



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

**PLANO DIRETOR DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO
PDTIC
2016-2020**

Diretoria de Informática e Automação





PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

Tribunal de Justiça do Maranhão

Des. Cleones Carvalho Cunha
Presidente

Desa. Maria das Graças Duarte Castro Mendes
Vice-presidente

Desa. Anildes de Jesus Bernardes Chaves Cruz
Corregedora-Geral da Justiça

Comissão de Informática

Des. Jorge Rachid Mubárack Maluf
Des. Jamil de Miranda Gedeon Neto
Des. José Joaquim Figueiredo dos Anjos
Des. Paulo Sérgio Velten Pereira
Des. José de Ribamar Fróz Sobrinho

Elaboração

Diretoria de Informática e Automação

Colaboração

Assessoria de Gestão Estratégica e Modernização

Coordenação

Comissão de Informática

Aprovação

Resolução nº 65/2016, de 11/11/2016



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

Controle de Revisão

Rev.	Natureza da Revisão	Data	Elaborador	Revisor
001	Versão inicial	05/09/2016	Paulo Rocha Neto	
002	1ª revisão	27/09/2016		Paulo Rocha Neto
003	2ª revisão	18/10/2016		Paulo Rocha Neto
004	3ª revisão	31/10/2016		Paulo Rocha Neto



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

Conteúdo

1	Introdução	5
1.1	Motivação	5
1.2	Finalidade.....	5
1.3	Alinhamento Estratégico.....	6
1.4	Abrangência e Período.....	7
1.5	Equipe de Elaboração.....	7
2	Documentos de Referência.....	7
3	Princípios e Diretrizes	8
4	Metodologia Aplicada.....	10
5	Estrutura Organizacional da TI.....	11
6	Missão da TI	13
7	Visão da TI	14
8	Análise de SWOT da TI	14
9	Fatores Críticos de Sucesso	15
10	Inventário de Necessidades.....	15
11	Plano de Metas.....	20
12	Plano de Ações	26
13	Plano de Pessoas	28
14	Plano de Investimento e Custeio	30
15	Plano de Gestão de Riscos	32
15.1	Critérios de Aceitação de Riscos.....	32
15.2	Identificação e Tratamentos dos Riscos	33
16	Plano Financeiro	41
17	Conclusão	42



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

1 Introdução

1.1 Motivação

A lógica expressa pelas melhores práticas relacionadas à gestão de TI é correta em recomendar que qualquer instituição, pública ou privada, para que possa realizar uma gestão eficiente dos recursos área de Tecnologia da Informação (TI), necessita contar com um planejamento no qual estejam relacionadas todas as metas da instituição associadas às ações que a área de TI terá que executar como a parte que compete a esta área para o alcance daquelas metas.

Assim, um Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) representa um instrumento indispensável para a gestão dos recursos de TI. Por isso na área pública, onde os recursos, de uma forma geral, são mais limitados do que área privada, os órgãos de controle de governo, em especial o Tribunal de Contas da União (TCU), há muito vêm enfatizando a necessidade dos órgãos públicos elaborarem um PDTIC que contemple todas as ações e as associem às metas de suas áreas de negócio antes de executarem seus gastos relacionados a TI.

Essa recomendação tornou-se obrigatória em face da publicação da Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 04/2008, de 19 de maio de 2008 e, mais tarde, pela sua atualização, a Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 04/2010 pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), órgão central do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP). Para garantir que o PDTIC seja executado de forma eficiente, a referida IN também recomenda a implantação de uma estrutura de governança em Tecnologia da Informação (TI) com a criação de comitês de TI.

O Conselho Nacional de Justiça, através da Resolução nº 211, de 15 de dezembro de 2015, regulamentou a necessidade de que todos os tribunais de justiça elaborem tanto o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação quanto o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC), alinhados às diretrizes estratégicas institucionais e nacionais.

O presente PDTIC vem atender a todas essas determinações.

1.2 Finalidade

Esse documento tem a finalidade de orientar o direcionamento da Tecnologia da Informação no âmbito do Tribunal de Justiça do Maranhão em consonância com o seu Planejamento Estratégico. O PDTIC é um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão de recursos e processos de Tecnologia da Informação que objetiva atender as necessidades de informação do órgão para o período 2016 a 2020. É premissa para qualquer contratação ou aquisição na área de Tecnologia da Informação, abrangendo a capacitação do quadro de servidores, assim como a melhoria dos processos de governança, de terceirização e de gestão de serviços de Tecnologia e Segurança da Informação.

A Diretoria de Informática desenvolveu o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação- PDTIC 2016-2020 de acordo com as necessidades das unidades judiciais e administrativas e de gestão interna do órgão, visando atender aos dispositivos legais da Administração Pública e estabelecer um instrumento de



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

governança corporativa de Tecnologia de Informação, que a possibilite gerir necessidades de serviços e recursos e atingir suas metas e objetivos organizacionais.

O PDTIC tem como os principais objetivos:

- 1) Apontar os principais desafios da organização e as estratégias de TI para enfrentá-los;
- 2) Estabelecer parâmetros que viabilizem as decisões relativas à gestão de serviços e recursos de TI da organização em alinhamento com as diretrizes do judiciário;
- 3) Dar visibilidade para a organização da lógica de atuação da área de TI e o seu valor agregado para a organização;
- 4) Demonstrar o papel chave que a TI tem a desempenhar para o sucesso da instituição, por meio dos seus serviços prestados para a sociedade;
- 5) Sustentar a análise de custo benefício dos investimentos em Tecnologia da Informação.

1.3 Alinhamento Estratégico

O alinhamento estratégico é definido como um processo de transformar a estratégia do negócio em estratégia de Tecnologia da Informação que garantam que os objetivos de negócio sejam apoiados e o recurso investido em Tecnologia da Informação gere valor à Instituição.

Através de seu Acórdão 1603/2008 o Tribunal de Contas da União (TCU) demonstra que é fundamental o alinhamento de todos os planos, recursos e unidades organizacionais para que o planejamento estratégico da organização pública tenha êxito.

O alinhamento com o negócio do TJMA teve como premissa o Planejamento Estratégico do TJMA. Partindo-se dos Objetivos Estratégicos localizados, cada Meta do PDTIC foi vinculada a um Objetivo Estratégico, com seus respectivos prazos e responsáveis.

Um elemento chave para o PDTIC é a sua integração e alinhamento com o planejamento estratégico e as estratégias de negócio da organização. Essa integração é que habilita a TI a apoiar as estratégias organizacionais mais efetivamente, permitindo que a TI formule suas estratégias, organize seus processos e, conseqüentemente, determine os investimentos e recursos humanos em TI, orientados, sempre, pela estratégia de negócios.

A figura a seguir apresenta a relação entre o Planejamento Estratégico da organização e o PDTIC:

Figura 1 – Relação entre Planejamento Estratégico e PDTIC





PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

1.4 Abrangência e Período

As diretrizes estabelecidas neste PDTIC aplicam-se a todas as unidades administrativas e judiciais do Tribunal de Justiça do Maranhão e outras unidades que venham a surgir durante o período de validade.

O documento deverá ser observado por todos os servidores do TJMA, bem como pelos colaboradores que prestam serviço ao Tribunal em razão de contrato administrativo.

O PDTIC tem validade de cinco anos, mas poderá ser revisto quando necessário, sendo no mínimo uma vez por ano e nas revisões do Planejamento Estratégico, de modo a atualizar as diretrizes, planos e principalmente consolidar a proposta orçamentária de TI para o exercício seguinte.

Seu conteúdo está baseado no Modelo de Referência para Elaboração de PDTIC, versão 1.0 de 2010 da SLTI/MPOG e está dividido em 18 tópicos a saber: Introdução, Documentos de Referência, Princípios e Diretrizes de TI, Metodologia Aplicada, Estrutura Organizacional da TI, Missão da TI, Visão da TI, Análise de SWOT da TI, Fatores Críticos de Sucesso, Inventário de Necessidades, Plano de Metas, Plano de Ações, Plano de Pessoas, Plano de Investimentos e Custeio, Plano de Gestão de Riscos, Plano Financeiro e Conclusão.

1.5 Equipe de Elaboração

Atualmente a TI no TJMA está sob a responsabilidade da Diretoria de Informática e Automação (DIA) que é composta por quatro coordenadorias subordinadas a ela:

- Coordenadoria de Atendimento ao Usuário (CAU);
- Coordenadoria de Sistemas de Informação (CSI);
- Coordenadoria de Manutenção de Equipamentos (COMAN);
- Coordenadoria de Infraestrutura e Telecomunicações (CIT).

2 Documentos de Referência

Para a condução dos trabalhos de elaboração do PDTIC devem-se seguir diretrizes, padrões, normas e orientações do governo. A tabela abaixo apresenta os documentos de referência que serviram como material de apoio e consulta na elaboração do PDTIC.

Tabela 1 – Documentos de Referência para a Elaboração do PDTIC

ID	Documento	Descrição
DR1	Resolução 45/2015-TJMA	Planejamento Estratégico do TJMA
DR2	Resolução 46/2016-TJMA	Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação do TJMA
DR3	COBIT	Control Objectives for Information and related Technology. Guia de boas práticas dirigido para gestão de tecnologia da informação (TI).
DR4	ITIL	Information Technology Infrastructure Library. Conjunto de boas práticas a serem aplicadas na infraestrutura, operação e manutenção de serviços de tecnologia da informação (TI)
DR5	Nota Técnica Sefti/TCU nº 2/2008	Dispõe do uso do Pregão para aquisição de bens e serviços de Tecnologia da Informação.
DR6	Acórdão nº 2.746/2010-P	Relatório de auditoria do TCU. Avaliação de controles gerais de Tecnologia da Informação.
DR7	Instrução Normativa	Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

ID	Documento	Descrição
	SLTI/MP nº 04/2010	Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal.
DR8	Decreto-lei nº 200/1967	No art. 10, trata da descentralização de atividades de execução da Administração Federal para possibilitar à Administração se dedicar às tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle.
DR9	Decreto nº 2.271/1997	Trata da Política de terceirização para a Adm. Pública Federal.
DR10	Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI 2009	Estabelece as bases para a transição entre a situação atual de gestão dos ambientes de informática do Executivo Federal – heterogênea e em geral vulnerável, conforme apontado no Acórdão 1603/2008 TCU Plenário – e o pleno cumprimento da Instrução Normativa SLTI 04/2008
DR11	Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI 2010	Incorpora arranjos e ajustes necessários definidos pela SLTI. Busca o alinhamento de estratégias de TI visando alcançar o aumento da maturidade de processos de Governança de Tecnologia da Informação.
DR12	Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI 2011	Estabelece metas de curto e médio prazo a serem cumpridas pelos órgãos do SISP, em diferentes perspectivas de atuação e propõe a mensuração objetiva de resultados por meio de indicadores. Incentiva e promove a troca de informações, experiências, conhecimento e desenvolvimento colaborativo entre os órgãos que compõem o sistema SISP.
DR13	Instrução Normativa GSI/PR nº 1/2008	Disciplina a Gestão de Segurança da Informação e Comunicações na Administração Pública Federal, direta e indireta.
DR14	Portal do Software Livre da Presidência da República (www.softwarelivre.gov.br)	Portal da Presidência da República sobre conteúdos de software livre.
DR15	Regimento Interno do TJMA	
DR16	Guia do Processo de Elaboração de PDTI e Modelo de Referência de PDTI 2010	Documento da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação/MPOG que dispõe sobre os padrões, orientações, diretrizes e templates para elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação.
DR17	Resolução CNJ nº 211, de 15 de Dezembro de 2015	Institui a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD).
DR18	Resolução CNJ nº 198, de 1 de Julho de 2014	Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.
DR19	Resolução CNJ nº 91, de 29 de Setembro de 2009	Institui o Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão de Processos e Documentos do Poder Judiciário e disciplina a obrigatoriedade da sua utilização no desenvolvimento e manutenção de sistemas informatizados para as atividades judiciárias e administrativas no âmbito do Poder Judiciário.
DR20	Resolução nº 56/2008-TJMA	Dispõe sobre a utilização dos Ativos de Informática, Políticas de Acesso e Segurança da Informação no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão e dá outras providências.
DR21	Resolução nº 42/2010-TJMA	Dispõe sobre a Política de Gestão de Sistemas de Informação do Poder Judiciário do Estado do Maranhão

3 Princípios e Diretrizes

A partir dos documentos de referência, elencados no tópico anterior, foram estabelecidos Princípios e Diretrizes para orientar a elaboração e execução do PDTIC. A tabela a seguir apresenta esses Princípios e Diretrizes.

Tabela 2 – Princípios e Diretrizes para orientar a elaboração e execução do PDTIC

ID	Princípios e Diretrizes	Origem
PD1	Deve-se maximizar a terceirização de tarefas executivas, para dedicar o quadro permanente à gestão e governança da TI organizacional, limitado à maturidade do mercado, interesse público e segurança institucional/nacional	- Decreto-lei nº 200/1967, art. 10, § 7º e 8º; - Decreto nº 2.271/1997.
PD2	Toda contratação de serviços deve visar ao atendimento de objetivos de negócio, o que será avaliado por meio de	- Decreto nº 2.271/1997; - Acórdão 2.746/2010-P;



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

ID	Princípios e Diretrizes	Origem
	mensuração e avaliação de resultados.	- Instrução Normativa SLTI/MP nº 04/2010
PD3	O pagamento de serviços contratados deve, sempre que possível, ser definido em função de resultados objetivamente mensurados.	- Decreto nº 2.271/1997; - Acórdão 2.746/2010-P; - Instrução Normativa SLTI/MP nº 04/2010.
PD4	Uso preferencial de padrões de desempenho e qualidade que possam ser objetivamente definidos por meio de especificações de bens e serviços de TI usuais na área, cabendo neste caso à licitação por pregão.	- Acórdão 2.746/2010-P; - Nota Técnica Sefti/TCU nº 2/2008.
PD5	Todos os serviços e processos de TI, principalmente os que têm caráter crítico para a Organização, devem ser monitorados (planejados, organizados, documentados, implementados, medidos, acompanhados, avaliados e melhorados)	- COBIT - Control Objectives for information and related Technology; - ITIL - Information Technology Infrastructure Library; - Acórdão 2.746/2010-P.
PD6	As necessidades por produtos e serviços de TI devem estar alinhadas ao planejamento estratégico institucional	- Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI 2009 - Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI 2010
PD7	Deve-se considerar a promoção do aprimoramento qualitativo e quantitativo dos Recursos Humanos, em especial para gestão do PDTI e dos processos de contratação.	- Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI 2009; - Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI 2010; - Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI 2011.
PD8	Deve-se buscar a adoção de padrões de contratação e metodologia de desenvolvimento de software, bem como a padronização do ambiente de Tecnologia da Informação, visando a integração de Soluções de TI no âmbito da Administração Pública Federal	- Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI 2009; - Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI 2010; - Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI 2011. - Acórdão 2.746/2010-P.
PD9	Aprimoramento da gestão orçamentária de TI para garantir os recursos orçamentários necessários ao cumprimento das metas institucionais.	- Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI 2011; - Acórdão 2.746/2010-P.
PD10	Deve-se priorizar soluções, programas e serviços baseados em software livre que promovam a otimização de recursos e investimentos em tecnologia da informação.	- Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI 2010.
PD11	Adoção de padrões abertos no desenvolvimento de tecnologia da informação e comunicação, restringindo o crescimento do legado baseado em tecnologia proprietária, realizando a migração gradativa e considerando a possibilidade de integração entre sistemas ou um sistema integrador.	- Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI 2010
PD12	Direcionamento dos esforços em Tecnologia da Informação de modo a suportar os objetivos estratégicos do TJMA	Planejamento Estratégico TJMA
PD13	Priorização de plataforma Web no desenvolvimento de sistemas e interface de usuários.	- Portal do Software Livre da Presidência da República (www.softwarelivre.gov.br)
PD14	Aprimoramento da coordenação, planejamento, controle e supervisão dos recursos de informação e informática para alcançar a autonomia em Governança de TI	- Decreto 1.048/1994
PD15	Diretrizes para a Gestão de Segurança da Informação no âmbito do Poder Judiciário	- Conselho Nacional de Justiça



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

4 Metodologia Aplicada

Foi adotada como metodologia nesse projeto o “Guia do Processo de Elaboração de Plano Diretor de Tecnologia da Informação” e para a redação do PDTIC foi utilizado o “Modelo de Referência de Plano Diretor de Tecnologia da Informação 2010”, ambos elaborados pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) do Ministério do Planejamento.

Em resumo, os trabalhos se iniciam com entrevistas e análise dos Documentos de Referência, tais como o Planejamento Estratégico, Estratégias Gerais de TI (EGTI), etc. A partir daí foram realizados levantamentos de necessidades de TI para atender aos objetivos estratégicos e demais direcionamentos encontrados nos documentos de referência. Das necessidades derivam-se metas e ações para implementar cada uma das metas identificadas (Plano de Metas e Ações). Além disso, as necessidades dão origem a Planos Específicos, como o de Gestão de Pessoas, Investimentos em Serviços e Equipamentos, Gestão de Riscos, Proposta Orçamentária e Plano de Gestão de Riscos.

Um resumo dessa lógica de elaboração de PDTIC utilizado está descrito na figura abaixo para um melhor entendimento:

Figura 2 – Metodologia Aplicada para Elaboração do PDTIC



A metodologia na qual o projeto está embasado contém três fases: Preparação, Diagnóstico e Planejamento. A primeira fase da elaboração do PDTIC é a Preparação, na qual devem ser realizadas as tarefas necessárias para a criação de um plano de trabalho para elaboração do PDTIC. Após a aprovação do plano de trabalho, inicia-se a fase de diagnóstico, durante a qual serão identificadas a situação atual da TI e as necessidades a ser atendidas. A partir do diagnóstico deve-se fazer o planejamento. Para cada necessidade sugere-se estipular sua prioridade e uma ou mais metas e ações para seu atendimento. Estas ações podem envolver a contratação de serviços, a aquisição de equipamentos ou o uso de recursos próprios, inclusive humanos, para seu desenvolvimento.

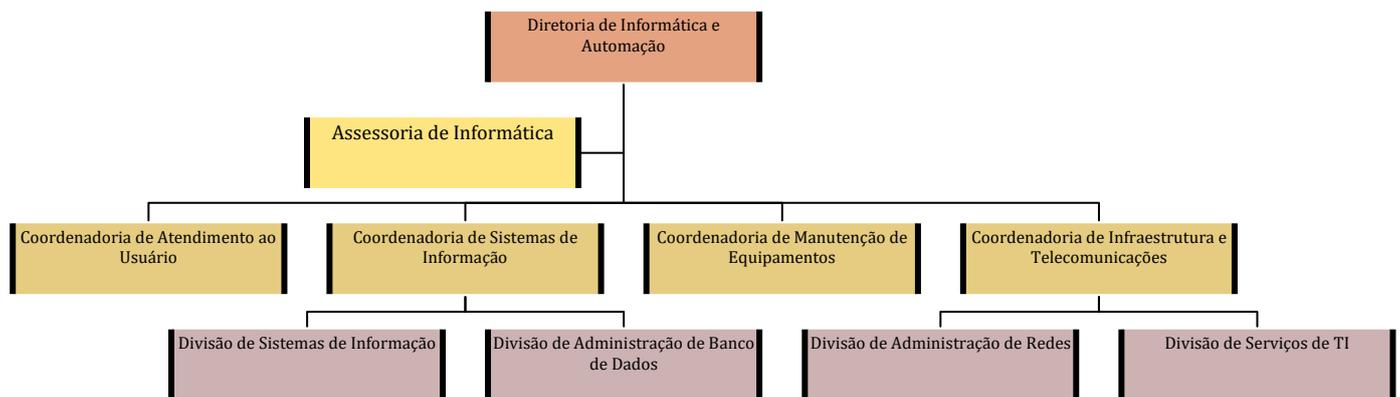


PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

5 Estrutura Organizacional da TI

Atualmente a área de TI está subordinada à Diretoria de Informática e Automação. O organograma abaixo representa a estrutura organizacional da TI:

Figura 3 - Organograma da TI



Diretoria de Informática e Automação (DIA): I - definir estratégias e soluções para o desenvolvimento e implementação de projetos da área de informática; II - efetuar levantamentos das necessidades e propor a aquisição de equipamentos, softwares e outros acessórios para o bom desempenho da área; III - gerenciar e providenciar a instalação e execução de serviços de configuração e manutenção dos equipamentos (hardware); IV - gerenciar a manutenção dos serviços de rede dos computadores, da segurança dos bancos de dados, bem como dos sistemas implantados; V - supervisionar e orientar os usuários dos sistemas de informática do Poder Judiciário; VI - supervisionar a execução dos serviços de análise e desenvolvimento de sistemas; VII - propor a realização de cursos com vistas à capacitação do pessoal da área; VIII - supervisionar e acompanhar a realização de cursos e implantação de sistemas junto aos usuários; IX - disponibilizar serviços através da intranet e internet; X - elaborar projetos de desenvolvimento ou aperfeiçoamento de sistemas de informação para os setores do Poder Judiciário; XI - executar outras atividades sob sua responsabilidade.

Assessoria de Informática: I - assessorar e auxiliar o diretor de informática no desenvolvimento das atividades da área; II - elaborar relatórios e efetuar pesquisas com vistas às necessidades da área; III - acompanhar a implantação dos sistemas de informática do Poder Judiciário; IV - participar de cursos de interesse da área; V - propor melhorias e atualizações no desenvolvimento das atividades; VI - executar outras atividades sob sua responsabilidade.

Coordenadoria de Sistemas de Informação (CSI): I - coordenar, supervisionar e prestar auxílio às divisões sob sua coordenação; II - planejar o desenvolvimento de sistemas; III - acompanhar o controle de sistemas; IV - participar de comitês de informática; V - proceder à manutenção dos sistemas desenvolvidos; VI - identificar e sugerir rotinas automatizadas, primando pela celeridade e diminuição de custos; VII - detectar e informar à chefia pontos críticos de impacto referentes a sistemas terceirizados dentro da organização; VIII - confeccionar documentação dos sistemas; IX - treinar e acompanhar a equipe de implantação para os novos sistemas a serem implementados; X - implementar inovações tecnológicas no website; XI - desenvolver ferramentas de sistemas para o centro de informações; XII - administração dos Sistemas Gerenciadores de Banco de Dados do Poder Judiciário, garantido a disponibilidade, integridade e confidencialidade dos dados; XIII - backup e recuperação dos bancos de dados; XIV - monitoramento do desempenho dos bancos de dados; XV - configuração dos gerenciadores de bancos de dados; XVI - Performance Tunning de bancos de dados; VI - administração dos



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

modelos de dados do Poder Judiciário, garantindo a correta organização dos dados, impedindo sua duplicação e permitindo o reaproveitamento dos dados existentes de forma integrada; XVII - validação e aprovação dos modelos de dados de projetos de sistemas de informação; XVIII - gerenciamento dos modelos (diagramas) de análise e projeto de sistemas de informação; XIX - definição de alterações estruturais dos bancos de dados existentes a fim de melhor compartilhar suas informações com o restante dos sistemas em operação, evitando redundâncias e inconsistências; XX - executar outras atividades sob sua responsabilidade.

Divisão de Sistemas de Informação: I - planejar o desenvolvimento de sistemas; II - acompanhar o controle de sistemas; III - participar de comitês de informática; IV - proceder à manutenção dos sistemas desenvolvidos; V - identificar e sugerir rotinas automatizadas, primando pela celeridade e diminuição de custos; VI - detectar e informar à chefia pontos críticos de impacto referentes a sistemas terceirizados dentro da organização; VII - confeccionar documentação dos sistemas; VIII - treinar e acompanhar a equipe de implantação para os novos sistemas a serem implementados; IX - implementar inovações tecnológicas no website; X - desenvolver ferramentas de sistemas para o centro de informações; XI - executar outras atividades sob sua responsabilidade

Divisão de Administração de Banco de Dados: I - administração dos Sistemas Gerenciadores de Banco de Dados do Poder Judiciário, garantido a disponibilidade, integridade e confidencialidade dos dados; XIII - backup e recuperação dos bancos de dados; XIV - monitoramento do desempenho dos bancos de dados; XV - configuração dos gerenciadores de bancos de dados; XVI - Performance Tuning de bancos de dados; VI - administração dos modelos de dados do Poder Judiciário, garantindo a correta organização dos dados, impedindo sua duplicação e permitindo o reaproveitamento dos dados existentes de forma integrada; XVII - validação e aprovação dos modelos de dados de projetos de sistemas de informação; XVIII - gerenciamento dos modelos (diagramas) de análise e projeto de sistemas de informação; XIX - definição de alterações estruturais dos bancos de dados existentes a fim de melhor compartilhar suas informações com o restante dos sistemas em operação, evitando redundâncias e inconsistências; XX - executar outras atividades sob sua responsabilidade.

Coordenadoria de Atendimento ao Usuário (CAU): I - instalar e configurar softwares e hardwares; II - realizar controle patrimonial interno dos equipamentos de informática; III - efetuar o salvamento de arquivos e organizá-los no servidor conforme padronização; IV - manter atualizados drives e softwares, oriundos de downloads; V - realizar e manter o inventário técnico; VI - coordenar e fiscalizar o andamento das atividades de instalação, desinstalação e configuração softwares; VII - instalar, desinstalar e configurar equipamentos, periféricos e suprimentos de informática; VIII - oferecer aos clientes auxílio telefônico e/ou remoto de suporte na instalação, desinstalação, configuração e operação de softwares e hardwares (helpdesk); IX - acompanhar o atendimento solicitado, posicionando o cliente durante todo o processo; X - viabilizar retorno ao cliente para verificação e avaliação do serviço prestado após sua conclusão (feedback); XI - realizar manutenções básicas de hardware no local; XII - ministrar cursos básicos de software; XII - exercer outras atividades sob sua responsabilidade.

Coordenadoria de Infraestrutura e Telecomunicações (CIT): I - elaborar estudos, coordenar, orientar, implementar e avaliar as atividades de gerenciamento de infraestrutura de tecnologia no âmbito do Poder Judiciário; II - administrar as redes existentes, com a criação e manutenção de níveis de acesso aos usuários e outros inerentes à administração; III - implementar políticas de segurança nas redes; IV - manter os sistemas de controle de arquivos (backups) atualizados; V - garantir o funcionamento ininterrupto dos servidores de redes, centrais telefônicas e call center; VI - manter e gerenciar as contas dos usuários de correio eletrônico, rede e telefonia; VII - elaborar relatórios de auditoria para a direção; VIII - fiscalizar a implementação de serviços de redes estruturadas nos fóruns, juizados especiais e demais pontos do Poder Judiciário; IX - fiscalizar o uso



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

disciplinado da rede (política de segurança); X - efetuar e implantar políticas de contingências; XI - gerenciar as aplicações dos servidores de rede que rodem as aplicações de produção; XII - definição de padrões de infraestrutura: nomenclatura de usuários, servidores, estações, métodos de acesso, permissões, estrutura de VLANs, estruturas físicas de rede; XIII - definição de métodos de armazenamento, gerenciamento e acesso da informação; XIV - Definição das ferramentas de gerenciamento de segurança utilizadas pelo TJ (antivírus, firewall, IPS, IDS, etc); XV - definição de políticas de controle, acesso, gerenciamento da infraestrutura de rede do TJ; XVI - elaboração de projetos de segurança: estrutura física (salas/ acessos) e lógica (softwares/permissões); XVII - elaboração de termos de referência para aquisição de ferramentas de gerenciamento, manutenção e aplicação das políticas de segurança; XVIII - acompanhamento do processo de licitação e compra das ferramentas de segurança constantes dos projetos e termos de referência elaborados pela equipe; XIX - executar outras atividades sob sua responsabilidade.

Divisão de Administração de Redes: I - administrar as redes existentes, com a criação e manutenção de níveis de acesso aos usuários e outros inerentes à administração; II - implementar políticas de segurança nas redes; III - elaborar relatórios de auditoria para a direção; IV - fiscalizar a implementação de serviços de redes estruturadas nos fóruns, juizados especiais e demais pontos do Poder Judiciário; V - fiscalizar o uso disciplinado da rede (política de segurança); VI - definição de padrões de infraestrutura: nomenclatura de usuários, servidores, estações, métodos de acesso, permissões, estrutura de VLANs, estruturas físicas de rede; VII - definição de políticas de controle, acesso, gerenciamento da infraestrutura de rede do TJ; VIII - executar outras atividades sob sua responsabilidade.

Divisão de Serviços de TI: I - manter os sistemas de controle de arquivos (backups) atualizados; II - manter e gerenciar as contas dos usuários de correio eletrônico, rede e telefonia; III - elaborar relatórios de auditoria para a direção; IV - elaborar e implantar políticas de contingências; V - gerenciar as aplicações dos servidores de rede que rodem as aplicações de produção; VI - definição de métodos de armazenamento, gerenciamento e acesso da informação; VII - definição das ferramentas de gerenciamento de segurança utilizadas pelo TJ (antivírus, firewall, IPS, IDS, etc); VIII - elaboração de termos de referência para aquisição de ferramentas de gerenciamento, manutenção e aplicação das políticas de segurança; IX - acompanhamento do processo de licitação e compra das ferramentas de segurança constantes dos projetos e termos de referência elaborados pela equipe; X - executar outras atividades sob sua responsabilidade.

6 Missão da TI

Missão é declaração de propósito ampla e duradoura, que individualiza e distingue a razão de ser da organização, definindo elementos essenciais de sua identidade institucional.

Figura 4 - Missão da TI

“Prover e integrar soluções de Tecnologia da Informação para agilizar e modernizar os processos do Poder Judiciário do Maranhão, mitigando os riscos operacionais.”



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

7 Visão da TI

A Visão refere-se à imagem instigante do futuro desejado para a organização num dado horizonte de tempo, geralmente de longo prazo; conjunto compartilhado de intenções estratégicas, desafiantes, porém plausíveis, relativas ao futuro.

Figura 5 – Visão da TI

“Ser reconhecida como uma unidade estratégica, contribuindo para maximizar o desempenho da organização.”

8 Análise de SWOT da TI

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário interno e externo (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização. Trata-se de um método que possibilita verificar e avaliar os fatores intervenientes para um posicionamento estratégico da Unidade de TI no ambiente em questão.

Tem como objetivos principais efetuar uma síntese das análises internas e externas, identificar elementos chave para a gestão, o que implica estabelecer prioridades de atuação e preparar opções estratégicas: análise de riscos e identificação de problemas a serem resolvidos.

Ao longo da elaboração deste PDTIC, foi realizado um trabalho interno da Unidade de TI no sentido de identificar as forças e as fraquezas dos processos internos de competência da DIA, seguido da identificação das oportunidades decorrentes de fatores favoráveis verificados no ambiente onde a Unidade de TI opera, bem como as ameaças decorrentes de fatores desfavoráveis e mudanças sazonais ou permanentes do ambiente externo.

O resultado dos estudos realizados permite entender melhor o ambiente organizacional da Tecnologia de Informação e auxilia na busca de formas de se evoluir a gestão, corrigindo as fraquezas e ameaças encontradas e alavancando as forças e oportunidades identificadas.

A tabela a seguir apresenta o resultado da análise dessas atividades junto a Diretoria de Informática e Automação:

Ambiente Interno	Ambiente Externo
Pontos Fortes	Oportunidades
1) Comissão de TIC instituída	1) Demanda pela implantação do Processo Eletrônico
2) Equipe capacitada tecnicamente	2) Iniciativas por uso de software livre
3) Planejamento Estratégico instituído	3) Forte demanda por produtos e serviços de TI
4) Política de Gestão de Sistemas instituída	4) Normativos do CNJ para a regular a TI
5) Processo Administrativo Eletrônico implantado	5) Valorização da Governança de TI
6) Sistemas de Informação integrados	
7) Separação de ambientes de produção, homologação e desenvolvimento.	



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

Ambiente Interno	Ambiente Externo
Pontos Fracos	Ameaças
1) Processos e controles de governança de TI não definidos	1) Restrições orçamentárias
2) Equipe com pouco conhecimento em governança de TI	2) Falta de institucionalização de uma política de segurança da informação no âmbito do TJMA
3) Efetivo de pessoal insuficiente para atendimento da demanda	3) Dificuldade de adaptação e mudança de cultura pelas áreas de negócios aos novos direcionamentos de gestão de TI.
4) Estrutura organizacional da TI não adequada	4) Falta de continuidade nas ações de TI
5) Constantes mudanças de prioridade dos projetos	
6) Ausência de Política de Gestão TI	

9 Fatores Críticos de Sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso são as condições que precisam, necessariamente, serem satisfeitas para que o PDTIC tenha sucesso, tais como: credibilidade, compromisso e aceitação. Esses fatores precisam ser observados, tornando-se condições fundamentais a serem cumpridas para que a Diretoria de Informática do TJMA alcance seus objetivos.

Para esse PDTIC essas condições são:

- 1) Participação ativa da Comissão de Informática;
- 2) Comitê de Segurança da Informação instituído;
- 3) Política de Segurança da Informação e Comunicação do TJMA implantada;
- 4) Todos os Processos de negócios mapeados;
- 5) Controle e acompanhamento dos Projetos e Ações derivados do PDTIC;
- 6) Processos de TI mapeados;
- 7) Apoio da Alta Direção do TJMA;
- 8) Disponibilidade orçamentária e de recursos humanos.

10 Inventário de Necessidades

O Inventário de Necessidades apresenta o conjunto de necessidades cujo atendimento efetivamente contribui, direta ou indiretamente, para o alcance dos objetivos de negócio da organização. As necessidades não priorizadas, serão mantidas no Inventário de Necessidades para futuro reexame.

Durante a etapa de Diagnóstico, as necessidades foram levantadas através de:

- 1) Avaliação do Referencial Estratégico de TI;
- 2) Avaliação da Organização da TI;
- 3) Análise SWOT (forças/fraquezas/ameaças/oportunidades) da TI; e
- 4) Questionários nos temas: Necessidades de Informação, Serviços de TI, Equipamentos de TI, Contratação de Serviços de TI e Pessoal de TI.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

A tabela a seguir contém as necessidades levantadas. Ao final da tabela, apresenta-se uma legenda para explicar a coluna “Origem” que exibe a origem da necessidade identificada.

Tabela 3 – Inventário de Necessidades Levantadas

ID	Necessidade (problemas/oportunidades)	Origem
N1	Implantar Política de Gestão e Governança de TI	A
N2	Garantir a infraestrutura de TI para atender as demandas do tribunal	A
N3	Implantar software livre em substituição ao modelo de licenciamento	A
N4	Implantar Selo Digital nas serventias	I
N5	Adequar da estrutura organizacional da TI	A / C
N6	Distribuir certificação digital para magistrados e servidores	E
N7	Implantar Data Warehouse para suportar a geração de estatísticas	E
N8	Ampliar rede wireless corporativa para o TJMA, CG, ESMAM e unidades judiciais	F
N9	Implantar serviço de videoconferência nas unidades criminais	A
N10	Modernizar infraestrutura de rede nas unidades	F
N11	Manter e desenvolver sistemas para comportar a demanda prevista no período	G
N12	Manter e expandir Datacenter para comportar a demanda prevista no período	G
N13	Estruturar serviço de Segurança da Informação e Comunicação	G
N14	Otimizar serviço de Rede de Longa Distância	G
N15	Adequar quantitativo do quadro de servidores de TI (conforme Resolução 211 do CNJ)	C/H
N16	Implantar processo de desenvolvimento de software	I
N17	Implantar estrutura formal de gerência de projetos de TI	I
N18	Formalizar Processo de Gestão de Incidentes de serviços de TI	I
N19	Formalizar Processo de Gestão de Configuração de serviços de TI	B / I
N20	Formalizar Processo de Gestão de Mudanças	I
N21	Implantar gestão de ativos de tecnologia da informação	I
N22	Implantar o processo judicial eletrônico no 1º Grau	A
N23	Implantar serviços de telecomunicação utilizando voz sobre IP (VoIP)	I
N24	Implantar serviço de <i>Service Desk</i> para melhorar o suporte ao usuário	G
N25	Ampliar outsourcing de impressão	G
N26	Implantar processo judicial eletrônico no 2º Grau	A
N27	Promover o desenvolvimento da equipe de TI	A H
N28	Integrar PJe com Escritório Digital do CNJ	D I
N29	Implantar serviço de manutenção de equipamentos	G
N30	Modernizar, integrar a atualizar sistemas de informação	A I
N31	Promover a capacitação em informática para magistrados e servidores	A H
N32	Implementar serviços de monitoramento de TI	I

LEGENDA	
A	Referencial Estratégico de TI
B	Avalia Organização da TI
C	Análise SWOT da TI
D	Necessidades de Informação
E	Serviços de TI
F	Equipamentos de TI
G	Contratação de Serviços de TI
H	Pessoal de TI
I	Necessidade e Demandas (Nível Macro)



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

Para a priorização das necessidades foi utilizada a Matriz de Priorização denominada GUT. A técnica de GUT foi desenvolvida com o objetivo de orientar decisões mais complexas, isto é, decisões que envolvem muitas questões. A matriz é uma ferramenta de análise de prioridades de problemas/trabalhos num âmbito organizacional e leva em consideração a Gravidade, a Urgência e a Tendência de cada problema.

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

Cada Necessidade analisada recebeu uma pontuação de 1 a 5 em cada uma das características (Gravidade, Urgência e Tendência), de acordo com as tabelas a seguir:

Tabela 4 – Classificações de Gravidade para Matriz GUT

Pontos	Gravidade
5	Quando estiver alinhada às ações do planejamento estratégico ou do negócio da empresa, ou constar no relatório TCU 2.746/2010, EGTI 2011 ou CNJ
4	Quando impactar os processos da organização
3	Quando impactar o desenvolvimento de pessoas
2	Quando impactar os sistemas, arquitetura de hardware e outros serviços de TI
1	Quando impactar melhorias pontuais

Tabela 5 – Classificações de Urgência para Matriz GUT

Pontos	Urgência
5	Precisa de ação imediata
4	É urgente
3	O mais rápido possível
2	Pouco urgente
1	Pode esperar

Tabela 6 – Classificações de Tendência para Matriz GUT

Pontos	Tendência
5	Se nada for feito, irá piorar rapidamente
4	Irá piorar em pouco tempo
3	Irá piorar
2	Irá piorar a longo prazo
1	Não irá mudar

Depois de atribuída a pontuação, multiplica-se $G \times U \times T$ e encontra-se o resultado, definindo assim a prioridade de cada necessidade de acordo com os pontos obtidos. Essas necessidades, depois de priorizadas, vão gerar as metas e ações do PDTIC.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

Cabe ressaltar que foi estabelecida uma nota de corte, representada na tabela abaixo por uma seta, para que sejam geradas metas e ações atingíveis. Foi estabelecida a nota 20 para este corte, priorizando as necessidades com GUT superior ou igual a 20. À medida que as necessidades mais prioritárias forem atendidas, a cada revisão deste PDTIC essa nota de corte será reavaliada e novas necessidades priorizadas.

Tabela 7 – Inventário de Necessidades Priorizadas

ID	Necessidade (problemas/oportunidades)	Gravidade	Urgência	Tendência	GUT	Prioridade
N1	Implantar Política de Gestão e Governança de TI	5	4	4	80	1
N2	Garantir a infraestrutura de TI para atender as demandas do tribunal	5	4	4	80	2
N15	Adequar quantitativo do quadro de servidores de TI (conforme Resolução 211 do CNJ)	5	4	4	80	3
N22	Implantar o processo judicial eletrônico no 1º Grau	5	4	4	80	4
N26	Implantar processo judicial eletrônico no 2º Grau	5	4	4	80	5
N4	Implantar Selo Digital nas serventias	4	4	4	64	6
N14	Otimizar serviço de Rede de Longa Distância	4	4	4	64	7
N6	Distribuir certificação digital para magistrados e servidores	5	4	3	60	8
N28	Integrar PJe com Escritório Digital do CNJ	5	4	3	60	9
N7	Implantar Data Warehouse para suportar a geração de estatísticas	4	3	4	48	10
N5	Adequar da estrutura organizacional da TI	5	3	3	45	11
N9	Implantar serviço de videoconferência nas unidades criminais	5	3	3	45	12
N13	Estruturar serviço de Segurança da Informação e Comunicação	5	3	3	45	13



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

ID	Necessidade (problemas/oportunidades)	Gravidade	Urgência	Tendência	GUT	Prioridade
N17	Implantar estrutura formal de gerência de projetos de TI	5	3	3	45	14
N18	Formalizar Processo de Gestão de Incidentes de serviços de TI	5	3	3	45	15
N19	Formalizar Processo de Gestão de Configuração de serviços de TI	5	3	3	45	16
N20	Formalizar Processo de Gestão de Mudanças	5	3	3	45	17
N21	Implantar gestão de ativos de tecnologia da informação	5	3	3	45	18
N23	Implantar serviços de telecomunicação utilizando voz sobre IP (VoIP)	5	3	3	45	19
N24	Implantar serviço de Service Desk para melhorar o suporte ao usuário	5	3	3	45	20
N27	Promover o desenvolvimento da equipe de TI	5	3	3	45	21
N30	Modernizar, integrar a atualizar sistemas de informação	5	3	3	45	22
N31	Promover a capacitação em informática para magistrados e servidores	5	3	3	45	23
N32	Implementar serviços de monitoramento de TI	5	3	3	45	24
N10	Modernizar infraestrutura de rede nas unidades	4	3	3	36	25
N11	Manter e desenvolver sistemas para comportar a demanda prevista no período	4	3	3	36	26
N12	Manter e expandir Datacenter para comportar a demanda prevista no período	4	3	3	36	27



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

ID	Necessidade (problemas/oportunidades)	Gravidade	Urgência	Tendência	GUT	Prioridade
N3	Implantar software livre em substituição ao modelo de licenciamento	2	4	4	32	28
N16	Implantar processo de desenvolvimento de software	2	3	3	18	29
N25	Ampliar outsourcing de impressão	2	3	3	18	30
N29	Implantar serviço de manutenção de equipamentos	2	3	3	18	31
N8	Ampliar rede wireless corporativa para o TJMA, CG, ESMAM e unidades judiciais	2	2	2	8	32

Assim, o inventário de necessidades priorizado é resultado de uma avaliação organizacional, do relacionamento entre os objetivos estratégicos do TJMA e os da TI (Referencial Estratégico de TI), identificação das diretrizes estratégicas para o PDTIC, análise de SWOT, avaliação das necessidades de informação, serviços, infraestrutura, pessoal, entre outros.

A partir das necessidades foram definidas metas e ações e os recursos financeiros necessários para o cumprimento das metas no período do PDTIC. As próximas seções apresentarão cada um desses planos específicos.

11 Plano de Metas

O Plano de Metas expressa o alinhamento da unidade de TI com as metas do TJMA. Consiste em identificar, considerando-se as necessidades priorizadas, as metas a serem perseguidas durante o período de execução do PDTIC.

As metas estabelecem ou contribuem para um objetivo de negócio da organização, ou mais de um. Elas são acompanhadas por indicadores que medem o alcance da meta em determinado prazo. A tabela a seguir apresentada as metas do PDTIC.

Ao final tem-se uma legenda para entendimento do significado dos principais campos da tabela:



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

Tabela 8 – Plano de Metas do PDTIC

Meta	Descrição	Indicadores	Valor	Prazo	Origem	Objetivos Estratégicos
M1	Garantir a Infraestrutura de TI para atender as demandas da organização	Número de computadores por usuário compatível com resolução 211 do CNJ	100%	Dez/2018	N2, N8, N9, N10, N12, N14, N25	OE2: Prover infraestrutura de TIC apropriada às atividades judiciais e administrativas.
		Número de impressoras por unidade compatível com resolução 211 do CNJ	100%	Dez/2017		
		Link das unidades compatível com resolução 211 do CNJ	100%	Dez/2016		
		Rede wireless corporativa ampliada no TJMA, CG, ESMAN e Unidades Judiciais	100%	Jul/2017		
		Redes lógicas das unidades modernizadas	100%	Dez/2019		
		Nova rede corporativa de dados implantada	100%	Set/2017		
		Serviço de videoconferência implantado nas unidades com competência criminal	100%	Dez/2020		
		Expandir capacidade do Datacenter	100%	Dez/2017		
		Equipamentos de depoimento sem danos instalados nas varas demandantes	100%	Dez/2018		
		Equipamentos de gravação de audiência instalados em todas as unidades demandantes	100%	Dez/2018		
M2	Garantir a eficiência operacional da TI	Estrutura organizacional da TI reorganizada	Sim/não	Dez/2017	N5, N15, N17, N27	OE1: Aperfeiçoar as competências gerenciais e técnicas de pessoal OE9: Primar pela satisfação dos
		Aumento quantitativo do quadro de servidores de TI (conforme Resolução 211 do CNJ).	Sim/não	Jun/2020		
		Estrutura formal de gerência de projetos de TI implantada	Sim/não	Jul/2017		
		Promover o desenvolvimento da equipe de TI	100%	Dez/2017		
		Implantar serviços de monitoramento de TI	100%	Dez/2017		



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

Meta	Descrição	Indicadores	Valor	Prazo	Origem	Objetivos Estratégicos
M3	Implantar processos de gestão de tecnologia da informação	Gestão de ativos de tecnologia no ambiente operacional do TJ implantada	100%	Dez/2017	N16, N18, N19, N20, N21	usuários OE4: Aperfeiçoar a governança e a gestão
		Processo de desenvolvimento de software implantado	100%	Dez/2017		
		Processo de Gestão de Incidentes de serviços de TI implantado	100%	Set/2017		
		Processo de Gestão de Configuração de serviços de TI implantado, formalizado e controlado.	100%	Nov/2017		
		Procedimentos de Gestão de Mudanças formalizados	100%	Jun/2017		
M4	Promover a Segurança de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC)	Serviço de segurança da informação estruturado	100%	Dez/2017	N13	OE8: Aprimorar a segurança da informação
M5	Distribuir certificação digital para usuários do poder judiciário	Todos os magistrados e servidores de cada unidade com certificado digital.	100%	Dez/2017	N6	OE2: Prover infraestrutura de TIC apropriada às atividades judiciais e administrativas
M6	Garantir contratos de serviços de TI	Garantir serviço de manutenção e desenvolvimento nos sistemas	Sim/Não	Mai/2017	N11, N12, N24, N29, N30	OE3: Aprimorar a gestão orçamentária e financeira OE4: Aperfeiçoar a governança e a gestão OE5: Aprimorar as contratações
		Garantir serviço de manutenção do Data Center	Sim/Não	Mai/2017		
		Contratar serviços de <i>Service Desk</i> para melhorar o suporte ao usuário	Sim/Não	Mai/2018		
		Contratar serviço de manutenção de equipamentos	Sim/Não	Jul/2017		
		Contratar serviço de manutenção de redes	Sim/Não	Jul/2017		
		Garantir e ampliar serviço de outsourcing de impressão	Sim/Não	Jul/2017		



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

Meta	Descrição	Indicadores	Valor	Prazo	Origem	Objetivos Estratégicos
M7	Implantar o Processo Judicial Eletrônico	Implantar o processo judicial eletrônico no 1º Grau em todas as comarcas	100%	Dez/2018	N22, N26, N28	OE10: Propiciar maior agilidade nos trâmites dos processos judiciais
		Implantar processo judicial eletrônico no 2º Grau em todas as câmaras e no pleno	100%	Dez/2016		
		Integrar PJe com Escritório Digital do CNJ	100%	Fev/2017		
M8	Implantação do serviço de Data Warehouse e coleta de estatísticas	Serviço de Data Warehouse implantado para apoiar a geração de estatísticas	100%	Dez/2017	N7	OE2: Prover infraestrutura de TIC apropriada às atividades judiciais e administrativas
M9	Ampliação da participação da Comissão de Informática na Governança de TI	Resolução de Gestão e Governança de TI aprovada	Sim/Não	Nov/2016	N1	OE4: Aperfeiçoar a governança e a gestão
M10	Implantar serviços de telecomunicação utilizando voz sobre IP (VoIP)	Todas as unidades com telefonia IP	100%	Dez/2019	N23	OE2: Prover infraestrutura de TIC apropriada às atividades judiciais e administrativas
M11	Desenvolver Selo Digital para as serventias	Selo Digital disponibilizado para as serventias	100%	Dez/2016	N4	OE6: Promover a adoção de padrões tecnológicos OE9: Primar pela satisfação dos



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

Meta	Descrição	Indicadores	Valor	Prazo	Origem	Objetivos Estratégicos
						usuários
M12	Melhoria da comunicação e divulgação de conhecimento em TI	Eventos de tecnologia da informação para magistrados e servidores realizados de forma regular	Sim/Não	Dez/2017	N31	OE9: Primar pela satisfação dos usuários
M13	Modernização do pleno e câmaras para o processo eletrônico	Adequar pleno	100%	Jul/2016	N26	OE2: Prover infraestrutura de TIC apropriada às atividades judiciais e administrativas OE9: Primar pela satisfação dos usuários
		Adequar câmaras cíveis	100%	Jul/2016		
		Adequar câmaras criminais	100%	Jul/2016		
M14	Modernizar e integrar sistemas de informação e serviços	Adequar sistemas ao Novo CPC	100%	Mai/2017	N2, N3, N11, N30	OE6: Promover a adoção de padrões tecnológicos OE7: Aprimorar e fortalecer a integração e a interoperabilidade de sistemas de informação
		Padronizar plataformas de arquitetura tecnológica	100%	Jun/2018		
		Adotar plataforma de software livre em sistemas e bancos de dados	100%	Nov/2018		
		Adotar software livre em estações e no Datacenter	100%	Dez/2018		
		Adotar novas tecnologias em sistemas de informação	100%	Jul/2018		



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

Onde:

Indicadores	Indicadores utilizados para medir o progresso do alcance das metas.
Valor	Meta a ser atingida num período determinado.
Prazo	Prazo para alcance da meta de acordo com o valor do indicador definido.
Origem	Indica quais necessidades deram origem à meta.
Objetivos Estratégicos	Indica a que Objetivos Estratégicos do Planejamento Estratégico a meta está alinhada.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

12 Plano de Ações

O Plano de Ações é o planejamento do acompanhamento e execução das ações previstas no PDTIC, com identificação dos principais responsáveis (área que responderá pelo resultado da ação), demais envolvidos e recursos identificados como necessários. Mais adiante os recursos que se relacionam a capacitação de pessoal serão detalhados na seção Plano de Pessoas e os recursos financeiros necessários para as ações serão tratados em detalhes na seção Plano de Investimento e Custeio.

As ações são um conjunto de tarefas que deverão ser cumpridas para que, em conjunto, tenham o objetivo de produzir o alcance da meta associada, no prazo estabelecido no Plano de Metas. A seguir são apresentadas as ações do PDTIC.

Tabela 9 – Plano de Ações do PDTIC

Ação	Descrição da Ação	Responsável Principal	Demais Envolvidos	Pessoas de TI	Recursos Necessários
META 1 - Aperfeiçoar a Infraestrutura de TI para atender as demandas da organização					
A1	Substituir equipamentos obsoletos nas comarcas e instala-los em número suficiente	DI	DA, DF	3	Conhecimento em gestão de contratos, legislação específica (Lei 8.666/92, IN04/2010)
A2	Instalar links nas unidades com capacidade mínima de 2mbps	DI	DA, DG, DF	2	
A3	Reparar redes lógicas e de telefônicas das unidades	DI	DA, DG, DF	3	
A4	Manter rede wireless no TJMA, ESMAM e CGJ	DI	DA, DG, DF	3	
A5	Implantar nova rede corporativa	DI	DA, DG, DF	3	
A6	Instalar rede wireless nas unidades judiciais	DI	DA, DG, DF	3	
A7	Implantar salas de videoconferência	DI	DA, DE	3	
A8	Gerenciar upgrades e expansões no Datacenter	DI	DA, DF	3	
A9	Instalar kits de gravação de audiência nas varas	DI	DA, DF	3	
A10	Instalar kits de depoimento sem dano	DI	DA, DF	2	
META 2 - Garantir a eficiência operacional da TI					
A1	Aprovar resolução com alteração da estrutura organizacional da TI	DI	PLENO	1	Conhecimento dos processos da TI, gestão de Pessoas e Governança de TI (Cobit 4.1).
A2	Aprovar criação de cargos para TI e nomear servidores	DI	PLENO	1	
A3	Implantar metodologia de gerenciamento de projetos	DI	-	2	
A4	Executar Plano de Capacitação da TI	DI	-	2	
A5	Implantar serviços de monitoramento de TI	DI	-	4	
META 3 - Implantar processos de gestão de tecnologia da informação					
A1	Aprovar resolução sobre gestão de ativos de TI	DI	PLENO	1	Conhecimento em ITIL v3. Sistemas de apoio para operacionalizar os processos implantados. Pessoas capacitadas para implantar os processos e operar os sistemas.
A2	Implantar processo de gestão de incidentes baseado na ITIL	DI	-	2	
A3	Implantar processo de desenvolvimento de software	DI	-	2	
A4	Implantar processo de gestão de configuração baseado na ITIL	DI	-	4	
A5	Implantar processo de gestão de mudança baseado na ITIL	DI	-	4	
A6	Criar indicadores de desempenho da TI	DI	-	2	
META 4 - Promover a Segurança de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC)					
A1	Definir Normas Complementares de Segurança de TIC de acordo com a Política de Segurança da Informação	DI	CI	2	Conhecimento de gestão de segurança da informação, ISO
A2	Avaliar a necessidade de contratação de consultoria em segurança de TIC	DI	-	2	



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

Ação	Descrição da Ação	Responsável Principal	Demais Envolvidos	Pessoas de TI	Recursos Necessários
A3	Definir os controles de segurança da informação de TIC	DI	CI	2	27002, 27001, 27005, 15999,
A4	Implantar os controles definidos	DI	-	2	Política de Segurança de Informação do TJMA, Instrução Normativa 01/2008 - GSI
META 5 - Distribuir certificação digital para usuários do poder judiciário					
A1	Contratar fornecedor para emissão de certificados	DI	DA	1	Conhecimento em gestão de contratos, legislação específica (Lei 8.666/92, IN04/2010)
A2	Distribuir certificados	DI	-	2	
A3	Gerenciar renovação de certificados	DI	-	2	
META 6 - Garantir contratos de serviços de TI					
A1	Contratar e gerir serviço de manutenção de sistemas	DI	DA, DF, DG	2	Conhecimento em gestão de contratos, legislação específica (Lei 8.666/92, IN04/2010)
A2	Contratar e gerir serviço de <i>Service Desk</i>	DI	DA, DF, DG	2	
A4	Contratar e gerir serviço de manutenção de equipamentos	DI	DA, DF, DG	2	
A5	Contratar e gerir serviço de manutenção de redes	DI	DA, DF, DG	2	
A6	Gerir contrato de manutenção do Datacenter	DI	DA, DF, DG	2	
A7	Gerir contrato de outsourcing de impressão	DI	DA, DF	2	
META 7 - Implantar o Processo Judicial Eletrônico					
A1	Implantar o processo judicial eletrônico no 1º Grau em todas as comarcas	DI	-	5	Conhecimento de processo eletrônico, certificação digital e tramitação processual.
A2	Implantar processo judicial eletrônico no 2º Grau em todas as câmaras e no pleno	DI	-	5	
A3	Integrar PJe com Escritório Digital do CNJ	DI	-	2	
META 8 - Implantação do serviço de Data Warehouse e coleta de estatísticas					
A1	Levantar necessidades de informação	DI	-	2	Conhecimento em gestão de contratos, legislação específica (Lei 8.666/92, IN04/2010)
A2	Especificar solução de data warehouse	DI	-	2	
A3	Adquirir solução de data warehouse	DI	DA, DF, DG	1	
A4	Implantar solução de data warehouse	DI	-	2	
A5	Automatizar coleta de estatísticas no Jurisconsult	DI	-	2	
META 9 - Ampliação da participação da Comissão de Informática na Governança de TI					
A1	Elaborar resolução de Governança de TI	DI	CI	1	Conhecimento dos objetivos da criação e funcionamento de um Comitê de TI e Estratégias Gerais de Tecnologia da Informação – EGTI.
A2	Aprovar resolução de Governança de TI	DI	PLENO	1	
META 10 - Implantar serviços de telecomunicação utilizando voz sobre IP (VoIP)					
A1	Definir projeto de VoIP	DI	-	2	Conhecimento das necessidades de infraestrutura do TJMA
A2	Contratar solução	DI	DA, DF, DG	1	
A3	Realizar projeto piloto	DI	-	2	
A4	Implantar solução nas sedes do polos judiciais	DI	-	3	
META 11 - Desenvolver Selo Digital para as serventias					
A1	Definir projeto	DI	-	2	Conhecimento das necessidades de
A2	Desenvolver solução	DI	-	2	



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

Ação	Descrição da Ação	Responsável Principal	Demais Envolvidos	Pessoas de TI	Recursos Necessários
A3	Implantar Selo Digital	DI	-	2	infraestrutura do TJMA
META 12 - Melhoria da comunicação e divulgação de conhecimento em TI					
A1	Realizar levantamento de necessidades	DI	-	2	Conhecimento dos processos do TJMA e sistemas, de banco de dados e arquitetura de software.
A2	Planejar eventos	DI	ESMAM	2	
A3	Realizar eventos	DI	ESMAM	2	
META 13 - Modernização do pleno e câmaras para o processo eletrônico					
A1	Adequar pleno	DI	-	1	Conhecimento das necessidades de infraestrutura do TJMA
A2	Adequar câmaras cíveis	DI	-	1	
A3	Adequar câmaras criminais	DI	-	1	
META 14 - Modernizar e integrar sistemas de informação					
A1	Adequar sistemas ao novo CPC	DI	-	5	Conhecimento das necessidades de infraestrutura do TJMA
A2	Padronizar plataformas de arquitetura tecnológica	DI	-	2	
A3	Adotar plataforma de software livre em sistemas e bancos de dados	DI	-	2	
A4	Adotar novas tecnologias em sistemas de informação	DI	-	2	

Onde:

Ação	Identificador da ação.
Descrição da Ação	Descritivo das ações necessárias para o cumprimento da meta.
Responsável Principal	Responsável principal pela realização da ação, que responde pela sua execução.
Demais Envolvidos	Envolvidos que precisam realizar ações, mesmo que secundárias, para que a ação seja realizada com sucesso.
Pessoas de TI	Quantidade requerida de pessoas de TI para realização da ação.
Recursos Necessários	Recursos necessários para a ação (maior detalhamento pode ser visto no Plano de Pessoas e no Plano de Investimento e Custeio).

13 Plano de Pessoas

O objetivo do Plano de Pessoas é relacionar, diante das metas e ações do PDTIC, as necessidades especificamente relacionadas aos temas pessoal e capacitação.

Vale destacar que a capacitação objetiva o desenvolvimento dos servidores nas competências necessárias ao cumprimento das metas e ações do PDTIC. Estas por sua vez, estão alinhadas ao Planejamento Estratégico do TJMA para auxiliar no cumprimento dos objetivos e desafios da instituição.

A seguir são descritas as Ações de Pessoal, com seus respectivos custos (estimados em função da visão atual da abrangência das ações e serão revisto à medida que as ações forem sendo executadas), prazos, ações e metas relacionadas no PDTIC. A quantidade prevista de pessoas é uma estimativa de necessidade mínima de pessoas, que deverá ser reavaliada no momento da execução das ações.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

Tabela 10 – Plano de Pessoas do PDTIC

Meta	Descrição das Ações de Pessoal	Ações Relacionadas	Quantidade	Prazo	Custo
META 1 - Aperfeiçoar a infraestrutura de TI para atender as demandas da organização					
M1	Treinamento Técnico – Videoconferência	A7	3	Dez/2017	R\$ 18.000,00
M1	Treinamento Técnico – Rede Wireless	A9	10	Dez/2017	R\$ 18.000,00
META 2 - Garantir a eficiência operacional da TI					
M2	Treinamento em COBIT 5.0	A4	10	Dez/2018	R\$22.000,00
M2	Treinamento em Gestão de Ativos com base na NBR ISO 55000 / 55001 / 55002	A4	5	Dez/2017	R\$ 12.500,00
M2	Treinamento em Operação de áudio	A4	3	Dez/2018	R\$ 10.500,00
M2	Treinamento em Metodologia Ágil	A4	10	Dez/2016	R\$ 26.000,00
M2	Treinamento em Arquitetura Orientada a Serviços - SOA	A4	10	Dez/2018	R\$ 7.500,00
M2	Treinamento em Oracle Database 11g: Administração	A4	4	Dez/2018	R\$ 27.500,00
M2	Treinamento em PostgreSQL Formação Completa	A4	4	Dez/2018	R\$12.000,00
M2	Treinamento em MS-SQL-SERVER 2016 R2	A4	4	Dez/2019	R\$18.000,00
M2	Treinamento em Enterprise Architect	A4	10	Dez/2019	R\$32.000,00
M2	Treinamento em Arquitetura e Design de Projetos Java	A4	10	Dez/2020	R\$15.000,00
M2	Treinamento em Desenvolvimento Web Avançado com JQuery, CSS3, HTML5	A4	10	Dez/2020	R\$28.000,00
M2	Treinamento em Desenvolvimento Web Avançado com PHP	A4	10	Dez/2020	R\$18.000,00
M2	Treinamento em Desenvolvimento para Mobiles via Tecnologias não Proprietárias, como HTML5	A4	10	Dez/2020	R\$18.000,00
M2	Treinamento em Desenvolvimento para plataforma IOS	A4	6	Dez/2020	R\$18.000,00
M2	Treinamento em Ferramentas de Desenvolvimento e Integração Contínua (Jenkins, Githorius + Git e Maven)	A4	6	Dez/2019	R\$18.000,00
M2	Cursos de Ferramentas de Teste	A4	10	Dez/2019	R\$15.000,00
M2	Treinamento em BI Pentaho - Implantação, Otimização e Administração – Ferramenta de Business Intelligence	A4	10	Dez/2019	R\$15.000,00
M2	Treinamento em Conceitos, Administração e Melhores Práticas em SVN	A4	4	Dez/2017	R\$15.000,00
M2	Treinamento em VMWARE vSphere: Optimize and Scale V6	A4	6	Dez/2017	R\$18.000,00
M2	Treinamento em vSphere: Troubleshooting Workshop V6	A4	6	Dez/2017	R\$18.000,00
M2	Treinamento em SAMBA4	A4	10	Dez/2016	R\$22.000,00
M2	MS3155 - Formação Intensiva OFICIAL Windows Server 2012	A4	4	Dez/2016	R\$11.000,00
M2	MS3155 - Formação em Analista de Segurança da Informação	A4	6	Dez/2017	R\$11.000,00
M2	Treinamento de análise de desempenho em linux	A4	6	Dez/2017	R\$11.000,00
M2	Web server apache 2 - alta performance	A4	6	Dez/2017	R\$11.000,00
M2	Introdução e Prática da Infraestrutura de Redes	A4	8	Dez/2017	R\$11.000,00



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

Meta	Descrição das Ações de Pessoal	Ações Relacionadas	Quantidade	Prazo	Custo
Internas					
M2	Windows Operating System Fundamentals	A4	8	Dez/2018	R\$ 10.400,00
M2	Qualidade Total no Atendimento	A4	8	Dez/2017	R\$ 10.400,00
META 3 - Implantar processos de gestão de tecnologia da informação					
M5	Treinar pessoal em ITIL	A1-A8	4	Dez/2017	R\$14.700,00
M5	Treinar pessoal em Gestão de Projetos	A2	8	Dez/2017	R\$ 10.400,00
M5	Treinar pessoal em Cobit	A2	8	Dez/2017	R\$ 14.400,00
M5	Treinamento em Gestão de Pessoas	A2	5	Dez/2017	R\$ 10.000,00
META 4 - Promover a Segurança de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC)					
M4	Treinar pessoal em gestão de segurança da informação, ISO 27002, 27001, 27005, 15999.	A1-A5	6	Dez/2017	A definir**
META 6 - Garantir contratos de serviços de TI					
M6	Disseminar aspectos de Governança de TI (Cobit 4.1), Legislação específica (Lei 8.666/92, IN04/2010).	A1-A6	3	Dez/2017	A definir**
META 7 - Implantar o Processo Judicial Eletrônico					
M7	Disseminar conhecimento de PJe na equipe	A1-A3	3	Dez/2017	A definir**

* A ação de disseminação pode se relacionar com uma simples multiplicação interna (sem custo) como reuniões, fóruns e treinamentos internos ou pode gerar uma contratação de treinamento externo específico. Essa avaliação será feita ao longo do ciclo do PDTIC, onde ocasionalmente será revisada a coluna de custo caso se aplique.

** O conhecimento das normas referenciadas poderá ser tratado pelo escopo do curso de ITIL.

*** Embora alguns treinamentos já estejam previstos, esta meta possui uma ação inicial de estudar as tecnologias e arquiteturas a serem padronizadas na TI do TJMA. Dessa forma, só será possível definir precisamente o plano completo de treinamentos e o devido custo, após a conclusão dessa ação.

Onde:

ID Meta	Identificador da meta que deu origem a ação.
Descrição das Ações de Pessoal	Descritivo da ação de pessoal ou treinamento.
Ações Relacionadas	Ações do PDTIC que deram origem as ações de pessoal ou treinamento.
Quantidade	Número de pessoas alocadas (estimativa mínima) na tarefa ou número de pessoas a serem treinadas.
Prazo	Prazo de conclusão das atividades de pessoal ou treinamento
Custo	Custo estimado das ações de pessoal ou treinamento

14 Plano de Investimento e Custeio

No Plano de Investimento e Custeio são relacionados os investimentos em equipamentos, software, treinamentos, aquisições, contratações, entre outros necessários à manutenção e expansão dos serviços de TI no TJMA, de acordo com o Plano de Metas e Ações.

A tabela abaixo apresenta as aquisições necessárias para o cumprimento das metas estabelecidas neste PDTIC. Importante ressaltar que os valores demonstrados são estimados e serão reavaliados a cada revisão do PDTIC. Ao final da tabela é apresentada uma legenda com o descritivo dos campos da tabela.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO
Tabela 11 – Plano de Investimento e Custeio do PDTIC

META	DESCRIÇÃO	TIPO	2016	2017	2018	2019	2020
M1	Aquisição de equipamentos de informática	Investimento	R\$ 2.735.200,00	R\$ 3.318.750,00	R\$ 3.318.750,00	R\$ 3.318.750,00	R\$ 3.318.750,00
	Outsourcing de impressão	Custeio	R\$ 4.263.376,20				
	Serviço de rede corporativa (INFOVIA)	Custeio	R\$ 8.000.000,00	R\$ 12.000.000,00	R\$ 12.000.000,00	R\$ 12.000.000,00	R\$ 12.000.000,00
	Ampliação de rede wireless no TJMA	Investimento	R\$ -	R\$ 180.000,00	R\$ 180.000,00	R\$ 180.000,00	R\$ 180.000,00
	Modernização do Datacenter	Investimento	R\$ 500.000,00				
	Implantação do serviço de videoconferencia	Investimento	R\$ -	R\$ 1.500.000,00	R\$ 1.500.000,00	R\$ 1.500.000,00	R\$ -
	Implantação de kits de depoimento sem dano	Investimento	R\$ 208.894,60				
	Implantação de rede wireless nas unidades	Investimento	R\$ -	R\$ 54.000,00	R\$ 54.000,00	R\$ 54.000,00	R\$ 54.000,00
M2	Aumento quantitativo do quadro de servidores de TI	Custeio	R\$ 322.000,00	R\$ 322.000,00	R\$ 322.000,00	R\$ 322.000,00	R\$ -
	Treinamentos	Custeio	R\$ 37.000,00	R\$ 152.400,00	R\$ 89.900,00	R\$ 98.000,00	R\$ 97.000,00
M3	Livros do ITIL e COBIT	Investimento	R\$ -	R\$ 1.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
M4	Aquisição de normas da ISO 27002, 27001, 27005, 15999	Investimento	R\$ -	R\$ 1.600,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
M6	Serviço de manutenção de rede lógica	Custeio	R\$ -	R\$ 1.800.000,00	R\$ 1.800.000,00	R\$ 1.800.000,00	R\$ 1.800.000,00
	Serviço de manutenção de sistemas	Custeio	R\$ 4.500.000,00				
	Manutenção do Datacenter	Custeio	R\$ 518.270,40				
	Contratos de garantia de equipamentos	Custeio	R\$ 1.306.284,82				
	Contratação de <i>Service Desk</i>	Custeio	R\$ 2.376.151,47				
M7	Implantação do Processo Eletrônico	Custeio	R\$ 440.000,00	R\$ 440.000,00	R\$ 440.000,00	R\$ -	R\$ -
M10	Aquisição de solução de VoIP	Investimento	R\$ -	R\$ 1.450.000,00	R\$ 1.450.000,00	R\$ 1.450.000,00	R\$ -
M13	Modernizar Pleno e demais órgãos julgadores do TJ	Investimento	R\$ 1.020.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL			R\$ 26.227.177,48	R\$ 34.892.727,48	R\$ 34.827.627,48	R\$ 34.395.727,48	R\$ 31.122.727,48



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

15 Plano de Gestão de Riscos

Riscos são eventos ou condições incertas que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo da meta/ação dos planos do PDTIC.

O primeiro passo desse plano foi a aprovação dos critérios de aceitação de riscos pela Comissão de Informática do TJMA. Depois foram identificados os riscos, elaborados planos de ação (ações de prevenção) e planos de contingência para tratamento dos riscos de acordo com critérios de aceitação pré-estabelecidos.

15.1 Critérios de Aceitação de Riscos

É importante ter um ponto de corte, um limite de tolerância a riscos que a organização está disposta a aceitar. São os chamados critérios de aceitação de riscos.

Para cada risco a ser identificado é adotada uma estratégia de tratamento e resposta ao risco. São estratégias possíveis de respostas às ameaças e/ou oportunidades:

Aceitar: não fazer nada previamente. Os riscos se enquadram nos critérios de aceitação e ficam em observação, sem ação pré-definida. Pode envolver criar um plano de contingência, para o caso do risco ocorrer (Aceitação ativa).

Eliminar: eliminar a ameaça eliminando a sua causa (por exemplo, retirar uma tarefa do PDTIC ou afastando uma pessoa da atividade). Esse é o critério a ser utilizado para risco não toleráveis pela organização.

Mitigar: minimizar os impactos negativos e a probabilidade do risco ocorrer, reduzindo sua criticidade e tornando-o um risco menor.

Transferir: tornar outra parte responsável pelo risco, como por exemplo, contratando seguros ou terceirizando trabalhos.

Explorar: em caso de oportunidades (riscos positivos) determinarem ações para maximizar as possibilidades de um risco ocorrer e otimizar seu impacto caso ele ocorra.

Os critérios de Aceitação de Riscos representam o critério de tolerância a riscos ou limites dos riscos que a organização está disposta a aceitar. Por exemplo: “um risco que afete a reputação da organização não será tolerado, logo precisa ser tratado”.

De posse dos Planos Específicos (Plano de Metas, Planos de Ações, Plano de Pessoal, Investimento e Custeio), estabelecem-se os critérios de aceitação de riscos, onde indica o grau de sensibilidade e, por consequência, de tolerância aos principais riscos conhecidos.

Essa decisão norteará as atividades subsequentes de identificação dos riscos, a avaliação das ações planejadas e a concepção de novas ações destinadas a mitigar os riscos existentes (medida preventiva) ou a tratar os resultados das ocorrências impactantes (medida de contingência).

Outro aspecto importante é definir a categoria do risco. A categorização do risco identifica a área de conhecimento à qual o risco é aplicável. Esse atributo é importante para que o gerenciamento de riscos possa ser realizado de forma unificada para cada categoria.

A tabela a seguir apresenta as categorias de risco e os critérios de aceitação de risco.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

Tabela 12 – Critérios de Aceitação de Riscos

Categoria de Risco	Descrição	Critério de Aceitação
Recursos Humanos	Riscos relacionados à adequação dos recursos humanos em termos de número (falta de pessoal de TI), conhecimentos, habilidades e experiência necessárias para execução da meta ou ação.	Somente serão aceitos quando não houver possibilidade de realocação de pessoas, redefinição das prioridades, terceirização do serviço ou extensão dos prazos.
Orçamentário	Riscos relativos à falta, corte ou não aprovação de recursos orçamentários e/ou financeiros necessários para execução da meta ou ação.	Somente serão aceitos quando não houver condições de execução da meta / ação por equipe interna e os recursos existentes.
Externo	Riscos externos ao controle direto da DIA, mas que ainda assim podem afetar o sucesso das metas e ação (dependência de outras áreas do TJMA, reestruturação organizacional, suporte organizacional, mudanças na gestão, mercado e tecnologias etc.)	Os riscos externos podem ser aceitos, pois independem de ação direta da DIA.
Operacional	Riscos que afetam o desempenho e a qualidade das atividades operacionais de TI.	Os riscos devem ser mitigados, transferidos, eliminados ou explorados, pois não poderão ser aceitos.
Reputação	Riscos que podem afetar a imagem da organização.	Os riscos devem ser mitigados, transferidos, eliminados ou explorados, pois não poderão ser aceitos.

15.2 Identificação e Tratamentos dos Riscos

A identificação dos riscos foi feita por meio de reuniões usando o método de *brainstorm*, com a participação do coordenador geral de TI e de todos dos coordenadores das áreas da TI e a equipe do PDTIC. Para cada Meta foram identificados os riscos relevantes, sua descrição, categoria, probabilidade e impacto, considerando o grupo de ações definido para aquela meta.

Para a definição das probabilidades e impactos foram utilizados os seguintes critérios:

Tabela 13 – Classificação de Probabilidade de Riscos

Pontos	Probabilidade
5	Iminente (> 80%)
4	Muito Provável (60% a 80%)
3	Provável (40% a 60%)
2	Pouco Provável (20% < 40%)
1	Improvável (< 20%)



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

Tabela 14 – Classificação de Impacto dos Riscos *

Pontos	Impacto	Critérios de classificação (riscos negativos)
5	Muito Alto	Risco cujo impacto impede a execução da meta / ação
4	Alto	Impacta seriamente as condições de prazo, custo, escopo ou recursos
3	Médio	Impacta as condições as condições de prazo, custo, escopo ou recursos humanos (entre 15% e 25%), mas não impede a execução da meta / ação
2	Baixo	Impacta as condições de prazo, custo, escopo ou recursos humanos (entre 5% e 15%). Claramente há contornos que permitem a execução da
1	Muito Baixo	Impacta as condições de prazo, custo, escopo ou recursos humanos (<

* Como não foram identificados riscos positivos, os critérios de impacto para os mesmos serão definidos em revisões posteriores do PDTIC, caso seja identificado algum risco positivo.

Os riscos identificados possuem um atributo chamado de Exposição do Risco. A Exposição é o resultado da multiplicação de Probabilidade x Impacto. O resultado dessa operação possui valores possíveis de 1 a 25. Dessa forma os riscos se enquadram de acordo com a matriz abaixo. Foram definidos que os riscos de exposição inferior a sete possuem exposição Baixa, entre 7 e 14 possuem exposição Média e acima de 14 exposição Alta.

Figura 6 – Matriz de Exposição dos Riscos

Prob.					
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5 Imp.

O plano de tratamento dos riscos, foi elaborado, assim como na Identificação dos Riscos, em reuniões de *brainstorm* com todos os coordenadores de TI e a equipe do PDTIC.

Para cada risco identificado e priorizado na etapa anterior, foram aplicados os “Critérios de Aceitação de Riscos” e, em seguida, definidas medidas preventivas e/ou de contingência.

A tabela a seguir contém os riscos do PDTIC identificados e o respectivo plano de tratamento:



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

Tabela 15 – Riscos Identificados e Plano de Tratamento

ID	Riscos	Categoria	Probabilidade	Impacto	Exposição	Estratégia	Plano de Ação	Plano de Contingência	Observação
META 1 - Garantir a Infraestrutura de TI para atender as demandas da organização									
R1	Falta de recursos financeiros	Orçamentário	Muito Provável	Muito Alto	20	Alta	Aceitar		
R2	Licitação deserta	Externo	Pouco Provável	Alto	8	Média	Mitigar		Renegociar os prazos de contratação e revisar editais
META 2 - Garantir a eficiência operacional da TI									
R3	Falta de recursos financeiros	Orçamentário	Muito Provável	Muito Alto	20	Alta	Aceitar		
META 3 - Implantar processos de gestão de tecnologia da informação									
R4	Falta de recursos financeiros	Orçamentário	Muito Provável	Muito Alto	20	Alta	Aceitar		
R5	Falta de conhecimento e experiência nos processos do ITIL	Recursos Humanos	Muito Provável	Alto	16	Alta	Mitigar	Realizar treinamentos de ITIL	Renegociar os prazos das ações. Reduzir os serviços relacionados ao setor. Não implementar todos os controles definidos.
R6	Falta de pessoal para a definição e implantação dos processos	Recursos Humanos	Provável	Moderado	9	Média	Mitigar	Realização de treinamentos nas normas relacionadas, legislações e processos específicos.	Renegociar os prazos das ações. Reduzir os serviços relacionados ao setor. Não implementar todos os controles definidos.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

ID	Riscos	Categoria	Probabilidade	Impacto	Exposição	Estratégia	Plano de Ação	Plano de Contingência	Observação
META 4 - Promover a Segurança de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC)									
R7	Falta de pessoal para a realização dos trabalhos de segurança da informação	Recursos Humanos	Iminente	Muito Alto	25	Alta	Mitigar	Solicitar realocação de recursos humanos para gestão de segurança de TI. Avaliar possibilidade de contratação de consultoria e terceirização da operação de segurança de TI.	Reduzir os serviços relacionados ao setor. Não implementar todos os controles definidos.
R8	Falta de conhecimento específico pela equipe responsável	Recursos Humanos	Muito Provável	Alto	16	Alta	Mitigar	Realização de treinamentos nas normas relacionadas, legislações e processos específicos.	Renegociar os prazos das ações. Reduzir os serviços relacionados ao setor. Não implementar todos os controles definidos.
R9	Falta de conscientização das demais áreas quanto à segurança da informação	Externo	Provável	Alto	12	Média	Mitigar	Disponibilizar sugestões e canais de divulgação de informação para o Comitê de Informática	Solicitar ação efetiva do Comitê de Informática.
R10	Falta de apoio da Comissão de Informática para as definições a serem feitas e controles de TI a serem implementados	Externo	Pouco Provável	Alto	8	Média	Mitigar	Realizar reuniões de conscientização com o Comitê de Informática a respeito das ações que envolvem a TI	
META 5 - Distribuir certificação digital para usuários do poder judiciário									
R11	Falta de recursos financeiros	Orçamentário	Pouco Provável	Muito Alto	20	Alta	Aceitar		
META 6 - Garantir contratos de serviços de TI									



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

ID	Riscos	Categoria	Probabilidade	Impacto	Exposição	Estratégia	Plano de Ação	Plano de Contingência	Observação
R12	Falta de recursos financeiros	Orçamentário	Muito Provável	Muito Alto	20	Alta	Aceitar		
R13	Pouco conhecimento e experiência na legislação vigente para contratação de TI (IN04/2010)	Recursos Humanos	Iminente	Muito Alto	20	Alta	Mitigar	Obter junto à administração servidores de outras áreas com perfil de TI que possam apoiar as atividades da TI para permitir a realização das contratações.	
META 7 - Implantar o Processo Judicial Eletrônico									
R14	Falta de pessoal para a implantação do Processo Eletrônico	Recursos Humanos	Iminente	Muito Alto	20	Alta	Mitigar	Renegociar os prazos dos projetos e atendimento das demandas.	
R15	Falta de apoio dos usuários finais para a implantação do Processo de Software	Externo	Provável	Baixo	6	Baixa	Mitigar	Realizar apresentações de conscientização do papel dos usuários no processo de software.	No caso de não seguimento do processo pelo usuário não haverá atendimento da demanda, perdendo priorização.
META 8 - Implantação do serviço de Data Warehouse									
R16	Falta de pessoal para a implantação	Recursos Humanos	Iminente	Muito Alto	20	Alta	Mitigar	Renegociar os prazos dos projetos e atendimento das demandas.	
R17	Falta de recursos financeiros	Orçamentário	Muito Provável	Muito Alto	20	Alta	Aceitar		



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

ID	Riscos	Categoria	Probabilidade	Impacto	Exposição	Estratégia	Plano de Ação	Plano de Contingência	Observação
R18	Falta de conhecimento específico pela equipe responsável	Recursos Humanos	Muito Provável	Alto	16	Alta	Mitigar	Realização de treinamentos	Renegociar os prazos das ações. Reduzir os serviços relacionados ao setor. Não implementar todos os controles definidos.
META 9 - Ampliação da participação da Comissão de Informática na Governança de TI									
R19	Falta de apoio da alta administração do TJMA	Externo	Pouco Provável	Muito Alto	10	Média	Mitigar	Realizar reuniões de conscientização com a diretoria.	
META 10 - Implantar serviços de telecomunicação utilizando voz sobre IP (VoIP)									
R20	Ausência de pessoal para implementar as ações necessárias	Operacional	Iminente	Muito Alto	25	Alta	Mitigar	Avaliar a possibilidade de utilizar serviço terceirizado. Aprovar junto à administração a prioridade de alocação dos recursos para a realização do estudo em detrimento das demais atividades das coordenações da TI	Renegociar os prazos das ações.
R21	Falta de recursos financeiros	Orçamentário	Muito Provável	Muito Alto	20	Alta	Aceitar		
META 11 - Desenvolver Selo Digital para as serventias									
R21	Ausência de pessoal para implementar as ações necessárias	Operacional	Iminente	Muito Alto	25	Alta	Mitigar	Avaliar a possibilidade de utilizar serviço terceirizado. Aprovar junto à administração a prioridade de alocação dos recursos para a realização do estudo em detrimento das demais atividades das coordenações da TI	Renegociar os prazos das ações.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

ID	Riscos	Categoria	Probabilidade	Impacto	Exposição	Estratégia	Plano de Ação	Plano de Contingência	Observação
R22	Falta de recursos financeiros	Orçamentário	Muito Provável	Muito Alto	20	Alta	Aceita		
META 12 - Melhoria da comunicação e divulgação de conhecimento em TI									
R23	Ausência de pessoal para implementar as ações necessárias	Operacional	Iminente	Muito Alto	25	Alta	Mitigar	Avaliar a possibilidade de utilizar serviço terceirizado. Aprovar junto à administração a prioridade de alocação dos recursos para a realização do estudo em detrimento das demais atividades das coordenações da TI	Renegociar os prazos das ações.
META 13 - Modernização do pleno e câmaras para o processo eletrônico									
R24	Ausência de pessoal e qualificação para implementar as ações necessárias	Recursos Humanos	Iminente	Muito Alto	25	Alta	Mitigar		Renegociar os prazos das ações.
R25	Falta de recursos financeiros	Orçamentário	Muito Provável	Muito Alto	20	Alta	Aceitar		
META 14 - Modernizar e integrar sistemas de informação e serviços									
R26	Falta de recursos financeiros	Orçamentário	Muito Provável	Muito Alto	20	Alta	Aceitar		
R27	Ausência de pessoal e qualificação para implementar as ações necessárias	Recursos Humanos	Iminente	Muito Alto	25	Alta	Mitigar		Renegociar os prazos das ações.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

Onde

ID	Identificador do risco.
Riscos	Descritivo dos riscos.
Categoria	Categoria de cada risco identificado.
Probabilidade	Probabilidade estimada de um risco ocorrer.
Impacto	Impacto estimado se um risco ocorrer.
Exposição	Probabilidade multiplicada pelo Impacto.
Estratégia	Atitude a ser tomada em relação ao risco.
Plano de Ação	Ações a serem executadas na tentativa de evitar que o risco efetivamente aconteça.
Plano de Contingência	Ações a serem executadas após o acontecimento do risco, na intenção de diminuir os
Observação	Consequências importantes caso ocorra um risco.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

16 Plano Financeiro

O Plano Financeiro é um resumo executivo das estimativas de investimentos e custeio necessárias à área de TI para cumprimento das metas deste PDTIC. Essas estimativas foram retiradas do Plano de Investimento e Custeio. Importante ressaltar que os valores demonstrados são estimados e serão reavaliados a cada revisão do PDTIC. Este resumo será a base para a elaboração da proposta orçamentária anual da área de TI do TJMA.

Segundo o levantamento realizado por meio do Plano de Investimento e Custeio e dos custos do funcionamento operacional da área de TI, o recurso necessário para atendimento de todas as metas do PDTIC é R\$ 161.465.987,41 (cento e sessenta e um milhões, quatrocentos e sessenta e cinco mil, novecentos e oitenta e sete reais e quarenta e um centavos). Sendo esse valor executado conforme a tabela a seguir:

Tabela 16 – Plano Financeiro do PDTIC

META	2016		2017		2018		2019		2020		TOTAL
M1	R\$	15.707.470,80	R\$	22.025.020,80	R\$	22.025.020,80	R\$	22.025.020,80	R\$	20.525.020,80	R\$ 102.307.553,99
M2	R\$	359.000,00	R\$	474.400,00	R\$	411.900,00	R\$	420.000,00	R\$	97.000,00	R\$ 1.762.300,00
M3	R\$	-	R\$	1.000,00	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$ 1.000,00
M4	R\$	-	R\$	1.600,00	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$ 1.600,00
M6	R\$	8.700.706,68	R\$	10.500.706,68	R\$	10.500.706,68	R\$	10.500.706,68	R\$	10.500.706,68	R\$ 50.703.533,42
M7	R\$	440.000,00	R\$	440.000,00	R\$	440.000,00	R\$	-	R\$	-	R\$ 1.320.000,00
M10	R\$	-	R\$	1.450.000,00	R\$	1.450.000,00	R\$	1.450.000,00	R\$	-	R\$ 4.350.000,00
M13	R\$	1.020.000,00	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$ 1.020.000,00
TOTAL		R\$ 26.227.177,48		R\$ 34.892.727,48		R\$ 34.827.627,48		R\$ 34.395.727,48		R\$ 31.122.727,48	R\$ 161.465.987,41



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

17 Conclusão

O Tribunal de Justiça do Maranhão tem passado por transformações positivas nos últimos tempos, como reestruturação interna, melhorias em seus instrumentos de planejamento estratégico, dentre outras. Com o advento de novas regulamentações governamentais, melhorias nos controles e acompanhamentos financeiros e orçamentários, principalmente sobre os gastos com serviços e recursos de TI, novos instrumentos formais de controle vêm sendo instituídos.

Considera-se o PDTIC como o primeiro passo para o alcance da missão da TI. Durante a elaboração do documento identificou-se os pontos fortes e fragilidades da área de TI, assim como as expectativas dos usuários em relação aos serviços disponibilizados. A partir da sua construção, percebeu-se a importância do planejamento das ações na área de TI, em consonância aos objetivos estratégicos do órgão. Também se considera fundamental a integração com as normatizações e orientações dos órgãos de controle específicos para TI.

O processo iniciado a partir da construção desse Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação no TJMA resultará em inúmeros benefícios. Esses benefícios serão percebidos tanto para aquisições de serviços e produtos, quanto nas ações de governança de TI. Este PDTIC norteará todas as ações e investimentos na Diretoria de Informática e Automação, assim como será o instrumento balizador para superação das expectativas das áreas de negócio do Poder Judiciário.