



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCE-SP
Para alcançar melhores resultados sociais



**PLANO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO**

2011-2015

ANEXO II À RESOLUÇÃO Nº 02/2011

“A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo.”

Peter Drucker (1909 - 2005)



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCESP
Para alcançar melhores resultados sociais



PLANO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO
2011-2015

Composição 2010

Presidente:

Conselheiro Fulvio Julião Biazi

Vice-Presidente:

Conselheiro Cláudio Ferraz de Alvarenga

Corregedor:

Conselheiro Renato Martins Costa

Membros:

Conselheiro Antonio Roque Citadini
Conselheiro Eduardo Bittencourt Carvalho
Conselheiro Edgard Camargo Rodrigues
Conselheiro Robson Marinho

Composição 2011

Presidente:

Conselheiro Cláudio Ferraz de Alvarenga

Vice-Presidente:

Conselheiro Renato Martins Costa

Corregedor:

Conselheiro Robson Marinho

Membros:

Conselheiro Antonio Roque Citadini
Conselheiro Eduardo Bittencourt Carvalho
Conselheiro Edgard Camargo Rodrigues
Conselheiro Fulvio Julião Biazi

Direção Geral e Departamentos

Secretaria Diretoria-Geral - SDG

Sérgio Ciquera Rossi

Departamento Geral de Administração - DGA

Carlos Magno de Oliveira

Departamento de Tecnologia da Informação - DTI

Fernando de Macedo Duarte

Departamento de Supervisão da Fiscalização I – DSF I

Alexandre Teixeira Carsola

Departamento de Supervisão da Fiscalização II – DSF II

Pedro Issamu Tsuruda



SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO.....	4
2. REFERENCIAL METODOLÓGICO.....	4
3. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	7
3.1. MISSÃO	7
3.2. VISÃO DE FUTURO	7
4. TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	7
4.1. MAPA ESTRATÉGICO	7
4.2. DETALHAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	9
4.3. PORTFÓLIO DE PROJETOS	20
5. ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	21
5.1. VISÃO GERAL E DESCRIÇÃO DOS COMPONENTES DA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA	21
5.2. ORGANIZAÇÃO PARA GESTÃO ESTRATÉGICA	22
5.3. REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO DA ESTRATÉGIA – RAEs	23



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo **GET - Gestão Estratégica do TCE/SP** **Para alcançar melhores resultados sociais**



1. APRESENTAÇÃO

O TCE/SP vem empreendendo uma série de esforços visando aprimorar a gestão e modernizar sua estrutura de trabalho, e nesse contexto insere-se a tecnologia da informação que, com participação cada vez maior nos processos organizacionais, proporciona à instituição maior controle, agilidade e transparência na execução de suas ações.

Em sintonia com os esforços de aprimoramento, está em curso a implantação de sistema de gestão estratégica no TCE-SP envolvendo seu quadro diretivo, incluindo Sede e Unidades Regionais. A implantação da gestão estratégica insere-se no contexto do Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros (PROMOEX), ao qual o TCE/SP aderiu, e que vem fomentando ações de modernização de todas as Cortes de Contas do País.

A Gestão Estratégica proporciona ferramentas para o estabelecimento de objetivos e alcance de resultados sustentáveis, desenvolvendo todo o potencial da organização. É um processo participativo de busca do consenso, englobando o planejamento, a execução, o monitoramento, o controle e a avaliação das ações. A Gestão Estratégica de TI é a articulação dos ativos do Departamento de Tecnologia da Informação (DTI), visando definir e alcançar uma visão de futuro, cumprindo sua missão e alcançando todo seu potencial.

Para que o DTI possa cumprir seu papel dentro da estratégia da instituição, é de suma importância a elaboração de seu próprio plano estratégico, que deve estar devidamente alinhado e integrado ao da Instituição, garantindo, assim, que as metas e objetivos da TI estejam totalmente vinculados aos objetivos as metas institucionais.

2. REFERENCIAL METODOLÓGICO

Buscando utilizar o mesmo referencial metodológico do Plano Estratégico Institucional é que o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo contratou a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (FUNDAPE), para assessorar o Departamento de Tecnologia da Informação no desenvolvimento do seu planejamento estratégico.

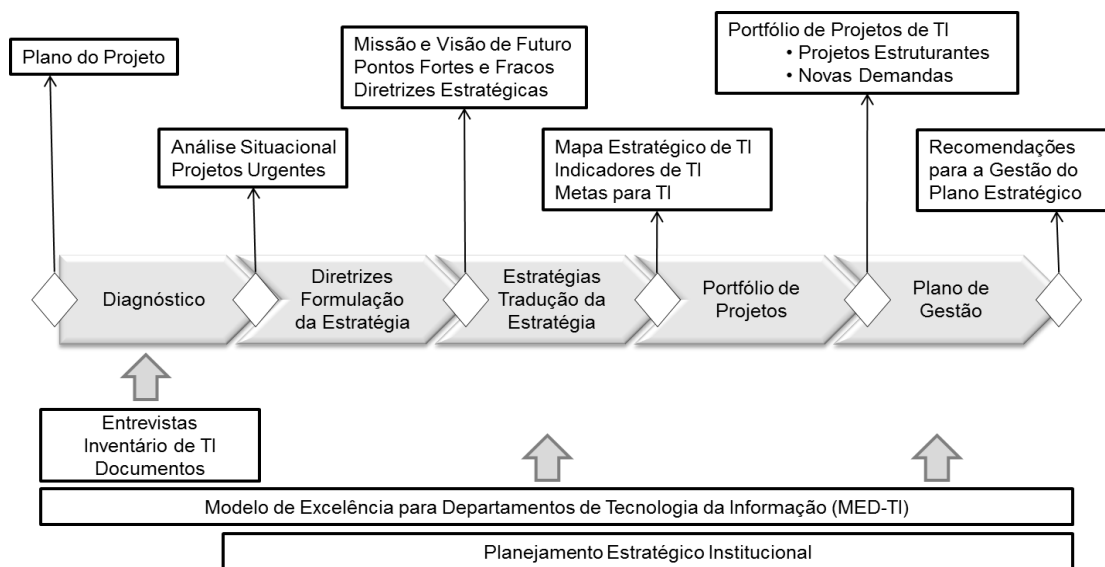
A metodologia para realizar o planejamento estratégico do Departamento de TI se fundamentou em cinco grandes etapas, além das recomendações para estruturação das instâncias decisórias e de execução. Cada uma das cinco etapas é composta por um conjunto de atividades que envolvem os participantes do



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo GET - Gestão Estratégica do TCE-SP Para alcançar melhores resultados sociais



processo de planejamento, promovendo o alinhamento de expectativas e a construção, passo a passo, de um Plano Estratégico de TI muito bem fundamentado. A figura abaixo apresenta as etapas citadas com seus respectivos produtos:



Etapas da implantação da Gestão Estratégica de TI

A primeira etapa dos trabalhos corresponde a um diagnóstico situacional do Departamento de TI. Esse diagnóstico é feito mediante a aplicação de um Modelo de Excelência que indica, com base na percepção dos funcionários do Departamento, em que medida será necessário elevar o nível de maturidade dos processos de trabalho para alcançar a excelência almejada em relação às principais questões de TI:

- Políticas de TI
- Segurança da Informação Digital
- Contingências de TI
- Governança de TI
- Infraestrutura de TI
- Gestão de Portfólio e Projetos de TI
- Gestão do Orçamento de TI



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo GET - Gestão Estratégica do TCESP Para alcançar melhores resultados sociais



A segunda etapa destina-se à Formulação da Estratégia, cujo objetivo é assegurar um entendimento uniforme da Missão do Departamento e estabelecer uma Visão de Futuro compartilhada.

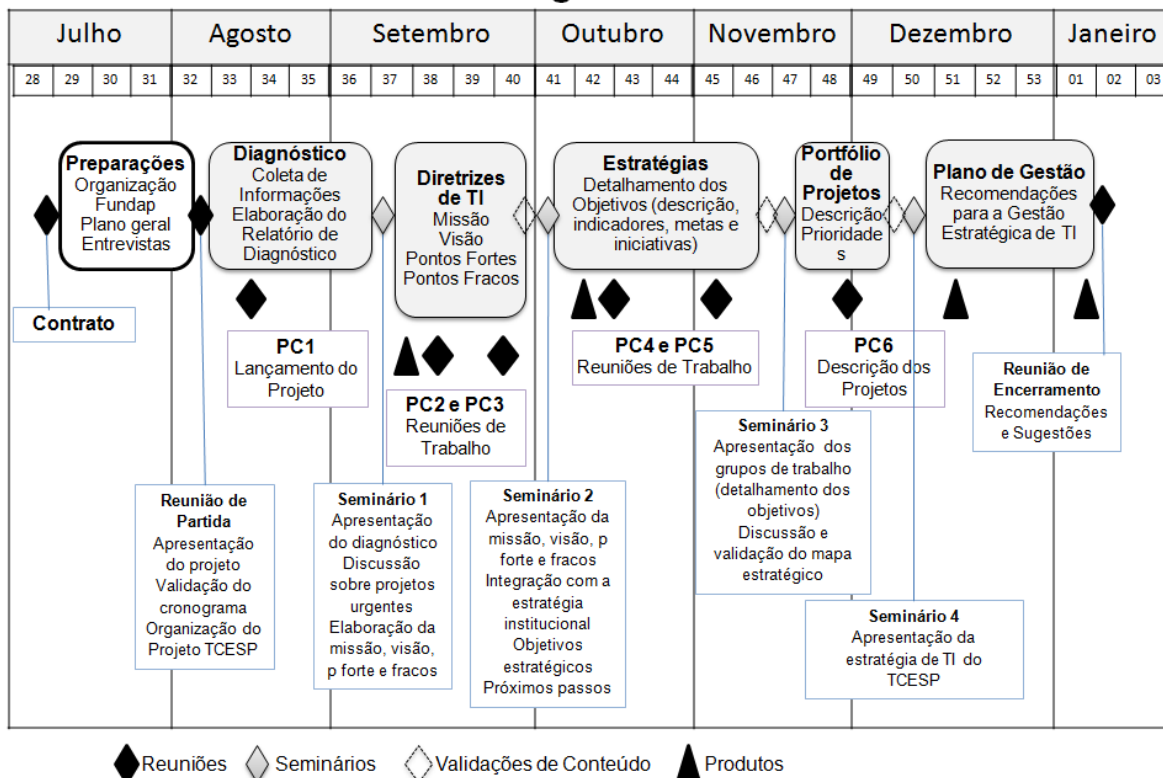
A terceira etapa corresponde à Tradução da Estratégia, quando a Visão de Futuro é traduzida em objetivos estratégicos, indicadores e metas, e são definidas as iniciativas estratégicas necessárias para alcançar essas metas, construindo assim o chamado Mapa Estratégico.

A quarta etapa é a de identificação do portfólio de projetos de TI. Para a construção do portfólio de projetos são utilizadas as iniciativas estratégicas definidas na etapa anterior. Cada iniciativa enseja o preenchimento de uma “ficha de projeto”, que permite a identificação dos principais patrocinadores de cada projeto, sua estimativa de custos e os fatores críticos de sucesso.

A quinta e última etapa é a de elaboração do Plano de Gestão e de recomendações para Gestão do Plano Estratégico.

Cronograma Geral

Representação sem escala





3. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Seguem abaixo a declaração de missão e a visão de futuro estabelecidas pelo Departamento de Tecnologia da Informação do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo.

3.1. MISSÃO

A Declaração de Missão, aprovada pelo DTI é:

“PROVER AS MELHORES SOLUÇÕES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO PARA O PLENO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES DO TRIBUNAL”

3.2. VISÃO DE FUTURO

A Visão de Futuro proposta pelo Departamento é a seguinte:

“SER RECONHECIDO COMO PROVEDOR DE SOLUÇÕES INOVADORAS E COM EXCELÊNCIA EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO PARA O CONTROLE EXTERNO”

4. TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA

4.1. MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico apresenta, de forma sucinta, os objetivos estratégicos definidos como fundamentais para que se alcance a Visão de Futuro. Os objetivos estratégicos aparecem no Mapa, agrupados sob quatro perspectivas:

- **Resultados** – que são os objetivos finalísticos do Departamento de TI, os impactos que se espera alcançar junto ao ambiente de trabalho do TCE-SP, por meio de suas ações (produtos e serviços). Esta perspectiva está relacionada à efetividade das ações do Departamento;

- **Entregas** – que são os produtos/serviços realizados pelo Departamento de TI do TCE-SP por meio dos quais se dará a consecução dos **Resultados** esperados.



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo GET - Gestão Estratégica do TCE-SP Para alcançar melhores resultados sociais

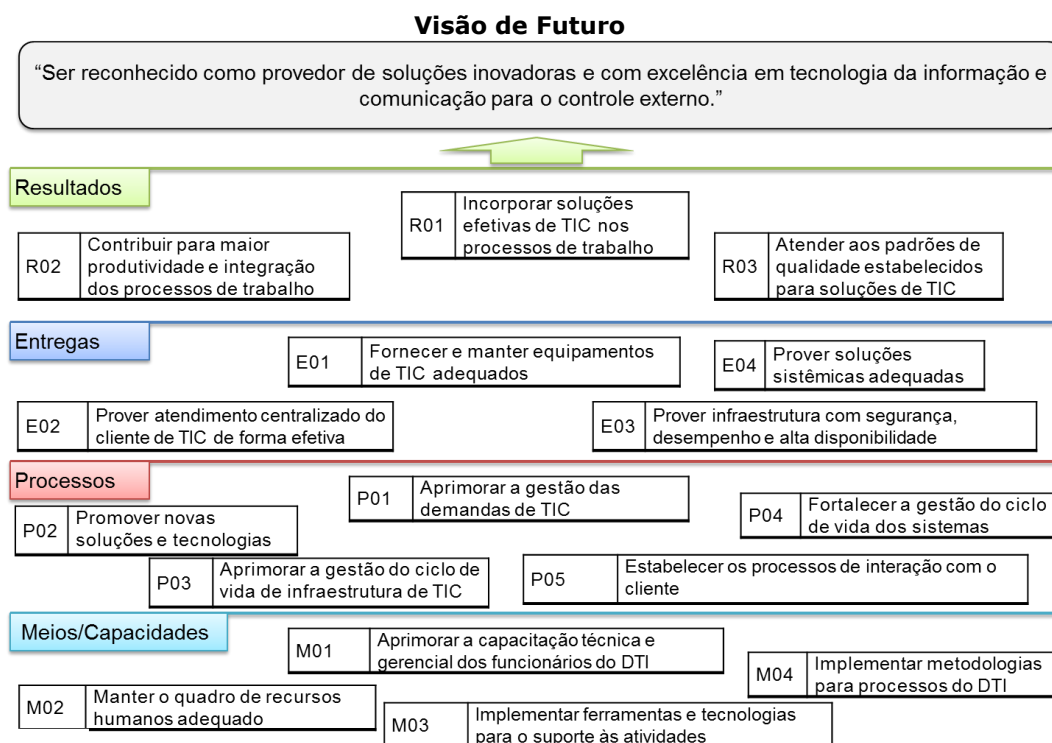


Esta perspectiva está relacionada à eficácia das ações do Departamento de TI do TCE-SP;

- **Processos** – que são os métodos ou a forma como o Departamento de TI do TCE-SP realiza suas atividades. Esta perspectiva está relacionada à eficiência do Departamento de TI do TCE-SP na realização dos produtos e serviços de sua competência;

- **Meios** – que são os recursos com os quais o Departamento de TI do TCE-SP conta para desenvolver seus **Processos** de trabalho, produzindo os produtos e serviços de sua competência. É a Capacidade e a Competência Organizacional para realizar os processos (pessoas, instalações etc.).

A seguir apresentamos o **Mapa Estratégico do Departamento de TI** do TCE-SP e, na seqüência, a descrição dos objetivos:





4.2. DETALHAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os Objetivos Estratégicos decorrem da necessidade de se atingir a situação desejada, descrita na Visão de Futuro.

Uma vez que os objetivos estratégicos são descritos de forma bastante sucinta no Mapa Estratégico, o detalhamento destes se faz necessário para tornar mais claro o significado e abrangência de cada objetivo.

Após o detalhamento define-se o que medir em cada objetivo, os indicadores estabelecidos para essa medição e a meta a ser alcançada dentro do horizonte do planejamento. Com metas e indicadores estabelecidos definem-se, então, as iniciativas necessárias para que essas metas sejam atingidas.

Os indicadores avaliam se os objetivos estão sendo alcançados, permitindo assim analisar se as iniciativas definidas estão aderentes às metas e, por consequência, se a Visão de Futuro será atingida.

Objetivo Estratégico	
R01 - Incorporar soluções efetivas de TIC¹ nos processos de trabalho	
Incorporar soluções efetivas de TIC, participando proativamente da evolução e melhoria contínua dos processos de trabalho relevantes à atuação do Tribunal (como agente de aprimoramento da gestão pública), inclusive na divulgação de suas decisões e recomendações, com vistas a incentivar e instrumentalizar o controle social.	
Indicadores	
Percentual de Processos Informatizados	
O que medir	Processos Informatizados
Meio de Verificação	Lista de processos do TCE-SP mapeados
Meta	2015 - 50% dos processos informatizados
Iniciativa Estratégica	Realizar o Mapeamento dos processos de trabalho do TCE-SP.
Percentual de usuários satisfeitos com as soluções	
O que medir	Efetividade das soluções
Meio de Verificação	Pesquisa de satisfação; uso do sistema; medição dos requisitos implementados em relação aos levantados.
Meta	2015 - 75% de usuários satisfeitos
Iniciativa Estratégica	Elaborar pesquisa de Satisfação
Percentual de Execução do Orçamento	

¹ Tecnologia da Informação e Comunicação



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCESP
Para alcançar melhores resultados sociais



O que medir	Eficácia do Investimento
Meio de Verificação	Controle Orçamentário do DTI
Meta	2015 - 100% executado
Iniciativa Estratégica	Estabelecer mecanismos de controle

Percentual de Projetos Estratégicos implantados com sucesso

O que medir	Alinhamento Estratégico
Meio de Verificação	Portfólio de Projetos Estratégicos
Meta	2015 - 90% dos projetos estratégicos implantados
Iniciativas Estratégicas	– Negociar e efetivar pré-requisitos; – Estabelecer os critérios relativos ao “sucesso” de implantação.

Objetivo Estratégico

R02 - Contribuir para maior produtividade e integração dos processos de trabalho

Incrementar o grau de automatização e de integração dos processos de trabalho, promovendo o aumento da produtividade e do suporte tecnológico ao agente humano.

Indicadores

Percentual de Pessoas afetadas por processos automatizados, em relação ao total de pessoas envolvidas no processo (por processo)

O que medir	Processos automatizados e integrados
Meio de Verificação	Mapeamento do Processo (pessoas envolvidas no processo)
Meta	2015 – 80% de abrangência (processos implementados)
Iniciativa Estratégica	Estabelecer método para apuração da quantidade de pessoas afetadas pelo processo (antes/depois)

Percentual de Redução de custos por processo (antes/depois)

O que medir	Ganho de Produtividade
Meio de Verificação	Mapeamento do Processo (custos diretos/indiretos)
Meta	2015 – A redução deve ser positiva em 100% dos processos
Iniciativa Estratégica	Estabelecer método para apuração de custo do processo (antes/depois)

Percentual de Redução de tempo por processo (antes/depois)

O que medir	Ganho de Produtividade
Meio de Verificação	Mapeamento do Processo (tempo)
Meta	2015 – A redução deve ser positiva em 100% dos processos
Iniciativa Estratégica	Estabelecer método para apuração do tempo do processo (antes/depois)

Objetivo Estratégico

R03 - Atender aos padrões de qualidade estabelecidos para soluções de TIC

Oferecer soluções adequadas ao nível de qualidade previamente negociada, caso a caso.



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCE-SP
Para alcançar melhores resultados sociais



Indicadores

Percentual de projetos com padrão de qualidade negociados, sobre o total de projetos

O que medir	Aderência aos padrões de qualidade negociados
Meio de Verificação	Portfólio de Projetos
Meta	2015 – 70% dos projetos com padrão de qualidade negociados
Iniciativa Estratégica	Estabelecer os padrões de qualidade

Percentual de aderência do projeto ao padrão negociado

O que medir	Aderência aos padrões de qualidade negociados
Meio de Verificação	Análise dos processos contra a lista de requisitos de qualidade, conforme padrão negociado
Meta	Meta 2015 – 80% dos projetos aderentes ao padrão negociado
Iniciativa Estratégica	Estabelecer mecanismos de controle

Objetivo Estratégico

E01 - Fornecer e manter equipamentos de TIC adequados

Fornecer equipamentos de TIC bem dimensionados à necessidade do cliente e manter essa infraestrutura atualizada.

Indicadores

Percentual de equipamentos de TIC dentro do ciclo de vida

O que medir	Usuários de TIC atendidos
Meio de Verificação	Registros de aquisição e inventário
Meta	2015 – 100% dos usuários com equipamentos adequados
Iniciativas Estratégicas	– Planejar a aquisição de equipamentos para mantê-los dentro do ciclo de vida; – Contratação de serviços de impressão.

Percentual de equipamentos de TIC adequados ao perfil dos usuários

O que medir	Equipamentos de TIC adequados ao padrão estabelecido
Meio de Verificação	Registro de aquisição e inventário; perfil de usuários atendidos
Meta	2015 – 100% dos equipamentos adequados ao perfil dos usuários
Iniciativa Estratégica	Realizar o levantamento de perfis dos usuários

Objetivo Estratégico

E02 - Prover atendimento centralizado do cliente de TIC de forma efetiva

Prover atendimento centralizado com qualidade, tempo e conteúdo previamente negociados, aprimorar o relacionamento com o cliente e fornecer apoio à capacitação externa



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCESP
Para alcançar melhores resultados sociais



Indicadores	
Percentual de cumprimento do SLA² acordado	
O que medir	Aderência aos níveis de serviços acordados
Meio de Verificação	Registro dos atendimentos
Meta	2015 – 100% de cumprimento do SLA acordado
Iniciativa Estratégica	Definir os níveis de serviços e acordá-los com os clientes
Objetivo Estratégico	
E03 - Prover infraestrutura com segurança, desempenho e alta disponibilidade	
Prover servidores e rede convergente (serviços de dados, voz e imagens integrados), com desempenho, segurança, alta disponibilidade e mobilidade.	
Indicadores	
Percentual de usuários de rede estruturada atendidos	
O que medir	Usuários de TIC atendidos
Meio de Verificação	Projetos de cabeamento estruturado implantados
Meta	2015 – 50% dos usuários atendidos por rede estruturada
Iniciativa Estratégica	Planejar a implantação de rede estruturada em todo o TCESP (Sede e URs)
Percentual de usuários de rede convergente atendidos	
O que medir	Rede convergente adequada ao padrão estabelecido
Meio de Verificação	Mapa dos perfis de rede
Meta	2015 – 100% de usuários de rede convergente atendidos
Iniciativa Estratégica	Definir perfis de rede convergente no TCESP
Percentual de cumprimento do SLA (desempenho e disponibilidade)	
O que medir	Rede convergente adequada ao padrão estabelecido
Meio de Verificação	Aplicativos de medição
Meta	2015 – 100% de cumprimento do SLA
Iniciativa Estratégica	Definir SLAs de desempenho e disponibilidade
Percentual de servidores de rede entregues conforme planejamento de capacidade	
O que medir	Servidores de rede adequados ao padrão estabelecido
Meio de Verificação	Planejamento de capacidade
Meta	2015 – 100% de servidores de rede entregues conforme planejamento
Iniciativa Estratégica	Desenvolver o planejamento de capacidade
Ocorrências de Incidentes de Segurança	
O que medir	Segurança do ambiente
Meio de Verificação	Console de antivírus, logs, correlacionadores de evento
Meta	Métricas de segurança implantadas
Iniciativa Estratégica	Desenvolver e implantar métricas de segurança
Percentual de usuários com acesso móvel, conforme perfil	
O que medir	Mobilidade
Meio de Verificação	Registros de aquisição

² SLA - Acordo de Nível de Serviço (*Service Level Agreement*)



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCESP
Para alcançar melhores resultados sociais



Meta	Perfil de Mobilidade dos usuários definidos
Iniciativa Estratégica	Definir perfis de mobilidade dos usuários

Objetivo Estratégico

E04 – Prover soluções sistêmicas adequadas

Prover soluções sistêmicas adequadas às necessidades do cliente

Indicadores

Percentual de projetos aderentes aos níveis de serviço acordados

O que medir	Aderência aos níveis de serviços acordados
Meio de Verificação	Registros de incidentes (bugs, prazo, qualidade, escopo, usabilidade, disponibilidade)
Meta	2015 – 80% de projetos aderentes aos níveis de serviço acordados
Iniciativas Estratégicas	– Estabelecer padrões de níveis de serviço – Refinar a qualificação do registro de incidentes

Percentual de projetos com níveis de serviços acordados, sobre o total de projetos

O que medir	Aderência aos níveis de serviços acordados
Meio de Verificação	Registros do portfólio de projetos
Meta	2015 – 95% de projetos com níveis de serviços acordados
Iniciativa Estratégica	Estabelecer padrões de níveis de serviço

Objetivo Estratégico

P01- Aprimorar a gestão das demandas de TIC

Identificar, registrar e priorizar demandas relacionadas à área de Tecnologia da Informação e Comunicação, utilizando-se de metodologias, técnicas e ferramentas reconhecidas pelo mercado. Observação: incorporado o acompanhamento do crescimento das demandas não atendidas.

Indicadores

Percentual de pedidos respondidos no prazo, sobre o total de pedidos registrados

O que medir	Solicitações identificadas e priorizadas
Meio de Verificação	Registro de pedidos
Meta	2015 – 100% dos pedidos respondidos no prazo
Iniciativa Estratégica	Criar os critérios (prazo etc.) de qualificação no registro de pedidos

Percentual de demandas qualificadas, sobre o total de pedidos registrados

O que medir	Solicitações identificadas e priorizadas
Meio de Verificação	Registro de pedidos
Meta	2015 – 90% de demandas qualificadas
Iniciativas Estratégicas	– Criar os critérios (prazo, etc.) de qualificação no registro de



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCE-SP
Para alcançar melhores resultados sociais



	pedidos – Promover a orientação para evitar solicitações impróprias para a área de TI (melhorar a comunicação com o TCE-SP)
--	--

Percentual de demandas adequadamente qualificadas

O que medir	Assertividade na qualificação e priorização das demandas identificadas
Meio de Verificação	Registro de pedidos
Meta	2015 – 90% de demandas adequadamente qualificadas
Iniciativas Estratégicas	– Criar os critérios (prazo, etc.) de qualificação no registro de pedidos – Promover a orientação para evitar solicitações impróprias para a área de TI (melhorar a comunicação com o TCE-SP)

Percentual de projetos estratégicos em execução

O que medir	Alinhamento Estratégico
Meio de Verificação	Registro do andamento dos projetos estratégicos
Meta	2015 – 90% de projetos estratégicos em execução
Iniciativa Estratégica	Negociar e efetivar pré-requisitos

Objetivo Estratégico

P02- Promover novas soluções e tecnologias

Oferecer, de forma proativa, soluções inovadoras – sejam sistemas, equipamentos ou processos – que aprimorem a rotina de trabalho das diversas áreas do Tribunal.

Indicadores

Quantidade de Soluções prospectadas

O que medir	Inovações prospectadas
Meio de Verificação	Registro da quantidade de soluções estudadas
Meta	2015 – 25 soluções inovadoras prospectadas (uma por agente do DTI)
Iniciativa Estratégica	Definir controles de soluções prospectadas, apresentadas e implementadas

Quantidade de Soluções apresentadas

O que medir	Inovações formalmente apresentadas
Meio de Verificação	Registro da quantidade de soluções apresentadas
Meta	2015 – 6 soluções inovadoras apresentadas (uma por área do DTI)
Iniciativa Estratégica	Estabelecer mecanismos de fomento

Quantidade de Soluções implementadas

O que medir	Inovações incorporadas à demandas
Meio de Verificação	Registro da quantidade de soluções implementadas
Meta	2015 – 3 soluções inovadoras implementadas (50% das soluções apresentadas)
Iniciativa Estratégica	Estabelecer mecanismos de fomento



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCE-SP
Para alcançar melhores resultados sociais



Objetivo Estratégico

P03 - Aprimorar a gestão do ciclo de vida de infraestrutura de TIC

Manter a infraestrutura de TIC funcionando com disponibilidade, confiabilidade, desempenho adequado e segurança, controlando ativos, mitigando riscos e planejando investimentos, de forma alinhada com os objetivos institucionais.

Indicadores

Percentual de cumprimento de SLA (disponibilidade)

O que medir	Aderência aos níveis de serviços acordados
Meio de Verificação	Sistema integrado de monitoração
Meta	2015 – 100% de cumprimento do SLA
Iniciativas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none">– Definir os SLAs– Criar catálogo de serviços– Implantar <i>NOC</i> para monitoração ampla do ambiente– Aprimorar respostas baseadas em medições– Implantar <i>framework</i> de serviços (gerenciamento de mudanças e de configuração)

Percentual de cumprimento de SLA (confiabilidade)

O que medir	Aderência aos níveis de serviços acordados
Meio de Verificação	Sistema integrado de monitoração
Meta	2015 – 100% de cumprimento do SLA
Iniciativa Estratégica	Desenvolvimento e implantação de sistema de monitoração

Percentual de cumprimento de SLA (desempenho)

O que medir	Aderência aos níveis de serviços acordados
Meio de Verificação	Sistema integrado de monitoração
Meta	2015 – 100% de cumprimento do SLA
Iniciativa Estratégica	Desenvolvimento e implantação de sistema de monitoração

Percentual de Serviços com SLAs definidos

O que medir	Aderência aos níveis de serviços acordados
Meio de Verificação	Catálogo de serviços
Meta	2015 – 100% de cumprimento do SLA
Iniciativa Estratégica	Criação de Catálogo de Serviços

Percentual de processos de segurança implantados

O que medir	Segurança do ambiente
Meio de Verificação	Mapa dos processos de segurança
Meta	2015 – 50% de processos de segurança implantados
Iniciativas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none">– Desenvolver plano diretor de segurança– Mapear os processos de segurança



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCE-SP
Para alcançar melhores resultados sociais



Percentual de contratos de serviços (terceiros) com SLA

O que medir	Gestão de Contratos de Terceiros
Meio de Verificação	Registros de Contratos assistidos por SLA
Meta	2015 – 100% de contratos de serviços com SLA definidos
Iniciativa Estratégica	Estabelecer SLAs junto a Fornecedores

Objetivo Estratégico

P04 - Fortalecer a gestão do ciclo de vida dos sistemas

Fortalecer a gestão da aquisição (avaliação de sistemas, desenvolvimentos e integrações) e da manutenção (monitoramento do seu uso e substituição) de sistemas de informação

Indicadores

Percentual de sistemas operando com ALM³

O que medir	Aderência aos critérios de ciclo de vida de sistemas definidos
Meio de Verificação	Registros na ferramenta de ALM (Portfólio de sistemas implantados)
Meta	2015 – 70% dos sistemas operando com ALM
Iniciativa Estratégica	Efetivar a utilização de ferramenta de ALM

Percentual de aderência dos sistemas utilizando ALM às metodologias definidas

O que medir	Aderência aos critérios de ciclo de vida de sistemas definidos
Meio de Verificação	Registros na ferramenta de ALM (Processos de trabalho implantados)
Meta	2015 – 70% de aderência às metodologias definidas
Iniciativa Estratégica	Implantar as metodologias definidas

Percentual de contratos de serviços (terceiros) com SLA

O que medir	Aderência aos critérios de ciclo de vida de sistemas definidos
Meio de Verificação	Registros de Contratos assistidos por SLA
Meta	2015 – 70% de contratos de serviços com SLA
Iniciativa Estratégica	Estabelecer SLA's junto a fornecedores

Percentual de horas dedicadas sobre as horas estimadas

O que medir	Disponibilidade das contra partes para fins de execução dos projetos de sistemas
Meio de Verificação	Registro de horas estimadas/dedicadas
Meta	2015 – 90% de horas estimadas, sobre horas estimadas
Iniciativa Estratégica	Estabelecer estimativas e apontamentos de horas de dedicação

³ ALM-Gerenciamento do Ciclo de Vida da Aplicação (*Application Lifecycle Management*)



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCE-SP
Para alcançar melhores resultados sociais



Nível de maturidade em desenvolvimento de sistemas

O que medir	Contribuição para a Organização
Meio de Verificação	Comparação com padrões de mercado
Meta	2015 – Processos definidos e gerenciados
Iniciativas Estratégicas	– Implantar as metodologias definidas – Disponibilizar indicadores consistentes do ciclo de vida de sistemas estabelecidos

Objetivo Estratégico

P05 - Estabelecer os processos de interação com o cliente

Estabelecer os processos de atendimento e relacionamento com os usuários, registrando seus problemas e solicitações, facilitando sua realização com assertividade.

Indicadores

Percentual de processos de atendimento centralizados, sobre o total de processos de atendimentos

O que medir	Atendimentos realizados
Meio de Verificação	Mapa de processos de atendimentos
Meta	2015 – 100% de processos de atendimento centralizados
Iniciativas Estratégicas	– Definir ferramentas de registro e controle de atendimento – Mapear processos de atendimento – Criar Catálogo de Serviços

Percentual de aderência aos padrões definidos internamente, conforme as boas práticas de mercado

O que medir	Aderência aos processos formais de atendimento
Meio de Verificação	Informações de mercado
Meta	2015 – 50% de aderência aos padrões definidos internamente
Iniciativa Estratégica	Estabelecer <i>benchmark</i>

Percentual de contratos de serviços (terceiros) com SLA

O que medir	Gestão de contratos de terceiros
Meio de Verificação	Registros de Contratos assistidos por SLA
Meta	2015 – 70% de contratos de serviço com SLA
Iniciativa Estratégica	Estabelecer SLA's junto a fornecedores

Objetivo Estratégico

M01 - Aprimorar a capacitação técnica e gerencial dos funcionários do DTI

Oferecer programas de treinamento e capacitação técnica e gerencial aos funcionários, promovendo o desenvolvimento profissional e o aprimoramento, visando acompanhar a evolução das atividades do DTI.

Indicadores



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCESP
Para alcançar melhores resultados sociais



Percentual de Funcionários capacitados (em relação à Matriz de competências)

O que medir	Funcionários capacitados
Meio de Verificação	Matriz de Competências e Programa de Capacitação
Meta	2015 – 70% de funcionários capacitados
Iniciativas Estratégicas	– Elaborar Matriz de competências – Desenvolver programas de capacitação

Percentual de Funcionários aplicando as competências conquistadas

O que medir	Aplicação das competências conquistadas
Meio de Verificação	Avaliação da Chefia imediata
Meta	2015 – 100% dos funcionários aplicando as competências conquistadas
Iniciativa Estratégica	Elaborar plano de avaliação de desempenho de funcionários

Percentual de Treinamentos realizados (sobre o planejado no exercício)

O que medir	Execução dos programas de capacitação
Meio de Verificação	Plano Anual de Treinamento
Metas	2015 – 100% de treinamentos realizados
Iniciativas Estratégicas	Elaborar plano anual de treinamento

Objetivo Estratégico

M02 - Manter o quadro de recursos humanos adequado

Manter Estrutura Organizacional com quadro de recursos humanos adequado e recursos terceirizados com perfis necessários, de modo a atender a evolução da demanda.

Indicadores

Percentual de colaboradores dentro dos perfis definidos, em relação a quantidade necessária

O que medir	Colaboradores (funcionários e terceiros) no perfil necessário
Meio de Verificação	Mapa de perfis
Meta	2015 – 100% de colaboradores no perfil necessário
Iniciativas Estratégicas	– Aprovar projeto de reestruturação do DTI – Elaborar mapa de perfis

Colaboradores do DTI por chefias do DTI

O que medir	Amplitude de controle
Meio de Verificação	Distribuição de funcionários do Departamento
Meta	2015 – 100% de aderência ao padrão estabelecido
Iniciativa Estratégica	Estabelecer padrões de amplitude de controle

Colaboradores do DTI por áreas/usuários do TCESP

O que medir	Amplitude de controle
Meio de Verificação	Distribuição de funcionários do Departamento
Meta	2015 – 100% de aderência ao padrão estabelecido
Iniciativa Estratégica	Estabelecer padrões de amplitude de controle



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCE-SP
Para alcançar melhores resultados sociais



Quantidade de demandas por Colaboradores da área

O que medir	Demandas distribuídas por áreas do DTI
Meios de Verificação	Controle de demandas e distribuição de funcionários do Departamento
Meta	2015 – 100% de aderência ao padrão estabelecido
Iniciativa Estratégica	Estabelecer os padrões “ideais” de distribuição de demanda.

Objetivo Estratégico

M03 - Implementar ferramentas e tecnologias para o suporte às atividades

Selecionar, adquirir, adequar, construir, desenvolver e manter ferramentas e tecnologias para o suporte às atividades do DTI.

Indicadores

Percentual de atividades/processos automatizáveis pelas ferramentas e tecnologias, em relação à quantidade total de atividades/processos a serem automatizados

O que medir	Ferramentas para automação de processos
Meio de Verificação	Documentação de ferramentas implantadas
Meta	2015 – 90% de atividades/processos automatizáveis pelas ferramentas e tecnologias
Iniciativa Estratégica	Estabelecer <i>benchmark</i>

Percentual de atividades/processos automatizados por ferramentas e tecnologias

O que medir	Automação dos processos internos
Meio de Verificação	Registro dos processos
Meta	2015 – 50% de atividades/processos automatizados
Iniciativa Estratégica	Definir as atividades/processos que devem ser suportados por ferramentas e tecnologias

Objetivo Estratégico

M04 - Implementar metodologias para processos do DTI

Selecionar metodologias e adequá-las aos processos do DTI consoante às boas práticas do mercado

Indicadores

Percentual de Processos suportados por metodologias (em relação ao total de processos de TI)

O que medir	Processos suportados por metodologias adotadas
Meios de Verificação	Mapa de Processos de TI e Mapa de Metodologias
Meta	2015 – 90% de processos suportados por metodologia
Iniciativas Estratégicas	– Elaborar Mapa de Processos – Definir as metodologias a serem aplicadas



4.3. PORTFÓLIO DE PROJETOS

Após a análise das iniciativas estratégicas do Planejamento Estratégico de TI, foram identificados 14 projetos estruturantes para o Departamento, aos quais se somarão aqueles tratados no Objetivo Estratégico M03 - Adequar e Padronizar Sistemas e Infraestrutura de Informação, do Planejamento Estratégico Institucional, formando assim o portfólio de projetos do DTI.

Os projetos estruturantes identificados são:

100	Reestruturar o DTI
200	Estruturar a Operação da Infraestrutura de Sistemas
300	Estruturar a Gestão de Configuração e Mudança
400	Elaborar o Catalogo de Serviços e SLA's
500	Estruturar a Gestão do Ciclo de Vida de Sistemas
600	Estruturar a Gestão de Demandas
700	Estruturar a Central de Relacionamento com o Cliente
800	Automatizar Processos Internos do DTI
900	Desenvolver Recursos Humanos Especializados
1000	Desenvolver o Plano Diretor de Segurança
1100	Planejar a implantação de rede estruturada em todo o TCE-SP (Sede e URs)
1200	Mapear os processos de trabalho do TCE-SP
1300	Implantar a gestão estratégica no DTI
1400	Pesquisar e implantar novas soluções sistêmicas e tecnologias para o TCE-SP

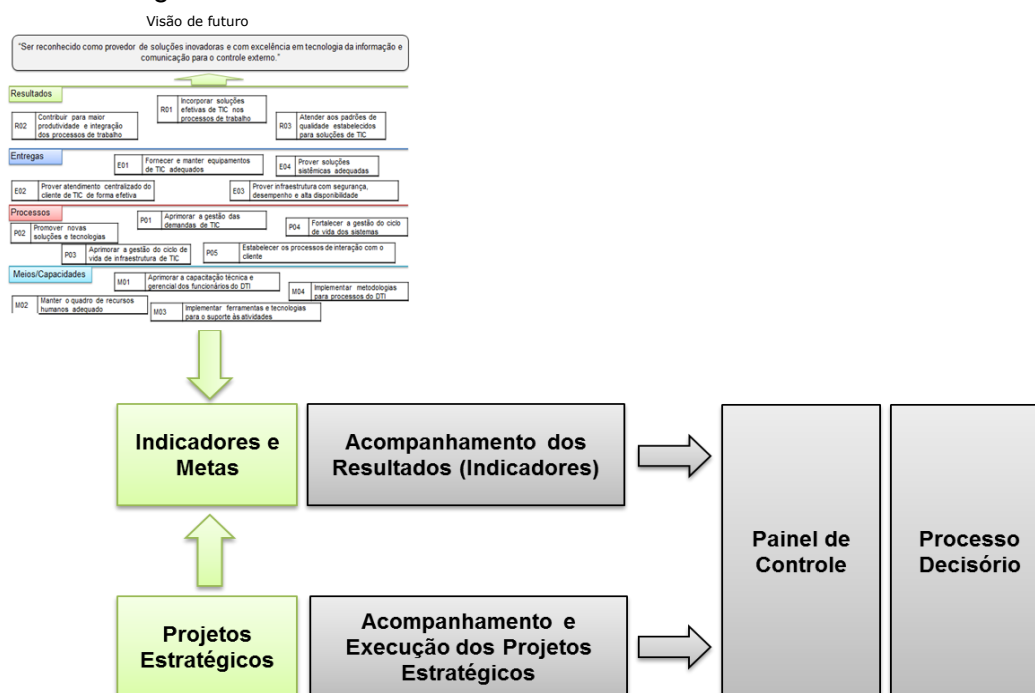


5. ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

5.1. VISÃO GERAL E DESCRIÇÃO DOS COMPONENTES DA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

A Execução da Estratégia de TI é a articulação dos recursos do Departamento para desenvolver os projetos que visam alcançar as metas dos indicadores dos objetivos estabelecidos no Mapa Estratégico.

A visão geral dessa etapa está mostrada esquematicamente na figura abaixo e descrita a seguir:



Mapa Estratégico – É o Mapa Estratégico resultante da etapa da Tradução da Estratégia com o detalhamento dos objetivos estratégicos.

Indicadores e Metas – Os indicadores e metas foram estabelecidos no detalhamento dos objetivos para o final do horizonte de planejamento. Deve ser estabelecido para cada indicador o processo de apuração e de inserção no Painel de Controle.



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo GET - Gestão Estratégica do TCE-SP Para alcançar melhores resultados sociais



Projetos Estratégicos – Os projetos estratégicos necessários para alcançar as metas dos objetivos estratégicos, devem ser detalhados, executados e acompanhados quanto a sua execução e eficácia (contribuição para alcance da meta do respectivo indicador). O portfólio de projetos deve ser avaliado freqüentemente (ex: mensalmente), considerando cenários de inclusão de novos projetos, retirada de projetos encerrados e mudanças de prioridades, disponibilidades de orçamento e de recursos. O portfólio de projetos deve ser gerenciado por critérios técnicos e estratégicos. A melhor forma de implementar estes critérios é através da metodologia de gerenciamento de projetos.

Painel de Controle – É a central de informações, que apresenta a situação atualizada dos indicadores e do andamento dos projetos estratégicos, para apoiar o processo decisório. Para a implantação desse painel será utilizado o *software* CHANNEL, sistema informatizado para monitoramento da execução do plano estratégico.

Processo Decisório – É o processo contínuo de acompanhamento dos indicadores e do andamento da gestão estratégica, com deliberação sobre pendências e eventuais necessidades de mudanças no plano estratégico.

5.2. ORGANIZAÇÃO PARA GESTÃO ESTRATÉGICA

Para realizar as novas funções decorrentes da gestão estratégica, como descrito no item anterior, as instâncias decisórias e de execução, com suas atribuições e responsáveis, estão relacionadas no quadro abaixo:

Instância	Atribuições	Composição Sugerida
Comitê do Plano Estratégico de TI (*)	<ul style="list-style-type: none">– Articular e interagir com o Comitê Institucional;– Estabelecer diretrizes e prioridades para alocação de recursos;– Realizar reuniões periódicas de acompanhamento da estratégia e deliberar sobre pendências;– Encaminhar assuntos externos;– Gerenciar o Portfólio de Projetos;– Administrar recursos compartilhados;– Administrar o orçamento dos projetos;– Implantar metodologia de gerenciamento de projetos;	<p>Diretores do DTI:</p> <ul style="list-style-type: none">– Diretor do DTI - Departamento de Tecnologia da Informação;– Diretor da DSIS - Diretoria de Sistemas;– Diretor da DTEC - Diretoria de Tecnologia. <p>Secretário Executivo do Comitê do Plano Estratégico de TI – servidor designado para essa função</p>



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCE-SP
Para alcançar melhores resultados sociais



Instância	Atribuições	Composição Sugerida
	<ul style="list-style-type: none">- Indicar para nomeação o Secretário Executivo do Comitê do Plano Estratégico de TI;- Designar os Coordenadores dos Objetivos Estratégicos do Plano Estratégico de TI;- Designar os Coordenadores de Projetos. <p>Secretario Executivo do Comitê do Plano Estratégico de TI:</p> <ul style="list-style-type: none">- Preparar as reuniões do Comitê do Plano Estratégico de TI (pautas e atas);- Manter e gerir o painel de controle (incluindo a planilha para acompanhamento dos indicadores).	
Coordenadores de Objetivos Estratégicos de TI - foco na operação	<ul style="list-style-type: none">- Monitorar os objetivos estratégicos através dos indicadores;- Demandar a implantação dos projetos e das iniciativas estratégicas relacionadas;- Atualizar informações de acompanhamento dos objetivos com o andamento dos projetos e das iniciativas estratégicas.	Responsáveis delegados para objetivos estratégicos.
Coordenadores de Projetos	<ul style="list-style-type: none">- Coordenar projetos e iniciativas estratégicas (planejamento e execução);- Reportar o andamento dos projetos e das iniciativas estratégicas, sob coordenação.	Coordenadores delegados por projeto ou por iniciativa estratégica.

(*) O Comitê do Plano Estratégico de TI tem algumas atribuições típicas de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), o que poderá fazê-lo, no futuro, evoluir para uma unidade autônoma, fato a ser avaliado no contexto do projeto 1300 – Implantar a Gestão Estratégica no DTI que, com metodologia e planejamento, poderá promover os resultados esperados. Este projeto faz parte do portfólio de projetos e deverá ser iniciado conforme decisão deste Comitê.

5.3. REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO DA ESTRATÉGIA - RAEs

O acompanhamento da estratégia é um processo periódico, consistindo de Reuniões de Acompanhamento da Estratégia (RAEs) mensais.



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo GET - Gestão Estratégica do TCE-SP Para alcançar melhores resultados sociais



As RAEs são reuniões do Comitê do Plano Estratégico de TI, presididas pelo Diretor do DTI, das quais participam os membros deste Comitê, e os Coordenadores dos Objetivos Estratégicos. A pauta das reuniões deve incluir os seguintes assuntos:

- análise do projeto de implantação da gestão estratégica como um todo. Com base nessa análise o Comitê do Plano Estratégico de TI deliberará sobre eventuais pendências. Essas deliberações serão encaminhadas pelo Secretário Executivo deste Comitê aos Coordenadores dos Objetivos em questão;
- apresentação do andamento dos projetos do portfólio, destacando progresso, eventuais dificuldades, e questões pendentes para deliberação. Para isso, o Secretário Executivo deste Comitê deve apresentar um relatório sobre o portfólio de projetos;
- apresentação de objetivos (5 a 6 por reunião mensal), para dar conhecimento dos resultados operacionais dos respectivos objetivos. Para isso, os Coordenadores de Objetivos devem apresentar um relatório operacional com uma análise dos resultados, desafios e dificuldades da gestão no dia a dia. Com base nessa análise, o Comitê do Plano Estratégico de TI deliberará sobre eventuais correções no plano estratégico ou na operação do DTI. Deliberações essas que serão encaminhadas pelos respectivos Coordenadores de Objetivos para os demais servidores envolvidos (ou equipe associada). Desta forma, ao final de um trimestre todos os objetivos são apresentados e analisados (um total de 16 objetivos segundo o mapa estratégico de TI);
- outros assuntos relevantes para a gestão estratégica, a critério deste Comitê ou por sugestão do seu Secretário Executivo.