

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO 2016-2021

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA





Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia
Anexo da Portaria/Pres. nº634 de 17 de outubro de 2016

ANEXO
da
Portaria/Pres. nº 634, de 17 de outubro de 2016
Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação do
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia
2016-2021

Salvador - BA
2016



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia
Anexo da Portaria/Pres. nº634 de 17 de outubro de 2016

CONTROLE DE VERSÕES			
DATA	VERSÃO	DESCRIÇÃO	AUTOR
26/08/2016	0.1	Versão preliminar para homologação pelo CGTI	Equipe de apoio ao planejamento
	1.0	Versão homologada pelo CGTI	Equipe de apoio ao planejamento



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

MÁRIO ALBERTO SIMÕES HIRS

Presidente

JOSÉ EDIVALDO ROCHA ROTONDANO

Vice-Presidente

FÁBIO ALEXSANDRO COSTA BASTOS

Corregedor Regional Eleitoral

PATRÍCIA CERQUEIRA KERTZMAN SZPORER

Juíza

PAULO ROBERTO LYRIO PIMENTA

Juiz

MARCELO JUNQUEIRA AYRES FILHO

Juiz Ouvidor

GUSTAVO MAZZEI PEREIRA

Juiz

RUY NESTOR BASTOS MELLO

Procurador Regional Eleitoral



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

RAIMUNDO DE CAMPOS VIEIRA

Diretor-Geral
(Presidente do CGTI)

ADELMO DA CRUZ TEIXEIRA

Secretário de Gestão de Pessoas

ADRIANO MOTTA GALLO

Secretário de Gestão de Serviços

ANTÔNIO MOISÉS ALMEIDA BRAGA

Secretário de Gestão Administrativa

CARLA LUSTOSA PINTO DA SILVA

Secretária de Orçamento, Finanças e Contabilidade

CINTHIA ALMEIDA DA SILVEIRA

Secretária de Tecnologia da Informação

MARTA MARIA BARREIROS GAVAZZA DE BRANDÃO LIMA

Secretária Judiciária

RONALDO DA SILVA MOURA

Secretário da Corregedoria Regional Eleitoral

FABÍOLA MAZZEI PEREIRA VITÓRIO DA SILVA

Coordenadora de Planejamento, Estratégia e Gestão



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

CINTHIA ALMEIDA DA SILVEIRA

Secretária de Tecnologia da Informação
(Presidente da CTTI)

ANDRÉ LUIZ CAVALCANTI E CAVALCANTE

Coordenador de Suporte e Voto Informatizado

FLÁVIO DE SOUZA DIAS

Coordenador de Infraestrutura

ISABELA SILVA MENEZES PLESSIM

Coordenadora de Soluções Corporativas

RILSON BARROS DE ALMEIDA

Presidente da Comissão de Segurança da Informação



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

EQUIPE DE APOIO AO PLANEJAMENTO

**ANDRÉ LUIZ CAVALCANTI E CAVALCANTE
CHRISTIANY SUZART GUIMARÃES
FLÁVIO DE SOUZA DIAS
ISABELA SILVA MENEZES PLESSIM**

COLABORAÇÃO

Consultoria e Assessoria

G4F SOLUÇÕES CORPORATIVAS

Capa

FELISBERTO DA SILVA BULCÃO FILHO



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Sumário

APRESENTAÇÃO	10
CONCEITOS DE GOVERNANÇA E GESTÃO	11
O DOCUMENTO DO PETI	13
METODOLOGIA	14
REFERÊNCIAS	18
ENTENDENDO OS CONCEITOS	20
ORGANOGRAMA DA TI DO TRE-BA	23
RECURSOS DE PESSOAL DE TI	24
ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE TI	25
ANÁLISE DE AMBIENTES	26
AVALIAÇÃO DE RISCOS	29
MACROPROCESSOS DE TI	33
FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS DA TI DO TRE-BA	34
MAPA ESTRATÉGICO DA TI DO TRE-BA 2016-2021	35
PERSPECTIVAS DA TI DO TRE-BA	36
PERSPECTIVA CONTRIBUIÇÃO AO NEGÓCIO	37
PERSPECTIVA ORIENTAÇÃO AOS USUÁRIOS	40
PERSPECTIVA EXCELÊNCIA OPERACIONAL	41
PERSPECTIVA ORIENTAÇÃO AO FUTURO	46
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	47
PREMISSAS PARA EXECUÇÃO DO PETI	49
ESTRUTURA DE APOIO À GOVERNANÇA E GESTÃO DE TI	51
CONSIDERAÇÕES FINAIS	52



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Lista de Figuras

Figura 1. Relação entre governança e gestão. Fonte: Referencial Básico de Governança do TCU. ___	11
Figura 2. Cascata de responsabilidades dos níveis estratégico, tático e operacional. _____	12
Figura 3. Processo de elaboração do PETI do TRE-BA. _____	15
Figura 4. Organograma da área de tecnologia da informação do TRE-BA. _____	23
Figura 5. Estrutura de Governança e Gestão de TI do TRE-BA. _____	25
Figura 6. Macroprocessos da TI do TRE-BA. _____	33
Figura 7. Mapa Estratégico da área de tecnologia da informação do TRE-BA para o período de 2016 a 2021. _	35
Figura 8. Relação entre as perspectivas do BSC Corporativo e do BSC de TI. _____	36
Figura 9. Estrutura adequada para apoio à governança e gestão de TI do TRE-BA. _____	51
Figura 10. Resumo do Modelo de Capacidade de Processo do COBIT 5. _____	53

Lista de Tabelas

Tabela 1. Normativos, documentos e modelos de referência. _____	19
Tabela 2. Glossário. _____	22
Tabela 3. Força de trabalho da STI do TRE-BA (ano de 2016). _____	24
Tabela 4. Análise do ambiente interno do TRE-BA. _____	27
Tabela 5. Análise do ambiente externo ao TRE-BA. _____	28
Tabela 6. Escala de probabilidades de riscos. _____	29
Tabela 7. Escala de probabilidades de riscos. _____	29
Tabela 8. Matriz Probabilidades X Impactos. _____	31
Tabela 9. Criticidades resultantes das probabilidades e impactos dos riscos. _____	32
Tabela 10. Relacionamento entre os objetivos estratégicos de TI e os objetivos estratégicos institucionais do TRE-BA. _____	47
Tabela 11. Relacionamento entre os objetivos estratégicos de TI do TRE-BA e os objetivos estratégicos da ENTIC-JUD. _____	48



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Hoje é amplamente percebida a importância da governança no desenvolvimento e sobrevivência das organizações, como se observa, a título de exemplo, as rígidas exigências da BM&F Bovespa para adesão de uma empresa ao Novo Mercado¹. Apesar de a governança ser um tema que teve a sua primeira abordagem em estudos acadêmicos de Berle e Means em 1932, foi a partir da década de 1990 que seus conceitos atuais foram definidos, em função do histórico de crises financeiras (vide nota 2).

Desde então, a governança corporativa vem se disseminando com mais vigor nas organizações e, nos últimos anos, no setor público, a partir de recomendações e ações do Tribunal de Contas da União (TCU), dentre elas a publicação da primeira edição do Referencial Básico de Governança aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública².

Conforme a governança foi se consolidando no ambiente corporativo, começou a haver um desdobramento em governanças setoriais para dar foco maior em áreas estratégicas, como foi o caso da tecnologia da informação e comunicação (TIC). Vislumbrando a importância estratégica da TIC no contexto corporativo e do montante do orçamento envolvido, o TCU criou uma secretaria especializada, a Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação (Sefti), visando não somente fiscalizar o bom uso do orçamento e a gestão de recursos de TIC, mas também prover recomendações aos órgãos governantes superiores (OGS³), que “têm a responsabilidade por normatizar e fiscalizar o uso e a gestão de TI em seus respectivos segmentos da Administração Pública Federal” (voto do Acórdão 1.145/2011-TCU-Plenário).

Assim, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Órgão Governante Superior para o Poder Judiciário, passou a editar resoluções com vista a normatizar o uso e a gestão de TIC nos tribunais. A publicação recente de maior importância foi a Resolução nº 211/2015, que definiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) para o período de 2015 a 2020, revogando as Resoluções nºs 90/2009 e 99/2009. A ENTIC-JUD estabelece estratégias, indicadores e metas de medição para o cumprimento dos macrodesafios do Poder Judiciário, em especial o da “melhoria da infraestrutura e governança de TIC”.

Nessa senda, objetivando a formulação das estratégias de tecnologia da informação, em harmonia com o Planejamento Estratégico Institucional (PEI) do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (TRE-BA) para o período de 2016 a 2021 e, depois da publicação da Resolução nº 211/2015, com a ENTIC-JUD, foram efetuados trabalhos para elaboração do novo Planejamento Estratégico de TI (PETI) do TRE-BA e do Plano Diretor de TI (PDTI). Maior detalhamento das atividades, incluindo as etapas preliminares, pode ser visto no capítulo “Metodologia”.

Com isso, o Tribunal Regional Eleitoral da Bahia, a partir dos objetivos estratégicos e indicadores estabelecidos no novo Planejamento de TI, intensificará as ações iniciadas na vigência do PETI anterior, necessárias ao aprimoramento da sua estrutura de governança e gestão de TIC, resultando no incremento da qualidade dos serviços providos pela área.

¹ Segmento especial do mercado de ações do qual fazem parte apenas empresas que adotam, voluntariamente, práticas de governança corporativa adicionais às que são exigidas pela legislação brasileira.

² Visite <http://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca/entendendo-a-governanca/referencial-de-governanca>. Acessado em 30 de julho de 2016.

³ Segundo o TCU: ente público com atribuições normativas para orientar e fiscalizar outros entes na sua jurisdição.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

O TCU, em seu Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria, define a Governança no Setor Público como “um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para AVALIAR, DIRECIONAR E MONITORAR a gestão, com vista à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

Por sua vez, ainda segundo o referido Referencial Básico, à gestão cabe PLANEJAR, EXECUTAR, CONTROLAR e AGIR para, conforme a Norma NBR ISO/IEC 38500, “alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos pela direção da organização”. A gestão “está sujeita às diretrizes, às políticas e ao monitoramento estabelecidos pela governança corporativa” (NBR ISO/IEC 38500).



Figura 1. Relação entre governança e gestão. Fonte: Referencial Básico de Governança do TCU.

O termo *accountability* da figura é uma palavra original da língua inglesa, normalmente não traduzido em materiais didáticos sobre governança por não haver uma tradução exata para a língua portuguesa, mas pode ser entendido como “**responsabilidade com ética**, e que remete à obrigação de membros de um órgão administrativo ou representativo de **prestar contas** a instâncias controladoras ou a seus representados”⁴.

Os excelentes resultados oriundos das boas práticas da governança fizeram com que sua aplicação fosse estendida a setores dentro das organizações, tal como a Governança de TI, a Governança de Gestão de Pessoas e a Governança de Aquisições.

Para a Governança de TI, a NBR ISO/IEC 38500 preceitua seis princípios:

1. **Responsabilidade:** os indivíduos e grupos dentro da organização compreendem e aceitam suas responsabilidades com respeito ao fornecimento e demanda de TI. Aqueles responsáveis pelas ações também têm autoridade para desempenhar tais ações.
2. **Estratégia:** a estratégia de negócio da organização leva em conta as capacidades atuais e futuras de TI; os planos estratégicos para TI satisfazem as necessidades atuais e contínuas da estratégia de negócio da organização.

⁴ Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Accountability>. Acessada em 26/08/2016.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

3. **Aquisições:** as aquisições de TI são feitas por razões válidas, com base em análise apropriada e contínua, com tomada de decisão clara e transparente. Existe equilíbrio apropriado entre benefícios, oportunidades, custos e riscos, de curto e longo prazo.
4. **Desempenho:** a TI é adequada ao propósito de apoiar a organização, fornecendo serviços, níveis de serviço e qualidade de serviço, necessários para atender aos requisitos atuais e futuros do negócio.
5. **Conformidade:** a TI cumpre com toda a legislação e regulamentos obrigatórios. As políticas são claramente definidas, implementadas e fiscalizadas.
6. **Comportamento Humano:** as políticas, práticas e decisões de TI demonstram respeito pelo comportamento humano, incluindo as necessidades atuais e futuras de todas as “pessoas no processo”.

Ainda conforme a Norma, convém que os dirigentes governem a TI através de três tarefas principais:

- a) Avaliar o uso atual e futuro da TI;
- b) Orientar a preparação e a implementação de planos e políticas para assegurar que o uso da TI atenda aos objetivos do negócio (direcionar);
- c) Monitorar o cumprimento das políticas e o desempenho em relação aos planos.

Assim, tem-se a cascata de responsabilidades do nível estratégico, passando pelo tático e encerrando no nível operacional, representada na figura a seguir:

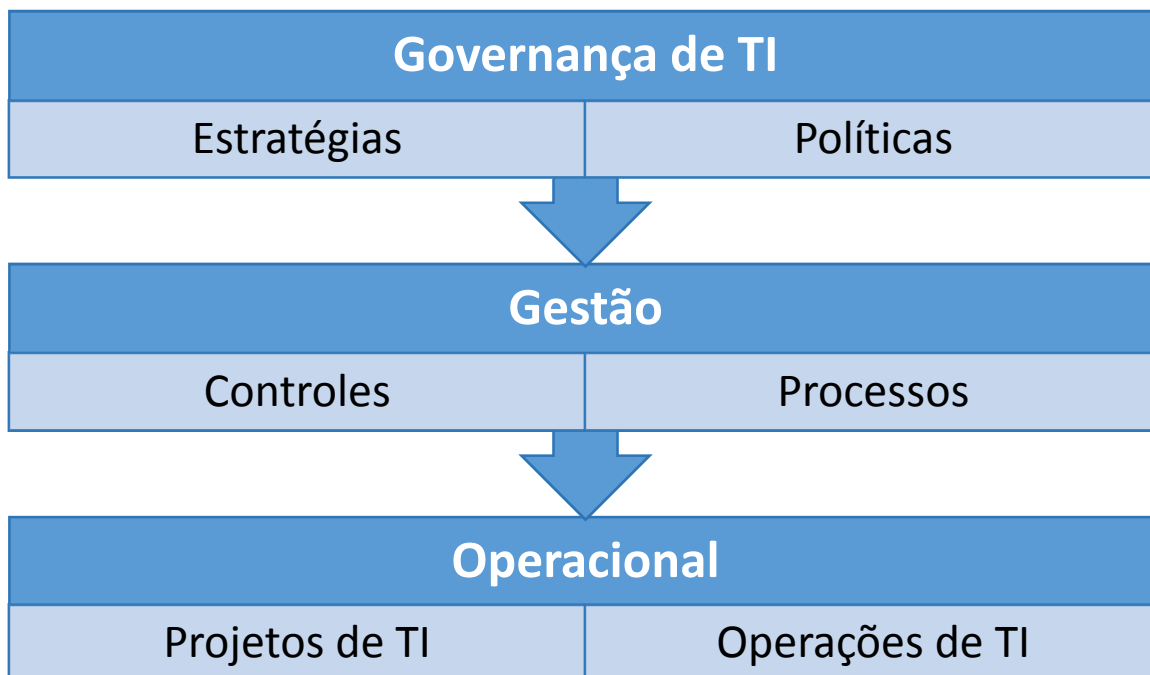


Figura 2. Cascata de responsabilidades dos níveis estratégico, tático e operacional.

O perfeito entendimento desses conceitos é fundamental para o estabelecimento de um sistema de governança e gestão de TI no TRE-BA.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Desdobramento do PETI

Os direcionadores aqui estabelecidos abrangem toda a Justiça Eleitoral baiana em função do caráter estratégico da tecnologia da informação para o cumprimento da missão e dos objetivos principais do Órgão. As diretrizes estratégicas de tecnologia da informação se desdobrarão no Plano Diretor de TI, no qual estarão detalhadas ações referentes à infraestrutura, sistemas e recursos de TI e previsão orçamentária para execução das iniciativas, projetos e capacitações necessárias ao cumprimento dos objetivos estratégicos de TI.

Vigência do PETI

O PETI estará vigente no período de 2016 a 2021, em linha com a vigência do Planejamento Estratégico Institucional, podendo ocorrer revisões quando necessárias.

Aprovação e Publicação

Este Planejamento está dividido em dois documentos: o PETI propriamente dito, contendo os fundamentos estratégicos e os objetivos relacionados; e o Caderno de Indicadores e de Metas de Medição para acompanhamento do cumprimento dos objetivos estratégicos definidos.

A versão preliminar do PETI elaborada pela equipe de apoio ao planejamento será apresentada ao CGTI para homologação. Uma vez homologada, será submetida à Corte do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia como anexo da minuta de resolução que instituirá o planejamento estratégico de tecnologia da informação.

O Caderno de Indicadores e de Metas de Medição será submetido apenas ao CGTI para aprovação, de modo a tornar mais flexíveis os ajustes nos indicadores para o atingimento das metas ao longo da execução do Planejamento.

Após a aprovação da resolução, os documentos serão publicados nos Portais Intranet e Internet do TRE-BA.

Versionamento

As versões preliminares seguirão o padrão 0.X, onde X representa o incremento sequencial a partir do numeral 1. A primeira versão preliminar da equipe de apoio ao planejamento tem o nome PETI_TRE-BA_2016-2021_Versao_0.1. Em caso de ajustes solicitados pelo CGTI, a nova versão passará a ser 0.2. Os incrementos de versão preliminar ocorrerão até a que for aprovada pela Corte do Tribunal.

O primeiro documento aprovado e publicado manterá o mesmo nome, alterando-se a versão para 1.0. A partir daí, em caso de revisão do PETI, a equipe de apoio ao planejamento apresentará versões preliminares no padrão 1.X, onde X é o incremento sequencial a partir do numeral 1. O documento revisado, aprovado e publicado será identificado como versão 2.0. Os mesmos passos serão seguidos para as revisões subsequentes, sempre incrementando os numerais, sendo que o numeral à direita do caractere de ponto indica versão preliminar e o numeral à esquerda, a nova versão aprovada.

O mesmo ocorrerá com o Caderno de Indicadores e de Metas de Medição.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

No intuito de aperfeiçoar a Governança de TI e elaborar o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) para o novo ciclo (2016-2021), por meio de métodos e processos de trabalho guiados por profissional capacitado, o Tribunal Regional Eleitoral da Bahia contratou empresa especializada para prestar consultoria e assessoria no desenvolvimento das atividades relacionadas. A contratação especificou projeto dividido em fases e etapas para entrega de três produtos principais: o Plano de Elevação da Capacidade em Governança de TI; o PETI; e o PDTI. Foi prerrogativa da contratação que os trabalhos se realizassem baseados no COBIT 5 e no Guia de Elaboração de PDTI do SISP⁵.

A seguir tem-se a descrição resumida das fases e etapas do projeto.

Plano de Elevação da Capacidade em Governança de TI

A entrega deste produto envolveu, inicialmente, atividades de conscientização e sensibilização da Alta Administração acerca da Governança de TI e sua importância para o Órgão, bem como de alinhamento do conhecimento do tema às equipes táticas e operacionais de TI e de apoio ao planejamento, por meio de *workshops* e treinamentos.

Logo depois se iniciou a fase de diagnóstico da capacidade atual do TRE-BA em Governança de TI com a aplicação de pesquisa contendo questões específicas para cada público-alvo, segmentada em usuários dos serviços de TIC, áreas de negócio e de tecnologia da informação e Alta Administração (incluindo membros da Corte). A avaliação da capacidade em Governança de TI se fundamentou em 25 (vinte e cinco) processos do COBIT 5 e seus respectivos objetivos de controle, pertencentes aos cinco domínios, divididos em governança e gestão de TI. A etapa seguinte foi a definição da capacidade almejada em Governança de TI com identificação e análise de lacunas (*gaps*) entre o estado atual e o estado-alvo sugerido pela Consultoria. O passo seguinte foi o estabelecimento das ações prioritizadas para a elevação da capacidade por meio de análise SWOT⁶, proposta de diretrizes estratégicas e cronograma para implementação das ações.

O plano de elevação da capacidade em Governança de TI contemplou a estrutura analítica do projeto, relação de dependência e prioridade, diagrama de rede, definição de grandes marcos, plano de mudança cultural e principais riscos à sua implementação.

⁵ SISP: Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação. Sistema instituído com o objetivo de gerir os recursos de informação da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. O órgão central do Sistema é o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Seus documentos têm se tornado modelos no setor público de modo geral. (<http://www.sisp.gov.br>)

⁶ Análise SWOT: acrônimo de *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Ferramenta clássica da área de administração para análise dos ambientes interno e externo das organizações para apoiar o desenvolvimento de planejamentos estratégicos.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Planejamento Estratégico de TI

Fazendo uso dos documentos gerados durante a elaboração do Plano de Elevação da Capacidade em Governança de TI, a equipe passou a executar as atividades de desenvolvimento do Planejamento Estratégico de TI.

A primeira fase foi a confecção de plano de trabalho contendo: definição e descrição da metodologia a ser adotada nas atividades do planejamento estratégico de TI; relatório de percepção da Consultoria quanto aos aspectos institucionais identificados nas fases do produto anterior; métodos de comunicação; e cronograma de execução.

A fase dois tratou da análise da estrutura de TI do TRE-BA, envolvendo: análise de sistemas e equipamentos de TI existentes e levantamento das necessidades adicionais; análise de ambientes interno e externo de TI, incluindo atribuições de cada unidade da Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) do Tribunal e análise da sua estrutura organizacional, com proposição de estrutura ideal para prestação de seus serviços; e identificação dos macroprocessos de TI.

Na terceira fase foram executadas as atividades de elaboração do novo Planejamento Estratégico de TI, cujas etapas contemplaram a definição das estratégias de TI e do modelo de gestão de TI.

A figura a seguir apresenta o processo de elaboração do PETI:

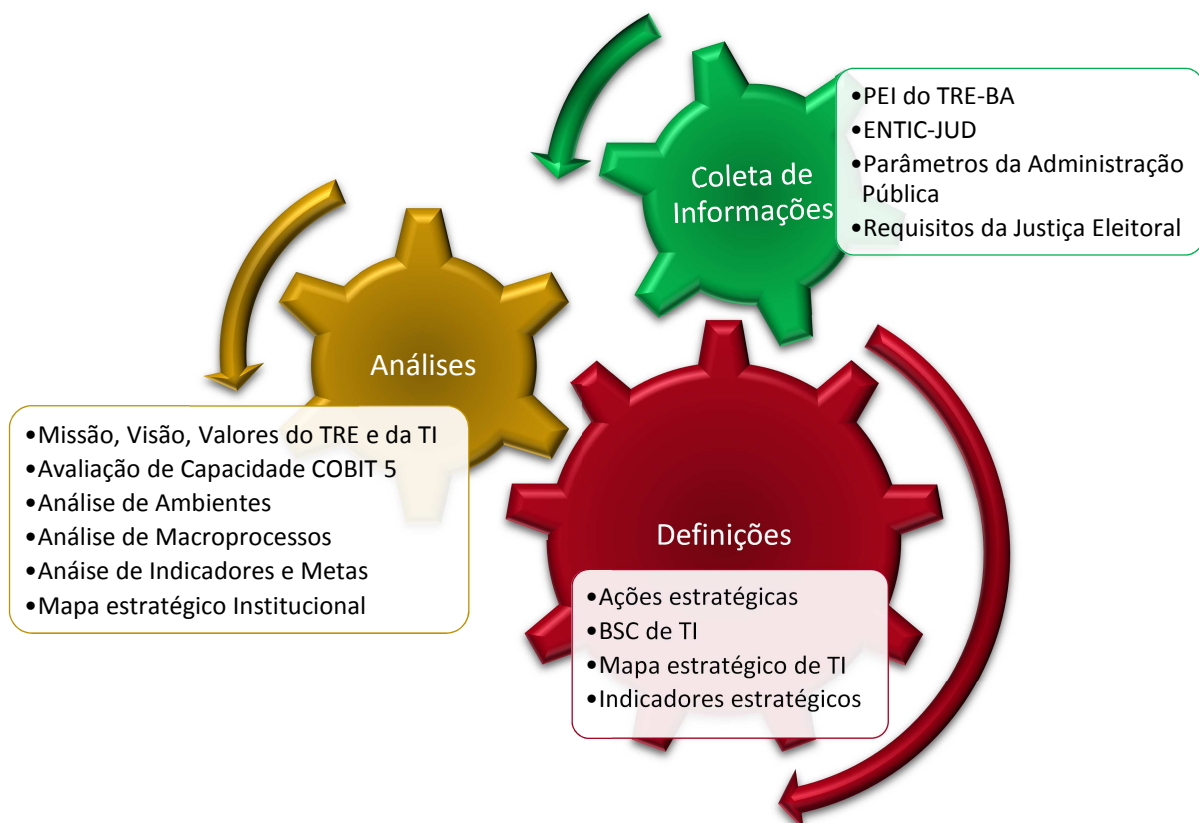


Figura 3. Processo de elaboração do PETI do TRE-BA.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Plano Diretor de TI

Para a construção do Plano Diretor de TI, o TRE-BA adotou o Guia de Elaboração de PDTI do SISP, versão 2.0. Segundo esse Guia, a elaboração do PDTI se divide em três fases: preparação, diagnóstico e planejamento, cada uma com seus processos de trabalho:

- Fase de preparação:
 1. Definir abrangência e período do PDTI;
 2. Definir a Equipe de Elaboração do PDTI – EqEPDTI;
 3. Descrever a metodologia de elaboração;
 4. Consolidar documentos de referência;
 5. Identificar estratégias da organização;
 6. Identificar princípios e diretrizes;
 7. Elaborar o plano de trabalho do PDTI – PT-PDTI;
 8. Aprovar o PT-PDTI.

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

- Fase de planejamento:
 1. Atualizar critérios de priorização;
 2. Priorizar as necessidades inventariadas;
 3. Definir metas e ações;
 4. Planejar ações de pessoal;
 5. Planejar orçamento das ações do PDTI;
 6. Identificar os fatores críticos de sucesso;
 7. Planejar o gerenciamento de riscos;
 8. Consolidar a Minuta do PDTI;
 9. Aprovar a Minuta do PDTI;
 10. Publicar o PDTI.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

As atividades desempenhadas na elaboração do PDTI serão, em parte, subsidiadas pelas informações e definições consolidadas durante a produção dos documentos Plano de Elevação da Capacidade em Governança de TI e Planejamento Estratégico de TI.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Para a elaboração do PETI 2016-2021 do TRE-BA, os normativos, documentos e modelos abaixo foram utilizados como referência.

Acórdão nº 1603/2008 – TCU Plenário	Trata da situação da governança de tecnologia da informação na Administração Pública Federal, estabelecendo recomendações, dentre elas as de que os órgãos elaborem PEI, PETI e PDTI e definam mecanismos para assegurar a sua execução.
Acórdão nº 2308/2010 – TCU Plenário	Recomendações para estabelecer formalmente objetivos institucionais, indicadores e metas de TI alinhados às estratégias de negócio, bem como para estruturar, normatizar e acompanhar formalmente o desempenho de TI.
Acórdão nº 2585/2012 – TCU Plenário	Divulga relatório contendo os resultados do levantamento do TCU referente à situação da governança de tecnologia da informação no âmbito da Administração Pública Federal em 2012.
COBIT 5	<i>Control Objectives for Information and related Technology</i> (Objetivos de Controle da Informação e Tecnologia relacionada). Trata-se de um modelo corporativo para governança e gestão de TI da organização. Apresenta 37 processos distribuídos em 5 domínios. Atualmente está na versão 5 e é mantido pela ISACA. Mais informações: http://www.isaca.org/portuguese/Pages/default.aspx .
COSO	COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway) é uma entidade sem fins lucrativos dos Estados Unidos dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa. Mais informações: http://www.coso.org/guidance.htm .
Governança Pública: Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria	Publicação do Tribunal de Contas da União para guiar os órgãos públicos na adoção das boas práticas da governança pública. O documento está disponível em http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2666622.PDF . Acessado em 25/08/2016.
Guia de Elaboração do PDTI do SISP – Versão 2.0	Guia elaborado pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, disponível em http://www.sisp.gov.br/guiapdti/wiki/Documento .



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Informações da Comunidade TI Controle	Comunidade de Gestores de Tecnologia da Informação Aplicada ao Controle da Gestão Pública. Mais informações: http://www.ticontrole.gov.br/portal .
Norma NBR ISO/IEC 38500	Norma para Governança Corporativa de Tecnologia da Informação. Publicada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) em 06/04/2009. Disponível no endereço http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=40015 . Acessado em 25/08/2016.
Planejamento Estratégico Institucional do TRE-BA 2016-2021	Disponível em http://www.tre-ba.jus.br/institucional/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico .
Plano Estratégico de Tecnologia da Informação da EMBRATUR	Disponível em http://www.embratur.gov.br/piembratur-new/opencms/galerias/PETI_EMBRATUR_VERSAO_6_PUBLICACAO.pdf .
Resolução CNJ nº 182/2013	Dispõe sobre diretrizes para as contratações de solução de tecnologia da informação e comunicação pelos órgãos do Poder Judiciário.
Resolução CNJ nº 211/2015 (ENTIC-JUD)	Institui a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD).

Tabela 1. Normativos, documentos e modelos de referência.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

ATRIBUTOS DE VALOR	Conjunto de atributos associados às entregas de uma organização ou de uma área. Criam valor para o cliente/usuário, evidenciando a essência da estratégia.
BSC	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC) é uma metodologia muito utilizada em planejamento estratégico, desenvolvida pelos americanos Kaplan e Norton, que visa decompor a estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, tendo por base as relações de causa e efeito. Está estruturada em quatro dimensões ou perspectivas: financeira; clientes; processos internos; e aprendizado e crescimento.
BSC de TI	É o BSC aplicado no planejamento estratégico da área de TI. Suas dimensões são: contribuição para o negócio; orientação ao cliente; excelência operacional; e orientação ao futuro.
DEMANDA ESTRATÉGICA	Necessidade que a organização tem por um bem ou serviço para cumprir seus objetivos estratégicos.
ESTRATÉGIA	A estratégia em âmbito organizacional é o que define o caminho a ser seguido para o alcance dos objetivos estabelecidos.
GESTÃO	“A gestão é responsável pelo planejamento, desenvolvimento, execução e monitoramento das atividades em consonância com a direção definida pelo órgão de governança a fim de atingir os objetivos corporativos.” COBIT 5
GOVERNANÇA	“A governança garante que as necessidades, condições e opções das partes interessadas sejam avaliadas a fim de determinar objetivos corporativos acordados e equilibrados; definindo a direção através de priorizações e tomadas de decisão; e monitorando o desempenho e a conformidade com a direção e os objetivos estabelecidos.” COBIT 5
INDICADORES ESTRATÉGICOS	São instrumentos utilizados para verificar, por meio de medições periódicas, se as ações para cumprimento das metas estratégicas estão em nível de desempenho adequado. Nesse caso, são indicadores de desempenho, pois ajudam a identificar ajustes necessários nas ações implementadas para que a meta seja atingida. Há também os indicadores de resultado que demonstram se as metas foram cumpridas.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

MACROPROCESSO	Conjunto que define os principais processos de trabalho correspondentes às funções da organização a serem desempenhados para que a missão seja cumprida, gerando valor. Permite uma visão sistêmica e abrangente das macroatividades e, no caso da área de TI, possibilita enxergar sua forma de atuação dentro da organização.
MAPA ESTRATÉGICO	Faz parte da metodologia BSC. Representa graficamente, em uma única página, a síntese do planejamento estratégico, com os objetivos distribuídos nas dimensões/perspectivas.
MISSÃO	Declaração que define o propósito, a filosofia básica de atuação de uma organização ou área. É com base na missão que as estratégias são definidas.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	São alvos que devem ser alcançados para que a organização execute suas estratégias, cumpra sua missão e concretize sua visão de futuro.
PERSPECTIVA CONTRIBUIÇÃO AO NEGÓCIO	Trata-se da percepção de valor pela Administração do Órgão. Está localizada no topo das perspectivas, considerando a premissa de que a TI existe para atender às necessidades do negócio.
PERSPECTIVA EXCELÊNCIA OPERACIONAL	Visa à otimização dos processos de trabalho da TI que impactam diretamente na realização dos objetivos da perspectiva Contribuição ao Negócio, agregando valor ao Órgão. Busca a melhoria contínua e a excelência na prestação dos serviços de TI.
PERSPECTIVA ORIENTAÇÃO AO FUTURO	Está relacionada aos desafios que envolvem os ativos intangíveis da área de TI e à maneira como o conhecimento é utilizado e desenvolvido. Oferece a infraestrutura necessária para execução dos objetivos nas perspectivas Excelência Operacional e Contribuição ao Negócio, sendo fonte de inovação e criação de valor para a TI.
PERSPECTIVA ORIENTAÇÃO AOS USUÁRIOS	Trata de como a TI é vista pelos usuários e clientes e de como se relaciona com eles, de modo a atender suas necessidades.
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Processo contínuo e sistemático para estabelecer as diretrizes estratégicas de uma organização por meio da formulação de objetivos e definição e acompanhamento de ações, tomando como base as condições atuais dos ambientes interno e externo e a situação futura que se deseja alcançar.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

VALORES	No contexto organizacional, são princípios de conduta que devem ser seguidos pelas pessoas dentro da organização ou área. São fundamentais para realizar a visão, por isso devem ser estimulados.
VISÃO	Sintetiza, de modo claro, a situação em que a organização deseja estar após médio/longo prazo. A partir da declaração de visão, é possível estabelecer ações para a organização se desenvolver e alcançar um novo patamar.

Tabela 2. Glossário.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia



Figura 4. Organograma da área de tecnologia da informação do TRE-BA.

As atribuições das unidades da Secretaria do Tribunal que compõem a Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) estão definidas no Regulamento Interno da Secretaria do Tribunal disponível no Portais de Internet do TRE-BA, em Área Jurídica, Legislação, Normas Internas.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

A Secretaria de Tecnologia da Informação do TRE-BA possui setenta e um colaboradores distribuídos conforme a tabela a seguir:

ÁREA	SERVIDORES	TERCEIRIZADOS	ESTAGIÁRIOS	TOTAL
Secretaria de Tecnologia da Informação	1	-	-	1
Gabinete	2	1	-	3
Coordenadoria de Soluções Corporativas	1	-	-	1
Seção de Banco de Dados	3	-	1	4
Seção de Soluções Corporativas	11	-	3	14
Seção de Teste e Qualidade de Sistema	3	-	-	3
Coordenadoria de Infraestrutura	1	-	-	1
Seção de Equipamentos de Informática	6	1	-	7
Seção de Estrutura Operacional	2	1	-	3
Seção de Redes e Telecomunicações	2	2	1	5
Coordenadoria de Suporte e Voto Informatizado	1	14	1	16
Seção de Logística e Voto Informatizado	5	-	1	6
Seção de Suporte aos Cartórios Eleitorais	4	-	-	4
Seção de Suporte à Secretaria	3	-	-	3
Total	45	19	7	71

Tabela 3. Força de trabalho da STI do TRE-BA (ano de 2016).

Dos quarenta e cinco servidores, vinte e três são ocupantes de cargo específico de TI e outros nove possuem formação ou conhecimento aprofundado em TI.

Com base no anexo da Resolução CNJ nº 211/2015, que trata dos referenciais mínimos do quadro permanente de servidores no tocante à força de trabalho de TIC, foi aferido o quantitativo total de força trabalho necessário de oitenta e seis colaboradores, sendo cinquenta e seis servidores do quadro permanente. O Projeto de Lei 7990/2014, em tramitação no Congresso Nacional, prevê a criação de trinta e duas vagas para cargos de TI para o TRE-BA, dos quais dezanove são de nível superior e treze de nível técnico.

Aposentadorias

Durante a vigência deste PETI, oito servidores completarão os requisitos necessários para requerer aposentadoria. No entanto, há comissão formada para realização de estudos para realização de concurso público.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia



Figura 5. Estrutura de Governança e Gestão de TI do TRE-BA.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

A análise dos ambientes e da estrutura de TI é fundamental em um processo de planejamento estratégico por possibilitar o diagnóstico da situação atual do Órgão com vista a subsidiar a definição de estratégias para o aprimoramento da área.

Assim, para obtenção dos dados necessários, foram desenvolvidos os seguintes estudos:

- Levantamento das necessidades adicionais de equipamentos e *softwares* para atender aos objetivos estratégicos do Tribunal;
- Análise dos ambientes interno e externo para identificar pontos fortes e fracos, bem como oportunidades e ameaças;
- Análise da estrutura organizacional da Secretaria de Tecnologia da Informação do Tribunal e das atribuições de suas unidades internas para proposição de estrutura ideal para prestação dos serviços de TI necessários ao Órgão;
- Identificação, análise e mapeamento dos macroprocessos de TI do Tribunal; e
- Definição do modelo de gestão de TI adequado ao Tribunal.

Análise SWOT

A ferramenta SWOT possibilitou identificar pontos importantes a serem estrategicamente tratados por meio da avaliação dos ambientes interno e externo com o fito de definir as ações mais relevantes para reduzir fraquezas, ampliar forças, aproveitar oportunidades e minimizar consequências de ameaças que porventura se concretizem.

Considerando que as situações encontradas em ambiente interno são gerenciáveis, isto é, a organização pode atuar diretamente, e que, nas situações externas, as ações são de tratamento das repercussões conforme elas se apresentam, sejam positivas (oportunidades), sejam negativas (ameaças), foi considerado como ambiente interno o próprio Tribunal, tendo em vista que a governança de TI e as decisões estratégicas em relação à tecnologia da informação são de responsabilidade da Alta Administração.

Os resultados das análises podem ser vistos nas duas tabelas a seguir.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

AMBIENTE INTERNO	
Forças	Fraquezas
<p>Existência de pessoas capacitadas e certificadas em modelos de Gestão e Governança de TI;</p> <p>Existência de pessoas motivadas para adoção de boas práticas de governança e gestão de TI;</p> <p>Central de Serviços de TI e processos de gerenciamento de requisições, incidentes e problemas estabelecidos;</p> <p>Compromisso em entregar bons serviços de TI ao Tribunal e sociedade;</p> <p>Utilização de ferramenta de gerenciamento de serviços que implementa alguns processos ITIL;</p> <p>A TI está alinhada com a Alta Administração através do Comitê Gestor de TI;</p> <p>Comissão Tática de Tecnologia da Informação instituída;</p> <p>Reconhecimento pela Alta Administração da relevância da Governança de TI;</p> <p>Estrutura de equipamentos de TI moderna e adequada às necessidades do Tribunal;</p> <p>Existência de algumas normas internas de segurança da informação.</p>	<p>Falta de visão sistêmica nas decisões estratégicas que envolvem demandas por tecnologia da informação;</p> <p>Inexistência de ferramentas efetivas de apoio à gestão;</p> <p>Ausência de metodologias para gestão de projetos, processos (BPM) e riscos;</p> <p>Poucos processos de gerenciamento de serviços de TI efetivamente implementados;</p> <p>Processo de desenvolvimento de <i>software</i> não implantado formalmente;</p> <p>Muitos processos de trabalho não documentados e sem definição de papéis, responsabilidades e responsáveis designados;</p> <p>Processos de contratação morosos;</p> <p>Ausência de canal claro de comunicação que fomenta a elevação da maturidade em TI;</p> <p>Inexistência de sistema de governança e gestão de TI com estrutura administrativa de apoio adequada;</p> <p>Falta da visão de processo entre diferentes unidades administrativas;</p> <p>Falta de integração entre os processos internos;</p> <p>Ausência de processo formal de capacitação alinhado com as necessidades da TI;</p> <p>Falta de pessoal em quantitativo suficiente para manter os serviços de TI atuais e atender a novas demandas;</p> <p>Ausência de cultura de planejamento;</p> <p>Inexistência de plano formal de continuidade de serviços de TI.</p>

Tabela 4. Análise do ambiente interno do TRE-BA.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

AMBIENTE EXTERNO	
Oportunidades	Ameaças
<p>Percepção de boa qualidade nos serviços de TI por parte de clientes e sociedade;</p> <p>Iniciativas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para melhoria da tecnologia da informação no Poder Judiciário;</p> <p>Orientações do Tribunal de Contas da União (TCU) relacionadas à tecnologia da informação;</p> <p>Levantamento iGovTI do TCU;</p> <p>Disponibilidade de sistemas informatizados desenvolvidos por outros órgãos;</p> <p>Projeto de lei tramitando no Congresso Nacional para criação de 32 vagas para cargos específicos de TI para o TRE-BA;</p> <p>Inovações tecnológicas.</p>	<p>Grandes cortes orçamentários em função de crise econômica;</p> <p>Não criação de vagas para cargos específicos de TI para o TRE-BA no curto/médio prazo;</p> <p>Decisões políticas que afetem o processo eleitoral e que impactem diretamente nos serviços de tecnologia da informação;</p> <p>Defasagem salarial, provocando a fuga de talentos da área de TI;</p> <p>Mudanças de estratégias em nível de Poder Judiciário ou de Justiça Eleitoral que afetem diretamente as estratégias de TI do TRE-BA;</p> <p>Greves prolongadas no Poder Judiciário Federal.</p>

Tabela 5. Análise do ambiente externo ao TRE-BA.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

A fim de minorar os efeitos de eventos negativos (riscos) que podem ocorrer no ambiente de TI do Tribunal e na execução do PETI, é fundamental identificá-los e definir as ações de tratamento. Nesta avaliação de riscos foram empregados os conceitos do COSO II (Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada)⁷.

Primeiro foram estabelecidos dois escopos para a avaliação dos riscos associados: (i) área de TI, no tocante à prestação dos serviços de TI; (ii) PETI, com relação à sua execução e consequências na evolução da governança de TI do Tribunal. Em seguida, os riscos foram identificados a partir do levantamento das “fraquezas” e “ameaças”, apresentado na análise de ambientes, e do diagnóstico da capacidade atual em Governança de TI do Tribunal.

A aferição das probabilidades e dos impactos dos riscos envolveu uma escala de 5 classes⁸, a seguir apresentadas:

ESCALA DE OCORRÊNCIAS DE RISCOS	
Probabilidades	Frequências
Muito Alta	Risco praticamente inevitável. Ocorrência estimada maior que 10%.
Alta	Risco frequente. Ocorrência estimada de 2,5% a 10%.
Moderada	Risco ocasional. Ocorrência estimada de 0,5% a 2,5%.
Baixa	Risco pouco provável. Ocorrência estimada de 0,05% a 0,5%.
Remota	Risco raro. Ocorrência estimada de até 0,05%.

Tabela 6. Escala de probabilidades de riscos.

ESCALA DE DANOS CAUSADOS POR RISCOS	
Impactos	Frequências
Extremo	Inviabilidade estratégica ou operacional.
Alto	Objetivos estratégicos ou serviços fortemente comprometidos.
Moderado	Objetivos estratégicos parcialmente não atendidos. Serviços momentaneamente indisponíveis.
Baixo	Desempenho pouco abaixo do previsto no cumprimento dos objetivos estratégicos ou na prestação dos serviços.
Irrelevante	Desvio temporário e insignificante dos objetivos estratégicos. Problemas pontuais e insignificantes nos serviços prestados.

Tabela 7. Escala de probabilidades de riscos.

⁷ O Guia COSO I é focado nos controles internos e o Guia COSO II, no gerenciamento dos riscos corporativos. Para mais detalhes, vide em Referências.

⁸ Referência: http://www.essenciasobreforma.com.br/colunistas_base.php?id=85. Acessada em 23/08/2016.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Concernente às ações de tratamento, foram consideradas as categorias de respostas a riscos do COSO II:

- *Evitar* – Descontinuação das atividades que geram os riscos. Evitar riscos pode implicar a descontinuação de uma linha de produtos, o declínio da expansão em um novo mercado geográfico ou a venda de uma divisão.
- *Reduzir* – São adotadas medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou, até mesmo, ambos. Tipicamente, esse procedimento abrange qualquer uma das centenas de decisões do negócio no dia-a-dia.
- *Compartilhar* – Redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco. As técnicas comuns compreendem a aquisição de produtos de seguro, a realização de transações de *hedging*⁹ ou a terceirização de uma atividade.
- *Aceitar* – Nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos.

Por fim, o trabalho resultou na compilação da avaliação dos riscos demonstrada nas tabelas¹⁰ seguintes. Na primeira podem-se observar as áreas responsáveis pelas ações de resposta aos riscos, em nível estratégico ou tático/operacional, conforme o caso. As ações em nível estratégico ainda podem se desdobrar em outras para os níveis tático e operacional, de forma a garantir efetividade no tratamento dos eventos. Na segunda tabela são apresentados os níveis de criticidade dos riscos, calculados através das pontuações das probabilidades e impactos, bem como o mapa resumo de distribuição dos riscos. Quanto maior o resultado da probabilidade X impacto, maior a criticidade do risco.

⁹ O termo *hedging* caracteriza uma transação comercial que visa primordialmente uma proteção contra os riscos do mercado financeiro. Vide <https://jus.com.br/artigos/2143/o-contrato-de-hedge-hedging>, acessado em 23/08/2016.

¹⁰ Modelo de matriz probabilidade X impacto obtido em <http://www.alcidesluiz.com.br/mapa-de-risco-com-matriz-de-probabilidade-x-impacto>. Acessado em 23/08/2016.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

PONTUAÇÕES DOS RISCOS						
PROBABILIDADE	REMOTA	BAIXA	MODERADA	ALTA	MUITO ALTA	
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
IMPACTO	IRRELEVANTE	BAIXO	MODERADO	ALTO	EXTREMO	
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8	
RISCOS, PROBABILIDADES, IMPACTOS, ESCOPOS AFETADOS, RESPOSTAS E RESPONSABILIDADES						
#	DESCRIÇÃO DO RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO	ESCOPO AFETADO	RESPOSTA	RESPONSABILIDADE
1	Não entrega de parte das soluções de TI alinhadas aos objetivos estratégicos do Tribunal por insuficiência de pessoal.	Muito Alta	Alto	PETI	Reduzir	CGTI, STI
2	Grandes cortes orçamentários em função de crise econômica.	Alta	Alto	PETI Área de TI	Aceitar	CGTI, STI
3	Greves prolongadas no Poder Judiciário Federal.	Alta	Alto	PETI Área de TI	Aceitar	CGTI, STI
4	Não contratação de soluções de TI em tempo hábil em virtude da morosidade do processo de contratação.	Muito Alta	Alto	PETI Área de TI	Reduzir	SGA, STI, ASJUR1
5	Não elevação da maturidade do Tribunal em governança e gestão de TI por conta da inexistência de sistema e estrutura de apoio necessários.	Muito Alta	Extremo	PETI	Reduzir	CGTI, STI
6	Não cumprimento de parte das estratégias do Tribunal que dependam de TI em virtude da ausência de cultura de planejamento e de metodologias para gestão de projetos, processos e riscos.	Muito Alta	Alto	PETI Área de TI	Reduzir	Secretaria do Tribunal
7	Perda de conhecimento em caso de fuga de talentos da área de TI por falta de documentação detalhada dos processos de trabalho.	Moderada	Alto	Área de TI	Reduzir	CGTI, STI, SGP
8	Soluções de TI mal implantadas ou não implantadas em função da área demandante não envolver a área de TI em tempo hábil.	Moderada	Moderado	Área de TI	Reduzir	CGTI
9	Desconhecimento acerca das estratégias de TI pelos usuários do Tribunal por falta de comunicação adequada ou desinteresse.	Alta	Moderado	PETI	Reduzir	CGTI, STI, ASCOM

Tabela 8. Matriz Probabilidades X Impactos.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

		RISCOS				
		IMPACTO				
PROBABILIDADE	0,90	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
		0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
				3	1	
	0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
				1	2	
	0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40
				1	1	
0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	-0,08	

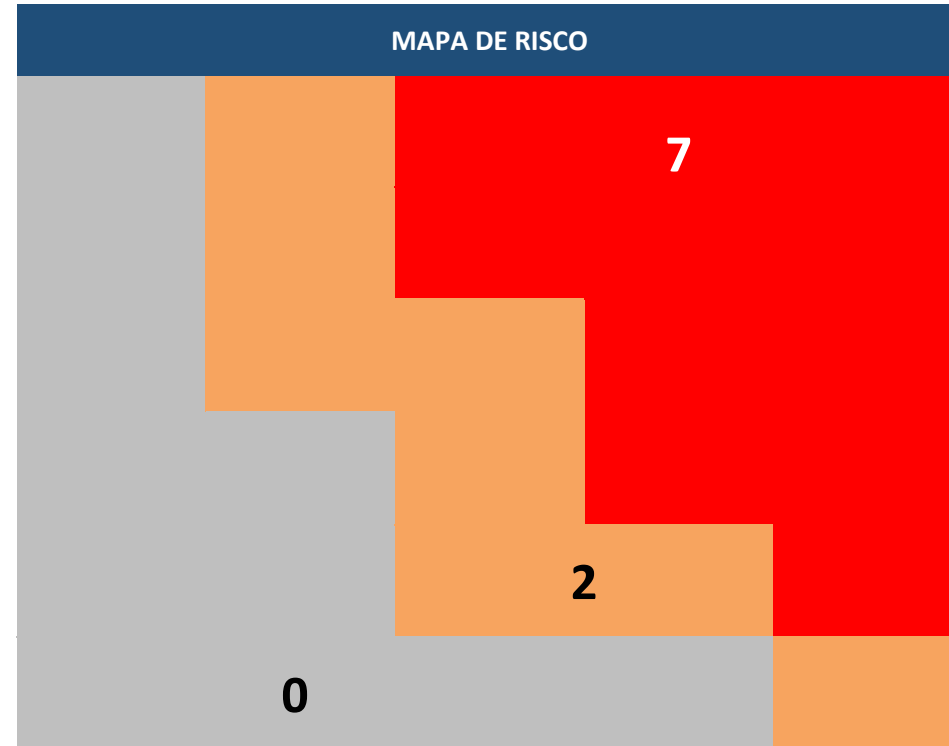


Tabela 9. Criticidades resultantes das probabilidades e impactos dos riscos.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Durante as análises da estrutura e do ambiente da área de tecnologia da informação do TRE-BA, foram identificados dez macroprocessos de TI que foram distribuídos em gerenciais, finalísticos e de apoio.

Os macroprocessos gerenciais são responsáveis por coordenar os processos finalísticos e de apoio, garantindo o cumprimento de normas e de necessidades operacionais e financeiras.

Por sua vez, os macroprocessos finalísticos têm estreita relação com os clientes por envolver a entrega direta de produtos ou serviços.

Já os macroprocessos de apoio têm por objetivo prover o suporte necessário à operação dos processos finalísticos.

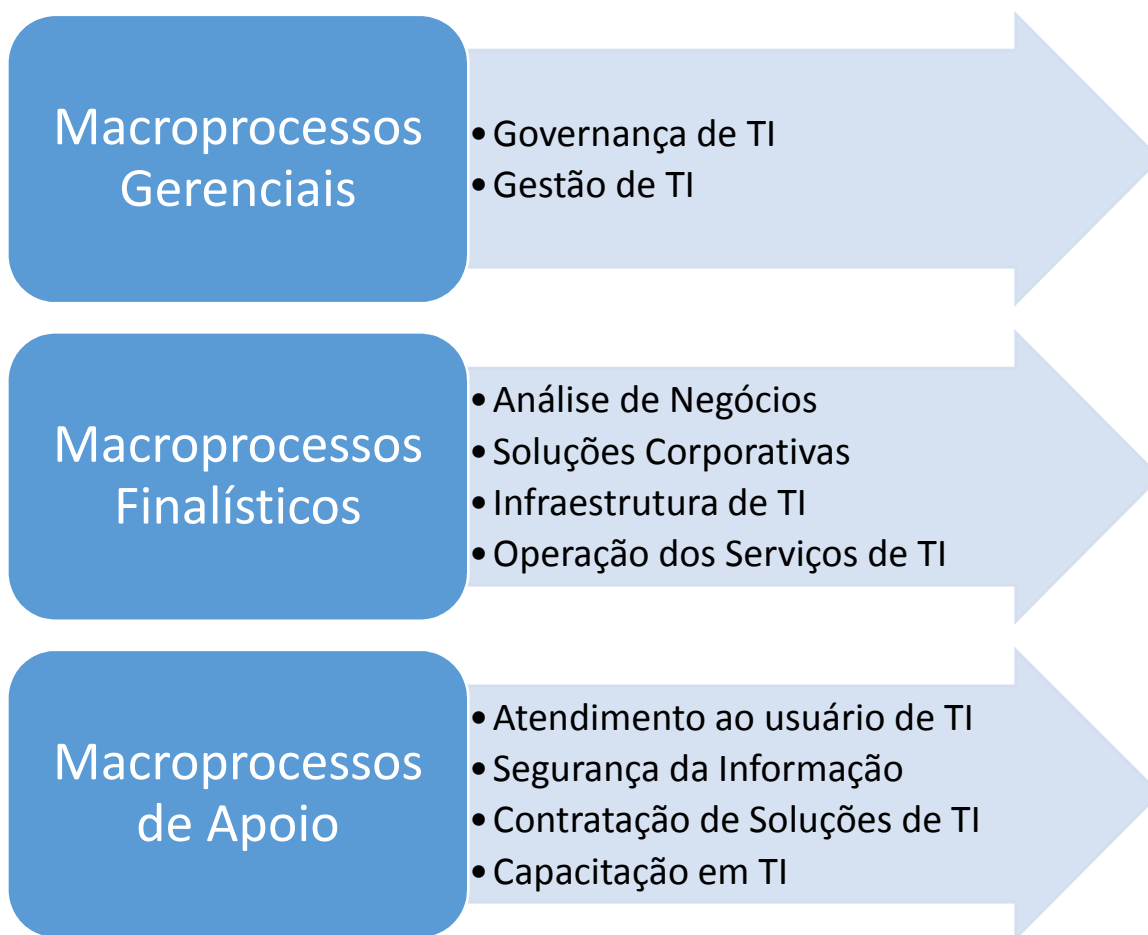


Figura 6. Macroprocessos da TI do TRE-BA.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Missão

Prover e manter serviços de TI de qualidade para apoiar o TRE-BA no cumprimento de sua missão.

Visão 2021

Ser reconhecida pela excelência na gestão e prestação dos serviços de TI no âmbito da Justiça Eleitoral.

Valores da TI do TRE-BA

Comprometimento: identificar-se e envolver-se com as ações para o alcance dos objetivos estratégicos da TI, empregando habilidades e esforço na execução das atividades.

Cordialidade: relacionar-se com colegas e usuários/clientes de forma educada, gentil e atenciosa, propiciando um ambiente de trabalho saudável.

Ética: atuar pautado nos princípios da honestidade, lealdade, dignidade e respeito nas tratativas de informações e nas relações interpessoais.

Responsabilidade Ambiental: agir de modo a garantir a sustentabilidade do planeta, seja com atitudes individuais e pessoais, seja com ações em nível organizacional.

Atributos de Valor para o TRE-BA

Alinhamento: estar em consonância com as necessidades do negócio, antecipando cenários, provendo soluções e participando da tomada de decisões no que se refere à provisão de serviços à sociedade.

Celeridade: traduzida na agilidade do atendimento das demandas e no cumprimento de prazos.

Conformidade: refletir e estar aderente às normas regulatórias e às melhores práticas atinentes à área, entregando serviços alinhados aos requisitos de controle.

Eficiência: capacidade de produzir excelentes serviços utilizando os recursos da maneira mais econômica e adequada.

Inovação: estímulo à criatividade e à busca de soluções inovadoras.

Segurança: proteger as informações corporativas, buscando garantir a disponibilidade, integridade e confiabilidade e o cumprimento da Política de Segurança da Informação e Comunicação vigente.

Mapa Estratégico da TI do TRE-BA 2016-2021

MISSÃO: PROVER E MANTER SERVIÇOS DE TI DE QUALIDADE PARA APOIAR O TRE-BA NO CUMPRIMENTO DE SUA MISSÃO

Valores da TI do TRE-BA: Comprometimento, Cordialidade, Ética e Responsabilidade Ambiental

2016 VISÃO DE FUTURO 2021

SER RECONHECIDA PELA EXCELÊNCIA NA GESTÃO E PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DE TI NO ÂMBITO DA JUSTIÇA ELEITORAL

Atributos de Valor para o TRE-BA: Alinhamento, Celeridade, Conformidade, Eficiência, Inovação e Segurança

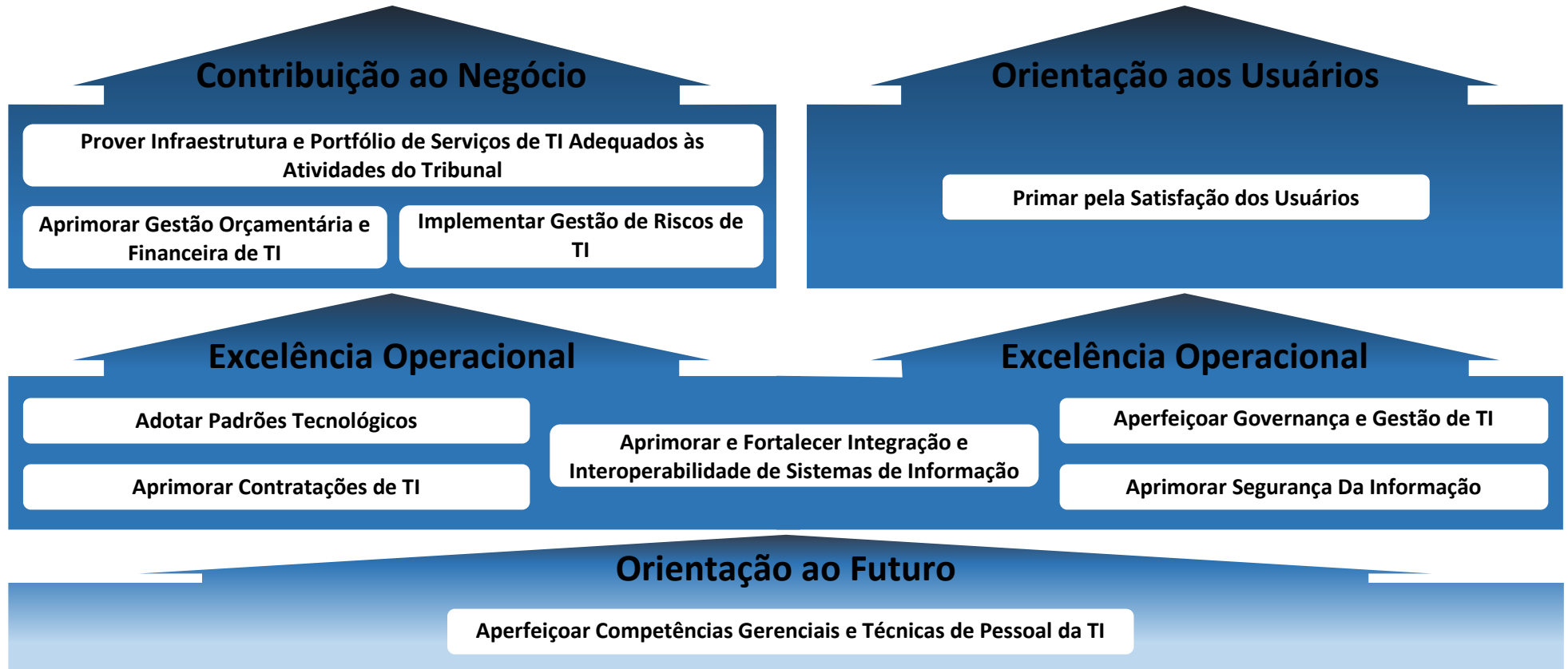


Figura 7. Mapa Estratégico da área de tecnologia da informação do TRE-BA para o período de 2016 a 2021.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

A partir das análises dos objetivos estratégicos do PEI do TRE-BA e da ENTIC-JUD, com o apoio do BSC de TI e do documento “Mapeamento dos Objetivos Corporativos do COBIT 5 em Objetivos de TI” (Apêndice B do COBIT 5 – Modelo Corporativo para Governança e Gestão de TI da Organização), os objetivos estratégicos de tecnologia da informação foram definidos e distribuídos em quatro perspectivas.

A figura a seguir destaca as quatro perspectivas do BSC de TI e sua relação com as perspectivas do BSC Corporativo.



Figura 8. Relação entre as perspectivas do BSC Corporativo e do BSC de TI.

No próximo capítulo serão descritos os objetivos estratégicos de TI do TRE-BA.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Objetivo Estratégico

PROVER INFRAESTRUTURA E PORTFÓLIO DE SERVIÇOS DE TI ADEQUADOS ÀS ATIVIDADES DO TRIBUNAL.

Descrição do Objetivo

Garantir o provimento de infraestrutura e serviços de TI que sustentem adequadamente as atividades do Tribunal.

Indicador Relacionado

Vide Caderno de Indicadores e de Metas de Medição do PETI do TRE-BA 2016-2021 disponível nos Portais Intranet e Internet.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Objetivo Estratégico

APRIMORAR GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA DE TI.

Descrição do Objetivo

Aprimorar o planejamento de gastos em TI para subsidiar de forma consistente a elaboração da proposta orçamentária, bem como criar mecanismos que auxiliem a gestão da execução financeira de TI para proporcionar otimização e economia dos recursos e garantir o cumprimento dos objetivos estratégicos do Tribunal que dependam direta ou indiretamente de tecnologia da informação.

Referência:

http://www.tesouro.fazenda.gov.br/pt_PT/execucao-orcamentaria.

Indicador Relacionado

Vide Caderno de Indicadores e de Metas de Medição do PETI do TRE-BA 2016-2021 disponível nos Portais Intranet e Internet.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Objetivo Estratégico

IMPLEMENTAR GESTÃO DE RISCOS DE TI.

Descrição do Objetivo

Garantir a identificação e o tratamento de riscos de TI que impactem no cumprimento das estratégias do Tribunal.

Indicador Relacionado

Vide Caderno de Indicadores e de Metas de Medição do PETI do TRE-BA 2016-2021 disponível nos Portais Intranet e Internet.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Objetivo Estratégico

PRIMAR PELA SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS.

Descrição do Objetivo

Ter como foco a satisfação dos usuários de serviços de TI, prestando atendimento efetivo, humano, célere e diferenciado, com vista a superar a qualidade demandada.

Indicador Relacionado

Vide Caderno de Indicadores e de Metas de Medição do PETI do TRE-BA 2016-2021 disponível nos Portais Intranet e Internet.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Objetivo Estratégico

ADOTAR PADRÕES TECNOLÓGICOS.

Descrição do Objetivo

Implementar inovação e modernização que envolva a pesquisa, avaliação e adoção de padrões tecnológicos com vista ao cumprimento dos objetivos estratégicos de TI e do Tribunal.

Indicador Relacionado

Vide Caderno de Indicadores e de Metas de Medição do PETI do TRE-BA 2016-2021 disponível nos Portais Intranet e Internet.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Objetivo Estratégico

APERFEIÇOAR GOVERNANÇA E GESTÃO DE TI.

Descrição do Objetivo

Instituir diretrizes, políticas, estruturas, métodos, processos, ferramentas e conhecimentos para o aperfeiçoamento da governança e da gestão de TI.

Indicador Relacionado

Vide Caderno de Indicadores e de Metas de Medição do PETI do TRE-BA 2016-2021 disponível nos Portais Intranet e Internet.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Objetivo Estratégico

APRIMORAR E FORTALECER INTEGRAÇÃO E INTEROPERABILIDADE DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.

Descrição do Objetivo

Prover sistemas de informação capazes de promover integração e interoperabilidade com outros sistemas com base no Modelo Nacional de Interoperabilidade do Poder Judiciário e do Ministério Público (MNI) e nos Padrões de Interoperabilidade do Governo Eletrônico (e-Ping).

Referências:

<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=229>

<http://eping.governoeletronico.gov.br/>

Indicador Relacionado

Vide Caderno de Indicadores e de Metas de Medição do PETI do TRE-BA 2016-2021 disponível nos Portais Intranet e Internet.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Objetivo Estratégico

APRIMORAR CONTRATAÇÕES DE TI.

Descrição do Objetivo

Implementar sistemática de melhoria contínua no processo de contratação de TI, aperfeiçoando modelos de documentos, orientações e manuais, bem como capacitando regularmente todo o pessoal envolvido, conforme suas atribuições.

Indicador Relacionado

Vide Caderno de Indicadores e de Metas de Medição do PETI do TRE-BA 2016-2021 disponível nos Portais Intranet e Internet.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Objetivo Estratégico

APRIMORAR SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO.

Descrição do Objetivo

Instituir comitê estratégico para o estabelecimento de políticas e diretrizes de segurança da informação, bem como implementar o desdobramento de tais direcionadores.

Referências:

<http://dsic.planalto.gov.br/legislacaodsic/23-dsic/legislacao/52-instrucoes-normativas>

<http://dsic.planalto.gov.br/legislacaodsic/53>

Indicador Relacionado

Vide Caderno de Indicadores e de Metas de Medição do PETI do TRE-BA 2016-2021 disponível nos Portais Intranet e Internet.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Objetivo Estratégico

APERFEIÇOAR COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E TÉCNICAS DE PESSOAL DA TI.

Descrição do Objetivo

Aprimorar o processo de capacitação do pessoal de TI de modo a promover o desenvolvimento contínuo de competências e habilidades gerenciais e técnicas.

Indicador Relacionado

Vide Caderno de Indicadores e de Metas de Medição do PETI do TRE-BA 2016-2021 disponível nos Portais Intranet e Internet.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

A tabela a seguir apresenta o relacionamento entre os objetivos estratégicos de TI e os objetivos estratégicos institucionais do TRE-BA. A relação pode ser direta (D) ou indireta (I).

Objetivos do PEI do TRE-BA	Objetivos do PETI do TRE-BA														
	Assegurar a garantia dos direitos de cidadania	Consolidar a boa imagem do TRE-BA junto à sociedade	Aumentar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional	Contribuir para o combate à corrupção e à improbidade administrativa	Prestar atendimento de excelência ao público	Fortalecer a segurança do processo eleitoral	Melhorar o desempenho dos processos organizacionais	Assegurar a efetividade da comunicação interna	Fomentar ações de responsabilidade social e práticas ambientais sustentáveis	Proporcionar um ambiente de trabalho saudável e seguro	Promover a melhoria da governança em gestão de pessoas	Assegurar a adoção de boas práticas de gestão	Aperfeiçoar a qualidade do gasto público	Aperfeiçoar a governança de TIC	Promover a melhoria dos serviços de TIC
Aprimorar gestão orçamentária e financeira de TI													D	I	
Implementar gestão de riscos de TI	I	I				D									
Prover infraestrutura e portfólio de serviços de TI adequados às atividades do Tribunal		I	I		I		I	I		I	I				D
Primar pela satisfação dos usuários de TI	D	D			D	I	I	I		I	I	I		I	D
Aperfeiçoar governança e gestão de TI			I		I		I					D	D	D	D
Adotar padrões tecnológicos							D		I				D	I	D
Aprimorar e fortalecer integração e interoperabilidade de sistemas de informação		I	I	I	D	I	I						I		D
Aprimorar contratações de TI		D		D					I			D	D	D	D
Aprimorar segurança da informação		I				I						I			
Aperfeiçoar competências gerenciais e técnicas do pessoal da TI							D					D			D

Tabela 10. Relacionamento entre os objetivos estratégicos de TI e os objetivos estratégicos institucionais do TRE-BA.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Na próxima tabela encontra-se a relação entre os objetivos estratégicos de TI do TRE-BA e os objetivos da Estratégia Nacional de TIC do Poder Judiciário (ENTIC-JUD).

Objetivos da ENTIC-JUD	Objetivos do PETI do TRE-BA	Aperfeiçoar as competências gerenciais e técnicas de pessoal	Prover infraestrutura de TIC apropriada às atividades judiciais e administrativas	Aprimorar a gestão orçamentária e financeira	Aperfeiçoar a governança e a gestão	Aprimorar as contratações	Promover a adoção de padrões tecnológicos	Aprimorar e fortalecer a integração e a interoperabilidade de sistemas de informação	Aprimorar a segurança da informação	Primar pela satisfação dos usuários
	Aprimorar gestão orçamentária e financeira de TI									
	Implementar gestão de riscos de TI									
	Prover infraestrutura e portfólio de serviços de TI adequados às atividades do Tribunal									
	Primar pela satisfação dos usuários de TI									
	Aperfeiçoar governança e gestão de TI									
	Adotar padrões tecnológicos									
	Aprimorar e fortalecer integração e interoperabilidade de sistemas de informação									
	Aprimorar contratações de TI									
	Aprimorar segurança da informação									
	Aperfeiçoar competências gerenciais e técnicas do pessoal da TI									

Tabela 11. Relacionamento entre os objetivos estratégicos de TI do TRE-BA e os objetivos estratégicos da ENTIC-JUD.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Premissa vem do latim *praemissus*, ou seja, “ato de enviar à frente”, onde *prae* significa “à frente, antes” e *missus*, “enviar”. Com relação a gerenciamento de projetos, premissas são condições assumidas como verdadeiras para a execução do trabalho. Devem ser reais, corretas, claras, seguras e precisas.¹¹

No caso da execução deste Planejamento, os fatores a seguir são críticos para o sucesso no cumprimento dos objetivos estratégicos.

Orçamento Adequado

As iniciativas oriundas das estratégias de TI do Tribunal estarão elencadas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) e seus respectivos orçamentos estarão ali estimados. A disponibilidade dos recursos financeiros no montante adequado será fundamental para a consecução das iniciativas estratégicas.

Comprometimento da Alta Gestão do Tribunal

O reconhecimento da Alta Gestão do Tribunal acerca da importância da Governança de TI, bem como seu interesse e envolvimento nas ações inerentes ao tema, facilitarão o desenvolvimento das atividades do PETI e garantirão o alinhamento entre as estratégias de TI e de negócio do Órgão.

Envolvimento das Áreas Afetas

As áreas das quais depende a perfeita execução do PETI deverão estar comprometidas com a entrega de resultados na qualidade e tempo esperados, tendo a compreensão e visão sistêmica dos benefícios ao Tribunal.

Tratamento Efetivo dos Riscos

O pleno cumprimento dos objetivos estratégicos do PETI irá requerer um efetivo tratamento dos riscos identificados, bem como daqueles que se apresentem ao longo da execução do Planejamento. Nesse sentido, é essencial a implementação da gestão de riscos de TI.

Criação de Estrutura de Apoio à Governança e Gestão de TI

O sucesso no cumprimento dos objetivos estratégicos institucionais e de TI depende diretamente da existência de uma estrutura adequada de apoio à governança e gestão de TI. No próximo capítulo essa estrutura será apresentada.

Formalização de Processos de Elaboração, Revisão e Acompanhamento das Estratégias de TI

O Tribunal deverá formalizar, por meio de resoluções ou portarias, os processos para elaboração, revisão e acompanhamento das estratégias de TI.

¹¹ Referência: <http://www.meusdicionarios.com.br/premissa>. Acessada em 22/08/2016.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

A formalização consiste na definição das atividades, dos papéis, dos atores e das responsabilidades requeridos por cada processo.

A elaboração das estratégias acontece ao fim de cada ciclo, visando traçar os fundamentos estratégicos e as estratégias do novo ciclo.

A revisão ocorre quando é identificada a necessidade de mudança nos direcionadores estratégicos do Tribunal.

O acompanhamento das estratégias ocorrerá por meio de monitoramento e controle dos indicadores e metas pela estrutura de apoio à governança e gestão de TI. O acompanhamento também se dará através de reuniões específicas regulares, chamadas de Reunião de Análise Estratégica (RAE), em nível de CGTI. Considera-se razoável que essa reunião aconteça a cada seis meses a partir da publicação do PETI.

Além disso, os processos de elaboração, revisão e acompanhamento das estratégias de TI deverão estar bem documentados, de forma a garantir o nivelamento dos procedimentos e do conhecimento dos envolvidos.

Desdobramento Adequado das Estratégias de TI

As estratégias de TI deverão estar desdobradas de forma consistente nas ações do PDTI, no qual deverão constar detalhadamente, inclusive, as capacitações necessárias ao pessoal de TI, tanto em nível técnico, quanto em nível gerencial, para o pleno cumprimento das entregas que suportam as atividades dos macroprocessos finalísticos, de apoio e de governança do Tribunal.

Comunicação Efetiva

A criação de canais efetivos de comunicação para todo o Tribunal para divulgação das responsabilidades, decisões e ações do sistema de governança de TI promoverá a transparência e, por consequência, repercutirá em credibilidade por parte do público-alvo das comunicações.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Como abordado, uma premissa fundamental para a efetiva execução do PETI é a existência de estrutura adequada para apoio à governança e à gestão de TI. Na figura a seguir encontra-se representada uma proposta para essa estrutura no TRE-BA.

Unidade de Planejamento e Apoio à Governança e Gestão de TI

Atribuições principais:

- Coordenar as atividades de elaboração do PETI e do PDTI;
- Apoiar o CGTI nas ações relacionadas à governança de TI;
- Apoiar o Secretário de TI na gestão;
- Preparar relatórios para as reuniões de análise das estratégias de TI (RAE);
- Compilar informações para questionários do TCU e CNJ;
- Elaborar a proposta orçamentária de TI;
- Orientar e acompanhar as atividades das subunidades.

Subunidade de Apoio à Governança de TI

Atribuições principais:

- Apoiar a elaboração e a revisão do PETI;
- Acompanhar e controlar a execução do PETI por meio dos indicadores e metas definidos;
- Acompanhar a execução das iniciativas do PDTI que concretizam as estratégias de TI;
- Monitorar a conformidade com leis, regulamentos e normas de governança de TI e segurança da informação;
- Propor ações de incremento da maturidade em governança de TI.

Subunidade de Apoio à Gestão de TI

Atribuições principais:

- Monitorar o desempenho dos serviços de TI;
- Medir o nível de satisfação dos usuários de TI;
- Propor ações de melhoria nos serviços e gestão de TI;
- Acompanhar processos de contratação de treinamentos e soluções de TI;
- Monitorar o desempenho dos contratos de TI;
- Acompanhar a execução financeira de TI;
- Monitorar a conformidade com regulamentos de TI;
- Implementar a gestão do conhecimento de TI;
- Orientar e analisar estudos preliminares de contratações de soluções de TI;
- Implementar a gestão de riscos de TI.

Subunidade de Planejamento, Projetos e Processos de TI

Atribuições principais:

- Elaborar o PDTI;
- Planejar a capacitação do pessoal de TI;
- Implementar metodologias de gestão de projetos e processos de TI;
- Monitorar o gerenciamento e o desempenho de projetos de TI;
- Orientar a elaboração de projetos de TI pelas demais unidades;
- Mapear e documentar os macroprocessos de TI e respectivos processos;
- Implementar a melhoria contínua nos processos e serviços de TI.

Figura 9. Estrutura adequada para apoio à governança e gestão de TI do TRE-BA.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Diante de tudo quanto apresentado neste documento, é fácil perceber que a governança e a fixação de planejamentos estratégicos para direcionar ações visando o cumprimento da missão corporativa e o alcance da visão de futuro são primordiais para qualquer organização que queira manter-se bem colocada no mercado (setor privado) ou que queira entregar um serviço de excelência ao cidadão (setor público).

No entanto, o sucesso da governança numa organização requer responsabilidade, compromisso e empenho de todos os envolvidos, principalmente dos tomadores de decisão. Para exercer tais atributos é vital um consistente aporte de conhecimento sobre governança e regulamentos relacionados, o qual se obtém através de estudos, análises e interações com pessoas e organizações. No caso desta iniciativa, a maturidade se alcança pondo em prática conhecimento, processos e sistema de governança de TI.

Quanto ao conhecimento, os referenciais teóricos para estudo são as publicações de autores renomados, as normas (ABNT, ISO etc.), os regulamentos (TCU, CNJ e Poder Executivo) e os modelos (COBIT, COSO, ITIL, dentre outros). As análises, momento em que o conhecimento é posto em prática, agregam experiência a quem as executa, facilitando e agilizando quando da repetição das atividades. As interações com pessoas e organizações, muito comumente chamada de *networking*, se revelam como ótimas oportunidades para a troca de experiências.

Os processos inerentes à governança de TI precisam estar definidos, documentados e atualizados, com os papéis, responsabilidades e responsáveis estabelecidos.

Já o sistema de governança de TI envolve todo o conjunto de conhecimentos, processos e estrutura de unidades administrativas, pessoal e regulamentos internos definidores do sistema.

Para poder evoluir nesse aspecto, o Tribunal Regional Eleitoral da Bahia avaliou sua maturidade (no COBIT 5 é denominada capacidade) atual em governança de TI, identificada como de nível incipiente por meio de diagnóstico da capacidade envolvendo a aplicação de questionários baseados no *Process Assessment Model (PAM)*, ou seja, Modelo de Avaliação de Processo, do COBIT. Os 25 processos definidos na contratação da Consultoria foram avaliados numa escala de maturidade que vai de 0 (zero) a 5 (cinco), tendo o TRE-BA atingido o nível 1 em apenas um processo. Contudo, apesar de os demais processos terem sido identificados como de nível 0, observou-se que o nível 1 não foi plenamente alcançado pela não implementação de alguns poucos objetivos de controle em cada processo, requerendo a realização de pequenos esforços para um incremento de nível.

A partir disso, com vista à elevação da capacidade em governança de TI do Tribunal, foi definido o nível 3 como o almejado para todos os processos analisados, a se alcançar até o final do ciclo deste PETI. As ações a serem priorizadas para o atingimento dessa meta estão respaldadas pelos objetivos estratégicos de TI e premissas deste Planejamento. As iniciativas, porém, serão implementadas por meio do PDTI.



Poder Judiciário
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

Com relação a essa avaliação, de modo a dar uma melhor compreensão do assunto, apresenta-se a figura abaixo, oriunda do COBIT 5, na qual se pode ver os níveis de capacidade, identificados pelos círculos vermelhos, e seus atributos genéricos para cada processo. O nível 3, de processo estabelecido, que foi definido pelo Tribunal como meta, é referência de mercado, adotado nas comparações de *benchmarking*¹². Maiores detalhes podem ser obtidos no próprio documento do COBIT 5 (vide o capítulo Referências).

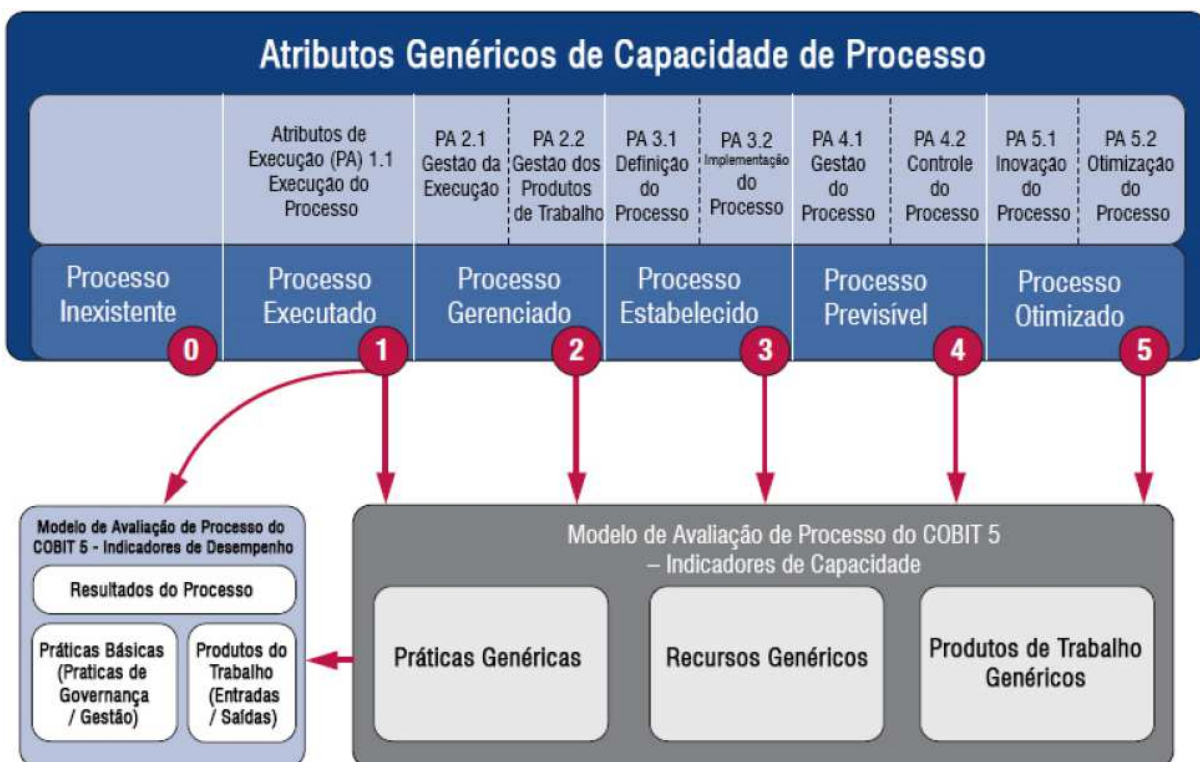


Figura 10. Resumo do Modelo de Capacidade de Processo do COBIT 5.

Assim, uma vez que o TRE-BA tenha alcançado um nível adequado de capacidade em governança de TI, vários benefícios importantes serão percebidos, tais como o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados pela TI e, conseqüentemente, pelo Tribunal; a melhoria do ambiente de trabalho, principalmente na STI; o uso eficaz, eficiente e aceitável da TI; o aumento da implementação de controles internos; adoção de processo de identificação e tratamento de riscos; dentre outros, elevando o Órgão a outro patamar de desempenho, sustentabilidade e continuidade do negócio.

¹² Benchmarking é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, e é um importante instrumento de gestão das empresas. Fonte: <http://www.significados.com.br/benchmarking>. Acessado em 26/08/2016.