
PETIC

Plano Estratégico de Tecnologia
da Informação e Comunicação

Quadriênio 2017-2020

PETIC

**Plano Estratégico de Tecnologia
da Informação e Comunicação**

Quadriênio 2017-2020



João Doria

Prefeito de São Paulo

Daniel Annenberg

Secretário Municipal de Inovação e Tecnologia

Marianna Sampaio

Secretária Adjunta de Inovação e Tecnologia

Fernando Batistuzzo

Chefe de Gabinete de Inovação e Tecnologia

André Tomiatto de Oliveira

Coordenador de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação

Pedro Henrique de Carvalho Costa

Coordenador Geral de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação

Maiara Santiago Barboza

Arte

Assessores Técnicos:

Caroline dos Santos de Souza

Letícia Povala Li

Luiz Octavio Massato Kobayashi

Wilson Souza Lima Neto

Analistas de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional - Tecnologia da Informação e Comunicação

Alessandre de Moura Cavalcante

Eduardo Pinto Barbosa

Fernando Moreira de Lucca Barbosa

Flavio Jimenez Verdi de Figueiredo

Marcelo Martinez

Rafael Neves

Ricardo Olivatto

Estagiárias

Julia Alves de Aguiar

Marianne Alves Carvalho

Capa: Felipe Luís/Flickr

Contracapa: Igor Pereira/Flickr



**PREFEITURA DE
SÃO PAULO**
INOVAÇÃO
E TECNOLOGIA

CGTIC
COORDENADORIA DE
GESTÃO DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

**Coordenadoria de Gestão de Tecnologia da
Informação e Comunicação**

E-mail: cgtic@prefeitura.sp.gov.br

Endereço: Rua Líbero Badaró, 425 - 4º andar -
Centro

Phone: 55 11 2392-2092

Colaboradores

Fábio Fukayama

Mariana Rocha Oliveira

Rafael de Matos Silva

Rafael Akio de Miranda Pinto



Sumário

Apresentação	3
Glossário	3
Introdução	4
1. Entendendo a Política Municipal de Tecnologia da Informação e Comunicação	5
1.1 Instrumentos de Governança	6
2. Identidade e Principais Ações Estratégicas	7
2.1 Identidade	7
2.2 Principais Ações Estratégicas	7
3. Diagnóstico de Tecnologia da Informação e Comunicação	8
4. Escala de Maturidade	11
5. Entendendo o Plano Estratégico	21
6. Objetivos, Metas e Indicadores	23
7. Entendendo o Plano Diretor Setorial de Tecnologia da Informação e Comunicação	46
8. Ações Prioritárias	49
8.1 Orientações Técnicas	49
8.2 Distribuição do Kit de Rede	49
8.3 Fórum Técnico	50
8.4 Programa Permanente de Capacitação em TIC	51
9. Desafio	52
10. Créditos e Referências	54

Apresentação

Este Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação - PETIC é o resultado de uma série de esforços que envolveram direta ou indiretamente todos os profissionais das áreas de Tecnologia da Prefeitura do Município de São Paulo. Além de preencher uma lacuna do ponto de vista estratégico e apontar quais são os principais objetivos da Administração Pública Municipal para os próximos anos nas áreas de Tecnologia da Informação e Comunicação, ele também é o resultado pragmático de um alinhamento há muito necessário entre as metas dos governos pactuadas com a sociedade, carências estruturais e o necessário aumento nos níveis de maturidade organizacional e de tecnologia da Administração Pública Municipal paulistana.

É desta forma, descrita neste PETIC, que a Prefeitura de São Paulo deve e irá pautar suas ações, buscando sempre dar transparência integral dos processos, ampliando os espaços de debate e participação da sociedade e fomentando que seus servidores apoiem e colaborem diariamente na operação e execução dos projetos e atividades que mudarão a cidade.

É a primeira vez que a Prefeitura do Município de São Paulo tem um Plano Estratégico de Tecnologia, e com ele certamente deverão surgir dificuldades e intempéries que eventualmente poderão atrapalhar ou dificultar sua execução ou mesmo o cumprimento de uma ou outra meta, porém, não devemos entender essas dificuldades como pedras intransponíveis, mas sim, como oportunidades para juntos avançarmos com novos processos que impactem de maneira positiva e permanente.

Precisamos renovar nossos processos e deixar de planejar, se estruturar e agir de maneira "analógica" dentro dos governos. Agir digitalmente, simplificando a vida de todos aqueles que dependem ou participam do cotidiano da cidade de São Paulo é o grande objetivo deste Plano Estratégico e é sem dúvida o que buscamos para os próximos quatro anos na cidade de São Paulo.

Glossário

CGTIC: Coordenadoria de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação.

FTTIC: Fórum Técnico de Tecnologia da Informação e Comunicação.

PDSTIC: Plano Diretor Setorial de Tecnologia da Informação e Comunicação

PETIC: Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação.

PDGTIC: Plano Diretor Geral de Tecnologia da Informação e Comunicação.

PMGTIC: Política Municipal de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação.

SMTIC: Sistema Municipal de Tecnologia da Informação e Comunicação.

TI: Tecnologia da Informação.

TIC: Tecnologia da Informação e Comunicação.

Introdução

As novas tecnologias, as diversas soluções, o crescente volume de dados e as mudanças sociais geram a necessidade de que cada vez mais rápido os governos respondam às demandas da sociedade. Alerta a isso - e dando passos consistentes -, a Prefeitura de São Paulo está se modernizando e tornando-se mais transparente e participativa.

Exemplo desses passos consistentes, é o compromisso firmado com a sociedade por meio do “Programa de Metas” chamado “São Paulo Digital”, que indica que 100% dos novos processos da Prefeitura de São Paulo deverão ser abertos de maneira digital até o fim de 2018 (vale ressaltar que hoje a Prefeitura de São Paulo já atingiu mais de 70% dos seus novos processos em formato eletrônico, gerando uma economia considerável de recursos e um impacto benéfico relevante ao meio ambiente).

As demandas sociais dos dias atuais vão além das necessidades básicas como saúde e educação. Os cidadãos e cidadãs têm se mostrado mais participativos e atentos, contexto em que existe uma cobrança cada vez maior por iniciativas de abertura de dados e do governo em si, assim como de políticas de transparência que possam apoiar a melhoria da qualidade dos serviços públicos que lhes é oferecido.

Este movimento de preparação dos governos para responder a uma população mais conectada e informatizada e também o processo de abertura dos próprios governos, só será completamente viável com projetos que deem condições de trabalho mais adequadas aos servidores e servidoras públicas, modernize de uma vez por todas o atendimento diário feito às populações das cidades e definam objetivos ousados para a absorção por parte dos governos das novas tecnologias, implementando o que é chamado hoje de “Cidade Inteligente”.

Essa abertura de governos, dados e o fomento da transparência no setor público tem o intuito de:



Aperfeiçoar a gestão dos recursos utilizados

Abrir dados e informações ajuda os órgãos da Administração Municipal a destinar orçamento, pessoal, equipamentos e outros recursos para o que é realmente necessário.



Dar ao cidadão livre acesso a dados e informações

Com a disponibilização de diferentes tipos de conteúdos, o cidadão adquire mais conhecimento e consegue utilizar melhor os serviços públicos da sua cidade.



Auxiliar na elaboração de outras ferramentas

Disponibilizar dados e informações pode estimular profissionais independentes a criar aplicativos, programas e outras soluções que podem facilitar o trabalho de servidores ou o cotidiano dos cidadãos.

1. Entendendo a Política Municipal de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação

Um importante passo no processo de modernização da gestão municipal foi a atualização da Política Municipal de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação – PMGTIC, que tornou-se viável porque contou com a participação de diversos órgãos da administração, de papel fundamental no apontamento dos obstáculos existentes nas legislações em vigor, instaurando um novo marco para a PMGTIC.

Este novo marco não foi uma novidade para aqueles que já trabalhavam na área de Tecnologia, foi apenas a consolidação do trabalho e das experiências desenvolvidas no âmbito da Gestão Municipal da cidade de São Paulo. Como resultado deste trabalho e para fortalecer a tecnologia, foi publicado o Decreto Municipal 57.653 de 07 de abril de 2017, que trata exclusivamente da Política Municipal de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Assim sendo, é objetivo da nova política criar as condições ideais para que cada órgão da administração tenha capacidade de desenvolver suas ações utilizando de ferramentas tecnológicas que ofereçam as melhores respostas e que orientem para a boa utilização do orçamento disponível, incentivando os servidores a serem profissionais completos e capacitados, além de otimizar os processos de planejamento e aquisições, tornando-os mais seguros e confiáveis.

O desafio e o trabalho não terminaram com o lançamento da nova Política Municipal de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação. Ganham, sim, auspiciosos objetivos e instrumentos de trabalho consistentes para que o desenvolvimento de iniciativas inovadoras e projetos que envolvam tecnologia possam ser acompanhados e fomentados de maneira constante.

Ao todo, a nova política de governança possui quatro princípios que, além de pautar quais serão os caminhos a serem seguidos dentro da Administração Municipal, também auxiliaram diretamente na elaboração do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação.

São eles:

I - Planejamento:

Os órgãos e entidades que compõem a Administração Pública Municipal deverão elaborar um Planejamento Diretor Setorial de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDSTIC), cujo intuito é apresentar os principais problemas e necessidades que enfrentam em relação à tecnologia, juntamente com os objetivos, metas, ações e os respectivos indicadores para que esses possam ser monitorados.

II - Descentralização:

Os órgãos e entidades que compõem a Administração Pública Municipal devem possuir autonomia para formular, organizar, executar e implementar os projetos e ações estabelecidos em seu Planejamento Diretor Setorial de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDSTIC), tendo a liberdade para tomar as decisões que considerem ser mais apropriadas para a resolução de seus problemas ou alcance de suas metas.

III - Inovação:

Os órgãos e entidades que compõem a Administração Pública Municipal deverão explorar o potencial de inovação tecnológica de suas equipes com a intenção de criar novas oportunidades de gestão e prestação de serviços, visando qualificar suas estruturas para construir um ambiente mais moderno e propício a estimular uma melhoria tanto interna quanto externa, que traga benefícios para servidores e municípios.

IV - Transparência e Participação Social:

O planejamento de novas ideias, iniciativas e a própria formulação de uma nova Política Municipal de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação, deve ocorrer de forma aberta e participativa, permitindo à sociedade civil, por meio de canais estipulados previamente, dar a sua contribuição por intermédio de críticas e sugestões, construindo assim um modelo de planejamento mais interativo.

1.1 Instrumentos de Governança

Uma das maiores mudanças da PMGTIC foi a inserção dos Instrumentos de Governança e Gestão, ferramentas que devem auxiliar o Órgão Central a coordenar a política de maneira mais efetiva, a fim de permitir o monitoramento das iniciativas e projetos, bem como a assertiva com todos os órgãos do SMTIC. Logo, são instrumentos de governança:



Diagnóstico de Tecnologia da Informação e Comunicação

Documento que apresenta ao Órgão Central a situação enfrentada pelos órgãos pertencentes ao Sistema Municipal de Tecnologia da Informação e Comunicação, com o intuito de fomentar ações estratégicas que permitam o alcance dos objetivos estabelecidos na Política Municipal de Governança.

Responsável: Órgão Central

Periodicidade: Anual



Orientações Técnicas

Possuem o intuito de: auxiliar os órgãos do Sistema Municipal de Tecnologia da Informação e Comunicação durante a elaboração de suas especificações técnicas para a contratação e implementação de bens e serviços de tecnologia; consolidar entre os servidores atitudes de boas práticas; promover o estabelecimento de padrões técnicos na Administração Municipal e consolidar entre os servidores práticas relacionadas à Política Municipal de Governança e ao Plano Estratégico.

Responsável: Órgão Central

Periodicidade: Até ser revogado



Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC)

Deve definir as metas e objetivos estratégicos que precisam ser alcançados na Administração Municipal e apresentar temas estratégicos de tecnologia que deverão ser desenvolvidos na Prefeitura.

Responsável: Órgão Central

Periodicidade: 4 anos



Plano Diretor Geral de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDGTIC)

Deve acompanhar a evolução da maturidade dos órgãos setoriais do Sistema Municipal de Tecnologia da Informação e Comunicação, traçar metas e objetivos que deverão ser alcançados com seus respectivos impactos para a Administração Pública Municipal e apresentar as ações e projetos de tecnologia que deverão ser desenvolvidos no ano de seu desenvolvimento.

Responsável: Órgão Central

Periodicidade: Anual



Plano Diretor Setorial de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDSTIC)

Traz as metas e objetivos que deverão ser alcançados no período de vigência do plano e seus impactos no funcionamento dos órgãos. É também de sua atribuição apresentar detalhadamente as ações e projetos de tecnologia que serão desenvolvidos.

Responsável: Órgãos Setoriais

Periodicidade: Anual



Canal Multiplataforma

Sob a forma do Portal de Governança, é um canal voltado para a temática de tecnologia que tem como intenção: publicar normas, padrões e diretrizes que deverão ser cumpridas pelos órgãos setoriais; permitir a gestão dos Planos Diretores Setoriais por parte dos órgãos; concentrar categorias com repositório de soluções e documentos; apresentar uma seção de notícias e a Wiki de Governança e manter um fórum de debate para os órgãos da área.

Responsável: Órgão Central e Órgãos Setoriais

Periodicidade: Imprópria, sem periodicidade ou de acordo com sua vigência

Juntos, os instrumentos de governança fazem parte de um contexto muito maior, pois eles são os meios a serem utilizados pelo Órgão Central com o intuito de atingir os objetivos dispostos na PMGTIC.

2. Identidade e Principais Ações Estratégicas

2.1 Identidade

Missão:

Liderar a evolução tecnológica da Administração Municipal, gerindo (de acordo com as diretrizes e instrumentos da Política Municipal de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação), os órgãos com o intuito de aumentar a maturidade e fomentar a inovação, norteando-se pela busca contínua da melhoria dos serviços públicos.

Visão:

Até 2020, ter avançado nos níveis de maturidade dos órgãos setoriais e estar preparada para implementar um modelo de maturidade de alto nível, que crie base sólida para a realização de modernizações que visem preparar tanto cidade quanto Administração Municipal para a construção de uma Cidade Inteligente calcada na tecnologia e na digitalização de serviços.

Valores:

Qualidade nos serviços prestados
Simplicidade - Celeridade
Transparência - Compromisso
Confiabilidade - Ética - Inovação
Sustentabilidade

2.2 Principais Ações Estratégicas



Resultados

Promover a maturidade de TIC na Administração Municipal



Processos internos

Promover a adoção de modelos de gestão e padrões tecnológicos para a aquisição de bens e serviços de TIC.

Fomentar ações e projetos com foco na modernização.

Promover a inovação na gestão dos projetos de TIC.



Aprendizado e Crescimento

Aperfeiçoar as competências gerenciais e técnicas dos servidores de TIC.



Recursos

Aprimorar a gestão e a execução dos recursos orçamentários de TIC.

3. Diagnóstico de Tecnologia da Informação e Comunicação

Neste Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação, contaremos uma história com personagens fictícios e desafios muito próximos aos encontrados na Prefeitura de São Paulo. Como em todo o Brasil, os problemas de gestão de tecnologia nos órgãos públicos são muito parecidos, utilizaremos essa história para apresentar os dados do Diagnóstico de Tecnologia da Informação e Comunicação 2017.

Tatiana é a líder de TI de um órgão setorial, e tem como responsabilidade principal estimular o bom desenvolvimento de temas que estejam diretamente ligados à tecnologia. Só que essa não é uma tarefa muito fácil, porque Tatiana quase não possui poder de decisão – e passa boa parte de seu expediente correndo atrás para tentar resolver os diferentes problemas operacionais que exigem a sua atenção.

Ela conta com apenas um colaborador, o Tiago, para dar conta de todos os servidores que trabalham em seu órgão. Ela e o Tiago se desdobram para atender a todos¹, mas, apesar de formados na área de tecnologia, frequentemente eles se deparam com problemas que não estão aptos a resolver. No entanto, como não existe um programa de capacitação² com cursos que possam ajudá-los, pesquisas na internet e os seus contatos no WhatsApp e Facebook, são a sua tábua de salvação. Porém, isso consome muito tempo e gera também um maior acúmulo das tarefas.

Mas nem sempre eles conseguem resolver todas essas pendências, pois volta e meia Tiago era chamado pelo Chefe de Gabinete do Prefeito Regional para lidar com problemas que não possuem nenhuma relação com TI³, o que inclui trabalhos de marcenaria e fiação elétrica relacionada à reforma que está sendo realizada no órgão. Tudo isso gera um maior acúmulo das tarefas, o que muitas vezes prejudica a qualidade do serviço que é oferecido.

E essas dificuldades se estendem também a outros servidores, como é o caso de Ataíde, servidor da praça de atendimento, que diariamente precisa lidar com questões relacionadas à tecnologia.

1 90% das áreas de TI das prefeituras regionais contam com equipes que possuem, no máximo, até 3 pessoas. Por falta de pessoal, essas equipes se veem obrigadas a desempenhar unicamente serviços da área de help desk/suporte.

2 Ao todo, 84% dos órgãos não patrocinam capacitações específicas em TI, enquanto 16% dos órgãos que patrocinam não possuem um Plano de Capacitação de TI que organize e dê as diretrizes para tal. No entanto, é também importante ressaltar que 43% dos cursos que são oferecidos atualmente aos servidores não estão alinhados às reais necessidades de cada órgão.

3 Segundo os servidores de TI, atualmente, os principais problemas enfrentados pelas áreas de tecnologia são:

1. Equipe exerce atividades que não são atribuição da área.
2. Equipe sobrecarregada + necessidade de mais servidores efetivos;
3. Os servidores são pouco motivados, o que impacta diretamente na qualidade do trabalho.

Por saber da dificuldade que as áreas de TI possuem em conseguir recursos, usualmente ele socorre a equipe de TI, aliás, até dizem por aí que ele é um terceiro membro - e braço direito - da equipe, pois tem dia que ele passa a maior parte de seu expediente ajudando no atendimento das demandas de tecnologia.

Assim, diariamente, Ataíde até consegue resolver alguns problemas, mas a grande questão é que nem sempre ele é muito útil, porque ainda lhe falta um conhecimento mais aprofundado em tecnologia. Na realidade, Ataíde nunca sequer fez um curso na área!⁴

E pelo fato de Ataíde estar sempre auxiliando a equipe de TI, sua ausência geralmente é notada por seus amigos e também pelos munícipes, como acontece com o Sr. Munhoz, figura frequente na praça de atendimento e que por presenciar durante meses a rotina corrida de Tatiana, Tiago e também de Ataíde, desenvolveu dentro de si a percepção de que o dia-a-dia de quem trabalha ali, com o atendimento ao público ou auxiliando a equipe de TI, é, na realidade, bem difícil, devido a ausência de estrutura adequada de trabalho.

E por mais que não entendesse muito bem de tecnologia, o Sr. Munhoz estava certo em acreditar que faltavam condições mais adequadas, pois usualmente os servidores iam até o pessoal da TI falar sobre como os computadores eram velhos ou sobre como a conexão com a internet estava cada vez mais devagar⁵.

E a líder Tatiana reconhecia que uma renovação nos micros (que ainda contam com monitores de tubo) iria melhorar e facilitar bastante o trabalho de todos.

No entanto, nas reuniões de equipe, Tatiana sempre expõe a situação atual da infraestrutura de tecnologia do órgão, porém, ela sempre recebe como resposta um lamento sobre a falta de recursos⁶. É por tais motivos que ela gostaria muito de poder participar das reuniões que definem o orçamento⁷ para as diferentes áreas das Prefeituras Regionais, pois assim ela poderia dar mais destaque às áreas de TI dos órgãos. Contudo, na maioria das vezes, Tatiana não era convidada a participar dessas conversas!

4 Outra grande preocupação do Órgão Central é o fato de que 47% das pessoas que lidam com TI em toda Administração Municipal não possuem formação ou sequer algum tipo de curso/especialização na área.

5 A principal queixa dos servidores de TI é justamente a velocidade de conexão, que em 69% dos órgãos fica bem abaixo, por exemplo, da conexão 3G ou 4G que é oferecida em planos individuais de internet móvel.

Já o segundo maior índice de reclamações pertence à qualidade dos computadores utilizados, que em 70% dos órgãos possuem mais de cinco anos de vida.

6 Ao todo, 40% das áreas de TI apontaram que, durante a contratação ou aquisição de serviços ou ativos de informática, as restrições orçamentárias se configuram como um dos principais obstáculos que elas usualmente precisam enfrentar.

7 Ao todo, 53% dos órgãos também relataram que, por mais que haja recursos orçamentários, eles não possuem qualquer tipo de autonomia para decidir como e quando utilizá-los.

Mas Tatiana não está sozinha nessa causa. Selena, a nova Secretária de Tecnologia, está decidida a mudar a forma como a TI é vista dentro dos diferentes órgãos da Prefeitura de São Paulo. E mesmo sendo muito jovem para o cargo, ela tem experiência de sobra. É que Selena já trabalhou na implantação de muitos serviços estruturados por meio de ferramentas tecnológicas, então ela conhece um pouco a realidade que cerca as equipes de TI.

Porém, para dar mais apoio aos órgãos, Selena necessita de dados muito precisos que lhe permitam ir diretamente ao cerne da questão e elaborar uma justificativa capaz de fundamentar suas ações. Mas assim que ela pediu as informações, sua equipe de TI devolveu dizendo que aquela não seria uma tarefa fácil, uma vez que boa parte dos órgãos não tinha mais armazenado em seus computadores⁸ os dados que ela precisava!

Como Selena precisa de respostas o mais urgente possível, ela deixa a sua equipe trabalhando na tarefa e decide começar uma série de visitas técnicas às áreas de tecnologia, a fim de compreender melhor quais eram os verdadeiros problemas por eles enfrentados. A secretária foi até empresas municipais, autarquias, secretarias e prefeituras regionais, e no final de suas visitas elaborou um levantamento que permitia a ela e sua equipe traçar um projeto que fosse consistente e eficaz.

8 O armazenamento de dados é uma questão muito problemática entre as equipes de TI: 27% dos órgãos não possuem o hábito de guardar informações, enquanto que, outros 27% costumam armazenar seus dados em dispositivos pessoais, como computadores, pen-drives ou ainda serviços privados de nuvem. O mesmo acontece quando se trata do backup dos arquivos de trabalho: 38% dos órgãos não realizam nenhum tipo de backup, ao mesmo passo em que 37% dos servidores também têm o costume de armazenar as informações do trabalho em dispositivos ou outros meios pessoais.

E são ações como essas propostas pela Selena que ajudam a fortalecer a gestão da tecnologia e mesmo da Prefeitura de São Paulo como um todo. Isso porque a construção de um governo digital, aberto e participativo passa pela sua atualização tecnológica e pela disponibilização de dados de qualidade, o que resulta na melhoria da condição de trabalho dos servidores e impacta diretamente na qualidade do serviço que é oferecido às cidadãs e cidadãos de todo o município.



4. Escala de Maturidade



SÉRIES

A Escala de Maturidade é uma ferramenta de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação que tem como objetivo classificar os órgãos e setores da Administração Pública Municipal conforme suas capacidades em tecnologia. Ela também tem a finalidade de mostrar as diferentes realidades do Sistema Municipal de Tecnologia da Informação e Comunicação, com a intenção de nortear as ações que deverão ser tomadas para evoluir as áreas de tecnologia e seu importante papel na Prefeitura de São Paulo.

As informações que permitem a classificação na escala de maturidade são obtidas por meio do Diagnóstico, dos Planos Setoriais e outros instrumentos de monitoramento, que tornam possíveis ao Órgão Central coletar informações essenciais para compreender o cenário tecnológico dos órgãos.

Logo após a coleta, os dados são atualizados conforme os critérios que compõem a escala, os quais possuem valor determinado de acordo com sua prioridade e importância, e tendo ainda variação de complexidade conforme o nível em que se encontra.

Assim, a classificação na escala é obtida por meio da soma de todos os **pontos** alcançados pelo órgão após a análise de cada subcritério. O resultado final da escala permite concluir quais ações devem ser adotadas dentro do planejamento a curto e médio prazo para dar continuidade à evolução, de forma alinhada às diretrizes dadas a todo o SMTIC.

No entanto, para conseguir classificar os órgãos por meio do sistema de **pontos**, a escala é definida por **séries** - assim como em um campeonato -, no qual o objetivo é estimular os órgãos a evoluir cada vez mais nos critérios e eixos que a compõem.

Assim sendo, as séries servem para representar qual o grau de evolução e conhecimento que o órgão possui em tecnologia, pontuando, com base nos **níveis**, qual a sua capacidade para lidar com questões que estejam relacionadas à TI.

Veja na página seguinte como ela funciona!

Série A: A equipe de TI é imprescindível para o órgão, tendo participação efetiva nas decisões estratégicas e criando oportunidades para potencializar o uso interno de tecnologia.

Série B: A equipe de TI é extremamente relevante para o órgão, tendo participação efetiva em decisões estratégicas nos projetos ligados à tecnologia.

Série C: Há uma equipe estruturada de TI, com autonomia para tomar decisões em nível de planejamento e execução do Plano Diretor Setorial.

Série D: Há um embrião de equipe de TI, que possui autonomia para tomar decisões quanto à execução de projetos de tecnologia.

Série E: Existe um grupo de pessoas responsáveis por TI, com liberdade apenas para tomar decisões voltadas à assistência técnica de usuários.

Inexistente: Órgão setorial recém-criado onde não existe a presença de uma equipe ou de líderes/responsáveis pela área de TI.



CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Liderança e Cultura

Influência do líder de TI
Perfil do líder de TI

Equipe de TI

Existência de equipe de TI
Utilização do Portal de Governança
Capacitação

Orçamento

Autonomia orçamentária
Execução orçamentária

Planejamento

Execução do Plano Diretor Setorial
Aderência ao Plano Diretor Setorial
Efetividade

SÉRIE: INEXISTENTE

A SÉRIE INEXISTENTE envolve um órgão setorial recém-criado ou alguma entidade com praticamente nenhuma noção do universo de TI que compõe a Prefeitura de São Paulo. Geralmente, estão entre as características que envolvem esse grupo:

PARA ENTENDER MELHOR:

A Escala de Maturidade está apresentada em modelo de **GAMIFICAÇÃO**, onde cada **EIXO** com seus respectivos **CRITÉRIOS** foram separados em cores diferentes para melhor visualização.

Cada critério contém a sua **PONTUAÇÃO (P)** específica, que quando somada, revela a pontuação máxima que um órgão pode obter em cada série.

DICA:

Quando estiver nas séries E e D, tente obter a pontuação máxima em todos os critérios, assim você ganha mais pontos e consegue chegar mais rápido na SÉRIE C. Fique atento nas próximas páginas para mais informações!

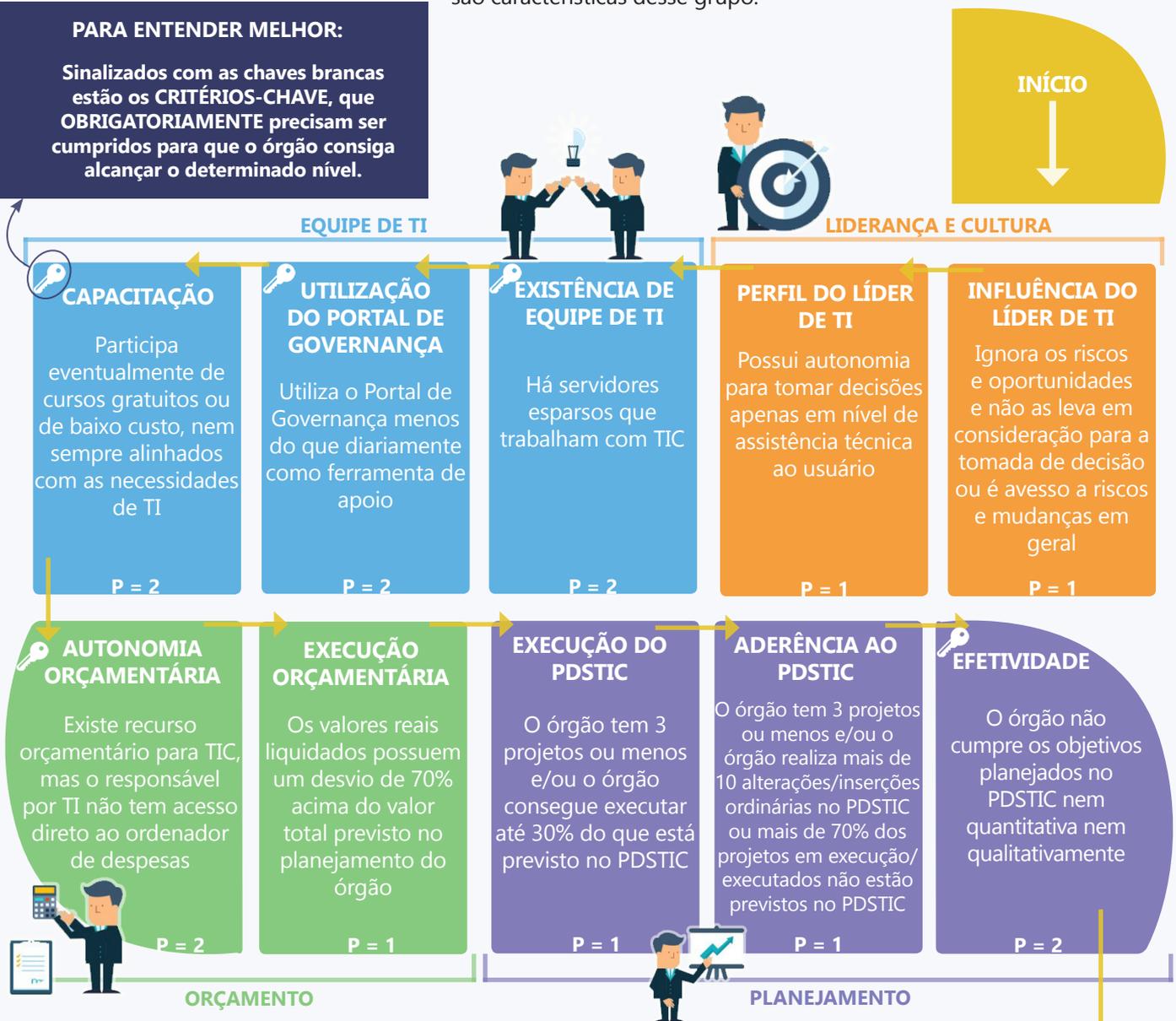


SÉRIE: E

DENTRO DA SÉRIE E estão aqueles órgãos que possuem algumas pessoas reunidas que tratam de TI. Logo, são características desse grupo:

PARA ENTENDER MELHOR:

Sinalizados com as chaves brancas estão os **CRITÉRIOS-CHAVE**, que **OBRIGATORIAMENTE** precisam ser cumpridos para que o órgão consiga alcançar o determinado nível.



PARA ENTENDER MELHOR:

Se esforçar para completar os critérios-chave e avançar de série é muito importante, no entanto, um órgão só avança dentro de um critério se tiver completado os níveis anteriores. Logo, é possível completar os requisitos e avançar para a série D, mas ainda ser série E em critérios que não são chave como Perfil do Líder de TI, por exemplo. Dessa forma, é possível um órgão ocupar diferentes níveis na Escala de Maturidade.

RESULTADO:

Se você se enquadra nessas características, isso é sinal de que dentro do seu órgão existem oportunidades promissoras para o desenvolvimento da tecnologia! Consulte a SÉRIE D na página seguinte para saber o que você pode fazer para amadurecer mais os seus conceitos e atitudes com relação à TIC. Mãos à obra!



FIM!
PONTUAÇÃO TOTAL DO CRITÉRIO: 15

SÉRIE: D

A **SÉRIE D** contempla os órgãos que possuem um embrião promissor de equipe de TI. As características dos órgãos que se enquadram nesse perfil são:

PARA ENTENDER MELHOR:

A pontuação é cumulativa dentro dos critérios! Logo, se um órgão tiver avançado até a série C de um determinado critério, isso significa que ele já tem pontos acumulados desde os níveis E e D, por exemplo.



PARA ENTENDER MELHOR:

Além de cumprir os critérios-chave, é **EXTREMAMENTE IMPORTANTE** que o órgão conquiste também as medalhas apontadas naquela determinada série para conseguir se enquadrar nela. Sem as medalhas necessárias, o órgão **NÃO CONSEGUE** avançar de série! (consulte a p. 19 para saber como ganhar medalhas!)

RESULTADO:

Se você se enquadra nessas características, significa que falta pouco para o seu órgão chegar ao nível satisfatório! Consulte a **SÉRIE C** na página seguinte para saber o que você pode fazer para evoluir ainda mais. Siga em frente!



FIM!

PONTUAÇÃO TOTAL DO CRITÉRIO: 15

SÉRIE: C

NA SÉRIE C há uma equipe estruturada de TI dentro do órgão. Assim sendo, esse grupo tem por características:

PARA ENTENDER MELHOR:

Para alcançar a SÉRIE C, é necessário o órgão possuir pontuação suficiente para que, no final dos critérios dessa série, ele consiga obter pontuação mínima de 40 pontos.



SÉRIE: B

A **SÉRIE B** envolve a presença de uma equipe de TI relevante para o funcionamento do órgão. Logo, são características desse grupo:

PARA ENTENDER MELHOR:

Se manter sempre nos ou acima dos 40 pontos é fundamental para que o órgão não seja rebaixado para as séries mais inferiores da Escala. Cair é uma possibilidade mesmo para os órgãos que estejam entre as séries C, B e A!

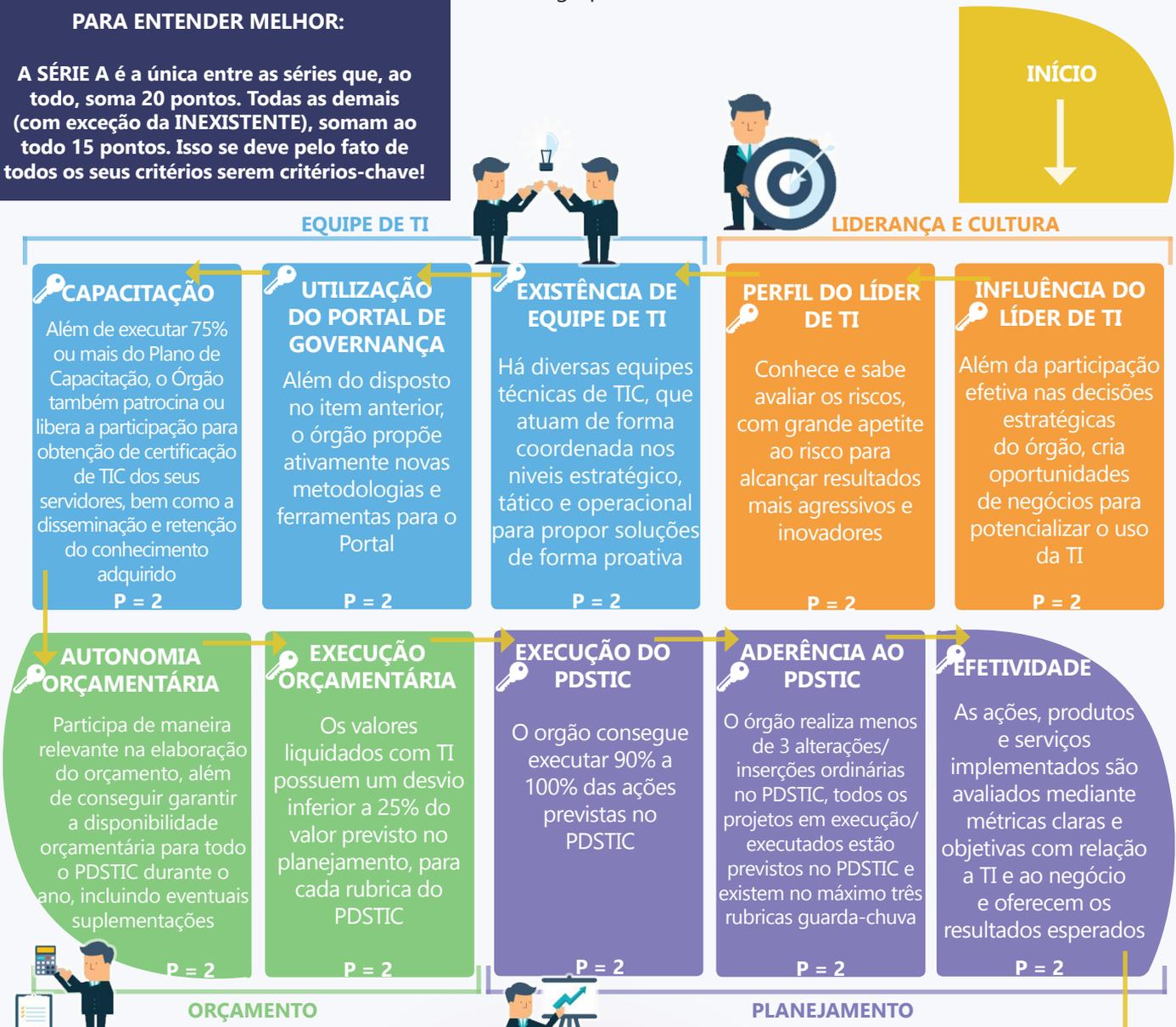


SÉRIE: A

NA SÉRIE A a equipe de TI se torna imprescindível para o funcionamento do órgão. As características desse grupo são:

PARA ENTENDER MELHOR:

A SÉRIE A é a única entre as séries que, ao todo, soma 20 pontos. Todas as demais (com exceção da INEXISTENTE), somam ao todo 15 pontos. Isso se deve pelo fato de todos os seus critérios serem critérios-chave!



RESULTADO:

Parabéns! Você acaba de conquistar o posto mais alto da Escala de Maturidade! Chegar até aqui não foi nada fácil, mas o seu esforço e o de sua equipe certamente valeram o resultado, pois agora vocês são peça-chave fundamental para o funcionamento do órgão em que atuam. Mas os desafios não param por aí! Continue sempre tentando evoluir e conquistar mais medalhas e estrelas (e também aproveite para disseminar os conhecimentos adquiridos com outros órgãos que possam estar precisando de ajuda).

Vitória!



FIM!

PONTUAÇÃO TOTAL DO CRITÉRIO: 15

Além das séries e das pontuações, a Escala de Maturidade também possui o seu próprio sistema de **MEDALHAS**, que visa recompensar os órgãos que melhor se engajarem com **PROJETOS** e **AÇÕES** que visem aumentar o seu conhecimento e habilidade em tudo aquilo que tange o universo da tecnologia dentro da Administração Municipal.

A avaliação para ganhar as medalhas é feita pelo Órgão Central com base na situação identificada no órgão, mediante solicitação do órgão setorial ou por iniciativa do Órgão Central, sendo que, o resultado final será apresentado no Fórum Técnico de Tecnologia da Informação e Comunicação.

PARA ENTENDER MELHOR:

Os ícones



presentes antes das ações apresentadas logo abaixo, representam, respectivamente, as medalhas de **BRONZE**, **PRATA** e **OURO** da Escala de Maturidade

(A validade das medalhas é indefinida, podendo ser revalidadas a qualquer momento mediante solicitação do órgão e avaliação do Órgão Central/ As categorias para obtenção de medalhas também estão sujeitas a alteração).

Inventário de Ativos de Microinformática (PCs, Notebooks/Tablets, Impressoras, Scanners)

 Tem um inventário, contendo no mínimo o tipo de ativo, o subtipo quando necessário, o ano de aquisição, a garantia e o quantitativo.

 O inventário está atualizado em uma planilha única de fácil acesso para mais de uma pessoa ou em um sistema centralizado de inventário, sendo de fácil acesso para o Órgão Central em ambos os casos.

 O inventário está atualizado e online no Portal de Governança.

Inventário de Licenças de Software

 Tem um inventário, contendo no mínimo o tipo de ativo, o subtipo quando necessário, o ano de aquisição, a garantia e o quantitativo.

 O inventário está atualizado em uma planilha única de fácil acesso para mais de uma pessoa ou em um sistema centralizado de inventário, sendo de fácil acesso para o Órgão Central em ambos os casos.

 O inventário está atualizado e online no Portal de Governança.

Inventário de Ativos de Infraestrutura (APs, Servidores, Switches, Roteadores, No-breaks, Storages etc.)

 Tem um inventário, contendo no mínimo o tipo de ativo, o subtipo quando necessário, o ano de aquisição, a garantia e o quantitativo.

 O inventário está atualizado em uma planilha única de fácil acesso para mais de uma pessoa ou em um sistema centralizado de inventário, sendo de fácil acesso para o Órgão Central em ambos os casos.

 O inventário está atualizado e online no Portal de Governança.

Catálogo de Sistemas

 Tem um catálogo de sistemas, contendo no mínimo o nome do sistema, a descrição com sua função principal, o ambiente (mainframe, web, cliente-servidor, outros), o dono do sistema, o local de hospedagem (site próprio, Prodam, nuvem privada, nuvem pública, outros), a linguagem em que foi desenvolvido e a data de entrada em produção.

 O catálogo está atualizado em uma planilha única de fácil acesso para mais de uma pessoa ou em um sistema centralizado de inventário, sendo de fácil acesso para o Órgão Central em ambos os casos.

 O catálogo está atualizado e online no Portal de Governança.

Catálogo de Serviços ao Cidadão

-  Tem um catálogo de serviços online oferecidos ao cidadão, contendo no mínimo o nome do serviço, a descrição com sua função principal, o endereço (URL) do serviço, o dono do serviço e a data de entrada em produção.
-  O catálogo está atualizado em uma planilha única de fácil acesso para mais de uma pessoa ou em um sistema centralizado de inventário, sendo de fácil acesso para o Órgão Central em ambos os casos.
-  O inventário está atualizado e online no Portal de Governança.

Certificação Básica de Frameworks de Mercado

-  Ter pelo menos duas pessoas que fizeram capacitação formal de certificação nos principais frameworks de mercado (ITIL e/ou COBIT).
-  Ter pelo menos duas pessoas que possuem certificação nos principais frameworks de mercado (ITIL/COBIT).
-  Ter pelo menos duas pessoas que possuem certificação nas versões mais atuais dos principais frameworks de mercado (ITIL/COBIT).

Segurança da Informação

-  Tem um documento formal, mas não oficial, com a Política de Segurança.
-  Tem um normativo publicado no Diário Oficial com a Política de Segurança para o órgão.
-  Tem um normativo publicado no Diário Oficial com a Política de Segurança que esteja alinhada com a ISO 27001 e/ou com a Segurança Centrada em Pessoas.

Metadados de Bases de Dados

-  Ter uma lista atualizada de todas as bases de dados, com sua identificação (código/descriptor), descrição e seu tipo (mainframe (IMS, ADABAS, DB2 e outros), relacional, orientado a objetos, noSQL, grafos, outros).
-  Além das informações da medalha de bronze, ter uma lista atualizada dos tipos de dados (nome da coluna ou equivalente, descrição, tipo do dado (alfanumérico, BLOB etc.)) e disponibilizar no Portal de Governança.
-  Além das informações da medalha de prata, ter o mapeamento atualizado dos relacionamentos entre as bases de dados, os sistemas que as alimentam e/ou consultam e os meios de alimentação, inclusive com fontes de dados externas ao órgão e disponibilizar no Portal de Governança.

Monitoramento de Rede e Serviços (NOC)

-  Utiliza pelo menos uma ferramenta de administradores de rede, voltadas para diagnóstico ou monitoramento da rede.
-  Utiliza uma ferramenta centralizadora para coletar e consolidar os dados da rede com o uso ou não de sensores e agentes, gerando relatórios e dashboards de monitoramento.
-  Além do descrito na Medalha de Prata, tem um centro físico de monitoramento, com o acompanhamento em tempo real das conexões, servidores (virtuais ou não), aplicações e ativos de rede, não apenas em termos de disponibilidade, mas também em termos de desempenho, e tendo diversas notificações, incluindo alarmes de pelo menos dois níveis para detecção de situações relevantes e críticas e permitindo identificar a localização provável de problemas de disponibilidade e performance.

Service Desk



Tem um e-mail específico e institucional para o suporte.



Tem um sistema de registro das solicitações, permitindo no mínimo obter os seguintes dados: data da solicitação, identificação do solicitante, descrição da solicitação, classificação da solicitação em termos de assunto e de prioridade, data do atendimento da solicitação.



Tem um sistema único de gestão das solicitações/demandas dos usuários, permitindo gerir todo o fluxo de atendimento e oferecendo uma interface web para que o usuário possa verificar o andamento da sua solicitação.

Elaboração de TR



O órgão elabora termos de referência para aquisição de bens e serviços comuns de TI e utiliza orientações técnicas do órgão gestor como referência.



O órgão elabora termos de referência para aquisição de bens e serviços de TI e utiliza orientações técnicas do órgão gestor como referência.



O órgão contribui para melhorias das orientações técnicas que tratam de aquisição de bens e contratação de serviços de TI elaboradas pelo órgão gestor. Quando necessário, participa da elaboração de ARP utilizadas na Administração Pública Municipal.

Gestão de inservíveis



O órgão se desfaz dos seus inservíveis de TIC com periodicidade anual.



O órgão possui um ou mais procedimentos de identificação/localização dos inservíveis e o seu tratamento.



O órgão implementa um ou mais processos definidos de gestão de inservíveis.

Gestão de Usuários



O órgão faz varreduras periódicas (no mínimo anualmente) para bloquear/excluir usuários inativos.



O órgão implementa diferentes perfis de usuário, provisionando/removendo os privilégios de acordo com regras definidas, mantendo um registro do histórico das alterações.



O órgão provisiona automaticamente as solicitações de usuários de acordo com regras definidas e bloqueia/remove em tempo real ou quase real os usuários que se tornam inativos.

E como complemento ao sistema de medalhas estão as ESTRELAS e TROFÉUS, utilizados para premiar os órgãos por ações bem sucedidas:

ESTRELAS



Publicação em um site externo à Prefeitura de São Paulo ou apresentação de boa prática em evento da PMSP



Publicação em periódico nacional ou apresentação de boa prática em evento nacional



Publicação em periódico internacional ou apresentação de boa prática em evento internacional

TROFÉUS



Adoção de boa prática por um outro órgão da Prefeitura de São Paulo



Adoção de boa prática por um outro município ou Estado brasileiro



Adoção de boa prática na esfera federal, nacional ou internacional

5. Entendendo o Plano Estratégico

O Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação PETIC 2017- 2020 foi criado a partir de premissas estabelecidas internamente pela Coordenadoria de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia. São consideradas premissas:

1 – Alinhamento estratégico com o Programa de Metas da Cidade que foi pactuado com a sociedade;

2 – Correspondência à realidade e estar calcado em um diagnóstico minucioso das condições reais da tecnologia no município, seja este por meio do preenchimento de extenso questionário ou mesmo das visitas de campo realizadas;

3 – Apontar para objetivos básicos e necessários, materializados pela escala de maturidade, para que a Administração Municipal tenha condições de executar seus projetos e;

4 – Apontar para objetivos ousados, que permeiam o imaginário do cidadão e que se refletem na adoção de práticas digitais como, por exemplo, a aplicação de conceitos como o das “Smart Cities” /Cidades Inteligentes, permitindo processos de inovação e abertura de dados.

O desenvolvimento deste plano tomou por referência o Balanced Scorecard, ferramenta estratégica desenvolvida pelos professores Robert S. Kaplan e David P. Norton da Harvard Business School na década de 90. No que é considerada sua 3ª geração, o BSC relaciona linhas de ação, objetivos e perspectivas/eixos a uma visão, criando assim um alinhamento estratégico entre diferentes unidades de uma mesma organização.

Os diversos resultados de análises, seja do Programa de Metas, do Diagnóstico 2017

Quando alcançados, os objetivos dispostos no PETIC solidificarão o papel da tecnologia como um ativo poderoso na promoção da excelência na prestação de serviços e efetividade das políticas públicas, estabelecendo-a como um elemento estratégico para a gestão pública. São características desses objetivos:



Foco:

Vinculado apenas a um tema de atuação



Ousado:

Que reflita a Visão do PETIC



Temporal:

Que tenha um prazo para cumprimento e que esteja contido no período de vigência do PETIC



Mensurável:

Com um ou mais indicadores associados



Factível:

Que seja alcançável

Assim sendo, o propósito do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação de São Paulo, enquanto Instrumento de Governança, é ser um Plano ousado que tem por finalidade traçar a direção da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) visando promover a melhoria contínua da gestão e governança da tecnologia na Prefeitura de São Paulo.

Logo, o PETIC sinaliza para a busca do amadurecimento institucional do Sistema Municipal de TIC e do fortalecimento dos seus órgãos setoriais. Além disso, ele também torna pública a estratégia da Prefeitura quanto ao futuro da Tecnologia da Informação e Comunicação para os órgãos que a compõe.

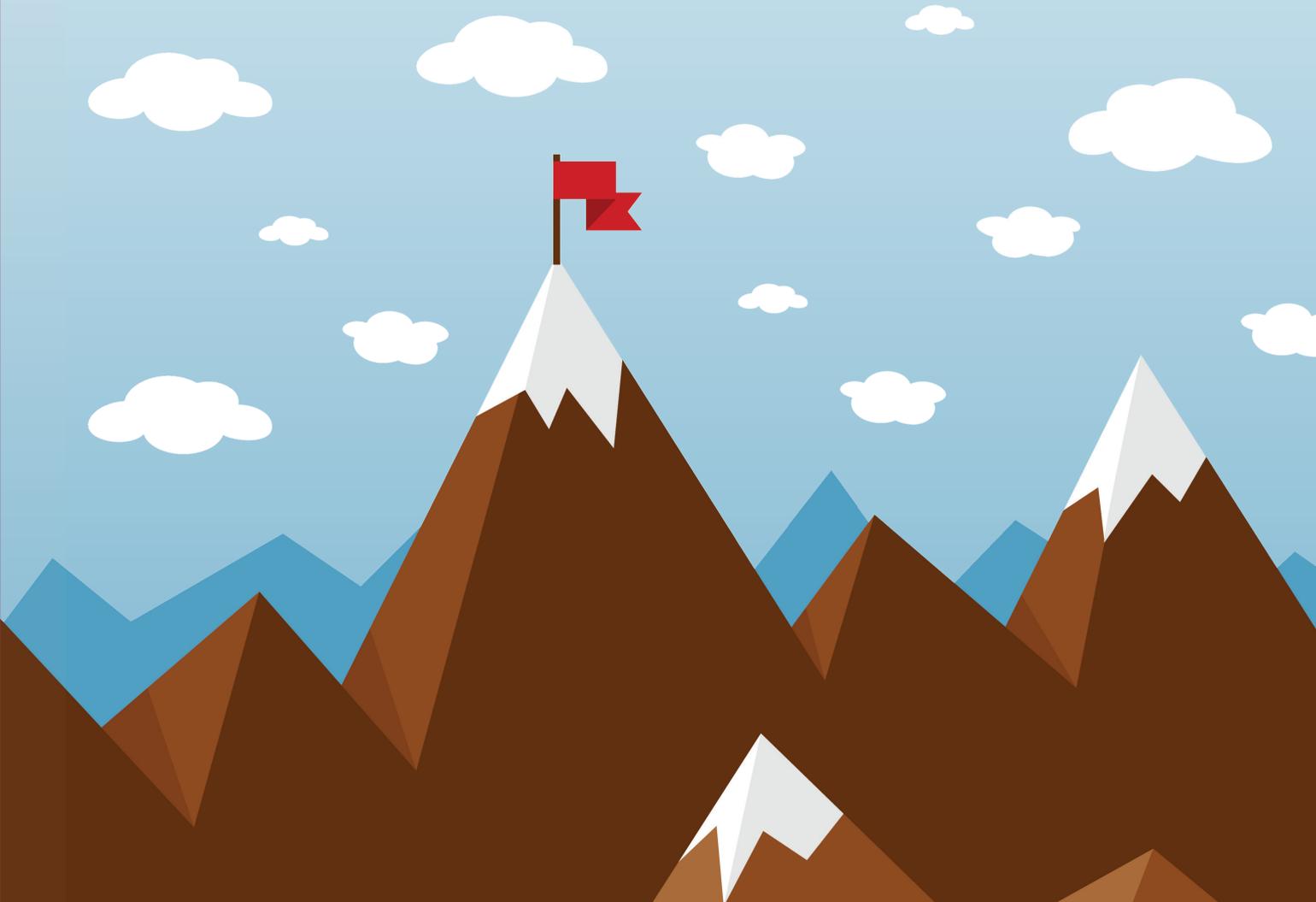
mesmo da Escala de Maturidade, foram organizados em 144 possíveis linhas de ação elencadas com potencial de interlocução direta com a Política de Tecnologia do Município e seus Projetos Estratégicos. Estas linhas de ação geraram 60 indicadores para mensurá-las, classificados em 16 objetivos estratégicos, divididos em 4 perspectivas/eixos (Tecnologia Estratégica, Eficiência Organizacional, Capacidade de Atuação e Cidadania Digital) que convergem em uma visão de aumento da maturidade de TI do município e construção de uma cidade inteligente.

Este PETIC utiliza-se ainda da abordagem da Gestão com Foco no Resultado. Ou seja, todos os envolvidos que contribuem direta ou indiretamente para alcançar os objetivos devem adequar os seus processos, produtos e serviços visando de forma pragmática e eficiente aos resultados desejados.

Partirá das áreas de TI dos diversos órgãos da

Prefeitura a definição das linhas de ação a serem de fato tomadas para atingir os objetivos definidos neste Plano Estratégico, utilizando informações e evidências extraídas de resultados reais para embasar a tomada de decisão no tocante ao planejamento e execução de programas e atividades, bem como os relatórios gerenciais e de transparência.

Um resultado pode ser definido como uma mudança, descrita ou mensurada, e que é fruto de uma relação de causa e efeito, sendo que mudanças podem ser ainda esperadas ou inesperadas, positivas e/ou negativas. Dessa forma, a fim de fomentar mudanças planejadas e positivas, o Órgão Central acompanhará a execução dos planos dos órgãos setoriais, exercendo uma gestão conjunta por resultados, analisando ações pretéritas por meio dos instrumentos de governança e identificando melhorias que contribuam para uma evolução mais ágil da maturidade de TI na Prefeitura de São Paulo.



6. Objetivos Estratégicos, Metas e Indicadores

A cronologia disposta logo abaixo, é a responsável por consolidar as principais ações estratégicas a serem colocadas em prática dentro da Administração Municipal, a fim de, traçar os caminhos necessários para que seja possível concretizar a visão definida para a tecnologia dentro da Prefeitura de São Paulo.

Concretização da missão e visão definidas para a tecnologia dentro da Prefeitura de São Paulo

Desenvolvimento do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação e seus respectivos eixos de atuação

Nomeação dos Analistas de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional

Divulgação do Programa de Metas 2017 - 2020

Implantação da Nova Política Municipal de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação

Criação da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia

CAMINHO TRILHADO PARA QUE SE ALCANCE A VISÃO

MAPA

Missão:

Liderar a evolução tecnológica da Administração Municipal, gerindo (de acordo com as diretrizes e instrumentos da Política Municipal de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação), os órgãos com o intuito de aumentar a maturidade e fomentar a inovação, norteando-se pela busca contínua da melhoria dos serviços públicos.

CIDADANIA DIGITAL

Disponibilizar rede Wi-Fi para uso interno e para munícipes

CAPACIDADE DE ATUAÇÃO

Capacitar adequada e permanentemente os servidores das áreas de TI

EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Elevar o nível de segurança da informação

TECNOLOGIA ESTRATÉGICA

Elevar o nível de maturidade dos órgãos municipais

ESTRATÉGICO

Visão:

Até 2020 ter avançado nos níveis de maturidade dos órgãos do Sistema Municipal de Tecnologia da Informação e Comunicação, preparando-se para implementar um modelo de maturidade de alto nível e estabelecendo as bases para a construção de uma Cidade Inteligente calcada na tecnologia e na digitalização de serviços.

Ao todo, estão presentes nesse Plano Estratégico:

4 eixos

16 objetivos

60 indicadores

Promover a cidadania digital por meio de ações colaborativas, inovadoras e transparentes

Tornar digitalmente acessíveis todas as plataformas tecnológicas sob a responsabilidade da Prefeitura de São Paulo e seus órgãos

Implementar projetos estratégicos da Prefeitura de São Paulo

Propiciar infraestrutura de rede adequada para suportar os serviços prestados

Prover conectividade adequada à necessidade de cada órgão

Adequar o parque de microinformática à necessidade de cada órgão

Promover a eficiência na gestão dos sistemas de informação

Promover a integração das bases de dados

Promover a gestão eficiente dos recursos financeiros de TIC

Melhorar e agilizar a aquisição/locação de ativos e serviços de tecnologia

Melhorar o ambiente de trabalho para aumentar motivação e resultados

Elevar o papel estratégico da tecnologia da informação e comunicação

TATIANA, a Líder de Tecnologia da Informação

Ainda é quarta-feira, mas Tatiana queria muito que já fosse sexta. Ela acaba de desligar o telefone...

Era o Ataíde do atendimento ao público, com uma ocorrência que precisava de muita atenção. Ela coloca a sua reclamação junto com outras que estão anotadas à mão em post-its colados na parede. Todos os chamados são prioridade para quem liga! E em meio às suas diferentes tarefas, Tatiana está sempre apagando incêndios, o que lhe deixa pouco tempo para cuidar de questões mais estruturais.



Para conseguir resolver o problema, ela pede ajuda a Tiago, seu colega de área, subordinado e também único integrante da equipe, que tem que parar o que está fazendo e atender o Ataíde. O munícipe não pode esperar! No entanto, no fundo, Tatiana já conhece a resposta: os equipamentos são muito antigos e não conseguem mais suportar os sistemas necessários. Ela tem trabalhado diariamente no Termo de Referência para conseguir trocá-los, mas muitas vezes é interrompida por uma ocorrência urgente.

Com o fim do expediente, os telefones param de tocar e ela consegue se concentrar no assunto. Depois de tanto trabalho, ela conseguiu as aprovações necessárias para trocar os computadores da praça de atendimento – tarefa essa que não foi nada fácil, visto que outras áreas do órgão em que Tatiana atua já tinham planos para essa mesma verba... Mas no final ela conseguiu, com muita paciência, convencer seus superiores de que só é possível atender melhor o munícipe com melhores ferramentas de trabalho. Só que os ativos de rede vão ter de esperar...

Tiago está contente com as boas notícias, equipamentos novos e mais potentes são essenciais quando se trata de atendimento ao cidadão. Porém, no fundo, ele ainda continua preocupado, pois sabe que até a abertura da licitação e a empresa vencedora ganhar, vai ser preciso continuar realizando alguns reparos diários nos equipamentos do setor de atendimento.

É início de outro dia e um chamado vem do pessoal da praça: parece que um computador parou de funcionar. Tatiana está vendo questões burocráticas e pede para Tiago atender ao chamado. Apesar de bem próximos, ela tem que pedir algumas vezes até que o colega vá verificar a emergência. Ele tem andado muito sobrecarregado e Tatiana nota isso, mas Tiago é o único com quem ela pode contar! E ele ainda precisa reservar alguma parte do seu dia fazendo tarefas que não têm muito a ver com tecnologia...



Porém, além das tarefas usuais que tem de entregar ao Prefeito Regional, Tatiana tem um novo desafio: ela não sabe onde armazenar os computadores novos que chegarão após a compra! Existe uma sala não muito longe de seu escritório, não muito segura, mas serve para seus propósitos... Só que ela está lotada de computadores que pifaram e que Tatiana não sabe como se desfazer.

Ela aproveita para pensar um pouco mais sobre isso enquanto corre para atender a outro chamado da praça de atendimento: manter a qualidade do serviço oferecido é tarefa que sempre vem em primeiro lugar!

1

OBJETIVO

EIXO: TECNOLOGIA ESTRATÉGICA

Elevar o nível de maturidade dos órgãos municipais

DESCRIÇÃO: Prover orientações e apoio necessários à melhoria dos processos das áreas de TIC dos órgãos setoriais. Estruturar as ações e acompanhar a evolução de acordo com a Escala de Maturidade.

INDICADORES

1.1 Percentual de órgãos do SMTIC com Planos Diretores Setoriais de TIC anuais definidos e publicados no Portal de Governança.

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 100%
2019: 100%
2020: 100%

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Portal de Governança

UNIDADE DE MEDIDA

%

1.2 Orientações Técnicas publicadas ou revisadas no Portal de Governança.

Projeção da Meta:

2017: 8
2018: 15
2019: 15
2020: 15

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Portal de Governança

UNIDADE DE MEDIDA

Unidade

1.3 Série de maturidade geral a ser atingido por todos os Órgãos do SMTIC.

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: D
2019: C
2020: B

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Escala de Maturidade

UNIDADE DE MEDIDA

Nível



2

OBJETIVO

EIXO: TECNOLOGIA ESTRATÉGICA

Melhorar e agilizar a aquisição/locação de ativos e serviços de tecnologia

DESCRIÇÃO: Garantir que as contratações possuam métricas objetivas, relacionadas às entregas e de fácil compreensão. Estabelecer processos para gestão das etapas do ciclo de vida de um ativo, incluindo uma forma adequada de descarte.

INDICADORES

2.1 Percentual de servidores de TIC capacitados em licitação de ativos e serviços.

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Diagnóstico de TIC

UNIDADE DE MEDIDA

%

Projeção da Meta:

2017: 10%
2018: 25%
2019: 40%
2020: 60%

2.2 Percentual da soma do valor de todos os contratos relacionados a TIC que atendem às diretrizes de Orientação Técnica publicada no Portal de Governança.

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Diagnóstico de TIC

UNIDADE DE MEDIDA

%

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 30%
2019: 60%
2020: 90%

2.3 Percentual de Órgãos do SMTIC que licitaram sistemas baseando-se em métricas presentes em Orientação Técnica no Portal de Governança.

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Diagnóstico de TIC

UNIDADE DE MEDIDA

%

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 30%
2019: 60%
2020: 100%

2.4 Medalha de Maturidade a ser atingida por ‘todos os Órgãos do SMTIC na boa prática “Gestão de Inservíveis”.

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Escala de Maturidade

UNIDADE DE MEDIDA

Medalha

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: Bronze
2019: Prata
2020: Ouro



3

OBJETIVO

EIXO: TECNOLOGIA ESTRATÉGICA

Melhorar o ambiente de trabalho para aumentar motivação e resultados

DESCRIÇÃO: Garantir o entendimento das diretrizes, buscar a proporcionalidade da equipe às demandas e prover orientações para a melhoria do ambiente de trabalho.

INDICADORES

3.1 Percentual de servidores de TIC satisfeitos com local de trabalho em relação ao total.

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Pesquisa de Satisfação I

UNIDADE DE MEDIDA

%

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 40%
2019: 55%
2020: 70%

3.2 Percentual de Órgãos do SMTIC com áreas de TIC com espaço adequado, conforme Orientação Técnica publicada no portal de Governança.

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Diagnóstico de TIC

UNIDADE DE MEDIDA

%

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 30%
2019: 50%
2020: 70%

3.3 Percentual de Órgãos do SMTIC com equipe de TIC adequada a demanda do Órgão, conforme Orientação Técnica publicada no portal de Governança.

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Portal de Governança

UNIDADE DE MEDIDA

%

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 40%
2019: 60%
2020: 80%

3.4 Percentual de Órgãos do SMTIC com APDO – TI alocados.

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Gestão de Carreira

UNIDADE DE MEDIDA

%

Projeção da Meta:

2017: 10%
2018: 20%
2019: 30%
2020: 40%



4

OBJETIVO

EIXO: TECNOLOGIA ESTRATÉGICA

Elevar o papel estratégico da tecnologia da informação e comunicação

DESCRIÇÃO: Direcionar a participação dos profissionais de tecnologia para uma posição estratégica, capacitando e conscientizando sobre os aspectos que possam agregar maior valor à gestão.

4.1 Percentual de líderes de TIC de órgãos setoriais que afirmam participar em decisões estratégicas e tem voz ativa para propor iniciativas.

Projeção da Meta:

2017: 23%
2018: 40%
2019: 60%
2020: 80%

INFORMAÇÕES DO INDICADOR**FONTE**

Diagnóstico de TIC

UNIDADE DE MEDIDA

%

4.2 Percentual de clientes internos (líderes e coordenadores de áreas) que avaliam o serviço prestado por suas áreas de TIC como “Bom” ou superior.

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 50%
2019: 60%
2020: 75%

INFORMAÇÕES DO INDICADOR**FONTE**

Pesquisa de Satisfação II

UNIDADE DE MEDIDA

%

4.3 Percentual de clientes internos (líderes e coordenadores de áreas) que reconhecem que a área de TIC agrega valor à atividade fim do Órgão.

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 50%
2019: 60%
2020: 75%

INFORMAÇÕES DO INDICADOR**FONTE**

Pesquisa de Satisfação II

UNIDADE DE MEDIDA

%

4.4 Série de todos os Órgãos do SMTIC no critério 3.1 - “Autonomia Orçamentária” da Escala de Maturidade.

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: C
2019: B
2020: A

INFORMAÇÕES DO INDICADOR**FONTE**

Escala de Maturidade

UNIDADE DE MEDIDA

Série

4.5 Percentual de Órgãos do SMTIC cuja área de TIC exerce atividades fora do escopo de atividades de TIC.

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 40%
2019: 30%
2020: 20%

INFORMAÇÕES DO INDICADOR**FONTE**

Diagnóstico de TIC

UNIDADE DE MEDIDA

%

4.6 Percentual de despesa com TI sobre despesa total.

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 1%
2019: 1,1%
2020: 1,2%

INFORMAÇÕES DO INDICADOR**FONTE**

Orçamento

UNIDADE DE MEDIDA

%

SELENA, a Secretária de Tecnologia da Informação e Comunicação

Mais um ciclo se inicia: o novo prefeito nomeia seus secretários e as novas equipes de assessores, auxiliares e chefes de gabinete são formadas...

A Secretária Selena chega a seu gabinete em seu primeiro dia de trabalho e descobre que precisa de uma conta de usuário e senha para acessar seu computador. Todavia, como ela optou por substituir a equipe de TI, os novos componentes desta equipe não sabem a quem pedir a criação das contas de login, em qual sistema está esse controle e quem está acessando os sistemas que a Secretaria usa.



Um dos antigos funcionários da TI deixou anotado a sua senha em um papel, junto com o nome e o telefone de uma pessoa da Empresa Pública de Tecnologia da Informação e Comunicação que poderia criar as novas contas. Com a ajuda desse contato, a equipe conseguiu resolver o problema!

Depois desse pequeno contratempo, Selena decidiu que deveria começar seu trabalho melhorando a gestão dos ativos de TI, por isso pediu um levantamento de quantos sistemas eram usados na sua secretaria e quanto que era gasto em cada um deles. Porém, todo esse controle ficava em uma planilha sem backup e sob a responsabilidade de uma pessoa que não pertencia mais a equipe. E a secretaria ainda não possuía um sistema de gestão de contratos e demandas que fosse adequado à sua necessidade!

Continuando com seus planos, Selena pediu para a equipe de TI uma série de relatórios que seriam essenciais para auxiliá-la a compreender melhor a questão dos sistemas. Como os dados eram difíceis de serem encontrados, três semanas depois a equipe, que teve de trabalhar aos sábados para conseguir entregar rapidamente a resposta à Secretária, descobriu que havia cadastros duplicados e que não era possível informar qual dos dados estava mais atualizado.



Preocupada com a ausência de informações, a Secretária solicitou que fosse feito um estudo em toda a Prefeitura em relação à quantidade de sistemas e funcionalidades de cada um. Ela percebeu a seguinte situação: alguns sistemas eram feitos sob demanda e havia, inclusive, a sobreposição de sistemas, pois cada nova equipe que assumia tinha o costume de abandonar o que estava sendo feito e solicitar novos sistemas.

Mediante esses dados, Selena se reuniu com sua equipe e eles rapidamente pensaram que uma boa forma de resolver o problema seria trabalhar para consolidar sistemas que fossem repetidos – essa solução não apenas reduziria os gastos como também otimizaria a gestão, resultando diretamente em uma melhor prestação de serviço aos munícipes!

5

OBJETIVO

EIXO: EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Elevar o nível de segurança da informação

DESCRIÇÃO: Implantar requisitos mínimos em Segurança da Informação nos processos e soluções, e torná-la requisito de negócio obrigatório na implantação de projetos.

INDICADORES

5.1 Percentual de Órgãos do SMTIC com a medalha de ouro de Maturidade em gestão básica de usuários.

Projeção da Meta:

2017: 25%
2018: 40%
2019: 55%
2020: 65%

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Escala de Maturidade

UNIDADE DE MEDIDA

%

5.2 Percentual de Órgãos do SMTIC com a medalha de bronze de Maturidade em política de segurança.

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 50%
2019: 75%
2020: 100%

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Escala de Maturidade

UNIDADE DE MEDIDA

%



6

OBJETIVO

EIXO: EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Promover a eficiência na gestão dos sistemas de informação

DESCRIÇÃO: Consolidar sistemas redundantes nos casos possíveis, racionalizar o uso de aplicações já desenvolvidas e ampliar a visão corporativa no provimento de novas soluções, otimizando os recursos disponíveis e padronizando as soluções.

INDICADORES

6.1 Percentual de Órgãos do SMTIC com a medalha de ouro de Maturidade em Catálogo de Sistemas.

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 25%
2019: 70%
2020: 100%

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Escala de Maturidade

UNIDADE DE MEDIDA

%

6.2 Percentual de sistemas redundantes desativados.

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 10%
2019: 30%
2020: 75%

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Catálogo de Sistemas

UNIDADE DE MEDIDA

%

6.3 Percentual de Aplicações dependentes de processos de gestão documentados segundo Orientação Técnica específica.

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 10%
2019: 30%
2020: 100%

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Catálogo de Sistemas

UNIDADE DE MEDIDA

%



7

OBJETIVO

EIXO: EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Promover a integração das bases de dados da Prefeitura de São Paulo

DESCRIÇÃO: Promover a racionalização do uso de sistemas através da Integração das Bases de Dados da PMSP.

INDICADORES

7.1 Percentual de Órgãos Setoriais com a medalha de prata de Maturidade no item “Metadados de Bases de Dados”.

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 25%
2019: 50%
2020: 100%

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Escala de Maturidade

UNIDADE DE MEDIDA

%

7.2 Percentual de bases de dados redundantes desativadas.

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 10%
2019: 40%
2020: 70%

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Catálogo Municipal de Bases de Dados

UNIDADE DE MEDIDA

%

7.3 Percentual de Órgãos Setoriais adotando o Barramento de Serviços para Integração de Sistemas.

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 25%
2019: 40%
2020: 60%

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Diagnóstico de TIC

UNIDADE DE MEDIDA

%

7.4 Percentual de Órgãos que adotam ferramentas/visões gerenciais para tomada de decisões.

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 25%
2019: 40%
2020: 65%

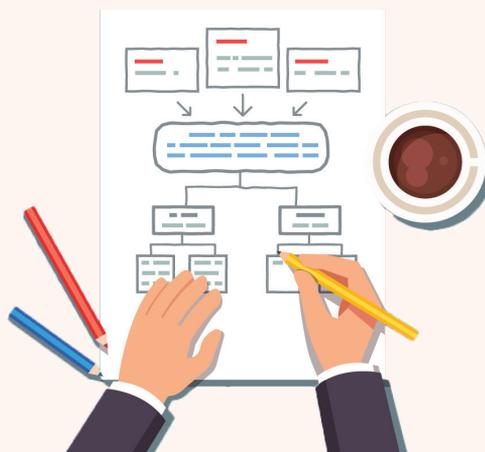
INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Diagnóstico de TIC

UNIDADE DE MEDIDA

%



8

OBJETIVO

EIXO: EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Promover a gestão eficiente dos recursos financeiros de TIC

DESCRIÇÃO: Promover ações que privilegiem a gestão eficiente dos recursos financeiros dispendidos com TIC.

INDICADORES

8.1 Percentual de redução de gastos com TIC referentes à sustentação de Sistemas.

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Orçamento

UNIDADE DE MEDIDA

%

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 5%
2019: 10%
2020: 20%

8.2 Percentual de Órgãos com iniciativas para racionalização de custos de TI.

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Diagnóstico de TIC

UNIDADE DE MEDIDA

%

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: N/A
2019: 50%
2020: 100%

8.3 Percentual de redução de custos com Plataforma Alta (mainframe).

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Orçamento

UNIDADE DE MEDIDA

%

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 20%
2019: 45%
2020: 70%



ATAÍDE, do Atendimento e SR. MUNHOZ, o Múncipe

Ataíde tentava contornar rapidamente a situação, mas ele não sabia como resolver aquele problema...

Ele estava quase finalizando o atendimento do Sr. Munhoz para que ele conseguisse cadastrar a sua senha web quando o computador simplesmente travou e parou de funcionar! Ataíde já tinha solicitado a ajuda da equipe de TI, mas ele não queria deixar Munhoz esperando muito tempo, o homem estava ficando uma fera diante da situação!



Já era quase fim de tarde quando o Tiago da TI chegou de outro compromisso. Mesmo o rapaz parecendo cansado, estava bem disposto a ajudar. Ataíde observou enquanto Tiago rapidamente dava um jeito de contornar aquela situação, no entanto ele sabia que aquela medida era um paliativo e que o problema poderia voltar em algum momento... Como os equipamentos eram mais antigos, acontecia de um computador travar, de um sistema cair, da conexão de rede falhar...

Quando Tiago saiu, Ataíde conseguiu cadastrar a senha do Sr. Munhoz, que agradeceu, apesar de estar um pouco decepcionado. A fila da praça de atendimento também estava maior, mas a velocidade do atendimento não conseguia acompanhar a crescente demanda. É que o link oferecido era pouco eficaz e não suportava o grande tráfego de informações, porém, com os cascadeamentos da rede e a falta de um monitoramento adequado, ficava difícil lidar com esse tipo de questão.

No outro dia, logo pela manhã, Ataíde recebeu de Tiago uma notícia positiva: Tatiana, a líder de TI, havia conseguido comprar computadores novos! E tanto ele quanto seus amigos da praça de atendimento sabiam que essa conquista devia ter o apoio de Selena, a nova Secretária de TI que estava muito compromissada em ajudar as áreas de tecnologia da Prefeitura.

É ainda bem cedo quando os primeiros múnicipes chegam e Camila vai até Ataíde com um chamado urgente: alguns computadores de sua ala não estão funcionando! Ele liga para Tatiana, mas se passam vários minutos e ninguém aparece para ajudar. Ataíde conhece um pouco de manutenção de redes e computadores e inclusive já havia demonstrado interesse por treinamentos na área, mas segundo Tatiana, ainda não existia dentro da Prefeitura um programa de capacitação aos servidores.



Ele deixa seu posto e vai socorrer a colega, mas ele não consegue ser muito útil, pois o problema é um pouco mais complexo do que o esperado. Ataíde já estava prestes a pesquisar na internet do seu smartphone quando Tiago aparece, seguido momentos depois, por uma Tatiana preocupada, porém muito disposta a ajudar. Afinal de contas, o atendimento ao cidadão não pode parar!

9

OBJETIVO

EIXO: CAPACIDADE DE ATUAÇÃO

Capacitar adequada e permanentemente os servidores das áreas de TI

DESCRIÇÃO: Implantar Programa de Capacitação Permanente em tecnologia, de forma aderente às necessidades da Administração e com vistas à elevação do nível de maturidade.

INDICADORES

9.1 Percentual de servidores da área de TIC capacitados nos órgãos.

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Programa de Capacitação

UNIDADE DE MEDIDA

%

Projeção da Meta:

2017: 10%
2018: 50%
2019: 75%
2020: 100%

9.2 Série de Maturidade no critério "2.3 - Capacitação" atingido por todos os Órgãos do SMTIC.

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Escala de Maturidade

UNIDADE DE MEDIDA

Nível

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: C
2019: B
2020: A

9.3 Percentual de Órgãos cujos líderes de TIC avaliaram a aderência dos treinamentos oferecidos aos servidores de TI como "Bom" ou superior.

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Diagnóstico de TIC

UNIDADE DE MEDIDA

%

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 60%
2019: 70%
2020: 80%

9.4 Percentual de órgãos com ao menos dois treinamentos de TIC para cada servidor de TIC ao ano.

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Programa de Capacitação

UNIDADE DE MEDIDA

%

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 40%
2019: 60%
2020: 80%



10

OBJETIVO

EIXO: CAPACIDADE DE ATUAÇÃO

Propiciar infraestrutura de rede adequada para suportar os serviços prestados

DESCRIÇÃO: Investir na infraestrutura de rede dos órgãos setoriais, facilitando a reorganização, expansão e a resolução de problemas.

INDICADORES

10.1 Percentual de ativos de rede (roteadores, switches, hubs, access points, repetidores, firewalls, brigdes) dentro do tempo de vida útil previsto no Portal de Governança.

Projeção da Meta:

2017: 54%
2018: 65%
2019: 85%
2020: 95%

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Inventário de Ativos

UNIDADE DE MEDIDA

%

10.2 Percentual de Órgãos do SMTIC adequados ao padrão de rede publicado em orientação técnica específica e disponibilizado no Portal de Governança.

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 40%
2019: 60%
2020: 80%

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Inventário de Ativos

UNIDADE DE MEDIDA

%

10.3 Percentual de Órgãos do SMTIC com medalha de bronze de Maturidade em monitoramento de rede e serviços (NOC).

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 40%
2019: 60%
2020: 80%

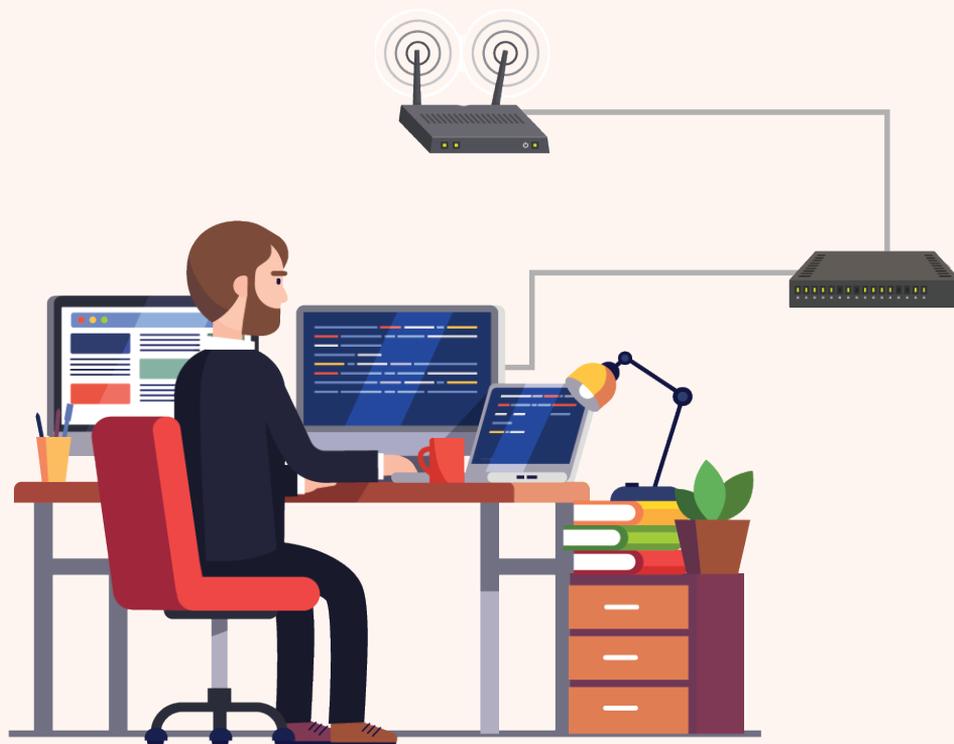
INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Escala de Maturidade

UNIDADE DE MEDIDA

%



11

OBJETIVO

EIXO: CAPACIDADE DE ATUAÇÃO

Prover conectividade adequada à necessidade de cada o órgão

DESCRIÇÃO: Prover links que garantam velocidade e disponibilidade adequados para a prestação de serviços públicos de qualidade.

INDICADOR

11.1 Percentual de Órgãos do SMTIC com links adequados ao padrão publicado no Portal de Governança.

Projeção da Meta:

2017: 25%
2018: 50%
2019: 75%
2020: 100%

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Diagnóstico de TIC

UNIDADE DE MEDIDA

%



12

OBJETIVO

EIXO: CAPACIDADE DE ATUAÇÃO

Adequar o parque de microinformática à necessidade de cada órgão

DESCRIÇÃO: Adequar e padronizar o parque de microinformática de forma a possibilitar prestação de serviços mais eficiente, minimizando riscos.

12.1 Percentual de Órgãos do SMTIC com a medalha de ouro de Maturidade no item “Inventário de ativos de microinformática”.

Projeção da Meta:

2017: 25%
2018: 50%
2019: 65%
2020: 80%

INFORMAÇÕES DO INDICADOR**FONTE**

Escala de Maturidade

UNIDADE DE MEDIDA

%

12.2 Percentual de Órgãos que gerem o inventário de licenças de software.

Projeção da Meta:

2017: 36%
2018: 50%
2019: 75%
2020: 100%

INFORMAÇÕES DO INDICADOR**FONTE**

Diagnóstico de TIC

UNIDADE DE MEDIDA

%

12.3 Percentual de ativos de TI (exceto rede) dentro do tempo de vida útil previsto no Portal de Governança.

Projeção da Meta:

2017: 40%
2018: 50%
2019: 60%
2020: 70%

INFORMAÇÕES DO INDICADOR**FONTE**

Relatório de Inventário

UNIDADE DE MEDIDA

%

12.4 Percentual de Órgãos do SMTIC que realizam planejamento para renovação de ativos em seu PDSTIC.

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 50%
2019: 70%
2020: 90%

INFORMAÇÕES DO INDICADOR**FONTE**

Acompanhamento do PDSTIC

UNIDADE DE MEDIDA

%

12.5 Percentual de Órgãos do SMTIC que cumprem seu planejamento de renovação de ativos em seu PDSTIC.

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 50%
2019: 75%
2020: 90%

INFORMAÇÕES DO INDICADOR**FONTE**

Acompanhamento do PDSTIC

UNIDADE DE MEDIDA

%

INDICADOR



DONA CIDA, a Muniícipe Portadora de Baixa Visibilidade

Dona Cida cuida do neto enquanto o filho trabalha e faz curso, mas agora ela está atrás de uma creche, pois quer retomar seus estudos...

No entanto, para Dona Cida, uma simples pesquisa por disponibilidade de creches na região em que mora é uma tarefa um pouco mais complicada que o normal – é que ela tem baixa visibilidade, o que dificulta muito a sua capacidade de leitura. Mesmo assim, ela aproveita que em uma praça bem próxima de sua casa foi recém-implantado um ponto de wi-fi livre, para dar um passeio com o seu neto enquanto faz a pesquisa.



Após uma simples busca, Dona Cida encontra as informações necessárias, no entanto, como o site ainda não oferece recurso de acessibilidade para pessoas em sua condição, ela decide pedir ajuda a uma jovem que estava voltando da escola para conseguir entender o que estava escrito na página.

Educadamente, a moça leu o conteúdo da página para Dona Cida, que logo percebeu que não era possível ter acesso à relação de disponibilidade de vaga nas creches de sua região pelo site. Esse tipo de informação somente era possível indo diretamente a uma das unidades educacionais do seu bairro. A jovem ainda explicou mais algumas questões, porém, Dona Cida não conseguiu compreender muito bem. É que elas pareciam ser tão complicadas...

Pela noite, logo que Antônio voltou para casa, Dona Cida tratou de repassar ao filho as informações que obtivera mais cedo, fazendo questão de contar como tinha achado tudo aquilo confuso. No entanto, Antônio, que estudava Tecnologia da Informação na faculdade, viu na história da mãe uma forma de resolver esse problema que também poderia afetar a tantas outras Donas Cidas de toda a cidade de São Paulo.

Conversando com seu amigo Tiago, ele propôs a ideia de ambos criarem um aplicativo, acessível a todos, que apresentasse uma lista completa das creches por região, a disponibilidade e a demanda por vaga e ainda uma seção dedicada exclusivamente ao cadastro de crianças de forma a dispensar o comparecimento presencial a alguma unidade educacional. Ambos decidiram embarcar juntos no projeto e aproveitaram os dados abertos, que encontraram disponíveis no portal da Transparência, para começar a dar forma ao projeto.



Dona Cida, mesmo não entendendo muito, compreendeu a ideia do filho e percebeu que a colaboração do cidadão, seja por meio de reclamações ou sugestões, é essencial para a criação de soluções que deixem a vida um pouco mais descomplicada. Sabendo disso, Dona Cida cuidou logo de pesquisar quando seria a próxima consulta pública da Prefeitura, porque com certeza ela e o neto iriam participar!

13

OBJETIVO

EIXO: CIDADANIA DIGITAL

Disponibilizar rede Wi-Fi para uso interno e para munícipes

DESCRIÇÃO: Prover condições para o uso de redes sem fio nos equipamentos públicos municipais.

INDICADORES

13.1 Percentual de Órgãos do SMTIC com WiFi para uso interno implantado.

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Diagnóstico de TIC

UNIDADE DE MEDIDA

%

Projeção da Meta:

2017: 25%
2018: 40%
2019: 70%
2020: 100%

13.2 Percentual de Órgãos do SMTIC com atendimento presencial que possuem Wifi (rede guest) para uso dos munícipes.

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Diagnóstico de TIC

UNIDADE DE MEDIDA

%

Projeção da Meta:

2017: 25%
2018: 40%
2019: 65%
2020: 90%

13.3 Aumento percentual de áreas com Wifi (WiFi SPw) para uso dos munícipes.

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Programa de Metas

UNIDADE DE MEDIDA

%

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: N/A
2019: N/A
2020: 100%



14

OBJETIVO

EIXO: CIDADANIA DIGITAL

Promover a cidadania digital por meio de ações colaborativas, inovadoras e transparentes

DESCRIÇÃO: Desenvolver ações de promoção da cidadania digital por meio de práticas colaborativas, buscando inovação e transparência.

INDICADORES

14.1 Percentual dos dados publicados pela Prefeitura que estejam disponíveis em formato aberto, integrando ferramentais básicos de acessibilidade.

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Catálogo Municipal de Bases de Dados

UNIDADE DE MEDIDA

%

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 100%
2019: 100%
2020: 100%

14.2 Percentual de soluções desenvolvidas/adquiridas de forma colaborativa entre os Órgãos do SMTIC e população.

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE

Diagnóstico de TIC

UNIDADE DE MEDIDA

%

Projeção da Meta:

2017: 20%
2018: 30%
2019: 40%
2020: 50%



15

OBJETIVO

EIXO: CIDADANIA DIGITAL

Tornar digitalmente acessíveis todas as plataformas tecnológicas sob a responsabilidade da Prefeitura de São Paulo e seus órgãos

DESCRIÇÃO: Desenvolver ações de promoção da acessibilidade digital.

INDICADORES

15.1 Percentual dos sítios dos Órgãos do SMTIC adaptados às diretrizes e ferramentas de acessibilidade digital de acordo com orientação técnica específica disponibilizada no Portal de Governança.

INFORMAÇÕES DO INDICADOR

FONTE
Portal da PMSP

UNIDADE DE MEDIDA
%

Projeção da Meta:

2017: N/A
2018: 50%
2019: 75%
2020: 100%



16

OBJETIVO

EIXO: CIDADANIA DIGITAL

Implementar projetos estratégicos da Prefeitura de São Paulo.

DESCRIÇÃO: Acompanhar e monitorar os projetos estratégicos de Tecnologia da Informação dentro da PMSP, facilitando sua realização.

INDICADORES

16.1 Projeto Acessibilidade Digital**NO PROGRAMA DE METAS**

Projeto 66

META RELACIONADA

Nº 49 - Garantir que 100% dos dados publicados pela Prefeitura estejam disponíveis em formato aberto, integrando ferramentas básicas de acessibilidade.

16.2 Projeto CEU 21**NO PROGRAMA DE METAS**

Projeto 26

META RELACIONADA

Nº 17 - 100% (46) dos CEUs transformados em polos de inovação em tecnologias educacionais e práticas pedagógicas.

16.3 Projeto Empreenda Fácil**NO PROGRAMA DE METAS**

Projeto 55

META RELACIONADA

Nº 40 - Reduzir o tempo para abertura e formalização de empresas de baixo risco para 5 dias.

16.4 Projeto Licença Rápida**NO PROGRAMA DE METAS**

Projeto 51

META RELACIONADA

Nº 36 - Reduzir o tempo médio de emissão dos alvarás de aprovação e execução de construções de 532 dias para 210 dias.

16.5 Projeto Mobilidade Inteligente**NO PROGRAMA DE METAS**

Projeto 37

META RELACIONADA

Nº 27 - Aumentar em 7% o uso do transporte público em São Paulo até 2020.

16.6 Projeto Descomplica SP**NO PROGRAMA DE METAS**

Projeto 56

META RELACIONADA

Nº 41 - Implantar o Padrão Poupatempo em todas as 32 regionais.

16.7 Projeto Saúde Digital**NO PROGRAMA DE METAS**

Projeto 4

META RELACIONADA

Nº 3 - Certificar 75% (630) dos estabelecimentos municipais de saúde conforme critérios.

16.8 Projeto São Paulo Aberta

NO PROGRAMA DE METAS

Projeto 65

META RELACIONADA

Nº 49 - Garantir que 100% dos dados publicados pela Prefeitura estejam disponíveis em formato aberto, integrando ferramentas básicas de acessibilidade.

16.9 Projeto São Paulo Digital

NO PROGRAMA DE METAS

Projeto 58

META RELACIONADA

Nº 43 - Garantir que 100% dos novos processos sejam eletrônicos, reduzindo custos e tempos de tramitação.

16.10 Projeto Segurança Inteligente

NO PROGRAMA DE METAS

Projeto 16

META RELACIONADA

Nº 10 - Contribuir para a redução dos crimes de oportunidade em 10% (42.901) na cidade de São Paulo.

16.11 Projeto 156 Canal Rápido e Direto

NO PROGRAMA DE METAS

Projeto 69

META RELACIONADA

Nº 52 - Reduzir de 90 para 70 dias o tempo médio de atendimento dos cinco principais serviços solicitados às Prefeituras Regionais, em relação aos últimos quatro anos.

16.12 Projeto WiFi SP

NO PROGRAMA DE METAS

Projeto 57

META RELACIONADA

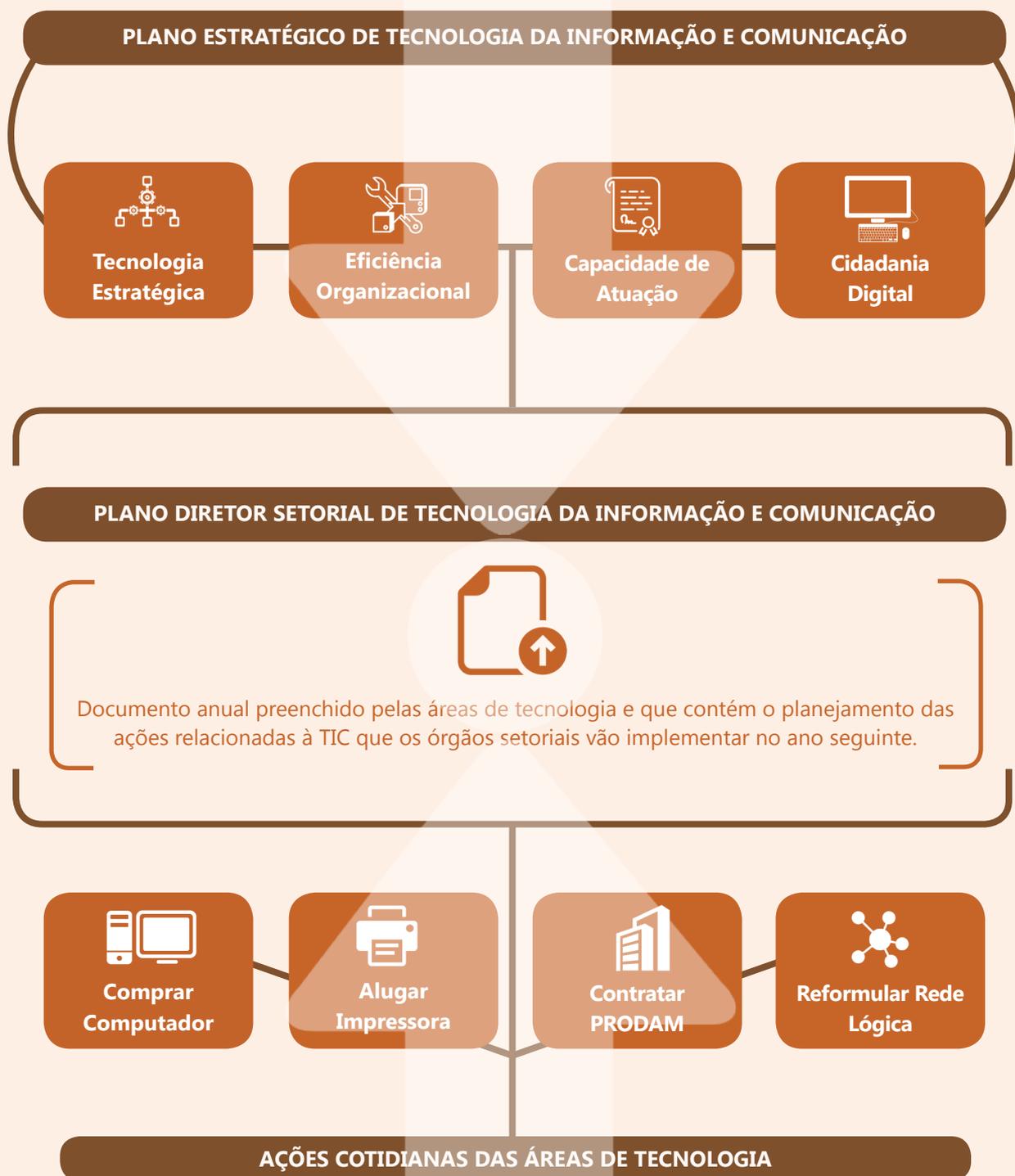
Nº 42 - Duplicar os pontos de WiFi Livre (criando mais 120 pontos) na cidade de São Paulo.

Os projetos elencados neste objetivo são aqueles considerados essenciais para o cumprimento deste Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Logo, todos eles são pertencentes ao Programa de Metas 2017-2020, sendo que seus indicadores e metas devem ser acompanhados por meio das ferramentas e sites do próprio Programa.



7. Entendendo o Plano Diretor Setorial de Tecnologia da Informação e Comunicação



O Plano Diretor Setorial de Tecnologia da Informação e Comunicação é um Instrumento de Governança previsto na Política Municipal de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação e que trata especificamente do planejamento dos órgãos setoriais do Sistema Municipal de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Assim sendo, por meio do PDSTIC, os órgãos deverão traçar as linhas de ação relacionadas à tecnologia em que pretendem atuar durante o período de vigência do plano, ao mesmo tempo em que apresentam quais os impactos que tais medidas terão no funcionamento interno e externo de tais órgãos.

As linhas de ação podem ou não estar atreladas a indicadores e objetivos do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação, no entanto, é importante destacar que, sua gestão, e conseqüente alinhamento, são de total responsabilidade do órgão setorial, que é quem deverá decidir qual o teor ou rumo que as linhas de ação deverão possuir.

Logo, o PDSTIC é, para os órgãos setoriais, um reflexo das decisões em nível estratégico que foram – e serão – planejadas e executadas pelos respectivos órgãos. É por tais motivos que não cabe ao Órgão Central definir as ações dos diferentes PDSTIC; ele apenas define os objetivos e operações estratégicas que a Prefeitura deve alcançar, orientando a elaboração de decisões estratégicas por parte dos órgãos setoriais, que resultarão, como conseqüência natural, no desenvolvimento dos Planos Setoriais.

Assim sendo, existem alguns itens essenciais que deverão ser contemplados durante a elaboração do PDSTIC



Qual a ação a ser realizada pelo órgão?

Antes de avançar em outros aspectos do PDSTIC, é muito importante que o órgão explique qual é a atividade a ser realizada. É nesse momento que o órgão deverá mencionar, por exemplo, se a ação faz parte de um **projeto estratégico ou não**.

Tempo de duração

Após definida a ação, é essencial que o órgão consiga ter em mente o prazo aproximado que será necessário para a sua execução.



Como essa ação será realizada?

Além de falar sobre o prazo, o órgão também deverá definir quais são as atividades (elaboração de termos de responsabilidade, revisões de projeto...) envolvidas durante a execução da ação e quantas pessoas são necessárias para colocar em prática cada uma dessas atividades.

Quais são os tipos de recursos a serem adquiridos?

É muito importante que o órgão indique, com base nas ações a serem realizadas, qual o produto/serviço a ser adquirido - podem ser desktops, ativos de rede (roteadores, switches, hubs, repetidores...).



Especificações de cada recurso

Atrelado aos tipos de recursos a serem adquiridos, o órgão também deve fornecer informações específicas como **a quantidade e o valor de cada item**, junto com a sua respectiva **dotação orçamentária**.

Ainda assim é interessante ressaltar que o PDSTIC é um importante instrumento em nível tático e operacional, pois possibilita a existência de um profundo acompanhamento do nível de desenvolvimento em tecnologia de um determinado órgão setorial, o que dá margem para que o Órgão Central possa classificá-los conforme os níveis que compõem a Escala de Maturidade.

Isso se dá porque, durante a elaboração do PDSTIC, a capacidade que um órgão possui para planejar é um dos itens mais avaliados pelo Órgão Central, e mesmo os órgãos setoriais tendo completa

liberdade para elaborar o seu PDSTIC, quaisquer alterações a serem realizadas após a sua publicação, precisam ser justificadas para o Órgão Central, que se valendo da resposta dada, poderá dizer se a mudança ocorreu devido a erro de planejamento do órgão ou não.

E muito além de tais aspectos, o PDSTIC pode ser visto como um desdobramento natural do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação, sendo um complemento ainda mais aprofundado dos objetivos e indicadores que foram previamente estabelecidos no PETIC.



8. Ações Prioritárias

8.1 Orientações Técnicas

As Orientações Técnicas, além de instrumentos de governança, são instruções que servem para orientar aquisições e fomentar entre os servidores, ações que promovam boas práticas dentro da Administração Municipal. Consequentemente, é visto como papel das orientações técnicas o estabelecimento de padrões técnicos e diretrizes que auxiliem durante o processo de contratação de bens e serviços de tecnologia.

Nesse contexto, é importante ressaltar que as orientações técnicas possuem uma parte normativa que deve ser adotada como padrão, mas que também contam com uma extensa relação de diretrizes relacionadas aos mais diversos processos de TI, elencando boas práticas e sugestões flexíveis para o melhor desempenho da função de tecnologia nos órgãos.

Atualmente, dentre as orientações técnicas propostas pelo Órgão Central, já se encontra em vigor a 001 - Ativos de Microinformática no Âmbito da Administração Pública Municipal, que tem como principal intenção auxiliar os órgãos setoriais durante o processo de renovação de ativos de microinformática, ao mesmo tempo em que os auxilia a como gerir seus recursos e soluções de tecnologia.

Em paralelo com a divulgação da 001, ainda estão em desenvolvimento outras oito orientações técnicas, sendo elas a 002 – Interconectividade de Redes; 003 – Serviços de Impressão e Digitalização (Outsourcing); 004 – Inventário de Ativos e Licenças de Software; 005 – Padrões de Rede Interna; 006 – Links Adequados de Conectividade Interna; 007 Backup e Armazenamento de Dados; 008 – Aquisição de Serviços de Computação em Nuvem e 009 – Acessibilidade Digital.

Assim sendo, acrescenta-se que, muito além de traçar padrões, as orientações técnicas são também importantes ferramentas que auxiliam os órgãos na sua gestão interna e no melhor controle de seu orçamento, visando estimular uma maior economicidade – sem implicar em perda de vantagem –, nos processos de contratação e aquisição da Prefeitura de São Paulo.

As ações prioritárias são as ações que o Órgão Central de Tecnologia (Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia) desenvolve e monitora de maneira especial.

Este cuidado especial existe, pois entendemos que serão essas as ações que causarão um impacto positivo imediato, seja na relação entre os órgãos setoriais com o Órgão Central ou nas relações que mantêm entre si.

8.2 Distribuição do Kit de Rede

O Kit de Rede é uma iniciativa do Órgão Central que visa fornecer insumos e ferramentas básicas que são essenciais para o bom funcionamento da rede de comunicação lógica da Prefeitura de São Paulo.

Ele será distribuído aos órgãos setoriais com a intenção de suprir, em um primeiro momento, a demanda básica que eles possuem por equipamentos simples de manutenção. Farão parte de cada Kit de Rede:

1. Conectores RJ45 macho CAT5e
2. Conector RJ45 fêmea p/ CAT 5e U/UTP (Keystone)
3. Cabo de rede U/UTP Cat6
4. Conector RJ45 macho p/ CAT6 U/UTP
5. Conector RJ45 fêmea CAT6 U/UTP (Keystone)
6. Rotulador eletrônico portátil
7. Fita para rotulador eletrônico portátil
8. Alicates com catraca para crimpar cabo CAT 5/CAT6
9. Alicates de inserção
10. Alicates de Corte Diagonal
11. Testador de cabos
12. Kit Localizador de cabos de rede e telefonia portátil
13. Guia passa fio de aço revestido
14. Abraçadeira de Nylon
15. Rolo de velcro adesivo organizador de cabos

8.3 Fórum Técnico

O Fórum Técnico de Tecnologia da Informação e Comunicação (FTTIC) é um espaço de troca e construção de conhecimentos entre os órgãos que compõe o Sistema Municipal de Tecnologia da Informação e Comunicação da Prefeitura e que tem como intuito propiciar o contato entre os servidores da área de tecnologia que tendem a receber pouca atenção por parte da Administração Municipal. Com a instituição do fórum, existe um contexto em que os órgãos setoriais têm amplas oportunidades de encurtar seus caminhos no sentido da rápida realização de suas demandas. Sempre poderá haver algum órgão que já resolveu um problema igual ou parecido, e seu exemplo pode ser usado como referência.

É também interessante destacar que o Fórum Técnico se dá de duas formas distintas, sendo elas:

Presencialmente, por meio de encontros periódicos pautados por temas pré-definidos e que têm como intenção estimular o debate entre as áreas de TI de diferentes órgãos setoriais, tanto sobre as questões sensíveis de cada um dos órgãos quanto sobre os assuntos mais recentes e que estão em evidência na Administração Municipal; e

Online, por meio de um fórum digital que dividido por grupos de trabalho, permite aos servidores discutirem sobre os mais diferentes temas e ações propostas pelo Órgão Central, criando assim um ambiente colaborativo e inclusivo.

Até o fim de 2017, realizaremos três reuniões presenciais e encontros dos grupos de trabalho oriundos do Fórum. Com isso, daremos mais um passo no sentido de fortalecer as áreas de tecnologia da Prefeitura de São Paulo.

Assim sendo, são objetivos do fórum técnico:

- 1 Criar um ambiente que permita a interação e integração dos responsáveis pelas áreas de tecnologia nos diferentes órgãos e setores da Prefeitura de São Paulo, visando criar um espaço colaborativo que fomente a troca de boas práticas, ideias, ações e projetos.
- 2 Gerar um equilíbrio entre a Política Municipal de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (PMGTIC) com as soluções e instrumentos de tecnologia presentes na Prefeitura de São Paulo.
- 3 Permitir a rápida resolução de questões técnicas advindas dos órgãos setoriais ou das dúvidas mais comuns que possam vir a surgir, com o intuito de aumentar a maturidade em Tecnologia da Informação e Comunicação dos órgãos.
- 4 Repassar para o Órgão Central, por meio de discussões no Fórum, informações relacionadas ao impacto das ações da Política Municipal de Governança em cada órgão, discutindo seus aspectos e implicações.
- 5 Oferecer para os Órgãos e Entidades Setoriais da área de tecnologia, um espaço que permita a apresentação de sugestões de melhoria para os Instrumentos de Governança propostos na Política de Governança.

8.4 Programa Permanente de Capacitação em TIC

O Programa Permanente de Capacitação é voltado para o desenvolvimento dos servidores que atuam na área de Tecnologia da Informação e Comunicação da Prefeitura de São Paulo e tem como objetivo principal capacitá-los técnica e profissionalmente para melhoria no desempenho de suas atividades.

Por meio do Diagnóstico de Tecnologia da Informação e Comunicação 2017, o Órgão Central conseguiu identificar a existência, dentro das equipes, de uma série de profissionais que não possuíam formação em tecnologia, mas que mesmo assim atuavam na área, ainda que de maneira pouco apta para cumprir com as suas respectivas funções e também para atender às necessidades dos órgãos em que estavam inseridos.

Consequentemente, visando atender a essa crescente demanda cada vez mais urgente entre os órgãos setoriais, o Órgão Central deu início à elaboração de um Programa de Capacitação que, além de capaz de suprir a necessidade existente por capacitação, também permitiria aos servidores a possibilidade de conseguir desenvolver melhor seus conhecimentos com o intuito de fomentar a existência de uma visão mais estratégica sobre a tecnologia dentro do contexto da Administração Municipal.

Dessa forma, os cursos pertencentes ao programa de capacitação deverão oferecer aos servidores conhecimentos vinculados às mais diferentes esferas da tecnologia, indo desde a parte técnica, mais operacional e voltada às atividades de elaboração e execução até a parte mais estratégica, que lida diretamente com a questão do planejamento de projetos, ações e atividades.

E muito além de simplesmente capacitar, o programa é uma importante ferramenta que auxiliará no amadurecimento como um todo da Prefeitura de São Paulo nas temáticas que estão vinculadas ao universo da tecnologia da informação e comunicação. É por tais motivos que ele deverá estar sempre em constante atualização, a fim de garantir

Como primeiro passo do programa de capacitação, o Órgão Central irá oferecer quatro cursos de especialização, sendo eles:

ITIL

Para mostrar aos servidores de TI como gerir a tecnologia de uma forma mais estratégica, melhorando a sua capacidade de planejamento e diminuindo consequentes riscos e falhas operacionais (oferece o exame para a obtenção da certificação ITIL Foundation).

CABEAMENTO ESTRUTURADO

Com a intenção de auxiliar os servidores a conseguir instalar, organizar, administrar e integrar em redes, por exemplo, todos os roteadores, as impressoras, os switches e os telefones do órgão em que atua (oferece o exame para a obtenção da certificação Furukawa FCP Fundamental).

REDES DE COMPUTADORES

Com conhecimentos essenciais para que os servidores possam projetar, configurar, gerenciar, otimizar e manter ativa as redes existentes dentro dos órgãos em que atuam, (oferece o exame para a obtenção da certificação Cisco CCENT (Certified Entry Networking Technician)).

MANUTENÇÃO DE COMPUTADORES

Irá oferecer aos servidores da área de TI algumas noções e conceitos básicos sobre a estrutura e a manutenção de micros que são essenciais para a resolução de problemas muito comuns na realidade e também no cotidiano dos órgãos setoriais.

*Outros cursos deverão ser abertos ainda em 2018

que os conhecimentos adquiridos pelos servidores estejam sempre em sintonia com as mais recentes atualizações tecnológicas.

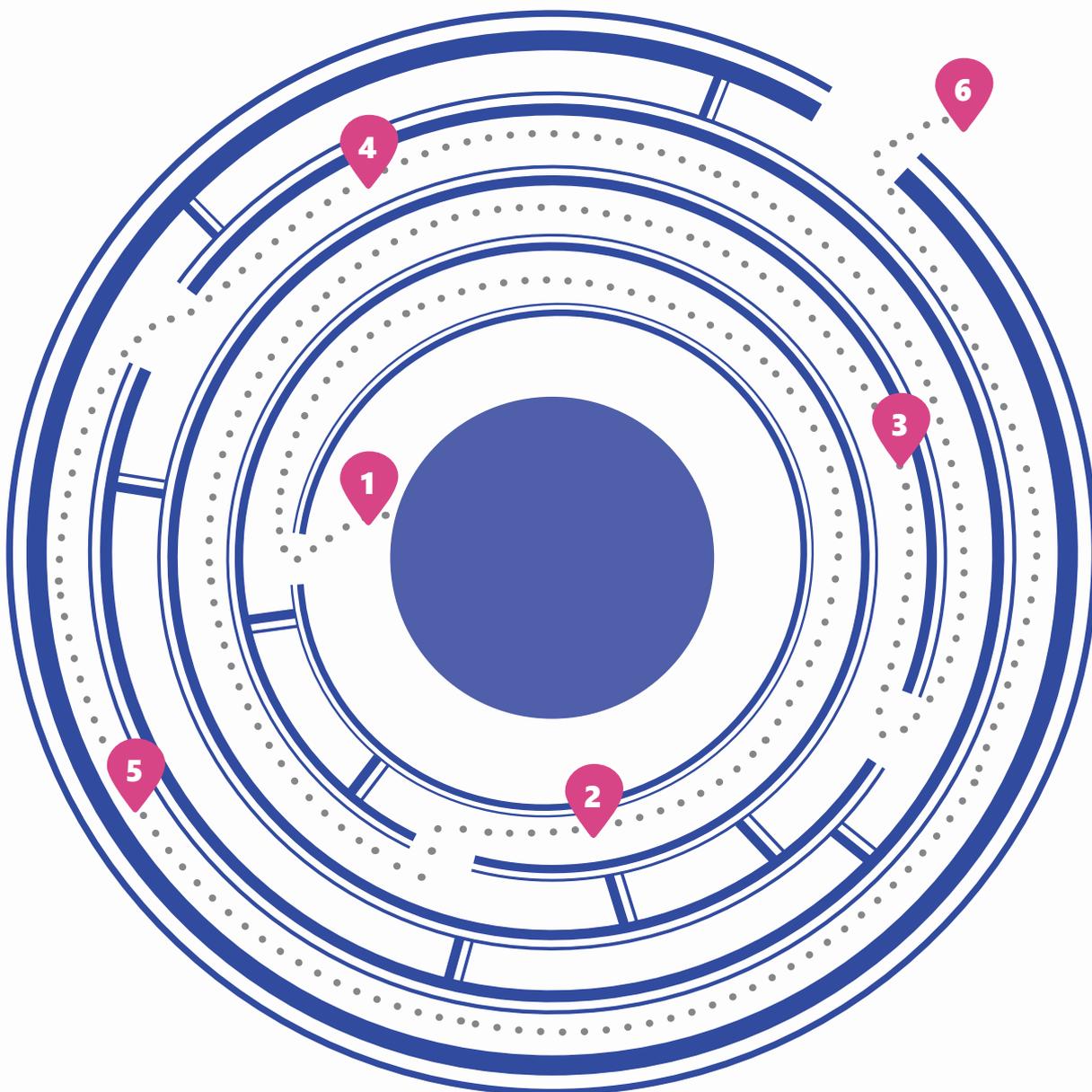
Dessa forma, é importante destacar que o Programa de Capacitação é uma maneira de garantir a autonomia dos órgãos setoriais, que, providos de maior conhecimento, ficarão mais preparados e aptos a conseguir planejar ações e projetos e também gerir adequadamente os recursos orçamentários a eles destinados.

9. Desafio

Desafios para que a Prefeitura de São Paulo possa atingir uma transformação digital

PASSO A PASSO:

- 1** A tecnologia deve assumir um papel amplamente estratégico
- 2** Capacitar e ampliar as equipes de tecnologia
- 3** Modernizar equipamentos e estruturas públicas que estão obsoletos
- 4** Fomentar um ambiente que propicie a troca de boas práticas
- 5** Qualificar o processo decisório por meio de bases de dados e ferramentas integradas e íntegras
- 6** Melhorar a qualidade dos serviços prestados às cidadãs e cidadãos



É natural que, durante o planejamento das principais ações desse plano, fossem considerados os desafios que pudessem implicar diretamente na implementação das atividades e metas aqui propostas, visto que existe uma série de barreiras e pré-conceitos essenciais que precisam ser trabalhados para que somente então seja possível alcançar os objetivos que foram estabelecidos nesse Plano Estratégico.

Como primeiro passo fundamental, é extremamente necessário mostrar o quanto a tecnologia é essencial para todos – cidadãos, servidores e principalmente para os membros da alta burocracia -, pois além de se configurar como um importante agente de mudança e inovação, a tecnologia é também o caminho que leva diretamente para a construção de ideias e projetos cada vez mais simples e eficazes.

Logo, os desafios a serem enfrentados no futuro vão muito além do que apenas trabalhar em ações e projetos que promovam a atualização da infraestrutura de tecnologia da Prefeitura ou mesmo o aumento de maturidade em TIC. O grande problema central a ser trabalhado daqui em diante é o fato de que a tecnologia não é considerada estratégica dentro da Administração Municipal, e essa é uma visão que se sustenta tanto interna quanto externamente.

Ainda nesse cenário, o que se nota entre os órgãos que compõe o Sistema Municipal de Tecnologia da Informação e Comunicação, é que cada vez mais os servidores e as equipes das áreas de TI são vistos como elementos operacionais dentro da hierarquia dos órgãos em que atuam, tendo uma participação mínima nas discussões de assuntos mais estratégicos ou durante o desenvolvimento/elaboração de uma ação ou projeto.

É por tais motivos que, além de trabalhar no atendimento de necessidades mais básicas e primordiais, como é o caso da renovação dos ativos de TI, esse PETIC visa justamente propor um processo de mudança de cultura que leve a tecnologia a ser vista dentro da Administração Municipal como um elemento mais estratégico e fundamental à gestão, pois é com base nas ferramentas de TI

A tecnologia em posição mais estratégica torna possível:



A modernização de estruturas e serviços, tanto para os servidores quanto para os cidadãos



A existência de um maior controle naquilo que tange ao monitoramento e à execução de tarefas por parte dos órgãos setoriais



O aumento na autonomia dos órgãos, tornando possível a eles realizar seus próprios planejamentos e ações



Às áreas e equipes de tecnologia conquistar maior orçamento para: melhorar a sua infraestrutura, ampliar seus recursos e adquirir novas soluções, essenciais para o desempenho de suas atividades



Criar um governo mais aberto e colaborativo que, estimulado pela tecnologia, fomente a existência de uma maior participação por parte das cidadãs e dos cidadãos. Valendo-se dos meios e dos canais adequados a tal interação, os municípios conseguirão estabelecer uma linha de comunicação direta com a Prefeitura, que também estimulará a abertura de dados e informações

que se é possível criar um ambiente mais aberto e receptivo à construção de novas políticas de governança que tenham base na inovação, transparência e participação.

10. Créditos e Referências

Referências

2GC. **Framework Básico da 3ª Geração do Balanced Scorecard**. Disponível em: <<https://2gc.eu/resources/research/evolution-of-the-3rd-generation-balanced-scorecard>>.

Department of State. **Information Technology Strategic Plan**. Disponível em: <<https://www.state.gov/documents/organization/267155.pdf>>.

Governo Eletrônico. **Estratégia para Governança Digital**. Disponível em: <<https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/Estrategia-de-Governanca-Digital.pdf>>.

Ministério da Cultura. **Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação 2014 - 2016**. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/documents/10180/646838/PETI+-+Versão+Final+-+2014.pdf/92efa495-4318-4de8-b0d0-8d661a2fb087>>.

UNDG - United Nations Development Group. **Results Based Management (Gestão com Foco no Resultado)**. Disponível em: <<https://undg.org/wp-content/uploads/2016/10/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>>.

UNDG - United Nations Development Group. **Technical Briefs In One File Aligned With Results Based Management**. Disponível em: <<https://undg.org/wp-content/uploads/2016/10/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>>.

Universidade de Harvard. **CIO Council Updated IT Strategic Plan**. Disponível em: <http://huit.harvard.edu/files/huit/files/april2015_cio_council_strategic_plan_update_final_0.pdf>.

Universidade de Oxford. **The IT Strategic Plan**. Disponível em: <<https://www.it.ox.ac.uk/sites/dandy/files/documents/policies/IT%20Strategic%20Plan%20%28October%202015%29.pdf>>.

U.S. Department of Health & Human Services. **Information Technology Strategic Plan**. Disponível em: <<https://www.hhs.gov/sites/default/files/itstrategicplan2017.pdf>>.

Créditos

As fotos utilizadas na capa e contracapa desse PETIC pertencem, respectivamente, a:

Felipe Luís - Vale do Anhangabaú (Flickr)

Disponível em: <<https://www.flickr.com/photos/felipedelarge/17633251363/>>.

Igor Pereira - Panorâmica da Cidade de São Paulo (Flickr)

Disponível em: <<https://www.flickr.com/photos/igoraquaman/14560297242/>>.

As ilustrações utilizadas nesse PETIC pertencem a:

Iconicbestiary (freepik.com) e Freepik (freepik.com).



PREFEITURA DE
SÃO PAULO
INOVAÇÃO
E TECNOLOGIA



PREFEITURA DE
SÃO PAULO
INOVAÇÃO
E TECNOLOGIA