

PLANO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO 2016-2019



José Alex Botelho de Oliva
Diretor-Presidente

Cleveland Sampaio Lofrano
Diretor

Antônio de Pauda de Deus Andrade
Diretor

Francisco José Adriano
Diretor

Celino Ferreira da Fonseca
Diretor

Marcelo Ribeiro de Souza Alberto
Superintendente

Daniel Bispo de Jesus
Gerente

Luiz Carlos Vendrame Jr.
Gerente

Claudinei Pires
Gerente

Wesley Alves Fontes
Encarregado

Roberto Liyudi Watanabe
Administrador

Diretoria de Operações Logísticas
Superintendência de Tecnologia da Informação
Supervisão de Estruturação de Soluções



PLANO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

2016-2019

SUMÁRIO

1. LISTA DE CONCEITOS	06
2. GLOSSÁRIO	08
3. APRESENTAÇÃO	09
▲ 3.1 Sobre o documento	09
▲ 3.2 Plano Estratégico X Plano Diretor	10
4. INTRODUÇÃO	11
▲ 4.1 Governança Corporativa de Tecnologia de Informação	11
▲ 4.2 O que é o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação	19
▲ 4.3 Abrangência	19
▲ 4.4 Vigência	20
▲ 4.5 Aprovação e Publicação	20
5. ESTRUTURA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	21
▲ 5.1 Antiga estrutura	21
● 5.1.1 GET	
● 5.1.2 GES	
▲ 5.2 Nova estrutura	23
● 5.2.1 Superintendência de Tecnologia da Informação (SUTIC)	
● 5.2.2 Ger. de Operação e Soluções de TI (GESTI)	
● 5.2.3 Ger. de Soluções de Sistemas (GESSI)	
● 5.2.4 Ger. de Construção Soluções de Infraestrutura (GESIN)	
● 5.2.5 Supervisão de Estruturação de Soluções (SESOL)	
● 5.2.6 Recursos Humanos de TIC	

6. ESTRATÉGIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	28
▲ 6.1 Por que Planejar	28
▲ 6.2 O papel da TI no Planejamento Estratégico	28
▲ 6.3 Planejamento Estratégico da SUTIC	29
▲ 6.4 Princípios	30
▲ 6.5 Metodologia aplicada	31
▲ 6.6 Plano Estratégico Corporativo	38
7. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA TIC	39
▲ 7.1 Missão da TIC	39
▲ 7.2 Visão da TIC	39
▲ 7.3 Valores da TIC	40
8. ANÁLISE AMBIENTAL	41
▲ 8.1 Cenários Externos à TIC	41
▲ 8.2 Cenários Internos à SUTIC	42
▲ 8.3 Análise de Riscos	43
▲ 8.4 Mapa Estratégico da TIC	45
9. INDICADORES, METAS E ALINHAMENTO AO PEI	46
10. PLANO DE COMUNICAÇÃO	73
11. CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
12. REFERÊNCIAS	76

1. LISTA DE CONCEITOS

Para uma maior compreensão do PETI, é oportuno conceituar, de forma explícita, os principais termos empregados nestes documentos:

Acordo de Nível de Serviço (ANS)

Acordo firmado entre a área de TI e seu cliente interno, que descreve o serviço de TI, suas metas de nível de serviço, além dos papéis e responsabilidades das partes envolvidas no acordo;

Análise Ambiental

Análise do Ambiente Externo à CODESP, que visa identificar as oportunidades e ameaças, e análise do Ambiente Interno, que identifica os pontos fortes e os fracos da Instituição para a Superintendência de TIC;

Catálogo de Serviços

Lista de todos os serviços de TI prestados aos usuários de informática do Porto de Santos e à população. O catálogo provê informações sobre os serviços de TI, tais como as condições e formas de utilização, as responsabilidades dos usuários, o desempenho esperado, dentre outras;

Gestão de Nível de Serviço (GNS)

Disciplina de gestão responsável pelo

processo gerencial de planejamento, controle e definição do acordo de nível de serviço;

Indicadores

Dados numéricos ou índices percentuais que medem o alcance das metas e permitem a mensuração do desempenho da TIC quanto à realização do que foi planejado;

Mapa Estratégico

Instrumento de comunicação da estratégia e apresentação gráfica das inter-relações entre os objetivos estratégicos em diversas perspectivas como: Pessoas, Aprendizado e Conhecimento; Processos Internos e Sociedade. As relações de causa e efeito estão representadas no mapa por meio de setas, de maneira que o alcance dos objetivos de uma perspectiva é tido como requisito para a consecução dos que estão acima e assim por diante; cima e assim por diante;

Meta

Resultado a ser atingido no futuro, composto de propósito, valor e prazo;

Objetivos Estratégicos

Resultados prospectados para o período de vigência do planejamento estratégico essenciais para o cumprimento da sua missão, definindo as metas e as iniciativas estratégicas;

Plano Estratégico de Tecnologia da Informação - PETI

Instrumento direcionador de políticas e procedimentos de TI, que explicita a contribuição da Superintendência de Tecnologia da Informação para o alcance das metas estratégicas da Companhia;

Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI

Junção do agrupamento das Demandas revistas para um determinado período, com o orçamento e a capacitação necessários para a concretização dessas Demandas;

Serviço de TI

Conjunto de funções técnicas desempenhadas pelo Departamento de Tecnologia da Informação, por seus servidores ou por seus sistemas, para atender às necessidades de negócio da CODESP;

Princípios

Balizamentos, assinalados inicialmente pela na norma ISO/IEC 38500:2008, para o processo decisório e para o comportamento do SUTIC no cumprimento de sua Missão. São eles:

Responsabilidade: os indivíduos e grupos na organização devem compreender e aceitar as suas responsabilidades no fornecimento e na procura de TI. Os indivíduos responsáveis por ações devem ter a autoridade para as desempenharem;

Estratégia: a estratégia de negócio da organização tem em conta as capacidades de TI atuais e futuras; O plano estratégico para a área de TI satisfazem as necessidades atuais e continuadas da estratégia de negócio da organização;

Aquisições: as aquisições de TI são feitas mediante justificativas válidas, com base e análise apropriada e continuada, com decisões claras e transparentes. Há um equilíbrio adequado entre os benefícios, oportunidades, custos e riscos, tanto no curto como no longo prazo;

Desempenho: a TI é adequada à finalidade de suporte da organização, à disponibilização de serviços e quanto aos níveis e qualidade dos serviços necessários para responder aos requisitos atuais e futuros do negócio;

Conformidade: a TI encontra-se em conformidade com a legislação e regulamentos aplicáveis. As políticas e as práticas estão claramente definidas, encontram-se implementadas e são aplicadas;

Comportamento Humano: as políticas, práticas e decisões na TI revelam respeito pelo comportamento humano, incluindo as necessidades atuais e a evolução das necessidades de todas as “pessoas no processo”.

2. GLOSSÁRIO

ANS

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

CAP

Conselho de Administração Portuária

CCCOM

Central de Controle de Comunicação do Porto

CENEP

Centro de Excelência Portuária

CGTI

Comitê de Gestão de TI

COBIT

Control Objectives for Information and Related Technology

CODESP

Companhia Docas do Estado de São Paulo

DILOG

Diretoria de Operações Logísticas

DIROP

Edifício Eng.º José Armando Pereira, Bairro do Paquetá

GES

Gerência de Suporte ao Usuário

GESIN

Gerência de Construção de Soluções de Infraestrutura

GESSI

Gerência de Soluções de Sistemas

GESTI

Gerência de Operação e Soluções de Tecnologia da Informação

GET

Gerência de Tecnologia da Informação

GNS

Gestão de Nível de Serviço

IN

Instrução Normativa

ITIL

Information Technology Infrastructure Library

ISO

International Organization for Standardization

LDO

Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA

Lei Orçamentária Anual

PA

Plano de ação

PDTI

Plano Diretor de Informática

PEC

Plano Estratégico Corporativo

PETI

Plano Estratégico de Tecnologia da Informação

QoS

Qualidade de serviço de comunicação, que garante a largura de banda aos seus destinatários

Recurso computacional

É tanto o acervo de informação quanto os equipamentos, materiais e programas que constituem a infraestrutura tecnológica de suporte automatizado ao ciclo de informação, que envolve as atividades de produção, coleta, tratamento, armazenamento e disseminação de informações

SEP

Secretaria Especial de Portos

SESOL

Supervisão de Estruturação de Soluções

SUTIC

Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação

SISP

Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação

SLTI

Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação

SO

Sistema Operacional

TCU

Tribunal de Contas da União

TI

Tecnologia da Informação

3. APRESENTAÇÃO

3.1 SOBRE O DOCUMENTO

O objetivo deste documento é apresentar de forma estruturada e de fácil acesso as diretrizes e os princípios que regem a Tecnologia da Informação - TI na Companhia Docas do Estado de São Paulo - CODESP. E, também, explicitar a estratégia de TI e seu alinhamento com o planejamento estratégico da Companhia (também conhecido como Plano Estratégico Corporativo - PEC ou Plano Estratégico Institucional - PEI), tendo como finalidade orientar o planejamento e o monitoramento de seus objetivos estratégicos e suas metas de maneira consolidar a importância estratégica da área de TI e garantir seu alinhamento às áreas finalísticas da Companhia. Desta forma, o presente Plano Estratégico de Tecnologia da Informação - PETI está assim organizado:

- Capítulo 4 - Introdução
- Capítulo 5 - Estrutura de TI
- Capítulo 6 - Estratégia de TI
- Capítulo 7 - Planejamento Estratégico para TI
- Capítulo 8 - Análise Ambiental
- Capítulo 9 - Indicadores, Metas e Alinhamento ao PEI
- Capítulo 10 - Plano de Comunicação

Este trabalho é fruto de um processo participativo de construção e foi elaborado por colaboradores da Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação - SUTIC em alinhamento com as diretrizes estratégicas da Companhia baseado na técnica de *Balanced Scorecard* - BSC em sua versão específica para TI (BSC - TI).

3.2 PLANO ESTRATÉGICO X PLANO DIRETOR

Em virtude do amadurecimento das práticas de governança e gestão de TI na CODESP, surgiu a necessidade de separação do conteúdo tático do estratégico, a fim de apresentar estas informações com uma abordagem simplificada.

Há uma clara distinção entre os diferentes níveis de gestão e seus respectivos instrumentos de planejamento como pode ser observado na figura 1. Sabe-se também que os assuntos trabalhados em nível estratégico tendem a ter um prazo de duração diferenciado, em geral mais longo, do que as ações táticas e operacionais, que são foco do Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI e Plano de Ação - PA.

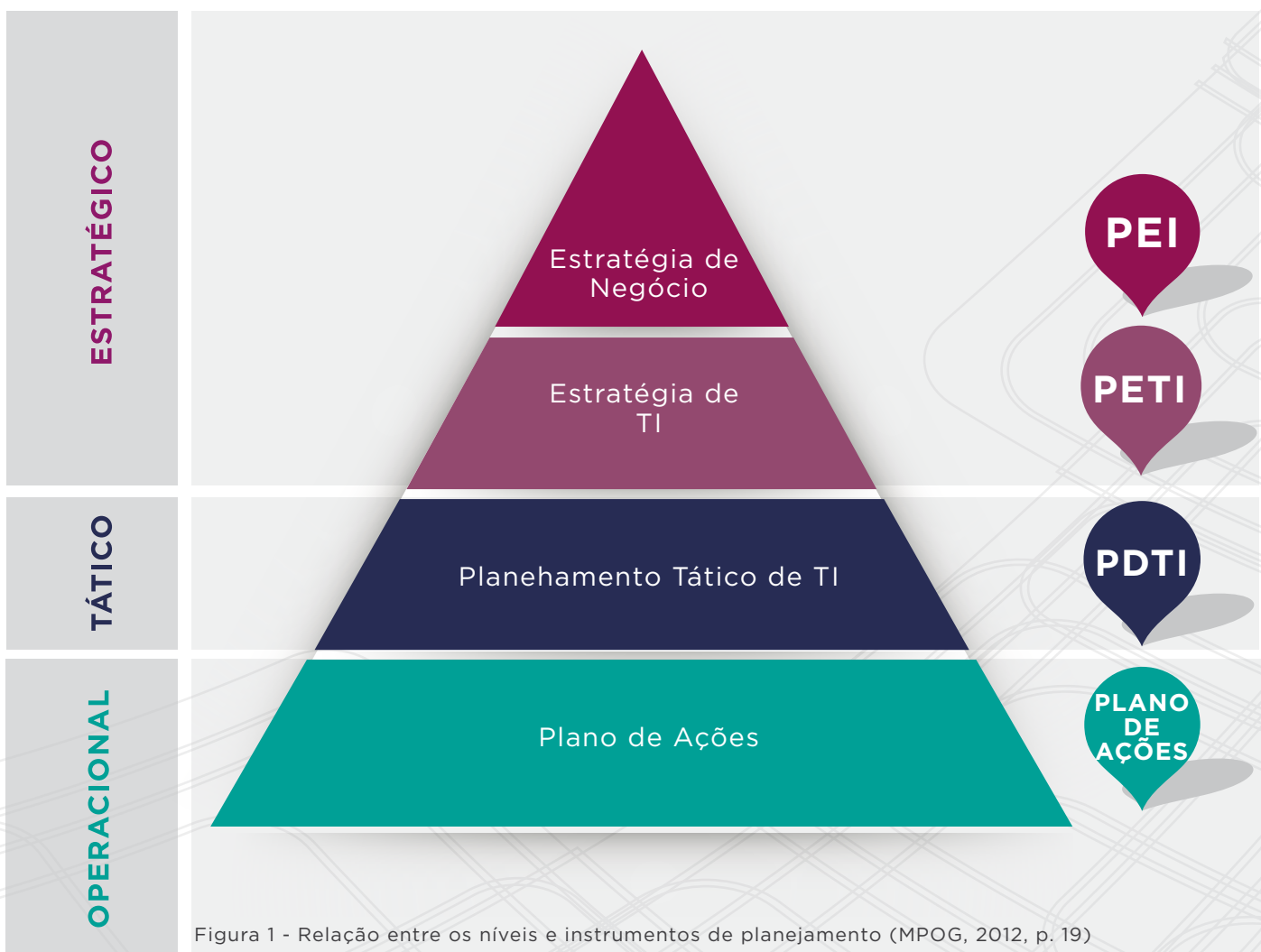


Figura 1 - Relação entre os níveis e instrumentos de planejamento (MPOG, 2012, p. 19)

4. INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, a TI está sendo cada vez mais valorizada nas decisões estratégicas das empresas, por ela contribuir na efetividade da realização das atividades de negócios.

A simples execução de um projeto se torna pouco quando da necessidade alinhamento estratégico de uma demanda frente a um investimento orçamentário. Traçar diretrizes se fazem necessárias para que não somente o corpo executivo saiba por onde guiar, mas para que toda a Companhia possa acompanhar e principalmente participar passo a passo deste caminho.

Não diferente disto, a CODESP vem aprimorando seus processos, em especial os de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC (objeto deste documento).

Seguindo aconselhamentos de Órgãos superiores da Administração Federal, como SISP, SLTI, SEP e TCU e em acordo com as recomendações de institutos de governança como COBIT, ITIL e ISO, os

quais determinam as melhores práticas para o desenvolvimento das atividades tecnológicas, este PETI visa elencar a estratégia a ser seguida pela SUTIC, durante o período de 2016-2019.

Fundamentado no Processo COBIT “PO1 - Definir Planejamento Estratégico de TI” e na Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 04/2010, de 12 de Novembro de 2010, este documento objetiva nortear a gestão de TI na CODESP, suportar as decisões realizadas pelo Comitê Gestor de Tecnologia da Informação - CGTI da CODESP, alinhando a TI com as áreas de negócios e objetivos estratégicos da Companhia.

Encontram-se detalhados os indicadores definidos para verificação periódica do desempenho das ações da SUTIC, no sentido de contribuir com os objetivos estratégicos, missão e visão de futuro da CODESP. Importante esclarecer que os respectivos projetos e ações que estão sendo e serão empreendidos pela SUTIC estão detalhados no documento PDTI da SUTIC/CODESP.

4.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A norma internacional de Governança Corporativa de TI, ISO/IEC-38.500 (2008, p.3), também conhecida como ABNT NBR ISO/IEC-38.500:2009, estabelece o seguinte conceito para Governança Corporativa de TI:

“Governança de TI é o sistema pelo qual a atual e a futura utilização da TI são dirigidas e controladas. Envolve avaliar e

orientar a utilização de TI para apoiar a organização e o acompanhamento deste uso para atingir metas. Inclui a estratégia e as políticas de utilização de TI dentro de uma organização”.

Esse conceito enfatiza a importância de se discutir o papel estratégico da TI no contexto corporativo e não de forma separada e isolada pelos dirigentes da TI.

Este é um modelo consagrado para governança de TI, que, apoiado nos processos de Governança de TI propostos pelo COBIT 5, formam a base para a Governança de TI na Codesp.

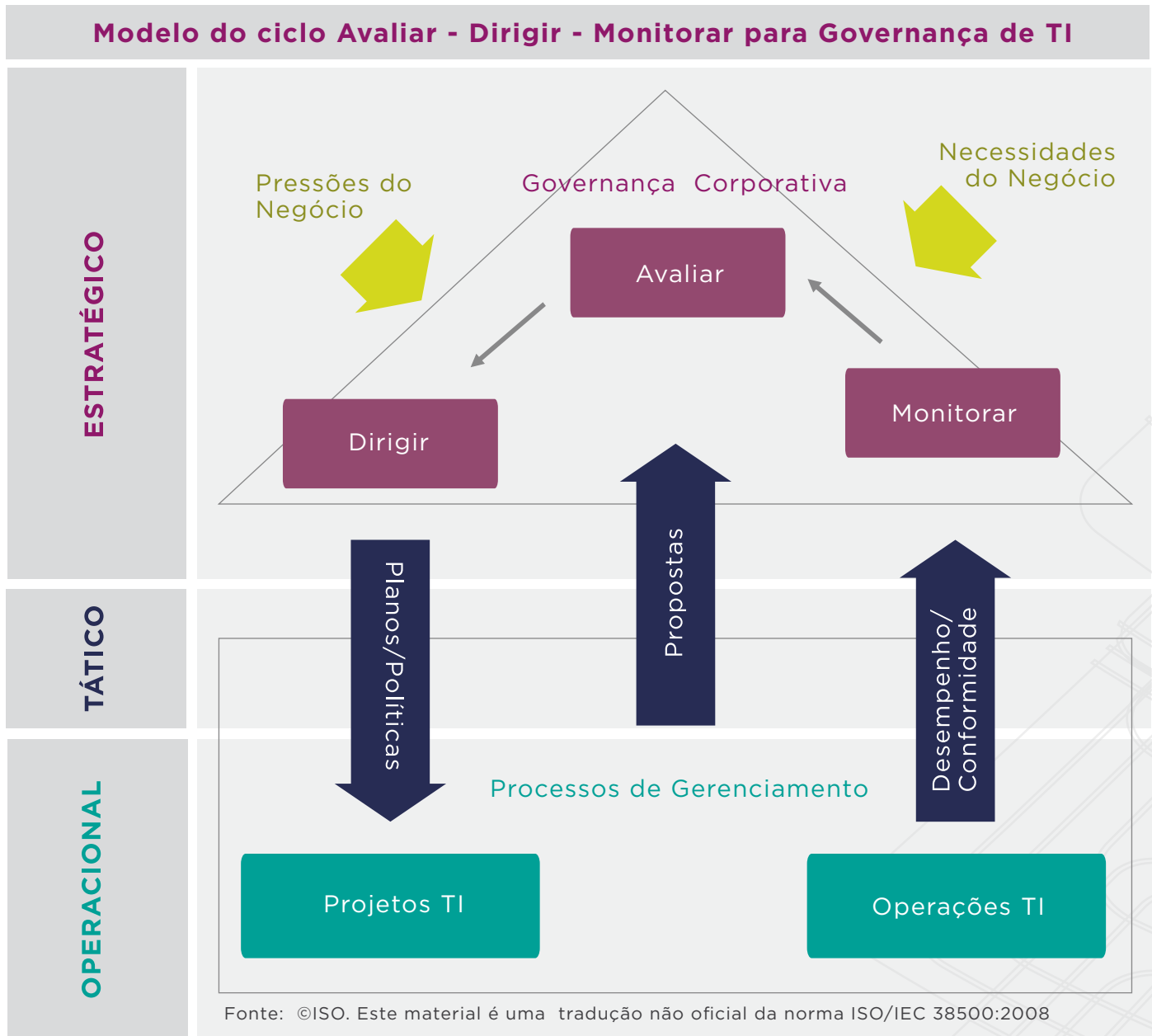


Figura 2 - Modelo de Governança de TI da Norma ISO/IEC-38500 (adaptado e traduzido)

Desta forma, a TI deve receber o direcionamento da **Alta Administração** da Companhia e do Comitê Estratégico de TI (ou CGTI) com base em seu planejamento estratégico, por meio de três principais tarefas:

- Avaliar o estado atual e uso futuro da TI;
- Direcionar a preparação e implementação de planos, normas, políticas com o uso de Portarias Normativas para garantir que o uso da TI dê suporte ao alcance dos objetivos estratégicos da Companhia; e,

- Monitorar a conformidade com as políticas e normas internas e externas e a execução dos planejamentos. Essas tarefas podem ser executadas seguindo os processos estabelecidos no framework COBIT 5, referência de boas práticas para TI, conhecidos como:

- ▲ EDM01 - Assegurar o Estabelecimento e Manutenção do Framework de Governança;
- ▲ EDM02 - Assegurar a Entrega de Benefícios;

▲ EDM03 - Assegurar a Otimização de Riscos;

▲ EDM04 - Assegurar a Otimização de Recursos; e,

▲ EDM05 - Assegurar a Transparência para as Partes Interessadas.

Esses processos devem ser aplicados conforme as prioridades e necessidades da Instituição, com uma implantação gradual durante a vigência deste PETI.

Uma breve análise foi realizada e constatou-se que todos os processos relacionados não possuem nível algum de maturidade. Dado o papel da governança, fragilidades em seus processos podem refletir negativamente no gerenciamento da TI da Companhia.

É importante considerar, portanto, o planejamento para que estes processos alcancem ao menos o nível 1 - executado, conforme proposta apresentada na figura abaixo.

	Nível 0 Incompleto	Nível 1 Executado	Nível 2 Gerenciado	Nível 3 Estabelecido	Nível 4 Previsível	Nível 5 Otimizado	Tempo
EDM01	◆	○					4 anos
EDM02	◆	○					4 anos
EDM03	◆	○					4 anos
EDM04	◆	○					4 anos
EDM05	◆	○					4 anos

Processo	Descrição	Produto de Trabalho
EDM01	Assegurar o Estabelecimento e manutenção do framework de Governança	Analisa e articula os requisitos para a governança corporativa de TI, coloca em prática e mantém estruturas, princípios, processos e práticas, com clareza de responsabilidades e autoridade para alcançar a missão, as metas e os objetivos da organização.
EDM02	Assegurar a Entrega de Benefícios	Otimiza a contribuição de valor para o negócio a partir dos processos de negócios, serviços e ativos de TI resultantes de investimentos realizados pela TI a custos aceitáveis.
EDM03	Assegurar a otimização de Riscos	Assegura que o apetite e tolerância a riscos da organização são compreendidos, articulados e comunicados e que o risco ao valor da organização relacionado ao uso de TI é identificado e controlado.
EDM04	Assegurar a otimização de Recursos	Assegura que as capacidades adequadas e suficientes relacionadas à TI (pessoas, processos e tecnologia) estão disponíveis para apoiar os objetivos da organização de forma eficaz a um custo ótimo.
EDM05	Assegurar a Transparência para as Partes interessadas	Assegura que a medição e relatórios de desempenho e conformidade da TI corporativa sejam transparentes para os <i>stakeholders</i> aprovarem as metas, métricas e as ações corretivas necessárias.

Tendo em vista a importância dos processos acima, é proposta uma alavancagem moderada no nível de maturidade “Nível 0 - Processo Incompleto” (o processo não está implementado ou não atinge seu objetivo. Nesse nível, há pouca ou nenhuma evidência de realização sistemática da finalidade do processo) para o “Nível 1 - Processo Realizado” (contemplando o atributo PA1.1 - Process Performance - Desempenho do Processo. O processo está implementa-

do e atinge seu objetivo). Este grau de alavancagem leva em consideração o momento de mudança pelo qual a CODESP passa, em como questões culturais que diminuem a velocidade de uma implantação deste tipo.

Quanto ao tempo estimado para se alcançar os níveis desejados, apesar do período ser basicamente o tempo deste plano estratégico, a situação de cada processo deve ser medida anualmente,

considerando ocorrer de forma gradual.

Um framework maduro de governança de TI deve ser baseado em três elementos: estruturas, processos e comunicação. A CODESP fez a reestruturação da sua área de TI, incorporando as atividades de Governança à nova superintendência, SUTIC. Além desta estrutura, em 2010 foi criado o CGTI, que atua ativamente na Governança de TI. Para atender as requisições do TCU, ainda será criado o Comitê Gestor de Segurança da Informação - CGSI. A comunicação trata de como os resultados desses processos e decisões serão monitorados, medidos e comunicados.

Neste quesito o PETI tem um papel fundamental ao estabelecer os objetivos estratégicos com indicadores que serão acompanhados pelo CGTI. A estratégia de comunicação prevista neste documento também se propõe a dar transparência das decisões, buscando mecanismos eficazes para alcançar todas as partes interessadas, conforme o nível de informação necessário para cada um.

Em sua versão mais nova, o framework COBIT 5 traz também uma série de princípios que norteiam a implantação dos processos e controles. Entre eles temos o princípio de separação da Governança e Gestão.

Apesar de serem conceitos distintos, eles também são correlatos e interdependentes. Isso fica claro nas definições deste guia sobre Governança e Gestão:

“Governança garante que as necessidades, condições e opções das partes interessadas são avaliadas para determinar um consensual balanceamento de objetivos de negócio a serem alcançados; estabelecendo direção através **da priorização e tomada de decisão; e monitorando** o desempenho e a **conformidade com os objetivos e a direção estabelecida”**. (grifo nosso)

“Gestão (ou gerenciamento) planeja, constrói, executa e monitora **atividades em alinhamento com a direção estabelecida pela Governança** para alcançar os objetivos do negócio” . (grifo nosso)

Governar a TI, ou seja, dar o devido direcionamento para as ações de TI, em sendo alvo de recomendações por parte de órgãos reguladores como o Tribunal

de Contas da União - TCU, que em seu mais recente o Acórdão (1.233/2012) relata:

“9.15. recomendar, com fundamento na Lei 8.443/1992, art. 43, inciso I, c/c RITCU, art. 250, inciso III, ao Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) que:

9.15.2. em atenção ao Decreto-Lei 200/1967, art. 6º, inciso I, e art. 7º, normatize a **obrigatoriedade** de que todos os entes sob sua jurisdição estabeleçam processo de **planejamento estratégico de TI**, observando as boas práticas sobre o tema, a exemplo do processo “PO1 - Planejamento Estratégico de TI” do Cobit 4.1, contemplando, pelo menos (subitem II.2):

9.15.2.1. **elaboração, com participação de representantes dos diversos setores da organização, de um documento que materialize o plano estratégico de TI**, contemplando, pelo menos:

9.15.2.1.1. **objetivos, indicadores e metas para a TI organizacional, sendo que os objetivos devem estar explicitamente alinhados aos objetivos de negócio constantes do plano estratégico institucional;**

9.15.2.1.2. **alocação de recursos (financeiros, humanos, materiais etc);**

9.15.2.1.3. **estratégia de terceirização;**

9.15.2.2. **aprovação, pela mais alta autoridade da organização, do plano restritos;**

9.15.2.5. **acompanhamento** periódico do alcance das metas estabelecidas, para correção de desvios;

9.15.2.6. **divulgação interna e externa do alcance das metas**, ou os motivos de não as ter alcançado;” (grifo nosso)

Em maio de 2010 foi realizado levantamento pelo Tribunal de Contas da União - TCU referente à situação de Governança de TI no âmbito da Administração Pública Federal, tendo como resultado o Acórdão 2.308/2010-Plenário.

De acordo com a metodologia aplicada, todas as empresas consultadas foram enquadradas em uma escala que seguia a seguinte pontuação: 0 a 0,39 - inicial;

0,4 a 0,59 - intermediária; 0,6 a 1,0 - aprimorado.

Conforme apresentado na tabela abaixo,

a CODESP apresentou índice suficiente apenas para a colocação no grupo Inicial de Governança, alcançando uma nota de 0,28.

iGovTI2010		
Nota	Capacidade	
0,28	Inicial	
Dimensões avaliadas	Nota	Capacidade
Liderança (D1)	0,29	Inicial
Estratégias e Planos (D2)	0,29	Inicial
Pessoas (D6)	0,25	Inicial
Processos (D7)	0,29	Inicial

O TCU repetiu o levantamento referente à situação de Governança de TI em agosto de 2012, e pôde-se observar um destaque para a verificação da participação da Alta Administração na governança Corporativa de TI com uma subseção específica “Liderança da Alta Administração”.

Em novembro de 2012 foram divulgados os

resultados do novo levantamento do TCU referente à situação de Governança de TI no âmbito da Administração Pública Federal, resultando no Acórdão 2.585/2012-Plenário.

Após análise e resposta do questionário, a Codesp foi enquadrada com um nível INICIAL, tendo alcançado apenas índice de Governança de TI igual a 0,37.

iGovTI2012		
Nota	Capacidade	
0,37	Inicial	
Dimensões avaliadas	Nota	Capacidade
Liderança (D1)	0,46	Intermediária
Estratégias e Planos (D2)	0,39	Inicial
Informação e Conhecimento (D3)	0,25	Inicial
Pessoas (D4)	0,32	Inicial
Processos (D5)	0,26	Inicial
Resultados (D9)	0,49	Intermediária

Este resultado apresenta uma situação de governança onde são nítida e essencial algumas definições básicas para isso. Indicadores disso são as classificações que a Codesp alcançou no resultado deste questionamento:

	Classificação Codesp	Quantidade de Participantes	Índice Codesp	Média Geral
Grup. Soc. Econ. Mista ou Emp. Pública	35 ^a	50	0,37	0,48
Segmento EXE-Dest	40 ^a	55	0,37	0,50
Geral	240 ^a	337	0,37	0,45

De acordo com o quadro acima, a Codesp ficou muito abaixo de todas as médias dos grupos aos quais participou se apresentando como parte dos 35% de empresas que estão no grupo INICIAL. Agravante desta qualificação uma diminuição na pontuação relacionada ao grupo de processos (decréscimo de 0,03 em relação ao apurado em 2010).

No mesmo período deste ano (2014), um novo questionário foi enviado pelo mesmo Órgão Controlador. Abaixo, são apresentados os resultados obtidos a partir do relatório enviado à Codesp.

iGovTI2014		
Nota	Nível de Capacidade*	
0,09	Inicial	
Dimensões avaliadas	Nota	Capacidade
Liderança (D1)	0,04	Inicial
Estratégias e Planos (D2)	0,13	Inicial
Informações (D3)	0,17	Inicial
Pessoas (D4)	0,12	Inicial
Processos (D5)	0,04	Inicial
Resultados (D6)	0,06	Inicial
Classificação 2014		
Grupo Companhia Docas	Segmento EXE-Dest	Geral
7 ^a (de 8)	62 ^a (de 63)	368 ^a (de 372)

*Observa-se que, no levantamento de 2014, foi incluído um novo nível de capacidade e foram alteradas as faixas de notas relativas a cada nível. Desse modo, é importante considerar que as notas entre 0,30 e 0,39, que se situavam no nível inicial em 2012, passaram a ser classificadas no nível básico em 2014. As notas entre 0,40 e 0,49 deixaram de ser consideradas nível intermediário, como ocorria em 2012, passando a ser classificadas no nível básico em 2014. Por fim, as notas entre 0,60 e 0,69 passaram a integrar o nível intermediário em 2014, embora fossem classificadas no nível aprimorado em 2012;

iGovTI2014-Média Geral		
Média de iGovTI 2014	Quantidade	Desvio Padrão
0,45	372	0,17

Figura 3 - Média Geral do iGovTI2014.

iGovTI2014 por tipo de organização			
Tipo de organização	Quantidade	Média de iGovTI2014	Desvio Padrão
Agência	11	0,52	0,07
Autorquia	27	0,47	0,16
Banco	6	0,70	0,11
Companhia de Energia	14	0,56	0,14
Companhia Docas	8	0,20	0,12

Figura 4 - Média Geral do iGovTI2014 por tipo de organização.

iGovTI2014 por segmento			
Segmento	Quantidade	Média de iGovTI2014	Desvio Padrão
EXE-Dest	63	0,51	0,22
EXE-Sisp	229	0,42	0,17
JUD	65	0,45	0,13
LEG	3	0,49	0,18
MPU	6	0,51	0,21
Terceiro Setor	6	0,40	0,18

Figura 5 - Média Geral do iGovTI2014 por segmento.

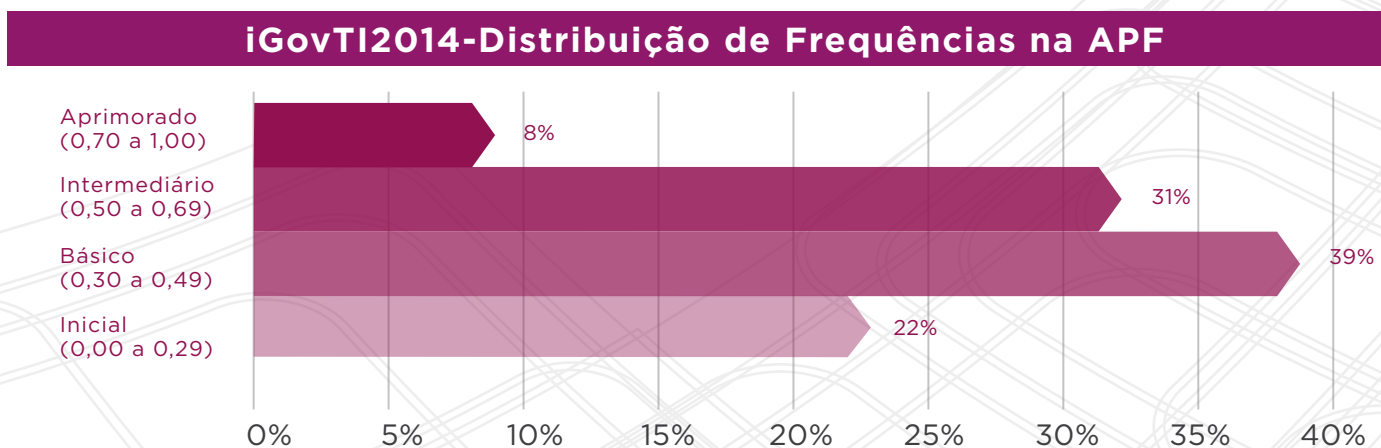


Figura 6 - Distribuição das organizações por estágios do iGovTI2014.

Cabe salientar que este índice é fruto de uma reanálise altamente criteriosa em toda a estrutura de TI, originada pela reestruturação de toda a área (hoje

SUTIC). Pontos como normativas criadas e não aprovadas, ou processo que não foram formalmente aprovados foram desconsiderados em sua existência.

4.2 O QUE É PLANO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

O PETI tem por objetivo assegurar que as metas e objetivos da TI estejam fortemente vinculados às metas e objetivos do negócio/estratégia da Instituição e, portanto, alinhado com seu Planejamento Estratégico Institucional - PEI.

Trata-se de um processo dinâmico e inte-

rativo para estruturar estratégica, tática e operacionalmente os sistemas de informação e a infraestrutura de TI, necessário para o atendimento às decisões, ações e respectivos processos da organização, considerado um instrumento indispensável para a tomada de decisão.

4.3 ABRANGÊNCIA

Este documento baseou-se em modelos de mercado, principalmente em documentos já adotados por entidades públicas, no PEI 2016-2019 e no PDTI 2016-2019.

Considerando todas as mudanças pelas quais a CODESP passa atualmente, não somente na área de planejamento estratégico, mas principalmente na área de TI, buscou-se uma adaptação da proposta a realidade da TI, as boas práticas do mer-

cado e o alinhamento com o Planejamento Estratégico ora definido pela Diretoria da empresa.

A abrangência deste planejamento estratégico alcança o Departamento de TI, suas diretrizes, princípios e estratégia.

Não faz parte do escopo deste Plano o detalhamento das ações de gestão de TI, alvo do PDTI corporativo.

4.4 VIGÊNCIA

O PETI terá um período de validade de 2016 a 2019, em alinhamento com o PEI, permitindo revisões anuais ou sempre que necessário, objetivando atingir suas metas.

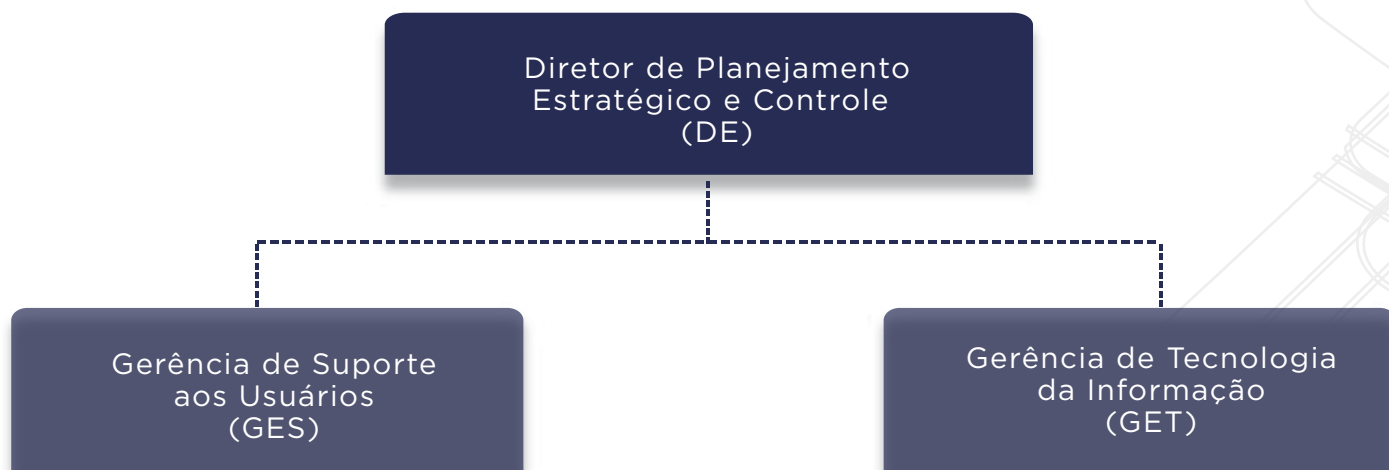
4.5 APROVAÇÃO E PUBLICAÇÃO

Este documento deve ser aprovado pela Diretoria Executiva da CODESP, e oficializado através de sua publicação interna na Companhia, estando alinhado à recomendação do Acórdão 1.233/2012 TCU. Deverá ser publicado conforme a estratégia de comunicação estabelecida ao fim deste documento.

5. ESTRUTURA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Pela impossibilidade de se obter todos os dados dos recursos humanos de TI, não foram incorporadas, ao PETI, as atribuições e qualificações de cada funcionário, verificando-se somente o quantitativo de cada gerência.

5.1 ANTIGA ESTRUTURA



5.1.1 GERÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - GET

O quadro funcional da GET era constituído pelos seguintes componentes:

- **Um Gerente de Tecnologia da Informação;**
- **Dez funcionários de Carreira**, sendo seis Analistas de Sistemas, um Administrador e três Técnicos Portuários, e;
- **Um Estagiário.**

Como as atividades exercidas dentro desta Gerência eram das mais variadas possíveis, passando de atribuições voltadas a programação até gerenciamento de infraestrutura, além dos conhecimentos em Governança de TI, designando uma ou mais tarefas para cada colaborador, porém nenhuma está formalizada e documentada, salvo o gerenciamento do acesso externo.

5.1.2 GERÊNCIA DE SUPORTE AOS USUÁRIOS - GES

O quadro funcional da GES era constituído pelos seguintes componentes:

- **Um Gerente de Suporte ao Usuário;**
- **Trinta e um Funcionários de Carreira**, sendo dezoito Analistas de Sistema e Treze Técnicos Portuários, e;
- **Dez Estagiários.**

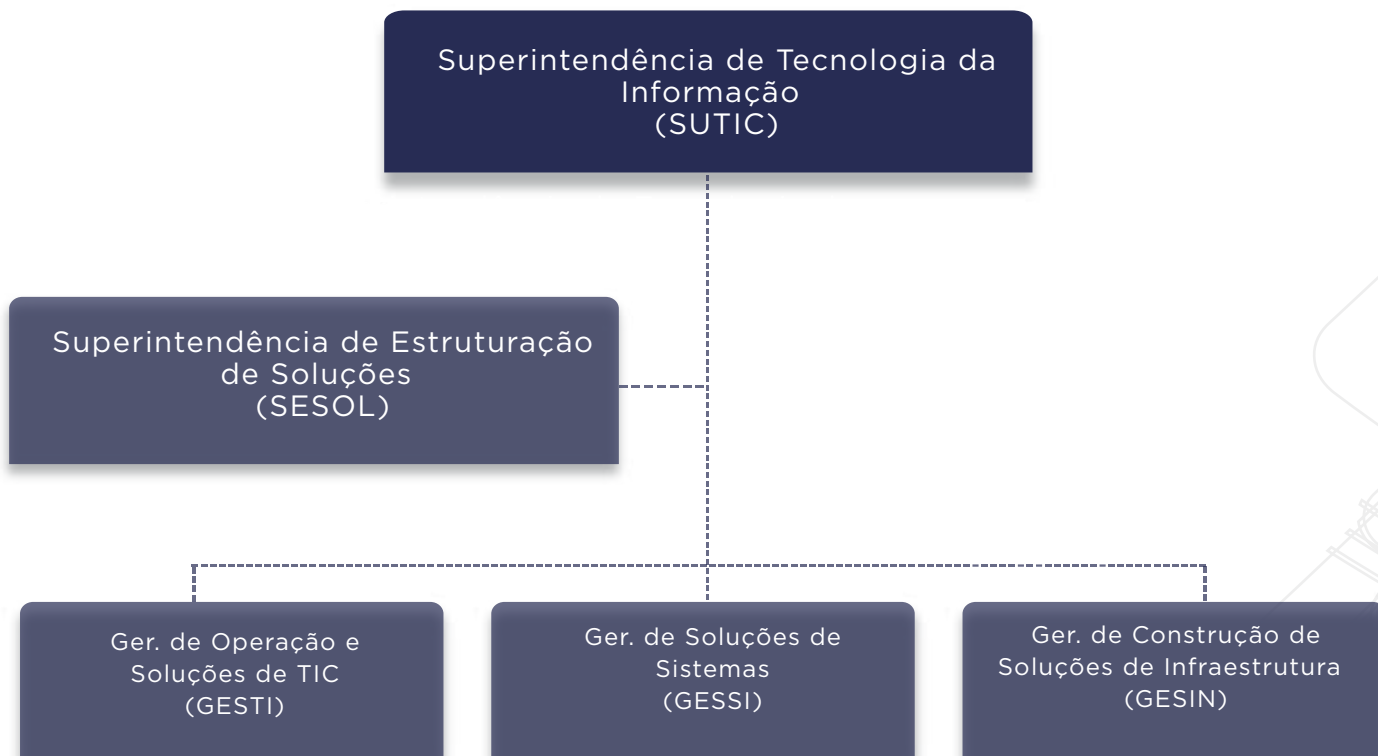
Para complementar o suporte dado por esta gerência, foi contratada uma empresa para realizar a manutenção dos equipamentos tecnológicos, disponibilizando-se para o atendimento de primeiro e segundo nível. A equipe é formada por três profissionais, os quais se dedicam para as seguintes atividades.

Suporte e Assessoria Técnica	
Atividade	Descrição
Manutenção de hardware	Verificação de problemas de hardware (fonte, memória, placa-mãe, processador e HD); Recomendação para substituição de peças (aquisição) ou desmobilização do equipamento; Instalação de peças de reposição.
Verificação e solução de problemas em microcomputadores.	Diagnóstico básico de problemas de comunicação do micro com outros componentes (impressora, rede, internet, etc.).
Instalação de Sistema Operacional, e aplicativos em microcomputadores.	Formatação do equipamento e instalação de sistema operacional e aplicativos como Office, antivírus, etc.

Tabela1 - Atividades de terceiros.

O contrato assinado, em 08/07/2009, para a execução destas atividades está em seu 5º aditivo de tempo, sendo necessária a avaliação da necessidade de continuidade da prestação de serviços de suporte e assessoria técnica.

5.2 NOVA ESTRUTURA



5.2.1 SUPERINTENDÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - SUTIC

A Superintendência de Tecnologia da Informação é um órgão técnico com função executiva e de assessoramento, apoiando o planejamento, comunicação e a gestão de TI, oferecendo soluções tecnológicas de excelência para que a CODESP cumpra a sua missão, a partir do gerenciamento de todos os processos, recursos e ações de TI. Foram atribuídas a este órgão as seguintes responsabilidades:

- Organizar, elaborar e propor políticas e programas da área de tecnologia

da informação e comunicação, e coordenação do planejamento, implementação, monitoramento e melhoria contínua das ações de TI.

- Estabelecer e formular estratégias e padrões relacionados com a administração dos recursos de TI, disponibilizando informações gerenciais a fim de que seja suporte ao processo decisório da Companhia;

- Propor e manter o Plano Diretor de Tecnologia da Informação;

- Organizar, dirigir, controlar e avaliar os Serviços de Segurança da Informação e Riscos de TI;
- Criar, analisar e controlar indicadores relacionados com a área de Tecnologia da Informação;
- Definir e regulamentar, juntamente com áreas responsáveis, a execução das normas e procedimentos de acesso

e uso de serviços de tecnologia, das atividades de gestão da infraestrutura de rede corporativa, dos serviços de suporte técnico das redes locais e remotas, da política de segurança e plano de contingência, e atendimento via suporte técnico aos usuários;

- Exercer outras atividades que lhe forem atribuídas pela Diretoria.



5.2.2 GERÊNCIA DE OPERAÇÃO E SOLUÇÕES DE TI (GESTI)

Gerência responsável por centralizar, endereçar e monitorar o atendimento de todos os chamados demandados para área, zelando ao máximo pela não interrupção do funcionamento das soluções de TIC, administrando, também, as mudanças nos ambientes de TIC, Help desk e suporte aos usuários finais das soluções de TIC. As suas principais atividades são:

- Resolução de chamados nível 1.

- Responsável pela manutenção de desktops/impressoras;

- Receber, encaminhar e monitorar, os incidentes técnicos para a área responsável pela solução;

- Exercer outras atividades que lhe forem atribuídas pela Diretoria e Superintendência.



5.2.3 GERÊNCIA DE SOLUÇÕES DE SISTEMAS (GESSI)

Responsável pela implantação e manutenção de soluções já adotadas pela Companhia e dos novos sistemas, tais como: sistemas desenvolvidos internamente, REP, Supervia Eletrônica de Dados, Porto Sem Papel, PORTOLOG - SGTC, INFRAPORT, VTMS, Sistema Eletrônico de Controle de Acesso e Monitoramento (SECAM), SAP, dentre outros. Outras atividades exercidas são:

- Gestão dos contratos dos Aplicativos;
- Garantir a disponibilidade dos sistemas e elaborar relatórios gerenciais mensais ou sempre que solicitado;
- Gestão da equipe interna e terceirizada de forma a suportar o atendimento de segundo nível;

- Pesquisar, analisar e aprovar novas tecnologias (incluindo novas arquiteturas) para o desenvolvimento de sistemas bem como estabelecimento de padrões para o desenvolvimento de sistemas através de metodologia adequada;

- Realizar análise de requisitos aprofundada a fim de embasar tecnicamente aquisições e/ ou desenvolvimento de sistemas;

- Realizar atendimento de 2º nível para resolução de problemas relacionados aos sistemas de informação da CODESP;

- Direcionar e monitorar soluções relacionadas com SAP - SOLMAN;

- Exercer outras atividades que lhe forem atribuídas pela Diretoria e Superintendência.



5.2.4 GERÊNCIA DE CONSTRUÇÃO DE SOLUÇÕES DE INFRAESTRUTURA (GESIN)

Gerência responsável por administrar e monitorar, físico e logicamente, o ambiente operacional de TIC na CODESP, datacenter, servidores, serviços - inclusive Banco de Dados -, desktops, relógios de ponto, impressoras, todos os equipamentos acessórios, mantendo estreita comunicação com todos os setores de infraestrutura. Sendo encarregado, também, por administrar e monitorar equipamentos de comunicação de dados, seja ela interna ou externa da Companhia. Constituída das seguintes atividades:

- Elaborar relatórios gerenciais mensais ou sempre que solicitado referente ao desempenho da infraestrutura de TI;
- Fornecer e gerenciar o ciclo de vida de todo o hardware usado pela Companhia, incluindo desktops, notebooks, impressoras, servidores, storages (sistemas de armazenamento) e outros;
- Fornecer softwares básicos, incluindo sistemas operacionais, bancos de dados, web-services, soluções para rede de dados e segurança de TIC, etc;
- Administrar todo o sistema de comunicação de dados, voz e imagem, lógica e fisicamente, entre todas as sedes CODESP, bem como analisar, planejar e propor novas tecnologias e padrões de comunicação, tendo em vista o melhor custo/benefício para a Companhia;
- Administrar os datacenters, incluindo a estrutura física e lógica, sendo as atividades relacionadas aos servidores: instalação de programas e sistemas; instalação, criação e gestão do banco de dados; virtualização; gerenciamento de DHCP, DNS e Active Directory; gerenciamento da estrutura de arquivos e pastas, com controle de acesso e permissões por setores e usuários; procedimento de backups e restauração em fitas DAT e outras;
- Gerenciar o fornecimento da Internet (banda larga), através de controle das políticas de segurança do firewall, velocidade de banda, qualidade de serviço (QoS), criação de contas de VPN e administração dos roteadores de borda;
- Gerenciar as contas de e-mails do domínio Porto de Santos;
- Administrar tudo o que se relacionar com segurança, utilizar ferramentas específicas (antivírus, antispyswares, etc), controle de acesso, como servidores, roteadores, antenas, switches, entre outros;
- Administrar todos os Relógios Eletrônicos de Ponto, incluindo instalação, manutenção e gerenciamento;
- Ser responsável pela estruturação, manutenção e delegação de autorizações do ambiente Basis do sistema ERP SAP e SOLMAN;
- Fornecer as especificações técnicas para elaboração de projetos básicos afetos ao monitoramento de infraestrutura, bem como sugerir novas soluções, e;
- Exercer outras atividades que lhe forem atribuídas pela Diretoria e Superintendência.



5.2.5 SUPERVISÃO DE ESTRUTURAÇÃO DE SOLUÇÕES (SESOL)

Estrutura responsável por receber novas demandas, internas e externas endereçadas a área de TI, visando atender todas as necessidades de soluções estratégicas de TIC, com foco na inovação da área de TI da CODESP.

Esta área também poderá gerar demandas, principalmente da área de governança quando assim se fizer necessário. Seguem descritivos de responsabilidades desta área:

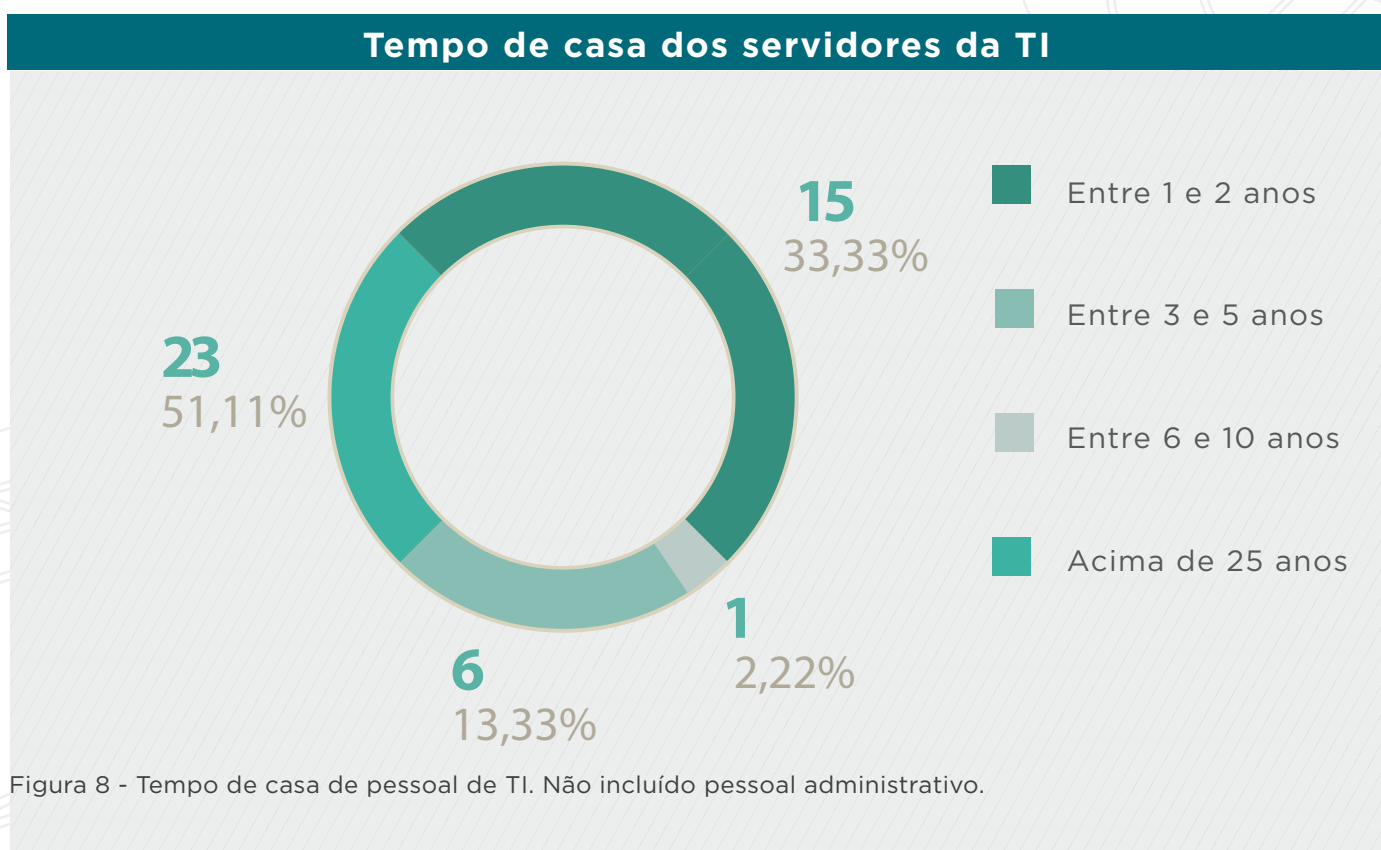
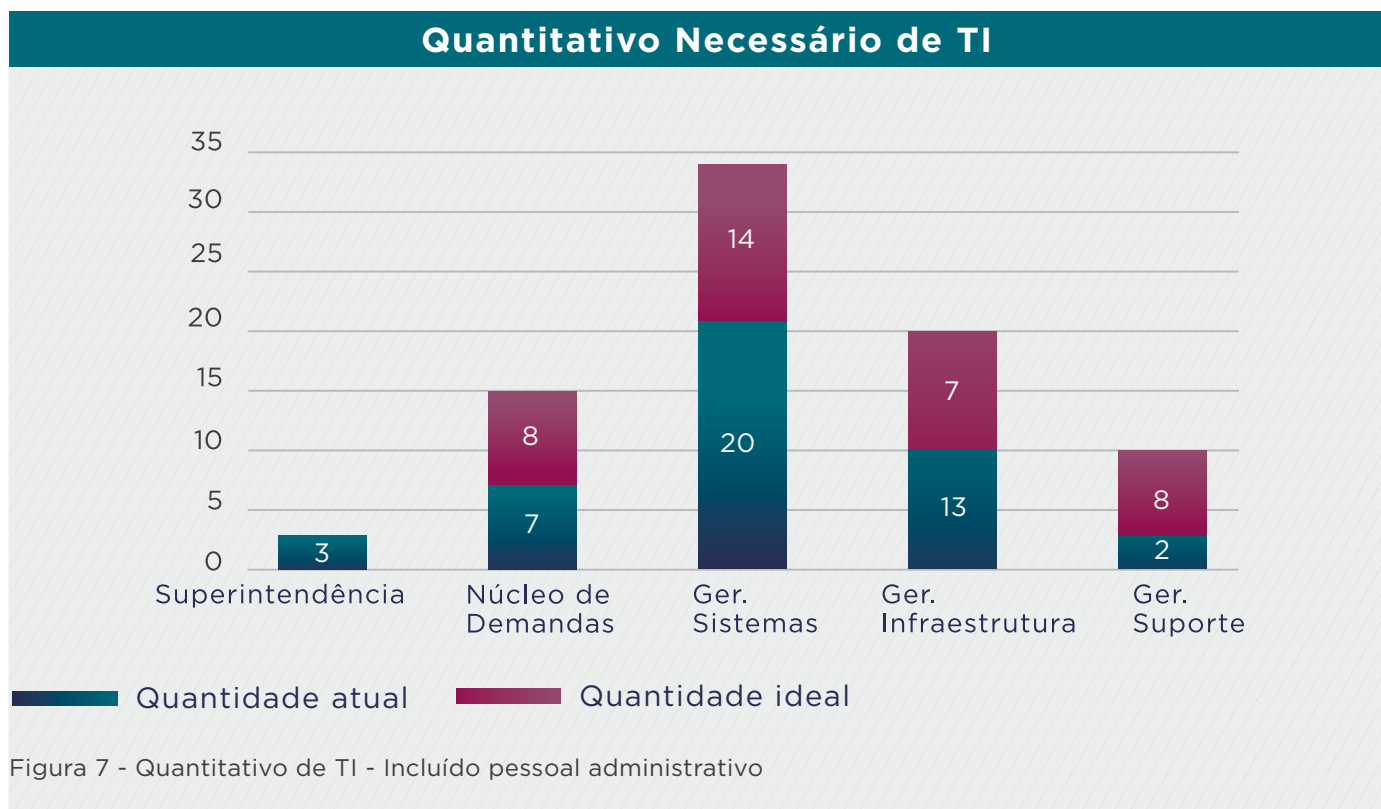
- Identificar oportunidades de aplicação de tecnologia da informação para otimização dos trabalhos da CODESP e do Porto de Santos;
- Realizar não somente o estudo de viabilidade das demandas de TI, mas também com toda a análise de necessidades que estas novas demandas, tanto internas quanto externas, necessitarão para a sua execução;
- Alocar, de acordo com a necessidade, um corpo de funcionários a fim que desenvolvam todo o plano de projeto durante o planejamento da demanda e conseqüentemente, caso este seja aprovado, um corpo funcional para sua fiscalização, até o momento que este entrar como um processo contínuo da área de TI da CODESP, momento em que a demanda é distribuída para sua área final (sistema, infra e suporte);
- Desenvolver planos de treinamentos e de gestão de mudança quando houver a finalização da implementação de uma demanda para sua área final;
- Desenvolver demandas de governança de TI, alinhadas ao planejamento

estratégico corporativo e ao planejamento de TI;

- Planejar e coordenar as atividades de governança de TI (Plano Estratégico de Tecnologia da Informação - PETI, Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI, Política de segurança da informação - PSI, orçamento de TI, capital humano de TI, processos e políticas de TI);
- Suportar a superintendência quanto a planos de auditoria (interna ou externa) de TI, através de resposta a estes órgãos de controle;
- Planejar e coordenar o Escritório de projetos de TI institucional;
- Planejar e coordenar as aquisições de TI institucionais;
- Planejar e coordenar o Escritório de mapeamento de processos institucional;
- Planejar e coordenar o programa de capacitação profissional em TI;
- Apoiar na implantação de novas áreas estratégicas de TI;
- Coordenar os comitês de projetos, segurança da informação e de aquisições de TI.
- Responsável pelas aquisições de TIC da Companhia.
- Exercer outras atividades que lhe forem atribuídas pela Diretoria e pela Superintendência.

5.2.6 RECURSOS HUMANOS DE TIC

Com essa modificação na estrutura da TI da CODESP, os funcionários alocados nas antigas gerências (GES e GET) foram destinados, conforme suas atribuições anteriores, para as novas gerências (GESIN, GESSI e GESTI) e superintendência (SUTIC). A figura abaixo mostra a quantidade de funcionários atual e a necessária para a execução otimizada das atividades estabelecidas por cada gerência. Em sequência, o tempo de casa dos funcionários técnicos de TI.



6. ESTRATÉGIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

6.1 PORQUE PLANEJAR

“O território é mais importante que o mapa. Entretanto, sem o mapa, você vai andar a esmo.”

(Autor desconhecido).

A eficácia de uma organização baseia-se na qualidade e eficiência de seus serviços, os quais, por sua vez, dependem do correto alinhamento da estratégia de TI em relação à estratégia de negócio para se obter o sucesso esperado.

Para planejar e gerenciar estrategicamente, é necessário estabelecer as métricas corretas e objetivas para mensuração de seus serviços.

Objetivos do Planejamento Estratégico da TI (PETI):

- Buscar vantagens competitivas a partir dos Sistemas de Informação;
- Alinhar os Sistemas de Informação com as necessidades do negócio;
- Aumentar o nível de satisfação dos usuários;
- Observar os conceitos da boa governança de TI e a norma vigente;
- Prover transparência e alinhamento estratégico com o negócio;
- Controlar custos e investimentos em TI; e
- Planejar as ações em curto, médio e longo prazo.

6.2 O PAPEL DA TI NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A TI evoluiu de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel estratégico dentro da organização. A visão da TI como função estratégica competitiva tem sido discutida e enfatizada, pois não só sustenta as operações de negócio existentes, mas também permite que se viabilizem novas estratégias institucionais.

De acordo com HENDERSON & VENKATRAMAN (1993), a falta de habilidade

das empresas em obter retornos consideráveis dos investimentos em TI se deve (ainda que não totalmente) à falta de coordenação e de alinhamento entre as estratégias de negócio e de TI. Este ajuste entre as estratégias de negócio, de TI e as estruturas internas da empresa, considerando o seu posicionamento e sua atuação no mercado, não é um evento isolado ou simples de ser obtido, mas um processo dinâmico e contínuo ao longo do tempo.

6.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SUTIC

A elaboração do PETI da SUTIC foi realizada em fases, iniciando com a definição dos princípios e diretrizes fundamentais para a elaboração do pensamento estratégico, missão, visão e valores, análise do ambiente interno e externo com o auxílio da técnica SWOT e por fim a definição de metas e indicadores utilizando a metodologia do Balanced Scorecard (BSC) adaptada à realidade do CODESP.

Esta metodologia baseia-se completamente em um posicionamento estratégico da CODESP, apresentado através de seu Balanced Scorecard (BSC) institucional. Este plano apresenta as pers-

pectivas necessárias para o monitoramento e a medição do desempenho desta organização como um todo.

A seguir, estudos sob diferentes referenciais no mercado e Órgãos Públicos apresentaram como ótima solução de planejamento o Balanced Scorecard de TI, ferramenta que possibilita mapear as contribuições necessárias para que haja melhoria dos resultados, pois define um conjunto de objetivos que lhes dará suporte ao alcance dos objetivos da CODESP em total alinhamento de negócio da organização e estabelecendo metas e indicadores para o acompanhamento da evolução do plano.



Figura 9 - Processo de criação plano estratégico de TI.

6.4 PRINCÍPIOS

Seguindo a ISO/IEC 38500:2008, a Superintendência de Tecnologia da Informação adotou princípios que seguem também a visão, missão e valores da CODESP. Estes constituem base para o estabelecimento das diretrizes para a TI deste órgão, com seus desdobramentos, como adiante:

Responsabilidade

o É de propriedade da TI todo e qualquer dispositivo computacional, bem como de comunicação (troca de voz - fixa e móvel, dados e imagens). Entretanto, é de inteira responsabilidade de seu utilizador a guarda e conservação básica do equipamento.

o É de responsabilidade da Superintendência de TIC salvaguarda de arquivos e aplicativos que estejam nos servidores da CODESP. Entretanto, é de inteira responsabilidade do usuário a guarda e segurança de arquivos e informações que estejam nas computadores e/ou dispositivos de usuários, como por exemplo celulares e notebooks.

o Toda e qualquer demanda, seja ela nova requisição ou incidente, deve ser encaminhada, monitorada e acompanhada através de um ponto único de contato com o usuário, seja ele de nível operacional, gerencial ou executivo.

o Toda e qualquer nova demanda de serviços e suporte a TI deve ser alinhada à estratégia da CODESP e acompanhada e aprovada pelo solicitante do início ao fim.

Estratégia

o Sistemas estratégicos da atividade-fim da CODESP: Serão desenvolvidos internamente de acordo com as necessidades de negócio da CODESP;

o Processos, normas, soluções de negócio críticas/estratégicas são o foco da TI da CODESP e seu planejamento não será objeto de terceirização.

o Outros sistemas estratégicos: Serão desenvolvidos internamente somente quando não forem identificadas soluções alternativas (gratuitas ou pagas). Customizações em soluções gratuitas poderão ocorrer, caso sejam tecnicamente viáveis;

o Demais sistemas: A SUTIC buscará, prioritariamente, soluções alternativas (gratuitas ou pagas). Caso seja identificada solução gratuita, customizações serão evitadas e somente ocorrerão se forem poucas e tecnicamente viáveis.

o Reusar antes de comprar ou desenvolver. Buscar soluções prontas e de rápida disponibilização, priorizando a utilizando de software livre. O princípio de reusar deve ser aplicado não somente para sistemas, mas para qualquer situação de TI onde seja viável tecnologicamente e financeiramente.

o Adoção de Software Livre: Conforme recomendações do Governo Federal, nos casos em que a sua adoção implica redução de custos, sem perda da qualidade do serviço prestado;

o Renovação do parque computacional por meio da aquisição periódica e do estabelecimento de tempo máximo de uso dos equipamentos de TI de infraestrutura e de usuários finais;

o Gestão de Nível de Serviço: Por este princípio, o PDTI é o instrumento pelo qual, mediante aprovação do CGTI, serviços são incluídos, alterados ou excluídos do Catálogo de Serviços de TI, para serem prestados aos usuários da Instituição;

Aquisições

o Orientar para que todas as aquisições sejam alinhadas à estratégia do CODESP tornando claro o benefício a ser alcançado para a Instituição;

Desempenho

o Estabelecer indicadores para aferir o desempenho daqueles serviços que constam no catálogo e verificar o cumprimento dos ANS;

Conformidade

o Redigir e editar normas e regulamentos para reger os serviços de TI, para sigam não somente a legislação de aconselhamento de Órgãos reguladores, mas também as melhores práticas de mercado.

Comportamento Humano

o A TI depende diretamente da qualificação dos servidores sendo necessário manter profissionais capacitados e atualizados nas tecnologias atuais e emergentes (fomentar capacitação);

o Por enxergar seus colaboradores como parte vital de seus processos de negócios, é imprescindível que seja trabalhada a retenção de talentos e melhoria da qualidade do ambiente de trabalho.

o Estabelecer e aplicar o ciclo de vida do conhecimento com auxílio de ferramentas e técnicas em alinhamento com a estratégia institucional.

6.5 METODOLOGIA APLICADA

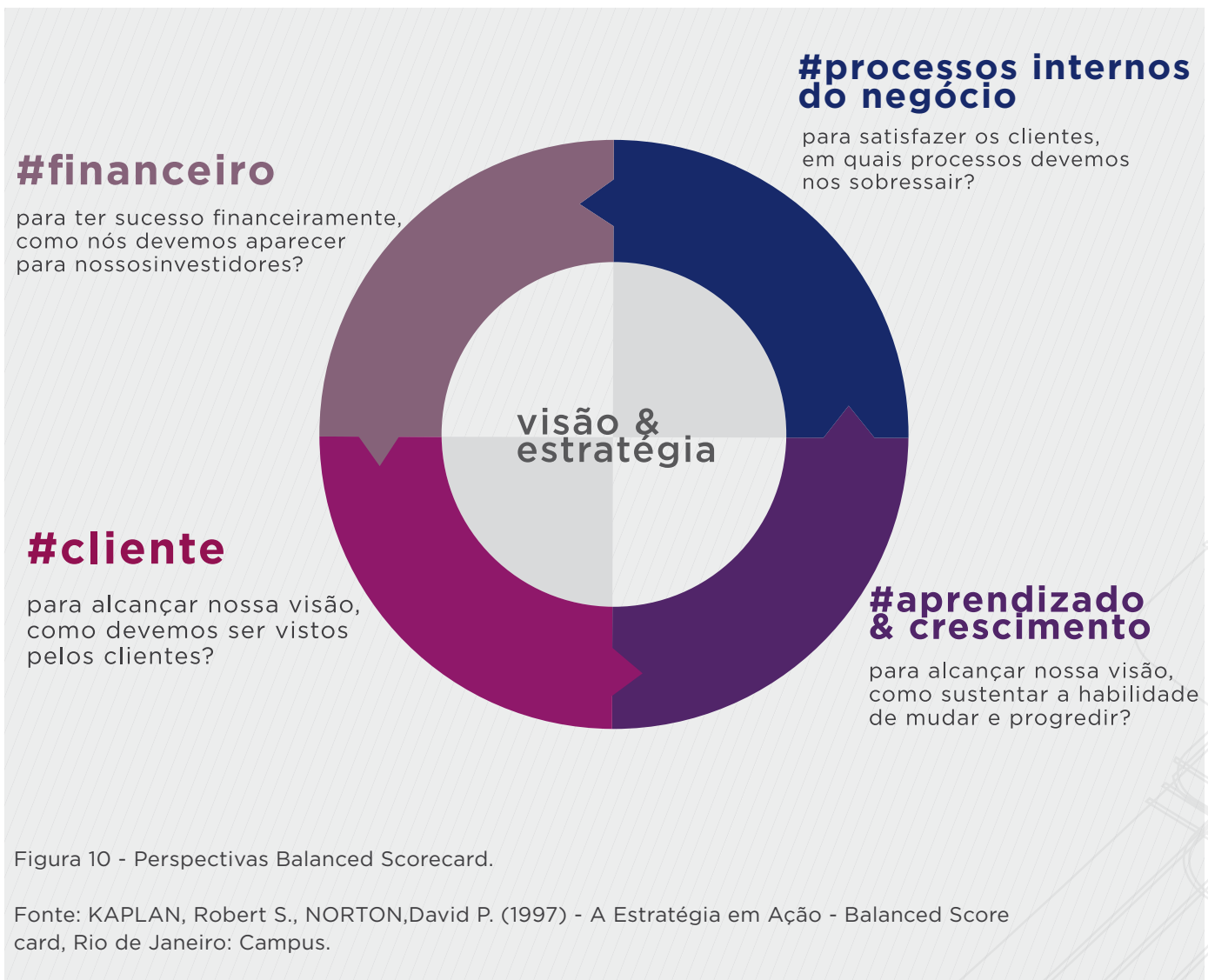
Norteados pelos modelos de Planejamento Estratégico de TI de Órgãos Federais e do Planejamento Estratégico Corporativo da CODESP, este Planejamento Estratégico de TI também se utilizou dos conceitos do Balanced Scorecard - BSC, uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Kaplan & Norton, em 1992.

Apresentado inicialmente como um modelo de avaliação voltado para empresas, sua aplicação em empresas proporcionou um desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

Diversas são as instituições que se utilizam desta ferramenta desde a sua criação, sejam elas do setor público ou privado por todo o mundo e foi considerada pela revista Harvard Business Review como uma das práticas de

gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos anos.

Segundo Kaplan e Norton, o Balanced Scorecard é uma técnica que visa à integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma instituição, desde os financeiros/administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização, ou seja, desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas. Desta forma o modelo traduz a missão e a estratégia de uma instituição em objetivos e medidas tangíveis. Estas medidas representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos (voltados para clientes) e as medidas internas dos processos críticos de negócios (como a inovação, o aprendizado e o crescimento).



Os requisitos para definição desses indicadores tratam dos processos de um modelo da administração de serviços e busca da maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas (financeira, cliente, processos internos e aprendizado/crescimento). Estes formam um conjunto coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores inter-relacionados, gerando um fluxo ou diagrama de causa e efeito que se inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento e termina na perspectiva financeira, conforme acima.

Entretanto, o modelo BSC de Kaplan e Norton para as empresas de maneira geral não apresentava nenhum modelo que demonstrasse total alinhamento entre as necessidades estratégicas na organização e

as ações essenciais de TI para a sua consecução.

Diversos são os modelos utilizados para o citado alinhamento. Todos eles, porém, com a preocupação de alinhar TI e negócios e com a característica comum de se basearem na utilização de indicadores que deverão ser sistematicamente reavaliados para aferição dos resultados obtidos e definição de metas que permitam a melhoria contínua dos processos. Os modelos COBIT e ITIL, os quais serão descritos abaixo, muito em voga na maioria das empresas do mercado, atualmente constituem o suporte do Modelo de Governança de TI que a SUTIC está empreendendo para assegurar os seus processos internos a partir de práticas bem fundamentadas e que possam ser monitoradas periodicamente tendo em vista o alcance da

excelência.

Control Objectives for Information and Related Technology - COBIT desenvolvido pela *Information Systems Audit and Control Association* - ISACA é um padrão para gerenciamento que também integra práticas de TI aos requerimentos do negócio. Distribui os processos de TI em quatro dimensões ou domínios - Planejamento e Organização, Aquisição e Implantação, Entrega e Suporte e Monitoramento - definindo para cada processo, seus objetivos, indicadores de resultado e desempenho e fatores críticos para o sucesso na implantação. O ponto forte desse modelo, que nasceu pela necessidade de auditoria em procedimentos, é **prover mecanismos que facilitam medir e controlar processos de TI.**

O modelo *Information Technology Infrastructure Library* - ITIL tem maior foco em questões relacionadas à infraestrutura, operação e produção de TI. Este modelo foi desenvolvido para o Governo do Reino Unido pelo *Computing and Telecommunications Agency* - CCTA e descreve as melhores práticas de TI para um conjunto de cerca de 10 processos que tratam do Suporte a Serviços (foco na excelência operacional das atividades diárias de TI e satisfação do cliente) e Entrega de Serviços (relacionados ao planejamento e melhora de serviços). Tais processos, ao serem implantados de maneira integrada, garan-

tem a execução das atividades de TI de uma forma mais disciplinada, controlada e ágil, aumentando a produtividade e possibilitando muitas vezes a redução dos custos com a eliminação de tarefas redundantes.

O próprio *Balanced Scorecard Corporativo* - BSC-C, modelo consagrado para planejamento e controle empresarial desenvolvido por Kaplan e Norton, já tem sido aplicado à Tecnologia da Informação. Desde 2006 o BSC-TI proposto por Win Van Grembergen, Universidade de Antuérpia, Bélgica, derivado e adaptado do BSC original, utiliza conceitos similares com o intuito de aperfeiçoar a contribuição da TI para a consecução das metas corporativas. O relacionamento entre o BSC-C (corporativo) e o BSC-TI está ilustrado na figura ao lado.

O BSC-TI propõe que a área e processos de TI sejam avaliados sobre quatro diferentes perspectivas. As três primeiras são as de “orientação para o usuário”, “excelência operacional” e “orientação para o futuro” que tratam respectivamente com o nível de satisfação do usuário, a eficiência e efetividade dos processos de TI e o planejamento de ações para futuras demandas.

A última, “contribuição para o negócio”, é o elo entre os planejamentos da empresa e da área de TI e permitirá a identificação mais clara do real valor da utilização de tecnologia para organização e dos benefícios resultantes de investimentos efetuados.

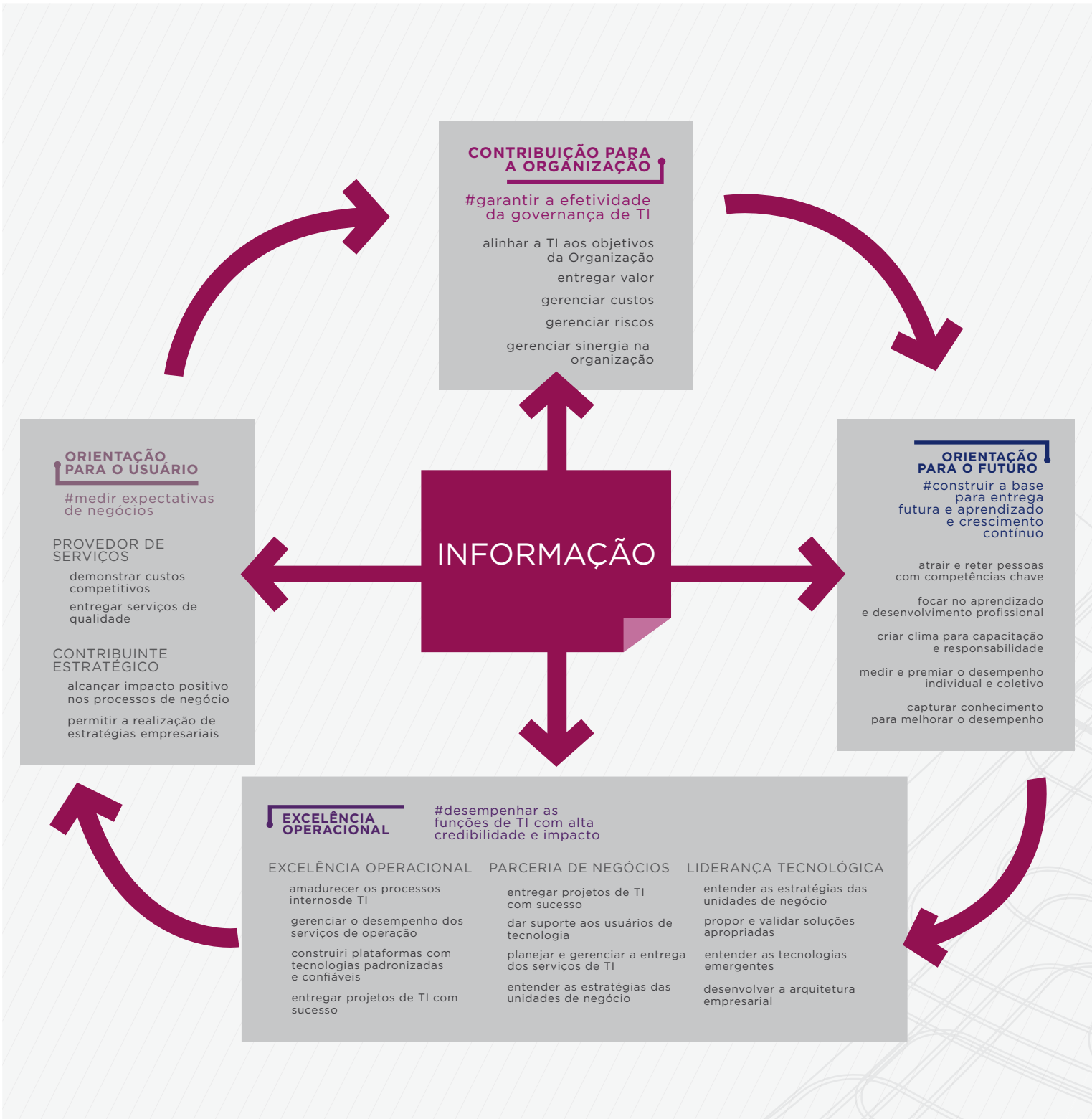
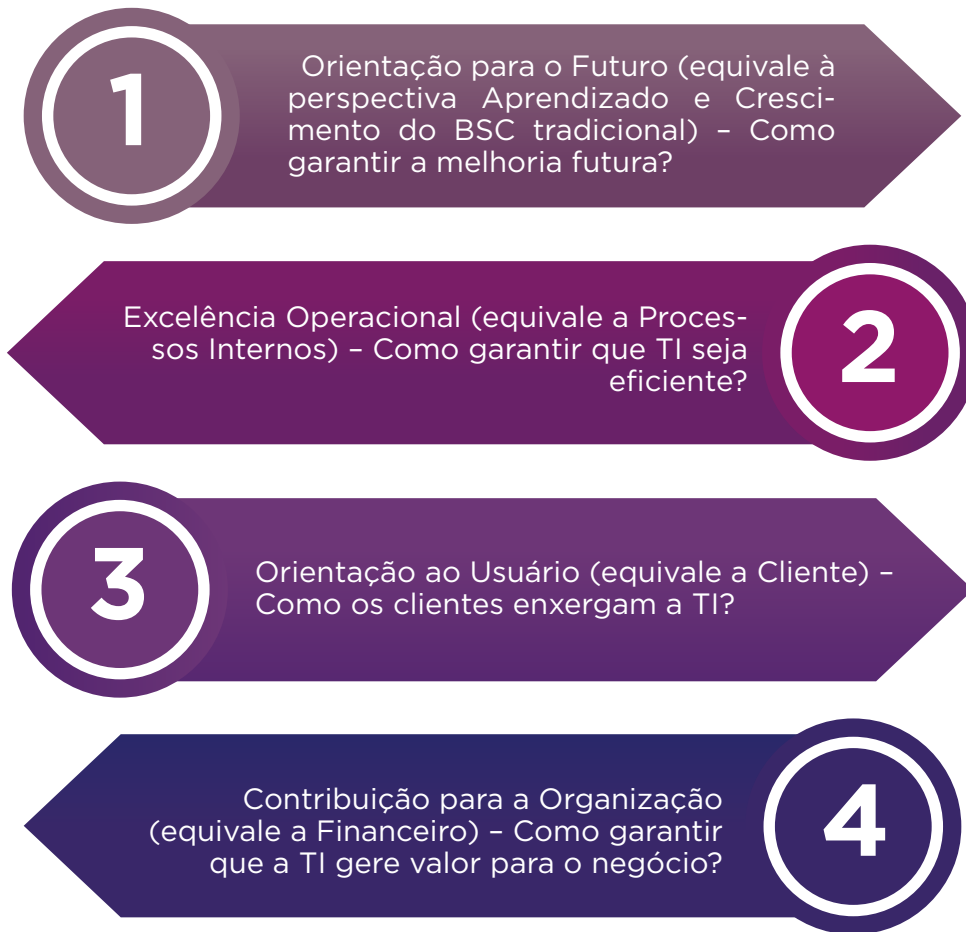


Figura 11 - Balanced Scorecard para Tecnologia da Informação.

Fonte: Adaptação Van Grembergen, W. (2000). The balanced scorecard and IT governance. Information Systems Control Journal.

Portanto, no BSC-TI estão descritas as perspectivas alinhadas com o BSC tradicional (figura 0 seguintes):



O BSC-TI possui então perspectivas, missão e estratégias definidas especificamente de acordo com a natureza dos serviços atinentes a TI, tornando assim mais claros os desdobramentos estratégicos nas ações de TI, conforme se pode verificar no exemplo dos quadros seguintes:

Orientação para o Futuro

Como a TI está posicionada para alcançar as necessidades do futuro?

Descrição

Desenvolver capacidades e oportunidades de inovação para atender a desafios do futuro.

Estratégia

- Capacitação e treinamento do pessoal de TI.
- Especialização do pessoal de TI no negócio.
- Pesquisa em tecnologias emergentes.
- Expertise no portfólio de aplicações.

Quadro 1 - Orientação para o futuro.

Fonte: Adaptação Van Grembergen, W. (2000) The balanced scorecard and IT governance. Information Systems Control Journal.

Excelência operacional

Quão efetivos e eficientes são os processos de TI?

Descrição

Ofertar serviços e aplicações de TI efetivas e eficientes, dentro de prazos e custos gerenciados, com nível de acordo de serviços.

Estratégia

- Desenvolvimento de sistemas efetivos e eficientes
- Operação da TI eficiente e efetiva
- Excelência em processos de TI

Quadro 2 - Excelência Operacional.

Fonte: Adaptação Van Grembergen, W. (2000) The balanced scorecard and IT governance. Information Systems Control Journal.

Orientação para o usuário

Como os usuários veem o departamento de TI?

Descrição

Ser o fornecedor preferencial de tecnologia e sistemas de informação.

Estratégia

- Fornecedor preferencial de aplicações
- Desempenho do nível de serviço
- Parceria com os usuários
- Satisfação do usuário

Quadro 3 - Orientação para o usuário.

Fonte: Adaptação Van Grembergen, W. (2000) . The balanced scorecard and IT governance. Information Systems Control Journal.

Contribuição para a organização

Como a gerência vê o departamento de TI?

Descrição

Obter uma contribuição razoável à organização com os investimentos em TI.

Estratégia

- Controle de despesas de TI
- Valores para a organização a partir dos projetos de TI
- Prover novas frentes de serviços

Quadro 4 - Contribuição para a Organização.

Fonte: Adaptação Van Grembergen, W. (2000) . The balanced scorecard and IT governance. Information Systems Control Journal.

A avaliação da TI se dará através das métricas e dos indicadores, representando cada perspectiva. Como qualquer avaliação, devem ser altamente definidas e periódicas e é interessante também que tais métricas tenham sempre um espelho de causa e efeito, ou seja, para um determinado valor de indicador deve haver outro recíproco que lhe seja a causa ou efeito, de forma a se balancear o efeito de um no outro e assim focar os esforços naquelas ações que efetivamente impactam nos resultados esperados. A figura seguinte representa um exemplo, para fins didáticos, desta ideia:

SE

A expertise dos técnicos de TI é melhorada
(Orientação para o futuro)

ENTÃO

Isso pode resultar numa melhor qualidade dos sistemas desenvolvidos
(Excelência operacional)

ENTÃO

Isso deve atender melhor as expectativas dos usuários
(Orientação para o usuário)

ENTÃO

Isso deve aumentar o suporte aos processos do negócio
(Contribuição para a organização)

6.6 PLANO ESTRATÉGICO CORPORATIVO

A CODESP nos últimos anos vem aprimorando seus modelos estratégicos e principalmente seu processo de planejamento junto aos objetivos corporativos. Não é diferente que sua área de Tecnologia da Informação estabeleça também novos padrões e processos cada vez mais alinhados os nortes propostos pelo seu corpo executivo.

Nesse aspecto, o planejamento estratégico apresenta-se com especial relevância, pois possibilita a definição prévia dos objetivos a serem alcançados, otimização dos recursos, e principalmente a

avaliação dos resultados obtidos, permitindo que usuários tanto internos e externos controlem a qualidade e efetividade dos serviços prestados pela Instituição. Nesta linha, o planejamento viabiliza a análise de um aspecto que ganha particular importância nos dias atuais e que deve sempre nortear as nossas ações, seja como administradores, seja como indivíduos: a sustentabilidade.

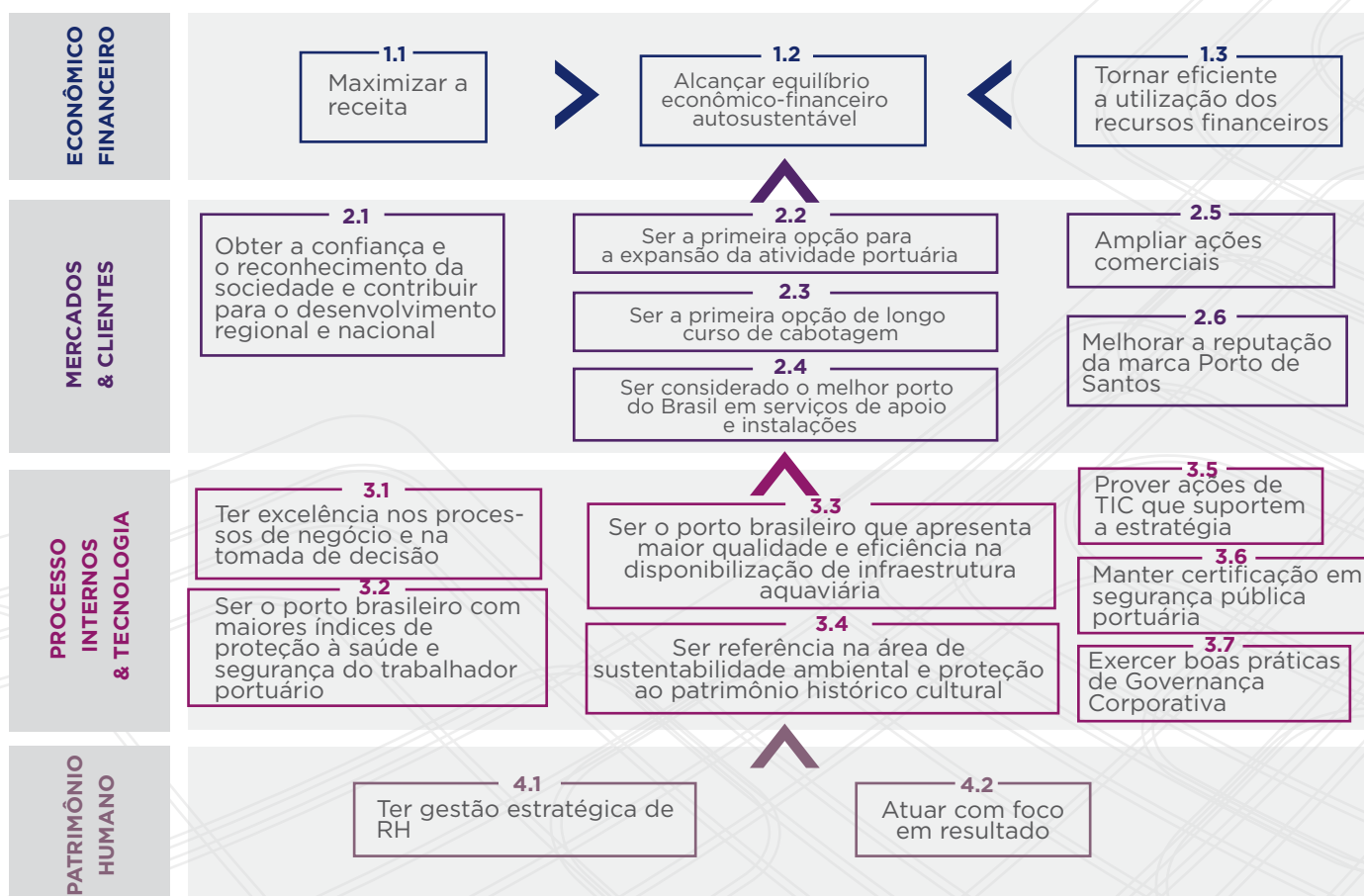
Um dos resultados desse trabalho foi a elaboração do Mapa Estratégico da CODESP para o período de 2016 a 2019, representado a seguir:

MISSÃO

Desenvolver, administrar e fiscalizar o Porto de Santo, oferecendo serviços e infraestrutura eficientes aos armadores, arrendatários e operadores portuários, bem como apoiar o poder público, o comércio e o desenvolvimento econômico com responsabilidade sócio ambiental.

VISÃO

Ser o Hub Port do Atlântico Sul, tornando-se referência socioeconômica, ambiental e na qualidade dos serviços prestado.



7. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA TIC

7.1 MISSÃO DA TIC

A missão expressa a razão de ser da SUTIC e expressa seu objetivo maior de ação em termos de serviços e clientes.

“

Prover soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação alinhadas aos objetivos estratégicos institucionais, visando à modernização, agilidade e efetividade do Porto de Santos à sociedade.

”

7.2 VISÃO DA TIC

A visão de futuro expressa a situação desejada para a SUTIC e seu contexto de atuação em longo prazo.

“

Consolidar-se como uma unidade estratégica e ser capaz de atender com efetividade às expectativas institucionais, provendo soluções tecnológicas inovadoras que possibilitem à CODESP o alcance da sua missão e ser referência entre as autoridades portuárias.

”

7.3 VALORES DA TIC

Os valores explicitam as crenças e convicções que orientam o comportamento das pessoas e que devem ser defendidas pela Companhia, permeando todas as suas atividades e relações.

Os valores definidos para a SUTIC são:

AUTODESENVOLVIMENTO

Assumir a responsabilidade de desenvolver-se continuamente, de forma a contribuir para o seu crescimento pessoal e profissional, bem como para o desempenho organizacional

COMPROMETIMENTO

Atuar com dedicação, empenho e envolvimento em suas atividades.

COOPERAÇÃO

Trabalhar em equipe, compartilhando responsabilidades e resultados.

ÉTICA

Agir com honestidade e integridade em todas as suas ações e relações.

ORGULHO INSTITUCIONAL

Sentir-se orgulhoso de fazer parte do grupo corporativo.

PRESTEZA E QUALIDADE

Apresentar resultados dentro do esperado e acima da qualidade proposta

PROBIDADE

Honrar os deveres com honestidade e rigor as funções públicas

TRANSPARÊNCIA

Atuar em suas tarefas de modo que haja visibilidade plena e total de tarefas pelo usuário

8. ANÁLISE AMBIENTAL

A análise ambiental consiste em entender e avaliar o ambiente em que a empresa está situada, apontando fatores dos cenários que influenciam no exercício das atividades da CODESP.

Cenários são os ambientes onde uma organização, ou parte de uma organização, está inserida, e constituem um instrumento auxiliar do planejamento estratégico, a Análise SWOT. Eles estimulam o debate e a visão multilateral dos problemas, e ajudam a identificar os objetivos e as estratégias a serem adotadas para alcançar uma situação desejável. Os cenários se classificam como externos (ameaças e oportunidades existentes no meio de atuação da Superintendência) e internos (pontos fortes e fracos que a Superintendência possui e que contribuirão, favorável ou desfavoravelmente, na consecução dos objetivos).

8.1 CENÁRIOS EXTERNOS À TIC

A presente seção apresenta o resultado da análise ambiental externa, identificando os fatores externos que podem influenciar a execução das estratégias organizacionais.

Oportunidades

- Legislação / Normatização que apoia a modernização da TI Codesp;
- Integração com outros órgãos de Administração Pública;
- Apoio da alta administração na implantação de Governança de TI;
- Reconhecimento da necessidade de melhoria em TI por outros Órgãos;
- Maiores exigências de controle e governança por órgãos controladores;
- Disponibilidade de padrões e melhores práticas de governança de TI no mercado.
- Apoio governamental nos principais projetos.

Ameaças

- Perda de pessoal qualificado para o mercado externo ou desligamento;
- Ausência de mapeamento de processos de negócios da CODESP. O conhecimento é tácito;
- Usuário desconhece o papel e os serviços da SUTIC;
- Programação orçamentária sujeita a contingenciamento;
- Intercorrências de demandas;
- Aquisição e desenvolvimento independente de sistemas e serviços de TI pelos usuários;
- Possibilidade de chegada de Gestores externos sem conhecimento do negócio do Porto de Santos e tecnologia;
- Sucessivos cortes no plano de treinamento técnico de TI estabelecido;
- Falta de norma e orçamento para ações críticas de TI;
- Consumerização de alguns servidores da CODESP;
- Respostas às demandas do usuário lentas, desiguais e inadequadas;
- Mapeamento de serviços inexistente;
- Descontinuidade das interfaces eletrônicas com os demais órgãos e entidades;
- Falta de compromisso dos usuários na definição de requisitos e prioridades dos projetos.
- Não reconhecimento da importância e do papel estratégico da TI por uma parcela de dirigentes
- Processos lentos e burocráticos principalmente em aquisições.

8.2 CENÁRIOS INTERNOS À SUTIC

Esta seção descreve o resultado da análise ambiental interna da organização, identificando os fatores internos que oferecem suporte efetivo à execução das estratégias organizacionais e os fatores nos quais a organização apresenta carência.

Pontos Fortes

- Clima de trabalho;
- Qualificação técnica da equipe;
- Fácil acesso aos níveis superiores;
- Espírito criativo e inovador;
- Equipe da casa comprometida e conhecedora do negócio;
- Capacidade de resolver problemas emergenciais;
- Disposição para melhoria dos processos internos;
- Patrocínio da Presidência e Diretoria para fortalecimento dos processos internos;
- Acompanhamento da execução orçamentária;
- CGTI (Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação) - gestão compartilhada e planejamento participativo.
- Momento de mudanças estratégicas que a CODESP promove.

- Padrões insuficientes de documentação / metodologia / métrica / homologação de sistemas e serviços;
- Acompanhamento do planejamento operacional e estratégico incipiente;
- Inexistência de política formal de relacionamento com o usuário;
- Falta de regras de gestão claras (banco de horas, dispensas, compensações, etc.);
- Deficiência no marketing interno e externo;
- Deficiência na comunicação entre as áreas internas;
- Política informal de capacitação da equipe;
- Política informal de capacitação dos usuários;
- Processo formal para a gestão e acompanhamento orçamentário incipiente;
- Pouca eficácia na condução de reuniões;
- Desnívelamento técnico dos servidores;
- Falta de definição das interfaces internas entre as coordenadorias;
- Instalações prediais limitadas;
- Quadro de funcionários inadequado para a carreira técnica.
- Infraestrutura tecnológica;
- Equipe da TI tecnologicamente separada devido tempo entre concursos;
- Dificuldade de mudança de cultura pelas outras áreas;
- Dificuldades de realizar cursos e treinamentos em outra cidade/estado.
- Falta de uma arquitetura de TI padronizada e Institucionalizada.

8.3 ANÁLISE DE RISCOS

Esta seção visa identificar os riscos inerentes da não execução parcial ou total do PETI, com medidas preventivas, contingências e os responsáveis pela adoção dessas medidas.

Os riscos devem ser avaliados a cada novo projeto a ser implantado. As seguintes diretrizes deverão ser consideradas:

- **Prazo:** atrasos ou antecipação de prazos deverão ser considerados para adequar o cronograma do projeto, mitigando impactos que influenciem em disponibilidade, recursos financeiros, recursos humanos, etc.
- **Financeiros:** levantar e especificar exatamente as necessidades a serem contratadas a fim de evitar aditamentos contratuais que gerem custos ao projeto.
- **Jurídicos:** as leis podem ser um empecilho para a formalização de contrata-

ção, visto que poderá haver impugnações suspendendo todo o processo.

- **Especificação:** é a base para toda análise de risco, um projeto deve ser especificado detalhadamente a fim de evitar que o escopo e o objeto não atendam o que é necessário.
- **Contingência:** impactos que interfiram na disponibilidade de um serviço ou processo precisam de uma solução paliativa em paralelo.

A matriz a seguir procura apresentar um modelo para apontar os riscos reais, relevantes e prováveis, além de estabelecer medidas de prevenção e de contingência, que sejam possíveis e eficazes. Esta matriz deve ser desenvolvida na fase de planejamento, sendo gerenciada durante a execução do projeto, tentando evitar a ocorrência dos mesmos.

Risco	Prevenção	Contingência	Impacto	Resp.
Desalinhamento do PETI com o planejamento estratégico institucional (PEI).	Revisão e provação pelas áreas responsáveis pelo PEI. Atualizações no PEI devem ser comunicadas e refletidas no PETI.	Não há.	Não alcance das metas estabelecidas para os objetivos estratégicos. Baixa relevância dos objetivos planejados e consequentemente faltam de apoio adequado da TI à estratégia.	DE/ SUTIC
Falta de apoio e monitoramento dos objetivos estratégicos.	Alinhamento com o PEI. Comunicação adequada das responsabilidades e dados de monitoramento.	Revisão dos controles de monitoramento. Busca de patrocínio.	Não alcance das metas estabelecidas para os objetivos estratégicos.	DE/ SUTIC
Comunicação imprecisa, inconsistente ou temporalmente incorreta das estratégias de TI às partes interessadas.	Planejar e executar ações de comunicação conforme estratégia de comunicação do PETI. Criar controles e avaliações do PETI para o período.	Criar novas ações de comunicação.	Dificuldades na execução do PETI. Desalinhamento do PDTI com o PETI. Expectativas das partes interessadas frustradas.	DE/ SUTIC/ Demandas
Falta de recursos orçamentários para ações de TI.	Planejamento orçamentário adequado.	Redefinição de Prioridades alinhadas ao PEI.	Impossibilidade de alcançar determinadas metas que dependam de aquisições e contratações.	DE/ SUTIC/ Demandas
Aumento no número de vacâncias sem a rápida reposição do quadro de servidores.	Melhoria no plano de RH, visando melhores benefícios e outros atrativos para funcionários.	Remanejamento interno para minimizar o impacto, mantendo equilíbrio entre as áreas.	Redução da capacidade de execução do DTI. Aumento dos prazos das metas estabelecidas.	DE/SUTIC / GEH
Mudanças intempestivas na legislação	Não há.	Revisão do PEI, PETI e PDTI.	Reprogramação das prioridades, metas e até objetivos conforme o caso.	DE/ SUTIC

8.4 MAPA ESTRATÉGICO TIC

A seguir, o Mapa Estratégico de TIC da Codesp, elaborado durante o segundo semestre de 2014, relacionando os Objetivos Estratégicos de TIC conforme as vertentes apresentadas pelo BSC-TI.

MISSÃO

Apresentar soluções de TIC modernas e implementá-las com rapidez, eficácia e eficiência de forma que promovam o crescimento do Porto de Santos.

VISÃO DE FUTURO

Apresentar-se como unidade estratégica, totalmente estruturada e segura, que supere as expectativas de seus clientes internos e externos e que seja referência tecnológica no âmbito portuário brasileiro.



9. INDICADORES, METAS E ALINHAMENTO AO PEI

As metas representam os resultados a serem alcançados pela SUTIC para atingir os objetivos propostos. Elas permitem um melhor controle do desempenho, pois são observáveis, contêm prazos de execução e são quantificadas por meio de indicadores.

Os indicadores de desempenho descrevem o que será medido, contemplando as dimensões eficiência, eficácia ou efetividade.

As metas de desempenho estão alinhadas com aquelas almejadas pela CODESP até 2018, no sentido de que a

SUTIC esteja trabalhando e contribuindo com as ações estratégicas da CODESP e estão agrupadas de acordo com as perspectivas do modelo de BSC-TI adotado, iniciando-se por aquelas de nível mais interno, em seguida para interação com os clientes e finalmente na contribuição para a organização.

A permanência da manutenção de tais objetivos na composição do Plano visa ao seu alinhamento com o Plano Estratégico Institucional da CODESP 2016-2019, bem como a persistência do foco nas ações a serem desdobradas no Plano Diretor de TIC.

Perspectiva	Contribuição para a organização										
Objetivo Estratégico	Gerenciar riscos de contratações										
Descrição do Objetivo	Identificar e gerenciar os riscos associados às aquisições de produtos e serviços de maneira a garantir que a CODESP adquira insumos com a qualidade, preços e prazos planejados, minimizando as dificuldades de gestões posteriores dos contratos.										
Código	Indicador								Sigla		
CO.01	Contratações com riscos gerenciados								CRG		
Meta	Alcançar 90% de gerenciamento dos riscos nas contratações de produtos e serviços de TI até 2018										
	Planejado					Realizado					
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	
	0	20	40	65	90	0	0	0	0	0	
Resultados							Quem mede		Quando medir		
O que mede	Aderência das contratações de TI aos processos de planejamento						SESOL		Semestralmente		
Por que medir	Para assegurar que as contratações da SUTIC estão com os riscos corretamente gerenciados										
Como medir	(qtd de contratações com riscos previstos no planejamento) / (total de contratações realizadas)										
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo											
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes				Processos Internos e Tecnologia			Patrimônio Humano			
1.3 – Tornar eficiente a utilização dos recursos financeiros					3.1 - Garantir a excelência nos processos de negócio e na tomada de decisão 3.7 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa			4.3 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa			

Perspectiva	Contribuição para a organização										
Objetivo Estratégico	Fortalecer a imagem da TI perante a Companhia										
Descritivo do Objetivo	Apresentar a área de TIC como área estratégica e parceira de seu cliente, apresentando segurança e conhecimento em suas ações.										
Código	Indicador								Sigla		
CO.02	Melhorar a imagem da TI								MIT		
Meta	Alcançar índice de 70% de usuário que vêem a ti como parceira e como estratégica para a Companhia										
	Planejado					Realizado					
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	
	0	30	50	60	70	0	0	0	0	0	
Resultados							Quem mede		Quando medir		
O que mede	Percepção da Companhia junto à TI						SESOL		Semestralmente		
Por que medir	Assegurar mudança da imagem da TI junto aos colaboradores										
Como medir	(qtde respostas como estratégica) / (qtde respostas)										
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo											
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes				Processos Internos e Tecnologia			Patrimônio Humano			
	2.1 - Obter a confiança e o reconhecimento da sociedade e contribuir para o desenvolvimento regional e nacional 2.5 - Ampliar ações comerciais 2.6 - Melhorar a reputação da marca Porto de Santos				3.7 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa						

Perspectiva	Contribuição para a organização									
Objetivo Estratégico	Prover soluções que acelerem a tramitação documental da Companhia									
Descrição do Objetivo	Fazer com que, através da utilização da tecnologia, o processo burocrático necessário seja cada vez mais veloz e com a menor quantidade de retrabalho possível.									
Código	Indicador								Sigla	
CO.03	Mapeamentos dos processos de tramitação de documentos físicos								PTD	
Meta	Mapear 100% de processos que possam ser automatizados									
	Planejado					Realizado				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
	0	33	60	80	100	0	0	0	0	0
Resultados						Quem mede		Quando medir		
O que mede	Processos necessários para a tramitação de documentos físicos					CPAD		Semestralmente		
Por que medir	Tornar mais ágeis os processos da Companhia									
Como medir	(qtd de processos a serem automatizados mapeados) / (qtd de processos a serem automatizados)									
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo										
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes			Processos Internos e Tecnologia				Patrimônio Humano		
1.3 - Tornar eficiente a utilização dos recursos financeiros				3.1 - Garantir a excelência nos processos de negócio e na tomada de decisão 3.7 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa						

Perspectiva	Contribuição para a organização									
Objetivo Estratégico	Ampliar a Governança de TI									
Descritivo do Objetivo	Implantar, ampliar e monitorar os processos de TI aderentes a padrões de melhores práticas estabelecidas por instituições nacionais e internacionais.									
Código	Indicador								Sigla	
CO.04	Implantação de Comitê de Segurança da Informação								ICS	
Meta	Criar e revisar 100% dos Planos de Gestão de Segurança de informação, conforme solicitação de Órgãos Reguladores									
	Planejado					Realizado				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
	0	30	60	80	100	0	0	0	0	0
Resultados							Quem mede		Quando medir	
O que mede	O progresso na implantação do Comitê e da Política de Segurança						SUTIC		Trimestralmente	
Por que medir	Para assegurar a implantação do Comitê e da Política de Segurança da CODESP									
Como medir	(Planos criados + Planos Revisados) / (Planos solicitados)									
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo										
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes			Processos Internos e Tecnologia			Patrimônio Humano			
1.3 - Tornar eficiente a utilização dos recursos financeiros	2.1 - Obter a confiança e o reconhecimento da sociedade e contribuir para o desenvolvimento regional e nacional 2.6 - Melhorar a reputação da marca Porto de Santos			3.1 - Ter excelência nos processos de negócio e na tomada de decisão 3.4 - Ser referência na área de sustentabilidade ambiental e proteção ao patrimônio histórico cultural 3.5 - Prover ações de TIC que suportem a estratégia 3.7 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa						

Perspectiva	Contribuição para a organização									
Objetivo Estratégico	Ampliar a Governança de TI									
Descritivo do Objetivo	Implantar, ampliar e monitorar os processos de TI aderentes a padrões de melhores práticas estabelecidas por instituições nacionais e internacionais									
Código	Indicador								Sigla	
CO.05	Aquisições em TI em conformidade com boas práticas ambientais								APA	
Meta	Obter 100% das aquisições em TI seguindo as boas práticas ambientais									
	Planejado					Realizado				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
	0	80	90	100	100	0	0	0	0	0
Resultados						Quem mede		Quando medir		
O que mede	A qualidade dos produtos de TI adquiridos sob a visão da responsabilidade ambiental					SESOL		Anualmente		
Por que medir	Para contribuir com a responsabilidade ambiental da CODESP naquilo que concerne a serviços, equipamentos e ações de TI									
Como medir	(quantidade de produtos em TI adquiridos com certificações ambientais) / (total de produtos em TI adquiridos)									
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo										
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes			Processos Internos e Tecnologia				Patrimônio Humano		
1.3 - Tornar eficiente a utilização dos recursos financeiros	2.1 - Obter a confiança e o reconhecimento da sociedade e contribuir para o desenvolvimento regional e nacional 2.6 - Melhorar a reputação da marca Porto de Santos			3.1 - Ter excelência nos processo de negócio e na tomada de decisão 3.4 - Ser referência na área de sustentabilidade ambiental e proteção ao patrimônio histórico cultural 3.5 - Prover ações de TIC que suportem a estratégia 3.7 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa						

Perspectiva	Contribuição para a organização									
Objetivo Estratégico	Aperfeiçoar o processo de planejamento de TIC da Organização									
Descrição do Objetivo	Tornar o planejamento um processo cotidiano à todas as ações de TIC									
Código	Indicador								Sigla	
CO.06	Nível de Maturidade de Governança								APE	
Meta	Alcançar o nível 1 de maturidade nos processos EDM (COBIT 5) da TI Codesp									
	Planejado					Realizado				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Resultados						Quem mede		Quando medir		
O que mede	Nível de maturidade de planejamento de TI para a CODESP					SESOL		Anualmente		
Por que medir	Para embasar o nível de maturidade nos processos de planejamento de TI, a fim de alcançar maior maturidade, conforme COBIT 5									
Como medir	Conforme checklist necessário do grupo EDM nível 1 do COBIT 5.									
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo										
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes			Processos Internos e Tecnologia			Patrimônio Humano			
1.3 - Tornar eficiente a utilização dos recursos financeiros	2.1 - Obter a confiança e o reconhecimento da sociedade e contribuir para o desenvolvimento regional e nacional 2.6 - Melhorar a reputação da marca Porto de Santos			3.1 - Ter excelência nos processos de negócio e na tomada de decisão 3.5 - Prover ações de TIC que suportem a estratégia 3.7 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa			4.2 - Atuar com foco em resultados			

Perspectiva	Orientação para o usuário										
Objetivo Estratégico	Melhorar a entrega dos produtos e serviços da TI										
Descrição do Objetivo	Melhorar a entrega de produtos e serviços de TIC com qualidade e presteza para garantir a satisfação do cliente e agilidade na tramitação documental.										
Código	Indicador								Sigla		
OU.01	Solução das Solicitações no Prazo								ISS		
Meta	Solucionar 90% dos incidentes conforme Acordos de Nível de Serviço estabelecidos.										
	Planejado					Realizado					
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	
	0	20	40	75	90	0	0	0	0	0	
Resultados						Quem mede		Quando medir			
O que mede	A quantidade de chamados que tiveram seu fechamento com solução registrada dentro do prazo acordado					GESTI		Semestralmente			
Por que medir	Para garantir o atendimento às solicitações dos usuários em conformidade com os níveis de serviço estabelecidos										
Como medir	(número de chamados atendidos no prazo) / (total de chamados)										
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo											
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes				Processos Internos e Tecnologia			Patrimônio Humano			
	2.6 - Melhorar a reputação da marca Porto de Santos				3.1 - Ter excelência nos processos de negócio e na tomada de decisão 3.7 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa						

Perspectiva	Orientação para o usuário									
Objetivo Estratégico	Melhorar a entrega dos produtos e serviços da TI									
Descrição do Objetivo	Melhorar a entrega de produtos e serviços de TIC com qualidade e presteza para garantir a satisfação do cliente e agilidade na tramitação documental.									
Código	Indicador								Sigla	
OU.02	Satisfação dos usuários internos com os serviços de TI								SUI	
Meta	Alcançar 60% de satisfação dos usuários internos com os serviços de atendimento prestados pela GEU - medidos pela Central de Serviços (Service Desk).									
	Planejado					Realizado				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
	0	25	35	45	60	0	0	0	0	0
Resultados							Quem mede		Quando medir	
O que mede	A satisfação dos usuários com os serviços prestados pela SUTIC.						GESTI		Mensalmente	
Por que medir	Para se conhecer o grau de satisfação dos usuários internos com os serviços de atendimento da GEU com vistas à promoção de melhorias									
Como medir	(qtd de respostas SATISFEITO e MUITO SATISFEITO) / (total de respostas)									
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo										
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes			Processos Internos e Tecnologia			Patrimônio Humano			
	2.6 - Melhorar a reputação da marca Porto de Santos			3.1 - Ter excelência nos processos de negócio e na tomada de decisão 3.7 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa			4.3 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa			

Perspectiva	Orientação para o usuário									
Objetivo Estratégico	Melhorar a entrega dos produtos e serviços da TI									
Descrição do Objetivo	Melhorar a entrega de produtos e serviços de TIC com qualidade e presteza para garantir a satisfação do cliente e agilidade na tramitação documental									
Código	Indicador								Sigla	
OU.03	Conclusão de projetos e demandas iniciadas								CPI	
Meta	Finalizar a execução de 100% dos projetos e demandas iniciadas.									
	Planejado					Realizado				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
	0	40	60	80	100	0	0	0	0	0
Resultados						Quem mede		Quando medir		
O que mede	Nível de demandas e projetos realmente concluído com solução útil					SUTIC		Semestralmente		
Por que medir	Para melhorar a contribuição positiva da SUTIC em projetos estratégicos da CODESP									
Como medir	(qtd de projetos finalizados com solução útil) / (qtd de projetos estratégicos da SUTIC planejadas e já finalizados)									
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo										
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes				Processos Internos e Tecnologia			Patrimônio Humano		
	2.6 - Melhorar a reputação da marca Porto de Santos				3.1 - Ter excelência nos processos de negócio e na tomada de decisão 3.7 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa					

Perspectiva	Orientação para o usuário										
Objetivo Estratégico	Melhorar a entrega dos produtos e serviços da TI										
Descrição do Objetivo	Melhorar a entrega de produtos e serviços de TIC com qualidade e presteza para garantir a satisfação do cliente e agilidade na tramitação documental.										
Código	Indicador								Sigla		
OU.04	Quantidade de atendimento de demandas de desenvolvimento concluídos dentro do prazo estabelecido								PAD		
Meta	Concluir 80% das demandas no prazo acordado com o solicitante										
	Planejado					Realizado					
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	
	0	50	60	70	80	0	0	0	0	0	
Resultados							Quem mede		Quando medir		
O que mede	Nível de planejamento e atendimento da GESSI, considerando que tenha cumprido parcial ou totalmente, os prazos e produtos acordados com os seus clientes						GESSI / SUTIC		Semestralmente		
Por que medir	Para assegurar o cumprimento dos prazos de entrega estabelecidos com os usuários										
Como medir	(qtd de demandas desenvolvidas no prazo) / (qtd de demandas negociadas com prazo)										
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo											
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes				Processos Internos e Tecnologia			Patrimônio Humano			
	2.6 - Melhorar a reputação da marca Porto de Santos				3.1 - Ter excelência nos processos de negócio e na tomada de decisão 3.7 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa						

Perspectiva	Excelência Operacional									
Objetivo Estratégico	Definir e manter processos de TI a fim de aumentar a maturidade de TI									
Descrição do Objetivo	Definir, revisar e Melhorar os processos de trabalho de TI, a fim de proporcionar maior eficácia na sua execução, diminuindo custos e melhorando a interação das unidades da CODESP.									
Código	Indicador								Sigla	
EO.01	Documentação de novos sistemas								NSD	
Meta	Documentar 100% dos novos sistemas de informação desenvolvidos na SUTIC									
	Planejado					Realizado				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
	0	45	65	85	100	0	0	0	0	0
Resultados							Quem mede		Quando medir	
O que mede	A observância dos padrões de documentação de novos sistemas desenvolvidos pela SUTIC.						GESSI		Semestralmente	
Por que medir	Para garantir a fácil recuperação do conhecimento dos novos sistemas.									
Como medir	$\frac{\text{(total de novos sistemas desenvolvidos documentados integralmente)}}{\text{(total de novos sistemas desenvolvidos)}}$									
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo										
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes			Processos Internos e Tecnologia			Patrimônio Humano			
1.3 – Tornar eficiente a utilização dos recursos financeiros				3.1 – Ter excelência nos processos de negócio e na tomada de decisão 3.7 – Exercer boas práticas de Governança Corporativa						

Perspectiva	Excelência Operacional									
Objetivo Estratégico	Definir e manter processos de TI a fim de aumentar a maturidade de TI									
Descrição do Objetivo	Definir, revisar e Melhorar os processos de trabalho de TI, a fim de proporcionar maior eficácia na sua execução, diminuindo custos e melhorando a interação das unidades da CODESP.									
Código	Indicador								Sigla	
EO.02	Documentação de antigos sistemas								ASD	
Meta	Documentar 50% dos sistemas antigos de informação na SUTIC									
	Planejado					Realizado				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
	0	15	25	35	50	0	0	0	0	0
Resultados						Quem mede		Quando medir		
O que mede	A observância dos padrões de documentação de sistemas desenvolvidos pela SUTIC					GESSI		Semestralmente		
Por que medir	Para garantir a fácil recuperação do conhecimento dos sistemas									
Como medir	(total de documentações de sistemas desenvolvidos integralmente) / (total de sistemas antigos em utilização)									
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo										
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes			Processos Internos e Tecnologia				Patrimônio Humano		
1.3 - Tornar eficiente a utilização dos recursos financeiros				3.1 - Ter excelência nos processos de negócio e na tomada de decisão 3.7 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa						

Perspectiva	Excelência Operacional									
Objetivo Estratégico	Definir e manter processos de TI a fim de aumentar a maturidade de TI									
Descrição do Objetivo	Definir, revisar e melhorar os processos de trabalho de TI, a fim de proporcionar maior eficácia na sua execução, diminuindo custos e melhorando a interação das unidades da CODESP.									
Código	Indicador								Sigla	
EO.03	Produtos e serviços fornecidos pela TI mapeados								PSM	
Meta	Mapear 95% dos produtos e serviços de TI até dezembro de 2018.									
	Planejado					Realizado				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
	0	25	50	75	95	0	0	0	0	0
Resultados						Quem mede		Quando medir		
O que mede	O quanto a SUTIC tem os seus produtos e serviços completamente mapeados					GESTI		Semestralmente		
Por que medir	Para ter uma gestão efetiva dos processos internos da SUTIC visando a sua melhoria contínua ou ampliando o mapeamento para outros serviços não mapeados									
Como medir	(qtd de produtos e serviços mapeados) / (qtd de produtos e serviços ofertados)									
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo										
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes			Processos Internos e Tecnologia			Patrimônio Humano			
1.3 - Tornar eficiente a utilização dos recursos financeiros				3.1 - Ter excelência nos processos de negócio e na tomada de decisão 3.7 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa						

Perspectiva	Excelência Operacional									
Objetivo Estratégico	Definir e manter processos de TI a fim de aumentar a maturidade de TI									
Descrição do Objetivo	Definir, revisar e Melhorar os processos de trabalho de TI, a fim de proporcionar maior eficácia na sua execução, diminuindo custos e melhorando a interação das unidades da CODESP.									
Código	Indicador								Sigla	
EO.04	Utilização do processo de gerenciamento de projetos								UGP	
Meta	Utilizar o processo de gerência de projetos em 100% dos projetos.									
	Planejado					Realizado				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
	0	30	60	90	100	0	0	0	0	0
Resultados						Quem mede		Quando medir		
O que mede	O quanto a SUTIC está gerenciando os seus projetos adotando um processo estabelecido					SESOL		Trimestralmente		
Por que medir	Para assegurar que o Processo de Gerência de Projetos está implantado e sendo utilizado plenamente nos projetos empreendidos pela SUTIC									
Como medir	(qtd de projetos utilizando práticas de GP) / (total de projetos)									
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo										
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes			Processos Internos e Tecnologia			Patrimônio Humano			
1.3 - Tornar eficiente a utilização dos recursos financeiros				3.1 - Ter excelência nos processos de negócio e na tomada de decisão 3.7 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa						

Perspectiva	Excelência Operacional										
Objetivo Estratégico	Definir e manter processos de TI a fim de aumentar a maturidade de TI										
Descrição do Objetivo	Definir, revisar e melhorar os processos de trabalho de TI, a fim de proporcionar maior eficácia na sua execução, diminuindo custos e melhorando a interação das unidades da CODESP.										
Código	Indicador								Sigla		
EO.05	Definição de Acordos de Nível Operacional								ANO		
Meta	Firmar 100% dos serviços internos da SUTIC por meio de Acordos de Nível Operacional.										
	Planejado					Realizado					
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	
	0	30	60	90	100	0	0	0	0	0	
Resultados						Quem mede		Quando medir			
O que mede	Nível de maturidade no mapeamento de serviços entre as Gerências					SUTIC		Semestralmente			
Por que medir	Para ter gestão de todos os fatores intervenientes dos serviços entre as Coordenadorias										
Como medir	(total de serviços mapeados com ANO) / (total de serviços mapeados)										
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo											
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes			Processos Internos e Tecnologia				Patrimônio Humano			
1.3 - Tornar eficiente a utilização dos recursos financeiros				3.1 - Ter excelência nos processos de negócio e na tomada de decisão 3.7 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa							

Perspectiva	Excelência Operacional									
Objetivo Estratégico	Aprimorar a gestão orçamentária e contratual de TI									
Descrição do Objetivo	Promover ações de gestão visando assegurar a execução orçamentária e contratual dos projetos de TI, de acordo com os cronogramas estabelecidos para cada iniciativa									
Código	Indicador								Sigla	
EO.06	Aprovação dos recursos orçamentários planejados								ARO	
Meta	Atingir 100% do planejamento do orçamento de TI, anual									
	Planejado					Realizado				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
	0	70	80	90	100	0	0	0	0	0
Resultados							Quem mede		Quando medir	
O que mede	Orçamento realmente aprovado para a SUTIC, frente ao proposto						SESOL		Anualmente	
Por que medir	Para verificar o quanto do orçamento originalmente proposto pela SUTIC foi realmente incluído no orçamento da CODESP									
Como medir	(valor de orçamento aprovado) / (valor de orçamento proposto)									
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo										
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes			Processos Internos e Tecnologia				Patrimônio Humano		
1.3 – Tornar eficiente a utilização dos recursos financeiros	2.1 – Obter a confiança e o reconhecimento da sociedade e contribuir para o desenvolvimento regional e nacional 2.6 – Melhorar a reputação da marca Porto de Santos			3.1 – Ter excelência nos processos de negócio e na tomada de decisão 3.7 – Exercer boas práticas de Governança Corporativa						

Perspectiva	Excelência Operacional									
Objetivo Estratégico	Aprimorar a gestão orçamentária e contratual de TI									
Descrição do Objetivo	Promover ações de gestão visando assegurar a execução orçamentária e contratual dos projetos de TI, de acordo com os cronogramas estabelecidos para cada iniciativa.									
Código	Indicador								Sigla	
EO.07	Execução orçamentária								EXO	
Meta	Executar 100% do orçamento sancionado.									
	Planejado					Realizado				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
	0	100	100	100	100	0	0	0	0	0
Resultados						Quem mede		Quando medir		
O que mede	Como o orçamento aprovado está sendo executado ao longo do ano.					SESOL		Semestralmente		
Por que medir	Para assegurar que o orçamento aprovado para a SUTIC está sendo executado em quantidade e prazo adequados									
Como medir	(valor do orçamento executado / valor do orçamento aprovado)									
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo										
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes			Processos Internos e Tecnologia			Patrimônio Humano			
1.3 - Tornar eficiente a utilização dos recursos financeiros	2.1 - Obter a confiança e o reconhecimento da sociedade e contribuir para o desenvolvimento regional e nacional 2.6 - Melhorar a reputação da marca Porto de Santos			3.1 - Ter excelência nos processos de negócio e na tomada de decisão 3.7 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa						

Perspectiva		Excelência Operacional									
Objetivo Estratégico	Aprimorar a gestão orçamentária e contratual de TI										
Descrição do Objetivo	Promover ações de gestão visando assegurar a execução orçamentária e contratual dos projetos de TI, de acordo com os cronogramas estabelecidos para cada iniciativa										
Código	Indicador								Sigla		
EO.08	Conformidade no processo de contratação								CPC		
Meta	Alcançar 100% de conformidade dos procedimentos em relação recomendações do Processo de Contratação elaborado pela SUTIC										
	Planejado					Realizado					
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	
	0	100	100	100	100	0	0	0	0	0	
Resultados						Quem mede		Quando medir			
O que mede	Aderência das contratações realizadas pela SUTIC ao padrão estabelecido para as contratações de TI e conformidade com o Processo de Contratação definido para a SUTIC					SESOL		Semestralmente			
Por que medir	Para assegurar uma qualidade mínima nas contratações realizadas pela SUTIC										
Como medir	(qtd de contratações totalmente aderente ao padrão) / (qtd total de aquisições)										
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo											
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes				Processos Internos e Tecnologia			Patrimônio Humano			
1.3 – Tornar eficiente a utilização dos recursos financeiros	2.1 – Obter a confiança e o reconhecimento da sociedade e contribuir para o desenvolvimento regional e nacional 2.6 - Melhorar a reputação da marca Porto de Santos				3.1 – Ter excelência nos processos de negócio e na tomada de decisão 3.7 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa						

Perspectiva	Excelência Operacional									
Objetivo Estratégico	Atender padrões estabelecidos pelos Órgãos Reguladores e pelas melhores práticas de mercado									
Descrição do Objetivo	Avaliar os padrões estabelecidos pelos Orgãos Reguladores para o segmento de TI e atender àqueles pertinentes à CODESP									
Código	Indicador									Sigla
EO.09	Conformidade no gerenciamento de serviços de terceiros									CGS
Meta	Estabelecer 100% de aderência aos Acordos de Nível de Serviço (de cada serviço).									
	Planejado					Realizado				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
	0	100	100	100	100	0	0	0	0	0
Resultados						Quem mede	Quando medir			
O que mede	A qualidade da gestão dos contratos existentes na SUTIC					SESOL		Mensalmente		
Por que medir	Para assegurar que os contratos existentes estão sendo bem geridos pelos seus respectivos gestores									
Como medir	(qtd de contratos com ANS integralmente cumpridos) / (qtd total de contratos de prestação de serviço da SUTIC)									
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo										
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes			Processos Internos e Tecnologia			Patrimônio Humano			
1.3 - Tornar eficiente a utilização dos recursos financeiros	2.1 - Obter a confiança e o reconhecimento da sociedade e contribuir para o desenvolvimento regional e nacional 2.6 - Melhorar a reputação da marca Porto de Santos			3.1 - Ter excelência nos processos de negócio e na tomada de decisão 3.7 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa			4.2 - Atuar com foco em resultados			

Perspectiva	Excelência Operacional										
Objetivo Estratégico	Aperfeiçoar a segurança das informações de TI										
Descrição do Objetivo	Criar e implementar níveis de segurança para as informações da CODESP e classificá-las de forma que as pessoas tenham somente acesso às informações a que dizem respeito										
Código	Indicador								Sigla		
EO.10	Processos de TI em conformidade com a segurança da informação								CSI		
Meta	Implantar 80% dos controles de gerência de riscos aplicáveis em processos informatizados, conforme solicitação dos Órgãos Reguladores										
	Planejado					Realizado					
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	
	0	40	60	70	80	0	0	0	0	0	
Resultados						Quem mede		Quando medir			
O que mede	Conformidade da segurança da informação na SUTIC segundo métricas estabelecidas					GESIN		Anualmente			
Por que medir	Para assegurar que os riscos identificados estão sendo monitorados e permanecem sob controle										
Como medir	(qtd total de controles implantados) / (qtd total de controles aplicáveis)										
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo											
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes				Processos Internos e Tecnologia			Patrimônio Humano			
	2.1 – Obter a confiança e o reconhecimento da sociedade e contribuir para o desenvolvimento regional e nacional 2.6 - Melhorar a reputação da marca Porto de Santos				3.1 – Ter excelência nos processos de negócio e na tomada de decisão 3.7 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa						

Perspectiva	Excelência Operacional									
Objetivo Estratégico	Garantir Infraestrutura de TI									
Descrição do Objetivo	Garantir os recursos tecnológicos necessários aos serviços da CODESP com níveis de qualidade e disponibilidade requeridos									
Código	Indicador								Sigla	
EO.11	Padronização de equipamentos de infraestrutura								PEI	
Meta	Assegurar que 90% dos equipamentos de infraestrutura (desktops, notebooks, servidores, switches, etc) estejam no padrão estabelecido pela SUTIC									
	Planejado					Realizado				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
	0	40	60	80	90	0	0	0	0	0
Resultados							Quem mede		Quando medir	
O que mede	Quantidade de máquinas no padrão estabelecido pela SUTIC						GESIN		Semestralmente	
Por que medir	Para manter as estações funcionando corretamente dentro do padrão estabelecido e evitando os inconvenientes da não padronização									
Como medir	(qtd de equipamentos no padrão) / (qtd total de equipamentos)									
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo										
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes			Processos Internos e Tecnologia				Patrimônio Humano		
1.3 – Tornar eficiente a utilização dos recursos financeiros	2.1 – Obter a confiança e o reconhecimento da sociedade e contribuir para o desenvolvimento regional e nacional 2.6 - Melhorar a reputação da marca Porto de Santos			3.1 – Ter excelência nos processos de negócio e na tomada de decisão 3.5 - Prover ações de TIC que suportem 3.7 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa				4.2 - Atuar com foco em resultados		

Perspectiva	Excelência Operacional									
Objetivo Estratégico	Garantir Infraestrutura de TI									
Descrição do Objetivo	Garantir os recursos tecnológicos necessários aos serviços da CODESP com níveis de qualidade e disponibilidade requeridos									
Código	Indicador								Sigla	
EO.12	Disponibilidade de serviços críticos								DSC	
Meta	Manter 95% de disponibilidade dos serviços críticos (Internet, Intranet, email e SAP)									
	Planejado					Realizado				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
	0	85	88	91	95	0	0	0	0	0
Resultados						Quem mede		Quando medir		
O que mede		Quantidade de tempo em atividade das redes de comunicação da CODESP (interno e externo)				GESIN		Mensalmente		
Por que medir		Monitorar o fornecimento do serviço de rede de comunicação oferecido pela TI								
Como medir		(tempo total - qtd de horas do serviço parado) / qtd de horas do mês								
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo										
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes		Processos Internos e Tecnologia			Patrimônio Humano				
1.3 – Tornar eficiente a utilização dos recursos financeiros	2.1 – Obter a confiança e o reconhecimento da sociedade e contribuir para o desenvolvimento regional e nacional 2.6 - Melhorar a reputação da marca Porto de Santos		3.1 – Ter excelência nos processos de negócio e na tomada de decisão 3.5 - Prover ações de TIC que suportem 3.7 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa			4.2 - Atuar com foco em resultados				

Perspectiva	Orientação para o futuro									
Objetivo Estratégico	Promover o desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas									
Descrição do Objetivo	Desenvolver as competências técnicas e gerenciais dos profissionais da TI CODESP									
Código	Indicador								Sigla	
OF.01	Capacitação gerencial								CSI	
Meta	Treinar 100% dos gestores de TI em governança de TI (ITIL, COBIT, BSC) até Julho de 2016									
	Planejado					Realizado				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
	0	70	100	100	100	0	0	0	0	0
Resultados						Quem mede		Quando medir		
O que mede	Quantidade de gestores de unidade e seus respectivos substitutos treinados em frameworks de governança					CETRE / SUTIC		Trimestralmente		
Por que medir	Para assegurar um nivelamento mínimo de conhecimento dos padrões norteadores das boas práticas adotadas ou em adoção na TI da CODESP									
Como medir	contagem(qtd de treinamentos gerenciais executados pelos gestores) / (qtd total de gestores *qtd de treinamentos gerenciais)									
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo										
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes			Processos Internos e Tecnologia			Patrimônio Humano			
1.3 - Tornar eficiente a utilização dos recursos financeiros	2.6 - Melhorar a reputação da marca Porto de Santos			3.1 - Ter excelência nos processos de negócio e na tomada de decisão 3.7 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa			4.1 - Ter gestão estratégica de RH 4.2 - Atuar com foco em resultado			

Perspectiva	Orientação para o futuro									
Objetivo Estratégico	Promover o desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas									
Descrição do Objetivo	Desenvolver as competências técnicas e gerenciais dos profissionais da TI CODESP									
Código	Indicador					Sigla				
OF.02	Cursos da SUTIC inclusos no PAC					CSS				
Meta	Garantir que 100% dos cursos solicitados sejam incluídos no PAC									
	Planejado					Realizado				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
	0	80	85	90	100	0	0	0	0	0
Resultados						Quem mede		Quando medir		
O que mede	Percentual de cursos publicados no PAC em relação à quantidade de cursos solicitados pela SUTIC					CETRE		Anualmente		
Por que medir	Para garantir oportunidades de capacitação necessárias e suficientes ao corpo técnico da SUTIC									
Como medir	(qtd de cursos publicados no PAC) / (qtd de cursos solicitados)									
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo										
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes		Processos Internos e Tecnologia			Patrimônio Humano				
1.3 - Tornar eficiente a utilização dos recursos financeiros	2.6 - Melhorar a reputação da marca Porto de Santos		3.1 - Ter excelência nos processos de negócio e na tomada de decisão 3.7 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa			4.1 - Ter gestão estratégica de RH 4.2 - Atuar com foco em resultado				

Perspectiva	Orientação para o futuro									
Objetivo Estratégico	Promover o desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas									
Descrição do Objetivo	Desenvolver as competências técnicas e gerenciais dos profissionais da TI CODESP									
Código	Indicador								Sigla	
OF.03	Funcionários técnicos capacitados								CTE	
Meta	Atingir a execução de 90% das vagas de capacitação em relação ao total de vagas definidas no PAC para cada ano									
	Planejado					Realizado				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
	0	70	80	90	90	0	0	0	0	0
Resultados						Quem mede		Quando medir		
O que mede	Percentual de treinamentos aprovados no PAC e efetivamente realizados					CETRE		Trimestralmente		
Por que medir	Para manter o nível de formação adequado do corpo técnico da SUTIC visando o bom desempenho dos trabalhos									
Como medir	(quantidade de vagas executadas) / (quantidade de vagas definidas no PAC)									
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo										
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes			Processos Internos e Tecnologia			Patrimônio Humano			
1.3 - Tornar eficiente a utilização dos recursos financeiros	2.6 - Melhorar a reputação da marca Porto de Santos			3.1 - Ter excelência nos processos de negócio e na tomada de decisão 3.7 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa			4.1 - Ter gestão estratégica de RH 4.2 - Atuar com foco em resultado			

Perspectiva	Orientação para o futuro										
Objetivo Estratégico	Adequar estrutura funcional da TIC										
Descrição do Objetivo	Adequar a estrutura funcional, bem como seus quantitativos à necessidade que a área de TI apresenta										
Código	Indicador								Sigla		
OF.04	Cursos da SUTIC, inclusos no PAC, realizados								CSC		
Meta	Cursar 100% dos treinamentos estabelecidos no PAC										
	Planejado					Realizado					
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	
	0	80	85	90	100	0	0	0	0	0	
Resultados						Quem mede		Quando medir			
O que mede	Percentual de treinamentos aprovados no PAC e efetivamente realizados					CETRE		Trimestralmente			
Por que medir	Para verificar se os treinamentos necessários e solicitados para a equipe técnica da SUTIC estão sendo levados a efeito pela própria SUTIC										
Como medir	(qtd de cursos realizados) / (qtd de cursos no PAC)										
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo											
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes				Processos Internos e Tecnologia			Patrimônio Humano			
					3.1 - Ter excelência nos processos de negócio e na tomada de decisão 3.7 - Exercer boas práticas de Governança Corporativa			4.1 - Ter gestão estratégica de RH 4.2 - Atuar com foco em resultado			

Perspectiva	Orientação para o futuro										
Objetivo Estratégico	Melhorar o clima organizacional										
Descrição do Objetivo	Manter os técnicos de TI motivados e comprometidos, com vistas à melhoria dos serviços de TI e incremento do espírito de inovação e modernização.										
Código	Indicador								Sigla		
OF.05	Satisfação do corpo técnicos de TI								STT		
Meta	Alcançar 90% de satisfação dos técnicos com o ambiente de trabalho da SUTIC										
	Planejado					Realizado					
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	
	0	50	60	75	90	0	0	0	0	0	
Resultados							Quem mede		Quando medir		
O que mede	A satisfação dos técnicos da TI com o ambiente de trabalho da SUTIC						CETRE		Semestralmente		
Por que medir	Para identificar o nível de satisfação/motivação do corpo técnico da SUTIC										
Como medir	(qtd de respostas bom e ótimo) / (total de respostas)										
Aderência ao Plano Estratégico Corporativo											
Econômico Financeiro	Mercados e Clientes				Processos Internos e Tecnologia			Patrimônio Humano			
								4.1 - Ter gestão estratégica de RH 4.2 - Atuar com foco em resultado			

10. PLANO DE COMUNICAÇÃO

O Plano de Comunicação tem por objetivo comunicar de forma clara e compreensiva a proposta de valor do departamento, ou seja, “o que” a SUTIC, por meio de seus serviços e soluções, tem para oferecer ao seu público-alvo (clientes e usuários de TI do CODESP).

Para isto, propõe-se um calendário de ações permanentes e a elaboração de um plano anual que contemple a periodicidade, objetivos, público-alvo e mídia para divulgação dos Objetivos e Ações da SUTIC. O alcance destas ações muitas vezes ultrapassa os limites da área de TI, sendo, portanto, fundamental a participação da Assessoria de Comunicação e Responsabilidade Social da

CODESP na elaboração e execução de tal plano.

Procura-se também o fortalecimento da TI Social, que consiste na utilização de mídias sociais para aproximar a “gestão” do “operacional” como uso de Portal na Intranet, Wikipédia da TIC e Mensageiro Eletrônico.

Em consonância com as boas práticas, em especial a ITIL v3, a SUTIC oferecerá um ponto único de contato para os usuários finais, através da Gerência de Operações de Soluções de TIC e Suporte aos Usuários para os casos de incidentes e solicitações de serviços, conforme o quadro abaixo:

Formas de Contato com a SUTIC

Novas demandas

Suporte (incidente)

Suporte (solicitar serviços)

Telefone/e-mail/
Chamado em Sistema para a GESTI

Além disso, o Portal da SUTIC na Intranet e o Catálogo de Serviços serão mantidos com atualização frequente e divulgados aos servidores e membros da CODESP conforme o plano de comunicação.

O email corporativo deverá ser a principal caixa de correio e comunicação sobre assuntos das unidades, evitando desta forma a falha de comunicação

entre chefes e substitutos em períodos de ausência ou afastamentos como férias ou licenças.

A SUTIC deverá incluir em seu plano de comunicação a informatização das demandas entre suas unidades internas de forma que seja possível o controle e acompanhamento eletrônico das atividades rotineiras e planejadas.

Ações de Comunicação e Divulgação

O que?	Objetivos	Periodicidade	Público-alvo	Como
SUTIC - Portal TI	Comunicar e acompanhar as ações de TI em execução	Semanal	Todos os servidores da Companhia	Portal na intranet com as informações dos objetivos e indicadores de TI
SUTIC - Mailing	Comunicar e acompanhar as ações de TI em execução	Mensal	Todos os servidores da Companhia	Email com informações
SUTIC - Day	Apresentar realizações da SUTIC no ano corrente e o planejamento para o ano seguinte; Alinhar as atividades do dia-a-dia às estratégias de ação da SUTIC e da CODESP; Valorizar a troca de experiência dos servidores; Favorecer a inter-relação dos servidores da SUTIC	Anual	Todos os servidores da SUTIC	Reunião presencial

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A CODESP está investindo cada vez mais em Governança Corporativa, aproveitando a pretensão da Alta Administração em melhorar os processos internos consonantes com as melhores práticas de governança do mercado, buscando reconhecer o cenário onde atua e traçar suas ações de forma consciente, coordenada e planejada, conduzidas na forma de projetos dentro das boas práticas de gestão de mercado.

O esforço inicial resultou no desenvolvimento deste documento, que irá direcionar todas as ações a serem executadas pela área de Tecnologia da Informação e Comunicação da CODESP, possibilitando o acompanhamento das atividades e o replanejamento a cada mudança de cenário, ajustando os parâmetros necessários para finalizar os projetos.

12. REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO/IEC 38500:2009 - Governança corporativa de tecnologia da informação. 2009b. Disponível em: <<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=40015>>. Acesso em: 16 dez. 2014.

BRASIL-a. Tribunal de Contas da União. Levantamento acerca da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal/Tribunal de Contas da União (Sumário Executivo); Relator Ministro Aroldo Cedraz. - Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2010.

BRASIL-b. Constituição (1988). Constituição [da] República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL-c. Conselho Nacional de Justiça. RESOLUÇÃO Nº 99, DE 24 DE NOVEMBRO DE 2009. Dispõe sobre o Planejamento Estratégico de TIC no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. ANEXO I - A Estratégia de TIC do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2009.

BRASIL-d. Tribunal Superior Eleitoral. Planejamento Estratégico de TI 2010/2014. Brasília: TSE, 2010.

BRASIL-e. Tribunal de Contas da União. Levantamento acerca da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal/Tribunal de Contas da União 2012. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2012.

BRASIL-f. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.233/2012-Plenário. Brasília: TCU, 2012.

BRASIL-g. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.308/2010-Plenário. Brasília: TCU, 2010.

BRASIL-h. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.585/2012-Plenário. Brasília: TCU, 2012.

BRASIL-i. Tribunal de Contas da União. Acórdão 3.051/2014-Plenário. Brasília: TCU, 2014.

GREMBERGEN, Wim Van. The balanced scorecard and IT governance. Information Systems Control Journal, 2000. Disponível em: WWW.itgi.org. Acesso em: 16 ago. 2014

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. IBM Systems Journal, v. 32, n. 1, 1993.

ISACA-a. COBIT 5 A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT (em inglês). Rolling Meadows, 2012, 94 p.

ISACA.-b COBIT 5 Enabling Process (em inglês). Rolling Meadows, 2012, 230 p.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.. A estratégia em ação - Balanced scorecard. 10 ed. Rio de Janeiro. Campus, 1997

MPOG -a, Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão; Guia de elaboração de PDTI do SISP, versão 1.0, Brasília, 2012.

MPOG -b, Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão; Instrução Normativa nº 04 de 12 de novembro de 2010, Brasília, 2010.

SANTOS, D. L. N. ; SOUZA NETO, J. . Avaliação da capacidade dos Processos de Governança Corporativa de TI baseada no Cobit 5. In: SEGET, 2012, Resende. Anais do SEGET 2012. Resende: SEGET, 2012.

Marcelo Ribeiro de Souza Alberto
Superintendente de Tecnologia da Informação

Wesley Alves Fontes
Supervisor de Estruturação de Soluções