

RESOLUÇÃO Nº 31/2012 – TCE

Institui o Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação e Plano Diretor de Tecnologia da Informação do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte para o período de 2012 a 2017.

O TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE, no uso de suas atribuições constitucionais, e tendo em vista as competências que lhe conferem o inciso XIX do art. 7º da Lei Complementar Estadual nº 464, de 5 de janeiro de 2012 – Lei Orgânica do TCE, combinado com o inciso IX do art.12 do seu Regimento Interno, aprovado pela Resolução nº 09, de 19 de abril de 2012,

RESOLVE:

Art. 1º Fica instituído o Planejamento Estratégico da Tecnologia de Informação e Plano Diretor de Tecnologia da Informação do Tribunal de Contas do Estado para o período de 2012 a 2017, conforme documentação em anexo;

Art. 2º A Diretoria de Informática do Tribunal implementará o Planejamento Estratégico e o Plano Diretor ora instituídos, observado o seu referencial estratégico, assegurada a permanente atuação e será responsável pela execução, acompanhamento e avaliação das ações e projetos previstos;

Parágrafo único. As ações referenciadas no *caput* deste artigo serão realizadas com a contribuição das diferentes unidades gerenciais deste Tribunal;

Art. 3º A Presidência do Tribunal baixará os atos necessários à regulamentação da presente Resolução;

Art. 4º Esta Resolução entra em vigor a partir da data de sua publicação.

Sala das Sessões, em Natal (RN), 04 de dezembro de 2012.

Conselheiro TARCISIO COSTA
Presidente

Conselheiro PAULO ROBERTO CHAVES ALVES

Conselheiro RENATO COSTA DIAS

Conselheira MARIA ADÉLIA DE ARRUDA SALES SOUSA

Conselheiro CARLOS THOMPSON COSTA FERNANDES



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO
RIO GRANDE DO NORTE

Conselheiro MARCO ANTÔNIO DE MORAES RÊGO MONTENEGRO

Conselheiro Convocado CLÁUDIO JOSÉ FREIRE EMERENCIANO (Impedido)

Fui presente:

Bacharel THIAGO MARTINS GUTERRES
Procurador Geral do Ministério Público junto ao Tribunal de Contas do Estado

TCE/RN 2012 PDTI

CRONOGRAMA DE
ATIVIDADES

Brivaldo Marinho - Consultor

Versão 1.0

Diretoria de Informática

CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

CONTROLE DA DOCUMENTAÇÃO

Elaboração	Versão	Data
Consultor	1.0	10/09/2012
Aprovação	Responsável	Projeto
Diretoria de Informática	Eduardo Lima	TCE/RN 2012 - PDTI
Referência do Produto	Base Legal	
Produto 01: Cronograma de Atividades	Contrato de Empréstimo 1.628-OC/BR Termo de Referência no.001/2012 - TCE/RN Elaboração de Plano Diretor de TI	

APROVAÇÕES

Coordenador do Projeto - Contratante	Consultor - Gerente do Projeto – Contratado	Data
Eduardo Lima	Brivaldo Marinho	05/11/2012

Nota: Alterações neste documento devem ser submetidas ao processo de controle de mudanças do projeto.

CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	3
2. METODOLOGIA.....	4
3. CRONOGRAMA DE ATIVIDADES	5

CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

1. APRESENTAÇÃO

O bom andamento dos projetos em geral e, particularmente, os de tecnologia da informação (TI) precisa ser orientado por atividades e tarefas estabelecidas ao longo do período do projeto para, principalmente, controlar o tempo, os custos, o cumprimento das entregas e a qualidade delas pelas organizações.

Na prática, o cronograma constitui documento importante para o gerenciamento do tempo, das atividades e tarefas a serem executadas.

Este documento está organizado em três partes. A primeira parte tratou da apresentação de sua abrangência. A segunda aborda a metodologia utilizada para sua elaboração. Por fim, a terceira apresenta o cronograma de atividades desenvolvido.

CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

2. METODOLOGIA

A elaboração do cronograma de atividades foi orientada pelas fases do projeto a serem realizadas. Para sua consecução, o projeto foi estabelecido em 4 fases, conforme a Figure 1.

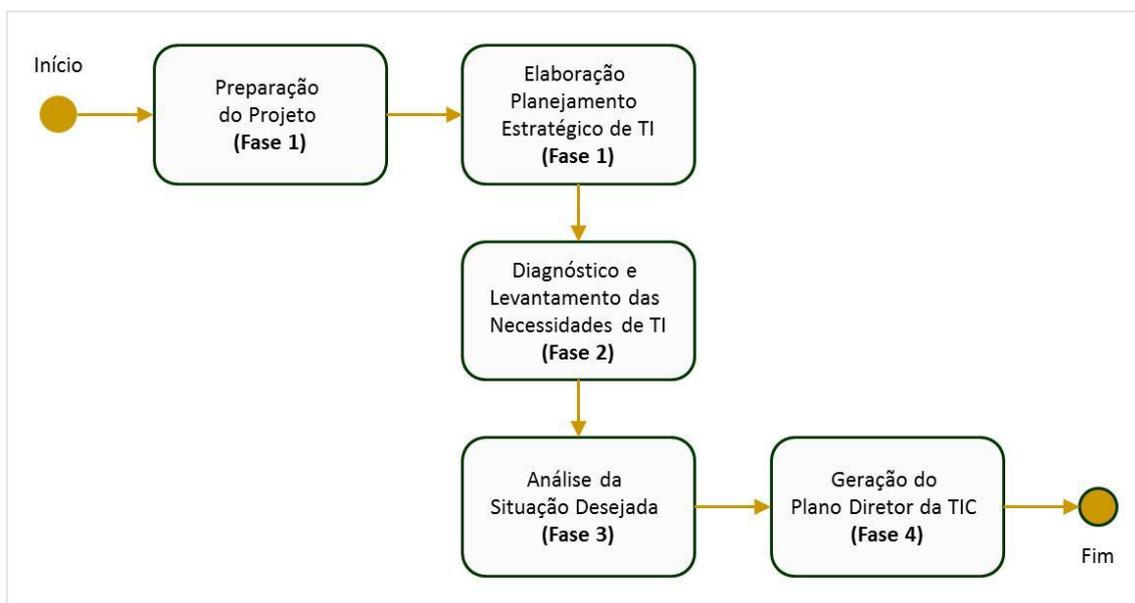


Figure 1: Fases do Projeto TCE/RN 2012 - PDTI.

A elaboração do cronograma seguiu uma sequência de reuniões entre a comissão interna designada pelo TCE/RN para a condução do projeto e o consultor contratado. Foram levantados aspectos relacionados à rotina das atividades do tribunal, datas críticas e feriados, e ausências dos membros da comissão. Também, foram considerados prazos especiais solicitados pelo contratante.

CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

3. CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

A Tabela 1 apresenta o cronograma de atividades desenvolvidas durante o trabalho de elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação do TCE/RN, de acordo com o projeto aprovado e ajustados nas linhas do Termo de Abertura.

Tabela 1: Cronograma de atividades do projeto de elaboração do Plano Diretor de TI do TCE/RN.

Tarefas	Início	Término	Instrumentos
Projeto TCERN2012PDTI	10/08/2012	07/11/2012	
Iniciação	10/08/2012	29/08/2012	
Início dos Trabalhos	10/08/2012	10/08/2012	
Partes Interessadas	17/08/2012	21/08/2012	
Termo de Abertura	22/08/2012	29/08/2012	
Planejamento	10/08/2012	29/08/2012	
Preparação do Projeto (Fase 1)	10/08/2012	29/08/2012	
Formação da Equipe	17/08/2012	29/08/2012	
Preparação do Trabalho	20/08/2012	29/08/2012	
Definição das Atividades	10/08/2012	28/08/2012	
Obtenção de Documentos	17/08/2012	28/08/2012	
Elaboração do Cronograma	20/08/2012	28/08/2012	
Cronograma das Atividades do Projeto (Produto 1)	20/08/2012	28/08/2012	Relatório Interno
Plano de Gerenciamento do Projeto	18/08/2012	29/08/2012	
Kickoff	17/08/2012	29/08/2012	Reunião Presencial
Execução	30/08/2012	05/11/2012	
Elaboração Planejamento Estratégico de TI (Fase 1)	30/08/2012	21/09/2012	
Fundamentação Estratégica	30/08/2012	04/09/2012	Entrevistas
Relatórios dos FCSs e das Análises dos Ambientes Interno e Externo (Produto 2)	05/09/2012	06/09/2012	Relatório Interno
Incorporação do BSC	07/09/2012	11/09/2012	Método Próprio
Elaboração do PETI	12/09/2012	13/09/2012	
Alinhamento PETI e PE	14/09/2012	16/09/2012	
Relatório do Mapa Estratégico da TI (Produto 3)	17/09/2012	18/09/2012	
Revisão dos Produtos da Fase 1	19/09/2012	19/09/2012	
Produtos da Fase 1	20/09/2012	21/09/2012	
Produto 1 - Cronograma das Atividades	20/09/2012	21/09/2012	Documento
Produto 2 - Fatores Críticos de Sucesso e Análise do Ambiente	20/09/2012	21/09/2012	Documento
Produto 3 - Mapa Estratégico da TI	20/09/2012	21/09/2012	Documento
Diagnóstico e Levantamento das Necessidades de TI (Fase 2)	07/09/2012	02/10/2012	
Inventário de TI	07/09/2012	16/09/2012	Questionário
Relatório do Inventário de TI (Produto 4)	15/09/2012	16/09/2012	Relatório Interno
Diagnóstico da Situação Atual	14/09/2012	23/09/2012	Questionário
Relatório de Maturidade (MATI) (Produto 5)	22/09/2012	23/09/2012	Relatório Interno
Levantamento das Necessidades	24/09/2012	29/09/2012	Questionário / Entrevistas
Relatório das Necessidades (LNTI) (Produto 6)	28/09/2012	29/09/2012	Relatório Interno
Revisão dos Produtos da Fase 2	30/09/2012	30/09/2012	
Produtos da Fase 2	01/10/2012	02/10/2012	
Produto 4 - Inventário de TI	01/10/2012	02/10/2012	Documento
Produto 5 - Relatório de Maturidade	01/10/2012	02/10/2012	Documento
Produto 6 - Relatório das Necessidades	01/10/2012	02/10/2012	Documento

CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Tarefas	Início	Término	Instrumentos
Análise da Situação Desejada (Fase 3)	03/10/2012	15/10/2012	
Diagnóstico e Análise da Situação Desejada	03/10/2012	06/10/2012	Questionário
Relatório de Demandas e Soluções (DSTI)	07/10/2012	08/10/2012	Relatório Interno
Mapa das Demandas de TI (MDTI) (Produto 7)	09/10/2012	10/10/2012	Relatório Interno
Relatório Final do PETI (Produto 8)	11/10/2012	12/10/2012	Relatório Interno
Revisão dos Produtos da Fase 3	13/10/2012	13/10/2012	
Produtos da Fase 3	14/10/2012	15/10/2012	
Produto 7 - Mapa das Demandas de TI	14/10/2012	15/10/2012	Documento
Produto 8 - Relatório do PETI	14/10/2012	15/10/2012	Documento
Geração do Plano Diretor da TIC (Fase 4)	16/10/2012	05/11/2012	
Levantamento para a Geração do PDTIC	16/10/2012	23/10/2012	Questionário
Verificar Recursos, Elaborar Orçamento e Cronograma	16/10/2012	17/10/2012	
Levantar Ações e Projetos em Andamento	18/10/2012	19/10/2012	
Avaliar Riscos versus Benefícios	20/10/2012	21/10/2012	
Priorização	22/10/2012	23/10/2012	
Plano de Ação 2012-2013 (Produto 9)	24/10/2012	27/10/2012	Relatório Interno
Alinhamento Plano de Ação e PETI	28/10/2012	30/10/2012	
Relatório do PDTI (Produto 10)	31/10/2012	02/11/2012	Relatório Interno
Revisão dos Produtos da Fase 4	03/11/2012	03/11/2012	
Produtos da Fase 4	04/11/2012	05/11/2012	
Produto 9 - Plano de Ação 2012-2013	04/11/2012	05/11/2012	Documento
Produto 10 - Relatório do PDTIC	04/11/2012	05/11/2012	Documento
Monitoramento e Controle	10/08/2012	05/11/2012	
Início dos Trabalhos	10/08/2012	10/08/2012	
Fase 1	16/08/2012	21/09/2012	
Preparação do Projeto	16/08/2012	28/08/2012	4 Reuniões online
Reunião de Lançamento do Projeto (Reunião 05)	29/08/2012	29/08/2012	Reunião presencial
Elaboração Planejamento Estratégico de TI	31/08/2012	19/09/2012	5 Reuniões online
Reunião de Encerramento da Fase 1 (Reunião 11)	21/09/2012	21/09/2012	Reunião online
Fase 2	26/09/2012	03/10/2012	
Diagnóstico e Levantamento das Necessidades de TI	26/09/2012	28/09/2012	2 Reuniões online
Reunião de Encerramento da Fase 2 (Reunião 14)	03/10/2012	03/10/2012	Reunião presencial
Fase 3	05/10/2012	15/10/2012	
Análise da Situação Desejada	05/10/2012	10/10/2012	2 Reuniões online
Reunião de Encerramento da Fase 3 (Reunião 17)	15/10/2012	15/10/2012	Reunião online
Fase 4	19/10/2012	05/11/2012	
Geração do Plano Diretor da TIC	19/10/2012	31/10/2012	4 Reuniões online
Reunião de Encerramento da Fase 4 (Reunião 22)	05/11/2012	05/11/2012	Reunião presencial
Reunião de Encerramento do Projeto (Reunião 22)	05/11/2012	05/11/2012	Reunião presencial
Encerramento	10/08/2012	05/11/2012	
Início dos Trabalhos	10/08/2012	10/08/2012	
Termo de Encerramento da Fase 1	21/09/2012	21/09/2012	Registro Interno
Termo de Encerramento da Fase 2	02/10/2012	02/10/2012	Registro Interno
Termo de Encerramento da Fase 3	15/10/2012	15/10/2012	Registro Interno
Termo de Encerramento da Fase 4	05/11/2012	05/11/2012	Registro Interno
Termo de Encerramento do Projeto	05/11/2012	05/11/2012	Registro Interno
Término dos Trabalhos	07/11/2012	07/11/2012	

Diretoria de Informática

CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

- Em Branco -

TCE/RN 2012 PDTI

ANÁLISE DO AMBIENTE
E FATORES CRÍTICOS
DE SUCESSO

Brivaldo Marinho - Consultor

Versão 1.0

Diretoria de Informática

ANÁLISE DO AMBIENTE E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

CONTROLE DA DOCUMENTAÇÃO

Elaboração		Versão	Data
Consultor		1.0	10/09/2012
Aprovação	Responsável	Projeto	
Diretoria de Informática	Eduardo Lima	TCE/RN 2012 - PDTI	
Referência do Produto		Base Legal	
Produto 02: Fatores Críticos de Sucesso e Análise do Ambiente		Contrato de Empréstimo 1.628-OC/BR Termo de Referência no.001/2012 - TCE/RN Elaboração de Plano Diretor de TI	

APROVAÇÕES

Coordenador do Projeto - Contratante	Consultor - Gerente do Projeto – Contratado	Data
Eduardo Lima	Brivaldo Marinho	05/11/2012

Nota: Alterações neste documento devem ser submetidas ao processo de controle de mudanças do projeto.

ANÁLISE DO AMBIENTE E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	3
2. METODOLOGIA.....	4
3. CENÁRIO ATUAL	5
4. ANÁLISE DO AMBIENTE	8
4.1 AMBIENTE INTERNO.....	9
4.1.1 Pontos Fortes	9
4.1.2 Pontos Fracos	10
4.2 AMBIENTE EXTERNO.....	10
4.2.1 Oportunidades.....	11
4.2.2 Ameaças	12
5. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	13
5.1 PLANEJAMENTO	14
5.1.1 Apoio da Alta Direção.....	14
5.1.2 Alinhamento Estratégico.....	14
5.1.3 Processo de Priorização.....	15
5.1.4 Processo de Estimativa	16
5.2 ORGANIZAÇÃO.....	17
5.2.1 Estrutura Organizacional.....	17
5.2.2 Participação na Organização.....	18
5.3 PESSOAL	19
5.3.1 Aspectos Sociopolíticos	19
5.3.2 Novas Tecnologias	20
5.4 DIREÇÃO.....	21
5.4.1 Gerência de TI.....	21
5.5 CONTROLE	22
5.5.1 Controle de Desempenho e Qualidade	22

ANÁLISE DO AMBIENTE E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

1. APRESENTAÇÃO

O bom entendimento do papel e da importância da tecnologia da informação (TI) pelas organizações, bem como o seu uso adequado, considera duas contingências.

A primeira delas envolve a compreensão do cenário no qual os componentes constitutivos da tecnologia da informação, a saber, *hardware*, *software*, banco de dados, conectividade, procedimentos e pessoas, influenciam e são influenciados, tanto internamente entre si quanto externamente com os demais elementos da organização e do próprio ambiente em que essa última está inserida. Esse entendimento é direcionado pela análise do ambiente da TI considerando fatores internos e externos.

Os fatores internos se relacionam aos aspectos destacadamente fortes e, também, àqueles em que a área é carente em termos de capacidades, habilidades e competências. Os fatores externos são os espaços que constituem oportunidades para o avanço da TI e, também, possíveis barreiras que possam representar ameaças ao avanço.

A segunda contingência destaca aspectos imersos nas grandes áreas das organizações. Ela é constituída por fatores contributivos e determinantes para o melhor desempenho dos processos e atividades. Tais fatores são críticos para o alcance de objetivos e metas e, por isso, conhecidos por fatores críticos de sucesso (FCS). Em relação a eles, deve-se atenção aos investimentos para a garantia do bom desempenho, ao monitoramento e controle das informações para melhoria dos resultados e ao grau de ligação que eles devem possuir com os processos de negócio. Nesse sentido, os fatores críticos de sucesso são definidos pelos processos de negócios da organização, pela área de informática e seu ambiente, pelos responsáveis dirigentes da organização e pelas formas de mensuração e informação necessárias.

Este documento está organizado em cinco partes. A primeira parte tratou da apresentação de sua abrangência. A segunda explica a metodologia utilizada. A terceira apresenta o cenário atual do TCE/RN. A quarta aborda a análise do ambiente em relação à TI. E a quinta finaliza o documento, destacando os fatores críticos de sucesso e comentando-os.

ANÁLISE DO AMBIENTE E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

2. METODOLOGIA

A análise do ambiente e os fatores críticos de sucesso constituem a fase 1 do projeto, relacionados à fundamentação estratégica. Eles embasam a elaboração do mapa estratégico, conforme a Figura 1.

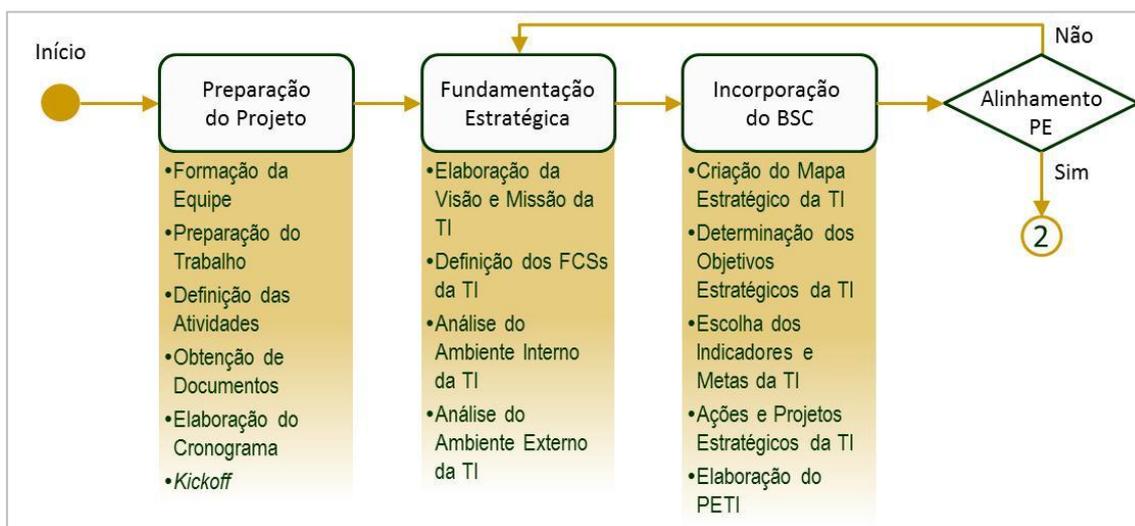


Figura 1: Fase 1 - Elaboração do Planejamento Estratégico.

Para este documento, foram realizadas as atividades de definição dos fatores críticos de sucesso da TI e de análise dos ambientes internos e externos envolvendo a TI.

A metodologia utilizada nessa fase foi constituída por entrevistas com os responsáveis de diversas áreas de atividades do TCE/RN que pudessem no conjunto representar o tribunal do ponto de vista de suas atividades-fim e atividades de apoio. A amostra foi levantada priorizando as atividades-fim do tribunal, seguida da amostragem por conveniência dentre as demais áreas. Após a realização das entrevistas, as informações foram analisadas e interpretadas utilizando-se de instrumentos e fundamentos científicos.

ANÁLISE DO AMBIENTE E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

3. CENÁRIO ATUAL

A seguir, são identificados elementos que constituem a percepção em volta da área de informática do TCE/RN e de suas atividades no atendimento às demais áreas do tribunal. Os elementos observados que compõem esse cenário atual, descritos objetivamente, são:

- Ausência de padronização nos processos elevando a demanda, em decorrência de pedidos dos usuários por certas aplicações.
- Ausência de manuais à disposição ou orientações quanto ao uso dos sistemas pelos usuários para reduzir o suporte.
- Conflito direto entre usuários e TI em relação ao tempo esperado de atendimento e ao tipo de serviço que a TI pode fornecer.
- Inúmeros sistemas, e com muitas exceções, que comprometem negativamente a funcionalidade básica dos processos e atividades-fim do tribunal.
- Área de TI sem sinergia com as demais áreas devido à ausência ou falta de clareza de procedimentos ou processos padronizados.
- Ausência de definição clara dos papéis dentro da diretoria de informática, o que acarreta a não divisão dos trabalhos e faz com que todos façam tudo, gerando retrabalho e resultados ineficientes.
- Técnicos de alto nível realizando atendimento de nível básico.
- Ausência de processos e procedimentos padronizados no gerenciamento dos serviços de TI para um atendimento de qualidade às áreas do tribunal e uma gestão efetiva da área de TI.
- Gerenciamento da TI, em parte, desorganizada e baseada numa cultura de “urgência para tudo”, ocasionando baixa qualidade nos serviços de atendimento, ferramentas de difícil assimilação em razão da falta de interação e envolvimento da área com os usuários na construção delas, e, por consequência tem promovido um clima cético em relação a TI. Além da falta de gerenciamento efetivo de tempo e de disponibilidade para o desenvolvimento de projetos de TI e sua gestão com uso de boas práticas. A não interação na construção das soluções e das ferramentas adequadas tem gerado insatisfação e resistência ao uso dos sistemas.
- Solicitações realizadas informalmente e de última hora.
- Ausência de um ponto único de contrato entre a TI e as demais áreas do tribunal para conduzir o atendimento de forma gerenciada e com qualidade.
- A base de dados do SIAI - Sistema Integrado de Auditoria Informatizado é considerado bom quanto ao processo de coleta de dados e ao conteúdo que armazena, porém se observa

ANÁLISE DO AMBIENTE E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

falta de integridade e consistência quanto às informações armazenadas, levando ao retrabalho de validação dessas de forma manual e que, para evitar esse retrabalho, há necessidade de relatórios que consolidem as informações disponíveis no sistema.

- Sistemas insatisfatórios quanto à automatização de processos que tornem a análise das contas públicas ágil.
- Existência de períodos sazonais que refletem variações no direcionamento e no volume das demandas. Além de outras demandas que estão reprimidas por adiamentos em virtude da falta de capacidade de resposta e de suporte da TI, cuja dimensão não é calculada.
- Conflito de informações desbalanceadas na medição de indicadores de desempenho do TCE/RN, em função de prioridades divergentes ao planejamento estratégico atual. Além da existência de indefinições conceituais refletindo distorções nos indicadores que agravam esse conflito.
- Existência de um programa específico de monitoramento e controle do planejamento estratégico que é obrigatório, mas que não vem sendo utilizado. Por conseguinte, são usados outros sistemas que não atendem aos indicadores do planejamento estratégico.
- Necessidade de relatórios que reflitam os indicadores estratégicos.
- Descasamento entre os sistemas e as reais necessidades das diretorias.
- Comunicação deficiente entre os setores e a TI somada à falta de comunicação da diretoria de informática.
- Há carência no quadro de pessoal da área de TI, composto por funcionários efetivos, cedidos, terceirizados e estagiários. E observa-se uma gestão ineficiente desse pessoal.
- É reconhecida a *expertise* da área de TI no desenvolvimento de soluções/sistemas. Mas, por outro lado, a implantação fracassa por causa da difícil assimilação por parte dos usuários considerando, dentre outros aspectos, o perfil deles.
- O papel da TI é importante no entendimento de todas as diretorias. Ocorrem transtornos quando a TI não funciona direito, impactando diretamente as atividades-fim do tribunal. E ela ainda é vista como suporte apenas pela maioria dos funcionários mais antigos no tribunal.
- Os critérios adotados para priorização obedecem prioritariamente às demandas da presidência, sendo as demais pautadas sobre os recursos disponíveis.
- Alguns aspectos críticos foram observados na área da TI, como a demanda maior que a capacidade de atendimento, a existência de processos parados por falta de recursos, a sobrecarga no papel desempenhado pelo diretor e a necessidade de delegação de competências e de divisões na diretoria de informática. Além desses, percebe-se a falta de um planejamento na atuação da área e a demora na entrega de soluções aos setores.

ANÁLISE DO AMBIENTE E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Não existência de uma gestão de portfólio de projetos pela área de TI com critérios transparentes de priorização para responder à demanda das diretorias.
- Há uma expectativa de maior abrangência da TI num tempo mais curto.
- Falta de divulgação através de um trabalho de conscientização intensivo junto aos funcionários para mudar a cultura organizacional em relação a TI.
- Morosidade no desenvolvimento de sistemas, devido à falta de material humano, e na aquisição de soluções.
- A TI deveria ser uma via de acesso para conhecer e interagir mais, internamente e com o usuário externo.
- O portal é pouco intuitivo e a navegação é difícil.
- Não há uma movimentação em direção ao ensino à distância (EAD), nem semipresencial, e isso já vem sendo cogitado há anos.
- Observa-se um ceticismo em relação a TI somado à própria resistência do usuário em vista do seu perfil etário.
- Falta de criação de ferramentas específicas para acompanhar o andamento dos processos, pois não possui ainda uma tramitação específica de forma eletrônica e segura.

ANÁLISE DO AMBIENTE E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

4. ANÁLISE DO AMBIENTE

A análise do ambiente está associada às contingências internas do ambiente da organização. Algumas dessas revelam os aspectos que a organização possui de melhor ao executar suas atividades, outras apresentam suas deficiências que precisam ser desenvolvidas na busca de um melhor desempenho. São, respectivamente, os pontos fortes e pontos fracos.

Além destas, a análise do ambiente também considera aspectos contingências externos que influenciam o desempenho da organização, ora apresentando espaços para seu desenvolvimento, ora edificando barreiras para esse avanço. Os espaços para avanço são as oportunidades, enquanto as barreiras constituem as ameaças.

Considerando, as forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças, a análise do ambiente para o TCE/RN é apresentado objetivamente, conforme a Tabela 1, e explicado na sequência.

Tabela 1: Análise do ambiente interno e externo do TCE/RN.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de sistemas; • Características do pessoal de TI: unidos, prestativos, capacitados, organizados, proativos, determinados, comprometidos e dedicados; • Atendimento de suporte; • Presença atuante dentro do TCE/RN. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carência de equipamentos e desatualização; • Falta de sistemas para análise dos dados; • Falta de priorização e planejamento na atuação; • Atendimento desorganizado às demandas; • Baixo envolvimento dos clientes internos com a TI; • Falta de divulgação dos trabalhos realizados; • Falta de atendimento à demanda real do tribunal; • Deficiência no atendimento às soluções; • Falta de tempo e sobrecarga do pessoal de TI. • Carência de pessoal na área em relação à demanda; • Deficiência na comunicação pela direção da área; • Deficiência na interação da área com as demais; e • Falta de interação no desenvolvimento de ferramentas.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnologias móveis para inspeções externas; • Demandas crescentes do tribunal; • Usabilidade de ferramentas existentes; • Sistema de acesso de triagem para a segurança física; • Melhoria na agilidade; • Automatização de processos relacionados à análise informacional; • Interação informacional com os servidores externos; • Treinamento de usuários para o uso dos sistemas; • Criação de laboratório de informática para treinamento; • A capacitação dos usuários internos; • Presidências mais recentes favoráveis à TI; e • Parceria interna com a Escola de Contas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade da infraestrutura; • Desorganização dos sistemas e quantidade excessiva; • Acumulação de demanda; • Cultura reativa em relação à segurança; • Descontinuidades devido às mudanças na presidência; • Clima de resistência e rejeição aos inúmeros sistemas; • A maturidade dos usuários em relação à adoção e assimilação de tecnologias da informação; • O clima organizacional cético, resistente às mudanças; • Falta de capacitação e aperfeiçoamento do usuário interno para o uso adequado da TI; • Perfil de servidores contrário à dinâmica do cenário atual do tribunal.

ANÁLISE DO AMBIENTE E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

4.1 AMBIENTE INTERNO

A análise do ambiente interno considera dois aspectos principais: os pontos fortes e os pontos fracos. Os primeiros destacam elementos em que a área é reconhecidamente forte na sua atuação. Por outro lado, os pontos fracos são identificados como elementos que precisam ser melhorados ou mesmo mudados para que possam, de fato, contribuir com o desempenho da área.

Ambos os aspectos podem estar relacionados a quaisquer dos componentes que caracterizam a tecnologia da informação como a infraestrutura de hardware, as aplicações, a infraestrutura de rede e conectividade, os procedimentos, processos e serviços, as bases de dados e o pessoal envolvido, incluindo as capacidades, as habilidades e as competências dos usuários internos.

4.1.1 Pontos Fortes

Os pontos fortes destacados reconhecidamente na área de informática envolvem, principalmente, os aspectos da TI relacionados (1) aos procedimentos, processos e serviços, e (2) ao pessoal envolvido.

Os pontos fortes mais relacionados aos procedimentos, processos e serviços são:

- O desenvolvimento de sistemas e a busca permanente de suas melhorias;
- O atendimento voltado ao suporte; e
- A presença atuante da área no TCE/RN.

Em relação ao pessoal envolvido, a equipe de TI é o ponto reconhecidamente forte destacado pelos seguintes aspectos:

- A união e a coesão da equipe;
- Os profissionais são prestativos, esforçados, capacitados, organizados, proativos, determinados, comprometidos e possuidores de boa vontade e dedicação ao trabalho; e
- O profissionalismo e a competência.

ANÁLISE DO AMBIENTE E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

4.1.2 Pontos Fracos

Os pontos fracos destacados na área de informática envolvem os aspectos da TI relacionados (1) à infraestrutura de *hardware*, (2) às aplicações, (3) aos procedimentos, processos e serviços, e (4) ao pessoal envolvido.

O ponto fraco mais relacionado à infraestrutura de *hardware* é a carência de equipamentos ou a desatualização deles.

Quanto às aplicações, o ponto deficiente apontado é a falta de sistemas para análise dos dados no âmbito das áreas usuárias.

Considerando os procedimentos, processos e serviços, os pontos fracos são:

- A falta de priorização e planejamento na atuação em relação às atividades-fim;
- O atendimento desorganizado às demandas das demais diretorias;
- A falta de envolvimento dos clientes internos (usuários) no contexto tecnológico e nas soluções desenvolvidas;
- A falta de divulgação dos trabalhos realizados para uma sinergia maior do TCE/RN como um todo;
- A falta de atendimento à demanda real do tribunal;
- A deficiência no atendimento às soluções; e
- A falta de tempo em razão do quadro reduzido do pessoal de TI.

Quanto ao pessoal envolvido, os pontos fracos destacados são:

- A carência de pessoal na área quando considerada a demanda existente;
- A falta de interação na comunicação pela direção da área;
- O enclausuramento da área em relação à interação com as demais; e
- A falta de interação no desenvolvimento e no uso das ferramentas.

4.2 AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente externo considera dois aspectos principais: as oportunidades e as ameaças. Os primeiros destacam os espaços para avanço da tecnologia da informação no cenário

ANÁLISE DO AMBIENTE E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

atual da realidade da organização. Em sentido contrário, as ameaças representam barreiras para esse avanço. Precisam ser observadas, consideradas e tratadas, quando possível, para propiciar a exploração favorável das oportunidades pela área.

Também, ambos os aspectos podem envolver quaisquer dos componentes que caracterizam a tecnologia da informação como a infraestrutura de *hardware*, as aplicações, a infraestrutura de rede e conectividade, os procedimentos, processos e serviços, a base de dados e o pessoal envolvido, incluindo as capacidades, as habilidades e as competências dos usuários internos.

4.2.1 Oportunidades

As oportunidades destacadas no cenário externo à área de informática são:

- O uso de tecnologias móveis para inspeções externas;
- As demandas crescentes exigindo soluções baseadas em tecnologia para dar apoio às atividades internas do tribunal;
- O desenvolvimento de ferramentas mais simples para o uso;
- A modernização do sistema de acesso de triagem para a segurança física do TCE/RN;
- A melhoria na agilidade em vista da demanda e da priorização;
- A automatização de processos relacionados à análise informacional a partir do Sistema Integrado de Auditoria Informatizado (SIAI);
- A interação informacional com os servidores externos ao tribunal, em razão de lei orgânica;
- O treinamento de usuários para o uso devido dos sistemas;
- A criação de um laboratório de informática para treinamento;
- A capacitação dos usuários com as ferramentas já existentes;
- As presidências mais recentes do tribunal simpáticas e favoráveis à TI, na promoção de maior visibilidade do TCE/RN; e
- A parceria interna entre a área de informática e a Escola de Contas para conscientização dos instrumentos e sistemas existentes para execução dos processos das diversas áreas do tribunal.

ANÁLISE DO AMBIENTE E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

4.2.2 Ameaças

As ameaças ao avanço da área de informática estão relacionadas aos seguintes aspectos:

- A instabilidade da infraestrutura que provoca queda nos sistemas com frequência;
- A criação contínua e desorganizada de sistemas sem o gerenciamento do ciclo de vida deles, levando a falta de assimilação mínima do uso pelos usuários;
- O crescimento da demanda devido também à falta de agilidade no atendimento;
- A cultura reativa e não preventiva em relação à segurança;
- As mudanças na presidência acarretam mudanças nas prioridades, descontinuidade de sistemas e mudanças na estrutura, no desenvolvimento e nos resultados do tribunal comprometendo negativamente a atuação da área de informática;
- O clima de resistência e rejeição ao uso dos inúmeros sistemas;
- O grau de maturidade dos usuários em relação à adoção e assimilação de tecnologias da informação;
- O clima organizacional cético, resistente às mudanças;
- A falta de treinamento, capacitação e aperfeiçoamento do usuário interno para o uso adequado da TI no exercício pleno de suas funções;
- A existência de um perfil de servidores avessos à velocidade da dinâmica do cenário atual em que o tribunal está imerso somada a carência de palestras motivacionais para a mudança desse perfil.

ANÁLISE DO AMBIENTE E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

5. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os Fatores Críticos de Sucesso são determinísticos e significativos ao desempenho das organizações. Podem ser relacionados às principais funções da administração: planejamento, organização, pessoal, direção e controle.

O planejamento na administração da informática é a base para se executar as outras funções. É um processo dinâmico e sem ele não se pode administrar a área. A organização envolve o conhecimento organizacional e as divisões do trabalho baseados nos objetivos estratégicos da área. A função pessoal trata dos recursos humanos relevantes no planejamento e organização da área. A direção na administração da informática garante a execução mais adequada dos trabalhos que devem ser executados na área. E o controle baseia-se em padrões estabelecidos e em conformidade com o planejamento e a organização.

Considerando o ambiente do TCE/RN e as principais funções da administração, a Tabela 2 apresenta os principais fatores críticos de sucesso consolidados.

Tabela 2: Fatores Críticos de Sucesso associados à área de TI do TCE/RN.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA ÁREA DE TI DO TCE/RN

- Informações conflitantes e desbalanceadas em relação ao desempenho do tribunal;
- Definições conceituais sem clareza e divergentes;
- Critérios de priorização;
- Gestão de portfólio de projetos de TI;
- Planejamento na atuação da diretoria de informática;
- Agilidade no atendimento;
- Mudança na presidência do tribunal e as alterações desencadeadas na estrutura organizacional do tribunal;
- Comunicação e divulgação da atuação e dos serviços de TI;
- Comunicação entre a diretoria de informática e as demais diretorias do tribunal;
- Cultura e clima organizacional;
- Estrutura de poder do tribunal;
- Capacitação e aperfeiçoamento do usuário para o uso da tecnologia da informação;
- Definição clara dos papéis dentro da diretoria de informática;
- Sistema Integrado de Auditoria Informatizada (SIAI) e seu banco de dados;
- Grau de alinhamento ao planejamento estratégico do tribunal; e
- Qualidade dos serviços prestados pela área de TI.

ANÁLISE DO AMBIENTE E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

5.1 PLANEJAMENTO

No planejamento da área de TI, identificam-se identificar fatores críticos de sucesso relacionados ao nível estratégico, tático e operacional dessa função, bem como aos aspectos de elaboração e implementação.

Os principais fatores críticos que se destacam nessa função são o apoio da alta direção, o alinhamento estratégico, o processo de priorização e o processo de estimativa.

5.1.1 Apoio da Alta Direção

O apoio da alta direção remete às questões de participação desse nível de direção tanto no planejamento quanto na administração da tecnologia da informação.

Fatores Críticos de Sucesso

A partir do cenário atual do TCE/RN, podem-se observar alguns aspectos envolvidos com o apoio da alta direção. A área de TI recebe demandas das demais áreas do tribunal, mas o apoio explícito da alta direção se volta às demandas originadas na presidência. As outras demandas acabam não tendo esse apoio direto e ficam em segundo plano, submetidas às condições de disponibilidade de recursos financeiros.

Esse fator pode ser agravado pela ausência de padronização nos processos de negócio do tribunal, elevando a demanda por não estar clara a inter-relação das atividades-fim entre si e de como as demandas, com o apoio da presidência, podem ser atendidas de forma otimizada e efetiva. E, a partir dessa ausência ou falta de clareza de procedimentos ou processos padronizados, percebe-se a falta de sinergia da área de TI com as demais áreas do tribunal.

5.1.2 Alinhamento Estratégico

O alinhamento estratégico sinaliza a coerência das estratégias de TI com as estratégias, as prioridades e a estrutura organizacional.

ANÁLISE DO AMBIENTE E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Fatores Críticos de Sucesso

Observa-se no cenário atual do TCE/RN que a existência de informações conflitantes e desbalanceadas por ocasião da mensuração dos indicadores de desempenho do tribunal, em função de tratamentos divergentes ao planejamento estratégico atual. A existência de definições conceituais sem clareza e diversas tem refletido distorções nos indicadores que agravam esse conflito. Ou seja, o entendimento sobre um determinado conceito por uma área do tribunal não é o mesmo entendimento de outra área. E isso tem ocorrido com a área de TI.

Apesar de existir um programa específico de monitoramento e controle do planejamento estratégico e de ser obrigatório o seu uso, ele não vinha sendo utilizado. São usados outros sistemas pela área de TI que não atendem aos indicadores do planejamento estratégico agravando o conflito e o desbalanceamento informacional. Há uma necessidade de relatórios em todas as áreas do tribunal que reflitam os indicadores estratégicos.

Esse fator crítico também é revelado pelo descasamento entre os sistemas desenvolvidos e as reais necessidades demandadas pelas diretorias. Ou seja, aquilo que é entregue nem sempre corresponde àquilo que foi solicitado, contribuindo para um clima cético em relação à área de TI e o pouco envolvimento do usuário em busca de melhor grau de adoção, assimilação e uso adequado das soluções desenvolvidas.

5.1.3 Processo de Priorização

O processo de priorização revela o quanto as prioridades de TI estão alinhadas ao planejamento estratégico. Sendo afetado pelos objetivos e estratégias de negócio, pelos benefícios financeiros e intangíveis, pela automação dos processos e controles internos, e pela importância técnica.

Fatores Críticos de Sucesso

Dentro do cenário do TCE/RN, destacam-se os critérios de priorização como fator crítico. No ambiente do tribunal, em relação à área de TI, observa-se que não há uma gestão de portfólio de projetos pela área com critérios transparentes de priorização para responder à demanda das

ANÁLISE DO AMBIENTE E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

diretorias. A priorização é orientada à presidência em seus critérios, promovendo uma cultura de “*urgentismo*” e uma falta de sinergia entre as áreas do tribunal e delas com a área de TI.

Tal prática de urgência em tudo é reforçada também pela atuação de técnicos de alto nível realizando atendimento de nível básico de suporte, por solicitações realizadas informalmente e de última hora e, principalmente, pelo gerenciamento de TI, em parte, desorganizado e com ausência de definição clara dos papéis dentro da diretoria de informática resultando uma divisão dos trabalhos com escopos confusos.

5.1.4 Processo de Estimativa

O processo de estimativa destaca os esforços necessários para atender às solicitações para a realização de atividades, tarefas e projetos.

Fatores Críticos de Sucesso

Três elementos foram destacados dentro do cenário da TI do TCE/RN que compõem esse fator crítico: (1) a falta de planejamento na atuação da diretoria de informática; (2) a ausência de uma gestão de portfólios de projetos; e (3) a necessidade de agilidade no atendimento.

Quaisquer esforços para o cumprimento das atividades da diretoria de informática resultam um desempenho abaixo do esperado pela falta de planejamento na atuação. Observa-se a ausência de processos e procedimentos padronizados no gerenciamento dos serviços internos de TI que afeta uma gestão efetiva da própria área. Destaca-se ausência de um ponto único de contrato entre a TI e as demais áreas do tribunal para conduzir o atendimento de forma gerenciada e com qualidade, contribuindo para uma melhor atuação interna do pessoal da TI.

A ausência de um processo de gerenciamento de portfólios de projetos contribui para a percepção de demora na entrega de soluções aos setores e morosidade no desenvolvimento de sistemas. As demandas solicitadas para a área é grande. Existem períodos sazonais que refletem variações no direcionamento e no volume das demandas, além de outras demandas que estão sendo adiadas em virtude da falta de capacidade de resposta e de suporte da TI. O quadro é agravado pela carência no quadro de pessoal da área de TI, composto por funcionários efetivos, cedidos, terceirizados e estagiários, e pela observação de uma gestão ineficiente desse pessoal.

ANÁLISE DO AMBIENTE E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A necessidade de agilidade no atendimento encontra suas evidências na falta de gerenciamento efetivo de tempo e de disponibilidade pela área de TI por meio de uma gestão baseada nas boas práticas de gestão de serviços, governança, gerenciamento de projetos, segurança da informação, dentre outras. Também, a própria demanda é maior que a capacidade de atendimento somada à sobrecarga no papel desempenhado pela direção e pela necessidade de delegação de competências e de divisões na diretoria de informática. O resultado é a percepção da falta de agilidade no atendimento ou baixa qualidade do mesmo.

5.2 ORGANIZAÇÃO

A organização na administração da TI procura fatores críticos que tratam do grau de relacionamento, interação e distanciamento do pessoal da TI com os demais colaboradores da organização. Reflete a compreensão do negócio e o desempenho do atendimento.

Os principais fatores críticos que se destacam nessa função são a estrutura organizacional e a participação na organização.

5.2.1 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional aflora aspectos relacionados à definição e clareza da estrutura quanto às responsabilidades, atribuições, comunicação e participação ativa.

Fatores Críticos de Sucesso

O principal elemento evidenciado nesse fator está relacionado à questão da mudança na presidência do tribunal e as alterações desencadeadas na estrutura organizacional.

Como já destacado, a priorização é orientada à presidência em seus critérios, promovendo uma cultura baseada na urgência e uma falta de sinergia entre as áreas do tribunal e a área de TI. Além disso, mudanças na presidência desencadeiam possíveis mudanças no corpo diretivo de todo o tribunal gerando descontinuidades nas solicitações das demandas em andamento e que, ao final, inflama o ceticismo pela área de TI refletido no não atendimento às solicitações, na

ANÁLISE DO AMBIENTE E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

descontinuidade dos trabalhos, na baixa qualidade do resultado e no agravamento quanto ao processo de priorização.

5.2.2 Participação na Organização

A participação na organização destaca a proximidade com as áreas usuárias e com o ambiente do próprio negócio.

Fatores Críticos de Sucesso

Nesse fator a evidência ocorre na questão da (1) comunicação e divulgação, e da (2) comunicação entre a diretoria de informática e as demais diretorias do tribunal.

Observam-se evidências de uma comunicação deficiente entre os setores e a área de TI somada a falta de comunicação da própria diretoria de informática. Percebe-se pouca interação e envolvimento da área com os usuários na construção das soluções demandadas por esses, promovendo um clima cético em relação à TI. Tal deficiência de interação na construção das soluções e das ferramentas adequadas tem gerado insatisfação e resistência ao uso dos sistemas.

Além disso, registra-se a existência de inúmeras soluções já desenvolvidas, mas que precisa de divulgação mais intensa através de um trabalho de conscientização contínuo junto aos funcionários, o que promoveria uma mudança cultural da organização favoravelmente à área de TI.

A questão da comunicação entre a diretoria de informática e as demais diretorias do tribunal é evidenciada pela necessidade da área de TI de ser uma via de acesso para o conhecimento e interação tanto internamente quanto com o usuário externo. Foi apontado que o portal é pouco intuitivo, a interação precária e a navegação difícil.

ANÁLISE DO AMBIENTE E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

5.3 PESSOAL

A função pessoal na administração da TI procura identificar fatores críticos relacionados aos aspectos técnicos e gerenciais do seu pessoal que podem contribuir tanto para um relacionamento maduro e positivo da área quanto deficiente que acabam impactando os resultados proporcionados aos demais setores da organização.

Os principais fatores críticos que se destacam nessa função tratam dos aspectos sociopolíticos e das novas tecnologias.

5.3.1 Aspectos Sociopolíticos

Os aspectos sociopolíticos envolvem elementos ligados ao tratamento das questões sociais e políticas da função exercida pelo pessoal de TI internamente na sua área e na organização como um todo.

Fatores Críticos de Sucesso

Esse fator crítico de sucesso é evidenciado no TCE/RN através da (1) cultura organizacional, do (2) clima organizacional e da (3) estrutura de poder do tribunal.

A cultura organizacional revela-se resistente às mudanças. Alguns aspectos são reconhecidamente comprovados. O perfil etário médio avançado da maioria dos funcionários do TCE/RN e os benefícios associados aos seus cargos desencadeiam resistências, deficiências e pouco interesse frente ao contexto de evolução da TI como necessidade imprescindível para a execução das atividades do tribunal. Essa resistência promove o próprio ceticismo em relação à área de TI, que se agrava pela falta de divulgação e conscientização dos trabalhos desenvolvidos pela área.

O próprio público-alvo desse perfil entende o papel da TI como suporte apenas, isto é, baseado no atendimento às questões de funcionamento de seus equipamentos de microinformática. Ainda: a resistência acaba sendo crítica na implantação das soluções informatizadas desenvolvidas por causa da difícil assimilação por parte desses usuários, levando muitas vezes ao fracasso da implantação, a não adoção ou ao desuso da solução.

ANÁLISE DO AMBIENTE E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O clima organizacional fica evidenciado pela insatisfação quanto aos sistemas desenvolvidos. Aponta-se a falta de interação e envolvimento da área de TI com os usuários finais na construção das soluções, promovendo um clima de ceticismo. Soma-se nesse fator, agravando-o, a existência de inúmeros sistemas, e com muitas exceções, que comprometem negativamente a funcionalidade básica dos processos e atividades-fim do tribunal. Não obstante, persistem conflitos diretos entre usuários e a área de TI em relação ao tempo esperado de atendimento e ao tipo de serviço que a TI pode fornecer. Outro agravante é promovido pela falta de clareza na definição dos papéis e divisão dos trabalhos dentro da diretoria e pela falta de adequada divulgação da estrutura e funcionalidade interna da área de TI através de todos os setores do tribunal.

A estrutura de poder no tribunal é evidenciada pelas relações políticas existentes entre as áreas do tribunal e seus níveis de relacionamento com a presidência e os conselheiros. Essa situação somada à falta de critérios claros e definidos de priorização pela área de TI influencia a própria priorização em relação às demandas solicitadas causando insatisfação no atendimento percebida pelo usuário final.

5.3.2 Novas Tecnologias

O fator crítico de sucesso referente às novas tecnologias revela aspectos relacionados à aquisição, assimilação, disseminação e utilização de novas tecnologias, independente se o direcionamento é feito partindo da própria área ou externamente.

Fatores Críticos de Sucesso

Esse fator, em relação à área de TI do TCE/RN, é evidenciado na capacitação e aperfeiçoamento do usuário para o uso da tecnologia da informação no conjunto dos seus principais componentes.

A falta de interação e envolvimento da área de TI com os usuários na construção de ferramentas para o melhor desempenho das demais funções do tribunal têm levando a soluções de difícil assimilação pelos usuários, como já observado. Isso reforça a necessidade de capacitação como parte da solução. Porém, não há uma movimentação concreta nessa direção como apoio e extensão ao trabalho de capacitação e desenvolvimento do usuário nas

ANÁLISE DO AMBIENTE E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

ferramentas. Também, não há um laboratório para treinamento, nem procedimentos que efetivem a capacitação de todos os usuários, elevando a maturidade em relação ao uso da TI. Ainda nesse fator, observa-se a ausência de manuais à disposição ou orientações quanto ao uso dos sistemas. Além de fomentar a capacitação, isso tende a reduzir o suporte e o desperdício de tempo. Podendo ser extensivo, através de ferramentas, inclusive EAD, ao público externo através do portal e ao interno através da intranet do tribunal.

5.4 DIREÇÃO

A função de direção na administração da TI procura identificar fatores críticos relacionados aos arranjos estruturais e funcionais do pessoal de TI para a administração da área. O principal fator crítico de sucesso nessa função está relacionado à gerência de TI.

5.4.1 Gerência de TI

A gerência de TI é evidenciada pelos aspectos de capacitação e participação ativa dos responsáveis de TI nos processos de administração da área e da organização.

Fatores Críticos de Sucesso

Esse fator crítico se revela em alguns aspectos observados. Ausência de definição clara dos papéis dentro da diretoria de informática promove interseções na atuação do seu pessoal. A divisão dos trabalhos não fica bem estabelecida e faz com que todos façam tudo, gerando retrabalho e resultados ineficientes. Observa-se a atuação de especialistas de alto nível no atendimento de nível de suporte básico aos usuários. Isso também se revela pela ausência de processos e procedimentos padronizados no gerenciamento da TI para um atendimento de qualidade às áreas do tribunal e para uma efetiva atuação da área, e pela falta de gerenciamento efetivo de tempo e de disponibilidade para o desenvolvimento de projetos de TI. Carece o uso de boas práticas relacionadas à gestão da TI, como gerenciamento de serviços, governança e gerenciamento de projetos, principalmente.

A falta de comunicação e de interação da diretoria de informática tem gerado conflito de informações desbalanceadas na medição de indicadores de desempenho do TCE/RN, em função

ANÁLISE DO AMBIENTE E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

de prioridades divergentes ao planejamento estratégico atual. Isso é reforçado pela falta de clareza na atuação da própria diretoria. Havendo a necessidade de relatórios que reflitam os indicadores estratégicos adequadamente.

Esse fator crítico é fortemente impactado pela sobrecarga no papel desempenhado pelo diretor e a necessidade de delegação de competências e de divisões internas claras na diretoria de informática.

Além desses, percebe-se a falta de planejamento na atuação da área e a clareza na divulgação dessa atuação junto às demais áreas do tribunal, sendo isso atribuição prioritariamente da direção de informática.

5.5 CONTROLE

A função de controle na administração da TI procura pontuar fatores críticos relacionados aos aspectos de controle e monitoramento tanto de atividades mais concretas e operacionais quanto daquelas menos tangíveis envolvidas nas demais funções.

O principal fator crítico de sucesso nessa função está relacionado ao controle de desempenho e qualidade da área de TI.

5.5.1 Controle de Desempenho e Qualidade

O controle de desempenho e qualidade da TI procura revelar o grau de controle e mensuração do desempenho e da qualidade nas atividades e serviços prestados pela área aos demais setores da organização. Destaca as atividades e serviços críticos para o desempenho das atividades-fim da organização.

Fatores Críticos de Sucesso

Esse fator pode ser destacado no cenário do TCE/RN, em relação à área de TI, envolvendo três aspectos: (1) o Sistema Integrado de Auditoria Informatizada (SIAI) e seu banco de dados; (2)

ANÁLISE DO AMBIENTE E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

o grau de alinhamento ao planejamento estratégico do tribunal; e (3) a qualidade dos serviços prestados pela área de TI.

As evidências relacionadas ao SIAI e seu banco de dados podem ser observadas no quão bom é a percepção do sistema quanto ao processo de coleta de dados e ao conteúdo que armazena. Porém se observa a falta de integridade e consistência quanto às informações armazenadas levando ao retrabalho de validação delas de forma manual. Há necessidade de relatórios que consolidem as informações disponíveis no sistema.

Além disso, pode-se observar, também, a insatisfação dos sistemas presentes no SIAI quanto à automatização de processos que tornem a análise das contas públicas ágil. Ele carece de ferramentas de análise capazes de atender à capacidade gerada pela demanda nas diversas diretorias e secretarias do tribunal comprometendo negativamente o desempenho da organização.

O grau de alinhamento ao planejamento estratégico do tribunal pode ser evidenciado pelo conflito de informações desbalanceadas na medição de indicadores de desempenho do TCE/RN, como já observado. As indefinições conceituais refletem distorções nos indicadores e dificultam o entendimento das métricas e qualquer processo claro de mensuração, agravando o controle de desempenho e qualidade estabelecidos no planejamento do tribunal.

Apesar da existência de um programa específico de monitoramento e controle do planejamento estratégico, Plataforma *Channel* de Gestão Estratégica, relatado como obrigatório, o seu uso ainda carece de adoção e entendimento claros. Por conseguinte, são usadas outras métricas nos sistemas que não atendem aos indicadores do planejamento estratégico.

A qualidade dos serviços prestados pela área de TI fica evidenciada pelo descasamento entre os sistemas e as reais necessidades das diretorias, resultando em insatisfação, baixa qualidade no atendimento aos requisitos demandados, geração de um clima cético em relação à área de TI e a não adoção ou uso do sistema. Esses aspectos são agravados pelo perfil dos funcionários do tribunal, como já destacado, e pela falta de interação e proximidade da área de TI junto aos usuários no processo de construção das soluções. Isso resulta na falta de entendimento quanto às métricas envolvidas na aferição da qualidade dos serviços e do desempenho do setor solicitante. E, por conseguinte, desorienta o traçado estratégico do tribunal no seu planejamento.

Diretoria de Informática

ANÁLISE DO AMBIENTE E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Em Branco -

TCE/RN 2012 PDTI

MAPA ESTRATÉGICO
DA TECNOLOGIA
DA INFORMAÇÃO

Brivaldo Marinho - Consultor

Versão 1.0

Diretoria de Informática

MAPA ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

CONTROLE DA DOCUMENTAÇÃO

Elaboração		Versão	Data
Consultor		1.0	10/09/2012
Aprovação	Responsável	Projeto	
Diretoria de Informática	Eduardo Lima	TCE/RN 2012 - PDTI	
Referência do Produto		Base Legal	
Produto 03: Mapa Estratégico da Tecnologia da Informação		Contrato de Empréstimo 1.628-OC/BR Termo de Referência no.001/2012 - TCE/RN Elaboração de Plano Diretor de TI	

APROVAÇÕES

Coordenador do Projeto - Contratante	Consultor - Gerente do Projeto – Contratado	Data
Eduardo Lima	Brivaldo Marinho	05/11/2012

Nota: Alterações neste documento devem ser submetidas ao processo de controle de mudanças do projeto.

MAPA ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	3
2. METODOLOGIA.....	4
3. MISSÃO, VISÃO E VALORES DA TI	5
3.1 MISSÃO DA TI.....	5
3.2 VISÃO DA TI.....	5
3.3 VALORES DA TI.....	6
4. MAPA ESTRATÉGICO DA TI	7
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO	7
4.2 PERSPECTIVAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES	9
4.2.1 <i>Perspectivas e Objetivos Estratégicos</i>	9
4.2.1.1 Perspectivas dos Resultados	9
4.2.1.2 Perspectiva dos Processos Internos.....	10
4.2.1.3 Pessoas e Inovação	10
4.2.1.4 Orçamento e Logística.....	11
4.2.2 <i>Resumo do Mapa Estratégico</i>	13

MAPA ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

1. APRESENTAÇÃO

Os mapas estratégicos são ferramentas que proporcionam tanto a comunicação da estratégia ao longo da organização quanto dos processos que ajudarão a implementá-la. Neles estão definidos os objetivos estratégicos, as proposições de valor, o papel crítico da inovação e da excelência em produtos, serviços e processos, e os investimentos necessários em recursos para gerar e sustentar o crescimento projetado.

Também, as relações de causa e efeito entre as ações voltadas para a realização dos objetivos estratégicos são evidenciadas nos mapas estratégicos. Em outras palavras, eles mostram como a organização converterá seus recursos e suas iniciativas em resultados tangíveis na busca da melhoria do desempenho.

Para elaborar o mapa estratégico é importante estabelecer o balanceamento de indicadores de desempenho em quatro perspectivas. Como metodologia consolidada, utilizou-se o *balanced scorecard*, conhecido como BSC. Suas perspectivas de desempenho envolvem a visão do cliente, o ponto de vista interno dos processos, a perspectiva de inovação e aprendizado da organização, e seus resultados financeiros. O BSC procura traduzir a visão e a missão da estratégia organizacional em ações e mobilizações dos recursos e dos processos, alinhadas à estratégia. O BSC do TCE/RN é traduzido segundo as perspectivas: (1) orçamento e logística, (2) pessoas e inovação, (3) processos internos e (4) resultados.

Para garantir o alinhamento da tecnologia da informação do TCE/RN a sua estratégia institucional, o BSC da TI também adota as mesmas perspectivas e seu mapa estratégico é gerado a partir do BSC da TI. Assim, o mapa estratégico da TI considera os fatores críticos de sucesso e a análise do ambiente interno e externo no tribunal. Estabelece a missão e a visão da TI do TCE/RN e seus indicadores estratégicos procuram, dessa forma, garantir o alinhamento e destacar os aspectos críticos que conduzirão o tribunal à realização de sua estratégia maior.

Este documento está organizado em quatro partes. A primeira parte tratou da apresentação de sua abrangência. A segunda relata a metodologia utilizada. A terceira define as diretrizes da tecnologia da informação para o TCE/RN. Por fim, a quarta gera o mapa estratégico da TI, descrevendo o cenário atual da TI no tribunal e estabelecendo as perspectivas, os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho da TI..

MAPA ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

2. METODOLOGIA

Além da análise do ambiente e dos fatores críticos de sucesso, também na fase 1 do projeto é realizado o planejamento estratégico da TI resultando na elaboração do seu mapa estratégico. As etapas para a elaboração do mapa estratégico incluem, a partir da análise do ambiente interno e externo em relação à TI e dos seus fatores críticos de sucesso, a declaração da missão e da visão da TI para o tribunal. Também, emanam os valores que juntamente com a missão e visão compõem as diretrizes estratégicas para a TI.

Partindo das diretrizes, foram estabelecidos os objetivos estratégicos do BSC da TI, de acordo com as perspectivas do orçamento e logística, das pessoas e inovação, dos processos internos e dos resultados. E, então, elaborado o planejamento estratégico da TI do tribunal, visto na Figura 1.



Figura 1: Fase 1 - Elaboração do Planejamento Estratégico.

A metodologia utilizada na elaboração deste documento partiu da análise e interpretação dos resultados obtidos no documento dos Fatores Críticos de Sucesso e da Análise do Ambiente. Também, foi utilizada documentação secundária composta pelo Planejamento Estratégico do TCE/RN de 2009-2013 e do BSC do tribunal, para garantir um mapa estratégico da TI alinhado à estratégia maior da organização.

MAPA ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

3. MISSÃO, VISÃO E VALORES DA TI

As diretrizes da Tecnologia da Informação constituem os fundamentos para a atuação da área na organização, orientada por sua Missão, Visão e Valores.

3.1 MISSÃO DA TI

A Missão da Tecnologia da Informação representa a razão da existência da área de TI para a organização, o porquê ela foi criada, sua função e o que dela é esperado em sua atuação. Com base na análise do ambiente da TI do TCE/RN, sua missão, declarada, é:

*“Prover soluções efetivas de tecnologia da informação
para a realização plena da missão do TCE/RN.”*

3.2 VISÃO DA TI

A Visão da Tecnologia da Informação dá sentido e orientação como direcionador consistente para um futuro que se almeja alcançar. Trata-se, portanto, de uma posição vislumbrada pela área e onde se quer chegar. Também, a partir da análise do ambiente da TI do tribunal, a declaração de sua visão fica estabelecida como:

*“Ser área de excelência em tecnologia da informação
e de desempenho superior em seus serviços.”*

MAPA ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

3.3 VALORES DA TI

Os Valores constituem princípios e compromissos que fundamentam a conduta da área de Tecnologia da Informação na organização. Eles emanam do reconhecimento de qualidades positivas consumadas e daquelas que promovem e estimulam práticas distintas e exemplares.

A partir do ambiente de TI do TCE/RN, os valores reconhecidamente intrínsecos, condutores para a área, são:

Ética

Conduta das ações buscando a verdade dos fatos, amparada na honestidade, moralidade, coerência e probidade administrativa.

Imparcialidade

Isenção e neutralidade considerando a totalidade dos interesses envolvidos.

Impessoalidade

Tratamento equitativo em reconhecimento ao direito individual, mas sem que haja benefício ou prejuízo por razões pessoais em detrimento ao bem comum.

Profissionalismo

Execução das atividades baseado na seriedade, competência e responsabilidade nas ações.

Celeridade

Prontidão, agilidade e presteza nos serviços.

Discrição

Atitudes e comportamentos comedidos no relacionamento com ambiente de trabalho.

Transparência

Atitudes claras e límpidas na execução das atividades e nas relações interpessoais.

União

Força de coesão harmônica e sinérgica entre seu pessoal.

MAPA ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

4. MAPA ESTRATÉGICO DA TI

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico da tecnologia da informação deve considerar o planejamento estratégico do TCE/RN, os fatores críticos de sucesso e o ambiente interno e externo relacionado à área de TI.

Também, o mapa estratégico da TI deve seguir as perspectivas do mapa estratégico maior do TCE/RN. Dessa forma, ele é estabelecido considerando as mesmas perspectivas do *balanced scorecard* (BSC) desenvolvido para o planejamento estratégico do tribunal: (1) orçamento e logística, (2) pessoas e inovação, (3) processos internos e (4) resultados.

A perspectiva de orçamento e logística representa a base para a implementação e execução da estratégia em busca da melhoria de seus resultados. A perspectiva das pessoas e inovação representa as capacidades relacionadas ao aprendizado e ao modo de atuar para uma contínua melhoria e criação de valor. A perspectiva dos processos internos representa os processos de maior impacto para o alcance dos resultados, procurando identificar competências essenciais destacadamente voltadas à excelência da área. Por fim, a perspectiva dos resultados representa o desempenho a ser alcançado para atender e satisfazer o cliente interno.

Considerando os pontos destacadamente fortes da área de TI e aqueles que constiuem suas deficiências dentro do cenário externo, constituído por oportunidades e ameaças existentes na organização relativamente à área de TI, os responsáveis devem traçar objetivos estratégicos para perseguir a visão da TI e cumprir com sua missão declarada. Isso é feito pelo cumprimento de metas, através de ações mensuradas por indicadores representativos dos objetivos estratégicos estabelecidos em cada perspectiva do mapa estratégico.

Dentro do planejamento estratégico do tribunal, em seu mapa, o objetivo estratégico relacionado à TI trata de: *“Ampliar o uso e a efetividade da tecnologia da informação”*. cujo propósito é *“utilizar as ferramentas modernas e da tecnologia de informática e as atuais técnicas de comunicação para agilizar os procedimentos de controle externo, melhorando a produtividade dos servidores e a efetividade do trabalho”*.

MAPA ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Dessa forma, o mapa estratégico da TI é estabelecido e apresentado conforme a Figura 2.



Figura 2: Mapa estratégico da tecnologia da informação do TCE/RN.

MAPA ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

4.2 PERSPECTIVAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES

4.2.1 *Perspectivas e Objetivos Estratégicos*

4.2.1.1 *Perspectivas dos Resultados*

A perspectiva dos resultados está relacionada aos usuários internos e à sociedade. Essa perspectiva procura responder à seguinte questão:

“Como os servidores do TCE/RN e a sociedade veem a área de TI desse tribunal?”

A missão da TI do TCE/RN se concentra prioritariamente nos clientes internos que são seus usuários, cujas atividades se estendem, também, ao interesse público. O desempenho das atividades do tribunal e a realização de sua missão é prioridade da instituição e da sua presidência juntamente com os conselheiros. Dessa forma, a missão da TI é traduzida nos serviços aos usuários internos e ao interesse público em geral por indicadores que reflitam os fatores críticos de sucesso para a realização plena das atividades do tribunal e que estejam alinhados ao seu planejamento estratégico.

Prioritariamente, a perspectiva dos resultados deve atender aos indicadores do objetivo estratégico 10 do planejamento do tribunal para contemplar o alinhamento com a estratégia maior. Os três indicadores para atender ao propósito desse objetivo são:

1. Serviços disponibilizados no portal do TCE/RN na Internet.
2. Índice de utilização de soluções de TI nas ações de controle.
3. Índice de satisfação dos servidores com as soluções de TI.

Além desses, é importante que a área de TI minimize ameaças que possam ocorrer dentro de aspectos organizacionais sistêmicos e esteja sempre alinhada ao caminho estratégico estabelecido.

Assim, para contribuir com a realização do objetivo estratégico do TCE/RN relacionado à TI e com o alinhamento entre a TI e os processos de negócio do tribunal, a perspectiva de resultados para o mapa estratégico da TI considera quatro objetivos estratégicos:

MAPA ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

- RL1.** Ampliar os serviços do TCE/RN à sociedade através do portal, na Internet.
- RL2.** Ampliar o uso da TI pelos servidores do TCE/RN, no âmbito de suas atividades.
- RL3.** Ampliar adequadamente as soluções de TI para atender às demandas do TCE/RN.
- RL4.** Alinhar a missão da TI ao planejamento estratégico institucional do TCE/RN.

4.2.1.2 Perspectiva dos Processos Internos

Os objetivos estratégicos da perspectiva dos resultados são alcançados por atividades realizadas nos processos internos executados pela área de TI do TCE/RN para atender às expectativas dos servidores e da sociedade. Ou seja, procura-se alcançar o desempenho esperado do ponto de vista dos usuários internos e do interesse público através da realização de processos de negócio que exerçam maior impacto na satisfação desses interessados. Dessa forma, a perspectiva dos processos internos procura responder à questão:

“Em que a área de TI do TCE/RN deve ser excelente?”

Os objetivos estratégicos da perspectiva dos processos internos também devem considerar os fatores críticos de sucesso e se apoiar na análise do ambiente interno e externo, para serem estabelecidos de forma alinhada ao planejamento estratégico do TCE/RN.

Assim, para contribuir com a realização do objetivo estratégico do TCE/RN relacionado à TI e com o alinhamento entre a TI e os processos de negócio do tribunal, a perspectiva dos processos internos para o mapa estratégico da TI considera cinco objetivos estratégicos para a TI:

- PC1.** Promover o uso das boas práticas na gestão da TI e na segurança da informação.
- PC2.** Promover a prática da gestão de projetos, programas e portfólios.
- PC3.** Promover a agilidade no atendimento aos serviços e às soluções de TI.
- PC4.** Aprimorar a comunicação da área de TI para a melhoria do desempenho institucional.
- PC5.** Promover a divulgação dos serviços e das soluções de TI no TCE/RN.

4.2.1.3 Pessoas e Inovação

Os objetivos estratégicos da perspectiva de pessoas e inovação procuram melhorias contínuas para adequação às mudanças no ambiente, para garantir a execução dos processos

MAPA ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

internos da área de TI do TCE/RN. Procura-se a melhoria, a inovação e o aprendizado nessa perspectiva como fonte de criação de valor através dos processos internos. Assim, a perspectiva de pessoas e inovação procura responder à questão:

“A área de TI do TCE/RN será capaz de continuar melhorando e criando valor?”

Os objetivos estratégicos da perspectiva de pessoas e inovação também devem considerar os fatores críticos de sucesso e se apoiar na análise do ambiente interno e externo, para serem estabelecidos de forma alinhada ao planejamento estratégico do TCE/RN.

Assim, para contribuir com a realização do objetivo estratégico do TCE/RN relacionado à TI e com o alinhamento entre a TI e os processos de negócio do tribunal, a perspectiva de pessoas e inovação para o mapa estratégico da TI considera três objetivos estratégicos:

- PI1.** Balancear a estrutura, os recursos e as competências da área de TI.
- PI2.** Ampliar a capacitação técnica e gerencial do pessoal de TI.
- PI3.** Promover a adoção e o uso adequado da TI para os usuários internos.

4.2.1.4 Orçamento e Logística

Os objetivos estratégicos da perspectiva do orçamento e logística procura oferecer condições que garantam a implementação e a execução da estratégia contribuindo para a melhoria dos resultados, dos processos e do aprendizado e inovação da área de TI do TCE/RN. A questão nessa perspectiva busca apreender a percepção do tribunal em relação à área de TI. Nesse sentido, ela torna-se fundamental para garantir investimentos na área e com isso poder promover as demais perspectivas. Assim, a perspectiva de orçamento e logística procura responder à questão:

“Como o TCE/RN percebe a área de TI no tribunal?”

Ou, qual é a percepção do TCE/RN em relação ao papel da área de TI no tribunal?”

Os objetivos estratégicos da perspectiva de orçamento e logística também devem considerar os fatores críticos de sucesso e se apoiar na análise do ambiente interno e externo, para serem estabelecidos de forma alinhada ao planejamento estratégico do TCE/RN.

MAPA ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Assim, para contribuir com a realização do objetivo estratégico do TCE/RN relacionado à TI e com o alinhamento entre a TI e os processos de negócio do tribunal, a perspectiva de orçamento e logística para o mapa estratégico da TI considera dois objetivos estratégicos:

OL1. Garantir os investimentos em TI para o desempenho das atividades do TCE/RN.

OL2. Priorizar adequadamente a aplicação dos recursos destinados à área de TI.

MAPA ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

4.2.2 Resumo do Mapa Estratégico

Perspectiva dos Resultados	
<i>RL1</i>	Ampliar os serviços do TCE/RN à sociedade através do portal, na Internet.
<i>RL2</i>	Ampliar o uso da TI pelos servidores do TCE/RN, no âmbito de suas atividades.
<i>RL3</i>	Balancear adequadamente as soluções de TI para atender às demandas do TCE/RN.
<i>RL4</i>	Alinhar a missão da TI ao planejamento estratégico institucional do TCE/RN.
Perspectiva dos Processos Internos	
<i>PC1</i>	Promover o uso das boas práticas na gestão da TI e na segurança da informação.
<i>PC2</i>	Promover a prática da gestão de projetos, programas e portfólios.
<i>PC3</i>	Promover a agilidade no atendimento aos serviços e às soluções de TI.
<i>PC4</i>	Aprimorar a comunicação da área de TI para a melhoria do desempenho institucional.
<i>PC5</i>	Promover a divulgação dos serviços e das soluções de TI no TCE/RN.
Perspectiva das Pessoas e Inovação	
<i>PI1</i>	Balancear a estrutura, os recursos e as competências da área de TI.
<i>PI2</i>	Ampliar a capacitação técnica e gerencial do pessoal de TI.
<i>PI3</i>	Promover a adoção e o uso adequado da TI para os usuários internos.
Perspectiva do Orçamento e Logística	
<i>OL1</i>	Garantir os investimentos em TI para o desempenho das atividades do TCE/RN.
<i>OL2</i>	Priorizar adequadamente a aplicação dos recursos destinados à área de TI.

Diretoria de Informática

MAPA ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

- Em Branco -

TCE/RN 2012 PDTI

INVENTÁRIO
DA TECNOLOGIA
DA INFORMAÇÃO

Brivaldo Marinho - Consultor

Versão 1.0

Diretoria de Informática

INVENTÁRIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

CONTROLE DA DOCUMENTAÇÃO

Elaboração		Versão	Data
Consultor		1.0	10/09/2012
Aprovação	Responsável	Projeto	
Diretoria de Informática	Eduardo Lima	TCE/RN 2012 - PDTI	
Referência do Produto		Base Legal	
Produto 04: Inventário da Tecnologia da Informação		Contrato de Empréstimo 1.628-OC/BR Termo de Referência no.001/2012 - TCE/RN Elaboração de Plano Diretor de TI	

APROVAÇÕES

Coordenador do Projeto - Contratante	Consultor - Gerente do Projeto – Contratado	Data
Eduardo Lima	Brivaldo Marinho	05/11/2012

Nota: Alterações neste documento devem ser submetidas ao processo de controle de mudanças do projeto.

INVENTÁRIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	4
2. METODOLOGIA.....	5
3. LEVANTAMENTO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	6
3.1 ARQUITETURA DE ATENDIMENTO	6
3.1.1 <i>Serviços</i>	6
3.1.2 <i>Help Desk</i>	6
3.1.3 <i>Gestão de Configurações</i>	6
3.1.4 <i>Treinamento</i>	7
3.2 ARQUITETURA DE DADOS E INFORMAÇÕES	7
3.2.1 <i>Banco de Dados</i>	7
3.2.2 <i>Gerenciamento Eletrônico de Documentos</i>	7
3.2.3 <i>Gestão de Conteúdo</i>	7
3.3 ARQUITETURA DE INFRAESTRUTURA E REDE	8
3.3.1 <i>Ambiente de Instalações</i>	8
3.3.2 <i>Rede Lógica, Ativos, Software de Gerenciamento de Rede</i>	8
3.3.3 <i>Back-up e Storage</i>	8
3.3.4 <i>Sistemas Operacionais</i>	8
3.3.5 <i>Gestão de Manutenção</i>	9
3.3.6 <i>Ambiente e Condições de Trabalho</i>	9
3.4 SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO.....	9
3.4.1 <i>Antivírus</i>	9
3.4.2 <i>Antispam</i>	9
3.4.3 <i>Firewall</i>	9
3.4.4 <i>IDS/IPS</i>	10
3.4.5 <i>Gerenciamento de Acesso Lógico</i>	10
3.4.6 <i>Sala Cofre/Sala Segura</i>	10
3.4.7 <i>Gerenciamento de Acesso Físico</i>	10
3.5 SOFTWARE PROPRIETÁRIO, SOFTWARE LIVRE E SOFTWARE DO GOVERNO	10
3.5.1 <i>Proprietário</i>	10
3.5.2 <i>Software Livre</i>	11
3.5.3 <i>Software do Governo</i>	12
3.6 REQUISITOS DE APLICAÇÕES CRÍTICAS	12
3.6.1 <i>Inter-relacionamentos</i>	12
3.6.2 <i>Diagrama de Contexto</i>	12
3.6.3 <i>Arquitetura</i>	12
3.6.4 <i>Sistema Operacional</i>	13
3.6.5 <i>Servidores</i>	13

INVENTÁRIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

3.6.6 Centro Corporativo de Dados (CCD).....	13
3.6.7 Recursos de Comunicações.....	13
3.6.8 Linguagem.....	13
3.6.9 Banco de Dados	14
3.6.10 Backups.....	14
3.6.11 Diagrama das Interfaces	14
4. DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	15
4.1 INFORMAÇÃO	15
4.1.1 Conteúdo Corporativo	15
4.1.2 Business Intelligence	15
4.1.3 Busca Corporativa	16
4.1.4 Gestão de Dados.....	16
4.2 INFRAESTRUTURA.....	17
4.2.1 Gerenciamento de Estações de Trabalho, Dispositivos e Servidores	17
4.2.2 Colaboração	18
4.2.3 Comunicações Unificadas.....	19
4.2.4 SOA e Processo de Negócio	19
4.3 PESSOAS.....	20
4.3.1 Experiência do Usuário	20
4.4 PROCESSOS	20
4.4.1 Processo de Gerenciamento baseados no ITIL®/COBIT®	20
4.5 TECNOLOGIA.....	21
4.5.1 Identidade e Gerenciamento de Acesso.....	21
4.5.2 Segurança e Rede	21
4.5.3 Proteção e Recuperação de Dados	22
4.5.4 Processo de Segurança	22
4.5.5 Desenvolvimento	22

INVENTÁRIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

1. APRESENTAÇÃO

O inventário é o passo inicial na composição do relatório da Maturidade de TI (MATI) e consiste no levantamento dos elementos da tecnologia da informação. Ele está dividido em duas partes. A primeira realiza o levantamento da TI quanto à infraestrutura, ao pessoal, às aplicações locais, às estações dos usuários, aos contratos existentes, ao cabeamento, energia e refrigeração, à central de serviço, às aplicações corporativas e à arquitetura. E a segunda realiza o diagnóstico da gestão de TI quanto às metodologias utilizadas, à gestão de projetos, aos processos e serviços, ao investimento e custeio e à política de segurança.

Este documento é apresentado em quatro partes. A primeira consiste da apresentação, em si, do escopo do inventário e sua importância. A segunda parte descreve a metodologia adotada para a composição deste documento. A terceira e quarta partes tratam do levantamento, propriamente dito, do inventário e do diagnóstico da situação atual, respectivamente, descrevendo os elementos que compõem cada um.

INVENTÁRIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

2. METODOLOGIA

O inventário faz parte da Fase 2 do projeto. A partir dele é relatada a maturidade da área em relação aos principais aspectos relacionados à tecnologia da informação, como visto na Figura 1.

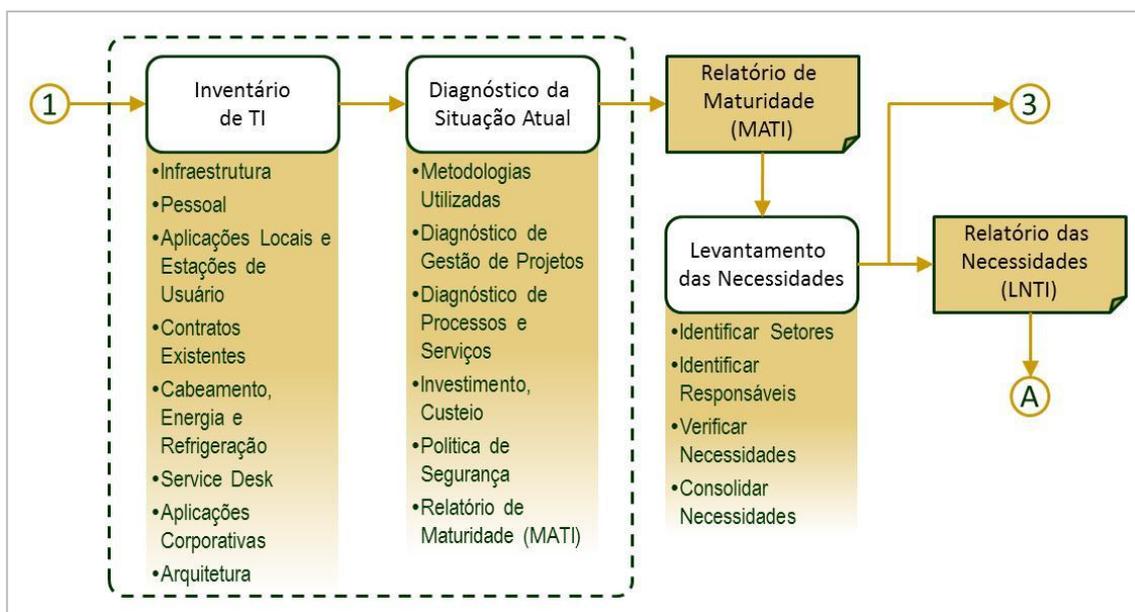


Figura 1: Inventário da Tecnologia da Informação do TCE/RN - Fase 2.

O inventário, propriamente dito, foi dividido em duas partes: o levantamento da TI, que na Figura 1 corresponde à caixa chamada *inventário de TI*, e o diagnóstico da situação atual da TI. O levantamento procura identificar todo o parque de infraestrutura da TI do TCE/RN, enquanto o diagnóstico trata dos aspectos relacionados à gestão da TI no tribunal.

Para a realização desta etapa, foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados e informações. O levantamento da TI foi realizado através de formulários enquanto o diagnóstico da gestão foi feito por meio de questionários. Em ambos os casos, o material para coleta foi enviado à comissão interna do projeto e orientado para sua composição através de reuniões com o pessoal especialista da área de TI, para cada aspecto tratado no levantamento e no diagnóstico.

INVENTÁRIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

3. LEVANTAMENTO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

3.1 ARQUITETURA DE ATENDIMENTO

3.1.1 Serviços

Código	Descrição – Serviços
AAT01	Serviços de TI para atendimento aos clientes internos não formalizados.
AAT02	Existência de linha direta de atendimento aos usuários externos (jurisdicionados) para o Sistema Integrado de Auditoria Informatizado (SIAI).
AAT03	Cadastramento das solicitações de serviços de TI eventuais.
AAT04	Existência de módulo de suporte para cadastramento de chamados, utilizado de forma eventual.
AAT05	Abertura de chamados via telefone, através de ramal próprio para o suporte.
AAT06	Encaminhamento dos atendimentos desorganizado.
AAT07	Acumulação e indefinição de papéis e funções entre os técnicos.
AAT08	Ocorrência de conflitos no desenvolvimento de correções nos sistemas.

3.1.2 Help Desk

Código	Descrição – Help Desk
AAT09	Não há estrutura bem definida de Help Desk.
AAT10	Linhas telefônicas para a sala de suporte.
AAT11	Atendimentos de suporte local e de baixa complexidade.
AAT12	Linha dedicada ao atendimento interno para o SIAI.
AAT13	Linha dedicada para o atendimento do desenvolvimento, em caso de erros nos sistemas.
AAT14	Linha dedicada para o atendimento da infraestrutura.

3.1.3 Gestão de Configurações

Código	Descrição – Gestão de Configurações
AAT15	Gestão de Configurações sem estrutura formalizada.
AAT16	Configuração de sistema operacional padrão, sem registro formal.
AAT17	Usuário é orientado quanto aos procedimentos de configuração do sistema operacional.
AAT18	Existência de monitoramento do funcionamento da rede interna.
AAT19	Ineficiência do monitoramento da rede pela prática de aquisição de ativos de serviço fora de especificação por alguns setores.
AAT20	Especificação dos ativos de serviço não documentada.

INVENTÁRIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

3.1.4 Treinamento

Código	Descrição – Treinamento
AAT21	Apenas por ocasião da implantação de sistemas de maior prioridade.
AAT22	Existência de vídeos tutoriais descrevendo o funcionamento de alguns sistemas da área restrita.
AAT23	Treinamentos anuais, através da Escola de Contas e com o apoio do pessoal da Diretoria de Informática, para os usuários externos do sistema SIAI.

3.2 ARQUITETURA DE DADOS E INFORMAÇÕES

3.2.1 Banco de Dados

Código	Descrição – Banco de Dados
ADI01	Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados (SGBD) MS-SQL Server 2005.
ADI02	Utilização intensa das funcionalidades do SGBD, com implementação de regras de negócio.
ADI03	Há 1.026 tabelas e 2.687 <i>stored procedures</i> .
ADI04	As tabelas e os procedimentos estão organizados por módulos.

3.2.2 Gerenciamento Eletrônico de Documentos

Código	Descrição – Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED)
ADI05	Carência de sistema corporativo e robusto de GED.
ADI06	Permissões de pastas mantidas por perfis do Active Directory do Windows Server 2003.
ADI07	Não há sistema de versionamento dos documentos.
ADI08	Recuperação de arquivos através de backup.
ADI09	Existência de módulo de workflow para o memorando eletrônico, o processo eletrônico e a comunicação eletrônica.

3.2.3 Gestão de Conteúdo

Código	Descrição – Gestão de Conteúdo
ADI10	Gestão de conteúdo descentralizado no âmbito do TCE/RN.
ADI11	Integridade dos dados inseridos nos sistemas não checada.
ADI12	Cada setor é responsável pelo conteúdo produzido por ele.

INVENTÁRIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

3.3 ARQUITETURA DE INFRAESTRUTURA E REDE

3.3.1 Ambiente de Instalações

Código	Descrição – Ambiente de Instalações
AIR01	Rede elétrica trifásica e dedicada na sala dos servidores.
AIR02	Dois condicionadores de ar de 24.000 Btus para climatização dos servidores.
AIR03	Não há sala cofre.
AIR04	Acesso à sala dos servidores através de antessala da infraestrutura e com chave normal, não usada.

3.3.2 Rede Lógica, Ativos, Software de Gerenciamento de Rede

Código	Descrição – Rede Lógica, Ativos, Software de Gerenciamento de Rede
AIR05	Rede lógica do TCE/RN certificada CAT-5e.
AIR06	Existência de switches e hubs não gerenciáveis.
AIR07	Ligação entre os andares do TCE/RN e o <i>backbone</i> através de empilhamento com par trançado CAT-5e entre switches 3Com Gigabit Ethernet.
AIR08	Gerenciamento da rede através de software livres: SpiceWorks, Nagios, Zabbix, SquidReports e Cacti.

3.3.3 Back-up e Storage

Código	Descrição – Back-up e Storage
AIR09	Backup do banco de dados principal, tipo completo, três vezes por semana, tipo diferencial, a cada hora, e tipo incremental, a cada 15 minutos.
AIR10	Backup diário dos sistemas financeiro e orçamentário.
AIR11	Backup automático da folha de pagamento com pessoa do setor responsável pela guarda.
AIR12	Backup semanal do sistema de arquivos, tipo completo, dividido em grupos de arquivos, e tipo diferencial, diariamente.
AIR13	Backup diário do System State dos servidores.

3.3.4 Sistemas Operacionais

Código	Descrição – Sistemas Operacionais
AIR14	Windows Server 2003, 2008, Std e Enterprise no servidores.
AIR15	Linux, com distribuições Ubuntu, Debian e Fedora em alguns servidores.
AIR16	Windows 7, Vista e XP nas estações de trabalho.

INVENTÁRIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

3.3.5 Gestão de Manutenção

Código	Descrição – Gestão de Manutenção
AIR17	Não há rotinas de manutenção física nos servidores e <i>storage</i> .

3.3.6 Ambiente e Condições de Trabalho

Código	Descrição – Ambiente e Condições de Trabalho
AIR18	Ambiente de trabalho adequado.
AIR19	Mobiliário adequado.
AIR20	Estações de trabalho individuais, com monitor, mouse e teclado, mas não adequadas.

3.4 SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

3.4.1 Antivírus

Código	Descrição – Antivírus
SI01	Solução da Kaspersky, 400 licenças, com agentes e anti-vírus, firewall e outros instalados em todas as estações e servidores do TCE/RN.

3.4.2 Antispam

Código	Descrição – Antispam
SI02	Não há <i>antispam</i> por não haver e-mail corporativo do TCE/RN.
SI03	Existência de casos de uso de e-mails no domínio '@rn.gov.br', com controle de spam feito pela COTIC/RN.
SI04	Uso de e-mails não corporativos no TCE/RN.

3.4.3 Firewall

Código	Descrição – Firewall
SI05	Firewall de borda com regras iptables em sistema operacional Linux, distribuição Debian, responsabilização de terceiros e documentação parcial de regras.
SI06	Estações com firewall da solução da Kaspersky.

INVENTÁRIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

3.4.4 IDS/IPS

Código	Descrição – IDS/IPS
SI07	Não há nenhum IDS/IPS.

3.4.5 Gerenciamento de Acesso Lógico

Código	Descrição – Gerenciamento de Acesso Lógico
SI08	Uso do Squid (proxy) no controle e restrições de acesso.

3.4.6 Sala Cofre/Sala Segura

Código	Descrição – Sala Cofre/Sala Segura
SI09	Não há sala cofre.
SI10	A sala dos servidores é fechada, possui sistema de fechadura não utilizado, protegida por ante-sala onde se localiza a equipe de infraestrutura.
SI11	Há uma câmera da Assessoria de Segurança do TCE/RN cobrindo a sala dos servidores e a ante-sala.
SI12	A ante-sala dos servidores é fechada a noite.

3.4.7 Gerenciamento de Acesso Físico

Código	Descrição – Gerenciamento de Acesso Físico
SI13	Controle de acesso às instalações do TCE/RN feito pela Assessoria de Segurança.
SI14	Controle de acesso local às instalações da Diretoria de Informática feito pela diretoria sem controle físico.

3.5 SOFTWARE PROPRIETÁRIO, SOFTWARE LIVRE E SOFTWARE DO GOVERNO

3.5.1 Proprietário

Código	Descrição – Proprietário	Fornecedor	QTD
SWPLG01	Anti-vírus - Kaspersky 6.X	Kaspersky	61
SWPLG02	Anti-vírus - Kaspersky Endpoint	Kaspersky	301
SWPLG03	Dicionário - Dicionário Houaiss	?	1
SWPLG04	Ferramenta de escritório - Microsoft Office 2003 (avaliação)	Microsoft	55

INVENTÁRIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Código	Descrição – Proprietário	Fornecedor	QTD
SWPLG05	Ferramenta de escritório - Microsoft Office 2007 (avaliação)	Microsoft	-
SWPLG06	Ferramenta de escritório - Microsoft Office XP (avaliação)	Microsoft	159
SWPLG07	Ferramenta de escritório Microsoft Office 2010	Microsoft	60
SWPLG08	Ferramenta de virtualização - VMWare Essential Plus 5.0	VMWare	3
SWPLG09	Ferramenta de virtualização - VMware ESXi 4.1	VMware	1
SWPLG10	IDE de desenvolvimento - Visual Basic 6.0 (avaliação)	Microsoft	1
SWPLG11	IDE de desenvolvimento - Visual Studio 2010	Microsoft	1
SWPLG12	IDE de programação - Visual Studio 2010 (avaliação)	Microsoft	1
SWPLG13	Leitor de arquivos PDF - Adobe Reader	Adobe	300
SWPLG14	Sist. Gerenciador de Banco de Dados - SQL Server 2005 (avaliação)	Microsoft	4
SWPLG15	Sistema de geração de relatórios - Crystal Reports 9.0 (avaliação)	SAP	3
SWPLG16	Sistema de update do Windows	WSUS Off-line	1
SWPLG17	Sistema Operacional - Windows 7 Pro	Microsoft	-
SWPLG18	Sistema Operacional - Windows Server 2003 Enterprise (avaliação)	Microsoft	1
SWPLG19	Sistema Operacional - Windows Server 2003 Std (avaliação)	Microsoft	1
SWPLG20	Sistema Operacional - Windows Server DataCenter 2008 R2 1 Proc	Microsoft	2
SWPLG21	Sistema Operacional - Windows Server Enterprise 2008 R2	Microsoft	1
SWPLG22	Sistema Operacional - Windows Server Standard 2008 R2	Microsoft	1
SWPLG23	Sistema Operacional - Windows Vista Pro	Microsoft	-
SWPLG24	Sistema Operacional - Windows Web Server 2008 R2	Microsoft	2
SWPLG25	Sistema Operacional - Windows XP Pro	Microsoft	149
SWPLG26	Software de diagramação - Acrobat Standard 6.0	Adobe	1
SWPLG27	Software de Folha de Pagamento	SOFC	1
SWPLG28	Software de virtualização - VMWare ESXi 5.1	VMWare	1
SWPLG29	Software responsável pela folha de pagamento	?	1

3.5.2 Software Livre

Código	Descrição – Software Livre	Fornecedor	QTD
SWPLG30	-	WinSCP	3
SWPLG31	Analizador de pacotes	Wireshark	-
SWPLG32	Distribuição Linux para pentest	Backtrack	1
SWPLG33	Ferramentas de Escritório	BrOffice	7
SWPLG34	Firewall	IPTables	1
SWPLG35	Gerador de relatório do Squid	SARG	1
SWPLG36	IDE de desenvolvimento	Netbeans	1
SWPLG37	IDE de desenvolvimento	Eclipse	1
SWPLG38	Monitoração de sistemas	Nagios	1
SWPLG39	Monitoramento dos no-breaks	Alerta 24h	1
SWPLG40	Monitoramento e inventário	Spiceworks	1
SWPLG41	Repositório SVN	Collabnet SVN	1
SWPLG42	Servidor de aplicação	JBoss 5.0 Community	1
SWPLG43	Servidor Proxy e cachê	Squid	1
SWPLG44	Sistema de gerenciamento de redes	Zabbix	1
SWPLG45	Sistema Operacional	Ubuntu Server 10.4	1
SWPLG46	Sistema Operacional	Debian 5.0	1

INVENTÁRIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Código	Descrição – <i>Software Livre</i>	Fornecedor	QTD
SWPLG47	Sistema Operacional	Fedora	1

3.5.3 Software do Governo

Código	Descrição – <i>Software do Governo</i>	QTD
SWPLG48	Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAF	1
SWPLG49	Sistema Integrado de Auditoria Informatizada – SIAI	1

3.6 REQUISITOS DE APLICAÇÕES CRÍTICAS

3.6.1 Inter-relacionamentos

Código	Descrição – <i>Sistemas</i>	Servidores
RAC01	Área Restrita	Clustertce (Aplicação Web)
RAC02	Portal	Clustertce (Aplicação Web)
RAC03	Relógio de Ponto	Clustertce (Aplicação Web)
RAC04	SIAI	Clustertce (Aplicação de Banco de dados)
RAC05	Sessões Plenárias	Clustertce (Aplicação Web)
RAC06	Rádio Plenário	00_plenario_1
RAC07	Orçamentário	Clustertce (Aplicação Web - Sistema Contratado)
RAC08	Folha de Pagamento e RH	Servnt15 (Sistema Contratado)
RAC09	Channel	Cedido\Tce01JeHomologacao01

3.6.2 Diagrama de Contexto

Código	Descrição – Diagrama de Contexto
RAC10	Existem diagramas de contexto referentes ao SIAI e à Área Restrita, não homologados. Demais sistemas não possuem diagramas. Ver anexo.

3.6.3 Arquitetura

Código	Descrição – Arquitetura
RAC11	Arquitetura cliente/servidor, centralizada. Ver anexo.
RAC12	Arquitetura Web. Ver anexo.

INVENTÁRIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

3.6.4 Sistema Operacional

Código	Descrição – Sistema Operacional
RAC13	Servidor de banco de dados Windows Server 2003.
RAC14	Servidor Web windows Server 2003.
RAC15	Servidor de aplicação Windows server 2003, IIS 6.0.
RAC16	Sistema operacional cliente Windows XP, Vista e 7.
RAC17	Suporte próprio no sistema operacional.
RAC18	Manutenção própria no sistema operacional.

3.6.5 Servidores

Código	Descrição – Servidores
RAC19	Servidor de Banco de Dados IBM/System X3650.
RAC20	servidor de Web IBM/System X3650.
RAC21	Servidor de aplicação IBM/System X3650.
RAC22	Manutenção própria do hardware.
RAC23	Criticidade (SLA/OLA) média (24/5;6).

3.6.6 Centro Corporativo de Dados (CCD)

Código	Descrição – Centro Corporativo de Dados (CCD)
RAC24	Não se aplica.

3.6.7 Recursos de Comunicações

Código	Descrição – Recursos de Comunicações
RAC25	Rede WAN de terceiros com 1 ponto.
RAC26	Rede LAN própria com aproximadamente 400 pontos e acesso remoto.
RAC27	Rede Internet de terceiros com 16 pontos.

3.6.8 Linguagem

Código	Descrição – Linguagem
RAC28	Linguagem desenvolvimento Web: HTML/DHTML 4.1, ASP 6.5, .Net, Java, JavaScript, JSP, ColdFusion, XML e WML.

INVENTÁRIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Código	Descrição – Linguagem
RAC29	Ferramentas desenvolvimento Web: .Net (DLL de Assinatura Digital, usada via ASP/IIS), Cold Fusion, JBuilder, Flash, Dreamweaver, Notepad++, Eclipse, Netbeans, Visual Studio 2010, Visual Basic 6.
RAC30	Linguagens Cliente-Servidor: VisualBasic 6.0, Visual Studio, Delphi, Java, Lotus Notes, C# (DDL de Assinatura Digital) e Java (Protótipo de novo sistema SIAI).
RAC31	Geração de Relatórios: Crystal Reports 8 e 9.
RAC32	Ferramenta Gráfica para Web – Photoshop 7.0, CS5, Illustrator, Firework, Camtasia e CorelDraw X3.
RAC33	Servidores web

3.6.9 Banco de Dados

Código	Descrição – Banco de Dados
RAC34	SQL Server 2005, não licenciado, nome: Servbd (ambiente de produção, aplicação Channel e dados recebidos através do SIAI).
RAC35	SQL Server 2005, não licenciado, nome: tce05vb01/homologação (O ambiente de homologação é usado para o desenvolvimento de novas funcionalidades da Área Restrita).
RAC36	Access 2002, nome: siai.mdb (cada cliente possui um banco siai.mdb onde são armazenadas informações, um exp.mdb com as informações que serão enviadas para o TCE e um data.mdb com arquivos de configuração do sistema).
RAC37	Suporte próprio do banco de dados.
RAC38	Manutenção própria do banco de dados.
RAC39	Não se aplica criticidade (SLA/OLA) ao banco de dados.
RAC40	Não possui atualização do Banco de Dados.

3.6.10 Backups

Código	Descrição – Backups
RAC41	Banco Principal: backup full, 3 vezes por semana às 19:00; diferencial, por hora; e incremental, a cada 15 minutos, responsável Joir Ramalho, software utilizado: job.
RAC42	Sistema orçamentário e financeiro: backup full, diário às 19:00 (sistema contratado que utiliza o SQL Server 2005 do TCE).
RAC43	Folha de Pagamento: backup full automático, uma pessoa do próprio setor de folha é o responsável por guardar o backup, aplicação contratada, não gerenciada pela DIN.

3.6.11 Diagrama das Interfaces

Código	Descrição – Diagrama das Interfaces
RAC44	Existem diagramas de interfaces, não homologados. Ver anexo.

INVENTÁRIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

4. DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

4.1 INFORMAÇÃO

4.1.1 Conteúdo Corporativo

Código	Descrição – Conteúdo Corporativo
INFO01	Os principais departamentos consolidam conteúdo em discos locais e áreas de compartilhamento em repositórios gerenciados pelo próprio departamento.
INFO02	NÃO há ferramentas para gerenciar de forma centralizada repositórios e metadados distribuídos.
INFO03	NÃO se pode coletar metadados diretamente e gerenciar o fluxo de trabalho a partir de documentos e <i>e-mails</i> usando formulários embutidos.
INFO04	NÃO se usa documentos baseados em esquemas XML.
INFO05	NÃO há ferramentas automatizadas para realizar retenção, arquivamento e conservação de documentos (políticas de RH, contratos, <i>e-mails</i>) baseados em política.
INFO06	Departamentos e usuários essenciais usam ferramentas para criar documentos baseados em padrões (como SPL para rótulos farmacêuticos, XBRL para análise financeira), ou outros padrões definidos pelo TCE/RN.
INFO07	Há um ambiente para criar conteúdo web com múltiplas ferramentas de criação.
INFO08	O TCE/RN tem formulários baseados na web para coletar dados e impulsionar fluxos de trabalho.
INFO09	Os formulários baseados na web são usados de forma integrada com sistemas de gestão de negócios (LOB) e processos definidos.
INFO10	Os usuários NÃO têm acesso <i>off-line</i> e móvel a formulários eletrônicos.
INFO11	NÃO há um mecanismo único de orquestração de formulários e fluxos de trabalho entre órgãos (ex.: relatórios de despesas, pedidos de inventário, requisição de hardware, queixas de clientes e formulários para comentários).

4.1.2 Business Intelligence

Código	Descrição – Business Intelligence
INFO12	NEM todos na organização têm acesso a <i>scorecards</i> que são ligados a objetivos corporativos.
INFO13	Há ferramenta terceirizada e processos automatizados para orçamentos, planejamento, previsões, mas NÃO SE SABE se é utilizada.
INFO14	Usuários de relatórios têm recursos gráficos e de visualização avançados como mapas geográficos.
INFO15	O departamento de TI cria e gerencia de forma centralizada relatórios parametrizados para os responsáveis pelas áreas de atividades do tribunal.
INFO16	Uso do Excel como ferramenta analítica de <i>front-end</i> para análise funcional (ex. RH, Marketing, Vendas etc.).
INFO17	Os usuários finais NÃO podem construir, definir, assinar e agendar seus próprios relatórios dentro de um ambiente de gerenciamento central.
INFO18	Os usuários NÃO podem publicar dados a partir de aplicações analíticas (como o Excel) e efetuar análise interativa na web.
INFO19	NÃO se oferecem recursos analíticos, como <i>data-mining</i> , para encontrar padrões em dados.
INFO20	NÃO SE SABE se o TCE/RN tem a capacidade de embutir relatórios em um processo comercial.

INVENTÁRIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Código	Descrição – <i>Business Intelligence</i>
INFO21	NÃO há pacotes de ETL (Extração, Transformação e Carregamento) em vez de código personalizado para carregar <i>data marts</i> funcionais.
INFO22	NÃO há <i>data-warehouse</i> centralizado e gerenciado.
INFO23	NÃO se usam ferramentas automatizadas de ETL (Extração, Transformação e Carregamento) para projetar, implementar e manter seu ambiente de <i>data-warehouse</i> .
INFO24	NÃO há capacidade de realizar BAM (<i>Business Activity Monitoring</i>) ou BI (<i>Business Intelligence</i>) dentro de uma automação de processo comercial.

4.1.3 Busca Corporativa

Código	Descrição – Busca Corporativa
INFO25	NÃO existem padrões para busca em estações de trabalho e servidor.
INFO26	NÃO há um único índice e uma abordagem padronizada para o provisionamento de novas fontes de dados em sua infraestrutura de busca.
INFO27	É permitida a busca em websites, servidores de arquivos, armazenamentos de gerenciamento de conteúdo, bancos de dados e diretórios de pessoas.
INFO28	NÃO há uma experiência de busca unificada em estações de trabalho, servidores e Internet.
INFO29	É habilitada a busca em aplicações de negócios, busca avançada de pessoas (ex. localizar habilidades e conexões entre pessoas).
INFO30	Existe uma combinação de federação e índice baseada em infraestrutura de busca.
INFO31	NÃO é oferecida uma maneira única de acessar todas as informações na organização baseada em busca.
INFO32	São oferecidos recursos de busca embutida nas principais aplicações comerciais e recursos para navegação de informações baseada em busca.
INFO33	NÃO existe uma taxonomia ou infraestrutura de metadados unificada para todos os principais dados comerciais integrados em sua infraestrutura de busca.

4.1.4 Gestão de Dados

Código	Descrição – Gestão de Dados
INFO34	Estratégia de <i>data warehousing</i> baseada em silos de dados desconectados.
INFO35	NÃO há nenhum sistema de <i>data warehousing</i> .
INFO36	Suporte básico a <i>Failover</i> para recuperação de tempos de parada não planejados como estratégia e tecnologia de alta disponibilidade para aplicações do tribunal.
INFO37	Práticas de gerenciamento de desempenho ad hoc inconsistentes.
INFO38	Autenticação baseada em política (ex., usa a Segurança Integrada do Windows) e modelo de segurança integrada granular nas aplicações e camada de dados, como políticas e estratégia de segurança para aplicações do tribunal.
INFO39	NÃO há nenhum padrão de banco de dados que executa suas aplicações de gestão de negócios (LOB) básicas.
INFO40	Há uma completa flexibilidade e escolha em localizar a lógica comercial na camada de aplicações ou na de negócios.
INFO41	NÃO se utiliza arquitetura orientada a serviços (SOA).
INFO42	NÃO existe a figura de DBA.
INFO43	O pessoal de Infraestrutura realiza backups e monitoramentos, de forma precária, quando há algum evento que possa degradar a <i>performance</i> .

INVENTÁRIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

4.2 INFRAESTRUTURA

4.2.1 Gerenciamento de Estações de Trabalho, Dispositivos e Servidores

Código	Descrição – Gerenciamento de Estações de Trabalho, Dispositivos e Servidores
INFRA01	NÃO se tem implantação automatizada de imagem de sistemas operacionais em estações de trabalho.
INFRA02	HÁ implantação automatizada de imagem de sistemas operacionais em servidores.
INFRA03	HÁ distribuição de aplicações automatizada, controlada por administrador, cobrindo 80% ou mais das estações de trabalho (virtuais ou físicas).
INFRA04	HÁ distribuição automatizada de patches, controlada por administrador, cobrindo 80% ou mais das estações de trabalho.
INFRA05	HÁ rastreamento automatizado de ativos de hardware e software de 80% ou mais das estações de trabalho.
INFRA06	HÁ um conjunto definido de imagens básicas padronizadas para 80% ou mais das estações de trabalho (incluindo laptops/notebooks).
INFRA07	NÃO há um conjunto definido de imagens básicas padronizadas para 80% ou mais de suas funções básicas de servidor.
INFRA08	Existem 80% ou mais das estações de trabalho executando o Windows XP SP2 ou sistema mais novo como sistema operacional primário.
INFRA09	Existem 80% ou mais das estações de trabalho executando o Office 2003 ou versão mais nova.
INFRA10	NÃO existem testes formais de compatibilidade de aplicações e pacotes para certificar e implantar automaticamente 80% ou mais de suas instalações de aplicações.
INFRA11	É usada a virtualização no ambiente de testes.
INFRA12	NÃO está sendo usada virtualização para possibilitar acesso e recuperação dinâmica para aplicações de estação de trabalho.
INFRA13	Está se buscando ativamente a consolidação de servidores para cargas de trabalho de produção através da virtualização.
INFRA14	São hospedadas estações de trabalho ou aplicações através da computação baseada em servidores (como Serviços de Terminal) em datacenters em que os usuários podem acessar a partir de seus dispositivos clientes, para um grupo limitado de usuários.
INFRA15	Existe solução de gerenciamento de patches controlada por administrador para 80% ou mais dos servidores.
INFRA16	NÃO existe uma solução de modelagem de capacidade quando projeta, expande ou otimiza serviços-chave de TI (como <i>e-mail</i>).
INFRA17	Existe acesso à aplicações web via WAP ou HTTP para dispositivos móveis.
INFRA18	Está se usando virtualização para gerenciar dinamicamente a alocação de recursos para cargas de trabalho incluindo transferir cargas de trabalho de servidor para servidor com base na necessidade de recursos ou regras internas.
INFRA19	NÃO existe uma estratégia de imagem de estação de trabalho para gerenciá-las de forma que inclua sistema operacional, drivers, antivírus, ferramentas de gerenciamento, ferramentas de produtividade (como o Office), assim como aplicações de gestão de negócios (LOB).
INFRA20	NÃO existe uma estratégia de imagem "enxuta" ou em camadas para implantar imagens de estação de trabalho.
INFRA21	NÃO existe um plano para gerenciar um máximo de duas versões de sistema operacional (sem incluir plataforma x64/x86 ou multiplicadores relacionados a HAL) para acima de 80% de suas estações de trabalho.
INFRA22	NÃO existe monitoramento para 80% ou mais de seus servidores críticos para assegurar experiências de usuário sólidas e confiáveis (ex. assegurar que o <i>e-mail</i> esteja sempre disponível).
INFRA23	NÃO há uma solução de monitoramento definida por SLA e centralizada para 80% ou mais dos servidores com recursos de relatórios de disponibilidade.
INFRA24	NÃO há um modelo de monitoramento de nível de serviço de estações de trabalho, aplicações e servidores.

INVENTÁRIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Código	Descrição – Gerenciamento de Estações de Trabalho, Dispositivos e Servidores
INFRA25	NÃO se usa monitoramento remoto para sistemas cliente (PCs, laptops) para coletar, agregar e reportar falhas de aplicações. Apenas para os sistemas operacionais.
INFRA26	NÃO se tem monitoramento de saúde e disponibilidade para sistemas cliente (PCs, laptops) para garantir uptime e experiências de usuário.
INFRA27	NÃO se tem monitoramento de configuração para sistemas cliente garantindo uptime máximo e conformidade com políticas internas.
INFRA28	HÁ monitoramento e reporte de configurações de servidores contra baseline ou regulamentos internos.
INFRA29	HÁ o uso de programa de gerenciamento de máquinas virtuais corporativo centralizado (Hypervison) com suporte heterogêneo.
INFRA30	NÃO há integração de tecnologia de gerenciamento virtual com software de gerenciamento físico, incluindo serviços integrados e monitoramento da saúde de máquinas (virtuais e físicas). Existe apenas o monitoramento físico e virtual.
INFRA31	HÁ hospedagem de instâncias completas de desktops ou servidores em datacenters que podem ser acessados remotamente pelos usuários, para um grupo limitado de usuários.
INFRA32	NÃO se usa virtualização para disponibilizar desktops otimizados com sistemas operacionais virtualizados, aplicações, dados e personalização de usuário.
INFRA33	NÃO se tem modelo de monitoramento de nível de serviço orientado a desktops, aplicações e servidores.

4.2.2 Colaboração

Código	Descrição – Colaboração
INFRA34	Os usuários finais NÃO podem colaborar em documentos através de espaços de trabalho colaborativos que ofereçam mecanismos de bloqueio de documentos/conteúdos a fim de impedir a edição/sobreposição, fornecendo também o controle e versionamento.
INFRA35	As ferramentas de espaço de trabalho colaborativo do TCE/RN NÃO são integradas com as ferramentas de produtividade de estações de trabalho como e-mail, processadores de texto, planilhas etc.
INFRA36	Os usuários finais e o pessoal de TI NÃO têm controle sobre o provisionamento, as políticas e permissões de espaços de trabalho colaborativos usando a própria plataforma de espaço de trabalho colaborativo.
INFRA37	Existe um ou mais portais controlados/ gerenciados/ monitorados pelo pessoal de TI como parte de uma infraestrutura para acessar dados e informações sobre as pessoas e suas funções, porém as informações são limitadas (ex.: cargo, lotação, nome, etc.).
INFRA38	NÃO são oferecidas ferramentas de colaboração que suportam a capacidade de os usuários finais se desconectarem da rede corporativa, trabalharem localmente (<i>off-line</i>) em estações de trabalho ou conteúdos de portal compartilhado, se reconectarem à rede corporativa e restaurarem automaticamente o sincronismo com o espaço de trabalho colaborativo corporativo/ambiente de portal.
INFRA39	A infraestrutura de portal da organização fornece recursos de direcionamento baseados em função.
INFRA40	NÃO são oferecidas capacidades como <i>wikis</i> , <i>blogs</i> e <i>feeds</i> RSS integrados com ferramentas de produtividade de estação de trabalho e integrados como parte da infraestrutura única de produtividade da organização.
INFRA41	NÃO SE SABE se é fornecida a capacidade de, com segurança, compartilhar informações e colaborar com parceiros externos, fornecedores e/ou clientes, utilizando o espaço de trabalho colaborativo e a infraestrutura de portais existentes, permitindo que atividades de colaboração aconteçam entre usuários dentro e fora da infraestrutura da organização.
INFRA42	A infraestrutura de espaços de trabalho e portais NÃO possibilita que o departamento de TI e os usuários finais construam, editem e acompanhem fluxos de trabalho de processos colaborativos através da infraestrutura de espaços de trabalho colaborativos e portais.
INFRA43	Informações valiosas sobre pessoas e suas habilidades (divulgadas pelas próprias pessoas ou geradas pela empresa) NÃO estão disponíveis em uma infraestrutura padronizada e única de espaços de trabalho colaborativos e de portais.
INFRA44	O pessoal de TI pode integrar dados de gestão de negócios com recursos transacionais (como dados de CRM ou financeiros) na infraestrutura de espaço de trabalho colaborativo e torná-los disponíveis para os usuários finais apropriados.

INVENTÁRIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Código	Descrição – Colaboração
INFRA45	A organização tem a capacidade de compartilhar informações e colaborar com parceiros externos de forma segura, utilizando a infraestrutura de espaços de trabalho corporativos e de portais existentes e sem depender da incorporação de usuários de fora da organização em um serviço de diretório de usuários diferente.
INFRA46	NÃO há uma infraestrutura de colaboração que permita que atividades de colaboração (colaboração de documentos, participação de planilhas etc.) ocorram através de ferramentas de colaboração que são independentes de conectividade (funcionam tanto online como offline), dispositivos (notebook, PDA, smartphone etc.) ou tipo de dados (estruturados ou não estruturados) usando dados integrados (incluindo voz) e os apresentando como parte da infraestrutura integrada de produtividade.
INFRA47	O ambiente de portal, que é implantado na infraestrutura de produtividade existente de uma organização, NÃO evoluiu do ponto de disponibilização de conteúdo para o ponto em que usuários encontrem, pesquisem e consumam para portais que forneçam informações ricas, específicas e significativas para os usuários com base no conhecimento aprendido de interesses, histórico de pesquisas e rede profissional, oferecendo ainda recursos avançados de computação social como parte da infraestrutura existente.
INFRA48	A organização tem capacidades de computação social como wikis, blogs, RSS feeds ou sites com perfis de usuário para rede social, em nível de unidade de negócios, mas não controlado por TI.

4.2.3 Comunicações Unificadas

Código	Descrição – Comunicações Unificadas
INFRA49	NÃO há uma solução de e-mail e agendamento com proteção antivírus, <i>antispam</i> e <i>antiphishing</i> e recursos para tratamento de <i>disaster-recovery</i> .
INFRA50	NÃO há uma infraestrutura de mensagens instantâneas abrangendo toda a organização, segura e gerenciada pelo pessoal de TI, que potencialize o diretório unificado.
INFRA51	NÃO SE SABE se houve habilitação de informações de presença integradas, ricas, dentro de aplicações de produtividade de estação de trabalho como Word, Excel, Outlook etc.
INFRA52	Quanto à natureza da infraestrutura telefônica da organização, HÁ PBX TDM legado, telefones tradicionais, sem integração com aplicações de estação de trabalho.
INFRA53	Quanto à natureza da capacidade de conferências via web na organização, HÁ o uso informal de Skype e Webex.
INFRA54	NÃO é oferecido correio de voz acessível a partir de telefones individuais dos usuários ou remotamente.
INFRA55	NÃO se convergiu totalmente a infraestrutura de rede de comunicações e dados em uma plataforma baseada em software, com comunicações integradas em seus processos de gestão de negócios ao longo de cadeia de valor.
INFRA56	NÃO se tem presença rica, integrada, habilitada, em aplicações de gestão de negócios (LOB).

4.2.4 SOA e Processo de Negócio

Código	Descrição – SOA e Processo de Negócio
INFRA57	Em termos de planejamento de arquitetura, os planos de arquitetura são centrados em aplicações e reativos.
INFRA58	Em termos de maturidade de desenvolvimento de serviços Web, não reutiliza serviços Web ou usa XML básico sem abordagem de serviços.
INFRA59	O nível de sofisticação da organização em atividades de integração reflete uma maioria de soluções de EAI ponto a ponto, sem integração por toda a organização.
INFRA60	O nível de sofisticação da organização em processos de fluxo de trabalho humanos reflete pouca automação de processo/fluxo de trabalho fora daqueles presos em aplicações autônomas, confiando-se em soluções de contorno manuais para conectar processos a aplicações e pessoas.

INVENTÁRIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Código	Descrição – SOA e Processo de Negócio
INFRA61	O nível de sofisticação da organização em atividades G2G (<i>govern to govern</i>) reflete comunicações G2G baseadas em telefone/fax, entrada manual, ou soluções temporárias de código fixo.
INFRA62	O nível de sofisticação da organização em atividades de processo governamental reflete o fornecimento de dados de uma aplicação para outra através de formulários manuais ou reentradas. Usa telefone/entrada manual para G2G, preocupado com a conformidade de parceiro.

4.3 PESSOAS

4.3.1 Experiência do Usuário

Código	Descrição – Experiência do Usuário
PES01	NÃO considera os requisitos do usuário um elemento crítico do desenvolvimento de aplicações. Não reconhece a disciplina de projeto como parte da organização.
PES02	Todo o processo de desenvolvimento de aplicações concentra-se nos recursos “funcionais” das soluções. A experiência do usuário não é considerada proativamente na definição de requisitos.
PES03	Quanto à qualidade e ao sucesso (retorno do investimento) de suas aplicações, uma experiência do usuário insatisfatória constatada depois do lançamento pode não ser tratada devido à compreensão limitada do ROI para a correção de problemas.

4.4 PROCESSOS

4.4.1 Processo de Gerenciamento baseados no ITIL®/COBIT®

Código	Descrição – Processo de Gerenciamento baseados no ITIL®/COBIT®
PROC01	NÃO existem processos formalizados para serviços de suporte a TI, gerenciamento de problemas, de mudanças e de configurações.
PROC02	NÃO se tem um processo formalizado para administração de sistemas, monitoramento de serviços e administração de rede.
PROC03	NÃO existem processos formalizados para gerenciamento de nível de serviço em todos os serviços, incluindo gerenciamento financeiro e gerenciamento proativo de capacidade, disponibilidade, continuidade de serviço, força de trabalho, segurança e engenharia de infraestrutura.
PROC04	NÃO se conduzem análises de gerenciamento de operações em todas as fases do ciclo de vida de um serviço de TI.
PROC05	NÃO se avalia frequentemente o fornecimento de serviços, nem se envolve proativamente em programas de melhoria para aprimorar continuamente o fornecimento de serviços.
PROC06	NÃO se tem uma política de renovação de hardware gerenciada de forma centralizada (ex. TI).
PROC07	Quanto à definição da estratégia de implantação de PCs, HÁ diversidade no gerenciamento (múltiplas versões de sistemas operacionais).
PROC08	Quanto à definição da estratégia de TI, NÃO há planos estratégicos.

INVENTÁRIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

4.5 TECNOLOGIA

4.5.1 Identidade e Gerenciamento de Acesso

Código	Descrição – Identidade e Gerenciamento de Acesso
TECN01	Uso do <i>Active Directory</i> para autenticar 80% ou mais de seus usuários.
TECN02	HÁ uma ferramenta baseada em diretório para definir e impor de forma centralizada padrões de configuração e segurança em 80% ou mais em suas estações de trabalho (ex. Diretivas de Grupo).
TECN03	HÁ uma ferramenta centralizada para automatizar o provisionamento de contas de usuários (emissão de novas contas, alteração de senhas, sincronização de permissões, habilitação de acesso a aplicações internas) em 80% ou mais de seus sistemas.
TECN04	HÁ uma ferramenta baseada em diretório para permitir o acesso autenticado de clientes externos e parceiros comerciais.
TECN05	HÁ uma solução baseada em diretório para permitir aos usuários protegerem conteúdo contra cópia, impressão e distribuição sem os direitos/permissões apropriados.
TECN06	NÃO há uma solução para validação de identidade dos usuários e proteção de dados de seus dispositivos móveis caso eles sejam perdidos.
TECN07	NÃO se exige uma forma protegida e garantida de verificar comunicações seguras entre sua rede corporativa e dispositivos móveis (certificados).

4.5.2 Segurança e Rede

Código	Descrição – Segurança e Rede
TECN08	Existe software antivírus (com atualização automática de assinaturas) em execução na maioria dos desktops e laptops.
TECN09	Existe software antivírus (com atualização automática de assinaturas) em execução na maioria dos seus dispositivos não PC (dispositivos clientes).
TECN10	Existe software de firewall, gerenciado por política (p.e., <i>BlackICE</i> , <i>Firewall</i> do Windows, <i>Zone Alarm</i>), em execução na maioria de seus servidores.
TECN11	Existe software de firewall gerenciado por política (p.e., <i>BlackICE</i> , <i>Firewall</i> do Windows, <i>Zone Alarm</i>) em execução na maioria dos desktops e laptops.
TECN12	HÁ fornecimento aos funcionários de acesso remoto seguro, gerenciado por política central, a recursos internos e aplicações de gestão de negócios (LOB) além de e-mail (ex. VPN, Serviços de Terminal).
TECN13	Uso de segmentação lógica de rede, em nível de servidores, VLANs.
TECN14	Existe um firewall de perímetro centralizado (não de estação de trabalho) para toda a empresa protegendo acima de 80% de seus sistemas (ex. ISA Server, Checkpoint, Nokia). Utiliza-se o <i>iptables</i> gerenciado por uma pessoa, sem automatização.
TECN15	Existem servidores internos para serviços básicos de rede (DNS, DHCP).
TECN16	NÃO há gerenciamento e mitigação de ameaças integrados em cliente, servidores e borda.
TECN17	NÃO há fornecimento de um mecanismo de comunicação segura (como SIP) para presença.
TECN18	NÃO se implantou uma rede sem fio segura usando <i>Active Directory</i> e IAS/RADIUS para autenticação e autorização.
TECN19	Existe uma infraestrutura de serviços de certificados (PKI) gerenciada de forma centralizada. Não há validade jurídica em decorrência da Lei 12.682, de 9 de julho de 2012.
TECN20	Existe uma solução de quarentena e de tratamento para dispositivos não atualizados ou infectados.

INVENTÁRIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

4.5.3 Proteção e Recuperação de Dados

Código	Descrição – Proteção e Recuperação de Dados
TECN21	NÃO há backup e restauração com tempos de recuperação definidos por SLA para acima de 80% de seus servidores.
TECN22	NÃO há uma solução gerenciada de backup e restore para acima de 80% ou mais dos servidores críticos para os negócios.
TECN23	HÁ gerência de forma centralizada dos backups de dados, de escritórios remotos.
TECN24	USO de virtualização como uma ferramenta para possibilitar backup/proteção de recuperação de desastres em servidores e aplicações.
TECN25	USO de cluster ou tecnologia similar para permitir disponibilidade de aplicações e serviços.

4.5.4 Processo de Segurança

Código	Descrição – Processo de Segurança
TECN26	NÃO há um indivíduo responsável pela segurança das informações e que define processos de segurança e os processos de gerenciamento de riscos.
TECN27	NÃO há um processo formalizado de gerenciamento de riscos de segurança de informações, incluindo condução de avaliações de riscos de segurança (feitas por ela mesma ou por terceiros) e correspondente mitigação em intervalos regulares.
TECN28	NÃO há um processo formalizado de gerenciamento de incidentes.
TECN29	NÃO há um processo de resposta a incidentes que inclua um processo definido de análise de causas.
TECN30	NÃO há um processo para gerenciar a identidade de usuários, dispositivos ou serviços.
TECN31	HÁ um processo para gerenciar controles de antivírus.
TECN32	HÁ um processo para implantar atualizações de segurança em todos os ativos de TI, conectados à rede.
TECN33	NÃO há um processo para verificar a conformidade com políticas de segurança de todos os dispositivos conectados à rede.
TECN34	NÃO se segue um processo de revisão de segurança para aquisição de software (comercialmente disponível, personalizado e desenvolvido internamente).
TECN35	NÃO se tem um processo para classificar dados e aplicar controles apropriados de segurança de dados.

4.5.5 Desenvolvimento

Código	Descrição – Desenvolvimento
TECN36	O nível de adoção de ferramentas de desenvolvimento e plataformas do legado é de 100%.
TECN37	Monitoramento e/ou gerenciamento de plataforma web limitado.
TECN38	O desenvolvimento web utiliza uma ferramenta WYSIWYG Dreamweaver e o Notepad++. Para aplicações desktop utiliza-se VB 6.0.
TECN39	NÃO tem processo estruturado para o desenvolvimento de software.
TECN40	Desenvolvedores individuais sem funções dedicadas de suporte a arquitetura, bancos de dados ou QA: os desenvolvedores desempenham todas as tarefas individualmente.
TECN41	A maioria (>50%) dos projetos de desenvolvimento interno personalizado de sua organização é 100% desenvolvido em ferramentas e plataformas do legado.

Diretoria de Informática

INVENTÁRIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

- Em Branco -

TCE/RN 2012 PDTI

RELATÓRIO DAS NECESSIDADES

Brivaldo Marinho - Consultor

Versão 1.0

Diretoria de Informática

RELATÓRIO DAS NECESSIDADES

CONTROLE DA DOCUMENTAÇÃO

Elaboração		Versão	Data
Consultor		1.0	10/09/2012
Aprovação	Responsável	Projeto	
Diretoria de Informática	Eduardo Lima	TCE/RN 2012 - PDTI	
Referência do Produto		Base Legal	
Produto 06: Relatório das Necessidades		Contrato de Empréstimo 1.628-OC/BR Termo de Referência no.001/2012 - TCE/RN Elaboração de Plano Diretor de TI	

APROVAÇÕES

Coordenador do Projeto - Contratante	Consultor - Gerente do Projeto – Contratado	Data
Eduardo Lima	Brivaldo Marinho	05/11/2012

Nota: Alterações neste documento devem ser submetidas ao processo de controle de mudanças do projeto.

RELATÓRIO DAS NECESSIDADES

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	3
2. METODOLOGIA.....	4
3. NECESSIDADES DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	5
3.1 MAPA DAS NECESSIDADES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	5
3.1.1 <i>Orientação do Mapeamento</i>	5
3.1.2 <i>Prioridade e Tempo</i>	6
3.1.3 <i>Necessidades Categorizadas</i>	7

RELATÓRIO DAS NECESSIDADES

1. APRESENTAÇÃO

O Relatório das Necessidades de TI (LNTI) reflete as necessidades das áreas usuárias em relação à Tecnologia da Informação. Ele se baseia no levantamento das necessidades procurando identificar os setores, seus responsáveis e suas demandas.

O objetivo do relatório é destacar as necessidades das áreas do tribunal por informação e serviços de tecnologia da informação (TI) para a realização de suas atividades. Com isso, ele passa a orientar a elaboração das ações que devem ser executadas para o atingimento dos objetivos estratégicos do planejamento estratégico de TI.

Este documento é apresentado em três partes. A primeira consiste da apresentação, em si, do escopo do relatório e sua importância. A segunda parte descreve a metodologia adotada para a composição deste documento. E finaliza com a terceira parte que apresenta os resultados do relatório das necessidades.

RELATÓRIO DAS NECESSIDADES

2. METODOLOGIA

O Relatório das Necessidades faz parte da Fase 2 do projeto, finalizando a fase. É o resultado do levantamento das necessidades de tecnologia da informação juntos aos setores do TCE/RN, que formam os usuários internos. Ele procura identificar os setores, seus responsáveis e suas demandas, como se observa na Figura 1.

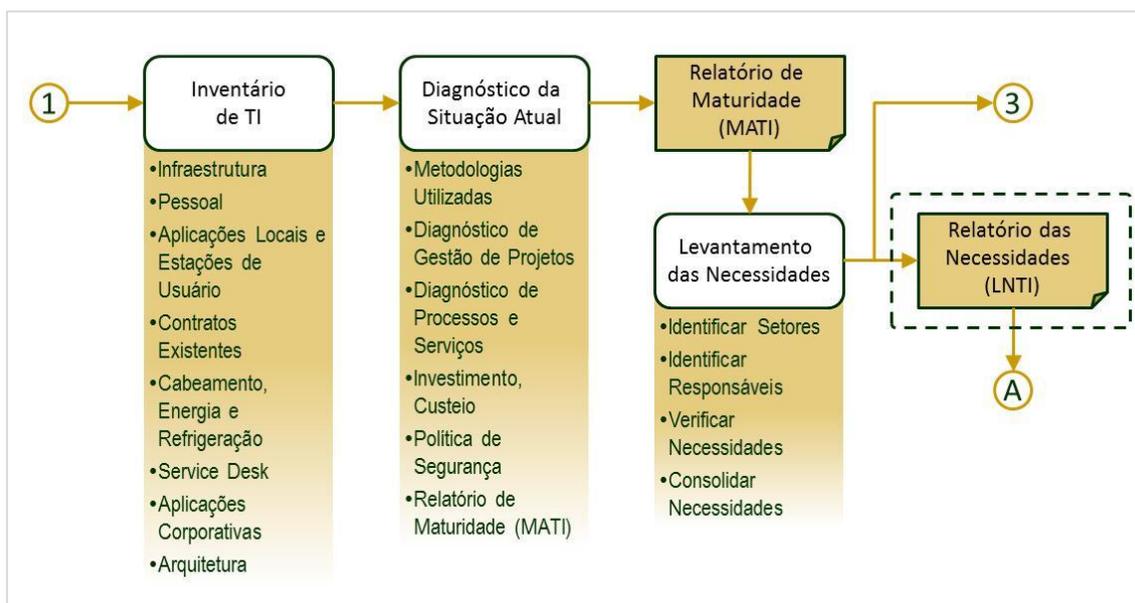


Figura 1: Relatório de Necessidades de Tecnologia da Informação dos departamentos do TCE/RN - Fase 2.

Para a realização desta etapa de análise, foi utilizado questionário próprio e distribuído aos responsáveis pelos departamentos do tribunal. O questionário procurou destacar as necessidades das áreas do tribunal por informação e serviços de tecnologia da informação (TI) para a realização de suas atividades. Elas foram categorizadas em quatro grandes grupos de necessidades relacionadas à:

- Aplicações/Sistemas;
- Gestão;
- Infraestrutura; e
- Serviços.

As necessidades representam os aspectos prioritariamente demandados pelas áreas da organização, o TCE/RN. E orientam a elaboração das ações que devem ser executadas para o atingimento dos objetivos estratégicos.

RELATÓRIO DAS NECESSIDADES

3. NECESSIDADES DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

3.1 MAPA DAS NECESSIDADES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

3.1.1 Orientação do Mapeamento

O relatório de necessidades partiu da análise do levantamento para identificar as necessidades da área por informação e serviços de tecnologia da informação (TI) relevantes à realização das atividades. Para isso, foram utilizados três aspectos que procuram refletir a percepção de cada área sobre suas necessidades. Esses aspectos foram relacionados ao tipo de necessidade, à sua priorização dentro das atividades desempenhadas por cada área e ao horizonte temporal para que represente a necessidade para sua realização refletindo a percepção de impacto na execução das atividades da área.

O tipo de necessidade demandada de TI pelas áreas foram categorizadas em: gestão, aplicação, serviços e infraestrutura. A prioridade da necessidade ficou estabelecida em três níveis: alta, média e baixa. E o horizonte de tempo planejado para o atendimento da necessidade da área por serviço e informação de TI ficou estabelecido em: atual, dentro de 1 ano e até 2 anos.

No total, foram levantadas 207 necessidades pelas áreas do TCE/RN. Após o tratamento e a análise dos dados resultaram 20 necessidades primárias categorizadas nos 4 grupos citados. Essas categorias também foram utilizadas para mapear o conjunto das necessidades na dimensão prioridade-tempo.

Com isso, o relatório consegue apresentar e destacar o caminho das ações que deve ser considerado para a atuação da área de TI no atendimento às demandas das demais áreas do tribunal.

RELATÓRIO DAS NECESSIDADES

3.1.2 Prioridade e Tempo

Considerando um nível alto de prioridade a ser atendido em um curto prazo, as áreas demandantes apontam a infraestrutura como a categoria mais crítica com 43,4%, seguida das aplicações/sistemas com 42,6%. Ver Figura 2.



Figura 2: Necessidades de alta prioridade e curto prazo.

Quando se trata de necessidades em que a percepção das áreas em relação a elas não é tão alta, mas mediana, e um prazo também médio para atendê-las, as aplicações/sistemas são necessárias em 43,6% das necessidades levantadas, seguida da infraestrutura em 36,4% dos casos e serviços em 16,4%. Ver Figura 3.

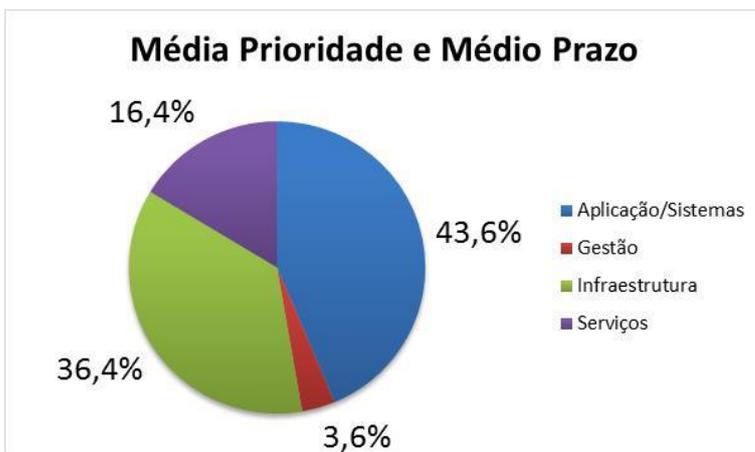


Figura 3: Necessidades de média prioridade e médio prazo.

Por fim, nas considerações feitas pelas áreas demandantes em relação a uma prioridade baixa e um espaço temporal mais de longo prazo, o destaque ficou com as aplicações/sistemas em 53,3% dos casos de necessidades, seguida por infraestrutura em 33,3% e serviços em 10,0%.

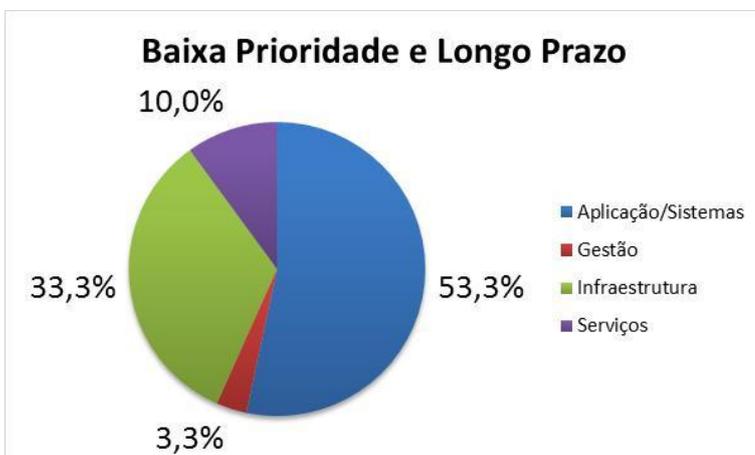


Figura 4: Necessidades de baixa prioridade e longo prazo.

RELATÓRIO DAS NECESSIDADES

3.1.3 Necessidades Categorizadas

As categorias utilizadas para agrupar as necessidades das áreas demandantes foram utilizadas para, desde já, direcionar o foco das ações da área de TI do tribunal.

Código	Infraestrutura
NEC01	Equipamentos – Aquisição e Atualização.
NEC02	Conectividade e Redes.
NEC03	Internet - Acesso.
NEC04	Intranet - Melhoria
NEC05	Acesso Remoto.
NEC06	Comunicação.
NEC07	Segurança

Código	Aplicação/Sistemas
NEC08	Desenvolvimento.
NEC09	Aquisição de Aplicativo.
NEC10	Melhoria/Otimização da Gestão do Tempo.
NEC11	Portal.
NEC12	Integração.
NEC13	Usabilidade.

Código	Gestão
NEC14	Políticas.
NEC15	Capacitação.
NEC16	Política para uso de Redes Sociais.
NEC17	Participação dos Usuários.
NEC18	Parcerias Internas e Convênios Externos entre Órgãos.
NEC19	Educação Corporativa.

Código	Serviços
NEC20	Melhoria e Capacitação Profissional no Suporte.

Diretoria de Informática

RELATÓRIO DAS NECESSIDADES

- Em Branco -

TCE/RN 2012 PDTI

MAPA DAS DEMANDAS
DE TECNOLOGIA
DA INFORMAÇÃO

Brivaldo Marinho - Consultor

Versão 1.0

Diretoria de Informática

MAPA DAS DEMANDAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

CONTROLE DA DOCUMENTAÇÃO

Elaboração		Versão	Data
Consultor		1.0	10/09/2012
Aprovação	Responsável	Projeto	
Diretoria de Informática	Eduardo Lima	TCE/RN 2012 - PDTI	
Referência do Produto		Base Legal	
Produto 07: Mapa das Demandas de TI		Contrato de Empréstimo 1.628-OC/BR Termo de Referência no.001/2012 - TCE/RN Elaboração de Plano Diretor de TI	

APROVAÇÕES

Coordenador do Projeto - Contratante	Consultor - Gerente do Projeto – Contratado	Data
Eduardo Lima	Brivaldo Marinho	05/11/2012

Nota: Alterações neste documento devem ser submetidas ao processo de controle de mudanças do projeto.

MAPA DAS DEMANDAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	3
2. METODOLOGIA.....	4
3. DEMANDAS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	5
3.1 MAPA DAS DEMANDAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	5
3.1.1 <i>Orientação do Mapeamento</i>	5
3.1.2 <i>Demandas Categorizadas e Priorizadas</i>	6

MAPA DAS DEMANDAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

1. APRESENTAÇÃO

O Mapa das Demandas de TI reflete, por outro lado, as necessidades da área de informática relativamente às atividades que desempenha para atender às áreas usuárias. Ele está vinculado diretamente ao mapa estratégico da TI e é balizado pelas necessidades das áreas usuárias do TCE/RN.

Este documento é apresentado em três partes. A primeira consiste da apresentação, em si, do escopo do relatório e sua importância. A segunda parte descreve a metodologia adotada para a composição deste documento. E finaliza com a terceira parte que apresenta os resultados do mapa de demandas da área de TI do TCE/RN.

MAPA DAS DEMANDAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

2. METODOLOGIA

O Mapa de Demandas de TI faz parte da Fase 3 do projeto. É o resultado do relatório das necessidades de tecnologia da informação do TCE/RN e é consequência direta do alinhamento do mapa estratégico da TI. Dessa forma, ele faz um mapeamento das demandas e soluções desejadas pela área de TI em conformidade às necessidades das áreas do tribunal. Essa relação de composição do mapa de demandas de TI é vista na Figura 1.

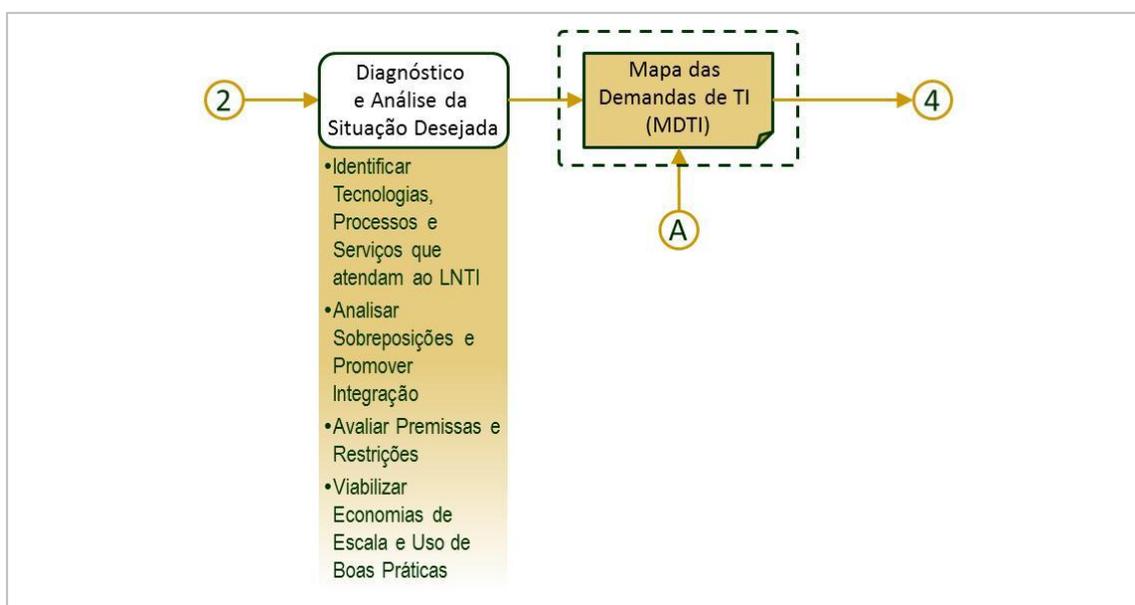


Figura 1: Mapa de Demandas de Tecnologia da Informação - Fase 3.

Para a realização desta etapa de análise, foram utilizados questionários próprios e entrevistas junto aos principais atores da área de TI, distribuídos por função e responsabilidades. Foram consideradas 4 funções principais para o levantamento das informações:

- Gestão;
- Infraestrutura;
- Desenvolvimento; e
- Suporte.

As demandas da área de TI representam os aspectos prioritariamente percebidos devem ser observadas para a execução das atividades e para o atingimento dos objetivos estratégicos.

MAPA DAS DEMANDAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

3. DEMANDAS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

3.1 MAPA DAS DEMANDAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

3.1.1 Orientação do Mapeamento

O mapa de demandas é o resultado do levantamento e análise das demandas da área de informática relevantes à realização das atividades. Para isso, foram utilizados três aspectos que procuram refletir a percepção de cada função dentro da área de TI sobre suas demandas. Esses aspectos foram relacionados às consequências se nada for feito em relação à demanda, ao prazo para a tomada de decisão e ao agravamento da situação se nenhuma decisão for realizada.

As demandas foram categorizadas de acordo com as funções detectadas na área de TI: gestão, infraestrutura, desenvolvimento e suporte. Os aspectos para a avaliação da demanda foram pontuados numa escala que procurou refletir desde a inexistência de uma situação sem impacto algum sobre as atividades desempenhadas até um nível extremo e imediato a ser considerado sobre a demanda. Esses aspectos foram avaliados através do uso da matriz de gravidade, urgência e tendência.

No total, foram levantadas 64 demandas pela área de TI. Utilizou-se um código para a discriminação da demanda por função: infraestrutura (INFRxx), desenvolvimento (DESNxx), gestão (GESTxx) e suporte (SUPTxx).

Com isso, o relatório consegue apresentar e destacar o que deve ser considerado quanto ao suprimento da área de TI para a melhoria no exercício de suas atividades de atendimento às demandas das demais áreas do tribunal.

MAPA DAS DEMANDAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

3.1.2 Demandas Categorizadas e Priorizadas

As categorias para agrupar as necessidades das áreas demandantes foram utilizadas para, desde já, direcionar o foco das ações da área de TI do tribunal. Ver Tabela 1.

Por premissa no levantamento das demandas, elas foram mapeadas integralmente para conhecimento e por entender que se foram apontadas, elas devem ser consideradas, neste caso. Assim, não se deve entender o levantamento comparando-se unicamente a pontuação obtida na matriz GUT.

Tabela 1: Levantamento mapeado das demandas da área de TI do TCE/RN.

Código	Função	Demanda	GUT
DMD01	DESN01	Encerramento mais adequado de remuneração e benefícios.	125
DMD02	SUPT01	Melhoria do sistema de recepção do SIAI.	125
DMD03	SUPT02	Melhoria na comunicação interna do suporte e dele com as demais funções de TI.	125
DMD04	SUPT03	Questão de comunicação, área de suporte fora das pautas de reuniões, atualização.	125
DMD05	INFR01	Criação de política de backup e recuperação a desastres.	100
DMD06	DESN02	Adoção de versionamento de todos os projetos com relação ao código.	100
DMD07	GEST01	Ampliar o quadro de servidores da diretoria.	100
DMD08	SUPT04	Sistema de chamados gerais - Falta de controle dos equipamentos (exceto SIAI).	100
DMD09	INFR02	Publicação de nova resolução de TI.	80
DMD10	INFR03	Criação de política de segurança da informação.	80
DMD11	DESN03	Ampliação do quadro de programadores DBA e assessor técnico de informática.	80
DMD12	DESN04	Definição de papéis e responsabilidades.	80
DMD13	GEST02	Programa de capacitação constante para usuários dos sistemas (internos e externos).	80
DMD14	SUPT05	Melhoria na rotina na mudança de senhas dos usuários do portal do gestor.	80
DMD15	SUPT06	Sistema para o próprio jurisdicionado resgatar os dados enviados pelo SIAI.	80
DMD16	INFR04	Aquisição de appliance UTM (Firewall/IDS/IPS) e controle de acesso (web filter).	64
DMD17	INFR05	Sistemas de monitoramento físico ambiental automatizado, com sensores e alertas.	64
DMD18	INFR06	Melhor remuneração dos efetivos.	64
DMD19	DESN05	Adoção de sistemas de chamados.	64
DMD20	GEST03	Desenvolvimento de sistemas gerenciado e com práticas documentadas e formalizadas.	64
DMD21	INFR07	Segurança lógica e física dos dados do TCE/RN, com controles e política de segurança.	48
DMD22	INFR08	Correio eletrônico, com quotas, controles e armazenamento definidos e com política.	48
DMD23	INFR09	Criação de política de acesso à Internet.	48
DMD24	DESN06	Atualização para tecnologias mais modernas de programação.	48
DMD25	DESN07	Adoção de práticas ágeis para o desenvolvimento de projetos.	48
DMD26	DESN08	Criação de ambientes de desenvolvimento, homologação e produção.	48
DMD27	DESN09	Padronização de código, relatórios e outros artefatos gerados pela DIN.	48
DMD28	DESN10	Necessidade de conformidade legal nos critérios de licitação para a área de TI.	48
DMD29	GEST04	Planejamento das demandas por projetos para melhoria no atendimento.	48
DMD30	GEST05	Política de segurança.	48
DMD31	SUPT07	Melhor capacitação do pessoal do TCE com relação à informática.	48
DMD32	GEST06	Estruturar a diretoria com gerências especializadas.	45
DMD33	GEST07	Atualização tecnológica dos técnicos.	45

MAPA DAS DEMANDAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Código	Função	Demanda	GUT
DMD34	INFR10	Autoridade sobre o domínio do tce.rn.gov.br perante o registro.br.	36
DMD35	INFR11	Sistemas CMS no portal para fácil manutenção e atualização, e com recursos analíticos.	36
DMD36	DESN11	Capacitação dos servidores.	36
DMD37	DESN12	Processos definidos para a melhoria na comunicação no setor e do setor com o TCE.	36
DMD38	DESN13	Ferramenta de deployment para migração de funcionalidades.	36
DMD39	DESN14	Certificações específicas na área de desenvolvimento.	36
DMD40	GEST08	Posicionar a Diretoria de forma estratégica dentro da organização.	36
DMD41	GEST09	Acompanhamento e monitoramento de atendimento aos usuários.	36
DMD42	GEST10	Ampliação da infraestrutura.	36
DMD43	SUPT08	Melhor capacitação dos estagiários para protocolar com relação a recepção do SIAI.	36
DMD44	SUPT09	Gerência de configuração dos equipamentos do TCE.	36
DMD45	INFR12	Cursos de atualização/específicos para a função de infraestrutura.	27
DMD46	INFR13	Melhorias em infraestrutura da rede do TCE/RN.	27
DMD47	INFR14	Segurança própria na utilização de câmeras IP para pontos críticos da DIN.	27
DMD48	INFR15	Fornecer certificações (ITIL, COBIT, ISOs, PMP, etc.) para os efetivos.	27
DMD49	INFR16	Banco de horas para aqueles que precisem trabalhar em horários fora do expediente.	27
DMD50	DESN15	Melhor integração do usuário final do sistema no processo de produção de software.	27
DMD51	DESN16	Estabelecimento de entregas parciais contemplando documentação, manuais e código.	27
DMD52	DESN17	Criação de Portifólio de serviços.	27
DMD53	DESN18	Banco de horas para aqueles que precisem trabalhar em horários fora do expediente.	27
DMD54	GEST11	Programas de boas práticas para os usuários internos e externos.	24
DMD55	INFR17	Rede sem fio corporativa interna e para para visitantes.	18
DMD56	DESN19	Definição de critérios claros e públicos para a priorização da criação dos sistemas.	18
DMD57	DESN20	Gerência de projetos.	18
DMD58	SUPT10	Suporte via chat, na área restrita, chat corporativo (interno).	18
DMD59	SUPT11	Capacitação técnica e atualização do pessoal de suporte.	18
DMD60	INFR18	Aquisição de software de backup profissional que suporte vmware e file system.	12
DMD61	DESN21	Documentação dos sistemas legados.	12
DMD62	SUPT12	Melhores máquinas.	12
DMD63	INFR19	Ar condicionados de precisão.	8
DMD64	DESN22	Padronização das ferramentas de desenvolvimento.	8

Diretoria de Informática

MAPA DAS DEMANDAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

- Em Branco -

TCE/RN 2012 PDTI

PLANO DIRETOR
DE TECNOLOGIA
DA INFORMAÇÃO

Brivaldo Marinho - Consultor

Versão 1.0

Diretoria de Informática

PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

CONTROLE DA DOCUMENTAÇÃO

Elaboração		Versão	Data
Consultor		1.0	10/09/2012
Aprovação	Responsável	Projeto	
Diretoria de Informática	Eduardo Lima	TCE/RN 2012 - PDTI	
Referência do Produto		Base Legal	
Produto 10: Plano Diretor de Tecnologia da Informação		Contrato de Empréstimo 1.628-OC/BR Termo de Referência no.001/2012 - TCE/RN Elaboração de Plano Diretor de TI	

APROVAÇÕES

Coordenador do Projeto – Contratante	Consultor - Gerente do Projeto – Contratado	Data
Eduardo Lima	Brivaldo Marinho	05/11/2012

Nota: Alterações neste documento devem ser submetidas ao processo de controle de mudanças do projeto.

PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	3
2. METODOLOGIA.....	4
3. DIRETRIZES E PREMISSAS	5
3.1 MAPA DAS DIRETRIZES E PREMISSAS.....	5
3.2 BASE LEGAL DE REFERÊNCIA	10

PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

1. APRESENTAÇÃO

Este documento propõe as diretrizes e as premissas para o uso de tecnologias de informação e comunicação no TCE/RN. As diretrizes propostas são as linhas que norteiam o pleno funcionamento da TI e deverão ser aprovadas juntamente com o Plano de TI.

O plano diretor é um plano de mais longo prazo, sem alterações constantes. Deve ser revisado na medida necessária, mas deve-se evitar sempre que possível alterá-lo.

Este documento está organizado em três partes. A primeira parte tratou da apresentação de sua abrangência. A segunda relata a metodologia utilizada. A terceira define as diretrizes e premissas da tecnologia da informação para o TCE/RN.

PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

2. METODOLOGIA

Este documento foi elaborado a partir das discussões com a equipe de TI e com os usuários internos, abrangendo a totalidade das áreas do TCE/RN. Foram considerados para a sua formulação diversos documentos que norteiam o uso da TI na administração pública. Eles seguem em anexo.

A elaboração das diretrizes e premissas constituem a Fase 4 do projeto, conforme Figura 1.

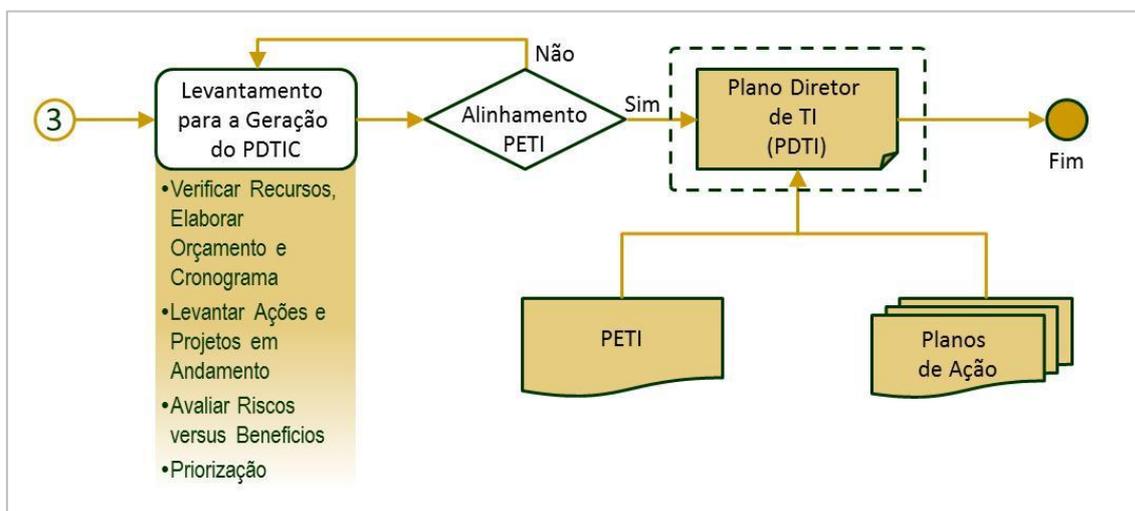


Figura 1: Plano Diretor de TI - Diretrizes e Premissas.

Para atender aos resultados obtidos em todo o processo de desenvolvimento do projeto alinhados ao planejamento estratégico de TI, as diretrizes foram estabelecidas em categorias: *Estrutura Organizacional, Papéis e Funções, Modelo de Decisão, Arquitetura, Infraestrutura, Segurança, Riscos, Projetos, Processos, Serviços, Pessoal, Contratos, Orçamento, Software, Atualização.*

PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

3. DIRETRIZES E PREMISSAS

3.1 MAPA DAS DIRETRIZES E PREMISSAS

Código	Estrutura Organizacional
DP01	Deve-se esclarecer e definir a estrutura organizacional da TI que facilite a execução das ações e a obtenção dos resultados contidos no Plano Estratégico da TI do TCE/RN.
DP02	A TI deve ter uma estrutura conhecida por todos que facilite a comunicação com os usuários e aumente a produtividade da equipe.

Código	Papéis e Funções
DP03	Os papéis e funções da TI devem ser esclarecidos e definidos. Deve-se evitar a duplicação de esforços e o improviso.
DP04	Os objetivos estratégicos contidos no Plano Estratégico de TI do TCE/RN devem ser o norte para a priorização das atividades desempenhadas pela TI.
DP05	A TI deve definir a forma e os responsáveis para divulgar os serviços e soluções existentes para todo o TCE/RN. A forma de divulgação deve ser objetiva e redigida de forma simples.
DP06	A área de TI deve ter uma atuação clara e definida como forma de facilitar o suporte aos usuários da TI. Em contrapartida os usuários devem respeitar as prioridades da equipe de TI e entender a forma de atuação da TI.

Código	Modelo de Decisão
DP07	Decisões referentes aos princípios a serem seguidos pela TI devem ser tomadas pelos gestores do TCERN e estar de acordo com este Plano Diretor de TI e o Planejamento Estratégico de TI do TCERN.
DP08	Decisões referentes à arquitetura e infraestrutura de TI devem ser tomadas prioritariamente pelo gestor de TI de acordo com o Plano Estratégico de TI do TCE/RN.
DP09	Decisões referentes ao desenvolvimento e aquisição de novas aplicações devem ser tomadas prioritariamente em conjunto pelo gestor de TI e pela área de negócio demandante respeitando as prioridades definidas no Plano Estratégico de TI.

PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Código Modelo de Decisão

DP10 Decisões referentes aos investimentos e ao custeio da TI devem ser tomadas prioritariamente pelos gestores do TCERN com o apoio do gestor de TI de acordo com o Plano Estratégico de TI.

Código Arquitetura

DP11 A arquitetura de sistemas deve ser sempre que possível desenvolvida com vias as reaproveitamento dos componentes do sistema para efeito de redução de custos e aumento de produtividade.

DP12 A arquitetura dos sistemas desenvolvidos e contratados deve sempre ser documentada e arquivada para efeito de controle.

Código Infraestrutura

DP13 A infraestrutura deve ser baseada em soluções padrões. A padronização deve atingir todos os componentes da infraestrutura incluindo hardware, software e serviços. A padronização reduz custos e possibilita uma estratégia mais simples para a reposição de peças e partes de equipamentos e sistemas.

DP14 Deve-se evitar a aquisição de partes da infraestrutura que utilize componentes proprietários e que tornem o processo de atualização oneroso e dependente de fabricante.

DP15 A infraestrutura e seus componentes deve ser devidamente documentada e atualizada.

DP16 Deve-se promover sempre que possível a melhoria dos links de comunicação e a melhoria do acesso a Internet com vistas a melhorar a agilidade e o atendimento da população pelo TCE/RN.

DP17 Deve-se considerar nas decisões de infraestrutura alternativas atuais para aquisição de infraestrutura na forma de serviços.

Código Segurança

DP18 Deve-se adotar e aprovar uma política de segurança que esteja em conformidade com o plano estratégico da TI do TCE/RN. A política e seus diversos pontos deve sempre priorizar o bom uso da TI mesmo que isto signifique alguma restrição de acesso ou uso de dispositivos e sistemas.

DP19 Devem existir claramente definidos na política de segurança as regras para uso de dispositivos pessoais dentro do TCE/RN incluindo o uso de smartphones, dispositivos de armazenamento, tablets e outros afins.

PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Código	Segurança
DP20	Devem existir claramente definidos na política de segurança as regras para a utilização de armazenamento externo (Computação em Nuvem, Internet).
DP21	Devem existir claramente definidos na política de segurança as regras para a utilização dos sistemas para usuários fora do ambiente físico do TCE/RN.
DP22	A política de segurança deve também abranger a informação ainda não digitalizada.

Código	Riscos
DP23	Deve-se sempre que possível mitigar o risco não concentrando as contratações de serviços em um único contrato. Novas contratações de serviços devem sempre que possível serem realizadas em lotes de serviços afins.
DP24	O acompanhamento dos contratos e dos níveis de serviço definidos deve proporcionar a atuação de forma proativa da equipe de TI com vistas a manter em funcionamento os serviços de TI considerando as competências da equipe interna.
DP25	Políticas de <i>backup</i> e <i>restore</i> devem ser definidas, mantidas e testadas de acordo com boas práticas da indústria como forma de preservar dados e informações críticas e visando reestabelecer a operação do TCE/RN.
DP26	Procedimentos de contingência incluindo recuperação a desastres devem ser formulados baseados em boas práticas da indústria com vistas a mitigar o risco de operação do TCE/RN. Estes procedimentos devem ser testados de forma periódica de forma a garantir o pleno funcionamento do TCE/RN.

Código	Projetos
DP27	Os projetos devem ser priorizados de acordo com as ações estabelecidas no Planejamento Estratégico de TI do TCE/RN.
DP28	A gestão de projetos deve sempre que possível utilizar uma ou mais metodologias de projeto que permitam obter ganho de produtividade e a execução dos projetos dentro de prazo e orçamento previsto.
DP29	A gestão de projetos deve sempre seguir as metodologia(s) definida(s) pela TI do TCE/RN.
DP30	A gestão do portfólio de projetos incluindo a priorização deve sempre estar de acordo com o Planejamento Estratégico de TI do TCE/RN.

PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Código	Processos
DP31	Os processos de TI devem ser prioritariamente desenvolvidos e estruturados com base nas necessidades dos serviços de TI.
DP32	Os processos de TI devem procurar seguir o padrão da biblioteca ITIL v3 incluindo as fases de estratégia, design, transição, operação e melhoria continua dos serviços.

Código	Serviços
DP33	Os serviços de TI devem ser desenvolvidos ou contratados prioritariamente para atender os objetivos estratégicos definidos no Plano Estratégico do TCE/RN.
DP34	Os acordos operacionais com fornecedores devem ser definidos nos contratos com vistas a preservar e garantir o funcionamento dos diversos sistemas existentes no TCE/RN.
DP35	Os acordos de nível de serviço com os usuários e os acordos operacionais com fornecedores devem considerar diferentes níveis e métricas para a obtenção da qualidade na prestação dos serviços de TI do TCE/RN.

Código	Pessoal
DP36	A melhoria das competências do pessoal de TI deve ser uma prioridade do TCE/RN. Estas competências estão diretamente relacionada com a melhoria da maturidade da função TI e por consequência com a melhoria do atendimento dos objetivos do plano estratégico de TI do TCE/RN.
DP37	As políticas de Recursos Humanos do TCE/RN devem incentivar a melhoria da capacitação dos funcionários da TI.
DP38	O TCE/RN deve sempre que possível permitir e apoiar que funcionários participem de eventos, cursos ou mesmo congressos relacionados as atividades exercidas na TI e que permitam que estes funcionários se reciclem e troquem informações com funcionários de outros órgãos.

Código	Contratos
DP39	A equipe de TI deve sempre que possível adotar padrões para todos os contratos com terceiros. A padronização permite obter aumento de produtividade e facilita o gerenciamento dos contratos.
DP40	Os contratos devem ter clausulas que estabeleçam a contra partida para situações de não cumprimento dos acordos estabelecidos.

PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Código Contratos

DP41 Os contratos devem ser controlados e arquivados para fins legais.

Código Orçamento

DP42 Deverá ser definido, assim que possível, um orçamento para a TI que suporte as necessidades do plano estratégico de TI do TCE/RN. Este orçamento deve priorizar a operação normal da TI, ou seja o custeio, mas também deve incluir verba para investimento que possibilite a execução em tempo hábil dos projetos definidos nas ações oriundas do Planejamento Estratégico de TI do TCE/RN.

DP43 Os recursos para a execução dos projetos relacionados ao Planejamento Estratégico de TI do TCE/RN devem ser claramente definidos juntamente com as fontes para estes recursos.

Código Software

DP44 Deve-se sempre que possível priorizar soluções baseadas em software livre. Esta é uma recomendação que deve sempre balizar as aquisições de software e o desenvolvimento interno de novos sistemas.

Código Atualização

DP45 Este plano de diretrizes deve ser atualizado sempre que necessário com um total controle das versões. Recomenda-se que as atualizações só sejam feitas em casos realmente necessários. As grandes atualizações podem ser feitas ao tempo das atualizações do Plano Estratégico de TI do TCE/RN.

PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

3.2 BASE LEGAL DE REFERÊNCIA

As bases legais, normas e recomendações que sustentam as diretrizes e premissas deste plano diretor são cobertas pelas seguintes referências:

- Acórdão 111/2011 – TCU.
- Acórdão 1382/2009 – TCU.
- Acórdão 2612/2011 – TCU.
- Acórdão 380/2011 – TCU.
- Acórdão 594/2011 – TCU.
- Acórdão 7312/2010 – TCU.
- COBIT® 5.
- Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI 2010. SISP, MPOG-SLTI.
- Instrução Normativa SLTI/MP 04/2008.
- ISO 27001.
- ITIL® 3.
- Lei Complementar No. 101, 04/05/2000 - Presidência da República - Casa Civil - Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).
- Lei da Informação, Lei No. 12.527, 18/11/2011 - Presidência da República - Casa Civil.
- Plano Diretor de Tecnologia da Informação PDTI. MPOG, anexo à portaria 961/2009. Dezembro de 2009.
- Portal de Software Livre da Presidência da República.
- Regimento Interno, Resolução No. 009/2012 - TCE/RN.
- Resolução No. 002/2003 - TCE/RN (Segurança no uso dos recursos computacionais).
- Resolução No. 024/2012 - TCE/RN.
- Resolução No. 22/2011 - TCE/RN (Sistema Integrado de Auditoria Informatizada – SIAI).

Diretoria de Informática

PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

- Em Branco -