publicar o PDTIC.

4. Documentos de Referência

As referências citadas abaixo descrevem os princípios que determinam o ponto de partida de construção deste documento, bem como as diretrizes que nortearão o alcance dos objetivos do PDTIC. Eles orientarão o conteúdo, priorizando as necessidades e definindo os critérios para aceitação dos riscos:

- PE 2024-2027 – Planejamento estratégico e plano de metas 2024-2027, da Apex-Brasil;
- Guia de Elaboração do PDTIC do SISP 2.1 (Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação) de dezembro de 2021;
- Estatuto Social da Apex-Brasil.

5. Referencial Estratégico de TIC

As definições dos referenciais estratégicos, como a Missão, Visão, Valores e os Objetivos Estratégicos estão definidos nos instrumentos estratégicos vigentes da agência, assim como a análise SWOT, cujas informações embasaram a elaboração deste documento.

6. Projetos

Entende-se como projeto, todo “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMBOK).

Dessa maneira, em outras palavras, entender-se-á por projeto tudo aquilo que cria um serviço de TIC novo ou que evolui um serviço já existente, promovendo um novo resultado exclusivo.

6.1. Metodologia de Priorização de Projetos



A sistemática para definição da priorização de projetos está baseada em 5 critérios, sendo os dois primeiros diretamente relacionados às perspectivas do mapa estratégico da Apex-Brasil (ver diagrama abaixo), e os demais critérios técnicos.

São os critérios: (1) **Objetivos Estratégicos**; (2) **Gestão da Conformidade**; (3) **Complexidade Tecnológica**; e (4) **Execução em Ano Corrente**.



Mapa estratégico da Apex-Brasil

A metodologia de priorização de projetos prevê que cada solicitação de nova solução tecnológica receba pontuações de 0 a 5 em cada um dos critérios acima, com exceção da Execução em Ano Corrente que poderá ser apenas 0 ou 5. Essa pontuação será multiplicada pelo peso de cada critério e por fim, ter-se-á uma nota final de priorização, resultado da soma dos subtotais de cada critério.



	Objetivos Estratégicos	Conformidade	Complexidade Técnica (GTIC)	Execução Ano Corrente
Pesos	5	1	3	1
Máx Nota	5	5	5	5
Máx Final	25	5	15	5
% rep	50%	10%	30%	10%
Min Nota	0	0	0	0
Min Final	0	0	0	0
% rep	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Méd Nota	3	3	3	5
Méd Final	15	3	9	5
% rep	47%	9%	28%	16%

Figura 1 - Exemplificação de notas mínimas, máximas e médias

Faixas	GTIC	GGE
Máx	50%	50%
Min	0%	0%
Média	53%	47%

Figura 2 - Percentual de Impacto da Percepção de cada área na nota final da priorização

Dessa maneira, as necessidades de soluções serão ordenadas em uma lista de priorização.

Três tipos de projeto, entretanto, não passarão pelo processo de priorização, em razão das características descritas abaixo, tendo sua execução garantida:

- **Demandas legais, trabalhistas e tributárias:** Projetos que são necessários por força de legislação ou determinação de cumprimento, que serão executados de acordo com os prazos determinados na legislação ou determinação.
- **Demandas estruturantes de TIC:** Projetos que são necessários para garantir a disponibilidade de soluções de TIC que garantam a continuidade do negócio, tais como software básico, redes, servidores, *storage*, backup, bem como aqueles



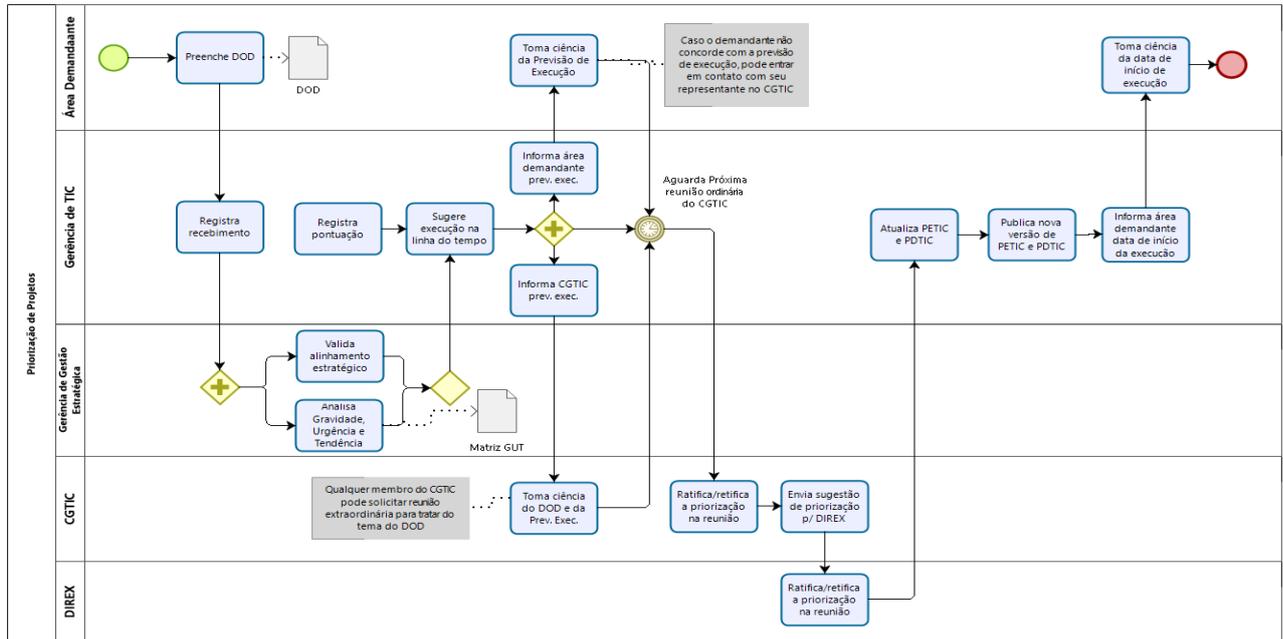
diretamente relacionados a riscos de TIC identificados no processo de gestão de riscos corporativos.

- **Soluções de TIC que não impactam a capacidade das áreas de TIC:** Soluções de TIC que atendam aos critérios abaixo:
 - Não demandam esforço de desenvolvimento da equipe de TIC;
 - Não demandam esforço de integração com outros sistemas de informação já disponíveis na Agência;
 - Não serão instaladas no Centro de Processamento de Dados da Apex-Brasil (CPD);
 - São incompatíveis com os padrões de software utilizados na Agência (Sistema operacional, compatibilidade com hardware, dentre outros);
 - Não expõem a Apex-Brasil a vulnerabilidades de segurança da informação;
 - Não demandarão esforço de suporte técnico da equipe da Gerência de TIC.

Geralmente, essas características são encontradas em soluções de mercado que são oferecidas na forma de serviços em nuvem ou softwares de prateleira não customizáveis, tais como acesso a bases de dados para estudos de mercado, serviços de mídia, banco de imagens e softwares para estatística.

Uma vez identificada como solução de TIC que não impacta a capacidade da Gerência de TIC, ela será devolvida para a área demandante para que esta se responsabilize pela contratação e pela gestão do contrato.

Em que pese os projetos acima terem execução garantida, é obrigatório que eles tenham início por intermédio da submissão de DOD à área de TIC, de maneira que todos os critérios acima sejam avaliados.



6.2. Processo de priorização de projetos

- Toda solicitação de nova solução tecnológica terá início através do preenchimento do Documento de Oficialização de Demanda (DOD) por intermédio, atualmente, do software EasyDOD, disponível na intranet e na ferramenta de comunicação corporativa. Dentre outras informações, no DOD o demandante deverá relacionar os objetivos do mapa estratégico da Apex-Brasil que são relacionados DIRETAMENTE à demanda.
- Com base nessa análise, a Gerência de Gestão Estratégica irá pontuar parte do critério 2 (Gestão da Conformidade), e disponibilizará para que sejam adicionadas as informações de tecnologia. O demandante fica responsável pelo preenchimento dos critérios de “demanda legal” e “apontamento de auditoria”, sendo ele quem responderá por estas informações e as defenderá perante os questionamentos do CGTIC
- As áreas de TIC, então, pontuarão o critério 3 (Complexidade Técnica) e 4 (Execução em Ano Corrente), tendo os critérios pontuados, calculará a pontuação final da demanda.
- Após pontuar a demanda, deve-se determinar o analista cujo especialidade está em acordo com a tecnologia a ser utilizada no projeto. Isso é necessário pois cada



analista possui especialidades técnicas e, de acordo com essas especialidades, é possível determinar se um projeto é aplicável a determinado profissional ou não. Por exemplo, evoluções relacionadas ao Dynamics serão vinculadas ao backlog da analista especialista no assunto (CRM), enquanto evoluções relacionadas ao Protheus serão vinculadas à outra colaboradora que domina a tecnologia de ERP. Assim, não é possível e nem recomendável, em curto prazo, sem tempo necessário para estudos e especialização, que um analista assuma um projeto de uma tecnologia que não é dominada por ele.

- e) Dessa forma, será realizada nova ordenação dos projetos contidos no portfólio, dentro do *backlog* de cada analista. Com base nessa nova ordenação, a GTIC irá sugerir a data de início de execução do projeto, de acordo com a capacidade tecnológica e humana disponível para execução.
- f) Com base na nova ordenação e priorização de projetos, determinadas de acordo com os critérios e com a disponibilidade da equipe (conforme exemplificado acima), a GTIC enviará a sugestão de priorização de execução das demandas para conhecimento da área demandante e dos membros do Comitê Gestor de TIC.
- g) O Comitê Gestor de TIC, em sua próxima reunião ordinária ou extraordinária, poderá reordenar a lista de demandas elaborada pela GTIC, a seu critério, com base em argumentos extraordinários e devidamente justificados, através de votação e decisão por maioria simples.
- h) O Comitê deverá avaliar a pertinência de se paralisarem ou descontinuarem projetos em execução que porventura tenham nota e priorização inferior aos projetos novos. Essa avaliação deverá levar em conta os recursos e tempo despendidos no projeto em execução versus o benefício de suspendê-lo para dar início a uma nova empreitada. Eventualmente, pode-se chegar à conclusão de que é válido terminar o projeto ora em execução, para somente depois iniciar o projeto novo, de nota e priorização superior.
- i) Após ratificação ou retificação da priorização pelo CGTIC, será realizada nova ordenação da lista de projetos e esta será encaminhada para que a DIREX ratifique ou retifique a recomendação do Comitê.
- j) Após deliberação da DIREX, dever-se-á atualizar o PDTIC – e, eventualmente, o PETIC, caso pertinente – e publicá-lo, dando ciência a todas as áreas demandantes sobre eventuais alterações na priorização de seus projetos.

Tanto o CGTIC como a DIREX, portanto, podem realizar um ordenamento diferente daquele que seria adotado inicialmente com base nas notas de priorização.

As tabelas abaixo demonstram os pesos de cada um e a descrição os critérios acima citados, bem como orientações para atribuição de notas:



CRITÉRIOS		Objetivos Estratégicos	Conformidade	Complexidade Tecnológica (GTIC)	Execução em Ano Corrente								
PESOS		5	1	3	1								
Critérios para nota	5		A demanda contempla os 3 tópicos abaixo: - Apontamento de auditoria; - Plano de ação de processos; - Risco acima do apetite.	Compreende nenhuma das 5 características abaixo: 1. Envolve tecnologia inovadora no mercado e a equipe não possui experiência no assunto; 2. Envolve processo licitatório; 3. Envolve mais de uma unidade organizacional; 4. Envolve mais de um fornecedor; 5. Demanda integração com outras soluções.	Possibilidade de executar e finalizar o projeto durante o ano corrente, colaborando assim para o indicador do PDTIC vigente.								
	4	Cálculo conforme o impacto direto e indireto do DOD no Mapa Estratégico da ApexBrasil: <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Impacto</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Diretamente</td> <td>1 VI</td> </tr> <tr> <td>Indiretamente</td> <td>0,5 VI</td> </tr> <tr> <td>N/A</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	Impacto	Valor	Diretamente	1 VI	Indiretamente	0,5 VI	N/A	0		Compreende 1 das 5 características abaixo: 1. Envolve tecnologia inovadora no mercado e a equipe não possui experiência no assunto; 2. Envolve processo licitatório; 3. Envolve mais de uma unidade organizacional; 4. Envolve mais de um fornecedor; 5. Demanda integração com outras soluções.	Não de Aplica
	Impacto	Valor											
	Diretamente	1 VI											
	Indiretamente	0,5 VI											
	N/A	0											
3	Nota 5: contribui diretamente para todos os OEs da ApexBrasil; Nota 4: contribui diretamente para 4 OEs da ApexBrasil; ou 3 diretamente e 2 indiretamente; Nota 3: contribui diretamente para 3 OEs da ApexBrasil; ou 1 diretamente e 4 indiretamente; ou 2 diretamente e 2 indiretamente; Nota 2: contribui diretamente para 2 OEs da ApexBrasil; ou 1 diretamente e 2 indiretamente; ou 4 indiretamente; Nota 1: contribui diretamente para 1 OE da ApexBrasil; ou 2 indiretamente.	A demanda contempla 2 dos 3 tópicos abaixo: - Apontamento de auditoria; - Plano de ação de processos; - Risco acima do apetite.	Compreende 2 das 5 características abaixo: 1. Envolve tecnologia inovadora no mercado e a equipe não possui experiência no assunto; 2. Envolve processo licitatório; 3. Envolve mais de uma unidade organizacional; 4. Envolve mais de um fornecedor; 5. Demanda integração com outras soluções.	Não de Aplica									
2			Compreende 3 das 5 características abaixo: 1. Envolve tecnologia inovadora no mercado e a equipe não possui experiência no assunto; 2. Envolve processo licitatório; 3. Envolve mais de uma unidade organizacional; 4. Envolve mais de um fornecedor; 5. Demanda integração com outras soluções.	Não de Aplica									
1		A demanda contempla 1 dos 3 tópicos abaixo: - Apontamento de auditoria; - Plano de ação de processos; - Risco acima do apetite.	Compreende 4 das 5 características abaixo: 1. Envolve tecnologia inovadora no mercado e a equipe não possui experiência no assunto; 2. Envolve processo licitatório; 3. Envolve mais de uma unidade organizacional; 4. Envolve mais de um fornecedor; 5. Demanda integração com outras soluções.	Não de Aplica									
0	Nota 0: contribui diretamente ou indiretamente para nenhum objetivo estratégico do Mapa Estratégico da ApexBrasil	A demanda contempla nenhum dos 3 tópicos abaixo: - Apontamento de auditoria; - Plano de ação de processos; - Risco acima do apetite.	Compreende todas as 5 características abaixo: 1. Envolve tecnologia inovadora no mercado e a equipe não possui experiência no assunto; 2. Envolve processo licitatório; 3. Envolve mais de uma unidade organizacional; 4. Envolve mais de um fornecedor; 5. Demanda integração com outras soluções.	Não é possível executar e finalizar o projeto durante o ano corrente, passando para o próximo período e, conseqüentemente, impactando diretamente o próximo PDTIC.									

Tabela 1 – Critério para priorização



6.3. Projetos priorizados

Os projetos priorizados abaixo listados foram analisados pelo Comitê Gestor de TIC em sua última reunião. Alguns desses projetos ficaram sob análise das áreas de TI da ApexBrasil. Entretanto a atualização foi realizada em agosto de 2024 e o PDTIC contempla o resultado apresentado no CGTIC e da análise posterior das equipes de tecnologia da informação.

Nesta análise, serão apresentados projetos que irão compor o indicador evolutivo do PDTIC, além de projetos postergados de 2023 para 2024 e demandas emergenciais que necessitam de tratamento imediato.

6.3.1. Coordenação de Sistemas e Aplicações - CSA

DOD	Nome	Código Item	Código da área	Status	Data início	Data término	TI Fase	Projeto Priorizado
DOD 2023_36	Implantação e melhorias na Loja Apex	Proj.002987	CSA	Ativo	01/01/2024	30/06/2024		1. Sim
DOD 2024_012	Ações de TIC no grupo de trabalho de convênios	Proj.003050	CSA	Ativo	21/03/2024			1. Sim
DOD 2022_018	Migração TOTVS para T-Cloud	000000000000007990	CSA	Ativo	02/05/2022	31/12/2024		1. Sim
DOD 2024_013	WebApp da TOTVS	Proj.003051	CSA	Ativo	21/03/2024	20/12/2024		1. Sim
	Nova contratação SMS TOTVS	Proj.003093	CSA	Ativo	13/06/2024	31/10/2024		1. Sim
DOD 2024_011	Novos Servidores Fênix Para Nuvem Google	Proj.003048	CSA	Ativo	30/01/2024			1. Sim
DOD 2023_26	Plataforma de Gestão de Experiência do Colaborador da ApexBrasil	Proj.2794	CSA	Ativo	01/11/2023			1. Sim
DOD 2024_01	Painel de indicadores de negócio (Objetivos do PE 2024)	Proj.003043	CSA	Ativo	12/03/2024	13/05/2024		1. Sim
DOD 2024_010	Nova Contratação de Serviços Técnicos Terceirizados	Proj.003045	CSA	Ativo	20/03/2024	31/12/2024	Análise Inicial	1. Sim
	ETL Sprint2	Proj.003040	CSA	Ativo	21/09/2022	29/05/2024		1. Sim
DOD 2023_20	Arquitetura de integrações entre sistemas corporativos	Proj.2710	CSA	Ativo	14/07/2023	31/12/2024	Análise Inicial	1. Sim
DOD 2024_05	Automação Perfil País	Proj.003019	CSA	Ativo	08/02/2024	20/12/2024		1. Sim
DOD 2024_33	Painel Orçamentário RH	Proj.003092	CSA	Ativo	17/05/2024	30/08/2024		1. Sim
DOD 2024_07	Análise APIs Banco do Brasil - Extratos, CNAB	Proj.003017	CSA	Ativo	26/02/2024	30/09/2024		1. Sim
DOD 2024_06	Mapeamento e Saneamento de Processos no Módulo PCO	Proj.003036	CSA	Ativo	12/03/2024			1. Sim
DOD 2023_001	Chave de identificação de lançamentos tabelas AKD e CT2	Proj.2688	CSA	Ativo	07/05/2024			1. Sim
DOD 2024_08	Publicação PDTIC 2024 e PETIC 2024	Proj.003047	CSA	Ativo	20/03/2024	30/04/2024		1. Sim
DOD 2023_29	Parametrização Configurador de Tributos	Proj.2797	CSA	Ativo	01/11/2023			1. Sim
DOD 2023_25	Melhorias RM Demandas TOTVS	Proj.2822	CSA	Ativo	14/08/2023	31/12/2024		1. Sim
DOD 2023_25	Melhorias RM Folha de Pagamento	Proj.2709	CSA	Ativo	03/01/2023	30/06/2024		1. Sim
DOD 2024_099	TOTVS Day GOFC	Proj.003095	CSA	Ativo	08/07/2024	14/09/2024		1. Sim
DOD 2023_25	Melhorias RM Análise e Parametrização RM Esocial	Proj.003098	CSA	Ativo	01/08/2024	17/09/2024		1. Sim
DOD 2023_010	Parametrização EFD Reinf	Proj.2686	CSA	Ativo	01/06/2023	29/09/2023		1. Sim
DOD 2023_27	Gestão Orçamentária de RH	Proj.2795	CSA	Cancelado	01/11/2023	09/06/2024		1. Sim
DOD 2023_19	Contratação da ferramenta ARGO para gestão de viagens e prestação de conta	Proj.2747	CSA	Cancelado	01/07/2023	06/05/2024	Análise Inicial	1. Sim
	ETL Sprint1	Proj.003039	CSA	Concluído	21/09/2022	14/03/2024		1. Sim
DOD 2021/023	Programa de Governança de Dados CGDATA	Proj.1201	CSA	Concluído	01/01/2021	18/04/2024		1. Sim
DOD 2024_016	Higienização base de dados usuários Fênix	Proj.003049	CSA	Concluído	08/01/2024	01/08/2024		1. Sim
DOD 2021/010	API/AFP para múltiplas ordens de serviço	Proj.1490	CSA	Concluído	03/01/2022	28/02/2024		1. Sim
DOD 2024_014	Upgrade de Versão do RM	Proj.003052	CSA	Concluído	21/03/2024	07/06/2024		1. Sim
DOD 2024_01	Negócios e Gestão (Report DGC)	Proj.003042	CSA	Concluído	02/02/2024	31/05/2024		1. Sim
DOD 2023_002	Plataforma de Gestão de Processos e Documentos	Proj.2430	CSA	Concluído	01/01/2023	07/04/2024	Execução interna	1. Sim
DOD 2024_09	Contratação de Sistema para a GERIG	Proj.003046	CSA	Concluído	26/02/2024	29/07/2024		1. Sim
DOD 2023_25	Melhorias RM Migração Relatórios Delphi	Proj.003004	CSA	Concluído	01/02/2024	31/05/2024		1. Sim
DOD 2022_028	Apuuração da CIDE importação TOTVS	Proj.2484	CSA	Concluído	27/03/2023	20/12/2023	Análise Inicial	1. Sim
DOD 2023_022	Pagamento de RPA	Proj.2785	CSA	Concluído	31/08/2023	19/04/2024	OS Desenvolvimento	1. Sim

Total: 38 Projetos



6.3.2.Coordenação de Operações e Segurança de TIC - COSTIC

DOD	Nome	Código item	Código da área	Status	Data início	Data término	TI Fase	Projeto Priorizado
DOD 2023_008	Telefonia Integrada	Proj.2574	COSTIC	Ativo	30/03/2023	16/02/2024	Execução interna	1. Sim
DOD 2023_28	Rede sem fio	Proj.2796	COSTIC	Ativo	01/11/2023			1. Sim
DOD 2021/007	Solução de GRC	Proj.2677	COSTIC	Ativo	01/03/2023			1. Sim
DOD 2022_012	Contratação Microsoft 2023	Proj.2489	COSTIC	Concluído	02/01/2023	29/07/2024		1. Sim
DOD 2024/23	Contratação de empresa fornecedora de certificados digitais padrão ICP-Brasil	Proj.003060	COSTIC	Em Planejamento	01/01/2024	31/12/2024		
DOD 2024/17	Contratação de Empresa Especializada para Prestação de Serviços de Operação Assistida da Solução Senha Segura	Proj.003061	COSTIC	Em Planejamento	01/01/2024	31/12/2024		
DOD 2024/18	Modernização de Banco de Dados: Migração de bancos MySQL para Cloud SQL	Proj.003062	COSTIC	Em Planejamento	01/01/2024	31/12/2024		
DOD 2024/019	Migração da aplicações GLPI e SNIPEIT para serviços Google Cloud	Proj.003063	COSTIC	Em Planejamento	01/01/2024	31/12/2024		
DOD 2024/24	Autenticação unificada em sistemas GLPI	Proj.003064	COSTIC	Em Planejamento	01/01/2024	31/12/2024		
DOD 2024/25	Solução para gestão de Drivers e BIOS de dispositivos	Proj.003065	COSTIC	Em Planejamento	01/01/2024	31/12/2024		
DOD 2024/27	Novo Firewall	Proj.003066	COSTIC	Em Planejamento	01/01/2024	31/12/2024		
DOD 2024/26	Modernização de Banco de Dados: Migração de bancos SQL Server para Cloud SQL	Proj.003067	COSTIC	Em Planejamento	01/01/2024	31/12/2024		
DOD 2024/28	Implantação do novo serviço de telefonia	Proj.003068	COSTIC	Em Planejamento	01/01/2024	31/12/2024		
DOD 2024_021	Inventário e Atualização das Versões de Sistema Operacional Descontinuados para uma Versão Suportada	Proj.003058	COSTIC	Em Planejamento	01/04/2024			1. Sim
DOD 2024_022	Migração dos Serviços de Balanceamento de Carga Providos pelo Firewall da ApexBrasil para a Nuvem Google	Proj.003059	COSTIC	Em Planejamento	01/04/2024			1. Sim
DOD 2023_31	Melhoria do parque tecnológico de equipamentos de TIC da ApexBrasil	Proj.2799	COSTIC	Em Planejamento	01/11/2023	30/09/2024	Análise Inicial	1. Sim

Total: 16 Projetos

6.3.3.Gerência de Transformação Digital – GTD

DOD	Nome	Código item	Código da área	Status	Data início	Data término	TI Fase	Projeto Priorizado
DOD 2022_046	Sistema de Gestão de Processos de Patrocínios	Proj.003035	CSD	Ativo	01/01/2024			1. Sim
DOD 2023_006	Termo de Adesão Online	Proj.003034	CSD	Ativo	01/01/2024			1. Sim
DOD 2023_33	Controle de Membros dos Conselhos no CRM	Proj.2800	CSD	Ativo	01/11/2023			1. Sim

Total: 03 Projetos



6.4. Premissas

A consecução do plano proposto é dependente das seguintes premissas:

- Concretização da ampliação de disponibilidade de serviços terceirizados; e
- Existência de capacidade operacional nas áreas da Apex-Brasil que prestam serviços à GTIC, especialmente a Coordenação de Aquisições da Gerência de Aquisições, Contratos e Convênios;
- Disponibilidade de colaboradores pontos-focais das áreas demandantes/interessadas para o pleno andamento e acompanhamento do projeto.

A não observância das premissas acima ensejará o replanejamento das iniciativas aqui propostas junto ao CGTIC.

7. Plano de Gestão de pessoas

As quatro tabelas abaixo comparam a evolução do quadro de colaboradores diretos e terceirizados na GTIC entre os anos de 2021 e 2023.

Tabela de colaboradores em dezembro de 2021:

Dezembro de 2021							
Área	Gestão	Assessor	Analista	Assistente	Estagiário	Terceirizado	Total
Gerência de Tecnologia da Informação	1	0	0	0	0	1	2
Coordenação de Sistemas e Aplicações	1	0	7	3	2	5	18
Coordenação de Operações e Segurança de TIC	1	0	4	3	2	0	10
Coordenação de Transformação Digital	0	0	0	0	0	0	0
Coordenação de Soluções Digitais	-	-	-	-	-	-	-
	3	0	11	6	4	6	30



Tabela de colaboradores em dezembro de 2022:

Dezembro de 2022							
Área	Gestão	Assessor	Analista	Assistente	Estagiário	Terceirizado	Total
Gerência de Tecnologia da Informação	1	0	0	0	0	1	2
Coordenação de Sistemas e Aplicações	1	0	5	3	2	10	21
Coordenação de Operações e Segurança de TIC	1	0	4	3	0	9	17
Coordenação de Transformação Digital	0	0	0	0	0	0	0
Coordenação de Soluções Digitais	1	0	0	0	0	2	3
	4	0	9	6	2	22	43

Tabela de colaboradores em dezembro de 2023:

Dezembro de 2023 (Aumento de 10% sobre Terceirizados)							
Área	Gestão	Assessor	Analista	Assistente	Estagiário	Terceirizado	Total
Gerência de Tecnologia da Informação	1	0	0	0	0	1	2
Coordenação de Sistemas e Aplicações	1	0	6	3	2	13	25
Coordenação de Operações e Segurança de TIC	1	0	4	3	1	10	19
Coordenação de Transformação Digital	1	0	4	2	1	3	11
Coordenação de Soluções Digitais	1	0	0	0	0	3	4
	5	0	14	8	4	31	62

Conforme as informações disponíveis acima, houve um aumento significativo do quantitativo de pessoas designadas para funções de Tecnologia da Informação e áreas afins. Esse aumento percebido tem base no avanço substancial do consumo do contrato 50-01/2020 da G4F, no qual é possível a alocação de profissionais especializados para o cumprimento de atividades temporárias e/ou não supridas pelo corpo funcional da ApexBrasil.

O fato de o período entre 2021 e 2023 ter resultado na duplicação do quantitativo total é também devido a expansão das demais áreas de TIC fora à GTIC. A GTD soma hoje 19 profissionais alocados, sendo 10 desses terceirizados.



Outra informação importante a ser destacada é o destino dos estagiários que participaram das equipes de TI ao longo dos 3 anos. Muitos deles se destacaram positivamente durante seu período de estágio e seus conhecimentos adquiridos permitiram a evolução em suas carreiras para trabalhos formais pós encerramento do período de estágio. Alguns, inclusive, foram absorvidos por contratos com empresas de terceirização gerenciados pela GTIC e GTD.

O reflexo disso é percebido nas entregas de TIC feitas à toda agência. Um time de profissionais mais robustos e especializados no atendimento às necessidades das áreas, permitindo um aumento de demandas atendidas por ano, além de melhorias na qualidade dessas entregas.

Esses dados são relevantes para salientar a importância da estratégia de uso de contratos de terceirização para o bom cumprimento das atividades de TIC. Entretanto a estratégia é que dessa vez a contratação de força de trabalho de TIC seja um assunto tratado e gerenciado por todas às áreas de TIC da ApexBrasil.

Dessa maneira, a fim de se cumprirem as atividades previstas neste plano, estima-se que, ao final de 2024, o quadro de colaboradores da Gerência de TIC esteja da seguinte forma:

Dezembro de 2024 (Aumento de 13% sobre Terceirizados)							
Área	Gestão	Assessor	Analista	Assistente	Estagiário	Terceirizado	Total
Gerência de Tecnologia da Informação	1	0	0	0	0	1	2
Coordenação de Sistemas e Aplicações	1	0	7	0	2	14	24
Coordenação de Operações e Segurança de TIC	1	0	6	3	1	10	21
Gerência de Transformação Digital	2	0	4	2	1	10	19
	5	0	17	5	4	35	66

A majoração do quadro de colaboradores descrita acima é decorrente do aumento do número de terceirizados utilizando como base as prováveis demandas a serem atendidas ao longo de 2024.

7.1. Capacidade estimada de execução

A capacidade estimada de execução da GTIC na Apex-Brasil está diretamente relacionada a uma mudança necessária de paradigma: a área passará a ser exclusivamente gestora de soluções de TIC, deixando de atuar como desenvolvedora dessas soluções.



Nos últimos anos, especialmente em órgãos e empresas públicas, tem-se percebido a mudança de paradigma mencionada acima, com o afastamento das atividades de desenvolvimento e manutenção, internamente, das soluções de TIC, buscando um maior percentual de contratações de serviços e soluções via mercado. Esse direcionamento está materializado na própria Instrução Normativa 1/2019 do Ministério da Economia, e se baseia no fato de que as equipes de TIC nessas instituições são pequenas para fazer frente ao crescente volume e complexidade das demandas, característica que se assemelha à vivenciada na Apex-Brasil.

Outros fatores corroboram para essa decisão, tais como:

- As empresas que não possuem tecnologia como seu foco principal podem se dedicar ao seu negócio, deixando as atividades de desenvolvimento de soluções para quem possui *expertise* para tal;
- As tecnologias de informação e comunicação evoluem rapidamente. Seria custoso manter a equipe sempre atualizada com relação a essas evoluções, quando esse não é o negócio da empresa;
- Pode-se melhorar o processo de documentação das soluções, devido à necessidade de se ter um processo de desenvolvimento mais formal, em função dos contratos envolvidos;
- Evita-se a necessidade de manter uma equipe muito grande para desenvolvimento de soluções, especialmente para atender picos de demandas; e
- Evita-se a necessidade de manter equipe muito grande para suporte, manutenção e sustentação de serviços implantados.

À luz dessas premissas, a metodologia utilizada para se mensurar a capacidade de execução da equipe está calcada em dados oriundos de entrevistas com a própria equipe, de levantamento de chamados registrados no Service Desk, de levantamento de reuniões (no calendário do Outlook) e de histórico de documentação disponível.

Os passos utilizados para construção da metodologia foram:

1. Estabelecer o número de horas mensais médias em que cada colaborador (Analistas e Assistentes) estaria disponível para exercer as atividades na Apex-Brasil;
2. Estabelecer o número de horas médias mensais que cada colaborador (Analistas e Assistentes) está alocado em atividades de sustentação do legado de serviços já disponíveis aos usuários (Atendimento a chamados, diagnóstico de incidentes, gestão e contato com fornecedores, administração de bancos de dados, parametrizações, dentre outros); e



3. Calcular a diferença entre as horas inicialmente disponíveis (1) e as horas de sustentação (2), chegando-se ao número de horas efetivamente disponíveis para execução de novos projetos.

Para fins de cálculo da capacidade da equipe, foram adotadas as seguintes premissas:

1. Analistas atuam como Gerentes de Projetos, coordenando e monitorando as atividades técnicas desenvolvidas por terceirizados e/ou empresas contratadas, além de serem responsáveis pela gestão de contratos e contratações;
2. Cada analista tem diferentes especializações técnicas. Por exemplo, o analista A é especialista em ERP, enquanto outro analista B é especialista em CRM, e assim por diante. Dessa forma as demandas oriundas das áreas clientes serão alocadas no *backlog* dos analistas de acordo com a tecnologia ou especialidade necessária ao projeto. Assim, conforme exemplo acima, evoluções relacionadas ao Dynamics (CRM) serão vinculadas ao backlog de Chrystiane, enquanto evoluções relacionadas ao Protheus (ERP) serão vinculadas a Paula;
3. Assistentes dedicam integralmente seu tempo às atividades de sustentação do legado e suporte ao usuário e, portanto, não são considerados no cálculo de capacidade para projetos;
4. Colaboradores da Gerência de TIC não atuam nas equipes dos projetos em papéis técnico/operacionais, tais como atividades de programação e customizações de soluções. Essas atividades são desenvolvidas por terceirizados e/ou empresas contratadas.

As premissas acima visam atender a maior parte das situações que se apresentam para se determinar a capacidade da equipe. De fato, existem situações de exceção onde esses padrões não se constata, tais como projetos nos quais colaboradores da Gerência de TIC atuam em atividades técnico/operacionais, como customizações de soluções via programação, sem o auxílio de terceirizados. Ainda assim, o método proposto é válido para embasar as decisões de priorização dos projetos.

7.2. Plano de capacitação

As capacitações serão gerenciadas pelas coordenações de TIC junto a seus colaboradores, observando para isso as necessidades da área e as demandas definidas como prioritárias para o ano corrente e próximos. O formato como essas capacitações ocorrerão deverão observar os procedimentos internos inerentes a cada coordenação e gerência, sem desviar-se dos normativos que regem a questão diretamente relacionados à GRH.



8. Orçamento Anual de TIC

Orçamento para GTIC

ANO Orçamento	Valor Planejado	2024 Executado	% Execução	Valor Planejado
Despesas	12.737.027,54	4.741.145,26	37,2%	12.737.027,54
DIRETORIA DE GESTÃO CORPORATIVA	12.737.027,54	4.741.145,26	37,2%	12.737.027,54
GERÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	12.737.027,54	4.741.145,26	37,2%	12.737.027,54
06030701-GERÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E ...	200.000,00	0,00	0,0%	200.000,00
06030702-COORDENAÇÃO DE OPERAÇÕES E SEGURANÇA ...	10.191.027,54	4.645.326,41	45,6%	10.191.027,54
08-PROJETOS ADMINISTRATIVOS	5.510.000,05	959.933,94	17,4%	5.510.000,05
07995-PROJETOS 2024 - COSTIC - APEXCLOUD	414.999,99	0,00	0,0%	414.999,99
07996-PROJETOS 2024 - COSTIC - BACKUP EM NUVEM	510.000,00	206.365,40	40,5%	510.000,00
07997-PROJETOS 2024 - COSTIC - CSIRT - MONITORA...	635.000,04	0,00	0,0%	635.000,04
08000-PROJETOS 2024 - COSTIC - RENOVAÇÃO DO PA...	750.000,00	0,00	0,0%	750.000,00
08002-PROJETOS 2024 - COSTIC - SERVIÇOS TERCEIRIZ...	950.000,00	734.709,14	77,3%	950.000,00
08003-PROJETOS 2024 - COSTIC - SOLUÇÃO DE GRC	1.150.000,02	0,00	0,0%	1.150.000,02
08004-PROJETOS 2024 - COSTIC - LICENCIAMENTO IA...	100.000,00	18.859,40	18,9%	100.000,00
09377-PROJETOS 2024 - COSTIC - ATUALIZAÇÃO DO F...	1.000.000,00	0,00	0,0%	1.000.000,00
16-APOIO A OPERAÇÃO	4.681.027,49	3.685.392,47	78,7%	4.681.027,49
05194-PROJETOS 2023 - COSTIC - LICENÇAS MICROSO...	0,00	0,00	-----	0,00
05195-PROJETOS 2023 - COSTIC - LICENÇAS MICROSO...	0,00	0,00	-----	0,00
09000-PROJETOS 2024 - COSTIC - ACONSELHAMENTO...	1.844.027,49	1.060.871,39	57,5%	1.844.027,49
09376-PROJETOS 2024 - COSTIC - LICENÇAS MICROSO...	2.633.000,00	2.573.375,86	97,7%	2.633.000,00
09387-PROJETOS 2024 - COSTIC - SERVIÇOS TERCEIRIZ...	204.000,00	51.145,22	25,1%	204.000,00
06030703-COORDENAÇÃO DE SISTEMAS E APLICAÇÕES	2.346.000,00	95.818,85	4,1%	2.346.000,00
08-PROJETOS ADMINISTRATIVOS	1.865.000,00	95.818,85	5,1%	1.865.000,00
07994-PROJETOS 2023 - CSA - SUSTENTAÇÃO DE SIST...	0,00	0,00	-----	0,00
09378-PROJETOS 2024 - CSA - MIGRAÇÃO TOTVS PAR...	1.080.000,00	41.100,00	3,8%	1.080.000,00
09382-PROJETOS 2024 - CSA - PLATAFORMA DE INTEG...	370.000,00	0,00	0,0%	370.000,00
09384-PROJETOS 2024 - CSA - SISTEMA ARGO	135.000,00	0,00	0,0%	135.000,00
09388-PROJETOS 2024 - CSA - SUSTENTAÇÃO DE SIST...	280.000,00	54.718,85	19,5%	280.000,00
16-APOIO A OPERAÇÃO	481.000,00	0,00	0,0%	481.000,00
09380-PROJETOS 2024 - CSA - NOVO SISTEMA DE CO...	191.000,00	0,00	0,0%	191.000,00
09381-PROJETOS 2024 - CSA - ATUALIZAÇÕES OBRIGA...	290.000,00	0,00	0,0%	290.000,00
Total	12.737.027,54	4.741.145,26	37,2%	12.737.027,54

Orçamento para GTD

ANO Orçamento	Valor Planejado
Despesas	9.824.153,32
DIRETORIA DE GESTÃO CORPORATIVA	9.824.153,32
GERÊNCIA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	9.824.153,32
06030901-GERÊNCIA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	287.899,90
12-VIAGEM FINALISTICA	287.899,90
09341-GTD - VIAGENS	287.899,90
06030902-COORDENAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS	600.000,00
08-PROJETOS ADMINISTRATIVOS	600.000,00
09385-PROJETOS 2024 - AGÊNCIA DIGITAL	600.000,00
06030903-COORDENAÇÃO DE SOLUÇÕES DIGITAIS	8.936.253,42
16-APOIO A OPERAÇÃO	8.936.253,42
07567-PRJ BRAEXP 2024 - EQUIPE TERCEIRIZADA BRAEXP	945.486,88
07888-PRJ BRAEXP 2024 - INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA	315.275,56
07889-PRJ BRAEXP 2024 - SOFTWARE DE APOIO	110.880,68
09335-INICIATIVA ESTRATÉGICA OE 04 - E-SOLUTIONS (BUY BRAZIL 2024)	390.000,00
09336-INICIATIVA ESTRATÉGICA OE 04 - E-SOLUTIONS (EVOLUÇÕES LOJA 2024)	190.000,00
09337-INICIATIVA ESTRATÉGICA OE 04 - OMNI APEX (EVOLUÇÕES PORTAIS 2024)	989.000,00
09338-INICIATIVA ESTRATÉGICA OE 04 - OMNI APEX (SUBSCRIÇÃO E OPERAÇÃO ASSISTIDA PORTAIS E LOJA 2024)	2.744.958,30
09339-INICIATIVA ESTRATÉGICA OE 04 - EVOLUÇÕES CRM 2024	3.200.652,00
09340-INICIATIVA ESTRATÉGICA OE 04 - E-SOLUTIONS (PLATAFORMA DE MENTORIA)	50.000,00
Total	9.824.153,32

Orçamento para GTIC

9. Processo de revisão do PDTIC



Este documento poderá ser revisado trimestralmente, por ocasião das reuniões ordinárias do CGTIC, ou a qualquer momento, por convocação extraordinária do Comitê Gestor de TIC.

10. Conclusão

A publicação deste PDTIC 2024 dá continuidade ao processo incremental de maturidade em Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação na Apex-Brasil, processo esse que teve início no final do segundo semestre de 2017, quando aprovou-se o primeiro Plano de TIC da Agência.

Para que seja possível obter êxito nessa iniciativa, é preciso continuar garantindo e reforçando a existência de alguns fatores críticos de sucesso, que são listados abaixo:

- a) Tornar o processo de implantação do PDTIC um compromisso tanto da alta direção quanto dos gestores e demais colaboradores da Apex-Brasil, devendo ser conduzido de forma institucional e integrado aos objetivos da Agência;
- b) Manter o compromisso do Comitê Gestor de TIC com a participação ativa no cumprimento deste PDTIC, em especial quanto à priorização e direcionamento das ações;
- c) Garantir recursos orçamentários, financeiros e humanos para a execução das ações e dos projetos previstos no PDTIC;
- d) Realizar revisões periódicas deste PDTIC, sob a supervisão do CGTIC;
- e) Realizar ampla divulgação deste PDTIC, de modo a torná-lo conhecido de toda a Agência, como instrumento orientador de decisões e, também, como referência nas contratações futuras.