



Ministério da Justiça e Segurança Pública
Secretaria Executiva
Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
Coordenação-Geral de Gestão de Governança
Coordenação de Portfólio e Normativos

**METODOLOGIA DE PRIORIZAÇÃO E ATENDIMENTO DE
NECESSIDADES DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO – TIC**

Ministro de Estado da Justiça e Segurança Pública

Anderson Torres

Secretário-Executivo

Antônio Ramirez Lorenzo

Secretário-Executivo Adjunto

Washington Leonardo Guanaes Bonini

Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação

Rodrigo Lange

1. INTRODUÇÃO

1.1 Objetivo

A Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação – DTIC, que representa a área de TIC do Ministério da Justiça e Segurança Pública – MJSP deve planejar o atendimento das necessidades negociais, estabelecendo os planos e as ações adequados para o alcance dos objetivos estratégicos esperados. Para isto, contempla-se atividades relacionadas à priorização das necessidades de TIC e planejamento de Metas e Ações de TIC, abrangendo aspectos de pessoal, orçamento e riscos.

Sendo assim, visando garantir que o investimento de recursos, tempo e esforços da área de TIC seja o mais adequado às necessidades negociais do Ministério, definiu-se critérios como balizadores para cálculo da prioridade das necessidades de TIC cujo atendimento está sob responsabilidade da DTIC.

1.2 Por que priorizar?

Devido à disponibilidade finita de recursos humanos, tecnológicos e financeiros, ou mesmo legais, a totalidade das necessidades de TIC não pode ser atendida de modo imediato. Isto torna necessária a priorização do atendimento das necessidades de TIC segundo critérios técnicos, objetivos e estratégicos. Dado o volume de necessidades, a priorização não se dá de maneira simples, inclusive em função dos inúmeros aspectos que devem ser levados em conta, que vão além das limitações de recursos, passando pelo alinhamento à diretrizes estratégicas da organização e até mesmo condicionantes impostos pela gestão ou legislação.

Quando se identifica com clareza o que deve ser executado, produz-se mais em menos tempo, pois a atenção estará totalmente voltada às atividades que, naquele momento, foram entendidas como de maior importância estratégica ou cujas informações associadas indicaram sua importância e, em alguns casos, urgência.

2. PRIORIZAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TIC

Parte crucial do processo de elaboração e de revisão do PDTIC é a definição (ou redefinição) de seus princípios e diretrizes, incluindo os critérios de priorização e de desempate das necessidades nas Filas de Atendimento de necessidades de TIC sob responsabilidade da DTIC. Nesse contexto, estabeleceu-se a Diretriz SE nº 01/2022 (Documento SEI 18630308), na forma do art. 11 do Anexo VII da Portaria MJSP nº 2, de 31 de janeiro de 2022 (Documento SEI 16851098):

A proposta envolve a revisão da pontuação básica, alterando a pontuação dos critérios objetivos (Dimensão A), conforme proposta abaixo:

- *Caráter Legal: 100 pontos*
- *Projeto Estratégico Governo: 75 pontos*
- *Projeto Estratégico MJSP: 75 pontos*
- *Necessidade Transversal: 50 pontos*
- Total: 300 pontos*

A implantação da pontuação estratégica (Dimensões E) com critérios definidos para que a instância superior possa priorizar qualquer necessidade definida anteriormente:

- *CGDSIC (E1): 300 pontos (+/-)*
- *Secretaria-Executiva (E2): 600 pontos (+/-)*
- *CGE (E3): 1.200 pontos (+/-)*
- *Gabinete do Ministro (E4): 2.400 pontos (+/-)*

Verifica-se que a sistemática de priorização das necessidades de TIC submetidas à inclusão no PDTIC abrange tanto componentes objetivos quanto subjetivos.

Os primeiros, referenciados como Dimensão A, facilitam a identificação daquelas necessidades consideradas mais ou menos relevantes, em que a ordem de priorização é calculada, automaticamente, a partir de um conjunto de critérios-chave tabulados e ponderados. Estes são preenchidos pela unidade demandante, por meio do seu respectivo Ponto Focal.

Os segundos, referenciados como Dimensão E1, E2, E3 e E4, permitem realizar ajustes nessa priorização com base na percepção subjetiva e individualizada do valor que o atendimento de uma determinada necessidade de TIC agregará à atuação do Ministério. Eles são necessários porque não se vislumbra a possibilidade de construção de critérios puramente objetivos capazes de assegurar o total alinhamento das necessidades de TIC às estratégias do órgão de forma consistente, homogênea e impessoal.

Assim, buscou-se conciliar essas duas naturezas do processo de priorização por meio de regras claras e transparentes, com um ranqueamento inicial baseado em critérios objetivos e subsequentes ajustes sucessivamente realizados pelas diferentes instâncias estratégicas que participam do processo, a saber:

- 1ª instância: Comitê de Governança Digital e Segurança da Informação e Comunicação – CGDSIC;
- 2ª instância: Secretaria-Executiva – SE;
- 3ª instância: Comitê de Governança Estratégica – CGE; e

- 4ª instância: Ministro da Justiça e Segurança Pública – GM.

Acredita-se que tal sistemática permita determinar a relevância de cada necessidade de TIC com eficiência e eficácia, possibilitando que a alocação dos recursos de TIC do Ministério para seu atendimento se dê de forma otimizada e alinhada às estratégias estabelecidas.

Em linha com o objetivo, na Dimensão A, foram elencados critérios vinculados à necessidade de atendimento de exigência legal, ao caráter estratégico dos projetos vinculados e à transversalidade da necessidade, todos passíveis de verificação direta quanto ao correspondente dispositivo legal, quanto à carteira de projetos estratégicos e quanto à identificação das distintas unidades beneficiadas, respectivamente. A Diretriz SE nº 01/2022 definiu a pontuação a ser atribuída a tais critérios.

Nesses critérios, é possível identificar os principais eixos que, de forma subjacente, orientarão o estabelecimento das prioridades para as necessidades. Há aspectos financeiros, de abrangência na organização e de alinhamento com programas estratégicos formais, incluindo a Estratégia de Governança Digital – EGD.

A aplicação dos critérios da Dimensão A resulta em uma pontuação atribuída a cada necessidade de TIC, que pode variar entre 0 e 300 pontos e subsidia a formação de Filas ordenadas para o seu atendimento.

Nesse momento, o CGDSIC pode realizar ajustes iniciais na priorização, com a adição ou subtração de até 300 pontos por meio da Dimensão E1, possibilitando assim que, cumpridos os ritos internos de deliberação do Comitê, seja possível promover uma determinada necessidade de TIC que estiver em último lugar na Fila para o primeiro lugar, e vice-versa.

Da mesma forma, a SE, o CGE e o GM poderão assim proceder por meio, respectivamente, das Dimensões E2, E3 e E4, ressaltando que a quantidade total de pontos que poderão ser adicionados ou subtraídos em cada dimensão aumenta a cada nível, de maneira a permitir que continue sendo possível posicionar cada necessidade em qualquer lugar da Fila.

Cabe acrescentar a necessidade de que, sempre que for revisada (aumentada ou diminuída) a pontuação de alguma dessas dimensões para uma dada necessidade de TIC, seja feita avaliação do impacto na priorização das demais necessidades de TIC cuja posição na Fila tenha sido afetada, de modo a evitar interferências nas priorizações realizadas pelas instâncias superiores.

Por fim, em casos de pontuação idêntica de duas ou mais necessidades de TIC, serão aplicados os seguintes critérios de desempate:

1. atendimento a medidas de caráter legal (leis, decretos etc.) e/ou atendimento a determinações judiciais e/ou órgãos de controle;
2. atendimento a projetos estratégicos do Governo Federal (Plano de Transformação Digital, por exemplo);
3. atendimento a projetos estratégicos do Ministério (PETIC);
4. necessidade transversal (atende a 2 Secretarias ou mais); e
5. data/horário de cadastramento no PDTIC.

3. PLANEJAMENTO DO ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES DE TIC (PLANO DE METAS E AÇÕES)

Após a construção do inventário de necessidades priorizadas, é necessário elaborar o Plano de Metas e Ações do PDTIC e verificar a viabilidade de atendimento de cada necessidade, considerando-se as limitações de tempo e de recursos existentes.

Para tanto, foram estabelecidas outras três dimensões sob as quais as necessidades de TIC são avaliadas.

A primeira é a Dimensão B, que consiste na definição, por parte do demandante, da data máxima aceitável em que a correspondente necessidade de TIC deverá ser atendida, sob pena de perda do objeto e/ou de graves prejuízos à Administração Pública.

A justificativa para o valor definido nessa dimensão deve ser objetivamente detalhada e comprovada, pois balizará decisões quanto à revisão, descarte ou pedidos de repriorização da respectiva necessidade. Além disso, cabe ressaltar que ela não é levada em consideração para a determinação da priorização propriamente dita. Assim, é necessária atenção especial por parte do demandante para evitar a atribuição arbitrária de prazos exíguos a essa Dimensão, o que provocará a necessidade de frequentes avaliações de viabilidade e atrasará o processo de elaboração ou revisão do PDTIC.

As outras duas dimensões, C e D, referem-se aos aspectos relacionados ao atendimento da Necessidade de TIC, e, portanto, aplicam-se às correspondentes Ações de TIC.

O primeiro passo para a elaboração do Plano de Metas e Ações é vincular uma Ação de atendimento a cada uma das necessidades de TIC do inventário, sendo que uma mesma ação poderá ser vinculada a mais de uma necessidade.

Cada Ação terá um executor definido, que agrupará as demais necessidades sob sua responsabilidade em Filas de Atendimento priorizadas de acordo com a respectiva pontuação. Cabe destacar que, sempre que uma Ação de TIC possuir mais de uma Necessidade de TIC vinculada, ela será priorizada de acordo com a maior pontuação dentre todas as Necessidades de TIC associadas.

Por fim, a Dimensão D é estabelecida pelo executor da Ação e indica quantos meses são necessários para concluí-la, após ter sido iniciada sua execução.

Com isso, reúnem-se todos os elementos necessários à construção de um plano efetivo, bem como à análise de sua viabilidade.

Para ilustrar o processo de construção do plano e o papel das dimensões apresentadas, vamos considerar um exemplo teórico de uma Necessidade de TIC N1 que recebeu 100 pontos de priorização, deixando-a em terceiro lugar na Fila de atendimento abaixo:

Posição na Fila	Necessidade de TIC	Pontuação total (A+E1+E2+E3+E4)	Dimensões								
			A	E1	E2	E3	E4	B	C	D	
1º	N4	200	100			100			Dez/2022	ok	2 meses
2º	N2	150	75		75				Jun/2023	ok	6 meses
3º	N1	100	100						Nov/2023	ok	12 meses
4º	N3	80	75	5					Dez/2024	ok	6 meses
5º	N6	75	100	-25					Mar/2025	ok	3 meses
6º	N1	0	0						Dez/2026	ok	12 meses

Tabela 1 - Exemplo de Priorização de Necessidades de TIC

O primeiro passo é definir, a partir da priorização e das informações da Dimensão D, a Meta de atendimento para cada necessidade de TIC da Fila.

Para tanto, o responsável pela execução da Fila deve inicialmente levar em consideração a quantidade de slots de atendimento da Fila, ou seja, quantas demandas poderão ser atendidas em paralelo. No exemplo em questão, para simplificar o entendimento, será considerada a existência de apenas 1 slot de atendimento, ou seja, o início da execução de uma ação de atendimento só se dará após o término da ação anterior.

Assim, o cálculo das Metas pode ser feito de forma automática para toda a Fila, utilizando-se como referência a data do efetivo início do atendimento da primeira necessidade.

No exemplo em questão, vamos considerar que a Ação de atendimento da necessidade N4 começou a ser executada em out/2022. Assim, a Meta de atendimento da primeira necessidade será dez/2022, pois foi estimado para ela um prazo de 2 meses na dimensão D.

A partir daí, podem ser definidas as Metas das demais necessidades a partir do simples somatório dos respectivos prazos estabelecidos na Dimensão D, seguindo-se a prioridade estabelecida.

Posição na Fila	Necessidade de TIC	Pontuação total (A+E1+E2+E3+E4)	Dimensões								Meta de atendimento	
			A	E1	E2	E3	E4	B	C	D		
1º	N4	200	100			100			dez/2022	ok	2 meses	dez/2022
2º	N2	150	75		75				ago/2023	ok	6 meses	jun/2023
3º	N1	100	100						nov/2023	ok	12 meses	jun/2024
4º	N3	80	75	5					dez/2025	ok	6 meses	dez/2024
5º	N6	75	100	-25					mar/2025	ok	3 meses	mar/2025
6º	N1	0	0						dez/2026	ok	12 meses	mar/2026

Tabela 1 - Exemplo de Priorização de Necessidades de TIC – com Plano de Metas

Construído o planejamento das Metas, o próximo passo é verificar se elas estão compatíveis com a expectativa dos demandantes, por meio de cotejamento com os prazos definidos na Dimensão B. Vemos que há compatibilidade para as duas primeiras necessidades da Fila, mas não para a terceira (N1).

Diante disso, o demandante deve avaliar que medidas podem ser tomadas para sanar essa situação, como readequar seu planejamento interno para se adaptar ao prazo da Meta, cancelar a respectiva necessidade ou pleitear sua priorização.

No exemplo em questão, uma possibilidade seria pleitear uma pontuação de 101 pontos, de modo que a necessidade N1 obtivesse uma pontuação total de 201 pontos e, portanto, ficasse em primeiro lugar na Fila, permitindo assim que seu atendimento se iniciasse em tempo hábil.

Tal medida, entretanto, deve levar em consideração os efeitos causados nas Metas das demais necessidades da Fila, uma vez que elas são encadeadas.

A Meta da necessidade N4, nessa hipótese, teria que ser reajustada para dez/2023 e ficaria incompatível com a expectativa de atendimento do demandante (Dimensão B), que é dez/2022.

É importante também observar que esses efeitos também ser validados junto às instâncias superiores de priorização, pois interferem nas priorizações anteriormente realizadas (temos atribuição de pontos do CGE para a necessidade N4 via dimensão E3 e da SE para a necessidade N2 via dimensão E2).

Um pedido de repriorização de necessidade, portanto, envolve a revisão das Metas de toda a Fila e sua validação junto a todas as instâncias de priorização. O mesmo se aplica aos casos em que se constata a necessidade de alteração da Fila de uma determinada necessidade de TIC após análises mais aprofundadas, o que ressalta a importância da adequada alocação no momento da inclusão no PDTIC.

4. EXECUÇÃO DAS AÇÕES DE TIC

Estabelecido o Plano de Metas e Ações, cabe detalhar o funcionamento da sua sistemática de execução.

Conforme já apresentado, as necessidades de TIC inventariadas são organizadas em Filas de atendimento, gerenciadas pelas diferentes equipes especializadas e responsáveis por executar as respectivas Ações de atendimento. Tal arranjo visa a um controle mais efetivo acerca da execução de cada uma dessas necessidades, tendo sido estabelecidas as seguintes Filas:

- I. Filas de Atendimento executadas, exclusivamente, pela Coordenação-Geral de Governança de TIC – CGGOV, que englobam demandas relacionadas à:
 - a. Governança de TIC; e
 - b. Segurança da Informação e Comunicação.

- II. Filas de Atendimento executadas, exclusivamente, pela Coordenação-Geral de Serviços e Infraestrutura - CGISE, que englobam demandas relacionadas à:
 - a. Aquisição de *Software* para Servidor de Aplicação;
 - b. Ferramenta de usuário; e
 - c. Infraestrutura.

- III. Filas de Atendimento executadas, exclusivamente, pela Coordenação-Geral de Planejamento, Inovação e Integração para Segurança Pública – CGISP, que englobam demandas relacionadas a:
 - a. Acompanhamento de aquisições de TIC (Integrante Técnico);
 - b. Acompanhamento de aquisições de TIC (Consultor Técnico);
 - c. Capacitação de Servidores DTIC; e
 - d. Desenvolvimento de Soluções *Low Code* e Automatização.

- IV. Filas de Atendimento executadas, exclusivamente, pela Coordenação-Geral de Sistemas, Informações e Dados – CGSID, que englobam demandas relacionadas a:
 - a. Desenvolvimento e Evolução de sistemas;
 - b. Internalização de Bases;
 - c. Painéis; e
 - d. Absorção.

Cada uma das Filas possui um gerente, responsável por monitorar e, principalmente, organizar a execução das Ações de atendimento correspondentes. Tal execução se dará em ciclos trimestrais, mediante a publicação em Boletim de Serviço, pela DTIC, de edital contendo todas as necessidades de cada Fila cujo atendimento está previsto para ser iniciado no período seguinte.

A elaboração do edital deve ser seguida estritamente a ordem de prioridade estabelecida para cada Fila, podendo incluir, em caráter excepcional:

1. as necessidades de TIC cujos recursos para atendimento, em análise individualizada, não concorram com os recursos necessários ao atendimento das necessidades de maior prioridade; e
2. as necessidades de TIC que forem imprescindíveis à viabilização do atendimento das necessidades de maior prioridade, ou à própria execução do PDTIC.

Quaisquer outras necessidades de TIC que não estejam na ordem de prioridade estabelecida só poderão ser incluídas no PDTIC mediante autorização de alguma das instâncias estratégicas que participam do processo de priorização (CGDSIC, SE, CGE e GM). Tal regra é válida inclusive para algumas demandas que possuem data certa para serem atendidas, a exemplo de contratações para manutenção de serviços que já são prestados, exigindo assim planejamento adequado por parte dos envolvidos para que tais demandas sejam priorizadas adequadamente com a antecedência necessária, e, assim, seja minimizado o impacto da reformulação do plano de metas que se faz necessária toda vez que há uma alteração na ordem de execução das ações previstas.

No exemplo anterior, considerando-se a regra geral, prevê-se que o edital inicial de execução da Fila hipotética contenha as duas primeiras necessidades da Fila, N4 e N2, uma vez que, dentro dos três meses seguintes, é esperado que o atendimento da necessidade N4 seja iniciado e concluído no prazo estimado de 2 meses, e que o atendimento da necessidade N2 seja iniciado.

Publicado o edital, cabe às unidades interessadas encaminhar à DTIC, no prazo de 15 dias, a formalização da demanda, com o envio do Documento de Oficialização de Demanda - DOD no caso de contratações ou de Ofício de solicitação de desenvolvimento de sistema, internalização de bases de dados ou equivalente.

Caso, por algum motivo (falta de recursos financeiros, indisponibilidade de pessoal, etc), o demandante se omita em oferecer as condições necessárias para a execução da Ação de atendimento pela DTIC, será convocada a necessidade seguinte da Fila, permanecendo a original na mesma posição por mais um ciclo. Em caso de nova omissão, a demanda será despriorizada para o final da Fila, cabendo recurso às instâncias competentes para sua repriorização.

A execução das ações será monitorada pela área de governança da DTIC, com prestação de informações à direção da DTIC, ao CGDSIC e aos demandantes. Acrescente-se que tal sistemática será implantada de forma gradual, iniciando-se pela Fila de desenvolvimento de sistemas, e poderá sofrer aperfeiçoamentos conforme é avaliado o seu funcionamento.

Sendo assim, neste momento inicial, a falta de parâmetros e referências consolidadas para uma estimativa mais precisa do esforço de atendimento das necessidades faz com que as de maior prioridade tenham um Plano de Metas mais preciso (mês/trimestre de início de atendimento), enquanto as do final da Fila tenham metas mais genéricas (granularidade por semestre/ano).

Assim, com tal tratamento das demandas em 2 níveis de prioridade (alta e baixa), busca-se minimizar o impacto das dificuldades para determinar as Metas com maior precisão e, ao mesmo tempo, obtém-se um macroplanejamento compatível com o que se espera de um PDTIC.