Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe

Secretaria de Tecnologia da Informação

Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação

2015 - 2020

Justiça Eleitoral

Aracaju,
Janeiro de 2020
Revisão 2

Presidente
Desembargador José dos Anjos

Vice-Presidente Corregedor
Desembargadora Iolanda Santos Guimaraes

Juiz Federal
Dr. Marcos Antonio Garapa de Carvalho

Juizes de Direito
Dr. Leonardo Souza Santana Almeida
Dr. Edivaldo dos Santos

Juristas
Dra. Sandra Regina Câmara Conceição
Dr. Raymundo Almeida Neto

Procurador
Dr. Heitor Alves Soares

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO....5
2 OBJETIVO....6
3 DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA....6
4 PRINCÍPIOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO....7
4.1 Princípios....7
5 ANÁLISE DO AMBIENTE....7
5.1 Expectativas das partes interessadas....8
5.2 Estrutura da Secretaria de Tecnologia da Informação (STI)....9
5.2.1 Quantitativo de Recursos Humanos da STI....9
5.2.2 Organograma da Secretaria de Tecnologia da Informação....10
5.3 Cadeia de Valor....10
5.3.1 Cadeia de Valor do TRE-SE....11
5.3.2 Cadeia de Valor da STI....11
5.4 Análise SWOT....12
5.5 Fatores Críticos de Sucesso....13
6 INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO....14
7 SERVIÇOS RELACIONADOS AOS PLEITOS ELEITORAIS....15
8 REFERENCIAL ESTRATÉGICO DA STI....16
8.1 Mapa Estratégico de TIC....16
8.2 Alinhamento entre os objetivos estratégicos de TIC os macrodesafios corporativos....18
8.3 Metas e Indicadores Estratégicos....19
9 MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA....23
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS....24
ANEXO 1....25
ANEXO 2....26
ANEXO 3....27

Histórico de versões

Data	Versão	Mudanças	Autor
27/11/15	Inicial	Primeira versão do PETIC 2015-2020.	Equipe de elaboração do PETIC.
16/05/2017	Rev1	Alteração das metas dos indicadores de Estratégicos, conforme aprovado pelo CgovTI.	Equipe de elaboração do PETIC.
27/01/2020	Rev2	Atualização da composição do TRE-SE; alteração do organograma da STI; atualização do gráfico de orçamentos de TIC da seção 6; alteração dos Objetivos Estratégicos do Quadro 4; alteração dos Indicadores Estratégicos, conforme decisão CGovTI (Despacho 14738/20); alteração da Cadeia de Valor (anexo 1), alteração do Mapa Estratégico.	Equipe de elaboração do PETIC.

1 APRESENTAÇÃO

Desde a década de 80 a Justiça Eleitoral utiliza recursos de tecnologia da informação e comunicação (TIC) para atingir seus objetivos estratégicos e cumprir sua missão de garantir à sociedade a plena manifestação de sua vontade, pelo exercício do direito de votar e ser votado.

Alguns marcos importantes na história da instituição foram o recadastramento de aproximadamente setenta milhões de eleitores em meio eletrônico no ano de 1986 e a totalização das Eleições Gerais de 1994, com o auxílio de um computador central, localizado nas instalações do Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

Outra iniciativa recente, que merece ser destacada pelo uso intensivo dos recursos tecnológicos empregados, é o Programa de Identificação Biométrica do Eleitor brasileiro, cujo objetivo principal é o cadastramento das impressões digitais dos eleitores, como medida de redução do risco de fraude no momento da votação.

No contexto do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe (TRE-SE) a realidade não é diferente.

Microcomputadores, redes sem fio, impressoras, sistemas de informação e, mais recentemente, smartphones e redes sociais, fazem parte do cotidiano dos servidores e dos usuários dos serviços prestados pelo Tribunal.

As expectativas das áreas de negócio quanto à quantidade, qualidade e celeridade das soluções e serviços de TIC cresceram de maneira exponencial, a exemplo do que ocorre na iniciativa privada, quando se vislumbra todo o potencial que a tecnologia pode proporcionar.

A Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) transformou-se, então, de um simples provedor de tecnologia, em parceiro estratégico do negócio, peça fundamental para a consecução dos objetivos das demais unidades do TRE-SE.

Evidencia-se, mais do que nunca, a necessidade de se planejar, de forma diligente, como serão utilizados os recursos financeiros, humanos e materiais postos à disposição da área de informática, para que a TI agregue o valor devido aos resultados organizacionais.

É natural, portanto, que todas as iniciativas relacionadas à tecnologia da informação estejam em sintonia com os planos do Tribunal, inscritos em seu Planejamento Estratégico (Resolução TRE-SE nº 161/2014), conforme será demonstrado ao longo

deste documento.

2 OBJETIVO

Este Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC) sintetiza a estratégia a ser adotada pela Secretaria de Tecnologia da Informação, para apoiar o Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe na execução de seu plano de negócios e no cumprimento de seus objetivos institucionais para o sexênio 2015-2020.

3 DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

Os seguintes documentos foram utilizados como referência para elaboração do PETIC:

- Resolução CNJ Nº 211 , de 15 de dezembro de 2015, que institui a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD);
- Resolução CNJ Nº 198, de 1 de julho de 2014, que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratêgica no âmbito do Poder Judiciário;
- Resolução CNJ Nº 182, de 17 de outubro de 2013, que dispõe sobre diretrizes para as contratações de Solução de Tecnologia da Informação e Comunicação pelos órgãos submetidos ao controle administrativo e financeiro do Conselho Nacional de Justiça (CNJ);
- Resolução TRE-SE Nº 161, de 17 de dezembro de 2014, que aprovou o Planejamento Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe para o Ciclo 2015–2020;
- Portaria TRE-SE Nº 124, de 24 de março de 2015, que aprovou as iniciativas, indicadores e metas do Planejamento Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe para o Ciclo 2015–2020;
- Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação do TRE-SE para o Ciclo 2010–2014;
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.603/2008-TCU-Plenário;
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.308/2010-TCU-Plenário;
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.233/2012-TCU-Plenário;
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 3.117/2014-TCU-Plenário;
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014;
- Information Technology Governance Institute - ITGI. COBIT 5 - Modelo Corporativo para Governança e Gestão de TI da Organização;
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 20000-2** – Tecnologia da Informação – Gerenciamento de serviços – Parte 2: Código de Prática. Rio de Janeiro: ABNT, 2013;
- Guia de boas práticas em contratação de soluções de tecnologia da informação :

riscos e controles para o planejamento da contratação / Tribunal de Contas da União. – Versão 1.0. – Brasília: TCU, 2012;

- Guia de PDTI do SISP, versão 2.0, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasília, 2015;
- Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasília, 2009;
- ITIL 2011, biblioteca de boas práticas em Gerenciamento de Serviços de TI; (ITIL Strategy, 2011), (ITIL Design, 2011), (ITIL Operation, 2011), (ITIL Improvement, 2011), (ITIL Transition, 2011).

4 PRINCÍPIOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Princípios são considerados os marcos definidores da trajetória a ser seguida para o alcance de um determinado objetivo, representando os valores, os preceitos a serem observados.

Os 9 (nove) princípios elencados a seguir são derivados da análise dos documentos de referência, da coleta de informações junto aos gestores, além da aplicação de pesquisa de satisfação aos usuários do Tribunal.

4.1 Princípios

Princípio 1: Ouvir a voz dos clientes;

Princípio 2: Guiar todas as decisões de tecnologia com base na estratégia de negócios;

Princípio 3: Restrição da complexidade e da diversidade técnica, sem perda de flexibilidade;

Princípio 4: Adoção de postura proativa;

Princípio 5: Receptividade a mudanças;

Princípio 6: Entregar soluções adequadas ao propósito, a um custo compatível com o benefício proporcionado;

Princípio 7: Otimização dos recursos humanos, orçamentários e tecnológicos;

Princípio 8: Segurança dos processos críticos e das informações geradas e processadas por eles;

Princípio 9: Assistir as demais unidades de negócio no alcance dos macrodesafios (objetivos estratégicos) instituídos no Planejamento Estratégico do TRE-SE.

5 ANÁLISE DO AMBIENTE

De acordo com o Modelo Corporativo para Governança e Gestão de TI da Organização, COBIT 5, as organizações existem para criar valor para suas partes interessadas, deste modo, convém identificar esses atores, bem como seus anseios no tocante às decisões

de tecnologia da informação e comunicação.

5.1 Expectativas das partes interessadas

A equipe de elaboração do PETIC identificou os seguintes atores que, em alguma medida, influenciam ou são influenciados pelas decisões tomadas em relação à tecnologia da informação e comunicação no âmbito do Tribunal, bem como as expectativas deles:

Partes Interessadas Internas	Principais Expectativas
• Secretário TI; • Coordenadores; • Chefes de Seção; • Servidores da STI; • Terceirizados de TI.	• A Secretaria está estruturada de forma adequada? • Foram disponibilizados recursos financeiros, humanos e materiais suficientes para atendimento das demandas do negócio? • Como controlar os custos relacionados à tecnologia da informação e comunicação? • Como manter as equipes motivadas e comprometidas com os objetivos estabelecidos? • Como desenvolver e manter os conhecimentos e habilidades requeridos para prestação dos serviços?
Partes Interessadas Externas	**Principais Expectativas**
• Tribunal Superior Eleitoral (TSE); • Conselho Nacional de Justiça (CNJ); • Tribunal de Contas da União (TCU); • Alta Administração (Presidência, Pleno, Corregedoria, Diretoria-Geral); • Coordenadoria de Planejamento Estratégia e Gestão; • Secretários de Administração e Orçamento, Judiciário e Gestão de Pessoas; • Coordenadores e Chefes de Seção das Secretarias; • Chefes de Cartórios das Zonas Eleitorais; • Servidores das Secretarias e Zonas Eleitorais; • Terceirizados; • Fornecedores.	• Qual o retorno obtido em relação aos recursos empregados em tecnologia da informação e comunicação? • As informações que estamos processando estão bem protegidas? • A STI cumpre as normas e regulamentos aplicáveis? • Quais são os processos críticos da organização que dependem de TI? • Como explorar novas tecnologias e tornar nossos serviços mais céleres e eficientes? • Quais os riscos associados ao uso de TI? Eles são gerenciados apropriadamente? • Quais as estratégias escolhidas pela STI para atender nossas expectativas? • Nossas demandas serão atendidas no prazo acordado e com a qualidade esperada?

Quadro 1: Expectativas das partes interessadas.
Fonte – Adaptado do modelo COBIT5.

5.2 Estrutura da Secretaria de Tecnologia da Informação (STI)

A Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), unidade responsável pelo planejamento e supervisão das atividades de consultoria, planejamento, assessoramento, suporte técnico

e desenvolvimento de sistemas, de acordo com a Resolução TRE-SE nº 149/2009, está estruturada da seguinte maneira:

I – Secretaria de Tecnologia da Informação (STI)

II – Coordenadoria de Sistemas de Informação (COSIS)

a) Seção de Desenvolvimento de Sistemas (SEDES);

b) Seção de Novas Tecnologias (SETEC);

c) Seção de Administração de Dados (SEADA);

d) Núcleo de Análise de Sistemas (NAS).

III - Coordenadoria de Infraestrutura (COINF)

a) Seção de Apoio ao Usuário (SEAPU);

b) Seção de Suporte Operacional (SESOP);

c) Seção de Administração de Urnas (SEADA);

d) Seção de Segurança da Informação (SESIN).

IV – Assessoria de Planejamento e Gestão (ASPLAN-STI)

5.2.1 Quantitativo de Recursos Humanos da STI

Setor	Servidores	Terceirizados	Estagiários
STI	1	---	---
ASPLAN-STI	1	---	---
COINF	1	---	---
SESOP	2	3	1
SEAPU	2	6	---
SEAUE	3	5	1
SESIN	2	---	---
COSIS	1	---	---
SEDES	2	3	---
SEADA	2	---	---
SETEC	2	1	---
NAS	3		
Total	**22**	**18**	**2**

Quadro 2: Quantitativo de pessoal por unidade
Fonte – Elaboração própria.

5.2.2 Organograma da Secretaria de Tecnologia da Informação

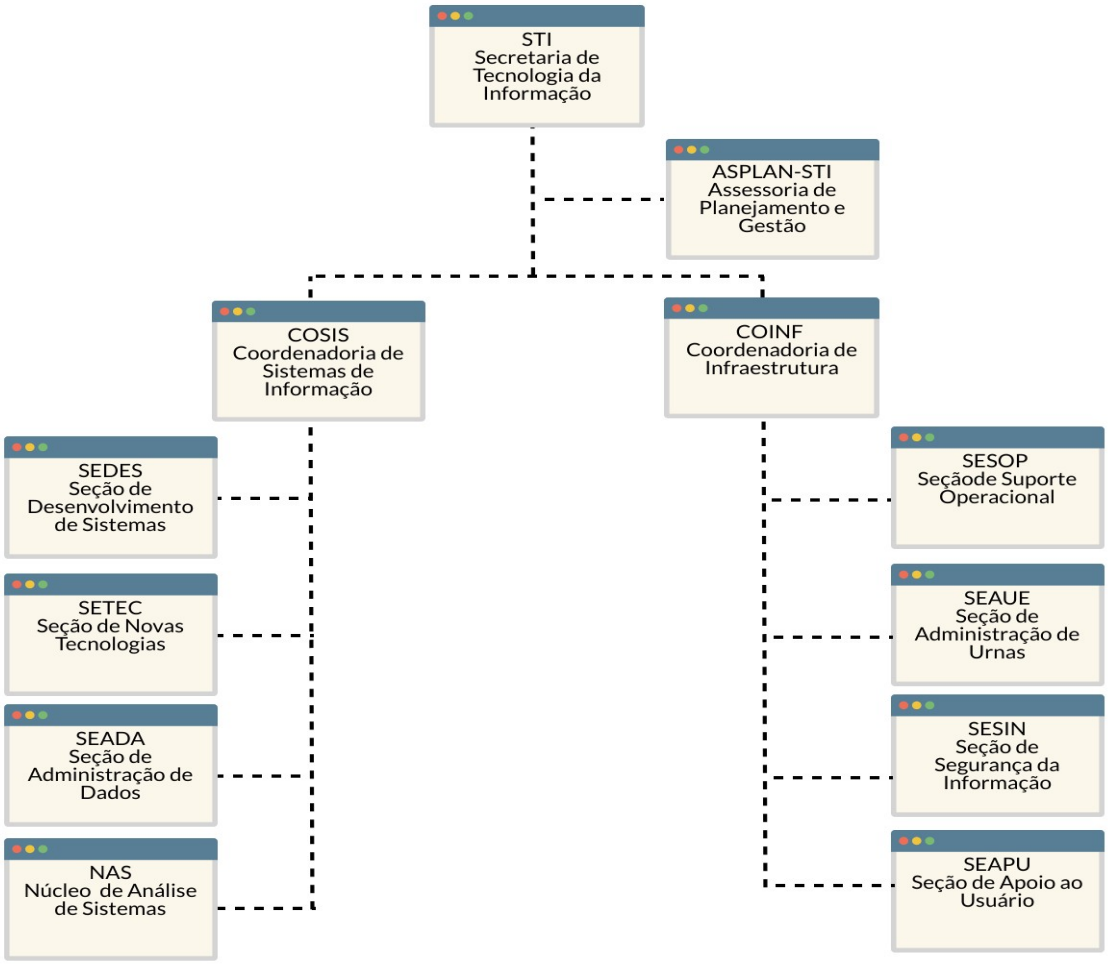

Figura 1: Organograma da STI
Fonte: Elaboração própria.

5.3 Cadeia de Valor

As organizações necessitam identificar e gerenciar inúmeras atividades para desempenhar de forma eficiente e efetiva suas funções institucionais. Qualquer atividade que utilize recursos (pessoas, equipamentos, tempo, dinheiro, dentre outros) precisa ser administrada, para viabilizar a transformação de entradas em saídas, por intermédio de uma série de tarefas relacionadas.

Esse conjunto de atividades que recebe um insumo, agrega-lhes valor e gera um produto ou uma saída (aplicação de habilidades adicionando valor a um insumo) é conhecido como um processo ou processo de negócio.

Nesse contexto, a Cadeia de Valor representa um modelo proposto pelo pesquisador Michael Porter em 1985, que possibilita uma melhor compreensão da dinâmica do fluxo de atividades executadas dentro de uma instituição ou unidade de negócio, com o

propósito de gerar valor aos produtos e serviços entregues aos clientes internos e externos.

A partir da Cadeia de Valor é derivada a Arquitetura de Processos da organização ou unidade, contendo seus processos, subprocessos, atividades e tarefas, viabilizando a detecção dos processos de trabalho críticos ou mais relevantes para os clientes e como esses processos se relacionam; a identificação de quais processos necessitam de maior controle em função de sua relevância para a Missão da organização; o entendimento de como os processos executados alinham-se com a estratégia organizacional, dentre outros aspectos.

5.3.1 Cadeia de Valor do TRE-SE

No âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe, a Cadeia de Valor foi instituída pela Resolução TRE-SE nº 159/2014, fruto de um trabalho conduzido pela Seção de Otimização de Processos Organizacionais (SEORG), da Coordenadoria de Planejamento, Estratégia e Gestão (COPEG), com participação ativa de todas as Secretarias.

Os macroprocessos executados pelo TRE-SE foram agrupados em três categorias:

- Macroprocessos Finalísticos: Geram produtos ou serviços diretamente para o cliente externo;
- Macroprocessos de Apoio: Garantem o suporte adequado aos processos finalísticos; e,
- Macroprocessos de Governança: Avaliam, direcionam e monitoram a gestão da Organização.

Adicionalmente foi concebida a Arquitetura de Processos do Tribunal, disponível para consulta no endereço eletrônico http://www.tre-se.jus.br/o-tre/governanca/gestao-e-planejamento/gestao-de-processos/cadeia-de-valor-e-arquitetura-de-processos .

5.3.2 Cadeia de Valor da STI

No contexto da Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), encontra-se em andamento o trabalho de desdobramento da Cadeia de Valor institucional, haja vista a necessidade da implantação de inúmeros processos gerenciais, afetos à área de tecnologia da informação, em conformidade com as melhores práticas de gestão de TIC.

A título de exemplo, podemos citar os processos de Gerenciamento de Incidentes, Gerenciamento de Mudanças, Gerenciamento de Capacidade, Gerenciamento de Riscos de TI, Gerenciamento de Configuração, Gerenciamento do Catálogo de Serviços, dentre tantos outros, que, por sua relevância, são objeto de acórdãos do Tribunal de Contas da

União – TCU (vide Acórdãos 1.603/2008, 2.308/2010, 1.233/2012, 3.117/2014, todos do Plenário do TCU) e matéria de modelos internacionais de boas práticas (COBIT, ITIL, PMBOK).

O desafio que ora se impõe à Secretaria de Tecnologia da Informação é a identificação daqueles processos que sejam aplicáveis à realidade da instituição e que apresentem relação custo-benefício favorável, considerando, ainda, sua convergência com os processos de negócio do TRE-SE.

É importante destacar que os trabalhos de desdobramento da Cadeia de Valor da STI tiveram início em 2015, ano de publicação da primeira versão deste documento, com o mapeamento e a formalização (Portaria TRE-SE nº 1230/2015) do processo de Elaboração do Plano de Contratações de Soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação (PCSTIC), derivado do Macroprocesso de Apoio "Gestão da aquisição de soluções de TIC", em conformidade com o disposto na Resolução CNJ nº 182/2013.

O diagrama preliminar (AS IS) da Cadeia de Valor da STI pode ser visto no Anexo 1 deste documento.

5.4 Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão utilizada extensivamente pelas organizações para análise do ambiente no qual estão inseridas, sendo que o termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

O propósito de sua utilização no contexto do Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC), é o de de assistir os gestores na reflexão acerca de suas habilidades, capacidades e competências (Pontos Fortes), das deficiências e características que devem ser superadas ou contornadas (Pontos Fracos), do potencial disponível externamente, que apesar de estar fora de seu controle, pode ser aproveitado para atingir ou exceder as metas estabelecidas pela organização (Oportunidades) e das características externas capazes de dificultar ou impedir o alcance dos resultados almejados (Ameaças).

Importa ressaltar, para uma melhor entendimento do leitor, que as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças foram analisadas sob a ótica da STI, ou seja, trata-se da área de informática analisando o ambiente no qual está inserida.

FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	
Perspectiva Interna	
Forças	**Fraquezas**
Qualidade da Força de Trabalho	Ausência de processo de comunicação e divulgação das iniciativas.
Comprometimento da equipe na busca de solução dos problemas	Deficiência no mapeamento e formalização dos processos de trabalho.
Relacionamento interpessoal.	Quantitativo de pessoal capacitado insuficiente.
Predisposição natural da STI para adoção de padrões e de modelos de melhores práticas de mercado.	Ausência de práticas de reconhecimento e premiação por mérito (meritocracia).
Reconhecimento, pelas demais áreas do TRE-SE, sobre as capacidades da STI.	Atendimento reativo
	Comprometimento de prazos
Oportunidades	**Ameaças**
Dependência crescente de TIC.	Cobrança dos órgãos de controle desproporcional à capacidade de realização.
Expectativas advindas da Resolução Nº 182 do Conselho Nacional de Justiça	Morosidade dos processos de contratação de produtos e serviços.
Convergência de objetivos com órgãos de controle.	Riscos inerentes à rotatividade de terceirizados, tipicamente associados à perda do conhecimento e experiência operacional, com impacto no andamento regular das iniciativas de TIC.
Apoio da alta administração.	Ausência de gestores de soluções de TIC designados formalmente.
Participação da TI no planejamento estratégico institucional.	Incompreensão da complexidade de TIC.
Alinhamento da estratégia de TIC com a estratégia do TRE-SE.	Falta de políticas internas regulamentando a segurança da informação e a gestão e uso de TIC.
---	Falta de mecanismos para disponibilização de informações estratégicas para tomada de decisões gerenciais.
---	Volume de recursos orçamentários incompatíveis com as demandas da STI.

Quadro 3: Análise SWOT
Fonte – Elaboração própria.

5.5 Fatores Críticos de Sucesso

Fatores Críticos de Sucesso (FC) referem-se às condições fundamentais que precisam ser satisfeitas, para que se obtenha êxito na consecução dos objetivos almejados.

Durante o processo de elaboração do PETIC foram identificados 09 (nove) pressupostos para que o plano seja bem-sucedido:

FC1 –Disponibilidade de recursos humanos e orçamentários compatíveis com as demandas das partes interessadas;

FC2 –Mapeamento dos processos considerados críticos, de acordo com as melhores práticas de mercado;

FC3 –Adequação às normas, recomendações e regulamentos internos e externos;

FC4 –Gestão adequada das expectativas das unidades organizacionais;

FC5 –Colaboração efetiva entre as áreas envolvidas no processo de contratação de recursos de TIC;

FC6 –Gestão adequada do Portfólio de Sistemas de Informação;

FC7 –Comprometimento da alta direção.

FC8 –Elaboração de normativos relacionados à segurança da informação e ao uso adequado dos recursos e serviços de TIC no âmbito do Tribunal;

FC9 –Respeito às normas de utilização dos recursos e serviços de TIC por todas as unidades.

6 INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

As áreas de informática são frequentemente instruídas a fazerem mais com menos e, ao mesmo tempo, aprimorarem a qualidade dos serviços prestados e protegerem os ativos organizacionais de forma adequada.

Os economistas definem custo em termos de oportunidades que são sacrificadas quando uma escolha é feita, ou seja, sacrifica-se um valor como contrapartida para obtenção de um outro (tradeoff).

Se os recursos disponíveis fossem ilimitados a TI poderia, indubitavelmente, prover de forma constante, os mais altos níveis de serviços possíveis, no entanto, os fundos são escassos e a oposição entre duas possíveis escolhas, uma parte inerente ao processo.

Nesse contexto, convém destacar que os investimentos em TIC refletem os anseios das unidades do TRE-SE, expressos de forma explícita, quando, por exemplo, solicitam o desenvolvimento de novas aplicações ou pleiteiam recursos computacionais (microcomputadores novos, impressoras, scanners, mais espaço em disco) ou implicitamente, no momento em que respondem a pesquisas de satisfação, expondo suas dificuldades, fazendo críticas ou sugerindo melhorias.

Além desses aspectos, no momento da elaboração do orçamento de TIC, são levados em consideração fatores inerentes à manutenção e ao aperfeiçoamento da estrutura

existente, bem como a avaliação dos custos diretos e indiretos de novas tecnologias que, a juízo da equipe da STI, podem facilitar a vida dos usuários do Tribunal, tornar a execução das atividades mais céleres ou subsidiar a tomada de decisão com base em informações confiáveis e tempestivas.

No Gráfico 1, a seguir, estão reproduzidos os investimentos em Tecnologia da Informação no período de 2012 a 2019, excetuadas as despesas com pessoal, encargos sociais, benefícios e pleitos eleitorais, comparados com o orçamento global do TRE-SE.

Gráfico 1: Orçamento de TIC
Fonte: Elaboração própria

7 SERVIÇOS RELACIONADOS AOS PLEITOS ELEITORAIS

Além do envolvimento no planejamento e na execução de atividades peculiares das áreas de informática, cabe às Secretarias de TIC dos Tribunais Eleitorais a realização de inúmeras atividades relacionadas às eleições municipais, estaduais e federais, podendo-se destacar, dentre outras, as seguintes: realização dos serviços de manutenção, conservação e preparação das Urnas Eletrônicas (UEs), instalação, configuração e suporte aos sistemas eleitorais, treinamento de técnicos na utilização das UEs e na operação dos sistemas eleitorais, bem como a prestação de suporte às Urnas Eletrônicas

e ao procedimento de totalização dos votos no dia das eleições.

Fica evidente, portanto, a necessidade de coordenação e planejamento rigorosos, visto que, em ano de eleição, principalmente, as necessidades de negócio e dos pleitos eleitorais, precisam ser atendidas, de forma quase simultânea, pela mesma equipe de profissionais.

8 REFERENCIAL ESTRATÉGICO DA STI

O Referencial Estratégico da Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) está expresso pela Missão (propósito da existência da STI), pela Visão (situação futura desejada, aonde se quer chegar) e pelos Valores (princípios que guiam sua conduta) desta unidade.

A **Missão** da STI é a de **"Prover soluções tecnológicas efetivas para auxiliar o TRE-SE no cumprimento de sua função institucional"**.

A **Visão** estabelece que a STI deve **"Ser referência em qualidade de serviços e soluções de TIC na Justiça Eleitoral".**

Tanto a Missão como a Visão da STI estão atreladas à manutenção de **valores** que englobam a **"colaboração, foco em resultados, transparência, inovação e valorização das pessoas"**.

8.1 Mapa Estratégico de TIC

O Mapa Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) foi elaborado com o auxílio da ferramenta de gestão Balanced Scorecard (BSC), desenvolvida pelos professores Robert Kaplan e David Norton, da Harvard Business School, a partir das informações contempladas nos documentos de referência e na visão da STI.

O Balanced Scorecard fundamenta-se no princípio de que a implementação de uma estratégia bem sucedida requer um sistema de gestão que incorpore, além de medidas financeiras de curto prazo, valores relacionados a ativos intangíveis, tais como, a imagem da instituição junto aos clientes, a motivação e qualificação de sua força de trabalho e o aprimoramento de seus processos de negócio.

Trata-se, portanto, de um poderoso instrumento de transição entre o planejamento e a execução das ações, que pode ser visto no Anexo 2, com as devidas adaptações ao contexto deste Plano.

Oito objetivos estratégicos de tecnologia da informação estão distribuídos em três perspectivas interligadas (Recursos de TIC, Processos Internos e Partes Interessadas),

constituindo os orientadores no sentido horizontal do Mapa Estratégico.

Os objetivos estratégicos são as diretrizes gerais, usualmento de longo prazo, que representam as grandes questões ou problemas a serem tratados pela STI.

A cada objetivo estratégico de TIC foram associadas metas e indicadores, insumos importantes para o monitoramento da efetividade das medidas que serão adotadas e, dessa forma, da própria atuação específica da Secretaria.

Convém ressaltar que os referidos objetivos estratégicos, metas e indicadores de tecnologia da informação do TRE-SE foram revisados em 2016, para se adequarem aos objetivos estratégicos, Indicadores Nacionais (INA) e Metas de Medição Periódicas (MMP) do Poder Judiciário, em consonância com as Diretrizes Estratégicas de Nivelamento contidas na Resolução CNJ nº 211/2015.

Em suma, o modelo tem a finalidade de reduzir as abstrações de forma sucessiva. A partir da Visão (elemento mais abstrato) são desdobrados os objetivos estratégicos, que, por sua vez, serão desdobrados em projetos e ações (a serem apresentados no Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI), cujo desempenho/sucesso será monitorado por indicadores e metas.

Para identificar os objetivos estratégicos de TIC utilizou-se a seguinte combinação: OETIC + nº (Objetivo Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação + número do objetivo estratégico).

Artifício semelhante foi adotado para identificar os indicadores: ITIC + nº (Índice de Tecnologia da Informação e Comunicação + número do índice).

Os objetivos estratégicos, seus significados e os indicadores correspondentes estão relacionados no Quadro 4, a seguir:

Código	Objetivo Estratégico	Significado	Indicadores Associados
OETIC01	Aperfeiçoar as competências gerenciais e técnicas de pessoal de TIC.	Diz respeito às habilidades e competências (níveis de educação e qualificação, habilidades técnicas, níveis de experiência, conhecimento e habilidades comportamentais) necessárias para realizar e desenvolver as atividades relacionadas às atribuições institucionais da STI.	ITIC1: Índice de execução do Plano Anual de Capacitação (PAC)

Código	Objetivo Estratégico	Significado	Indicadores Associados
OETIC02	Prover infraestrutura de TIC apropriada às atividades judiciais e administrativas.	Visa garantir a confiabilidade, integridade e disponibilidade das informações, serviços e sistemas utilizados pelos usuários do TRE-SE.	ITIC2: Índice de atendimento aos requisitos mínimos de segurança e disponibilidade do Datacenter.
OETIC03	Aprimorar a gestão orçamentária e financeira de TIC.	Pretende assegurar que os investimentos realizados em TIC estão atendendo as expectativas das partes interessadas.	ITIC3: Índice de execução do orçamento de TIC.
OETIC04	Aperfeiçoar a governança e a gestão de TIC.	Refere-se ao aprimoramento das iniciativas de governança e gestão de TIC, em conformidade com as normas, boas práticas, legislação em vigor e recomendações dos órgãos de controle.	ITIC4: Índice de Governança de TIC
OETIC05	Aprimorar as contratações de TIC	Visa aperfeiçoar o planejamento das contratações de TIC, em conformidade com a Resolução CNJ nº 182/2013.	ITIC5: Índice de execução do Plano de Contratações
OETIC06	Primar pela satisfação dos usuários de TIC	Está relacionado a objetivos e iniciativas que visem garantir às partes interessadas o aprimoramento contínuo da qualidade dos serviços de TIC.	ITIC6: Índice de satisfação dos usuários de TIC

Quadro 4: Objetivos Estratégicos de Tecnologia da Informação
Fonte – Elaboração própria.

8.2 Alinhamento entre os objetivos estratégicos de TIC os macrodesafios corporativos

Para demonstrar como os objetivos corporativos são apoiados (ou como se traduzem em objetivos de TI) foi elaborada a tabela constante do **Anexo 3** deste documento, também com o auxílio da ferramenta BSC.

As linhas representam os 08 Objetivos Estratégicos de TIC (OETIC), categorizados nas perspectivas Recursos de TIC, Processo Internos e Partes Interessadas.

As colunas, por sua vez, enumeram os 09 macrodesafios corporativos extraídos do Planejamento Estratégico do TRE-SE 2015-2020, categorizados nas perspectivas de Recursos, Processos Internos e Sociedade.

Um mapeamento de como cada objetivo de negócio é apoiado por um objetivo de TIC é expresso utilizando-se a seguinte escala:

"P" significa primário, quando houver uma relação direta importante, ou seja, quando o objetivo de TIC for um apoio fundamental para a consecução de um objetivo de negócio.

"S" significa secundário, quando houver uma relação ainda forte, mas menos importante, ou seja, quando um objetivo de TIC for um apoio secundário para o objetivo corporativo.

8.3 Metas e Indicadores Estratégicos

De acordo com o "Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores", do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPUBLICA), indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança, etc.

Esta seção, portanto, detalha os indicadores que serão empregados no monitoramento da execução da estratégia de tecnologia da informação do TRE-SE, alinhados com o disposto na Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD):

ITIC1: ÍNDICE DE EXECUÇÃO DO PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO (PAC)						
Objetivo Estratégico: Aperfeiçoar as competências gerenciais e técnicas de pessoal de TIC.						
Tipo de Indicador	Execução					
O que mede	O percentual de execução do Plano Anual de Capacitação (PAC) do ano respectivo, no que se refere aos treinamentos de TIC.					
Quem gere e mede	Assessoria de Planejamento e Gestão da STI (ASPLAN-STI)					
Quando medir	Anualmente.					
Como medir	(N° de cursos realizados pela STI no ano respectivo / N° total de cursos de TIC previstos) * 100					
Meta	Executar, pelo menos, 90% das ações de capacitação programadas, durante a vigência do PETIC.					
	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
	90%	90%	90%	60%	60%	60%
Polaridade	Quanto maior, melhor.					
Justificativa	Acompanhamento do percentual de realização das iniciativas de capacitação com foco na habilitação das competências técnicas, gerenciais e comportamentais pelos servidores da STI.					

<table>
<tr><th colspan="7">ITIC2: ÍNDICE DE ATENDIMENTO AOS REQUISITOS MÍNIMOS DE SEGURANÇA E DISPONIBILIDADE DO DATACENTER</th></tr>
<tr><td colspan="7">Objetivo Estratégico: Prover infraestrutura de TIC apropriada às atividades judiciais e administrativas.</td></tr>
<tr><td>Tipo de Indicador</td><td colspan="6">Excelência</td></tr>
<tr><td>O que mede</td><td colspan="6">A adequação dos requisitos de segurança e disponibilidade do ambiente de processamento central (Datacenter) às normas nacionais e internacionais que regulam o assunto.</td></tr>
<tr><td>Quem gere e mede</td><td colspan="6">Coordenadoria de Infraestrutura (COINF)</td></tr>
<tr><td>Quando medir</td><td colspan="6">Anualmente</td></tr>
<tr><td>Como medir</td><td colspan="6">A medição será realizada com base em uma escala que varia de 0 a 1, de acordo com os sistemas de Distribuição Elétrica (S.D.E) e de Climatização (S.C) do Datacenter, conforme classificação adotada pelo Uptime Institute.

Forma de calculo: (S.D.E. + S.C.) / 4

Na realização do cálculo, deverão ser considerados os seguintes parâmetros:

Sistema de Distribuição Elétrica (S.D.E.) não redundante = 1
Sistema de Distribuição Elétrica (S.D.E.) redundante = 2

Sistema de Climatização (S.C) não redundante = 1
Sistema de Climatização (S.C) redundante = 2

a) Se resultado for menor que 1: Data Center classificado como Tier I;
b) Se resultado for igual a 1: Data Center classificado como Tier II.

Classificação atual do Data Center do Tribunal: (1 + 2) / 4 = 0,75, ou seja, Tier I.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Meta</td><td colspan="6">Alcançar a classificação Tier II até 2019.</td></tr>
<tr><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td></tr>
<tr><td>0,75</td><td>0,75</td><td>0,75</td><td>0,75</td><td>0,75</td><td>0,75</td></tr>
<tr><td>Polaridade</td><td colspan="6">Quanto maior, melhor.</td></tr>
<tr><td>Justificativa</td><td colspan="6">Dada a extrema relevância do Datacenter do TRE-SE, visto que esse ambiente abriga os equipamentos servidores de rede (responsáveis pelo processamento de dados dos sistemas críticos da instituição), os storages (nos quais estão armazenados a quase totalidade de dados corporativos) e demais elementos de comunicação, tais como switches e roteadores (responsáveis pela convergência e encaminhamento dos fluxos de dados), convém adotar práticas consagradas de segurança, instalação elétrica, prevenção de incêndio, telecomunicações, dentre outras, como forma de garantir a continuidade dos serviços prestados pelo Tribunal.</td></tr>
</table>

ITIC3: ÍNDICE DE EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO DE TIC						
Objetivo Estratégico: Aprimorar a gestão orçamentária e financeira de TIC.						
Tipo de Indicador	Execução					
O que mede	O percentual de execução do orçamento destinado a tecnologia da informação e comunicação.					
Quem gere e mede	Assessoria de Planejamento e Gestão da STI (ASPLAN-STI)					
Quando medir	Anualmente.					
Como medir	(Valor destinado à tecnologia da informação no orçamento / Valor efetivamente executado do orçamento) * 100 O valor destinado à tecnologia da informação deverá ser aquele efetivamente aprovado para o exercício financeiro, e não o orçamento planejado inicialmente.					
Meta	Executar, pelo menos, 80% do orçamento destinado à tecnologia da informação e comunicação.					
	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
	80%	80%	80%	70%	70%	70%
Polaridade	Quanto maior, melhor.					
Justificativa	Verificar a capacidade de gerência dos recursos financeiros postos à disposição da STI. Importante ressaltar que este indicador poderá sofrer influências externas. A título de exemplo, podemos citar o insucesso de alguma contratação de TIC (que poderá impactar no orçamento) decorrente de pregão deserto, ou na hipótese dos licitantes oferecerem produtos ou serviços, com valores superiores àqueles praticados no mercado, ou, ainda, acima do valor de referência estipulado para o objeto requisitado.					

ITIC4: ÍNDICE DE GOVERNANÇA DE TIC						
Macrodesafio: Aperfeiçoar a governança e a gestão de TIC						
Tipo de Indicador	Excelência					
O que mede	O nível de aprimoramento da instituição nas práticas de governança e gestão de tecnologia da informação e comunicação.					
Quem gere e mede	Assessoria de Planejamento e Gestão da STI (ASPLAN-STI)					
Quando medir	Anualmente					
Como medir	A partir do resultado obtido na apuração do Índice de Governança, Gestão, Infraestrutura de TIC - JUD (iGovTIC-JUD).					
Meta	IgovTIC-JUD maior ou igual a 90%					
	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
	***	***	***	***	***	Índice >= 90%
Polaridade	Quanto maior melhor.					
Justificativa	Com o advento da Resolução CNJ nº 211/2015, que instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD), o CNJ passou a realizar diagnósticos anuais para aferição do nível de cumprimento das Diretrizes Estratégicas					

ITIC4: ÍNDICE DE GOVERNANÇA DE TIC	
Macrodesafio: Aperfeiçoar a governança e a gestão de TIC	
	de Nivelamento especificadas e, consequentemente, da evolução dos viabilizadores da governança, gestão e infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) de todo o Poder Judiciário. Com as notas obtidas no referido levantamento, os órgãos são classificados de acordo com os níveis de maturidade “Baixo”, “Satisfatório”, “Aprimorado” e “Excelência”, de acordo com os seguintes critérios:

Nível de Maturidade	Faixas
Baixo	0,00 <= iGovTIC-JUD < 0,39
Satisfatório	0,40 <= iGovTIC-JUD < 0,69
Aprimorado	0,70 <= iGovTIC-JUD < 0,89
Excelência	0,90 <= iGovTIC-JUD < 1,00

Dessa forma, o Comitê de Governança de TI (CgovTI) considera que a utilização do referido índice atende as expectativas institucionais, pois coaduna com as diretrizes estabelecidas na Resolução CNJ 211/2015, que instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD).

*** O presente indicador teve sua base de cálculo alterada, passando a utiilizar o resultado do diagnóstico de Governança e Gestão de TI, promovido pelo CNJ, conforme Despacho 14738/2019 – CGOVTI (0812863).

ITIC5: ÍNDICE DE EXECUÇÃO DO PLANO DE CONTRATAÇÕES						
Objetivo Estratégico: Aprimorar as contratações de TIC						
Tipo de Indicador	Execução					
O que mede	Mede o grau de execução do Plano de Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação (PCSTIC)					
Quem gere e mede	Assessoria de Planejamento e Gestão da STI (ASPLAN-STI)					
Quando medir	Anualmente					
Como medir	Será utilizada a seguinte fórmula geral: (Quantidade contratações efetivamente executadas ÷ Quantidade de contratações previstas no PCSTIC)) * 100. As contratações que não obtiveram sucesso, em decorrência de fatores alheios à responsabilidade da Administração, a exemplo de licitações desertas, ou na hipótese dos licitantes oferecerem produtos ou serviços, com valores superiores àqueles praticados no mercado, dentre outros, invalidando o certame licitatório, não deverão ser consideradas no momento do cálculo.					
Meta	Manter o índice em no mínimo 80%.					
	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
	---	80%	80%	80%	80%	80%
Polaridade	Quanto maior, melhor.					

Justificativa	O expressivo volume de recursos alocados para aquisição de bens e serviços de TIC devem ser administrados de forma cautelosa e diligente pelos gestores públicos, de sorte que, o propósito deste indicador é o de aprimorar o processo de contratação de TIC no órgão.

ITIC6: ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DE TIC						
Objetivo Estratégico: Primar pela satisfação dos usuários de TIC						
Tipo de Indicador	Efetividade					
O que mede	Mede a qualidade dos serviços de tecnologia da informação percebida pelos usuários.					
Quem gere e mede	Assessoria de Planejamento e Gestão da STI (ASPLAN-STI)					
Quando medir	Anualmente					
Como medir	A medição será realizada mediante questionário disponibilizado anualmente, com base na qualidade percebida pelos usuários a respeito dos serviços de suporte ao usuário final e aqueles relacionados ao desenvolvimento e manutenção de sistemas. Cálculo: ((% de avaliações bom e excelente no suporte ao usuário) + (% de avaliações bom e excelente no desenvolvimento e manutenção de sistemas)) / 2					
Meta	Manter em, no mínimo, 80% o índice de satisfação dos usuários com os serviços prestados pela STI.					
	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Polaridade	Quanto maior, melhor.					
Justificativa	A disponibilização de recursos de TIC suficientes e de boa qualidade ou a prestação de serviços em conformidade com as boas práticas internacionais, não se traduz, necessariamente, na satisfação das expectativas dos clientes. Sendo assim, é importante que se avalie, periodicamente, a qualidade sob a ótica dos usuários, evitando, dessa maneira, que a tomada de decisões por parte dos gestores da STI fique restrita, apenas, a aspectos de caráter técnico e financeiro.					

9 MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA

O acompanhamento da execução do PETIC, cujo propósito é o de monitorar e avaliar a implementação das ações, o uso dos recursos e a entrega dos serviços necessários para apoiar o TRE-SE na realização dos objetivos institucionais, será efetivado mediante reuniões mensais do grupo constituído pelo Secretário de TI, Coordenador de Sistemas, Coordenador de Infraestrutua e Assessor de Planejamento da Secretaria de Tecnologia da Informação (STI).

A Assessoria de Planejamento da Secretaria de Tecnologia da Informação (ASPLAN-STI) é a unidade responsável pela consolidação dos indicadores, que serão analisados criticamente pelo aludido grupo.

Os indicadores provenientes do PETIC servirão de insumo para o cálculo do indicador estratégico "Índice de aderência às metas do PETIC", associado ao macrodesafio "Melhoria da infraestrutura e governança de TIC".

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento de TI tem como objetivo principal alinhar os planos de TI com os objetivos de negócio, tendo em vista que a existência da TI na organização somente se justifica com a entrega de valor ao negócio. Assim como no planejamento estratégico institucional, o entendimento do TCU é pacífico quanto à importância e necessidade desse instrumento, destacando-se os Acórdãos 1.603/2008, 2.308/2010, 1.233/2012, todos do Plenário desta Casa. (...) Com efeito, a atividade de planejamento de TI constitui-se num instrumento fundamental para o cumprimento da missão organizacional, dado o valor estratégico que a TI representa para o negócio e para a eficiência nas contratações dos serviços necessários para garantir a elevação da qualidade da prestação dos serviços públicos aos cidadãos. (Acórdão TCU 3117/2014, Plenário)

Nesse contexto, convém destacar que a concretização das diretrizes estabelecidas neste plano será efetivada com a execução dos projetos e ações constantes do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC), a ser elaborado anualmente pela STI.

Importa esclarecer, também, que o presente plano terá seu conteúdo revisado, pelo menos, anualmente, para se adequar às mudanças de estratégia estabelecidas pelo TRE-SE, que por ventura venham a ocorrer durante sua vigência.

Digno de nota, ainda, o fato de que a Estratégia de Segurança da Informação do TRE-SE será tratada em um plano à parte, dada a relevância conferida ao assunto pela alta direção do Tribunal.

Cabe ressaltar, por fim, que a equipe da Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) tem plena convicção de que o presente trabalho tem todas as condições de exercer o seu papel e proporcionar, não apenas o cumprimento de uma determinação legal, mas também, de induzir e fomentar no ambiente organizacional a melhoria da gestão e da Governança de TIC.

ANEXO 1

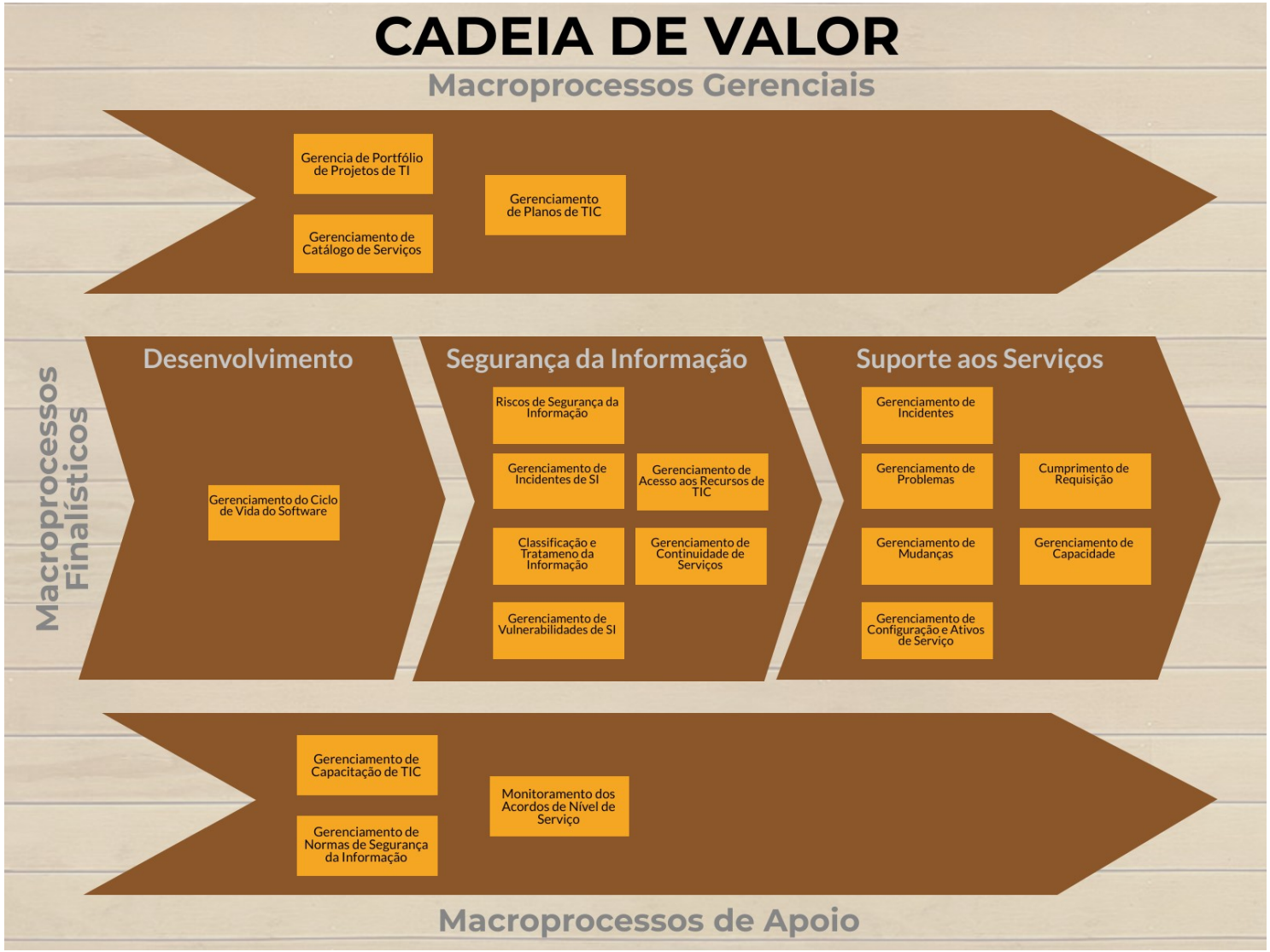

Figura 2 : Cadeia de Valor
Fonte - Elaboração própria.

ANEXO 2

Figura 3 : Mapa estratégico de TIC
Fonte - Elaboração própria.

ANEXO 3

Matriz de Alinhamento de Objetivos

Correlação entre os objetivos estratégicos de TIC e os macrodesafios do TRE-SE

Correlação Primária - P
Correlação Secundária - S

Objetivos Estratégicos de Tecnologia da Informação e Comunicação			Macrodesafios Corporativos								
			Garantia dos direitos da cidadania	Combate à corrupção e à improbidade administrativa	Fortalecimento da segurança do processo eleitoral	Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional	Colaboração para a cidadania	Mlelhoria da gestão de pessoas	Aperfeçoamento da gestão de custos	Instituição da governança judiciária	Melhoria da infraestrutura e governança de TIC
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
			Sociedade	Processos Internos				Recursos			
P. I.	1	Primar pela satisfação dos usuários de TIC	S		S	S	S	S	S	S	P
Processos Internos	2	Aperfeiçoar a governança e a gestão de TIC	S		P	S	S	S	S	S	P
	3	Aprimorar as contratações de TIC	S	S	S	P	S	P	P	P	P
Recursos de TIC	4	Aperfeiçoar as competências gerenciais e técnicas de pessoal de TIC	S	S	S	S	S	S	S	S	P
	5	Prover infraestrutura de TIC apropriada às atividades judiciais e administrativas	S	S	P	S	S	S	S	S	P
	6	Aprimorar a gestão orçamentária e financeira de TIC	S	S	S	P	S	P	P	P	P