



# Guia de Governança de TIC do TJPR

*Guia de Governança de TIC do Poder Judiciário do Estado do Paraná*

*Junho / 2016*

CÚPULA DIRETIVA

Desembargador Paulo Roberto Vasconcelos

Presidente

Desembargador Renato Braga Bettega

1º Vice-Presidente

Desembargador Fernando Wolff Bodziak

2º Vice-Presidente

Desembargador Eugênio Achille Grandinetti

Corregedor-Geral

Desembargador Robson Marques Cury

Corregedor

José Alvacir Guimarães

Diretor Geral

Maria Alice de Carvalho Panizzi

Diretora do Departamento de Planejamento

SUPERVISÃO GERAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO – SGTIC

Desembargador Marcelo Gobbo Dalla Dea

Supervisor de Tecnologia da Informação e Comunicação

## EQUIPE TÉCNICA ENVOLVIDA NESTE DOCUMENTO

NELSON JOAQUIM SANTOS

Diretor do Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação – DTIC

Servidores envolvidos:

- ALESSIO ROMAN JUNIOR
- ALUIZIO CARLOS WANDERLEY GROCHOCKI
- LUIZ FERNANDO MOLETTA ALVES
- MARIA APARECIDA LEVIS COSTA
- MARIA INÊS LEVIS COSTA
- PABLO TAVARES

### Histórico das Versões

Data	Versão	Descrição
16/06/2016	0.1	Versão preliminar, sugerida para discussão pela diretoria do DTIC e equipe da Assessoria Técnica do DTIC do TJPR.
24/06/2016	0.2	Versão com as considerações da Assessoria Técnica (acwg).

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte, de acordo com as orientações da licença Creative Commons (CC BY-NC-SA 4.0).



Guia de Governança de TIC do TJPR está licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição-NãoComercial-Compartilha Igual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

## SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO .....	8
2	CONCEITOS .....	10
	2.1 Governança Corporativa .....	10
	2.2 Governança de TIC .....	10
	2.3 Diferença entre Governança de TIC e Gestão de TIC.....	11
3	MODELO DE GOVERNANÇA DE TIC DO DTIC.....	11
	3.1 Prática 01 - Envolvimento da alta administração com iniciativas de TIC .....	13
	3.2 Prática 02 – Definição de Papéis e Responsabilidades.....	15
	3.3 Prática 03 - Comitê de Governança de TIC .....	17
	3.4 Prática 04 - Riscos de TIC .....	20
	3.5 Prática 05 - Portfólio de TIC .....	24
	3.6 Prática 06 - Alinhamento Estratégico .....	27
	3.7 Prática 07 - Sistema de comunicação e transparência .....	31
	3.8 Prática 08 - Conformidade do ambiente de TIC .....	33
	3.9 Prática 09 - Monitoramento do desempenho da TIC .....	35
	3.10 Prática 10 - Avaliação do uso da TIC .....	38
4	COMO IMPLANTAR O MODELO .....	40
5	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....	41
6	CONCLUSÃO .....	41
7	REFERÊNCIAS .....	42





Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

## 1 APRESENTAÇÃO

O Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC) através das suas atribuições e inovações tecnológicas, sempre esteve preocupado em melhorar as atividades desenvolvidas pelos seus colaboradores. Desta forma, acompanhando as tendências de mercado e outras entidades públicas, planejou a institucionalização de um grupo de trabalho focado na Governança de TI. Desta forma, foi proposto a criação de uma “Assessoria de Governança de TIC” (projeto protocolado no TJPR em 2015, e em análise pela Cúpula Diretiva deste tribunal) e também previsto no Planejamento Estratégico de TI (PETIC), no período de 2015-2020 através do objetivo estratégico “04 – Aperfeiçoar a governança e a gestão de TIC”. Complementarmente, foram planejados ações e projetos no Plano Diretor de TIC (PDTIC) para execução em 2016. Esta necessidade também é preconizada pela resolução do CNJ nº 211/2015.

Para contextualizar sobre as responsabilidades previstas para a referida assessoria, seguem os itens citados naquela proposta:

- I. Cumprir as determinações do Diretor, assim como às normas e procedimentos elaborados em conjunto com as Assessorias Técnica e Jurídica para juntamente com as Divisões promover a implementação e execução dos Planos Estratégicos Institucional e do Departamento;
- II. Controlar, registrar e distribuir os expedientes que derem entrada na Assessoria;
- III. Coordenar as ações de Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação;
- IV. Coordenar e elaborar juntamente com os demais setores do Departamento a construção do orçamento anual de TIC;
- V. Acompanhar e fiscalizar a execução do orçamento financeiro;
- VI. Elaborar o Plano de Contratações e acompanhar sua execução;
- VII. Elaborar, executar e gerenciar o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação;
- VIII. Elaborar, executar e gerenciar o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação;
- IX. Prestar informações e assessoramento para as decisões estratégicas;
- X. Prestar informações e orientações à Magistrados, Servidores e sociedade em geral sobre a governança de Tecnologia da Informação e Comunicação;





Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

- XI. Elaboração e acompanhamento da execução Plano de Capacitação em conjunto com as Divisões;
- XII. Acompanhar projetos afetos ao Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação;
- XIII. Elaborar as normas de regramento visando à execução dos planos estratégicos, difundindo-as junto as Divisões para o seu cumprimento;
- XIV. Coordenar os trabalhos a serem executados pelos assessores e auxiliares, orientando-os na execução das tarefas, de conformidade com as diretrizes delineadas pelo Diretor;
- XV. Exercer outras atribuições atinentes ao Departamento que forem determinadas pelo Diretor.

Este documento descreve uma sugestão de um Modelo de Governança de TIC para o DTIC do TJPR. O Conhecimento teórico do assunto foi obtido em materiais internacionais, em materiais disponibilizados por outros órgãos e/ou entidades públicas. Mas o modelo disponibilizado no site do SISP - – Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (<http://sisp.gov.br/govtic/wiki/Apresentacao>) (acessado em maio de 2016), foi o que auxiliou na criação desta proposta. Reconhece-se, que devido à falta de um conhecimento mais profundo no assunto, muito do conteúdo do referido modelo apresentado a seguir foi adaptado para a realidade do TJPR.



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

## 2 CONCEITOS

Esta seção contempla os conceitos relacionados ao tema “Governança de TIC (GovTIC) descritos no Guia de Governança de TIC do SISP (2015).

### 2.1 Governança Corporativa

Segundo a definição formal:

“É o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2010)”.

### 2.2 Governança de TIC

Segundo a definição formal:

“É o sistema pelo qual o uso atual e futuro da TIC é dirigido e controlado. Significa avaliar e direcionar o uso da TIC para dar suporte à organização e monitorar seu uso para realizar os planos. Inclui a estratégia e as políticas de uso da TIC dentro da organização. Convém que os dirigentes governem a TIC através de três tarefas principais (adaptado de ABNT, 2009b)”.

A Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (GovTIC) é o modelo de como as decisões são tomadas e as responsabilidades direcionadas, de modo a se obter um comportamento desejável no uso da TIC, no qual este comportamento se refere ao alinhamento com os objetivos e metas da organização e coerência com a sua cultura. Em suma, a GovTIC consiste em políticas, papéis, fluxos e regras que visam alinhar a TIC com os objetivos de negócio da organização, permitindo-se organizar e planejar a obtenção das informações necessárias à organização. Este planejamento deve oferecer mecanismos de controle e recuperação de informações condizentes com as necessidades da organização a qual está incorporado (WEILL E ROSS, 2006).



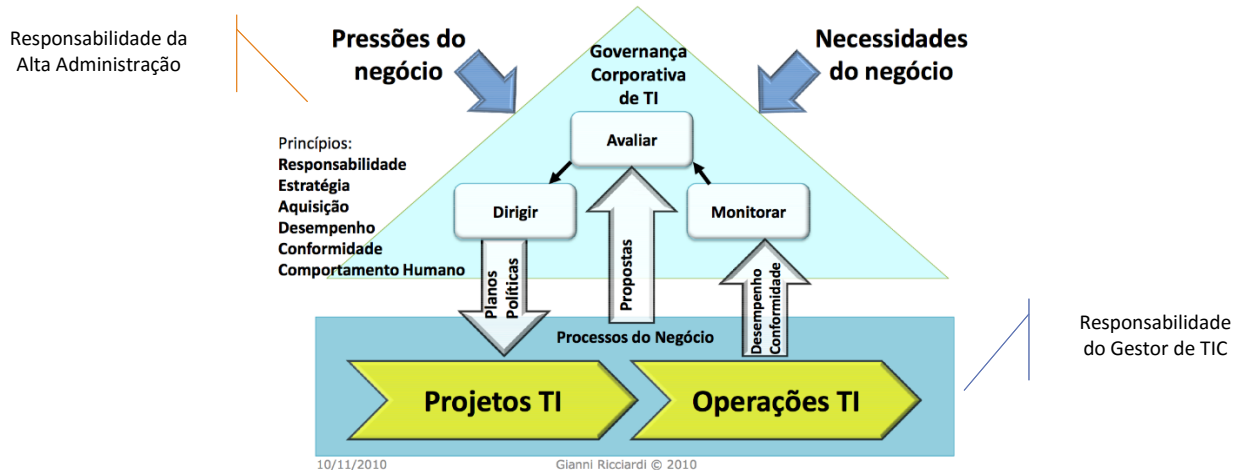
Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

## 2.3 Diferença entre Governança de TIC e Gestão de TIC

A Governança de TIC é o sistema pelo qual o uso atual e a futuro da TIC é dirigido e controlado. Significa avaliar e direcionar o uso da TIC para dar suporte à organização e monitorar o seu uso para realizar planos. Inclui a estratégia e as políticas de uso da TIC dentro de uma organização.

Por outro lado, a Gestão de TIC é responsável pelo planejamento, desenvolvimento, execução e monitoramento das atividades de TIC em consonância com a direção definida pela função de governança a fim de atingir os objetivos corporativos (ISACA, 2012).



Esta figura apresenta as funções básicas, bem como os papéis responsáveis, tanto pela governança, quanto pela gestão de TIC.

Relatórios serão disponibilizados para possibilitar o acompanhamento da execução do plano, apresentando a evolução das atividades para a SGTIC.

## 3 MODELO DE GOVERNANÇA DE TIC DO DTIC

O modelo de Governança de TIC proposto para o DTIC no TJPR está estruturado em algumas práticas que permitem aprimorar a governança de TIC na organização.

- Prática 01 - Envolvimento da alta administração com iniciativas de TIC;
- Prática 02 - Papéis e Responsabilidades;
- Prática 03 - Comitê de TIC;
- Prática 04 - Riscos de TIC;
- Prática 05 - Portfólio de TIC;
- Prática 06 - Alinhamento Estratégico;
- Prática 07 - Sistema de comunicação e transparência;



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

- Prática 08 - Conformidade do ambiente de TIC;
- Prática 09 - Monitoramento do desempenho da TIC; e
- Prática 10 - Avaliação do uso da TIC.

A seguir são apresentadas, em detalhes, cada uma das 10 (dez) práticas que compõem o Modelo de Governança de TIC, conforme os seguintes parâmetros associados à implementação da prática:

- Descrição: descreve o conceito da prática, apresentando sua definição e seus objetivos;
- Referências ou modelos de boas práticas: referências teóricas que poderão ser consultadas para apoio.
- Estruturas organizacionais: descreve as estruturas organizacionais, ou funções equivalentes;
- Serviços, infraestrutura e aplicativos: descreve os serviços de TIC, infraestrutura tecnológica, bem como os aplicativos utilizados;
- Papéis envolvidos: apresenta os principais papéis e responsabilidades;
- Condicionantes: descreve os fatores internos e externos que, de alguma forma, influenciam (favorável ou desfavoravelmente);
- Dicas para implementação: apresenta um conjunto de orientações para que os principais fatores críticos de sucesso (FCS) relacionados à implementação da prática sejam atingidos;
- Produtos e artefatos relacionados: apresenta os principais produtos e artefatos resultantes e/ou necessários.

É importante salientar que outras práticas poderiam ser sugeridas ou exploradas, podendo ser atualizado futuramente.



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

### 3.1 Prática 01 - Envolvimento da alta administração com iniciativas de TIC

- a) Descrição: Esta prática está relacionada ao apoio e a participação da alta administração na governança da TIC, avaliando, direcionando e monitorando as ações de TIC, bem como se comprometendo com a alocação dos recursos necessários ao bom funcionamento da governança de TIC.
- b) Referências ou modelos de boas práticas:
- COBIT 5;
  - ISO/IEC 38500:2009 (Governança corporativa de tecnologia da informação);
- c) Estruturas organizacionais: Comitê de Governança de TIC.
- d) Serviços, infraestrutura e aplicativos: Não se aplica.
- e) Papéis envolvidos:
- Alta administração (principalmente a Supervisão Geral de TIC), e
  - Gestores de TIC;
- f) Condicionantes:
- O conhecimento sobre governança corporativa e governança de TIC por parte da alta administração, assim como o constante alinhamento estratégico e a infraestrutura necessária para suportá-la.
  - Formalização dos papéis e responsabilidades acerca da tomada de decisão sobre a TIC. Isto reduz o impacto da descontinuidade dos trabalhos realizados, em função da rotatividade dos representantes da alta administração.
  - Existência de um Comitê de Governança de TIC instituído na organização (multidisciplinar e com caráter deliberativo), desenvolve um cenário favorável ao envolvimento da alta administração com as iniciativas de TIC.
- g) Dicas para implementação:
1. Criar mecanismos para o desenvolvimento contínuo das competências relacionadas à governança de TIC para Direção do DTIC, Gestores de TIC e demais envolvidos com o tema, com vistas a se desenvolver um ambiente favorável a implementação e funcionamento da governança de TIC;
  2. Fomentar a participação de representantes da alta administração no âmbito do Comitê de Governança de TIC;
  3. Envolver a alta administração nos processos de seleção de investimentos em TIC, bem como na aprovação e formalização dos planos de TIC; e



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

4. Desenvolver a cultura de reportar o desempenho da TIC à alta administração.

h) Produtos e artefatos relacionados:

- Deliberações sobre TIC, com participação da alta administração, registradas em atas.



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

### 3.2 Prática 02 – Definição de Papéis e Responsabilidades

- a) Descrição: Esta prática está relacionada à definição clara dos papéis e responsabilidades sobre as questões de TIC, especificando quais decisões competem a quem no âmbito da organização.
- b) Referências ou modelos de boas práticas:
- COBIT 5 (*Control Objectives for Information and related Technology*); e
  - ISO/IEC 38500:2009 (Governança corporativa de tecnologia da informação);
- c) Estruturas organizacionais:
- Comitê de Segurança de TIC;
  - Comitê de TIC; e
  - Unidade gestora de recursos de TIC;
- d) Serviços, infraestrutura e aplicativos: Não se aplica.
- e) Papéis envolvidos:
- Alta administração (principalmente a Supervisão Geral de TIC);
  - Gestores de TIC; e
  - Representantes das áreas finalísticas;
- f) Condicionantes:
- As decisões sobre Infraestrutura e/ou Arquitetura de TIC devem ser tomadas por profissionais de TIC, devido ao perfil técnico necessário.
  - Decisões sobre investimentos de TIC devem envolver os representantes das áreas de negócio, TIC e alta administração.
  - Existência de um Comitê de Governança de TIC instituído na organização (multidisciplinar e com caráter deliberativo), desenvolve um cenário favorável ao envolvimento da alta administração com as iniciativas de TIC.
  - A formalização de Papéis e Responsabilidades acerca da tomada de decisão sobre a TIC podem reduzir o impacto da descontinuidade dos trabalhos, resultantes da rotatividade dos representantes da alta administração.
  - A existência de arranjos de governança corporativa (políticas, estruturas organizacionais, etc.) formalizados no âmbito da organização, se desdobra em vários requisitos para a TIC, seja pela necessidade de alinhamento estratégico ou pela necessidade de conformidade com regulações internas ou externas. Dessa forma, a existência de práticas de governança corporativa no âmbito da



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

organização, cria um cenário favorável à evolução da governança de TIC, onde, a especificação dos direitos decisórios acerca da TIC é um fator crítico de sucesso.

g) Dicas para implementação:

1. Identificar as questões de TIC que necessitam de tomada de decisão (princípios, arquitetura e infraestrutura, necessidade de aplicações, seleção e priorização de investimentos, etc.) e especifique os papéis e responsabilidades relacionadas a cada uma delas;
2. Definir claramente os papéis e responsabilidades envolvidos nas tomadas de decisão acerca das diversas questões relacionadas a TI;
3. Utilizar, sempre que possível, o Comitê de Governança de TIC para a tomada de decisões de TIC que devem ser realizadas de forma abrangente, envolvendo, representantes das áreas de negócio, TIC e alta administração.

h) Produtos e artefatos relacionados:

- Definição dos papéis e responsabilidades sobre a TIC.





Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

### 3.3 Prática 03 - Comitê de Governança de TIC

- a) Descrição: Esta prática está relacionada à instituição e ao funcionamento de uma estrutura multidisciplinar, para tratar de questões e decisões relevantes à Governança de TIC.
- b) Referências ou modelos de boas práticas:
- COBIT 5 (*Control Objectives for Information and related Technology*);
- c) Estruturas organizacionais:
- Comitê de Governança de TIC;
- d) Serviços, infraestrutura e aplicativos: Não se aplica.
- e) Papéis Envolvidos:
- Alta administração (principalmente a Supervisão Geral de TIC);
  - Gestores de TIC; e
  - Representantes das áreas finalísticas;
- f) Condicionantes:
- Utilização de Comitês nas tomadas de decisões representam uma oportunidade para que os envolvidos utilizem essa estrutura para criar valor em grupo. A atuação em conjunto para decidir sobre questões que envolvem a administração pública aumenta a qualidade do processo, gerando maior credibilidade nas decisões tomadas, uma vez que elas passam a ter contribuições dos principais interessados.
  - Os membros formalmente designados no Regimento Interno do Comitê de Governança de TIC devem participar das reuniões do colegiado. A representação do membro titular pode ser admitida, porém, deve ser evitada, pois pode comprometer as decisões da área a qual representa.
  - Os membros formalmente instituídos devem prezar pela assiduidade nas reuniões do Comitê de Governança de TIC, uma vez que sua falta nesses fóruns pode acarretar em decisões que não considerem suas contribuições enquanto membro, podendo, assim, haver prejuízo à área a qual representa.
  - Os membros formalmente instituídos devem possuir o perfil e a autoridade necessários para tratar sobre os assuntos relacionados à TIC que impactam a área a qual representa. A designação de representantes para o Comitê de



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Governança de TIC com perfil inadequado pode comprometer a tomada de decisões.

- As reuniões do Comitê de Governança de TIC podem ser realizadas, de forma ordinária, de acordo com a frequência definida em seu ato de instituição ou, de forma extraordinária, sempre que necessário. A frequência de reuniões pode auxiliar a Governança a exercer de forma mais constante a tarefa de monitoramento da TIC.

g) Dicas para Implementação:

1. Instituir formalmente o Comitê de Governança de TIC, por meio de uma portaria ou ato normativo equivalente. Opcionalmente, poderá ser utilizado a estrutura já existente da Supervisão Geral de Tecnologia da Informação e Comunicação, com o nível estratégico requerido para deliberar sobre assuntos relacionados à governança de TIC e que conte com a participação de representantes da Cúpula Diretiva, das áreas finalísticas e de TIC.
2. Definir os papéis e competências necessárias ao bom funcionamento do Comitê de Governança de TIC;
3. Nomear os membros titulares e os seus respectivos substitutos, mantendo o equilíbrio entre a representatividade e o perfil dos membros do colegiado;
4. Definir e publicar, no âmbito da organização, o Regimento Interno do Comitê de Governança de TIC, descrevendo as regras para funcionamento desse;
5. Incentivar, sempre que possível, que as questões relacionadas à TIC sejam discutidas no Comitê de Governança de TIC. São exemplos de questões a serem debatidas no âmbito do colegiado:
  - Aprovação dos planos de TIC;
  - Priorização de investimentos em ações de TIC; e
  - Prestação de contas acerca da implementação dos planos de TIC, do fornecimento dos serviços de TIC (em termos de atendimento às metas de nível de serviço), bem como o reporte dos principais projetos empreendidos pela TI.

h) Produtos e artefatos relacionados:

- Portaria de instituição do Comitê de Governança de TIC;
- Regimento interno do Comitê de Governança de TIC;



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

- Atas de reunião do Comitê de TIC;



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

### 3.4 Prática 04 - Riscos de TIC

- a) Descrição: Está relacionada à governança dos riscos de TIC para a sustentação dos processos finalísticos, de apoio e gerenciais da organização, bem como a definição de políticas e diretrizes para o tratamento desses riscos.
- b) Referências ou modelos de boas práticas:
- ABNT NBR/ISO/IEC 27005:2011 (Gestão de riscos de segurança da informação);
  - ABNT NBR/ISO/IEC 27001:2013 (Sistemas de gestão da segurança da informação — Requisitos);
  - ABNT NBR/ISO/IEC 27002:2013 (Código de prática para controles de segurança da informação);
  - ABNT NBR/ISO/IEC 31000:2009 (Gestão de riscos - Princípios e diretrizes);
  - ABNT NBR/ISO/IEC 31010:2012 (Gestão de riscos - Técnicas para o processo de avaliação de riscos);
  - COBIT 5 *for Risk*;
  - COBIT 5 *Enabling Process*;
- c) Estruturas Organizacionais:
- Comitê de Segurança da Informação e Comunicação; e
  - Comitê de Governança de TIC;
- d) Serviços, infraestrutura e aplicativos: Não se aplica.
- e) Papéis Envolvidos:
- Alta administração (Supervisão Geral de TIC);
  - Equipe da Central de Atendimento de TIC;
  - Gestores de Segurança da Informação;
  - Gestores de TIC; e
  - Representantes das áreas finalísticas;
- f) Condicionantes:
- Cultura organizacional em gestão de riscos de TIC: representa o engajamento de todos os envolvidos na gestão de riscos (alta administração e gestores) e a garantia de sua contínua efetividade pelo órgão. Não se restringe ao comprometimento dos envolvidos, mas também abrange as crenças e costumes da organização. Requer responsabilidade da alta administração e um planejamento rigoroso e estratégico para se obter comprometimento em todos



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

os níveis organizacionais. Antes de iniciar a concepção e a implementação da estrutura organizacional em gestão de riscos de TIC, é importante avaliar e compreender os contextos externo e interno da organização, uma vez que podem influenciar significativamente a concepção da estrutura.

- **Pessoal com competência para gestão de riscos de TIC:** a definição formal dos papéis envolvidos na gestão de riscos de TIC é um fator crítico de sucesso para a implementação da prática de gestão de riscos de TIC. A gestão de riscos de TIC considera fatores humanos e culturais, reconhecendo as capacidades, percepções e intenções do pessoal interno e externo que podem facilitar ou dificultar a realização dos objetivos da organização.
- **Patrocínio da alta administração para governança de riscos de TIC:** a gestão de riscos de TIC faz parte das responsabilidades da alta administração e é parte integrante de todos os processos organizacionais, incluindo o planejamento estratégico e todos os processos de gestão de projetos e gestão de mudanças. Assim, é extremamente importante o patrocínio da alta administração para a efetiva governança de riscos de TIC. A alta administração deve:
  - Definir e aprovar a política de gestão de riscos;
  - Definir indicadores de desempenho para a gestão de riscos que estejam alinhados com os indicadores de desempenho da organização;
  - Alinhar os objetivos da gestão de riscos com os objetivos e estratégias da organização;
  - Assegurar a conformidade legal e regulatória;
  - Atribuir responsabilidades nos níveis apropriados dentro da organização;
  - Assegurar que os recursos necessários sejam alocados para a gestão de riscos;
  - Comunicar os benefícios da gestão de riscos a todas as partes interessadas; e
  - Assegurar que a estrutura para gerenciar riscos continue a ser apropriada.
- **Existência de arranjos (políticas, estruturas organizacionais, processos, etc.) para a gestão dos riscos de TIC:** para uma efetiva gestão de riscos de TIC deve ser estabelecida a política de gestão de riscos de TIC, sendo importante que a política estabeleça claramente os objetivos e o comprometimento da organização em relação à gestão de riscos, bem como as responsabilidades e os



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

papéis envolvidos para gerenciá-los. O processo de gestão de riscos de TIC deve ser parte integrante dos processos organizacionais. Deve existir um plano de gestão de riscos de TIC para toda a organização, a fim de assegurar que a política de gestão de riscos de TIC seja implementada e que a sua gestão seja incorporada em todas as práticas e processos da organização. O plano de gestão de riscos pode ser integrado aos Planos de TIC.

- A gestão de riscos de TIC deverá produzir subsídios para suportar a Gestão da Continuidade de Serviços de TI (GCSTI). A GCSTI consolida conceitos e práticas relacionadas aos planos de contingência, planos de recuperação de desastres, planos de backup, resposta a emergências e gerenciamento de crises, dentre outros. Podem ocorrer eventos externos e internos em uma organização que sejam capazes de impactar não só a continuidade das atividades essenciais do negócio como também afetar a vida de milhões de pessoas. A GCSTI deve ser definida dentro da organização e estar relacionada com a finalidade estratégica organizacional e com a gestão de riscos de TIC.

g) Dicas para implementação:

1. Definir e publicar, no âmbito da organização, a política de gestão de riscos de TIC.
2. Estabelecer os níveis de aceitação (apetite, tolerância) dos riscos de TIC na organização e criar mecanismos que subsidiem o processo de tomada de decisão do tratamento de riscos;
3. Definir a estratégia e o momento apropriado para implementação da estrutura para gerenciar riscos;
4. Aplicar a política e o processo de gestão de riscos aos processos organizacionais;
5. Atender aos requisitos legais e regulatórios;
6. Assegurar que a tomada de decisões, incluindo o desenvolvimento e o estabelecimento de objetivos, esteja alinhada com os resultados dos processos de gestão de riscos;
7. Manter as sessões de informação e treinamento;
8. Consultar e comunicar as partes interessadas para assegurar que a estrutura da gestão de riscos continue apropriada;



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

9. Assegurar que o processo de gestão de riscos descrito seja aplicado, através de um plano de gestão de riscos, em todos os níveis e funções pertinentes da organização, como parte de suas práticas e processos;
  10. Criar mecanismos para fomentar uma cultura organizacional em gestão de riscos de TIC, ou evoluí-la. Esses mecanismos podem incluir: capacitação, sensibilização, política de segurança da informação, entre outros;
  11. Garantir o conhecimento da política de gestão de riscos por todos os membros da organização;
  12. Definir claramente os papéis das pessoas que irão realizar a gestão de riscos de TIC;
  13. A alta administração deve apoiar a gestão de riscos.
- h) Produtos e artefatos relacionados:
- Política de gestão de riscos de TIC; e
  - Deliberações sobre riscos de TIC, com participação da alta administração, registradas em atas.



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

### 3.5 Prática 05 - Portfólio de TIC

a) Descrição: Está relacionada à governança dos investimentos em TIC. Isso inclui: priorização de investimentos, seleção de investimentos e análise de benefícios.

Um portfólio é uma coleção de projetos, programas e outros trabalhos, em andamento ou planejados, estando eles relacionados de alguma forma ou não, que estão agrupados com o propósito de facilitar o gerenciamento efetivo das ações para atender aos objetivos estratégicos organizacionais. Enquanto os projetos e programas são temporários, os portfólios são contínuos (PMBOK, 2012).

Uma organização pode possuir mais de um portfólio, cada um tratando de áreas ou objetivos específicos. Em última instância, pode haver um portfólio abrangente para toda a organização.

O gerenciamento de portfólios de projetos refere-se à gestão centralizada de um ou mais portfólios, que inclui identificação, priorização, autorização, monitoramento e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados. O gerenciamento de portfólios se concentra em garantir que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos e que sejam consistentes e integrados às estratégias organizacionais (SISP, 2013).

b) Referências ou modelos de boas práticas:

- COBIT 5;
- OPM3;
- PMBOK;
- Referencial Brasileiro de Competências IPMA Brasil; e
- *The Standard for Portfolio Management*.

c) Estruturas organizacionais:

- Comitê de TIC; e
- Escritório de Projetos de TIC;

d) Serviços, infraestrutura e aplicativos: Não se aplica.

e) Papéis Envolvidos:

- Alta administração (Supervisão Geral de TIC);
- Comitê de Governança de TIC;
- Gerente de Portfólio de TIC;
- Gestores de Projetos;





Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

- Gestores de TIC; e
- Representantes das áreas finalísticas;

f) Condicionantes:

- Conhecimento em gestão de portfólio de TIC. É necessário que as pessoas envolvidas na gestão de portfólio de TIC possuam conhecimento em gestão de portfólio: teoria e prática, para que possam gerenciar ativamente.
- Maturidade organizacional em gerenciamento de projetos. A organização pode ter uma metodologia de gerenciamento de projetos estabelecida e seguida por todos os seus participantes, onde apliquem os conhecimentos, as habilidades e as técnicas necessárias às atividades de um projeto, a fim de atingir seus objetivos.
- Cultura organizacional em análise de viabilidade de investimentos. A organização deverá analisar a viabilidade de investimentos para cada projeto, programa e outros trabalhos de TIC, selecionando aqueles que serão realizados, de acordo com suas características, prioridades e sua relevância para a organização. Além disso, é preciso observar a capacidade da organização de realizá-los, considerando o quadro de pessoal e materiais disponíveis para a execução, determinando a continuidade, a inclusão ou o cancelamento de um projeto, programa ou outro trabalho.
- Capacidade de mensuração dos benefícios dos investimentos realizados em TIC. É necessário mensurar, em termos de efetividade, os benefícios dos investimentos realizados em TIC para assegurar que o gerenciamento, monitoramento e controle do portfólio de TIC sejam realizados, de modo a atingir os objetivos e metas pré-definidos pela organização.
- Controle e previsibilidade sobre o orçamento de TIC pela alta administração. Na gestão de portfólio de TIC é importante que a alta administração tenha o controle, a previsão e o acompanhamento do orçamento de TIC gasto versus o orçamento planejado, a fim de monitorar os investimentos realizados.

g) Dicas para Implementação:

1. Definir e publicar, no âmbito da organização, o portfólio de TIC, descrevendo os programas, projetos e outros trabalhos, bem como as regras para seu funcionamento;



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

2. Definir uma metodologia de gerenciamento de portfólios de TIC;
  3. Identificar e priorizar projetos para o portfólio;
  4. Realizar o balanceamento do portfólio de TIC com o Comitê de Governança de TIC, por meio da revisão das prioridades dos programas, projetos e outros trabalhos, levando em consideração a disponibilidade de orçamento, os riscos e a capacidade de realização da equipe. Assim, o balanceamento deve maximizar a relação entre o que precisa ser executado e a capacidade de execução; e
  5. Definir o orçamento anual para os investimentos em TIC.
- h) Produtos e artefatos relacionados:
- Critérios de priorização dos projetos de TIC;
  - Portfólio de TIC do órgão; e
  - Relatórios de desempenho do portfólio de TIC.



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

### 3.6 Prática 06 - Alinhamento Estratégico

- a) Descrição: Esta prática está relacionada ao direcionamento e alinhamento das ações de TIC com as necessidades da organização e suas partes envolvidas. Refere-se, também, à sinergia necessária entre a alta administração, as unidades de negócio e a área de TIC, facilitando, assim, o alcance dos objetivos da organização, a boa comunicação e a cooperação mútua.
- b) Referências ou modelos de boas práticas: COBIT 5;
- c) Estruturas organizacionais: Comitê de Governança de TIC;
- d) Serviços, infraestrutura e aplicativos: **software a definir**.
- e) Papéis Envolvidos:
- Alta administração (principalmente Supervisão Geral de TIC);
  - Gestores de TIC; e
  - Representantes das áreas finalísticas;
- f) Condicionantes:
- O alinhamento estratégico entre as ações de TIC e as necessidades da organização parte da identificação e entendimento dos direcionadores estratégicos organizacionais definidos pela alta administração e da capacidade da área de TIC em traduzir os objetivos de negócio da organização em necessidades e ações de TIC, que, por sua vez, serão desdobradas em serviços, projetos e planos de TIC. Dessa forma, a existência de referências estratégicas bem definidas, como o PEI e as diretrizes da governança para a TIC, são fatores que favorecem um bom alinhamento estratégico.
  - Realização de planejamento de TIC participativo: o esforço necessário ao alinhamento entre as ações de TIC e as necessidades da organização exige a participação ativa dos responsáveis pela governança da TIC, os representantes das áreas finalísticas da organização e representantes da área de TIC, de forma que os planos de TIC sejam elaborados por meio de um empreendimento colaborativo que garanta que as necessidades e as prioridades de cada uma das áreas da organização sejam entendidas e levadas em consideração durante o processo de planejamento de TIC.
  - Cultura organizacional em realização de planejamento de TIC alinhado às necessidades da organização: o desenvolvimento de um ambiente



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

organizacional, onde os indivíduos compartilham o senso comum dos objetivos e prioridades organizacionais, facilita o alinhamento entre as ações de TIC e as necessidades da organização. Além disso, também é preciso alinhar a cultura organizacional com a realização/execução do planejamento de TIC. Esse comportamento deve ser encorajado pela alta administração do órgão.

- Tamanho da organização (quantidade e complexidade das unidades de negócio): o tamanho da organização, em termos de quantidade de unidades finalísticas, bem como a complexidade dos serviços públicos providos por essas, é um fator que influencia diretamente o alinhamento entre as ações de TIC e as necessidades da organização. A complexidade da organização deve ser levada em consideração durante o processo de planejamento de TIC, de forma que todas as suas particularidades sejam identificadas e, a força de trabalho necessária para o empreendimento seja adequada, em termos quantitativos e de competências.
- Posicionamento hierárquico da TIC em nível estratégico: o posicionamento hierárquico da área de TIC em um nível estratégico da matriz organizacional, ou seja, em nível de diretoria/ secretaria ou equivalente, facilita o alinhamento entre as ações de TIC e as necessidades da organização, uma vez que a área de TIC se relaciona com maior facilidade (sem a intermediação de outras áreas), com a função de governança corporativa e às áreas finalísticas da organização.
- Engajamento das partes envolvidas: o compartilhamento de uma visão comum alinhada à missão, visão e as prioridades da organização, por parte dos papéis envolvidos no alinhamento das ações de TIC às necessidades da organização, bem como o senso de comprometimento entre esses, são fatores que contribuem para o alinhamento estratégico e, portanto, devem ser encorajados pela alta administração do órgão.
- Relação de confiança entre a TIC, o negócio e alta administração: a relação de confiança, principalmente da alta administração e áreas finalísticas para com a TIC é um fator que influencia no alinhamento entre as ações de TIC e as necessidades da organização, pois, em ambientes onde a relação de confiança com a área de TIC é baixa, às áreas finalísticas tendem a desenvolver outros mecanismos para que suas necessidades de TIC sejam atendidas, como a



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

internalização da força de trabalho de TIC e a contratação/aquisição de produtos e serviços de TIC diretamente com fornecedores externos.

- Compartilhamento do conhecimento entre TIC e negócio: o conhecimento do negócio da organização pelos integrantes da área de TIC, bem como o conhecimento do funcionamento e das limitações, em termos de capacidade, da área de TIC pela alta administração e pelas áreas finalísticas da organização facilita a boa comunicação e a cooperação mútua durante o processo de planejamento e priorização das ações de TIC à luz das necessidades organizacionais, permitindo, assim, um bom alinhamento estratégico.
- Visão da alta administração de que a TIC é um parceiro estratégico para o negócio: em ambientes onde a alta administração enxerga a TIC como um ativo estratégico, essencial para a sustentação dos serviços públicos providos pela organização, o envolvimento dos responsáveis na governança com as iniciativas de TIC tende a ser maior, resultando, inclusive, em um melhor posicionamento hierárquico da área de TIC, em nível estratégico. Isso facilita o alinhamento das ações de TIC com as necessidades da organização.

g) Dicas para implementação:

- Alta administração:
  1. Fomentar o desenvolvimento e a publicação de referenciais estratégicos que possuam metas e objetivos claros para a área de TIC;
  2. Definir e formalizar políticas e diretrizes que deverão ser seguidas pela área de TIC;
  3. Compreender as limitações, em termos de capacidade, da área de TIC;
  4. Priorizar as ações de TIC formalizadas nos planos de TIC; e
  5. Participar da aprovação dos planos de TIC.
- Gestor de TIC:
  1. Identificar os direcionadores estratégicos organizacionais definidos pela alta administração, como o PPA, o PEI e a ENTIC-JUD;
  2. Desenvolver e formalizar um processo de planejamento de TIC participativo, que envolva a alta administração e os representantes das áreas finalísticas da organização;



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

3. Durante o processo de planejamento de TIC, leve em consideração a complexidade dos serviços públicos providos pelas áreas finalísticas da organização; e
4. Comunicar a estratégia de TIC.

h) Produtos e artefatos relacionados:

- Planos de TIC;



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

### 3.7 Prática 07 - Sistema de comunicação e transparência

- a) Descrição: Esta prática está relacionada à comunicação entre a área de TIC, a alta administração e as partes envolvidas no uso da TIC, para favorecer a transparência e a prestação de contas das ações empreendidas pela TIC.
- b) Referências ou modelos de boas práticas:
- COBIT 5 (*Control Objectives for Information and related Technology*);
  - COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*);
  - ISO/IEC 38500:2009 (Governança corporativa de tecnologia da informação);
- c) Estruturas organizacionais:
- Comitê de Governança de TIC;
  - Assessoria de Comunicação ou equivalente;
- d) Serviços, infraestrutura e aplicativos:
- Portal do TJPR.
  - INDA (Infraestrutura Nacional de Dados Abertos);
  - Portal Dados Abertos;
  - Portal da Transparência; e
  - Site de Governo Aberto (CGU).
- e) Papéis envolvidos:
- Comitê de TIC;
  - Assessoria de comunicação ou equivalente;
- f) Condicionantes:
- Existência de canais adequados para a comunicação: a existência de canais adequados para a comunicação entre os diversos papéis envolvidos na governança de TIC (alta administração, representantes das áreas de negócio e TIC), facilita a prestação de contas das ações de TIC empreendidas e, por consequência, a transparência entre a gestão de TIC, a governança de TIC e as partes interessadas da organização.
  - Existência de políticas e diretrizes organizacionais de comunicação e transparência: a formalização de políticas e diretrizes organizacionais de comunicação e transparência incentiva o comportamento desejado pela organização acerca da prestação de contas das ações empreendidas pela TIC.



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

- Cultura organizacional de comunicação de resultados: a cultura organizacional voltada à comunicação dos resultados proporciona um ambiente favorável à transparência e à prestação de contas das ações empreendidas pela TIC à função de governança de TIC do órgão.

g) Dicas para implementação:

1. Estabelecer mecanismos formais para a comunicação entre os diversos papéis envolvidos na Governança de TIC (alta administração, representantes das áreas de negócio, TIC e demais partes interessadas);
2. Definir políticas, diretrizes e processos para a comunicação e a prestação de contas das ações empreendidas pela TIC;
3. Sempre que possível, utilizar a estrutura do Comitê de Governança de TIC para realizar a comunicação e a prestação de contas das ações empreendidas pela TIC.

h) Produtos e artefatos relacionados:

- Plano de Comunicação; e
- Eventos de Comunicação.





Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

### 3.8 Prática 08 - Conformidade do ambiente de TIC

- a) Descrição: Esta prática está relacionada à comunicação entre a área de TIC, a alta administração e as partes envolvidas no uso da TIC, para favorecer a transparência e a prestação de contas das ações empreendidas pela TIC.
- b) Referências ou modelos de boas práticas:
- COBIT 5 (*Control Objectives for Information and related Technology*);
  - COBIT 5 for Assurance;
  - *Information Technology Assurance Framework* (ITAF); e
  - ISO/IEC 38500:2009 (Governança corporativa de tecnologia da informação).
- c) Estruturas organizacionais: Auditoria Interna;
- d) Serviços, infraestrutura e aplicativos: Portal do TJPR.
- e) Papéis Envolvidos:
- Alta administração (principalmente Supervisão Geral de TIC);
  - Auditores Internos;
  - Auditores Externos; e
  - Gestores de TIC.
- f) Condicionantes:
- Pessoal com competência para análise de conformidade do ambiente de TIC: ainda que os órgãos de controle internos e externos possuam pessoas com competência para analisar a conformidade do ambiente de TIC das organizações públicas, desenvolver uma força de trabalho interna na organização com essas competências permite que a prática de governança de TIC em questão seja aprimorada e possa ser realizada de forma proativa, mantendo a área de TIC em conformidade com os marcos regulatórios que afetem a sua atuação.
  - Existência de estrutura organizacional (ou função equivalente), responsável pela auditoria interna no órgão: a existência de uma estrutura organizacional (uma área instituída formalmente na organização ou mesmo uma função equivalente) responsável pela auditoria interna no órgão, conforme o item anterior, dotada de uma força de trabalho com competência para analisar a conformidade do ambiente de TIC, permite que a organização atue de forma proativa, avaliando e desenvolvendo mecanismos para a manutenção da conformidade da área de TIC com os marcos regulatórios que regem a administração pública.



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

- Existência de políticas e diretrizes organizacionais para a TIC: as políticas e diretrizes organizacionais para a TIC também devem ser levadas em consideração durante o processo de avaliação da conformidade da área de TIC, pois direcionam a sua atuação. Dessa maneira, a formalização de políticas e diretrizes dos órgãos para a área de TIC como, por exemplo, a Política de GovTIC do órgão, influencia, positivamente, a implementação da prática de governança de TIC.
- Atuação dos órgãos de controle: a atuação dos órgãos de controle (internos e externos) favorecem a evolução da prática de governança de TIC, uma vez que a organização utiliza os resultados das auditorias para evoluir os seus processos de gestão de governança de TIC. Porém, iniciativas proativas de auto avaliação e manutenção contínua da conformidade da área de TIC devem ser encorajadas pela alta administração.

g) Dicas para implementação:

1. Desenvolver, no ambiente da organização, as competências necessárias para a avaliação da conformidade da área de TIC;
2. Desenvolver e implementar um processo que monitore continuamente a conformidade da área de TIC frente aos marcos regulatórios que regem a administração pública;
3. Fomentar a realização de auditorias de conformidade da área de TIC no âmbito da organização;
4. Reportar os resultados obtidos durante os processos de auto avaliação e de auditorias internas e externas para a função de governança de TIC;
5. Utilizar os resultados obtidos durante os processos de auto avaliação, e de auditorias internas e externas para aprimorar os processos de governança e gestão de TIC; e
6. Considerar a possibilidade de contratação de uma auditoria independente.

h) Produtos e artefatos relacionados:

- Relatórios de conformidade.



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

### 3.9 Prática 09 - Monitoramento do desempenho da TIC

- a) Descrição: Esta prática está relacionada ao monitoramento e à supervisão do desempenho das ações empreendidas pela TIC, como o atingimento das metas de nível de serviço, resultados de programas e projetos, indicadores de implementação dos planos de TIC, etc.
- b) Referências ou modelos de boas práticas:
- COBIT 5 (*Control Objectives for Information and related Technology*); e
  - ISO/IEC 38500:2009 (Governança corporativa de tecnologia da informação).
- c) Estruturas Organizacionais:
- Comitê de Governança de TIC;
  - Escritório de Processos de TIC;
  - Escritório de Projetos de TIC;
- d) Serviços, infraestrutura e aplicativos: Portal do TJPR.
- e) Papéis envolvidos:
- Alta administração (Supervisão Geral de TIC); e
  - Gestores de TIC.
- f) Condicionantes:
- Cultura organizacional com foco na gestão por resultados: a prática de governança, relacionada ao monitoramento do desempenho de TIC é fortemente dependente de informações coletadas e reportadas pela gestão da TIC. Portanto, fomentar a execução dessa prática, de modo que se crie uma cultura de gestão por resultados na organização, com o objetivo de aprimorar os mecanismos de governança e gestão, é uma condição importante para a realização dessa prática.
  - Práticas organizacionais de gerenciamento de nível de serviço: as práticas de gerenciamento de nível de serviço de TIC, em especial a definição, o monitoramento e o reporte das metas de nível de serviço formalizadas entre a área de TIC e às áreas finalísticas da organização fornecem subsídios para que a TIC possa ser monitorada em termos de provimento de serviços.
  - Práticas organizacionais de gerenciamento de programas e projetos: as práticas de gerenciamento de programas e projetos de TIC permitem o monitoramento e o reporte das ações de TIC que estão sendo empreendidas por meio de



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

programas e projetos, para que a função de governança possa monitorar o desempenho dessas.

- Formalização de planos de TIC: a aprovação dos planos de TIC por parte da alta administração da organização permite a criação de um marco formal pelo qual a área de TIC será monitorada em termos de desempenho. Cabe às unidades responsáveis pela gestão de TIC monitorar a implementação dos planos de TIC e reportar o seu desempenho para a função de governança de TIC responsável pelo monitoramento.
- Definição de metas e indicadores para a TIC: a definição de metas e indicadores para a área de TIC permite que o seu desempenho possa ser monitorado e acompanhado, sem ambiguidade, durante a implementação das suas ações. A maioria das metas e indicadores de TIC são formalizados nos planos de TIC.
- Existência de estrutura organizacional (ou função equivalente) responsável pelo monitoramento das ações de gestão de TIC: a existência de uma estrutura organizacional (ou função equivalente) dedicada ao monitoramento, coleta, análise e reporte das diversas informações referentes ao desempenho da TIC, permite que as unidades responsáveis pela gestão de TIC possam utilizar essas informações para melhoria dos seus processos e evoluir a comunicação e a prestação de contas para a função de governança.
- Práticas de gestão de fornecedores: os fornecedores são partes importantes da cadeia de entrega dos serviços providos pela área de TIC às áreas finalísticas da organização, de forma que metas e indicadores contratuais de entrega de serviços ou produtos adquiridos de fornecedores internos e externos sejam definidos, monitorados e reportados em períodos acordados à função de governança.

g) Dicas para implementação:

1. Definir a periodicidade e o formato das informações de desempenho de TIC a serem reportadas para a função de governança. Utilize a estrutura do Comitê de Governança de TIC para reportar o desempenho de TIC;
2. Implementar um processo de TIC para monitorar, coletar e reportar as diferentes informações relacionadas ao desempenho de TIC (metas de nível de serviço,



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

resultados dos programas e projetos, indicadores da implementação dos planos de TIC, etc);

3. Instituir uma estrutura organizacional (ou função equivalente) responsável pelo monitoramento e reporte do desempenho de TIC; e
  4. Utilizar as informações de desempenho de TIC para aprimorar os processos de governança e gestão de TIC.
- h) Produtos e artefatos relacionados:
- Relatórios de desempenho de TIC.



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

### 3.10 Prática 10 - Avaliação do uso da TIC

- a) Descrição: Esta prática está relacionada à supervisão do uso e da alocação dos recursos de TIC, com vistas a assegurar a existência de recursos suficientes para o atendimento das necessidades (atuais e futuras) da organização e suas partes envolvidas.
- b) Referências ou modelos de boas práticas:
- COBIT 5 (*Control Objectives for Information and related Technology*);
  - ISO/IEC 38500:2009 (Governança corporativa de tecnologia da informação); e
  - ITIL V3 (2011) (*Information Technology Infrastructure Library*);
- c) Estruturas organizacionais: Comitê de TIC;
- d) Serviços, infraestrutura e aplicativos: Portal do TJPR.
- e) Papéis Envolvidos:
- Alta administração (principalmente a Supervisão Geral de TIC); e
  - Gestores de TIC.
- f) Condicionantes:
- Cultura organizacional voltada para a otimização de recursos: o compartilhamento de uma visão comum alinhada à otimização de recursos, por parte dos integrantes da organização, permite que as ações e estruturas de governança e gestão de TIC sejam mais bem utilizadas, com vistas a garantir o alinhamento e o fornecimento de serviços de TIC necessários ao suporte da missão da instituição.
  - Práticas organizacionais de gestão da capacidade de TIC: esta prática permite que a capacidade de TIC atual seja mensurada, e comparada aos padrões de atividade de negócio (PAN), ou seja, as demandas das áreas finalísticas por serviços de TIC, com vistas a identificar possíveis gaps de capacidade que deverão ser preenchidos com a realocação, ou aquisição de novos recursos de TIC. Esta análise de capacidade é um empreendimento contínuo e, deve ser desdobrada na elaboração e manutenção de um Plano de Capacidade.
  - Práticas organizacionais de gestão das demandas das partes interessadas: esta prática permite que a área de TIC possa identificar os padrões de atividade de negócio (PAN), conhecendo, assim, a forma como os seus clientes e partes interessadas utilizam e demandam os seus serviços de TIC. Uma vez mapeado,



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

esse padrão de demanda serve como insumo para o planejamento da capacidade de TIC que envolve, além dos recursos tecnológicos necessários à sustentação dos serviços de TIC providos pela área de TIC, os processos e capacidades, tanto de gestão, quanto de governança de TIC.

- Práticas organizacionais de gestão de portfólio de projetos de TIC: a prática de gestão de portfólio de TIC provê aos responsáveis pela governança de TIC, uma visão, tanto das ações de TIC que estão sendo empreendidas, quanto das demandas solicitadas pelas áreas finalísticas que, ainda não foram priorizadas. A análise do portfólio em relação à capacidade atual de TIC, permite que ações para assegurar a existência de recursos suficientes ao atendimento das necessidades (atuais e futuras) da organização possam ser empreendidas.
- Práticas organizacionais de gestão de pessoas por competências: gerenciar a força de trabalho de TIC existente na organização de acordo com as suas competências e habilidades permite uma melhor alocação de recursos de acordo com as competências necessárias para cada atividade.

g) Dicas para implementação:

1. Definir e institucionalizar um processo de gestão da capacidade de TIC, que tenha como objetivo a manutenção contínua de um Plano de Capacidade, que leve em consideração os gaps existentes entre a capacidade atual de TIC e as necessidades (atuais e futuras) das partes interessadas. Esse Plano deve prever ações para a eliminação dos gaps de capacidade identificados;
2. Definir e institucionalizar um processo de gestão de demanda, que tenha como objetivo a identificação dos padrões de atividade de negócio (PAN);
3. Avaliar continuamente o contexto interno e externo a área de TIC, bem como as necessidades das partes envolvidas, com vistas a definir arranjos de governança e gestão de TIC coerentes ao contexto no qual a organização está inserida.

h) Produtos e artefatos relacionados:

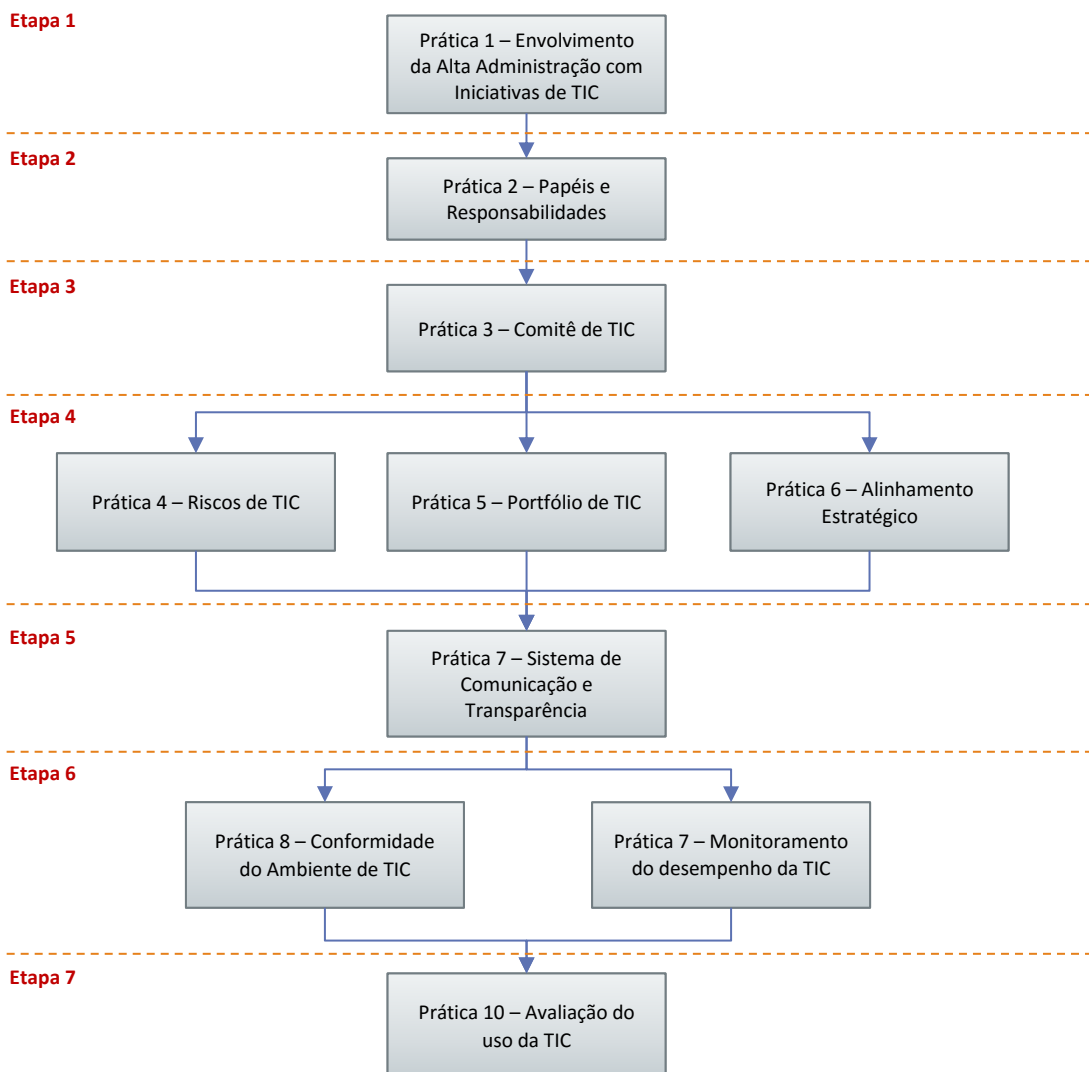
- Plano de Capacidade de TIC; e
- Relatórios de avaliação de uso da TIC.



## 4 COMO IMPLANTAR O MODELO

Durante o processo de elaboração e implementação das ações relacionadas à Governança de TIC, deve ser levado em consideração o nível de maturidade da Governança de TIC no TJPR, e também as práticas de gestão de projetos executadas na organização.

A seguir é apresentado uma proposta de sequência para a implementação das práticas descritas no item 3 deste documento.



Mapa sugerido para a implementação das Práticas de Governança de TIC.

Fonte: idealizado pelo SISP (2015)





Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

## 5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Em linhas gerais, para que a Governança de TIC seja implantada com sucesso no TJPR e que suas ações sejam desenvolvidas plenamente, os seguintes fatores críticos de sucesso devem ser observados:

- Reestruturação do DTIC, que prevê a criação de uma equipe dedicada para as boas práticas de governança e gestão de projetos de TIC;
- Capacitação dos Gestores de TIC e colaboradores envolvidos no processo de implantação da Governança de TIC;
- Dimensionamento efetivo de colaboradores na equipe de Governança de TIC, proporcional a quantidade de projetos de TI no DTIC.
- Apoio e constante alinhamento estratégico dos Projetos de TIC com as diretrizes da organização.

## 6 CONCLUSÃO

Este documento foi baseado integralmente na documentação e boas práticas recomendadas pelo SISP, porém adaptado às condições, maturidade e ambição estratégica da equipe de Planejamento do DTIC no TJPR.



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

## 7 REFERÊNCIAS

SISP. GUIA DE GOVERNANÇA DE TIC DO SISP. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Brasília: MP, 2015. (<http://www.sisp.gov.br/govtic/wiki/Materiais>). Acessado em 01/06/2016.

SISP. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS DO SISP (MGPP-SISP). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Brasília: MP, 2013. (<http://www.sisp.gov.br/mgppsisp/wiki/Metodologia>). Acessado em 01/06/2016.

Resolução TJPR nº 138 de 23 de março de 2015 - Aprova o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná, para o sexênio 2015-2020.

Resolução CNJ nº 211 de 15 de novembro de 2015 - Institui a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD). (<http://cnj.jus.br/atos-normativos?documento=2227>). Acessado em 20/06/2016.

Resolução CNJ nº 182 de 17 de outubro de 2013 - Dispõe sobre diretrizes para as contratações de Solução de Tecnologia da Informação e Comunicação pelos órgãos submetidos ao controle administrativo e financeiro do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). (<http://cnj.jus.br/atos-normativos?documento=1874>). Acessado em 20/06/2016.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (PETIC 2015-2020). Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação. - Curitiba: TJPR, 2015.

PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (PDTIC 2016). Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação. - Curitiba: TJPR, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA PÚBLICA. Princípios para a Boa Governança Pública. São Paulo: IBGP, 2014.

AXELOS, ITIL v3. Information Technology Infrastructure Library. (<https://www.axelos.com/best-practice-solutions/itil/what-is-itil>). Acessado em 20/06/2013.

ISACA, COBIT 5. Modelo Corporativo para Governança e Gestão de TI da Organização. IT Governance Institute, 2012.



Estado do Paraná  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK – 5ª Edição. Newtown Square, PA: Project Management Institute Inc., 2012.

TCU. Referencial Básico de Governança Aplicável a órgãos e Entidades da Administração Pública. (<http://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca/entendendo-a-governanca/alinhamento-conceitual/>). Acessado em 20/06/2016.