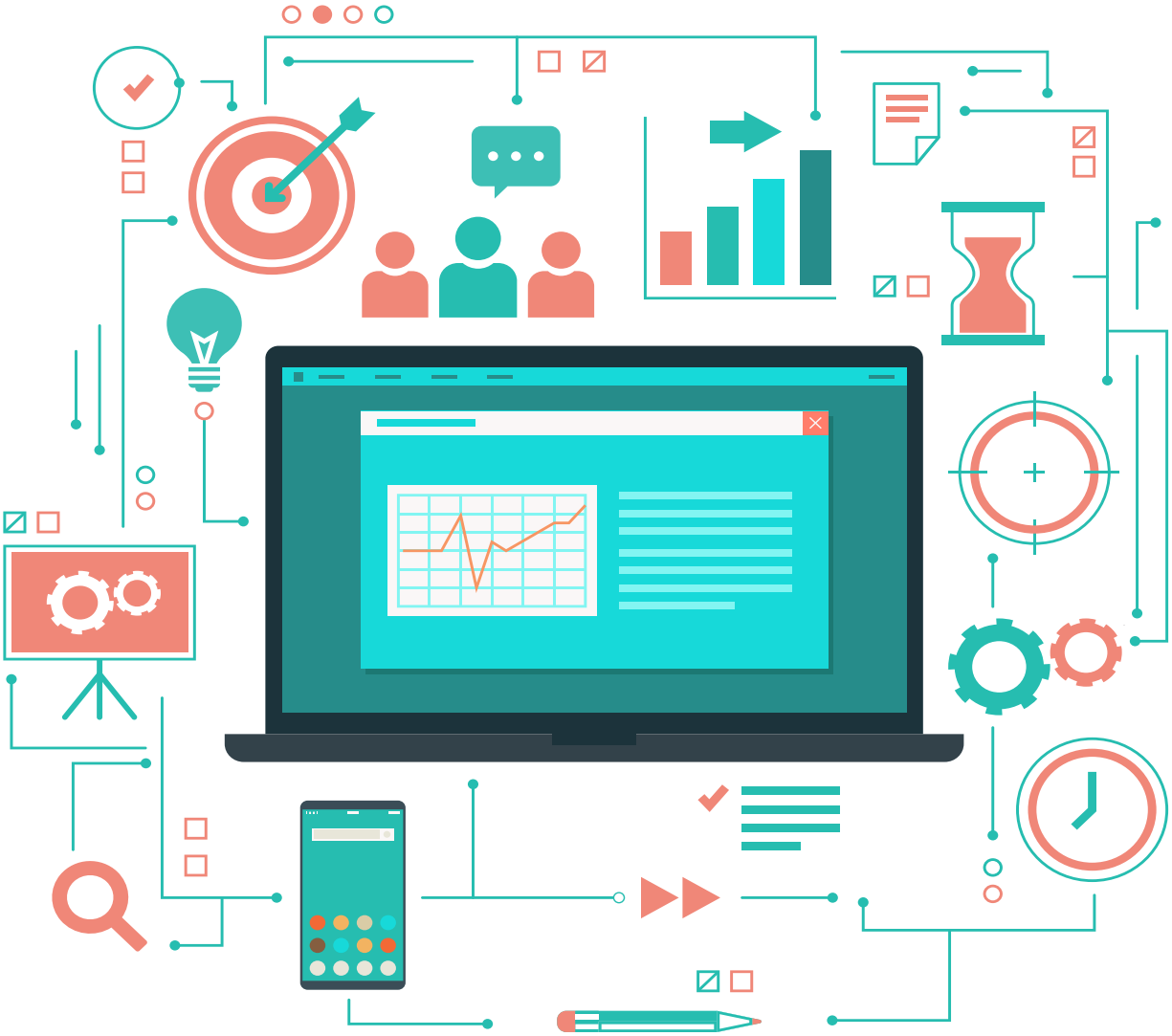
GOVERNANÇA DE TI



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TI 2019 2020

Planejamento ESTRATÉGICO

MPSE
Ministério Público de Sergipe

PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA

EDUARDO BARRETO D'ÁVILA FONTES
Procurador-Geral de Justiça

PAULO LIMA DE SANTANA
Subprocurador-Geral de Justiça

MARIA HELENA MOREIRA SANCHES LISBOA
Secretária-Geral

COMITÊ ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

SANDRO LUIZ DA COSTA
Promotor de Justiça
Presidente do CETI

CARLA ROCHA BARRETO HORA DE LIMA
Promotora de Justiça
Indicada Conselho Superior

AUGUSTO CESAR LEITE DE RESENDE
Promotor de Justiça
Indicado Corregedoria-Geral

CLÁUDIA DO AMARAL CALMON
Promotora de Justiça
Indicada Coordenadoria-Geral

MARIA HELENA MOREIRA SANCHES LISBOA
Promotora de Justiça
Secretária-Geral

ROGÉRIO FERREIRA DA SILVA
Promotor de Justiça
Diretor do Gabinete de Seg. Institucional

ALEXANDRE ANDRADE DE SOUZA
Diretor de Tecnologia da Informação
Secretário do CETI

DIRETORIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

ALEXANDRE ANDRADE DE SOUZA
Diretor de Tecnologia da Informação

VANDERLEY DOS SANTOS RODRIGUES
Coordenador da Divisão de Design e Mídia

LISSANDRO PATRICIUS GOIS SANTOS
Coordenador da Divisão de Governança de TI

SAULO MORAIS DE ANDRADE
Coordenador da Divisão de Infraestrutura

MARCOS ANTONIO BASTOS FILHO
Coordenador da Divisão de Produção de Software

PAULA COSTA SOUZA PASQUETTI
Coordenadora da Divisão de Projetos e Banco de Dados

MAYLANE LIMA OLIVEIRA FIGUEIREDO
Coordenadora da Divisão de Suporte

DIVISÃO DE GOVERNANÇA DE TI

LISSANDRO PATRICIUS GOIS SANTOS
Coordenador da Divisão de Governança de TI

SANDRO STÉFANO SÁ AZEVEDO
Analista de TI

EVERALDO DA SILVA CERQUEIRA
Programador

ALBERTO VINICIUS DE MELO SANTOS
Programador

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 05

Sobre este documento
Escopo
Vigência
Aprovação e Publicação

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA TI 07

Organograma
Usuários Suportados
Equipe de TI

ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL (2019 - 2020) 10

ESTRATÉGIA DE TI (2019 - 2020) 12

Análise SWOT
Cruzamento da análise SWOT
Índice de favorabilidade da análise SWOT
Missão
Visão
Valores
Objetivos Estratégicos de TI
Mapa estratégico da TI
Indicadores e Metas
Perspectiva – Organizacional
Perspectiva – Usuários
Perspectiva – Processos Internos
Perspectiva –Aprendizagem e Conhecimento

CONSIDERAÇÕES FINAIS 28

LISTA DE ANEXOS

APÊNDICE B DO COBIT 5
APÊNDICE C DO COBIT 5
APÊNDICE D DO COBIT 5
FIGURA 5 DO COBIT 5
FIGURA 6 DO COBIT 5

Data	Versão	Descrição	Autor
30/07/2019	0.1	Documento a ser apresentado ao CETI para aprovação.	Lissandro Patricius Gois Santos Sandro Stéfano Sá Azevedo Everaldo da Silva Cerqueira Alberto Vinícius de Melo Santos
12/08/2019	1.0	Aprovação do PETI pelo Comitê Estratégico de TI (CETI).	CETI

APRESENTAÇÃO

O Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) vem desenvolvendo ações com o objetivo de fortalecer a atuação do Ministério Público brasileiro, com base na construção de uma agenda estratégica capaz de alinhar todos os ramos do MP em torno de objetivos comuns, com foco na melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Entre as ações estratégicas definidas pelo CNMP, encontra-se a necessidade de promover a governança de TI nas unidades do MP brasileiro. Essa definição ocorreu para possibilitar que a TI possa assumir o papel de viabilizadora da inovação tecnológica, garantindo o alcance dos resultados pretendidos.

A Resolução nº 171/2017/CNMP está inserida nesse contexto e instituiu a política nacional de TI do Ministério Público (PNTI-MP). A norma prevê a uniformização e o direcionamento de práticas de governança e gestão de TI no Ministério Público brasileiro, de forma que o uso da TI forneça suporte à implementação de ações estratégicas e de práticas de gestão, com controles efetivos e transparentes. Uma das ações exigida pela PNTI-MP é a elaboração do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), o qual deverá estar alinhado ao Planejamento Estratégico Institucional (PEI).

O PETI é um planejamento de longo prazo (ou seja, horizonte de três a cinco anos), no qual o gerenciamento de negócios e TI descreve, de maneira cooperativa, como os recursos de TI contribuirão para os objetivos estratégicos da organização.

Sobre este documento

Este documento apresenta o resultado consolidado do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação do Ministério Público do Estado de Sergipe para o período de 2019 até 2020 (PETI - 2019/2020), assim como os principais passos seguidos para sua construção. O PETI é um desdobramento do Planejamento Estratégico Institucional (PEI - 2016/2020) e apresenta a estratégia de TI e seu alinhamento com o PEI, tendo como finalidade orientar o planejamento e o monitoramento dos objetivos estratégicos de TI, assim como seus respectivos indicadores e metas, de maneira a consolidar a importância estratégica da área de TI agregando o valor necessário ao negócio da instituição.

Resultou de um processo de construção participativa pela equipe de Governança de TI da Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), sendo norteado pelas diretrizes estratégicas da Instituição avistáveis no Planejamento Estratégico 2016/2020 e sob supervisão do Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação (CETI).

Escopo

Este documento trata do plano estratégico da Diretoria de Tecnologia da Informação e não engloba as ações ou estratégias de TI de outras áreas do MPSE que contam com estrutura ou equipe de TI própria. Além disso, não faz parte do escopo o detalhamento das ações de gestão de TI, alvo do Plano Diretor de TI (PDTI).

Vigência

Este Plano Estratégico de TI tem validade de 2019 a 2020, em alinhamento com o período remanescente do atual Plano Estratégico Institucional do MPSE, sendo que, revisões serão realizadas sempre que necessário, além de revisão em 2020.

Aprovação e Publicação

O PETI deve ser aprovado pelo Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação (CETI), estando alinhado com a Resolução nº 171/2017 do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) e Portaria nº 2.492 de 2018 do MPSE.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA TI

A Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) é a área a quem compete a gestão de TI no MPSE. Para possibilitar o entendimento do contexto atual da área de TI, seguem algumas informações sobre a estrutura organizacional, o número de usuários suportados e a composição atual da equipe da DTI.

Organograma

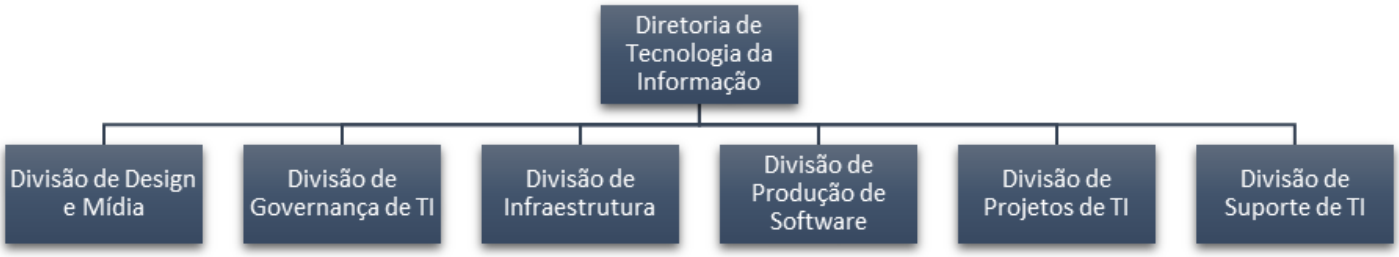


Figura 1 – Organograma da Diretoria de Tecnologia da Informação – DTI

Usuários Suportados

USUÁRIOS SUPORTADOS	QTD
Membros	135
Servidores Efetivos	438
Servidores Comissionados (Sem vínculo)	98
Servidores Requisitados	114
Servidores Conveniados	25
Estagiários	167
Total	**977**

Figura 2 - Quantidade de Usuários por Categoria Funcional
*Informações consultadas em julho de 2019 no Portal de Transparência do MPSE

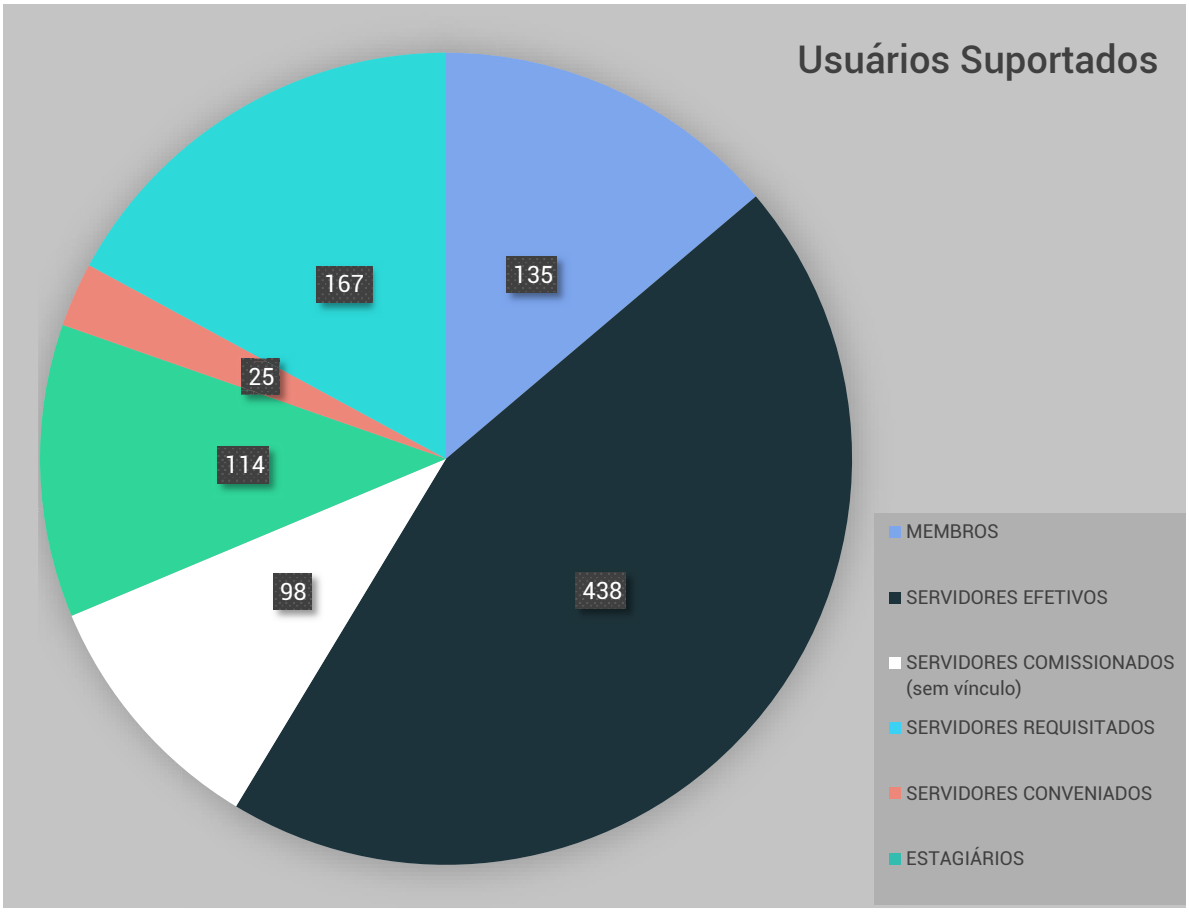


Figura 3 - Usuários Suportados

Equipe de TI

DTI / SETORES	QTD	CARGO (QTD)
Diretoria de Tecnologia da Informação	2	Analista de Sistemas* (1) Analista do MP (1)
Divisão de Design e Mídia	2	Coordenador da Divisão de Design e Mídia** (1) Assessor do Diretor de TI** (1)
Divisão de Governança de TI	4	Analista do MP (2) Programador (2)*
Divisão de Infraestrutura	9	Analista do MP (7) Técnico de TI (1) Assessor de Tecnologia da Informação (1)*
Divisão de Produção de Software	9	Analista do MP (8) Técnico de TI (1)
Divisão de Projetos de TI	7	Analista do MP (6) Técnico do MP (1)
Divisão de Suporte de TI	10	Técnico de TI (8) Assessor de Tecnologia da Informação (2)*
TOTAL	**43**	Analista do MP (24) Técnico de TI (10) Técnico do MP (1) Analista de Sistemas (1) * Programador (2) * Cargos em comissão (5)**

Figura 4 - Equipe de TI
Informações consultadas em julho de 2019 no Portal de Transparência do MPSE

*Cargo em extinção no MPSE
**Servidores comissionados, sem vinculo

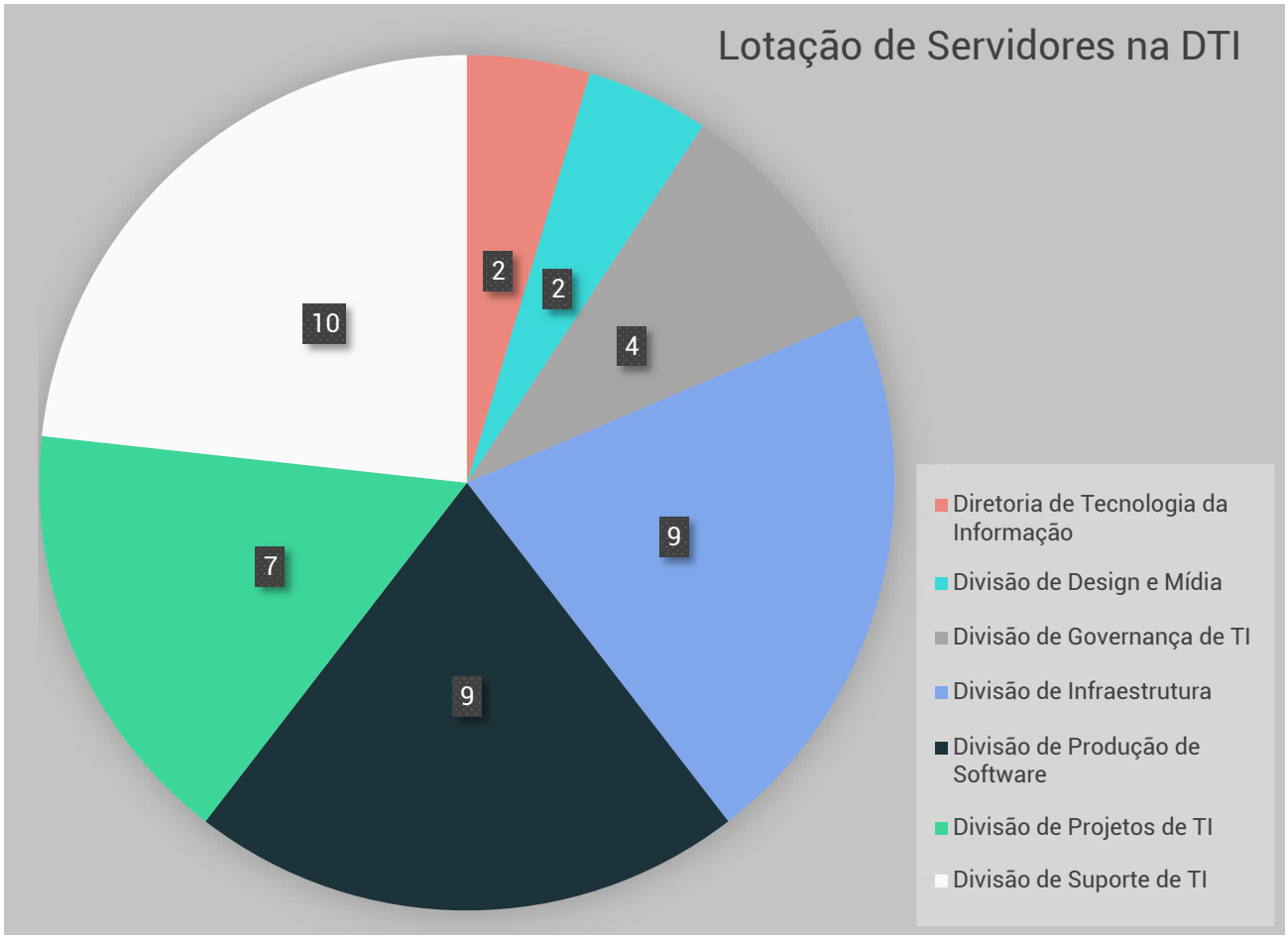


Figura 5 - Lotação de Servidores na DTI por área

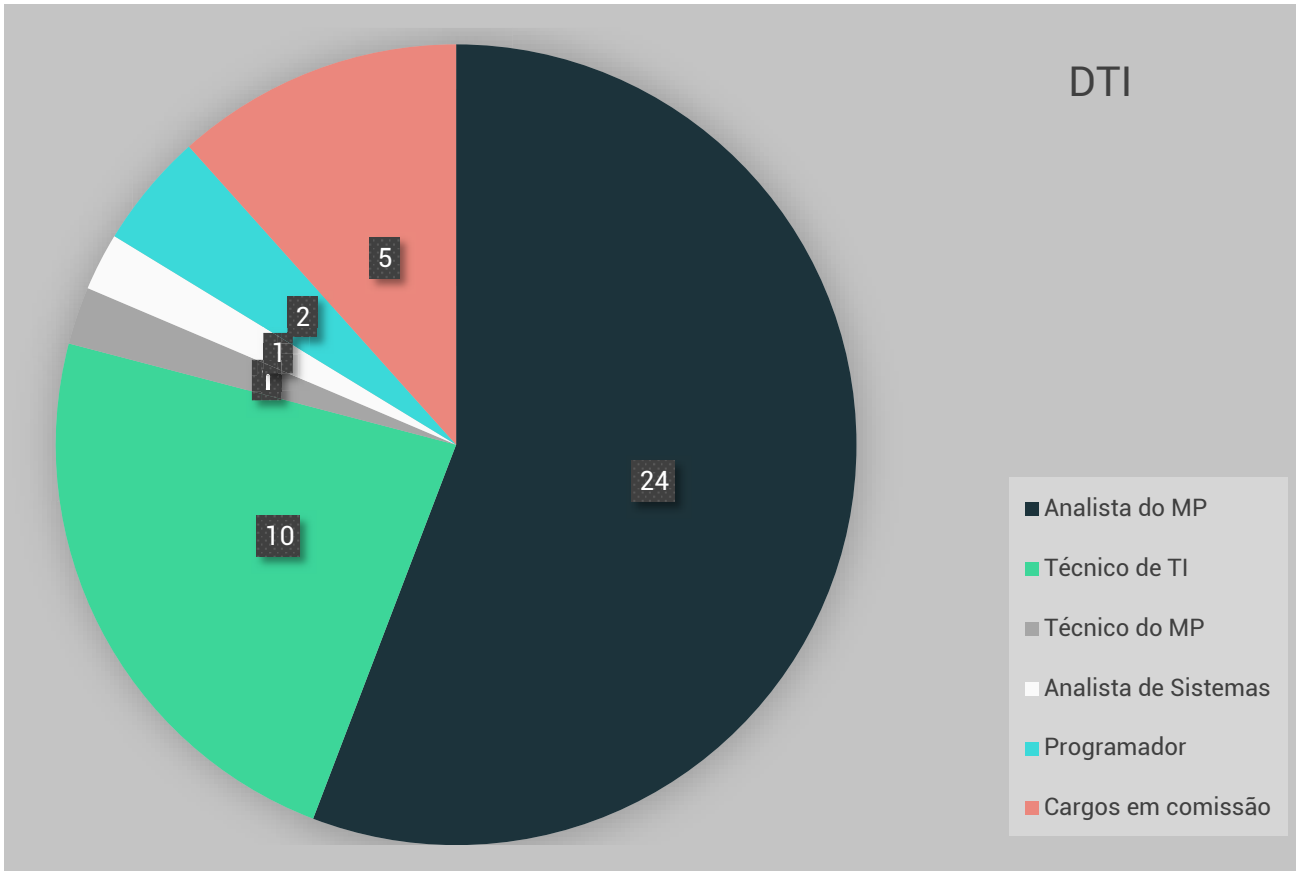


Figura 6 – Tipos de cargos na DTI

ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL (2019 – 2020)

A Estratégia Institucional está baseada essencialmente no seu planejamento estratégico e em seus desdobramentos em planos estratégicos específicos, como é o caso do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI). Sendo assim, esse é um planejamento de nível estratégico, que deve ser realizado pela alta administração da organização, diferente do PDTI, que é um planejamento tático e operacional normalmente executado pela área de TI. Portanto, o PETI e o PDTI são documentos distintos, porém, alinhados entre si. Na prática, o PDTI é um conjunto de ações que serão executadas para o cumprimento do PETI e consequente alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

A figura a seguir apresenta os instrumentos de planejamento distribuídos nos respectivos níveis da organização (estratégico, tático e operacional).



Figura 7 - Relação entre os Níveis e Instrumentos de Planejamento – Fonte: PETI do MPOG 2013-2020.

A elaboração do Planejamento Estratégico Institucional (PEI), para o ciclo 2016 – 2020, resultou na criação do mapa estratégico institucional apresentado na próxima figura. Neste mapa, podemos conhecer a Missão, a Visão, os Valores e os Objetivos Estratégicos (distribuídos em cinco perspectivas do BSC) do Ministério Público de Sergipe.

MAPA ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DE SERGIPE 2016-2020

MISSÃO

Defender a Ordem Jurídica, o Regime Democrático e Interesses Sociais e Individuais Indisponíveis, a fim de garantir a Cidadania Plena e o Desenvolvimento Sustentável

VISÃO - 2020

Consolidar-se como Instituição moderna e proativa, objetivando cumprir integralmente sua missão constitucional de forma autônoma, independente, eficiente e transparente, para a transformação da realidade social

PLANEJAMENTO Estratégico

VALORES: • Probidade • Independência • Urbanidade • Proatividade • Efetividade • Transparência

Retorno para a Sociedade

- Efetividade dos direitos e garantias fundamentais
  - Fiscalização de políticas públicas Ministério
  - Probidade moralidade administrativa e transparência na gestão pública
  - Intensificação das ações de combate à criminalidade, corrupção e impunidade

Resultados Institucionais

5 Fomentar a estruturação e a fiscalização do sistema prisional, bem como a fiscalização do cumprimento das medidas alternativas

6 Contribuir para o fortalecimento da cidadania, da democracia e dos direitos fundamentais

7 Combater a improbidade administrativa e defender o patrimônio público, social, histórico e cultural

8 Garantir o respeito e a efetivação dos direitos da criança e do adolescente, do idoso, da mulher e da pessoa com deficiência

9 Atuar na prevenção e no combate à criminalidade, com foco nos crimes violentos letais intencionais, tráfico de drogas e crime organizado

10 Efetivar o direito à educação, à saúde e à assistência social

11 Fortalecer o controle externo da atividade policial

12 Assegurar a defesa dos direitos do consumidor, a proteção jurídica do cidadão nas relações de consumo e proteger a ordem econômica e financeira

13 Promover a defesa do direito ao meio ambiente (latu sensu) sustentável

Processos Internos

Eficiência Operacional

14 Desburocratizar Procedimentos Internos

15 Aprimorar, informatizar e desburocratizar as rotinas administrativas

16 Aprimorar Processos de planejamento e gestão estratégica

Eficiência da Atuação Institucional

17 Agilizar o trâmite de processos judiciais, extrajudiciais e administrativos

18 Atuar de forma proativa, eficiente, efetiva, preventiva e resolutiva, respeitando as competências constitucionais

19 Ampliar a atuação extrajudicial como forma de pacificação de conflitos

Comunicação e Relacionamento

20 Fortalecer e aprimorar a comunicação institucional

21 Facilitar e intensificar o diálogo do Cidadão com o Ministério Público

22 Aprimorar e intensificar o intercâmbio de informações entre as Unidades

23 Intensificar parcerias e trabalho em rede de cooperação com setores público, privado, sociedade civil organizada e comunidade geral

Pessoas, Infraestrutura e Tecnologia

24 Capacitar, valorizar e motivar todos que atuam na instituição

25 Modernizar e adequar a infraestrutura física e tecnológica

26 Fortalecer a atividade de assessoramento técnico às promotorias

27 Adequar o quadro de pessoas às necessidades da instituição

28 Aprimorar cultura orientada para servir ao público

29 Intensificar o desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes

Orçamentária-financeira

30 Captar recursos adicionais e alternativos para a execução da estratégia

31 Assegurar recursos orçamentários, otimizar sua alocação e aperfeiçoar o gerenciamento

Figura 8 - Mapa Estratégico do MPSE (2016 – 2020)

ESTRATÉGIA DE TI (2019-2020)

Considerando a estratégia demonstrada no planejamento estratégico institucional, a PNTI - MP e as capacitações do CNMP, elaboramos o desdobramento deste Planejamento Estratégico em um Plano Estratégico de TI - PETI, por meio de um processo participativo, no qual iniciamos com uma análise sobre o ambiente interno e externo à TI, sempre nos orientando pelas boas práticas para definição dos objetivos estratégicos de TI previstos no framework de governança e gestão de TI - COBIT 5, além de propor iniciativas para alcançar esses objetivos e indicadores capazes de acompanhá-los, assim como medir o atingimento das metas propostas.

As etapas executadas para construção da estratégia de TI serão apresentadas nas próximas seções.

Análise SWOT

O nome SWOT é uma sigla que significa Strenghts (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

Nessa técnica, as áreas são estimuladas a analisar cenários internos (forças e fraquezas) e cenários externos (oportunidades e ameaças). A SWOT é um exercício completo de análise de ambiente que deve ser aplicado em qualquer processo de planejamento estratégico.

Iniciamos a SWOT fazendo um levantamento com toda equipe de TI do MPSE. O resultado da pesquisa foi levado para análise e validação na reunião do Comitê Estratégico de TI. A Matriz SWOT resultante desse trabalho está apresentada na figura abaixo:

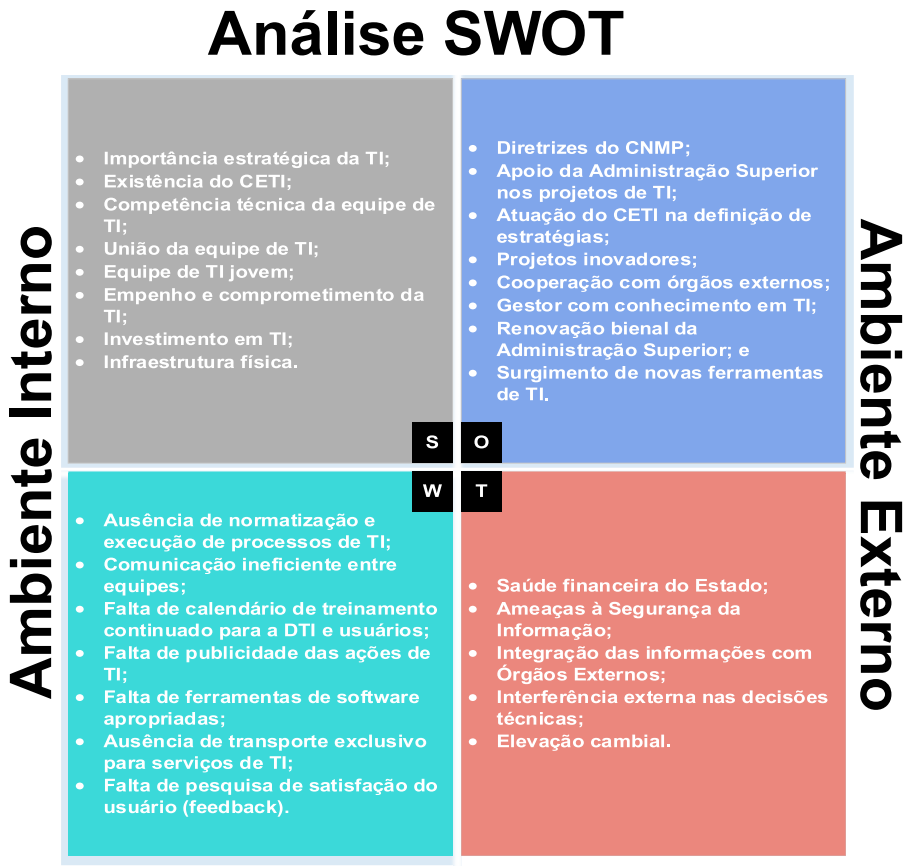


Figura 9 - Matriz SWOT da TI do MPSE

Cruzamento da análise SWOT

Após a elaboração da Matriz SWOT em conjunto com toda equipe de TI, foi feita a priorização de cada resultado levantado, em seu respectivo quadrante. Os quadrantes dos fatores internos, Forças e Fraquezas foram qualificados e pontuados conforme Importância, Intensidade e Tendência. No caso dos fatores externos, Oportunidades e Ameaças, a qualificação e pontuação seguiu conforme Importância, Urgência e Tendência. Cada item foi qualificado e pontuado de 1 a 5, conforme quadros abaixo:

Forças e Fraquezas

	Importância	Intensidade	Tendência
1	Sem importância	Muito fraca	Piora muito
2	Pouco importante	Fraca	Piora
3	Importante	Média	Mantém
4	Muito importante	Forte	Melhora
5	Totalmente importante	Muito forte	Melhora muito

Oportunidades e Ameaças

	Importância	Urgência	Tendência
1	Sem importância	Não Urgente	Piora muito
2	Pouco importante	Pouco urgente	Piora
3	Importante	Urgente	Mantém
4	Muito importante	Muito urgente	Melhora
5	Totalmente importante	Emergencial	Melhora muito

Utilizando dessas escalas de pontuação, pudemos atribuir uma nota para cada item da matriz SWOT. O cálculo da pontuação é o valor da multiplicação entre os aspectos avaliados, com uma nota que varia de 1 a 125. Essa pontuação é somada com os demais valores do quadrante, resultando em uma pontuação geral para cada quadrante da matriz SWOT.

A nota encontrada serve para medir qual aspecto da analise realizada possui maior relevância para a TI do MPSE, culminando na definição de uma estratégia geral para orientar as atividades e planos de ação que serão definidos. A pontuação permite ainda uma priorização direta e fácil visualização de quais atributos precisam ser abordados ou eliminados.

O resultado segue conforme listagem nas tabelas a seguir:

FORÇAS = 392	Importância	Intensidade	Tendência	Pontuação
Importância estratégica da TI	Totalmente importante	Forte	Melhora	80
Existência do CETI	Totalmente importante	Forte	Melhora	80
Competência técnica da equipe de TI	Muito importante	Forte	Melhora	64
União da equipe de TI	Muito importante	Média	Mantém	36
Equipe de TI jovem	Importante	Muito forte	Piora	30
Empenho e comprometimento da TI	Importante	Forte	Melhora	48
Investimento em TI	Importante	Média	Mantém	27
Infraestrutura física	Importante	Média	Mantém	27

Forças	392	37%
Fraquezas	122	11%

FRAQUEZAS = 122	Importância	Intensidade	Tendência	Pontuação
Ausência de normatização e execução de processos de TI	Totalmente importante	Forte	Melhora	40
Comunicação ineficiente entre equipes	Muito importante	Forte	Melhora	32
Falta de calendário de treinamento continuado para DTI e usuários	Muito importante	Fraca	Melhora	16
Falta de publicidade das ações de TI	Muito importante	Fraca	Melhora	16
Ausência de transporte exclusivo para serviços de TI	Importante	Fraca	Melhora	12
Falta de pesquisa de satisfação do usuário (feedback)	Importante	Muito fraca	Melhora	6

OPORTUNIDADES = 300	Importância	Urgência	Tendência	Pontuação
Diretrizes do CNMP	Totalmente importante	Muito urgente	Melhora	80
Apoio da Administração superior nos projetos de TI	Muito importante	Muito urgente	Melhora	64
Atuação do CETI na definição de estratégias	Muito importante	Urgente	Melhora	48
Projetos inovadores	Importante	Urgente	Melhora	36
Cooperação com órgãos externos	Importante	Pouco urgente	Melhora	24
Gestor com conhecimento em TI	Importante	Pouco urgente	Mantém	18
Renovação bienal da Administração Superior	Importante	Pouco urgente	Mantém	18
Surgimento de novas ferramentas de TI	Importante	Não urgente	Melhora	12

Oportunidades	300	28%
Ameaças	251	24%

AMEAÇAS = 251	Importância	Urgência	Tendência	Pontuação
Saúde financeira do Estado	Totalmente importante	Muito urgente	Piora	80
Ameaças à Segurança da Informação	Muito importante	Emergencial	Mantém	60
Integração das informações com Órgãos Externos	Muito importante	Muito urgente	Mantém	48
Interferência externa nas decisões técnicas	Importante	Muito urgente	Mantém	36
Elevação cambial	Importante	Urgente	Mantém	27

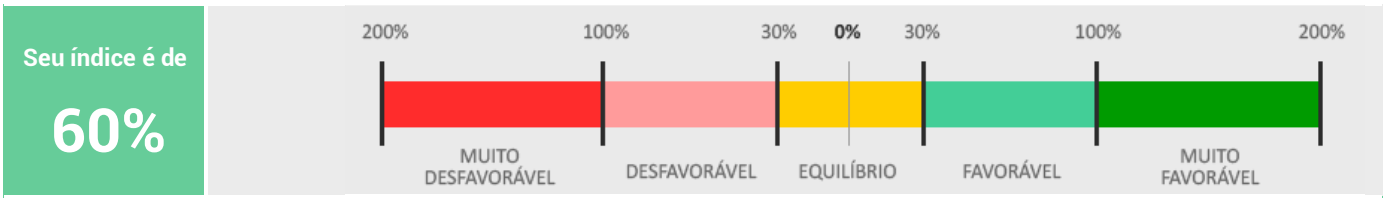
Ao final da análise encontramos um ambiente favorável de trabalho, sendo observado que Forças e Oportunidades possuem maior relevância em relação as Fraquezas e Ameaças. Essa característica indica a utilização de uma estratégia de Desenvolvimento na tomada de decisões e definição de planos de ação de TI, culminando em tirar o maior proveito dos pontos fortes e oportunidades identificadas para alcançar os objetivos estratégicos traçados.

Índice de favorabilidade da análise SWOT

Ao final da análise SWOT foi criado ainda um índice de favorabilidade, de forma a mensurar o quanto é possível evoluir e se referenciar em novas análises SWOT no ambiente de TI. O índice foi gerado a partir das notas encontradas e referenciadas acima, conforme a formula:

$$\text{Índice de favorabilidade} = \frac{(\text{Forças} + \text{Oportunidades}) - (\text{Fraquezas} + \text{Ameaças})}{(\text{Forças} + \text{Oportunidades}) + (\text{Fraquezas} + \text{Ameaças})} \; x \; 2$$

O resultado da fórmula é um percentual que varia em ± 200%



Missão

Quem somos, por que existimos? Segundo Robert S. Kaplan, a missão da organização é uma declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direcionam suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos colaboradores. A missão também deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes.

Com o intuito de criar um maior alinhamento da TI com a estratégia da Instituição, utilizamos a missão do MPSE como base para elaboração da missão da DTI.

Defender a Ordem Jurídica, o Regime Democrático e Interesses Sociais e Individuais Indisponíveis, a fim de garantir a Cidadania Plena e o Desenvolvimento Sustentável."

Inicialmente, realizamos um levantamento com toda equipe de TI do MPSE. O resultado da pesquisa foi levado para análise dos gestores da TI. Por fim, a Missão estabelecida foi a seguinte:

"Contribuir para o cumprimento da missão do Ministério Público de Sergipe de forma ágil, inovadora e efetiva."

Visão

O que queremos ser? Aonde queremos chegar? Também segundo Robert S. Kaplan, a visão da organização é uma declaração concisa que define as metas a médio e longo prazos da empresa. A visão deve representar a percepção externa, ser orientada para o mercado e deve expressar – geralmente em termos motivadores ou "visionários" – como a organização quer ser percebida no mundo.

Na construção da visão, usamos o mesmo processo da missão, buscando sempre envolver toda equipe e manter o alinhamento com a estratégia institucional e sua visão:

"Consolidar-se como Instituição moderna e proativa, objetivando cumprir integralmente sua missão constitucional de forma autônoma, independente, eficiente e transparente, para a transformação da realidade social."

A visão escolhida foi a seguinte:

"Ser reconhecida como uma equipe de TI estratégica e efetiva para o cumprimento da missão institucional do Ministério Público de Sergipe."

Valores

Os valores representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que as pessoas da organização acreditam. Eles descrevem como a organização pretende atuar no cotidiano, enquanto cumpre sua missão e busca realizar sua visão.

Valores do MPSE: Probidade, Independência, Urbanidade, Proatividade, Efetividade e Transparência.
Valores escolhidos para complementar os valores do MPSE dentro da DTI foram:

Inovação, Segurança, Excelência e Responsabilidade institucional

Objetivos Estratégicos de TI

Os objetivos estratégicos são desafios que, quando alcançados, são suficientes para a implementação da estratégia, o êxito no cumprimento da missão e na concretização da visão de futuro da organização.

O próximo passo para o alinhamento estratégico e a montagem do Mapa Estratégico de TI é o levantamento dos Objetivos Estratégicos de TI para compor o Mapa.

A Cascata de Objetivos proposta pelo COBIT 5 e demonstrada na figura 7 foi a técnica utilizada para levantar os objetivos de TI que melhor representam a estratégia institucional do MPSE.



Figura 10 - Cascata de Objetivos do COBIT 5

A seguir apresentaremos os quatro passos do framework para execução da cascata descritos na documentação do COBIT 5.

1º Passo: Os Direcionadores das Partes Interessadas influenciam as necessidades das Partes Interessadas.

As necessidades das partes interessadas são influenciadas por diversas tendências, por exemplo, mudanças de estratégia, mudanças nos negócios e no ambiente regulatório, além de novas tecnologias.

Essas necessidades são classificadas em três Objetivos de Governança (benefícios, riscos e recursos).

2º Passo: Desdobramento das Necessidades das Partes Interessadas em Objetivos Corporativos.

As necessidades das partes interessadas podem estar relacionadas a um conjunto de objetivos corporativos genéricos. Esses objetivos corporativos foram criados usando as dimensões do Balanced Scorecard (BSC) e representam uma lista dos objetivos mais usados que uma organização pode definir para si.
Embora essa lista não seja completa, a maioria dos objetivos específicos das organizações pode ser mapeada facilmente em um ou mais dos objetivos corporativos genéricos.

O COBIT 5 define 17 objetivos genéricos, os quais relacionamos com os objetivos estratégicos institucionais previstos no PEI 2016-2020.

3º Passo: Cascata dos Objetivos Corporativos em Objetivos de TI.

O atingimento dos objetivos corporativos exige uma série de resultados de TI que são representados pelos objetivos relacionados à TI. "Relacionados a TI" significa tudo o que estiver relacionado à tecnologia da informação e tecnologias afins, e os objetivos de TI são estruturados de acordo com as dimensões do Balanced Scorecard.

4º Passo: Cascata dos Objetivos de TI em Metas do Habilitador.

Atingir os objetivos de TI exige a aplicação e o uso bem-sucedido de diversos habilitadores. Habilitadores incluem processos, estruturas organizacionais e informações e, para cada habilitador, um conjunto específico de metas relevantes pode ser definido para apoiar os objetivos de TI.

Cada Apêndice da figura 7 é uma matriz que cruza os dados das camadas superior e inferior da cascata.

Para manter o alinhamento estratégico, mapeamos os 31 Objetivos Estratégicos do PEI, com suas iniciativas e seus programas. Após este levantamento, cruzamos estas informações com os objetivos corporativos genéricos do COBIT 5.

Com este trabalho conseguimos levantar as necessidades das partes interessadas e usamos os relacionamentos previstos no framework para executar a Cascata de Objetivos.

Depois de percorrer a cascata de objetivos do COBIT 5, com o apoio das tabelas da documentação, chegamos ao resultado que pontua e ordena os 17 objetivos estratégicos do COBIT 5.

Os objetivos de TI mais alinhados à estratégia institucional, respeitando a distribuição das quatro perspectivas, foram:

1. Alinhar a TI com a estratégia de negócio (Objetivo nº 1 COBIT);
2. Suportar a conformidade com leis e regulações externas que afetam a TI (Objetivo nº 2 COBIT);
3. Realizar a gestão dos riscos de TI (Objetivo nº 4 COBIT);
4. Demonstrar benefícios a partir dos investimentos em TI e do portfólio de serviços (Objetivo nº 5 COBIT);
5. Entregar serviços de TI alinhados aos requisitos de negócio (Objetivo nº 7 COBIT);
6. Promover a agilidade da TI (Objetivo nº 9 COBIT);
7. Garantir a segurança da informação, infraestrutura e aplicações (Objetivo nº 10 COBIT);
8. Promover a capacitação e apoio aos processos de negócio integrados à tecnologia (Objetivo nº 12 COBIT);
9. Entregar projetos oferecendo benefícios, no prazo, orçamento e atendendo requisitos (Objetivo nº 13 COBIT); e
10. Promover o conhecimento, expertise e iniciativas para a inovação dos negócios (Objetivo nº 17 COBIT).

Mapa estratégico da TI

O Mapa Estratégico da TI foi elaborado por meio dos desdobramentos indicados pelo COBIT 5, com base nas informações coletadas com as equipes da DTI, em pesquisas e reuniões realizadas no primeiro semestre de 2019.

A seguir apresentamos o Mapa Estratégico da DTI para o período de 2019 a 2020, o qual está dividido em quatro perspectivas do Balanced Scoredcard (BSC).

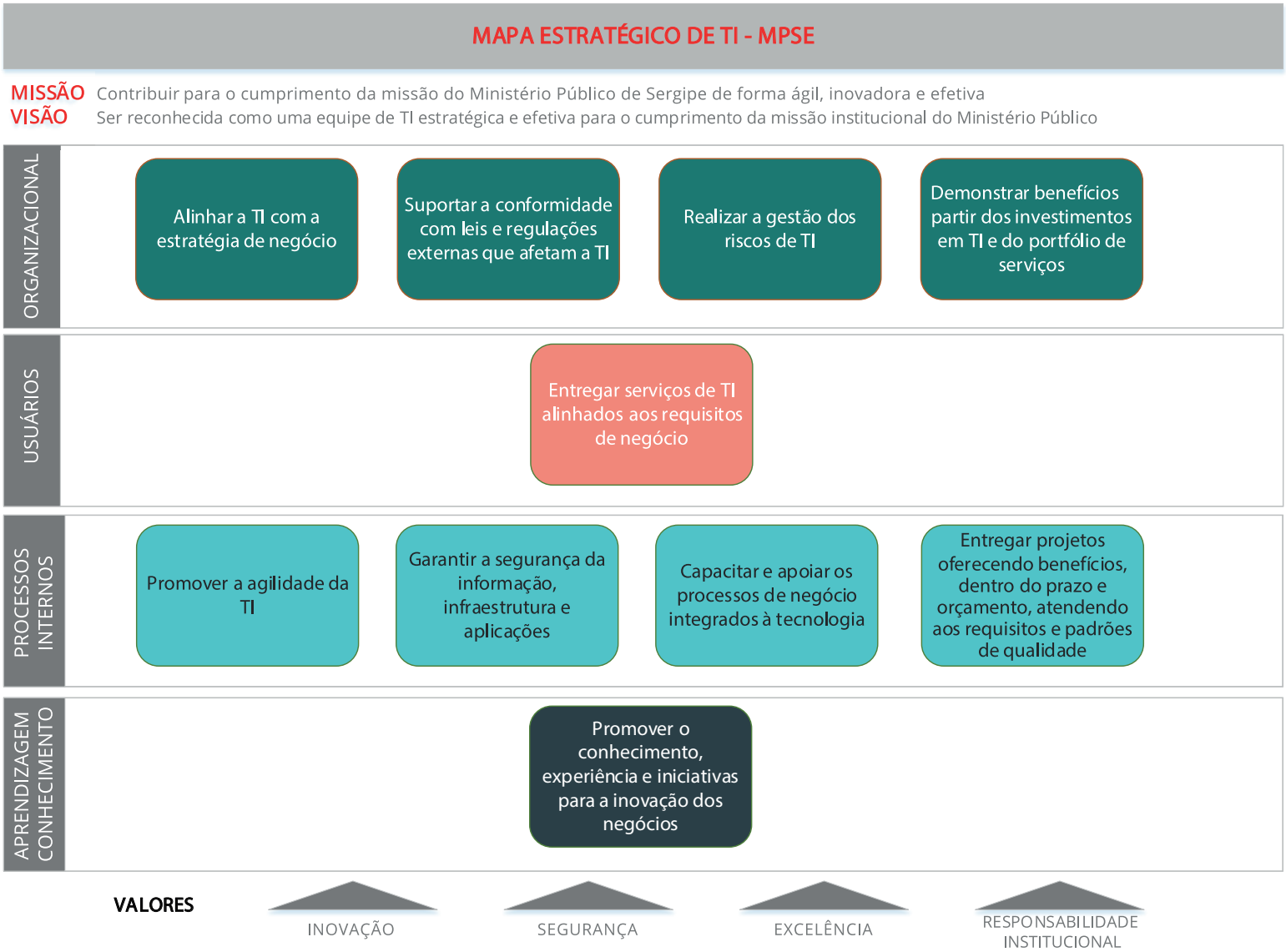


Figura 11 - Mapa Estratégico de TI - 2019/2020

Indicadores e Metas

Para cada um dos dez Objetivos Estratégicos de TI, das quatro perspectivas escolhidas, elaboramos um quadro que apresenta pelo menos um indicador para acompanhar o objetivo, além de sua fórmula, das metas anuais, frequência de medição, fonte de dados e responsável pelo acompanhamento.

Perspectiva – Organizacional

Objetivo estratégico nº 1
Alinhar a TI com a Estratégia de Negócio

Indicadores

Indicador 1 - Percentual de realização de ações do PEI que demandam a TI

Fórmula:

P = (A/B)*100 , onde:
A= Somatório de ações estratégicas do PEI que demandam a TI implantados/desenvolvidos/concluídos
B = Quantidade total de ações estratégicas elencadas no PEI que demandam a TI

OBS: A pontuação dos projetos será ponderada, de acordo com a classificação e complexidade de cada projeto, definida pela Divisão de Projetos de TI. Segue classificação utilizada atualmente, onde foi adotada uma pontuação para cada tipo de projeto:

CLASSIFICAÇÃO	PESO
PROJETO MP	1
PROJETO P	1,5
PROJETO M	2
PROJETO G	2,5
PROJETO MG	3

*Fonte de classificação - JIRA - Demandas a priorizar

OBS2: O projeto será medido no ano considerando a data final do projeto, para inclusão no indicador

META:

	2019	2020
	60%	85%
Frequência de medição	**Fonte(s)**	**Responsável(is)**
Semestral (considerando ações válidas no PEI vigentes e a data final prevista para a ação)	PEI Portfólio de Projetos da DTI	Coordenador da Divisão de Projetos de TI

Objetivo estratégico nº 2
Suportar a conformidade com leis e regulações externas que afetam a TI

Indicadores

Indicador 2 - Índice de conformidade com dispositivos legais de TI externos ao MPSE

Fórmula:

P = (A/B)*100, onde A = Nº de dispositivos legais externos vigentes de TI atendidos pelo MPSE no momento da medição
B = Quantidade total de dispositivos legais externos vigentes de TI

OBS: O Percentual utilizado no cálculo do indicador considera o prazo final estabelecido nas normas.
OBS2: Previsão sugerida, pendente avaliação da conformidade atual

META:

	2019	**2020**
	60%	70%
Frequência de medição	**Fonte(s)**	**Responsável(is)**
Semestral (acumulando os dados)	CNMP Órgãos reguladores PGJ ASSJUR	Coordenador da Divisão de Governança de TI

Objetivo estratégico nº 3
Realizar a gestão dos riscos de TI

Indicadores

Indicador 3 - Percentual de processos de negócio críticos e serviços de TI cobertos pela avaliação de risco

Fórmula:

P = (A/B)*100, onde A = Número de processos de riscos de TI avaliados
B = Número total de processos mapeados para avaliação de riscos de TI

META:

	2019	**2020**
	15%	30%
Frequência de medição	**Fonte(s)**	**Responsável(is)**
Semestral (considerando o nº de processos mapeados na data da medição)	Relatório de Gestão de Riscos de TI	Coordenador da Divisão de Governança de TI

Objetivo estratégico nº 4 Demonstrar benefícios a partir dos investimentos em TI e do portfólio dos serviços		
Indicadores		
Indicador 4 - Percentual de projetos em TI com benefícios atendidos ou excedidos **Fórmula:** P = (A/B)*100, onde A = Número de benefícios atendidos/excedidos nos projetos de TI B = Número total de benefícios esperados nos projetos de TI **META:**		
	2019	**2020**
	50%	60%
Frequência de medição	**Fonte(s)**	**Responsável(is)**
Semestral (considerando os projetos concluídos até a data da medição, no ano corrente)	Portfólio de projetos da DTI / PDTI	Coordenador da Divisão de Projetos de TI

Perspectiva – Usuários

Objetivo estratégico nº 5 Entregar serviços de TI alinhados aos requisitos de negócio		
Indicadores		
Indicador 5 – Índice de satisfação dos usuários com a qualidade da prestação doserviço de TI **Fórmula:** P = Nota média resultante de avaliação dos clientes sobre os requisitos dos serviços entregues. A escala de avaliação para os quesitos será pontuada conforme abaixo: 1. Péssimo 2. Ruim 3. Satisfatório 4. Bom 5. Ótimo OBS: São usuários, todos os Membros, Servidores e demais funcionários do MPSE **META:**		
	2019	**2020**
	3,0	4,0
Frequência de medição	**Fonte(s)**	**Responsável(is)**
Anual	Pesquisa de satisfação	Coordenador da Divisão de Governança de TI

Perspectiva – Processos Internos

Objetivo estratégico nº 6
Promover a Agilidade da TI

Indicadores

Indicador 6A - Índice de cumprimento dos SLAs

Fórmula:

P = (A/B)*100, onde
A = Número de iniciativas validadas e aprovadas atendidas dentro do prazo estabelecido no SLA
B = Número total de iniciativas validadas e aprovadas atendidas

META:

		2020
		60%
Frequência de medição	**Fonte(s)**	**Responsável(is)**
Anual (Desde que que o SLA e ANS estejam publicados e aprovados no MPSE)	Service Desk	Diretor de TI

Indicador 6B - Nível de satisfação dos Gestores do MPSE com a capacidade de resposta de TI às novas exigências

Fórmula:

P = Nota média resultante de avaliação dos Gestores do MPSE. A escala de avaliação para os quesitos será pontuada conforme abaixo:

1. Péssimo
2. Ruim
3. Satisfatório
4. Bom
5. Ótimo

OBS: São Gestores do MPSE, o Procurador-Geral de Justiça e os membros do CETI.
OBS2: O PGJ e o CETI podem indicar outros Gestores do MPSE para realizar a pesquisa.

META:

	2019	**2020**
	3,0	4,0
Frequência de medição	**Fonte(s)**	**Responsável(is)**
Anual	Pesquisa de satisfação	Diretor de TI

Objetivo estratégico nº 7
Garantir a Segurança da Informação, Infraestrutura e Aplicações

Indicadores

Indicador 7A - Nº de controles de segurança da informação implementados e/ou atualizados

Fórmula:

P= Quantidade de controles de segurança da informação implementados e/ou atualizados conforme normas de segurança a exemplo da ISO 27001 ou exigências de normativas e leis. Só serão contabilizados os controles implantados e/ou atualizados que estejam em pleno funcionamento para garantir a segurança da informação, infraestrutura e aplicações.

OBS: A leitura desse indicador é feita como MAIOR = MELHOR

META:

	2019	**2020**
	3	6
Frequência de medição	**Fonte(s)**	**Responsável(is)**
Semestral (acumulando os dados a partir da implantação do indicador)	Relatórios	Coordenador da Divisão de Infraestrutura de TI

Indicador 7B - Nº de incidentes de segurança da informação que causem impacto negativo a imagem do MPSE ou perda de dados

Fórmula:

P= Quantidade de incidentes que impactaram em vazamento de informações, transtorno nos negócios devido interrupção de serviços ou perda de dados.

OBS: A leitura desse indicador é feita como MENOR = MELHOR

META:

	2019	**2020**
	0	0
Frequência de medição	**Fonte(s)**	**Responsável(is)**
Semestral (acumulando os dados a partir da implantação do indicador)	Relatórios	Coordenador da Divisão de Infraestrutura de TI

Objetivo estratégico nº 8
Capacitar e apoiar os processos de negócio integrados à tecnologia

Indicadores

Indicador 8 - Incidentes com o processamento do negócio e soluções operando em silos

Fórmula:

P = Número de incidentes com o processamento do negócio causados por erro de integração da tecnologia + Número de aplicativos ou infraestruturas críticas operando em silos e sem integração

OBS: A leitura desse indicador é feita como MENOR = MELHOR
OBS2: Silos podem se referir a soluções, serviços, colaboradores e equipes de uma empresa que trabalham de forma isolada, não se comunicando ou cooperando para o sucesso do trabalho de outras equipes e da instituição em geral.

META:

	2019	**2020**
	0	0
Frequência de medição	**Fonte(s)**	**Responsável(is)**
Semestral (acumulando as ocorrências do ano)	Relatórios	Diretor de TI

Objetivo estratégico nº 9
Entregar projetos oferecendo benefícios, dentro do prazo e orçamento, atendendo aos requisitos e padrões de qualidade

Indicadores

Indicador 9 - Índice de cumprimento do prazo de projetos de TI

Fórmula:

P = (A/B)*100 , onde
A = Soma dos dias previstos para a execução dos projetos de TI e
B = Soma dos dias previstos para execução dos projetos de TI acrescidos dos dias de atraso

OBS: O prazo utilizado como previsto para execução será o mais recente aprovado, considerando deliberações do CETI e Gestão de Mudança

META:

	2019	**2020**
	40%	50%
Frequência de medição	**Fonte(s)**	**Responsável(is)**
Semestral (considerando os projetos/programas concluídos no ano corrente)	Portfólio de Projetos da DTI	Coordenador da Divisão de Projetos de TI

Objetivo estratégico nº 10
Promover o conhecimento, experiência e iniciativas para inovação dos negócios

Indicadores

Indicador 10 - Índice de integrantes da DTI que fizeram alguma capacitação no período

Fórmula:

P = (A/B)*100, onde
A = Nº de treinamentos/capacitação em TI realizados
B = Nº total de treinamentos/capacitação em TI (O total é calculado com a soma do nº de treinamentos solicitados + realizados/disponibilizados por outros órgãos)

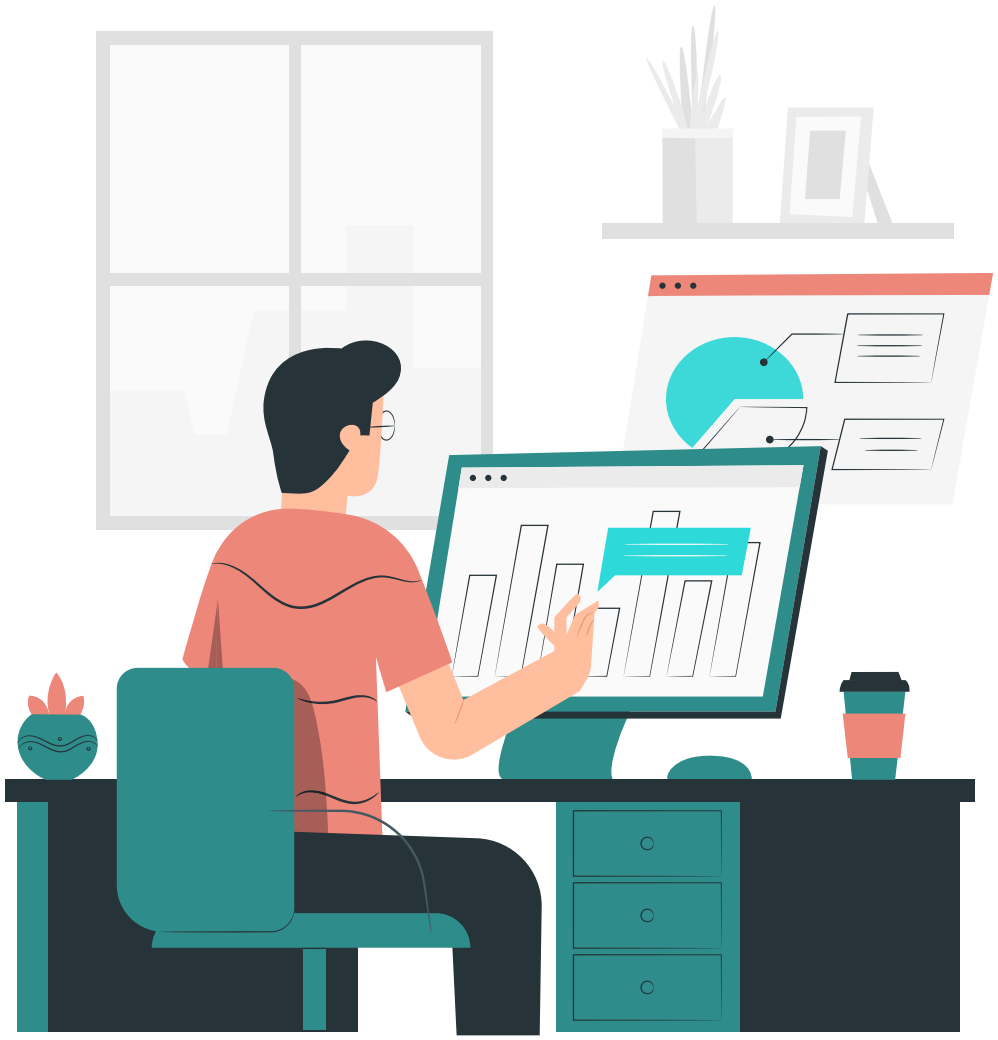
META:

	2019	2020
	70%	100%
Frequência de medição	**Fonte(s)**	**Responsável(is)**
Anual (considerando os eventos realizados no ano corrente)	Quantitativo de Cursos realizados no ano	Coordenador da Divisão de Governança de TI

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Tecnologia da Informação, por si mesma, não é capaz de gerar resultados positivos para os negócios e assegurar o alcance dos objetivos finalísticos de uma organização. Para que as ações de TI sejam efetivas, é relevante que estejam alinhadas aos objetivos estratégicos, para não correr o risco de implantar tecnologias caras e ineficientes, atendendo, de alguma maneira, às expectativas de TI, porém não as da própria organização.

O Plano Estratégico de Tecnologia da Informação, da Diretoria de Tecnologia da Informação, busca por meio do alinhamento com a missão, visão, valores e objetivos estratégicos do MPSE, traçar o caminho a ser seguido pela área de TI, com o propósito de buscar a eficiência.



MPSE
Ministério Público de Sergipe

Comunicação&Design
PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA/MPSE



Planejamento
ESTRATÉGICO

APÊNDICE B
MAPEAMENTO DETALHADO DOS OBJETIVOS CORPORATIVOS – OBJETIVOS DE TI

The COBIT 5 goals cascade is explained in chapter 02 Figure 17 contains:
A cascata de objetivos do COBIT 5 é explicada no capitulo 02 A figura 17 contém:

Nas colunas, todos os 17 objetivos corporativos genéricos definidos no COBIT 5, agrupados pela dimensão BSC

Nas linhas, todos os 17 objetivos de TI, também agrupados pela dimensão BSC de TI

Um mapeamento de como cada objetivo corporativo é apoiado pelos objetivos de TI. Esse mapeamento é expresso utilizando a seguinte escala:

– 'P' significa primário, quanto há um relacionamento importante, quando o objetivo de TI representar um apoio fundamental para o objetivo corporativo.

– 'S' significa secundário, quando houver uma relação importante, mas menos importante, ou seja, quando o objetivo de TI representar um apoio secundário para o objetivo corporativo.

A tabela foi criada com base nos seguintes itens:

Pesquisas da University of Antwerp Management School IT Alignment e do Governance Research Institute

Revisões adicionais e opiniões de especialistas obtidas durante o desenvolvimento e revisão do COBIT 5

Ao utilizar a tabela da figura 17, por favor, considere as observações feitas no capitulo 2 sobre como utilizar a cascata de objetivos do COBIT 5.

Figura 17 – Mapeamento dos Objetivos Corporativos do COBIT 5 com os Objetivos de TI

			Objetivos Corporativos do COBIT 5																
			Valor dos investimentos da organização percebidos pelas partes interessadas	Portfólio de produtos e serviços competitivos	Gestão do risco do negócio (salvaguarda de ativos)	Conformidade com as leis e regulamentos externos	Transparência financeira	Cultura de serviço orientada ao cliente	Continuidade e disponibilidade do serviço de ne	Respostas rápidas para um ambiente de negócios em mudança	Tomada de decisão estratégica com base na informação	Otimização dos custos de prestação de serviços	Otimização da funcionalidade do processo de negócio	Otimização dos custos do processo de negócio	Gestão de programas de mudanças de negócios	Produtividade operacional e da equipe	Conformidade com as políticas internas	Pessoas qualificadas e motivadas	Cultura de inovação de produtos e negócios
			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17
		Objetivos de TI	**Financeira**					**Cliente**					**Interna**					**T & c**	
Financeira	01	Alinhamento da estratégia de negócios e de TI	P	P	S			P	S	P	P	S	P	S	P			S	S
	02	Conformidade de TI e suporte para conformidade do negócio com as leis e regulamentos externos			S	P											P		
	03	Compromisso da gerência executiva com a tomada de decisões de TI	P	S	S					S	S		S		P			S	S
	04	Gestão de risco organizacional de TI			P	S			P	S		P			S		S	S	
	05	Benefícios obtidos pelo investimento de TI e portfólio de serviços	P	P				S		S		S	S	P		S			S
	06	Transparência dos custos, benefícios e riscos de TI	S		S		P				S	P		P					
Client	07	Prestação de serviços de TI em consonância com os requisitos de negócio	P	P	S	S		P	S	P	S		P	S	S			S	S

Figura 17 – Mapeamento dos Objetivos Corporativos do COBIT 5 com os Objetivos de TI

			Objetivos Corporativos do COBIT 5																
			Valor dos investimentos da organização percebidos pelas partes interessadas	Portfólio de produtos e serviços competitivos	Gestão do risco do negócio (salvaguarda de ativos)	Conformidade com as leis e regulamentos externos	Transparência financeira	Cultura de serviço orientada ao cliente	Continuidade e disponibilidade do serviço de ne	Respostas rápidas para um ambiente de negócios em mudança	Tomada de decisão estratégica com base na informação	Otimização dos custos de prestação de serviços	Otimização da funcionalidade do processo de negócio	Otimização dos custos do processo de negócio	Gestão de programas de mudanças de negócios	Produtividade operacional e da equipe	Conformidade com as políticas internas	Pessoas qualificadas e motivadas	Cultura de inovação de produtos e negócios
			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17
Objetivos de TI			**Financeira**					**Cliente**					**Interna**					**T & c**	
	08	Uso adequado de aplicativos, informações e soluções tecnológicas	S	S	S			S	S		S	S	P	S		P		S	S
Interna	09	Agilidade de TI	S	P	S			S		P			P		S	S		S	P
	10	Segurança da informação, infraestrutura de processamento e aplicativos			P	P			P								P		
	11	Otimização de ativos, recursos e capacidades de TI	P	S						S		P	S	P	S	S			S
	12	Capacitação e apoio aos processos de negócios através da integração de aplicativos e tecnologia	S	P	S			S		S		S	P	S	S	S			S
	13	Entrega de programas fornecendo benefícios, dentro do prazo, orçamento e atendendo requisitos	P	S	S			S				S		S	P				
	14	Disponibilidade de informações úteis e confiáveis para a tomada de decisão	S	S	S	S			P		P		S						
	15	Conformidade de TI com as políticas internas			S	S											P		
T & C	16	Equipes de TI e de negócios motivadas e qualificadas	S	S	P			S		S						P		P	S
	17	Conhecimento, expertise e iniciativas para inovação dos negócios	S	P				S		P	S		S		S			S	P

T & C=Treinamento e Conhecimento

APÊNDICE C MAPEAMENTO DETALHADO DOS OBJETIVOS DE TI – PROCESSOS DE TI

A figura 18 contém:

Nas colunas, todos os 17 objetivos de TI genéricos definidos no capítulo 2, agrupados nas dimensões do BSC de TI

Nas linhas, todos os 37 processos do COBIT 5, agrupados por domínio

Um mapeamento de como cada objetivo de TI é apoiado por um processo de TI do COBIT 05 Este mapeamento é expresso usando a seguinte escala:

– 'P' significa primário, quando houver uma relação direta importante, ou seja, quando o processo do COBIT 5 for um apoio fundamental para a consecução de um objetivo de TI.

– 'S' significa secundário, quando houver uma relação ainda forte, mas menos importante, ou seja, quando o processo do COBIT 5 for um apoio secundário para o objetivo de TI.

A tabela foi criada com base nas seguintes informações:

Pesquisas da University of Antwerp Management School IT Management e do Governance Research Institute

Revisões adicionais e opiniões de especialistas obtidos durante o processo de desenvolvimento e revisão do COBIT 5

Ao usar a tabela contida na figura 18, considerar as observações feitas no capítulo 2 sobre como usar a cascata de objetivos do COBIT 5.

Figura 18 – Mapeamento dos Objetivos de TI do COBIT 5 com os Processos

			Objetivo de TI																
			Alinhamento da estratégia de negócios e de TI	Conformidade de TI e suporte para conformidade do negócio com as leis e regulamentos externos	Compromisso da gerência executiva com a tomada de decisões de TI	Gestão de risco organizacional de TI	Benefícios obtidos pelo investimento de TI e portfólio de serviços	Transparência dos custos, benefícios e riscos de TI	Prestação de serviços de TI em consonância com os requisitos de negócio	Uso adequado de aplicativos, informações e soluções tecnológicas	Agilidade de TI	Segurança da informação, infraestrutura de processamento e aplicativos	Otimização de ativos, recursos e capacidades de TI	Capacitação e apoio aos processos de negócios através da integração de aplicativos e tecnologia	Entrega de programas fornecendo benefícios, dentro do prazo, orçamento e atendendo requisitos	Disponibilidade de informações úteis e confiáveis para a tomada de decisão	Conformidade de TI com as políticas internas	Equipes de TI e de negócios motivadas e qualificadas	Conhecimento, expertise e iniciativas para inovação dos negócios
			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17
Processos COBIT5			Financeira						Cliente		Interna							T & C	
Avaliar, Dirigir e Monitorar	EDM01	Garantir a Definição e Manutenção do Modelo de Governança	P	S	P	S	S	S	P		S	S	S	S	S	S	S	S	S
	EDM02	Garantir a Realização de Benefícios	P		S		P	P	P	S			S	S	S	S		S	P
	EDM03	Garantir a Otimização do Risco	S	S	S	P		P	S	S		P			S	S	P	S	S
	EDM04	Garantir a Otimização de Recursos	S		S	S	S	S	S	S	P		P		S			P	S

Figura 18 – Mapeamento dos Objetivos de TI do COBIT 5 com os Processos

			Objetivo de TI																
			Alinhamento da estratégia de negócios e de TI	Conformidade de TI e suporte para conformidade do negócio com as leis e regulamentos externos	Compromisso da gerência executiva com a tomada de decisões de TI	Gestão de risco organizacional de TI	Benefícios obtidos pelo investimento de TI e portfólio de serviços	Transparência dos custos, benefícios e riscos de TI	Prestação de serviços de TI em consonância com os requisitos de negócio	Uso adequado de aplicativos, informações e soluções tecnológicas	Agilidade de TI	Segurança da informação, infraestrutura de processamento e aplicativos	Otimização de ativos, recursos e capacidades de TI	Capacitação e apoio aos processos de negócios através da integração de aplicativos e tecnologia	Entrega de programas fornecendo benefícios, dentro do prazo, orçamento e atendendo requisitos	Disponibilidade de informações úteis e confiáveis para a tomada de decisão	Conformidade de TI com as políticas internas	Equipes de TI e de negócios motivadas e qualificadas	Conhecimento, expertise e iniciativas para inovação dos negócios
			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17
Processos COBIT5			Financeira						Cliente		Interna							T & C	
	EDM05	Garantir a Transparência às Partes Interessadas	S	S	P			P	P						S	S	S		S
Alinhar, Planejar e Organizar	APO01	Gerenciar a estrutura de gestão de TI.	P	P	S	S			S		P	S	P	S	S	S	P	P	P
	APO02	Gerenciar a estratégia	P		S	S	S		P	S	S		S	S	S	S	S	S	P
	APO03	Gerenciar arquitetura da organização	P		S	S	S	S	S	S	P	S	P	S		S			S
	APO04	Gerenciar inovação	S			S	P			P	P		P	S		S			P
	APO05	Gerenciar portfolio	P		S	S	P	S	S	S	S		S		P				S
	APO06	Gerenciar orçamento e custos	S		S	S	P	P	S	S			S		S				
	APO07	Gerenciar recursos humanos	P	S	S	S			S		S	S	P		P		S	P	P
	APO08	Gerenciar relacionamentos	P		S	S	S	S	P	S			S	P	S		S	S	P
	APO09	Gerenciar contratos de prestação de serviços	S			S	S	S	P	S	S	S	S		S	P	S		
	APO10	Gerenciar fornecedores		S		P	S	S	P	S	P	S	S		S	S	S		S
	APO11	Gerenciar qualidade	S	S		S	P		P	S	S		S		P	S	S	S	S
	APO12	Gerenciar riscos		P		P		P	S	S	S	P			P	S	S	S	S
	APO13	Gerenciar segurança		P		P		P	S	S		P				P			
Constrói	BAI01	Gerenciar programas e projetos	P		S	P	P	S	S	S			S		P			S	S

Figura 18 – Mapeamento dos Objetivos de TI do COBIT 5 com os Processos

			Objetivo de TI																
			Alinhamento da estratégia de negócios e de TI	Conformidade de TI e suporte para conformidade do negócio com as leis e regulamentos externos	Compromisso da gerência executiva com a tomada de decisões de TI	Gestão de risco organizacional de TI	Benefícios obtidos pelo investimento de TI e portfólio de serviços	Transparência dos custos, benefícios e riscos de TI	Prestação de serviços de TI em consonância com os requisitos de negócio	Uso adequado de aplicativos, informações e soluções tecnológicas	Agilidade de TI	Segurança da informação, infraestrutura de processamento e aplicativos	Otimização de ativos, recursos e capacidades de TI	Capacitação e apoio aos processos de negócios através da integração de aplicativos e tecnologia	Entrega de programas fornecendo benefícios, dentro do prazo, orçamento e atendendo requisitos	Disponibilidade de informações úteis e confiáveis para a tomada de decisão	Conformidade de TI com as políticas internas	Equipes de TI e de negócios motivadas e qualificadas	Conhecimento, expertise e iniciativas para inovação dos negócios
			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17
Processos COBIT5			Financeira						Cliente		Interna							T & C	
	BAI02	Gerenciar definição de requisitos	P	S	S	S	S		P	S	S	S	S	P	S	S			S
	BAI03	Gerenciar identificação e desenvolvimento de soluções	S			S	S		P	S			S	S	S	S			S
	BAI04	Gerenciar disponibilidade e capacidade				S	S		P	S	S		P		S	P			S
	BAI05	Gerenciar capacidade da mudança organizacional	S		S		S		S	P	S		S	S	P				P
	BAI06	Gerenciar mudanças			S	P	S		P	S	S	P	S	S	S	S	S		S
	BAI07	Gerenciar aceitação e transição da mudança				S	S		S	P	S			P	S	S	S		S
	BAI08	Gerenciar conhecimento	S				S		S	S	P	S	S			S		S	P
	BAI09	Gerenciar ativos		S		S		P	S		S	S	P			S	S		
	BAI10	Gerenciar configuração		P		S		S		S	S	S	P			P	S		
Entregar, Serviço e Suporte	DSS01	Gerenciar Operações		S		P	S		P	S	S	S	P			S	S	S	S
	DSS02	Gerenciar Solicitações e Incidentes de Serviços				P			P	S		S				S	S		S
	DSS03	Gerenciar Problemas		S		P	S		P	S	S		P	S		P	S		S
	DSS04	Gerenciar Continuidade	S	S		P	S		P	S	S	S	S	S		P	S	S	S
	DSS05	Gerenciar Serviços de Segurança	S	P		P			S	S		P	S	S		S	S		

Figura 18 – Mapeamento dos Objetivos de TI do COBIT 5 com os Processos

			Objetivo de TI																
			Alinhamento da estratégia de negócios e de TI	Conformidade de TI e suporte para conformidade do negócio com as leis e regulamentos externos	Compromisso da gerência executiva com a tomada de decisões de TI	Gestão de risco organizacional de TI	Benefícios obtidos pelo investimento de TI e portfólio de serviços	Transparência dos custos, benefícios e riscos de TI	Prestação de serviços de TI em consonância com os requisitos de negócio	Uso adequado de aplicativos, informações e soluções tecnológicas	Agilidade de TI	Segurança da informação, infraestrutura de processamento e aplicativos	Otimização de ativos, recursos e capacidades de TI	Capacitação e apoio aos processos de negócios através da integração de aplicativos e tecnologia	Entrega de programas fornecendo benefícios, dentro do prazo, orçamento e atendendo requisitos	Disponibilidade de informações úteis e confiáveis para a tomada de decisão	Conformidade de TI com as políticas internas	Equipes de TI e de negócios motivadas e qualificadas	Conhecimento, expertise e iniciativas para inovação dos negócios
			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17
Processos COBIT5			Financeira						Cliente		Interna							T & C	
	DSS06	Gerenciar Controles de Processos de Negócio		S		P			P	S		S	S	S		S	S	S	S
MNonitorar, Avaliar e Analisar	MEA01	Monitorar, avaliar e analisar o desempenho e conformidade	S	S	S	P	S	S	P	S	S	S	P		S	S	P	S	S
	MEA02	Monitorar, avaliar e analisar o sistema de controle interno		P		P		S	S	S		S				S	P		S
	MEA03	Monitorar, avaliar e analisar a conformidade com os requisitos externos		P		P	S		S			S					S		S

APÊNDICE D
NECESSIDADES DAS PARTES INTERESSADAS E OBJETIVOS CORPORATIVOS

O Capítulo 4 ilustrou as etapas individuais da navegação pela cascata de objetivos, desde as necessidades das partes interessadas até as metas dos habilitadores.

O Capítulo 2 incluiu uma tabela com perguntas comuns sobre governança e gestão de TI. Do ponto de vista das partes interessadas, é importante saber como estas perguntas se relacionam com os objetivos corporativos. Por este motivo, a figura 24 foi incluída; ela mostra como uma lista de necessidades da de uma parte interessada interna à organização pode ser associada aos objetivos corporativos.

Esta tabela pode ser usada para ajudar a definir e priorizar objetivos corporativos ou objetivos de TI específicos, com base nas necessidades especificas das partes interessadas. As mesmas precauções devem ser tomadas ao usar estas tabelas, assim como com as demais tabelas da cascata de objetivos, ou seja, a situação de cada organização é diferente, de modo que estas tabelas não devem ser usadas de forma mecânica, mas somente como uma sugestão de um conjunto de relacionamentos genéricos. Na figura 24, a intersecção da necessidade de uma parte interessada com o objetivo corporativo é preenchida se aquela necessidade tiver de ser considerada para aquele objetivo.

Figura – 24: Mapeamento dos Objetivos Corporativos do COBIT 5 em Perguntas sobre Governança e Gestão

Necessidades das partes interessadas	Valor dos investimentos da organização percebido pelas partes interessadas	Portfólio de produtos e serviços competitivos	Gestão de risco organizacional (salvaguarda de ativos)	Conformidade com as leis e regulamentos externos	Transparência Financeira	Cultura de serviço orientada ao Cliente	Continuidade e disponibilidade do serviço de negócio	Respostas rápidas para um ambiente de negócios em mudança	Tomada de decisão estratégica com base na informação	Otimização dos custos de prestação de serviços	Otimização da funcionalidade do processo de negócios	Otimização dos custos do processo de negócios	Programas De gestão de mudanças no negócio	Produtividade operacional e da equipe	Conformidade com Políticas Internas	Pessoas qualificadas e motivadas	Cultura de inovação de produtos e negócios
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Como faço para obter valor com o uso de TI? Os usuários finais estão satisfeitos com a qualidade do serviço de TI?	■	■				■	■						■			■	■
Como posso gerenciar o desempenho de TI?		■			■				■	■	■	■		■			
Como posso explorar melhor as novas tecnologias para novas oportunidades estratégicas?	■	■						■					■			■	■
Como faço para criar e estruturar da melhor forma o meu departamento de TI?								■		■	■	■		■	■	■	
Qual é a minha dependência de fornecedores externos? Quão bem os contratos de terceirização de TI estão sendo gerenciados? Como faço para obter garantia dos fornecedores externos?			■	■						■							

Figura – 24: Mapeamento dos Objetivos Corporativos do COBIT 5 em Perguntas sobre Governança e Gestão

Necessidades das partes interessadas	Valor dos investimentos da organização percebido pelas partes interessadas	Portfólio de produtos e serviços competitivos	Gestão de risco organizacional (salvaguarda de ativos)	Conformidade com as leis e regulamentos externos	Transparência Financeira	Cultura de serviço orientada ao Cliente	Continuidade e disponibilidade do serviço de negócio	Respostas rápidas para um ambiente de negócios em mudança	Tomada de decisão estratégica com base na informação	Otimização dos custos de prestação de serviços	Otimização da funcionalidade do processo de negócios	Otimização dos custos do processo de negócios	Programas De gestão de mudanças no negócio	Produtividade operacional e da equipe	Conformidade com Políticas Internas	Pessoas qualificadas e motivadas	Cultura de inovação de produtos e negócios
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Quais são os requisitos (de controle) da informação?				■					■						■		
Considerei todos os riscos de TI?			■				■		■						■		
Estou conduzindo uma resiliente e eficiente operação de TI?					■		■										
Como posso controlar o custo de TI? Como utilizar os recursos de TI de forma mais eficaz e eficiente? Quais são as opções de terceirização mais efetivas e eficientes?										■		■		■			
Tenho pessoal suficiente para TI? Como faço para desenvolver e manter sua capacitação, e como controlo seu desempenho?										■		■		■			
Como faço para obter garantia do funcionamento de TI?				■											■		
As informações que estou processando estão bem protegidas?				■			■								■		
Como posso melhorar a agilidade dos negócios com um ambiente de TI mais flexível?	■							■								■	■
Os projetos de TI falham para entregar o que prometeram – e caso afirmativo, por quê? TI está atrapalhando a execução da estratégia de negócios?	■	■	■					■			■	■	■				
Quão crítica é TI para a sustentação da organização? O que fazer se ela não estiver disponível?	■	■					■										
Quais processos de negócios críticos dependem de TI, e quais são os requisitos dos processos de negócios?	■	■									■	■					

Figura – 24: Mapeamento dos Objetivos Corporativos do COBIT 5 em Perguntas sobre Governança e Gestão

Necessidades das partes interessadas	Valor dos investimentos da organização percebido pelas partes interessadas	Portfólio de produtos e serviços competitivos	Gestão de risco organizacional (salvaguarda de ativos)	Conformidade com as leis e regulamentos externos	Transparência Financeira	Cultura de serviço orientada ao Cliente	Continuidade e disponibilidade do serviço de negócio	Respostas rápidas para um ambiente de negócios em mudança	Tomada de decisão estratégica com base na informação	Otimização dos custos de prestação de serviços	Otimização da funcionalidade do processo de negócios	Otimização dos custos do processo de negócios	Programas De gestão de mudanças no negócio	Produtividade operacional e da equipe	Conformidade com Políticas Internas	Pessoas qualificadas e motivadas	Cultura de inovação de produtos e negócios
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Qual tem sido o custo adicional médio dos orçamentos operacionais de TI? Com que frequência e em que medida os projetos de TI estouram o orçamento?					■					■		■		■			
Quanto do esforço de TI é dedicado para apagar incêndios em vez de facilitar a melhoria do negócio?		■	■									■					
Foram disponibilizados infraestruturas e recursos de TI suficientes para alcançar os objetivos estratégicos da organização?		■			■					■		■					
Quanto tempo é necessário para a tomada de decisões importantes de TI?	■	■			■			■									
O esforço total de TI e seus investimentos são transparentes?		■		■	■										■		
A TI apoia a organização no cumprimento dos regulamentos e níveis de serviço? Como faço para saber se estou em conformidade com todos os regulamentos aplicáveis?				■											■		

3º PASSO. CASCATA DOS OBJETIVOS CORPORATIVOS EM OBJETIVOS DE TI

A consecução dos objetivos corporativos exige uma série de resultados de TI[2] que são representados pelos objetivos de TI.

Objetivos de TI significam tudo o que estiver relacionado à tecnologia da informação e tecnologias relacionadas, e são estruturados de acordo com as dimensões do balanced scorecard de TI (IT BSC). O COBIT 5 define 17 objetivos de TI, relacionados na **figura 5**.

Figura 5 – Objetivos relacionados a TI

Dimensões BSC para a TI	Objetivo para Tecnologia da Informação Relacionada	
Financeira	01	Alinhamento da estratégia do negócio e da TI
	02	Conformidade de TI e suporte para conformidade dos negócios com as leis e regulamentos externos
	03	Compromisso da gestão executiva com a tomada de decisões de TI
	04	Gestão de risco organizacional de TI
	05	Benefícios obtidos pelo investimento de TI e portfólio de serviços
	06	Transparência dos custos, benefícios e riscos de TI
Cliente	07	Prestação de serviços de TI em consonância com os requisitos de negócio
	08	Uso adequado de aplicativos, informações e soluções tecnológicas
Interna	09	Agilidade de TI
	10	Segurança da informação, infraestrutura de processamento e aplicativos
	11	Otimização de ativos, recursos e capacidades de TI
	12	Capacitação e apoio aos processos de negócios através da integração de aplicativos e tecnologia
	13	Entrega de programas fornecendo benefícios, dentro do prazo, orçamento e atendendo requisitos
	14	Disponibilidade de informações úteis e confiáveis para a tomada de decisão
	15	Conformidade de TI com as políticas internas
Treinamento e Crescimento	16	Equipes de TI e de negócios motivadas e qualificadas
	17	Conhecimento, expertise e iniciativas para inovação dos negócios

A tabela de mapeamento dos objetivos corporativos em objetivos de TI foi incluída no Apêndice B, e demonstra como cada objetivo corporativo é apoiado por diversos objetivos de TI.

4º PASSO. CASCATA DOS OBJETIVOS DE TI EM METAS DO HABILITADOR

Atingir os objetivos de TI exige a aplicação e o uso bem-sucedido de diversos habilitadores. Os Habilitadores incluem:

- Princípios, políticas e estruturas
- Processos
- Estruturas Organizacionais
- Cultura, éticas e comportamento
- Informação
- Serviços, infraestrutura e aplicativos
- Pessoas, habilidades e competências

Um conjunto de metas específicas e pertinentes pode ser definido para cada habilitar em apoio aos objetivos de TI. Neste documento, as metas de processo são fornecidas nas descrições detalhadas de processo. Processos são um dos habilitadores, e o Apêndice C contém o mapeamento entre os objetivos de TI e os processos do COBIT 5.

[2] Os resultados de TI não são obviamente o único benefício intermediário necessário para a consecução dos objetivos corporativos. Todas as demais áreas funcionais de uma empresa, tais como finanças e marketing, também contribuem para a consecução dos objetivos corporativos, mas no contexto do COBIT 5 somente as atividades e os objetivos de TI são considerados.

Figura 6 – Exemplos de Métricas de Objetivos da Organização		
Dimensão BSC	Objetivo da Organização	Métrica
Financeira	01 Valor dos investimentos da empresa percebidos pelas partes interessadas	• Percentual de investimentos em que o valor gerado atende às expectativas das partes interessadas • Percentual de produtos e serviços em que os benefícios esperados foram realizados • Percentual de investimentos em que os benefícios reivindicados foram atingidos ou superados
	02 Portfólio de produtos e serviços competitivos	• Percentual de produtos e serviços que atingem ou excedem as metas de receita e/ou participação no mercado • Relação de produtos e serviços por fase do ciclo de vida • Percentual de produtos e serviços que atingem ou excedem as metas de satisfação do cliente • Percentual de produtos e serviços que proporcionam uma vantagem competitiva
	03 Gestão do risco do negócio (salvaguarda de ativos)	• Percentual de objetivos de negócio críticos e serviços cobertos pela avaliação de risco • Relação de incidentes significativos não identificados nas avaliações de risco em comparação com os incidentes totais • Frequência de atualização do perfil de risco
	04 Conformidade com as leis e regulamentos externos	• Custo da não conformidade com as normas, inclusive acordos e multas • Número de problemas de não conformidade com as normas que causam comentário público ou publicidade negativa • Número de problemas de não conformidade com as normas que dizem respeito aos acordos contratuais com parceiros comerciais
	05 Transparência financeira	• Percentual de estudos de casos de investimentos com previsão de custos e benefícios claramente definidos e aprovados • Percentual de produtos e serviços com custos operacionais e benefícios esperados definidos e aprovados • Pesquisa de satisfação dos principais partes interessadas referente à transparência, entendimento e exatidão das informações financeiras da empresa • Percentual do custo do serviço que pode ser alocado aos usuários
Cliente	06 Cultura de serviço orientada ao cliente	• Número de interrupções de serviço ao cliente devido a incidentes relacionados aos serviços de TI (confiabilidade) • Percentual de partes interessadas do negócio satisfeitos com o fato de que a prestação de serviço ao cliente cumpre os níveis definidos • Número de reclamações dos clientes • Tendência dos resultados da pesquisa de satisfação do cliente
	07 Continuidade e disponibilidade do serviço da empresa	• Número de interrupções de serviço ao cliente que causam incidentes significativos • Custo dos incidentes para a empresa • Número de horas de processamento perdido pela empresa devido a interrupções de serviço não planejadas • Percentual de reclamações em função das metas definidas de disponibilidade do serviço
	08 Respostas rápidas para um ambiente de negócios em mudança	• Nível de satisfação da diretoria com a capacidade de resposta da empresa às novas exigências • Número de produtos e serviços críticos apoiado por processos de negócios atualizados • Tempo médio para transformar os objetivos corporativos estratégicos em uma iniciativa validada e aprovada
	09 Tomada de decisão estratégica com base na informação	• Grau de satisfação da diretoria e gestão executiva com a tomada de decisão • Número de incidentes causado por decisões de negócios incorretas com base em informações imprecisas • Tempo para fornecer informações de apoio para permitir decisões de negócio eficazes
	10 Otimização dos custos de prestação de serviços	• Frequência das avaliações de otimização do custo da prestação de serviço • Tendência da avaliação de custo em comparação com os resultados do nível de serviço • Níveis de satisfação da diretoria e da gerência executiva com os custos da prestação de serviço
Interna	11 Otimização da funcionalidade do processo de negócio	• Frequência das avaliações de maturidade da capacidade do processo de negócio • Tendência dos resultados da avaliação • Níveis de satisfação da diretoria e dos executivos com a capacidade dos processos de negócio
	12 Otimização dos custos do processo de negócio	• Frequência das avaliações de otimização do custo do processo de negócio • Tendência da avaliação de custo em comparação com os resultados do nível de

Figura 6 – Exemplos de Métricas de Objetivos da Organização		
Dimensão BSC	Objetivo da Organização	Métrica
		serviço • Níveis de satisfação da diretoria e da gerência executiva com os custos de processamento do negócio
	13 Gestão de programas de mudanças dos negócios	• Número de programas dentro do prazo e do orçamento • Percentual de partes interessadas satisfeitas com o resultado do programa • Nível de consciência das mudanças no negócio induzidas por iniciativas comerciais capacitadas por TI
	14 Produtividade operacional e da equipe	• Número de programas / projetos dentro do prazo e do orçamento • Níveis de custos e de pessoal em comparação com os parâmetros de referência (benchmarks)
	15 Conformidade com as políticas internas	• Número de incidentes relacionados a não conformidade com a política • Percentual de partes interessadas que entendem as políticas • Percentual de políticas apoiadas por padrões e práticas de trabalho efetivos
Aprendizado e Crescimento	16 Pessoas qualificadas e motivadas	• Nível de satisfação do participante com a expertise e habilidade dos funcionários • Percentual de funcionários cujas habilidades são insuficientes para a competência requerida para seu cargo • Percentual de funcionários satisfeitos
	17 Cultura de inovação de produtos e negócios	• Nível de consciência e entendimento das oportunidades de inovação no negócio • Satisfação do participante com os níveis de produto, expertise e ideias inovadoras • Número de iniciativas de produtos e serviços aprovadas resultantes de ideias inovadoras

MÉTRICAS DOS OBJETIVOS DE TI

A **figura 7** contém todos os objetivos de TI definidos na cascata de objetivos e inclui métricas de exemplo para cada objetivo.

Figura 7 – Exemplos de Métricas para Objetivos relacionadas a TI		
Dimensão BSC	Objetivos de TI	Métrica
Financeia	01 Alinhamento da estratégia de negócios e de TI	• Percentual de objetivos estratégicos e requisitos do negócio apoiados pelos objetivos estratégicos de TI • Nível de satisfação das partes interessadas com o escopo do portfólio de programas e serviços planejado • Percentual de criadores de valor de TI mapeados em criadores de valor de negócio
	02 Conformidade de TI e suporte para conformidade do negócio com as leis e regulamentos externos	• Custo da não conformidade de TI, inclusive acordos e multas, e o impacto da perda de reputação • Número de problemas de não conformidade de TI reportado à diretoria ou que causam comentário público ou constrangimento • Número de problemas de não conformidade que dizem respeito aos acordos contratuais com os provedores de serviço de TI • Cobertura das avaliações de compliance
	03 Compromisso da gerência executiva com a tomada de decisões de TI	• Percentual de cargos na gerência executiva com responsabilidades bem definidas para decisões de TI • Número de vezes que TI consta na agenda da diretoria de forma proativa • Frequência das reuniões do comitê (executivo) de estratégia de TI • Taxa de execução de decisões executivas de TI
	04 Gestão de risco organizacional de TI	• Percentual de processos de negócio críticos, serviços de TI e programas de negócio capacitados por TI cobertos pela avaliação de risco • Número de incidentes de TI significativos que não foram identificados na avaliação de risco • Percentual de avaliações de risco corporativo que incluem o risco de TI • Frequência de atualização do perfil de risco
	05 Benefícios obtidos pelo investimento de TI e portfólio de serviços	• Percentual de investimentos em capacidade de TI em que a realização do benefício é monitorada durante todo o ciclo de vida econômico • Percentual de serviços de TI em que os benefícios esperados foram realizados • Percentual de investimentos em capacidade de TI em que os benefícios reivindicados foram atingidos ou superados
	06 Transparência dos custos,	• Percentual de estudos de casos de investimentos com previsão de custos e