

INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

"Vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército"



PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

(PDTIC)

2021

Versão 1.0

APROVADO NA REUNIÃO DE DIRETORIA, NR 660, de 12 de maio de 2021.



SUMÁRIO

1. Introdução	3
2. Princípios e Diretrizes	3
3. Organização da TIC	6
4. Resultado do PDTIC anterior	10
5. Referencial Estratégico de TIC	14
6. Alinhamento com a Estratégia da Organização	17
7. Inventário de Necessidades	19
8. Capacidade Estimada de Execução da TIC	21
9. Plano de Metas e de Ações	21
10. Plano de Gestão de Pessoas	21
11. Plano Orçamentário	21
12. Plano de Gestão de Riscos	21
13. Processo de Revisão do PDTIC	22
14. Fatores Críticos de Sucesso para Implantação do PDTIC	22
15. Termos e Siglas	23
16. Metodologia Aplicada	24
17. Referência	24
18. Histórico de Alterações	25
19. Conclusão	25
Anexos	26



1. INTRODUÇÃO

O ciclo deste PDTIC está previsto para um horizonte de um ano (2021) e foi elaborado a partir dos programas e ações constantes do Planejamento Estratégico da IMBEL[®] 2017/2026 (Diretriz 04 – Revisão 01, de novembro de 2018) e do Plano de Ação Corporativo (PAC); do Plano de Ação Setorial (PAS) e do Plano de Ação Operacional (PAOp), todos de dezembro de 2020.

Dessa forma o PDTIC possibilitará adotar decisões com segurança, sobre modificações, melhorias ou acréscimos na estrutura de TIC da IMBEL[®], servindo como subsídio para o planejamento da estrutura de TI necessário à prestação do apoio requerido pela Empresa na consecução dos objetivos estratégicos propostos.

2. PRINCÍPIOS E DIRETRIZES

2.1. Planejamento de TIC

O planejamento é uma importante ferramenta para a tomada de decisão e faz com que os gestores estejam aptos a agir com iniciativa, frente às constantes mudanças que ocorrem. Permite focalizar os esforços onde os benefícios são maiores, ou onde há maior necessidade (eficácia e efetividade); aproveitar melhor os recursos disponíveis, minimizando o desperdício (eficiência e economicidade), aumentar a inteligência organizacional por meio de aprendizado e responder mais adequadamente às mudanças do ambiente.

As organizações que não planejam correm riscos de não alcançarem os objetivos desejados. Com uma visão de futuro estabelecida, as organizações poderão se adaptar às constantes mudanças que ocorrem na sua área de atuação, e agilizar seu processo de tomada de decisões.

Dentro desse cenário atual de instabilidade político-econômica em que o País está inserido, o planejamento torna-se cada vez mais importante e vital, e deve ser construído de maneira realista e flexível, com o engajamento e comprometimento de todos os colaboradores da organização.

Especificamente quanto ao planejamento de TIC, a tabela a seguir explicita os principais benefícios advindos da realização de um planejamento:

Alinhamento ao Plano Estratégico da Empresa;
Alocação mais adequada dos recursos da área de TIC de acordo com as prioridades institucionais e resultados esperados;
Obtenção de propostas mais vantajosas para a Administração Pública (economicidade);
Fortalecimento das ações de TIC (efetividade);
Facilitação da Gestão dos recursos da TIC (Governança);
Geração de valor para o órgão pela atuação estratégica da TIC;
Satisfação dos "clientes" da TIC (áreas finalísticas);
Disciplinar a utilização dos recursos orçamentários para a área de TIC.
Maior transparência para o cidadão.
Maior compartilhamento de informações



2.2. Fundamentos Legais

Nessa Seção evidencia-se a obrigatoriedade de se realizar a atividade de planejamento, conforme dispõem instrumentos legais e normativos. No entanto, é importante ficar claro que, quando tratamos de planejamento, não estamos apenas cumprindo uma formalidade constitucional, legal ou normativa. Estamos, antes de qualquer coisa, canalizando esforços no sentido da construção de uma realidade futura, melhor do que a atual, para a organização e as pessoas que nela atuam.

O planejamento é uma obrigação legal, conforme a Constituição Federal de 1988, art. 174:

"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."

Cabe salientar também que a Constituição estabelece a eficiência como um dos princípios da Administração Pública, não sendo possível ser eficiente sem planejamento.

"Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]."

Resume-se, portanto, que planejar é:

- Princípio Constitucional.
- Princípio fundamental da Administração Pública.
- Obrigação Legal.
- Exigência de controle.
- Atividade inerente a Gestão Pública.

2.3. Princípios e Diretrizes

Ord	Princípios e Diretrizes (PD)	Origem/Referência	Pode ser utilizado como critério de priorização
PD1	Toda contratação de serviços de TIC deve visar ao atendimento de objetivos de negócio, devendo ser precedida e instruída com plano de trabalho ou documento similar, devendo conter, no mínimo a justificativa da necessidade do serviço; relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada e demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis.	- Decreto nº 2271/1997 - Instrução Normativa nº 01 IN 01/2019, do Ministério da Economia.	Sim



Ord	Princípios e Diretrizes (PD)	Origem/Referência	Pode ser utilizado como critério de priorização
PD2	O pagamento de serviços contratados deve ser definido em função de resultados objetivamente mensurados.	- Decreto nº 2271/1997 - Instrução Normativa nº 01 IN 01/2019, do Ministério da Economia.	Não
PD3	Todos os serviços e processos de TIC críticos para a IMBEL® devem ser monitorados (planejados, organizados, documentados, implementados, medidos, acompanhados, avaliados e melhorados).	- COBIT 4.1 - ITIL V3	Sim
PD4	Todos os serviços e processos de TIC devem seguir modelos reconhecidos internacionalmente referentes à Gestão de Segurança da Informação.	- ABNT NBR ISSO/IEC 27001 - ABNT NBR ISSO/IEC 27002	Sim
PD5	As aquisições de soluções de TIC devem seguir as diretrizes estabelecidas neste PDTIC e alinhar-se com o Planejamento Estratégico da IMBEL® e a Legislação publicada pelo Ministério da Economia.	- PAC / IMBEL® dezembro de 2020 - Instrução Normativa nº 01 IN 01/2019, do Ministério da Economia.	Sim
PD6	A identificação das diferentes soluções de TIC que atendam às necessidades do negócio deve considerar a disponibilidade de solução similar em outro órgão da APF e as soluções existentes no Portal do Software Público Brasileiro (www.softwarepublico.gov.br)	- Instrução Normativa nº 01 IN 01/2019, do Ministério da Economia.	Não
PD7	Toda necessidade de aquisição e/ou desenvolvimento de soluções de TIC deverá ser submetida à apreciação do Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicações da IMBEL® (CTIC/ IMBEL®), para os casos em que não estiverem previstas no PDTIC em vigor. Estando essas previstas no PDTIC, deverá ser seguido o rito contido na IN nº 01 IN 01/2019, do Ministério da Economia. Serão utilizados critérios para determinar os requisitos mínimos dos recursos a serem adquiridos e orientação quanto à viabilidade da necessidade pretendida (infraestrutura de apoio à solução). Deverão ser utilizadas especificações padronizadas para cada tipo de recurso de TIC possibilitando a aquisição centralizada, quando for do	- Instrução Normativa nº 01 IN 01/2019, do Ministério da Economia. - Diretrizes do Presidente da IMBEL® - Instrução Normativa nº 01 IN 01/2019, do Ministério da	Sim



Ord	Princípios e Diretrizes (PD)	Origem/Referência	Pode ser utilizado como critério de priorização
	interesse da Empresa, garantindo a melhoria dos padrões de qualidade, eficiência e segurança e reduzir os custos relacionados à tecnologia da informação. Casos omissos deverão ser submetidos à apreciação do CTIC/IMBEL®.	Economia. - Diretrizes do Presidente da IMBEL®	
PD8	A aquisição de bens e serviços de tecnologia da informação e comunicações deverá ser precedida da elaboração de planejamento da contratação, incluindo projeto básico ou termo de referência, contendo as especificações do objeto a ser contratado.	- Decreto nº 7174/2010 - Instrução Normativa nº 01 IN 01/2019, do Ministério da Economia.	Não
PD9	Todas as contratações de serviços, continuados ou não, deverão ser precedidas de planejamento, em harmonia com o Planejamento Estratégico da IMBEL®, que estabeleça aos produtos ou resultados a serem obtidos, quantidades e prazos para entrega das parcelas, quando couber.	- Instrução Normativa nº 01 IN 01/2019, do Ministério da Economia.	Sim

3. ORGANIZAÇÃO DA TIC

3.1. Aspectos organizacionais

3.1.1. IMBEL®

A IMBEL® é uma Empresa Pública Federal, brasileira, com personalidade jurídica de direito privado, constituída nos termos da Lei 6.227/1975, vinculada ao Ministério da Defesa, por intermédio do Comando do Exército. É administrada por um Conselho de Administração e uma Diretoria Executiva.

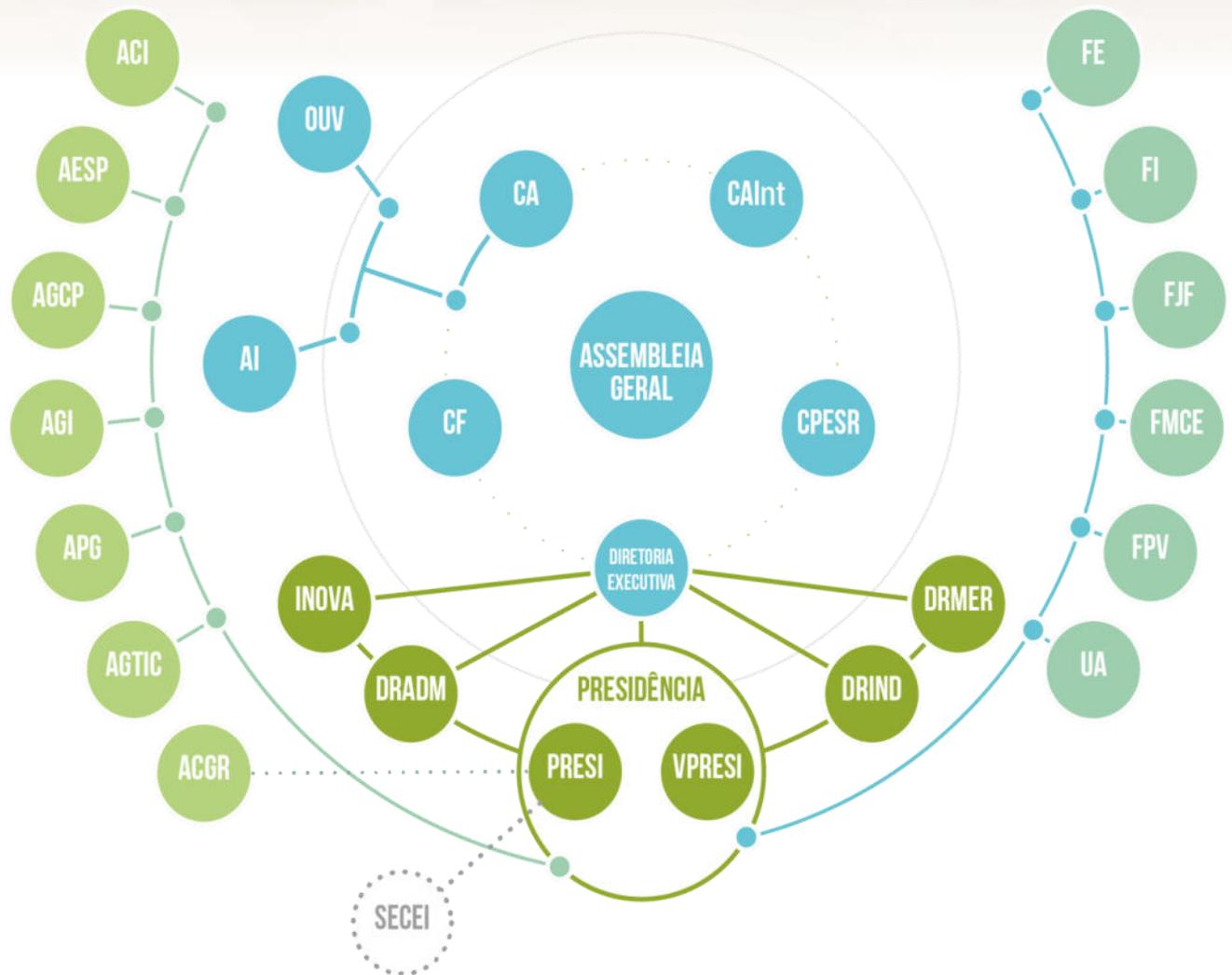
Sua missão é fornecer soluções de defesa e segurança com elevado conteúdo tecnológico, mantendo-se apta a atender à mobilização industrial e a fomentar a indústria nacional de defesa.

Sua visão de futuro é ser reconhecida no mercado nacional e internacional como uma empresa de excelência no desenvolvimento, fabricação e fornecimento de soluções de defesa e segurança.



INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

"Vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército"



Órgãos Estatutários

AG Assembleia Geral
CA Conselho de Administração
DIR Diretoria Executiva
CF Conselho Fiscal
CAInt Comitê de Auditoria Interna
CPESR Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração
AI Auditoria Interna
OUV Ouvidoria

Diretoria Executiva

PRESI Diretor-Presidente
V PRESI Vice-Presidente Executivo
INOVA Diretor de Inovação
DRADM Diretor Administrativo-Financeiro
DRIND Diretor Industrial
DRMER Diretor de Mercado

SECEI Secretaria Executiva da Comissão de Ética da IMBEL

Unidades de Produção e Administrativa

FE Fábrica da Estrela
FI Fábrica de Itajubá
FJF Fábrica de Juiz de Fora
FMCE Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica
FPV Fábrica Presidente Vargas
UA Unidade de Administração

Assessorias

ACI Assessoria de Comunicação Institucional
ACGR Assessoria de Conformidade e Gestão de Risco
AESP Assessoria Especial da Presidência
AGCP Assessoria de Gestão Corporativa de Pessoal
AGI Advocacia Geral da IMBEL
APG Assessoria de Planejamento e Gestão
AGTIC Assessoria de Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação

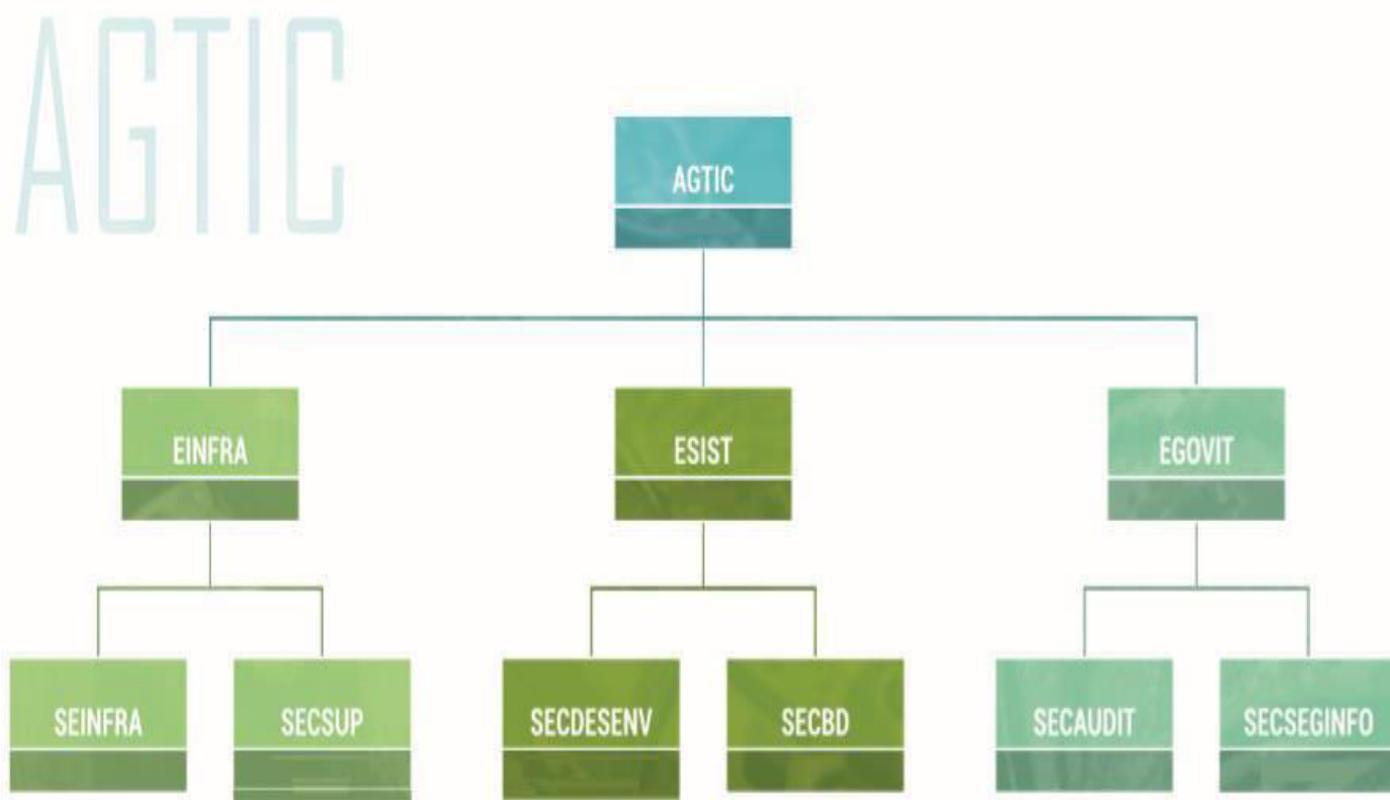
Figura 1: Organograma da IMBEL®

3.1.2. Assessoria de Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicações (AGTIC)

A AGTIC é um órgão de assessoramento da Presidência da Empresa, está estruturado da seguinte forma:

- 01 (um) Gestor de TIC (Ch AGTIC);
- 01 (um) Assessor de Infraestrutura de TIC (Ch Escritório de Infraestrutura);
- 01 (um) Assessor de Sistemas de Informação (Ch Escritório de Sistemas); e
- 01 (um) Assessor de Governança de TIC (Ch Escritório de Governança de TIC).

A Área de TIC possui ainda as Seções de Tecnologia da Informação das Unidades de Produção (SETIC/UP), com subordinação direta às Unidades de Produção e **subordinação técnica** à AGTIC (canal técnico). São constituídas, no mínimo, por 1 (um) chefe, 1(um) analista e 1(um) técnico.



AGTIC Assessoria Geral de Tecnologia da Informação e Comunicações

EINFRA Escritório de Infraestrutura

SEINFRA Seção de Infraestrutura

SECSUP Seção de Suporte Técnico

ESIST Escritório de Sistemas

SECDESENV Seção de Desenvolvimento

SECBD Seção de Banco de Dados

EGOVIT Escritório de Governança de TI

SECAUDIT Seção de Auditoria e Controle

SECSEGINFO Seção de Segurança da Informação

Figura 2: Organograma da AGTIC



Figura 3: Organograma da Seção de Tecnologia da Informação e Comunicação das UP (SETIC)

3.2. Diagnóstico atual da TIC / IMBEL®

3.2.1. Recursos Humanos e ambiente de trabalho

3.2.1.1. Recursos Humanos

Os recursos humanos disponíveis na área de TIC atendem as demandas atuais em condições satisfatórias.

Na AGTIC/Sede, os Escritórios possuem um chefe, cada. No escalão imediatamente abaixo, as Seções, todas, possuem um efetivo reduzido. Como solução de contingência, os Chefes de Escritório acumulam os encargos das Seções, quando necessário. As Seções de TIC das cinco Unidades de Produção, com exceção de duas, FPV e FI, possuem um efetivo reduzido, sobrecarregando as Chefias na execução das atividades de rotina (suporte e manutenção). As SETIC das UP encontram-se com limitações na sua organização técnico-operacional (solicitação de demandas x mão-de-obra disponível). Está sendo proposta uma reestruturação organizacional das SETIC/UP. As Seções de TIC das Unidades de Produção não executam atividades de desenvolvimento de sistemas. Essas necessidades, quando requisitadas, são atendidas pela Sede/Brasília ou por meio de desenvolvimento terceirizado.

3.2.1.2. Ambiente e condições de trabalho

A AGTIC, TIC corporativa, encontra-se estruturada e instalada no escritório da IMBEL® localizado no Quartel General do Exército, no Setor Militar Urbano, em Brasília-DF.

A instalação possui infraestrutura elétrica e de comunicações que lhe permite coordenar em boas condições as atividades de TIC desenvolvidas na Sede/Brasília e nas Unidades de Produção.



3.2.2. Redes e Infraestrutura Tecnológica

3.2.2.1. Redes e Segurança

Cada UP possui redes locais próprias e organizadas de acordo com suas necessidades. Existem sistemas de segurança pensados de maneira local. As soluções foram implantadas isoladamente e, em algumas situações, em padrões diferentes (hardware e software).

A AGTIC/Sede promulga e coordena as diretrizes de segurança da Rede de Dados. Dessa forma, paulatinamente, padronizando políticas e dispositivos de segurança, a gestão corporativa da rede de dados passa a ser gerenciada pela Sede, Gestão Corporativa, padronizando, dessa forma procedimentos operacionais e elevando o nível de segurança corporativa.

3.2.2.2. Infraestrutura tecnológica

As aquisições de *Hardware* e o desenvolvimento e padronização de *Software* são planejadas de forma centralizada pela Sede, em Brasília. Com isso, as necessidades da Empresa, como um todo, estão sendo atendidas e aos poucos, os "nichos" de tecnologia existentes estão desaparecendo, criando-se, dessa forma, as condições necessárias para a busca da padronização da infraestrutura de *hardware* e *software*.

3.2.3. Software e Aplicativos

3.2.3.1. Sistemas de Informação Corporativos

A IMBEL[®] utiliza-se de um *software* de gestão integrada (ERP / SIG), DATASUL, contratado à empresa TOTVS. Essa solução atende grande parte das necessidades da Empresa. As demandas não atendidas pela solução corporativa são equacionadas por meio de uma solução local, denominada SIMBEL, desenvolvida pela IMBEL[®]. Existem ainda soluções pontuais nas áreas de produção das UP e áreas administrativas, da Sede e UP.

3.2.4. Dados e Informações

O banco de dados do ERP encontra-se hospedado em Datacenter da Empresa TOTVS.

O banco de dados da atividade-fim (desenhos, projetos de engenharia, etc) encontra-se hospedado nas Unidades de Produção.

A solução SIMBEL encontra-se hospedada na Sede, em Brasília/DF.

4. RESULTADO DO PDTIC ANTERIOR

4.1. Aquisição de Recursos de TIC

O planejamento e aquisição de recursos de TIC Corporativos são coordenados pela Sede/Brasília. O planejamento é centralizado e a aquisição descentralizada, utilizando-se da forma de descentralização de créditos para as Unidades de Produção.



Os recursos disponibilizados, investimento e custeio foram insuficientes para o atendimento das necessidades previstas no PDTIC.

Ficou constatada a necessidade de um planejamento alinhado ao Plano Orçamentário Anual da Empresa, buscando-se planejar em perfeito alinhamento com os recursos destinados a TIC, com uma ordem de prioridade no atendimento bem definida.

Os recursos de suprimentos de TIC, necessários à vida vegetativa das Seções de Informática das UP – material de consumo de TIC, foram adquiridos, ainda que de forma insuficiente à necessidade existente, de forma descentralizada pelas Unidades de Produção, com repasse de recursos realizados pela AGTIC.

Análise do Anexo “B” ao PDTIC 2019-2020, Ver 2.0 – Consolidação das Requisições de TIC por Unidade (Sede e UP):

- Atividade-meio

a. Grupo IV – Hardware

Foram atendidas, parcialmente, as prioridades nr 3 (Estação de Trabalho completa com garantia de 05 anos); a prioridade nr 04 (*Notebook* de alta mobilidade) e aquisição de monitores de 23 polegadas, utilizando-se do processo IRP 11/2020 – UASG 201057 (Ministério da Economia), do qual a IMBEL[®] foi partícipe.

- Atividade-fim

a. Grupo IV – Hardware

Foi atendida a prioridade nº 01 (*workstation* para projetos) equipamentos para a FMCE.

A totalidade de recursos recebidos de investimento, Ação 2000 foi aplicado em sua totalidade.

- Atividade-meio

a. Grupo III – Material de Consumo

Os recursos disponibilizados foram descentralizados às UP de acordo com a necessidade. Todos os recursos foram aplicados.

4.2. Gerenciamento da informação

A O.T.31.N.001, Rev 00 - Segurança da Tecnologia da Informação – Norma Corporativa, de 01/09/2010 encontra-se em vigor. Uma atualização será disponibilizada em abril de 2021, adequando-se a POSIC/ IMBEL[®] e ao Regimento Interno.



4.3. Solicitações relacionadas a sistemas e tecnologia da informação

Foram desenvolvidas soluções pontuais, no SIMBEL, para atender demandas internas da Empresa, a saber:

1. Diretoria Administrativo –Financeira (DRADM)

- Departamento de Recursos Humanos (DPRH)

- a. Relatórios do efetivo;
- b. Tabelas salariais;
- c. Revisão do PECS;
- d. Impacto das promoções;
- e. Complemento dos engenheiros;
- f. Proposta PDV; e
- g. Controle de Portarias (em desenvolvimento).

- Departamento de Finanças e Contabilidade/Divisão de Contabilidade (DPFC/DVCONT)

- a. Documentos;
- b. Conciliações;
- c. Retenções da RFB;
- d. Relatório de regularidade fiscal;
- e. Análise de contas a receber da FPV (reservado); e
- f. Disponibilização das certidões da IMBEL[®] na intranet (Contabilidade).

2. Diretoria Industrial (DRIND)

- a. S&OP;
- b. Pedidos/Contratos;
- c. Manutenção Industrial;
- d. KPI (em desenvolvimento);
- e. Otimização da atualização das bases de dados com a criação de um RPW no Datasul;
- f. Relatórios de Produção;
- g. Relatório de Produtos IMBEL[®] com imagens;
- h. Relatório de acompanhamento orçamentário – gestão da DRIND;
- i. Relatório de Custos Industriais (CS0204);
- j. Relatório consolidado de horas;
- k. Relatório de Títulos de Registro dos produtos IMBEL[®];
- l. Relatório de acompanhamento da produção dos TED/EB;
- m. Relatório PED/PRODE MD;
- n. Relatório de vistas explodidas dos produtos da FI;
- o. Relatório de Precificação dos Itens IMBEL[®], por Mercado (DRMER); e
- p. Relatório de Catalogação dos itens IMBEL[®].



3. Assessoria de Conformidade e Gestão de Risco (ACGR)

- Gestão de Riscos (em desenvolvimento).

4. Diretoria de Mercado (DRMER)

- Precificação (em desenvolvimento).

5. Unidade de Administração (UA)

- PROTWEB
 - a. Manutenção evolutiva; e
 - b. Numerador de documentos.

6. Assessoria de Comunicação Institucional (ACI)

- Internet
 - a. Disponibilização das agendas Presi/Dir/Ch UP no site.

7. Assessoria de Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação (AGTIC)

- Pedido de Suporte
 - a. Integração dos alertas do *Zabbix* com pedido de suporte, por *e-mail*.

4.4. Serviço de atualização e disponibilização de informações na WEB

A O.T.00.N-004- Rev 02 - Gestão de Conteúdo dos Sítios da IMBEL[®] no Portal e na Internet, foi implantada e atende às premissas formuladas.

4.5. Treinamento e capacitação de Recursos Humanos

O planejamento e execução das capacitações dos funcionários da Empresa é coordenado pela Diretoria Administrativo-Financeira. A metodologia vem atendendo às necessidades do pessoal de TIC e encontra-se em constante aperfeiçoamento. No corrente ano, por prioridade da Empresa, devido ao contingenciamento de recursos por parte do Governo Federal, as necessidades de capacitação de pessoal de TI não foram atendidas.

4.6. Segurança de TIC

Realizado pelo Escritório de Infraestrutura, por meio de ferramentas disponibilizadas pela IMBEL[®], o monitoramento permanente das atividades na Rede de Dados. Por imposição da "pandemia" do novo coronavírus, houve a necessidade da adoção do regime de trabalho na modalidade de "*home office*". As VPN disponibilizadas foram criadas atendendo a critérios rígidos de segurança. No ano de 2020, não houve a ocorrência de incidentes de segurança.



4.7. Distribuição e uso dos recursos de TI

O planejamento da utilização dos recursos de TIC está sendo realizado de forma centralizada, atendendo-se às necessidades das partes interessadas (PDTIC). São enfatizadas questões de responsabilidade sobre a utilização dos recursos financeiros descentralizados e de sua utilização na atividade destinada.

Os recursos descentralizados para a Unidade de Administração e às Unidades de Produção foram utilizados de acordo com a finalidade especificada.

5. REFERENCIAL ESTRATÉGICO DE TIC

5.1. Missão

A AGTIC tem como missão promover a melhoria contínua da governança e da gestão da tecnologia da informação na IMBEL[®], agregando valor às políticas da Empresa e ao seu desenvolvimento sustentável.

Para bem cumprir sua missão, a AGTIC aplica as tecnologias da informação e de telecomunicações disponíveis no mercado nos diversos setores da IMBEL[®], possibilitando a otimização de recursos com vistas a possibilitar a gestão e a tomada de decisão, direcionadas à consecução da missão e da visão da IMBEL[®] e que assegurem a permanente afirmação de seus valores.

5.2. Visão

Ser vista pela IMBEL[®] como um órgão de assessoramento e apoio com importância relevante para a Empresa na consecução dos objetivos propostos em seu Planejamento Estratégico Institucional.

5.3. Valores

Os valores da AGTIC da IMBEL[®] são:

5.3.1. Comprometimento

Contar com um quadro de funcionários e gestores comprometidos com a IMBEL[®], dispostos a contribuir efetivamente no enfrentamento de novos desafios, ajudando a empresa a escrever sua história.

5.3.2. Sustentabilidade

Assegurar que a informação, as ações e os recursos de TIC sejam economicamente viáveis, ambientalmente corretos, socialmente justos e culturalmente aceitos.

5.3.3. Integridade

As condutas de seus quadros deverão se pautar pela retidão de caráter, honradez, honestidade e incorruptibilidade.

5.3.4. Liderança

Atuar como protagonista na condução das ações estratégicas de TIC para a IMBEL[®].



5.3.5. Foco no cliente

Atender e, se possível, superar as expectativas dos usuários da IMBEL® com relação às suas necessidades, gerando valor para as áreas de negócio da IMBEL®.

5.3.6. Segurança

Compromisso permanente para manter a cultura de trabalho que possibilite preservar a integridade física dos seus funcionários e patrimônio e entregar produtos eficazes a seus usuários.

5.3.7. Inovação / Criatividade

Promover um ambiente criativo, que propicie o desenvolvimento de ações inovadoras.

5.3.8. Valorização das Pessoas

Garantir o reconhecimento da relevante atuação das pessoas nas ações da AGTIC.

5.3.9. Espírito de equipe

Promover um ambiente propício à integração e realização coletiva dos projetos e ações propostos, favorecendo o compartilhamento de soluções e do conhecimento.

5.4. Objetivos Estratégicos

Objetivos de TIC x Alinhamento OE IMBEL®

Alinhamento dos Objetivos Estratégicos da AGTIC aos da IMBEL®

Objetivos Estratégicos da AGTIC (OTIC)										Objetivos Estratégicos da IMBEL® (OE)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		OE 3.1. Alcançar estrutura operacional de baixo custo e de alta qualidade.
✓			✓	✓			✓	✓	✓	OE 3.2. Alcançar excelência no relacionamento com clientes.
✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	OE 3.3. Alcançar excelência no processo de transferência de soluções inovadoras.
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	OE 4.1. Garantir Sistemas de Informações Gerenciais.
✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	OE 4.2. Garantir modelo de negócio apropriado para a missão.
✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓	OE 4.4. Garantir domínio de competências essenciais.



- **Objetivos Estratégicos da AGTIC**

- OTIC.1. Garantir domínio de competências essenciais.
- OTIC.2. Aperfeiçoar a Gestão Orçamentária de TIC.
- OTIC.3. Alcançar estrutura operacional de baixo custo e de alta qualidade.
- OTIC.4. Aperfeiçoar a Governança de TIC.
- OTIC.5. Garantir a Segurança da Informação e Comunicações.
- OTIC.6. Adequar-se às normas ambientais vigentes.
- OTIC.7. Garantir a Infraestrutura em TIC.
- OTIC.8. Garantir Sistemas de Informações Gerenciais.
- OTIC.9. Fortalecer a integração e a comunicação institucional da IMBEL®.
- OTIC.10. Melhorar continuamente a prestação de serviços e a transparência de informações à IMBEL®.

5.5. Análise SWOT

A Matriz SWOT tem como objetivos principais efetuar uma síntese das análises internas e externas, identificar elementos-chave para a gestão, estabelecer prioridades de atuação e preparar opções estratégicas: análise de riscos e identificação de problemas a serem resolvidos.

Dessa forma, realizou-se o trabalho de identificação das forças e das fraquezas dos processos internos de TIC, seguido da identificação das oportunidades decorrentes de fatores favoráveis verificados no ambiente onde a Unidade de TIC opera, bem como as ameaças decorrentes de fatores desfavoráveis e mudanças sazonais ou permanentes do ambiente externo.

Após o levantamento e discussão dos elementos de cada quadrante da matriz, foram eleitos os mais relevantes, para compor a versão final da matriz SWOT da TIC.

O resultado desta atividade permitiu entender melhor o ambiente da TIC corporativa e auxiliou na busca de formas de se evoluir a gestão, corrigindo e tratando as fraquezas e ameaças encontradas e alavancando as forças e oportunidades identificadas, a seguir:

Ambiente Interno	Ambiente Externo
Pontos Fortes	Oportunidades
Estruturação e Implantação do Comitê de TIC	Auditoria e Fiscalização por parte dos órgãos controladores, interno e externo
Funcionários com muito bom conhecimento técnico	Padronização e integração das soluções de TIC do Governo Federal
Busca da atualização permanente da infraestrutura de TIC	Novas tendências e inovações em TIC
Desenvolvimento de sistemas de informações complementares de apoio à decisão e portais <i>web</i>	Registro de preço em conjunto com outros órgãos públicos.
Eficiente atendimento de suporte de 1º nível	Utilização de <i>software</i> livre



Ambiente Interno	Ambiente Externo
Pontos Fortes	Oportunidades
Hardware de boa qualidade e atualizado	Possibilidade de convênios com outros órgãos e empresas
Utilização de Sistema Integrado de Gestão	Uso de novas tecnologias
Bom uso e controle de recursos financeiros recebidos	Parceria com SISP, incluindo desenvolvimento de soluções e capacitação
Bom detalhamento de requisitos para aquisições	Palestras educativas em segurança da informação do DSIC/GSI podem ser agendadas
Manutenção de ativos de rede	
Implantação dos escritórios de projetos e de processos na IMBEL®	
Existência de POSIC	
Pontos Fracos	Ameaças
Grau de maturidade média na Governança de TIC	Dificuldade em reestruturar a AGTIC, em <i>hardware</i> , <i>software</i> e capacitação de recursos Humanos devido a limitação orçamentária
Atendimento das necessidades de negócio e dos usuários em média capacidade.	Rotatividade dos servidores mais capacitados, devido a melhores salários oferecidos em outras carreiras públicas ou privadas.
Redundância de rede limitada	Movimento sindical - períodos de greve podem dificultar a execução das atividades.
Escritório de Sistemas carece de pessoal especializado (analista de requisitos e administrador de banco de dados)	Aumento do compartilhamento de informações e ferramentas de ataque e invasão entre grupos anônimos
	Crescimento exponencial do crime eletrônico
	Dificuldade na captação e retenção de pessoal qualificado

6. ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO

As organizações, para serem efetivas, precisam criar alinhamento entre seus elementos constituintes, incluindo sua missão, visão, estratégia, estrutura organizacional, seus valores, processos de trabalho e apresentar respostas adequadas ao dinâmico e turbulento ambiente externo (KAPLAN; NORTON, 2006).



Atualmente o papel da TIC deixou de ser meramente de suporte administrativo, evoluindo para um papel de suporte ou mesmo viabilização da estratégia da organização, conforme já percebido por Johnston e Carrico (1988) ainda na década de 1980. A AGTIC procura responder, de forma coordenada, as carências tecnológicas e promover o controle e a disseminação de suas potencialidades dentro da Empresa. Dessa forma, foram atribuídas metas e indicadores no intuito de monitorar e controlar, adequadamente, a execução das ações definidas no Plano de Metas e de Ações (Anexo "A").

Alinhamento com as Ações Estratégicas Prioritárias da Direção e Gestão

No quadro a seguir estão listados os objetivos de TI alinhados com a AEP

AÇÕES ESTRATÉGICAS PRIORITÁRIAS DA DIREÇÃO E GESTÃO (AEP)	OBJETIVOS DE TI (OTI)
AEP 1. Implantar o Programa de estruturação da NOVA IMBEL®.	OTIC.1. Garantir domínio de competências Essenciais.
AEP 4. Aperfeiçoar a gestão da empresa.	OTIC.2. Aperfeiçoar a Gestão Orçamentária de TIC.
AEP5. Aumentar a participação nos mercados.	OTIC.3. Alcançar estrutura operacional de baixo custo e de alta qualidade.
AEP 6. Reorganizar e ampliar as instalações da Sede.	OTIC.4. Aperfeiçoar a Governança de TIC.
AEP 8. Tornar-se empresa pública não dependente.	OTIC.5. Garantir a Segurança da Informação e Comunicações.
AEP 9. Aumentar a produtividade, adquirir capital tecnológico e gerar novos produtos.	OTIC.6. Adequar-se às normas ambientais vigentes.
	OTIC.7. Garantir a Infraestrutura em TIC.
	OTIC.8. Garantir sistemas de Informações Gerenciais.
	OTIC.9. Fortalecer a integração e a comunicação institucional da IMBEL®.
	OTIC.10. Melhorar continuamente a prestação de serviços e a transparência de informações à IMBEL®.



7. INVENTÁRIO DE NECESSIDADES

7.1. Critérios de Priorização

Para a priorização das necessidades utilizou-se a Matriz de Priorização denominada GUT, técnica que permite quantificar cada necessidade de acordo com sua gravidade, urgência e tendência no âmbito organizacional. Sendo que entende-se como:

- **Gravidade (G):** impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão a longo prazo se o problema não for resolvido;
- **Urgência (U):** relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema;
- **Tendência (T):** potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

Cada um desses parâmetros é pontuado de 1 a 5, dependendo do nível de G ou U ou T para cada uma das causas levantadas, conforme tabela a seguir:

VALOR	GRAVIDADE (G)	URGÊNCIA (U)	TENDÊNCIA (T)
5	Quando for uma solução corporativa estratégica	Exigência de intervenção imediata	Impede a prestação do serviço
4	Quando impactar os processos da IMBEL®	Exigência de intervenção no prazo de 3 a 6 meses, ou necessidade de implementação inferior a 3 meses	Interrompe sucessivamente a prestação do serviço
3	Quando impactar os sistemas, arquitetura de <i>hardware</i> e outros serviços de TIC	Necessidade de implementação de 6 a 9 meses	Atrasa o cumprimento dos prazos de prestação dos serviços
2	Quando impactar melhorias pontuais	Necessidade de implementação de 9 a 12 meses	Não interfere na prestação dos serviços

Critérios de Priorização da G.U.T.

Após a atribuição da pontuação, multiplicou-se os valores referentes às colunas G x U x T e encontrou-se o resultado, definindo assim a prioridade de cada necessidade de acordo com os pontos obtidos. Essas necessidades, depois de priorizadas, geraram as metas e ações do PDTIC.



7.2. Necessidades Identificadas

Tabela de Necessidades por Ordem de Prioridade

Ord	Descrição da Necessidade	Tipo de Nec	OTI relacionado	G U T			Prio GUT	Ord Prio
				G	U	T		
NE.4	Garantia de impacto mínimo no negócio caso haja uma interrupção ou mudança no serviço de TIC (Implementar solução de contingência).	Infraestrutura e Sistemas	OTIC.3; OTIC.4; OTIC.5; OTIC.7; OTIC.8 e OTIC.10	5	5	3	75	1
NE.2	Promoção de soluções de TIC alinhadas ao processo do negócio e de implantação da Nova IMBEL®.	Infraestrutura e Sistemas	OTIC.2; OTIC.3; OTIC.4; OTIC.5; OTIC.6; OTIC.8 e OTIC.9	5	4	3	60	2
NE.1	Promoção da segurança da informação na empresa de modo a garantir a disponibilidade, integridade e confiabilidade das bases de dados de seus sistemas de informação.	Governança	OTIC.3; OTIC.4; OTIC.5; e OTIC.8.	5	5	2	50	3
NE.3	Aquisição, manutenção e motivação de uma força de trabalho de TIC competente para atender os requisitos do negócio da IMBEL®	Governança	OTIC 1; OTIC 3 e OTIC 4.	4	4	3	48	4
NE.5	Gerenciamento dos investimentos e de aquisição de bens e serviços de TIC	Governança	OTIC.2; OTIC.3; OTIC.4 e OTIC.10	4	4	1	16	5
NE.6	Garantia da melhoria contínua da qualidade na prestação de serviços de TIC.	Governança	OTIC.1; OTIC.2; OTIC.4; OTIC.9 e OTIC.10	3	2	2	12	6

O Anexo "B" – Consolidação das Requisições de TIC por Unidade (Sede e UP) – consolida as necessidades internas das Atividades Fim (Industrial) e Meio (Administrativa).



8. CAPACIDADE ESTIMADA DE EXECUÇÃO DA TIC

Considerando a força de trabalho atual da TIC, Sede e Unidades de Produção, e a infraestrutura existente, *hardware* e *software*, pretende-se que as ações e metas estabelecidas no PDTIC atendam em condições satisfatórias as atividades da Empresa. No tocante a recursos orçamentários, o alcance dos objetivos e metas traçados, em sua totalidade, dependerão da descentralização de recursos disponibilizados à AGTIC.

9. PLANO DE METAS E DE AÇÕES

O **Anexo “A” – Plano de Metas e de Ações** - apresenta as metas, ações e recursos necessários a fim de atender as necessidades elencadas e atingir os objetivos traçados para a TIC durante a vigência do PDTIC.

10. PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS

O **Anexo “C” - Capacitação de Recursos Humanos de TIC** - apresenta as capacitações mínimas para garantir o atendimento das metas estabelecidas para a TIC durante a vigência do PDTIC.

11. PLANO ORÇAMENTÁRIO

O **Anexo “D” - Plano de Investimento e de Custeio** elaborado, tendo por base o levantamento realizado dentre as áreas de negócio da IMBEL® (**Anexo “B” – Consolidação das Requisições de TIC por Unidade - Sede e UP**), detalha as necessidades de investimento e de custeio para o período de vigência deste PDTIC.

A distribuição dos recursos necessários à execução deste PDTIC para o ano de 2021 será realizada conforme a programação contida no **PLANO ORÇAMENTÁRIO ANUAL (2021) DA IMBEL®**, condicionada a disponibilidade orçamentária.

A AGTIC atenderá as necessidades relacionadas à Atividade-Meio da Empresa e a DRIND e INOVA às referentes à Atividade-Fim.

12. PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

Um risco, segundo a ABNT NBR ISO/IEC 38.500:2009, é a combinação da probabilidade de um evento e suas consequências. O gerenciamento dos riscos requer atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação a esses riscos.

Deste modo, o PDTIC contempla a estrutura mínima para identificação, organização, categorização e especificação dos riscos que podem comprometer a execução ou o resultado de cada necessidade (**Anexo “E”- Plano de Gestão de Riscos**).

A metodologia adotada para identificação, análise e tratamento do risco é a preconizada no Plano de Gestão de Riscos Corporativos da IMBEL®, em vigor.



13. PROCESSO DE REVISÃO DO PDTIC

O PDTIC deverá ser atualizado e submetido à apreciação do CTIC para aprovação até 31 de março de 2021.

A vigência deste Plano será até 31 de dezembro de 2021.

Caso necessário, para fins de atender demandas surgidas e não previstas no PDTIC, em seu período de vigência, até 31 de dezembro de 2021, este Plano será revisto e atualizado pelo CTIC/ IMBEL[®] a qualquer momento.

A unidade responsável pela elaboração da proposta de atualização/revisão do PDTIC é o CTIC/ IMBEL[®], por iniciativa própria ou por demanda recebida dos setores internos da Empresa.

14. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A IMPLANTAÇÃO DO PDTIC

Todo planejamento requer condições favoráveis à sua efetiva execução. O apoio da alta administração e o consequente patrocínio institucional são os condutores que impulsionam os fatores críticos de sucesso para a condução das ações previstas neste PDTIC.

Os fatores críticos de sucesso se referem às condições que devem, necessariamente, ser satisfeitas para que o PDTIC alcance a efetividade esperada e se torne um importante instrumento para o aperfeiçoamento da Governança Corporativa da IMBEL[®].

Foram identificados os principais fatores críticos:

- Controle e acompanhamento dos projetos derivados do PDTIC pela Assessoria de Planejamento e Gestão;
- Disponibilidade orçamentária e de pessoal de TIC;
- Realização de revisões periódicas do PDTIC para contemplar mudanças na estrutura organizacional ou alterações nas diretrizes estratégicas;
- Adequação do quantitativo de pessoal das seções de TIC das UP;
- Capacitação e treinamento de recursos humanos de TIC;
- Atualização e adequação do parque tecnológico (*hardware, software e telecomunicações*);
- Aperfeiçoamento do processo de especificação de soluções;
- Gestão eficiente de projetos;
- Comprometimento das áreas-fim;
- Garantia de gestão eficiente da informação pelas áreas detentoras de sistemas;



- Participação ativa do Comitê de Tecnologia da Informação na discussão, análise das necessidades, priorização dos projetos, bem como avaliação e monitoramento deste PDTIC;
- Instituição de equipe de monitoramento das metas e ações associadas ao PDTIC; e
- Comprometimento de todos os níveis de gestão da organização, em um processo participativo, a fim de gerar adesões, entusiasmo e motivação.

15. TERMOS E SIGLAS

SIGLA	DESCRIÇÃO
APF	Administração Pública Federal
AEP	Ação Estratégica Prioritária
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
AGTIC	Assessoria de Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação e Comunicações
CH	Chefe
COBIT	<i>Control Objectives for Information and related Technolog, (COBIT)</i> . Guia de boas práticas apresentado como <i>framework</i> , dirigido para a Gestão de Tecnologia da Informação.
CTIC/IMBEL	Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicações da IMBEL®
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DRADM	Diretoria Administrativo Financeira
EGVTI	Escritório de Governança da Tecnologia da Informação
ESIST	Escritório de Sistemas de Informação
EGTI	Estratégia Geral de Tecnologia da Informação
FRAMEWORK	<i>Framework</i> ou arcabouço conceitual é um conjunto de conceitos usados para resolver um problema de um domínio específico
GUT	Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IMBEL®	Indústria de Material Bélico do Brasil
IN	Instrução Normativa
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library, (ITIL)</i> . É um conjunto de boas práticas para serem aplicadas na infraestrutura, Operação e Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PAC	Plano de Ação Corporativo
PAOP	Plano de Ação operacional
PAS	Plano de Ação Setorial
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PEI	Planejamento Estratégico Institucional
PRIO	Prioridade
SISP	Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação
SLTI	Secretaria de Logística da Tecnologia da Informação
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicações
UP	Unidade de Produção
WEB	<i>Teia mundial</i> , também conhecida como Web e WWW.



16. METODOLOGIA APLICADA

Para a elaboração/atualização do PDTIC/IMBEL[®] 2021 foram adotados os seguintes procedimentos:

1. Consulta/análise do PDTIC/ IMBEL[®] em vigor (2019-2020 – Ver 2.0);
2. Consulta às Unidades de Produção fim levantar necessidades para o período considerado 2021/2022;
3. Alinhamento do PDTIC ao Planejamento Estratégico da IMBEL[®]2017-2026; ao PAC; PAS; PAOp, Estatuto Social e Regimento Interno da IMBEL[®]; e
4. Cumprimento de Diretrizes e da Visão da Alta Direção da Empresa.

17. REFERÊNCIA

- Decreto nº 2271/1997;
- Decreto nº 7174/2010;
- Acórdão 1233/2012, do TCU;
- Estatuto Social da IMBEL[®], edição 2021;
- Regimento Interno da IMBEL[®], edição de 25 de março de 2021;
- Diretriz 04 – Revisão 01, de novembro de 2018, do Diretor-Presidente da IMBEL[®] - Planejamento Estratégico da Nova IMBEL[®];
- Plano de Ação Corporativo de dezembro de 2020;
- Plano de Ação Setorial (PAS), de dezembro de 2020;
- Plano de Ação Operacional (PAOp), de dezembro de 2020;
- IN SLTI 01/2019, do Ministério da Economia, de 04 de abril de 2019;
- Guia de Elaboração do PDTIC do SISP, Versão 2.0
https://www.gov.br/governodigital/pt-br/sisp/documentos/arquivos/guia_de_PDTICc_do_sisp_v2-0.pdf;
- ABNT NBR ISO/IEC 27001;
- ABNT NBR ISO/IEC 27002;
- Cobit 4.1;
- ITIL v3; e
- Questionários remetidos às Unidades de Produção e Diretorias/Assessorias fim levantar necessidades para o período considerado no PDTIC.

**HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES**

Data	Versão	Descrição	Autor
22/04/2021	1.0	Elaboração da minuta do PDTIC/ IMBEL [®] 2021	AGTIC
04/05/2021	1.0	Apresentação da Minuta do PDTIC/ IMBEL [®] 2021 ao CTIC/ IMBEL [®]	AGTIC
04/05/2021	1.0	Aprovação da Minuta do PDTIC/ IMBEL [®] 2021 pelo CTIC/ IMBEL [®]	CTIC/IMBEL [®]
12/05/2021	1.0	Aprovação do PDTIC/IMBEL [®] 2021 pela Diretoria/IMBEL [®]	Diretoria
12/05/2021	1.0	Aprovação do PDTIC/IMBEL [®] 2021 pelo Diretor-Presidente da IMBEL [®]	Diretor-Presidente da IMBEL [®]

18. CONCLUSÃO

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTIC) da IMBEL[®] contribui para a melhoria do processo de governança de tecnologia da informação da Empresa.

O caráter estratégico, cada vez mais atribuído à área de tecnologia da informação, permite sua atuação como unidade que apoia e suporta o processo de tomada de decisões e, nesse contexto, a continuidade da execução das ações previstas neste PDTIC traduz-se como um instrumento essencial para agregação de valor ao negócio.

A construção desse consenso corporativo permite o estabelecimento de um processo capaz de acompanhar e viabilizar o alcance das metas estabelecidas, propiciando as condições necessárias para que a Assessoria de Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação exerça seu papel de gestor das ações de TI, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da IMBEL[®].

Gen Div R/1 ADERICO VISCONTE PARDI MATTIOLI

Diretor-Presidente da IMBEL[®]