

Superior Tribunal Militar

Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e  
Comunicação - PETIC

Diretoria de Tecnologia da Informação – DITIN

2016-2020

**Ministro-Presidente**

Exm. Min. Tem. Brig. Ar. WILLIAM DE OLIVEIRA BARROS

**Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação**

Exm. Min. Dr. ARTUR VIDIGAL DE OLIVEIRA – Ministro Vice-Presidente

Dra. TELMA ANGÉLICA FIGUEIREDO – Juiza-Auditora Corregedora

Dr. JOSÉ CARLOS SANTOS - Diretor-Geral

Dr. HEBER LUCIO SCHEONROCK TEIXEIRENSE - Secretário Judiciário

Dr. IANNE CARVALHO BARROS - Diretor de Tecnologia da Informação

Dr. SERGIO PEINADO MINGORANCE – Assessor de Gestão Estratégica

# Sumário

Apresentação e Considerações Iniciais .....	4
Missão, Visão e Valores da TIC da JMU .....	5
Missão .....	5
Visão .....	5
Valores .....	5
Mapa Estratégico da TIC da JMU .....	7
Objetivos Estratégicos .....	8
Fatores Críticos de Sucesso .....	9
Estratégias de TIC .....	10
Indicadores e Metas .....	12
Processo de Revisão do PETIC .....	13
ANEXO I – Alinhamento Estratégico .....	13
ANEXO II - A Estrutura da DITIN .....	15
ANEXO III - Análise Ambiental da TIC da JMU .....	17
ANEXO IV - Metodologia .....	18
ANEXO V - Legislação de Referência .....	23
Referências.....	25

## **Apresentação e Considerações Iniciais**

Este documento compreende o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação – PETIC da Justiça Militar da União – JMU para o período 2016 – 2020. O Plano foi elaborado em consonância com o Planejamento Estratégico da JMU, aprovado pela Resolução Nº 186, de 24 de outubro de 2012 (anexo I), com a legislação descrita no anexo III - Legislação de Referência e utilizando a metodologia descrita no anexo IV – Metodologia.

O PETIC constitui-se em um instrumento para o exercício da Governança de TI, por meio do qual a JMU direciona as ações e investimentos na área de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC, com vistas à consecução dos objetivos organizacionais. É um processo gerencial, contínuo e dinâmico de identificação, organização e priorização dos recursos de TIC necessários para apoiar a JMU na execução de suas estratégias. O plano identifica, ainda, as oportunidades de soluções de TIC para aprimorar as atividades desenvolvidas pela JMU, proporcionando melhores condições para a realização de uma gestão efetiva dos recursos disponíveis.

O PETIC é resultado do esforço e dedicação de servidores e colaboradores da Diretoria de Tecnologia da Informação – DITIN, da Assessoria de Planejamento Estratégico – AGEST e do Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação da JMU. No entanto, o desafio não se encerra com a publicação deste plano. Inicia-se aqui uma grande concentração de esforços para a priorização de iniciativas, de forma a atender às necessidades tecnológicas e de informação da Instituição de maneira eficaz, efetiva e transparente.

O documento apresenta inicialmente a Missão, Visão, Valores, Mapa Estratégico e Objetivos Estratégicos da TIC da JMU. Em seguida, identifica os fatores críticos de sucesso e as estratégias para o alcance dos objetivos. Logo após, referencia o plano de indicadores e metas utilizado para acompanhar o alcance dos objetivos estratégicos; e detalha o processo de revisão do plano. Em anexo apresenta o alinhamento do plano ao Planejamento Estratégico da JMU, detalha a estrutura atual da DITIN e o resultado da análise ambiental da DITIN realizada para a elaboração do plano. Por fim, relata toda a metodologia de trabalho empregada, bem como a legislação utilizada.

## Missão, Visão e Valores da TIC da JMU

### Missão

Garantir soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação que contribuam para que a JMU cumpra a sua função institucional.

### Visão

Consolidar-se como uma unidade estratégica da JMU, atendendo com efetividade aos objetivos institucionais.

### Valores

Os valores representam os princípios que regem a conduta dos servidores, direcionando as ações e contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. É importante salientar que, além dos valores identificados para a TIC da JMU, os valores institucionais também devem ser observados e devem guiar a conduta dos servidores de TIC.

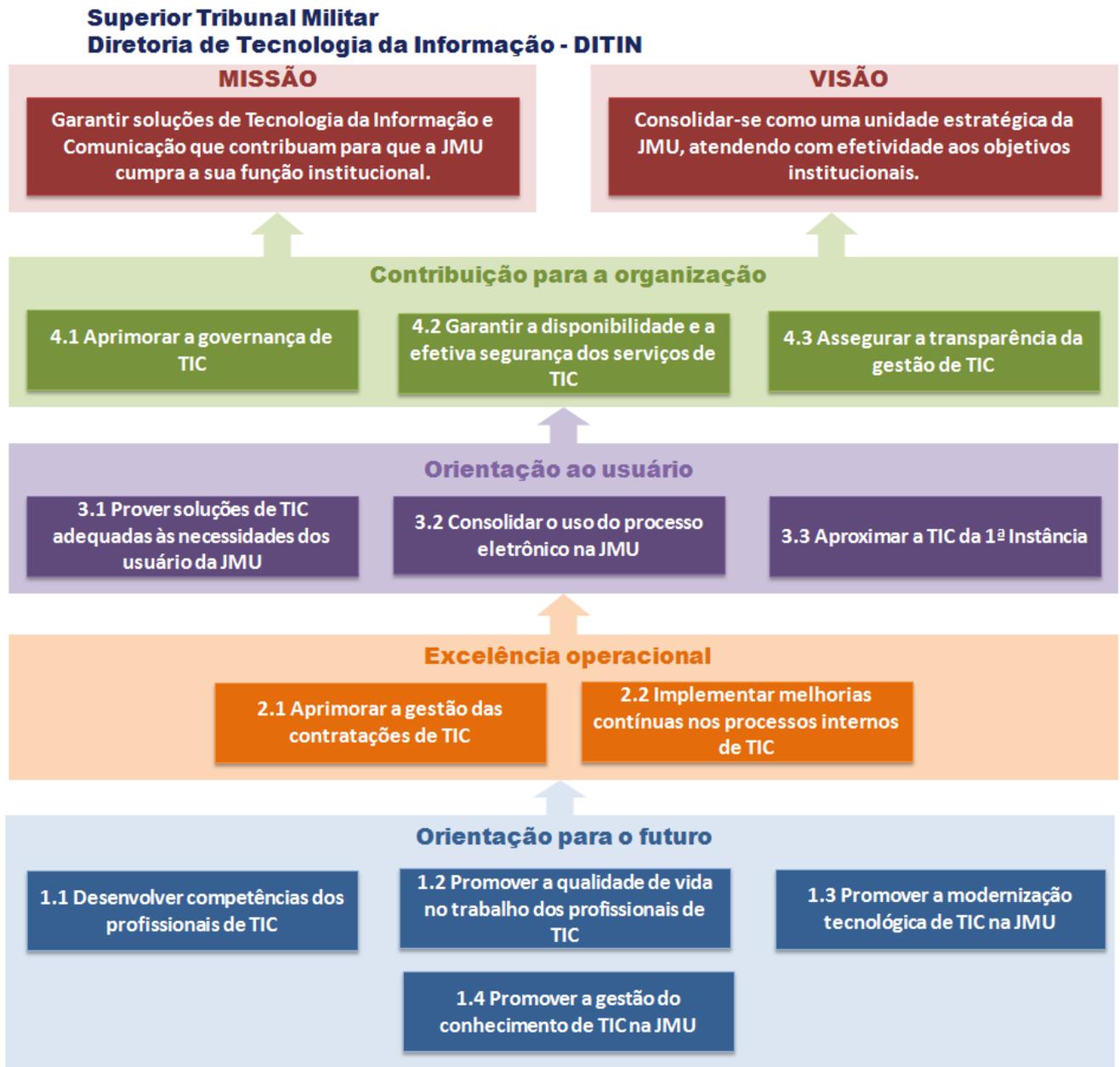
A seguir são descritos todos os valores da TIC da JMU:

- **Busca pela excelência** – Promover um ambiente criativo, que propicie o desenvolvimento de ações inovadoras, de forma a implementar soluções e serviços de TIC que melhor se adequem às necessidades.
- **Transparência** – Incentivar a publicidade das atividades desenvolvidas, dando clareza e visibilidade das ações da DITIN à equipe e à organização como um todo.
- **Alinhamento estratégico** – Atuar de forma a promover uma visão sistêmica das estratégias da JMU, estabelecendo um modelo de gestão que favoreça o alinhamento das ações da DITIN às estratégias da organização, possibilitando assim, aferir o alcance de objetivos e metas.
- **Comprometimento** – Promover um ambiente propício à integração e colaboração, atuando com dedicação e aperfeiçoamento contínuo.

- **Ética** – Atuar sob os princípios da honestidade, imparcialidade, lealdade e dignidade, respeitando a pessoa humana.
- **Qualidade de vida no trabalho** – Atuar de forma aberta e receptiva para compreender as necessidades das pessoas, adotando medidas para satisfazê-las, de forma que os servidores se sintam realizados em atuar na DITIN.
- **Orientação para resultados** – Atuar assegurando ações, serviços e soluções de TIC que garantam a efetividade, a credibilidade, a celeridade e a segurança da informação.

## Mapa Estratégico da TIC da JMU

Mapa estratégico é uma representação gráfica da estratégia da TIC da JMU, evidenciando os desafios na concretização de sua missão e visão de futuro.



**Figura 1:** Mapa estratégico da TIC da JMU <sup>1</sup>

**Fonte:** Elaborado pelos autores

<sup>1</sup> Foi utilizada uma numeração para os objetivos estratégicos apenas para fins de referências futuras, não representando algum tipo de ordenamento.

## Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos são os resultados que a TIC pretende atingir. São amplos e definidos no longo prazo. A seguir são descritos todos os objetivos estratégicos da TIC da JMU.

- **Perspectiva Contribuição para a organização**
  - **Aprimorar a governança de TIC**

Ampliar a utilização de melhores práticas que reconhecidamente promovam a avaliação, o direcionamento e o monitoramento das ações de TIC.
  - **Garantir a disponibilidade e a efetiva segurança dos serviços de TIC**

Garantir os recursos tecnológicos necessários aos serviços da JMU, com níveis de disponibilidade e segurança requeridos.
  - **Assegurar a transparência da gestão de TIC**

Disponibilizar as informações sobre as ações e a gestão da TIC aos envolvidos.
  
- **Perspectiva Orientação para o usuário**
  - **Prover soluções de TIC adequadas às necessidades dos usuários da JMU**

Aprimorar a entrega de soluções de TIC para garantir a satisfação dos usuários, otimizando os processos de trabalho da JMU.
  - **Consolidar o uso do processo eletrônico na JMU**

Promover bens e serviços de TIC para a tramitação de processos judiciais e administrativos de forma eletrônica.
  - **Aproximar a TIC da 1ª Instância**

Promover ações para fomentar toda a 1ª instância da JMU com soluções de TIC adequadas às suas necessidades, para que a 1ª instância se sinta integrada às ações de TIC da JMU.
  
- **Perspectiva Excelência operacional**
  - **Aprimorar a gestão das contratações de TIC**

Promover as melhores práticas nas ações de gestão, visando assegurar a contratação de bens e serviços de TIC com eficiência e eficácia na JMU.
  - **Implementar melhorias contínuas nos processos internos de TIC**

Identificar e otimizar os processos de trabalho de TIC da JMU, a fim de proporcionar maior efetividade em seus resultados.

- **Perspectiva Pessoas e Tecnologia**

- **Desenvolver competências dos profissionais de TIC**

Promover o desenvolvimento dos profissionais de TIC, ampliando seus conhecimentos, habilidades e atitudes..

- **Promover a qualidade de vida no trabalho dos profissionais de TIC**

Promover ações com vistas a manter e monitorar a motivação e o comprometimento dos profissionais de TIC.

- **Promover a modernização tecnológica de TIC na JMU**

Assegurar a constante atualização dos ativos tecnológicos e buscar oportunidades de prover soluções de TIC inovadoras.

- **Promover a gestão do conhecimento de TIC na JMU**

Promover iniciativas e condições favoráveis à partilha e criação do conhecimento necessário à execução dos processos de TIC.

## **Fatores Críticos de Sucesso**

Os fatores críticos são os aspectos condicionantes do sucesso da organização ou para a conquista dos seus objetivos. Dada a necessidade de um ambiente favorável à execução de todo e qualquer planejamento, foram identificados os fatores críticos para o sucesso deste PETIC:

- Ser entendido como instrumento dinâmico e contínuo, não se configurando um evento único e pontual;
- Ter o comprometimento da alta administração e patrocínio institucional;
- Ter o comprometimento do Comitê de Tecnologia da Informação nas iniciativas de planejamento e governança de TIC, bem como na priorização, discussão e análise das necessidades de TIC da JMU;
- Ser conhecido por todos os níveis de gestão da organização de forma a obter comprometimento e adesão;
- Ter o comprometimento, envolvimento e motivação dos profissionais de TIC;
- Implantar o Plano Diretor de TIC (PDTIC);
- Ter profissionais de TIC capacitados;

- Ter profissionais de TIC para o preenchimento dos cargos técnicos e gerenciais previstos; e
- Observar constantemente a legislação envolvida em vigor.

## Estratégias de TIC

A seguir são descritas as estratégias para o alcance dos objetivos estratégicos da TIC da JMU de cada perspectiva definida.

### Perspectiva: Contribuição para a organização

Objetivos Estratégicos	Estratégias
Aprimorar a governança de TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver ações de forma a viabilizar o aumento do IGovTI nas dimensões liderança, estratégia e planos, informações, pessoas e processos.</li> <li>• Executar os projetos identificados como estratégicos no PIEP.</li> </ul>
Garantir a disponibilidade e a efetiva segurança dos serviços de TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver ações para acompanhar a disponibilidade dos serviços críticos de TIC.</li> <li>• Promover a efetiva Segurança da Informação na JMU,</li> </ul>
Assegurar a transparência da gestão de TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter o Comitê Estratégico de TI informado da execução orçamentária.</li> <li>• Aprimorar a sistemática de informação, aos setores interessados, da situação de suas demandas de TIC.</li> </ul>

**Quadro 1:** Perspectiva Contribuição para a organização

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

## Perspectiva: Orientação para o usuário

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Estratégias</b>
Prover soluções de TIC adequadas às necessidades dos usuários da JMU.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhar o nível de satisfação dos usuários com as soluções de TIC e implementar medidas para aprimorá-lo.</li> </ul>
Consolidar o uso do processo eletrônico na JMU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar as soluções (bens e serviços) de TIC solicitadas pelas unidades e comitês responsáveis e que promovam o processo eletrônico (administrativo e judicial).</li> </ul>
Aproximar a TIC da 1ª instância.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executar os projetos do PROMAUD (Programa de Aprimoramento dos Serviços e Recursos de Tecnologia da Informação nas Auditorias e Diretorias do Foro da JMU).</li> </ul>

**Quadro 2:** Perspectiva Orientação para o usuário  
**Fonte:** Elaborado pelos autores.

## Perspectiva: Excelência operacional

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Estratégias</b>
Aprimorar a gestão das contratações de TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar as contratações previstas no plano anual de contratações, com eficiência e eficácia.</li> <li>• Garantir que os contratos sejam geridos de acordo com um processo de gestão de contratos formalizado.</li> </ul>
Implementar melhorias contínuas nos processos internos de TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer um programa de melhoria contínua dos processos de TIC.</li> <li>• Melhorar a definição de prazos das demandas de TIC.</li> </ul>

**Quadro 3:** Perspectiva Excelência operacional

Fonte: Elaborado pelos autores.

## Perspectiva: Pessoas e tecnologia

Objetivos Estratégicos	Estratégias
Desenvolver competências dos profissionais de TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prover treinamentos aos servidores de TIC de acordo com as necessidades identificadas no plano anual de capacitação de TIC.</li> </ul>
Promover a qualidade de vida no trabalho dos profissionais de TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover ações internas pautadas nos resultados apresentados pelo Clima Organizacional e em consonância com os projetos e programas dessa área.</li> </ul>
Promover a modernização tecnológica de TIC na JMU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Substituir e atualizar as tecnologias identificadas como obsoletas e que sustentam os processos de negócio críticos da JMU.</li> </ul>
Promover a gestão do conhecimento de TIC na JMU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar práticas de gestão do conhecimento.</li> </ul>

**Quadro 4:** Perspectiva Pessoas e tecnologia

Fonte: Elaborado pelos autores.

## Indicadores e Metas

O desempenho de uma organização é avaliado pela mensuração de seus resultados, confrontando-os às metas elegidas no planejamento. A utilização de indicadores de desempenho possibilita à organização acompanhar o foco de sua atuação, realizando os ajustes necessários para o alinhamento das ações à estratégia. Os indicadores e metas estão detalhados no Plano de Indicadores e Metas de TIC – PIME-TIC.

## Processo de Revisão do PETIC

A revisão do PETIC será coordenada pelo Comitê Estratégico de TI da JMU na medida em que forem detectadas alterações representativas no planejamento estratégico institucional, nas oportunidades e ameaças que serviram de base para o processo de planejamento, ou nas legislações de referência. Além disso, uma revisão bianual deverá ser realizada pela Diretoria de Tecnologia, que levará os resultados para apreciação do Comitê Estratégico de TI da JMU.

### ANEXO I – Alinhamento Estratégico

O PETIC foi elaborado em consonância com o Planejamento Estratégico da JMU, aprovado pela Resolução Nº 186, de 24 de outubro de 2012. O Plano Estratégico da JMU estabeleceu um objetivo específico relacionado à Tecnologia da Informação e Comunicação, o objetivo nº 7, sob a perspectiva de processos internos e tendo como descrição: *“garantia do desenvolvimento e a disponibilidade de infraestrutura e sistemas essenciais à execução da estratégia, por meio do aperfeiçoamento e estruturação de TI e Comunicação e de sua gestão.”*

Para o objetivo foram descritas, ainda, quatro estratégias e suas iniciativas:

**7.1 Estratégia:** aperfeiçoar e modernizar a prestação de serviços de atendimento ao usuário de Tecnologia da Informação.

**7.1.1 Iniciativa:** elaborar e implementar programa de modernização do serviço de atendimento ao usuário de Tecnologia da Informação, implantando novas ferramentas e o atendimento no conceito service desk<sup>2</sup>.

**7.1.2 Iniciativa:** elaborar e implementar programa visando ao aprimoramento dos serviços e dos recursos de Tecnologia da Informação das Auditorias e dos foros.

**7.2 Estratégia:** aprimorar a governança de Tecnologia da Informação.

**7.2.1 Iniciativa:** elaborar e implementar projeto para a criação e a operacionalização de um Escritório Setorial de Projetos de Tecnologia da Informação.

---

<sup>2</sup> Service Desk é um meio único para se gerenciar as requisições e chamadas de serviços de TIC. É um meio pelo qual o usuário tem a oportunidade de relatar suas solicitações, reclamações e sugestões com os produtos ou serviços de TIC, bem como esclarecer dúvidas.

**7.2.2 Iniciativa:** elaborar e implementar a Gestão Estratégica de Tecnologia da Informação (Geti), incluindo a elaboração do Planejamento Estratégico de TI (Peti), o Plano Diretor de TI (PDTI) e o Comitê Gestor Estratégico de TI.

**7.2.3 Iniciativa:** elaborar e implementar programa de padronização de normas e técnicas de atendimento.

**7.3 Estratégia:** assegurar soluções adequadas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

**7.3.1 Iniciativa:** elaborar e implementar programa para o aperfeiçoamento do SAM, considerando as necessidades indicadas por seus usuários.

**7.3.2 Iniciativa:** elaborar e implementar programa de desenvolvimento de soluções de Tecnologia da Informação para agilizar o trâmite de processos judiciais e otimizar os fluxos de trabalho administrativos.

**7.3.3 Iniciativa:** elaborar, estruturar e implantar o programa de Gestão Eletrônica de Processos, Documentos, Arquivos e Informação (Gedai).

**7.4 Estratégia:** aprimorar a infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para suporte às atividades administrativas e judiciais.

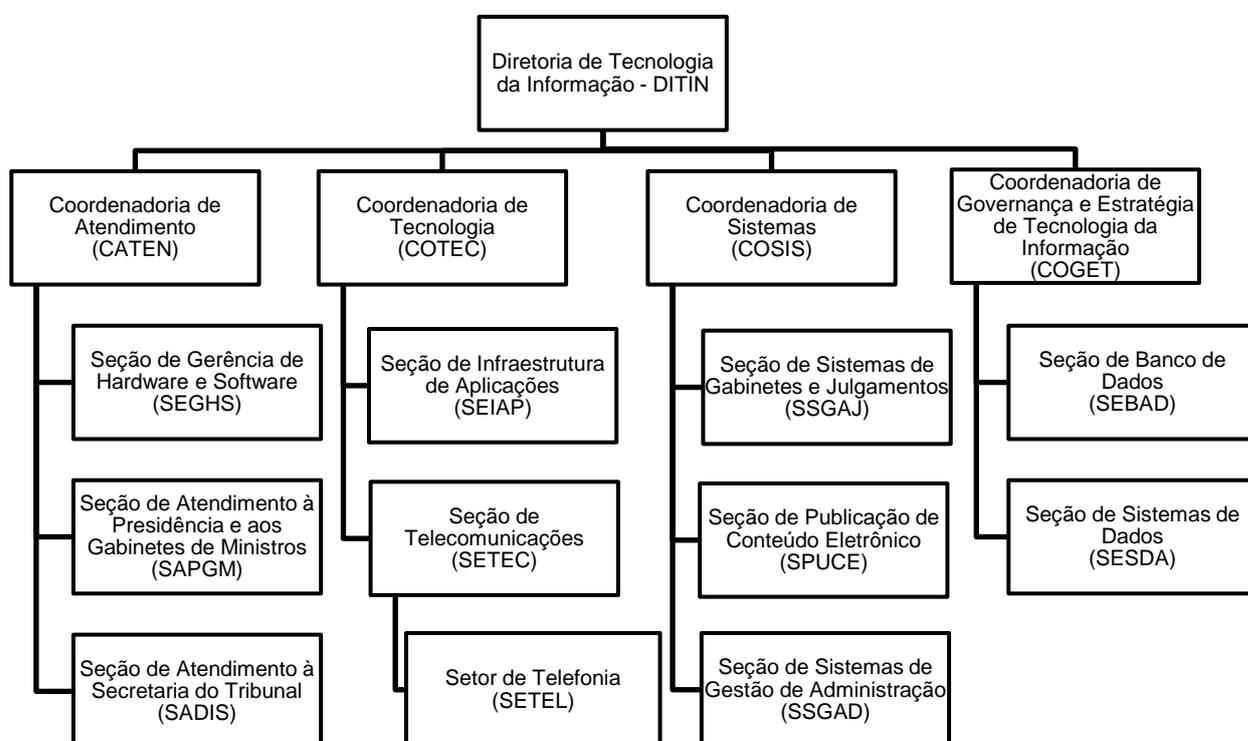
**7.4.1 Iniciativa:** elaborar e implementar programa para aprimorar a rede de dados e voz.

## ANEXO II - A Estrutura da DITIN

A Diretoria de Tecnologia da Informação – DITIN está subordinada à Diretoria Geral do STM e tem por competência:

“o desenvolvimento de sistemas e aplicativos computacionais no âmbito da Justiça Militar da União, a prospecção e absorção de novas tecnologias, a administração da rede de informática e dos bancos de dados, o suporte técnico de softwares e equipamentos, o atendimento especializado aos usuários do Tribunal e das Auditorias e a governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).” (STM, 2015, p. 14)

A DITIN está organizada em quatro coordenadorias descritas na figura a seguir:



**Figura 2:** Organograma da DITIN  
**Fonte:** Elaborado pelos autores (STM, 2015)

À Coordenadoria de Atendimento – CATEN – compete realizar a instalação de softwares e equipamentos de microinformática no Tribunal, orientar os usuários sobre sua utilização, desenvolver ações preventivas e corretivas de funcionamento, bem como tratar de assuntos correlatos.

À Coordenadoria de Tecnologia – COTEC – compete administrar a rede de informática do Tribunal, prover os serviços de rede e a infraestrutura dos bancos de dados,

executar as ações preventivas e corretivas relacionadas à segurança da informação e da rede de dados, administrar o Data Center da Justiça Militar da União, bem como tratar de assuntos correlatos.

À Coordenadoria de Sistemas – COSIS – compete gerenciar e desenvolver projetos de sistemas e aplicativos utilizados pelas diversas unidades do Tribunal, bem como tratar de assuntos correlatos.

À Coordenadoria de Governança e Estratégia de Tecnologia da Informação – COGET – compete planejar, organizar, coordenar e gerenciar projetos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), promover políticas de segurança da informação, gerenciar sistemas de bancos de dados e sistemas de armazenamento de dados, promover a melhoria dos processos internos de TIC, bem como assessorar e acompanhar a contratação de bens e serviços de TIC no âmbito da JMU.

## ANEXO III - Análise Ambiental da TIC da JMU

A análise ambiental realizada teve o objetivo de estimular a DITIN a reconhecer seus pontos fracos e fortes e vislumbrar as ameaças e oportunidades que podem influenciar o desenvolvimento de suas atribuições. O resultado da análise é apresentado no quadro 1:

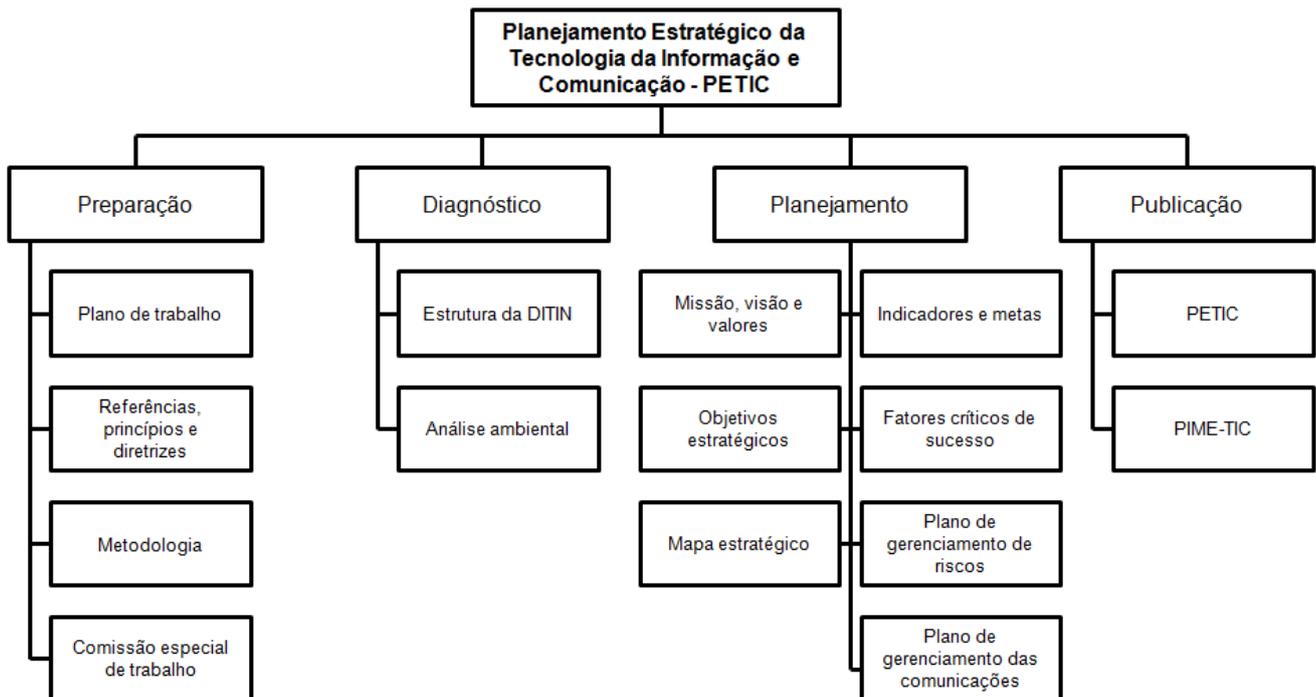
	Ajuda	Atrapalha
Interna	<p><b>FORÇAS</b></p> <p>Equipe qualificada, dedicada e comprometida.            Bom ambiente de trabalho na DITIN.            Busca pela constante atualização tecnológica.            Estrutura de coordenadorias e supervisões.            Os gestores de TI são servidores de carreira.            Fácil acesso aos níveis hierárquicos superiores.            Processo de desenvolvimento de sistemas definido.            Percepção da necessidade de melhoria contínua dos processos.            Facilidade de capacitação constante.            Conhecimento das áreas de negócio da JMU.</p>	<p><b>FRAQUEZAS</b></p> <p>Comunicação interna insuficiente.            Quantitativo de pessoal e funções não adequado.            Planejamento e priorização ineficientes.            Ferramentas de apoio ao desenvolvimento de software insuficiente.            Baixa interação entre as coordenadorias.            Pouca habilidade na gestão de pessoas.            Percepção de baixa maturidade em gestão de riscos.            Poucos processos internos formalmente instituídos.            Inexistência de áreas com atribuições especializadas (como por exemplo: contratos, segurança da informação e projetos).            Alta rotatividade de pessoal.            Baixa divulgação dos serviços prestados pela DITIN.            Dificuldade no atendimento às auditorias.            Percepção de baixa maturidade na gestão do conhecimento.            Sobrecarga de trabalho.            Sistemas legados.</p>
Externa	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Comprometimento da alta gestão com a TI.            Possibilidade de dar visibilidade aos serviços prestados.            Troca de experiências com outros órgãos.            Programa de capacitação continuada.            Atuação do Comitê de TI.            Legislações dos órgãos de controle.            Indicação de servidores de carreira como gestores de TI.            Tecnologias mais acessíveis e de menor custo.            Bom relacionamento com outras unidades da JMU.            A existência do planejamento estratégico da JMU.            Adoção do processo eletrônico.            Aumento das demandas por tecnologia.            Revisão para ampliação da estrutura organizacional da JMU.            Possibilidade de contratação de serviços.            Pesquisa de clima organizacional.            Iniciativa de elaboração do PETIC e PDTI.</p>	<p><b>AMEAÇAS</b></p> <p>Falta de entendimento da função estratégica de TI.            Falta de política de prioridades pela alta administração.            Existência de demandas reprimidas de soluções de TIC.            Falta de efetividade no planejamento de ações que demandam soluções de TIC.            Pouco comprometimento das áreas de negócio com a TI.            Ameaça à estrutura organizacional da TI.            Mudança constante da gestão.            Desmotivação por salários defasados.            Constante evolução tecnológica.            Alta evasão de profissionais do STM.            Ausência de política de segurança da informação.            Metas impostas por órgãos externos.</p>

**Quadro 5:** Análise ambiental da DITIN

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

## ANEXO IV - Metodologia

O trabalho de construção do PETIC foi realizado a partir de uma customização do Guia de elaboração do PDTI do SISP. Este guia propõe um método para elaboração de Plano Diretor de TIC, composto por três fases: preparação, diagnóstico e planejamento. A elaboração do PETIC seguiu, então, a seguinte subdivisão de entregas:



**Figura 3:** Entregas do Projeto  
**Fonte:** Elaborado pelos autores

## Missão, Visão e Valores

A missão e a visão da DITIN foram descritas pelo grupo gestor a partir da missão e visão da JMU, definidas em seu plano estratégico. Posteriormente esta descrição foi divulgada para a equipe que pôde, por meio de uma pesquisa, avaliar o grau de adequação da missão e visão, bem como propor sugestões de melhorias. Com base nessas informações o grupo gestor finalizou as declarações da missão e visão.

A definição dos valores iniciou-se com uma pesquisa onde foram identificados os valores considerados essenciais pelos servidores da DITIN. Os resultados foram então ordenados pela frequência de ocorrência. Essa lista foi avaliada pelo grupo gestor que selecionou aqueles considerados mais significativos e que estivessem alinhados à missão

e visão descritas. Vale ressaltar que, dos sete valores escolhidos, foram incluídos os seis valores mais votados pela equipe. Além disso, buscou-se, na definição dos valores, traduzir o sentido dos mesmos para a DITIN, bem como englobar outros valores que o grupo gestor considerou que estariam relacionados aos valores selecionados.

As declarações da Missão, Visão e Valores da TIC encontram-se descritas no item “Missão, Visão e Valores da TIC da JMU”.

## IT Balanced Scorecard – BSC-TI (BSC-TI)

Assim como o Planejamento Estratégico da Justiça Militar 2012-2018 (STM, 2012), o PETIC também foi elaborado buscando-se a aplicação de boas práticas de gestão. Optou-se, então, pela utilização do *IT Balanced Scorecard – BSC-TI* (Van Grembergen e Van Bruggen, 1997), uma derivação do modelo original do *Balanced Scorecard – BSC* proposto por Kaplan e Norton em 1997. O BSC-TI também vem sendo utilizado por outros órgãos em seus processos de planejamento estratégico de TIC (STJ, 2011; TSE, 2010; TST, 2012) no intuito de alinhar a governança de TIC com a corporativa.

O modelo BSC original de Kaplan e Norton (1997) baseia-se em quatro perspectivas: a) financeira; b) cliente; c) processos internos; e d) aprendizado e crescimento; buscando traduzir a missão e estratégia das empresas em medidas de desempenho (Figura 1).



**Figura 4:** Balanced Scorecard – BSC  
**Fonte:** Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Da mesma forma como o modelo tradicional, o BSC-TI é baseado numa estrutura de quatro perspectivas, também compostas por objetivos, indicadores, metas e iniciativas que

devem estar em constante avaliação. As perspectivas do BSC-TI são: a) contribuição para a organização; b) orientação ao usuário; c) excelência operacional; e d) orientação para o futuro. A Figura 2 demonstra a interligação entre as perspectivas, que também ocorre de forma contínua ao longo do tempo de sua aplicação, bem como a relação entre as perspectivas do BSC e do BSC-TI.



**Figura 5:** BSC e BSC-TI  
**Fonte:** Elaborado pelos autores

## Descrição das Perspectivas Utilizadas

Cada perspectiva do BSC-TI possui então estratégias definidas de acordo com a natureza dos serviços de TIC, o que torna mais claro os desdobramentos estratégicos em ações de TIC. A Tabela 1 apresenta cada perspectiva com suas respectivas descrições e estratégias.

Perspectiva	Descrição	Estratégias
Contribuição para a organização <sup>3</sup>	Relaciona-se ao valor que os investimentos em TIC podem agregar às organizações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle de despesas de TIC;</li> <li>• Incremento e mensuração do valor dos projetos de TIC ao negócio; e</li> <li>• Fornecimento de novas</li> </ul>

<sup>3</sup> A perspectiva Contribuição para a organização foi utilizada com a denominação Contribuição para a Organização

Perspectiva	Descrição	Estratégias
		capacidades de negócio.
Orientação ao usuário	Relaciona-se à avaliação da compreensão dos diversos envolvidos sobre os produtos e serviços de TIC e como eles percebem os resultados de investimentos nos departamentos de TI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser o fornecedor preferencial de aplicações e de operações;</li> <li>• Apresentar as melhores soluções;</li> <li>• Ser parceiro dos usuários; e</li> <li>• Obter a satisfação dos usuários.</li> </ul>
Excelência operacional	Relaciona-se à eficiência e à eficácia dos processos associados aos produtos e serviços de TIC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser efetivo e eficiente no processo de desenvolvimento; e</li> <li>• Ser efetivo e eficiente no processo operacional.</li> </ul>
Orientação para o futuro <sup>4</sup>	Busca analisar a capacidade de entendimento às futuras demandas por produtos e serviços de TIC, desenvolvendo capacidades e oportunidades de inovação para atender aos desafios futuros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinar e capacitar a equipe de TIC;</li> <li>• Buscar a especialização da equipe de TIC;</li> <li>• Pesquisar novas tecnologias; e</li> <li>• Amadurecer o portfólio de aplicações.</li> </ul>

**Quadro 6:** Perspectivas e estratégias do BSC-TI  
**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir de Van Grembergen, 2000.

Cada perspectiva foi então traduzida em objetivos estratégicos de TIC para a JMU, que representam os patamares a serem alcançados por meio de iniciativas; e que serão avaliados por meio de seus indicadores e metas. Os objetivos são detalhados no item “Objetivos estratégicos de TIC”.

## Análise Ambiental

Para apoiar na definição dos objetivos foram analisados os cenários onde a DITIN está inserida por meio da aplicação da análise SWOT.

O termo SWOT é um acrônimo formado pelas palavras inglesas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

<sup>4</sup> A perspectiva Orientação para o Futuro foi utilizada com a denominação Pessoas e Tecnologia

A técnica consiste na análise subjetiva das capacidades internas, para identificar as forças e as fraquezas da organização, no caso, a própria DITIN, e do ambiente externo no qual atua, para apontar as oportunidades e ameaças presentes (TCU, 2010).

Os pontos fortes e fracos são decorrentes de variáveis internas e controláveis pela organização. As oportunidades e ameaças são decorrentes de variáveis externas, não diretamente controláveis pela organização. As oportunidades podem propiciar condições favoráveis, desde que a organização tenha interesse e condições de usufruí-las. Já as ameaças podem criar condições desfavoráveis, devendo ser minimizadas (TCU, 2010).

Dentre as principais vantagens da análise SWOT identificadas por Johnson et al (2007), destacamos:

- Reunir de forma sintética os fatores das análises internas e externas;
- Determinar fatores de alta prioridade e ou potencialidades da gestão da organização;
- Elaboração de estratégias focadas em locais importantes pré-determinadas, pois a análise SWOT apresenta de forma clara e concisa os riscos inerentes e os problemas instaurados para resolver, assim como as vantagens e as oportunidades que podem ser exploradas potencialmente;
- e
- A coleta de dados e informações para alimentar esta técnica, e sua própria elaboração é simples, ou seja, não necessita de habilidades e treinamentos avançados.

Todos os servidores da DITIN foram convidados a participar de um levantamento de pontos fortes e fracos da DITIN; e de oportunidades e ameaças do ambiente externo à DITIN. A partir da lista de fatores coletados, o grupo de gestores, constituído pelo diretor, vice-diretor e os coordenadores, fez uma análise categorial temática para agrupar os fatores semelhantes. Os resultados estão apresentados no item “Análise Ambiental da TIC da JMU”.

## ANEXO V - Legislação de Referência

O PETIC foi elaborado considerando os seguintes documentos:

- Ato Normativo Nº 012, de 15 de março de 2011 – STM.  
Fixa as atribuições das unidades do Superior Tribunal Militar, de seus titulares, dos cargos em comissão, das funções comissionadas e dos cargos de provimento efetivo.
- Resolução Nº 186, de 24 de outubro de 2012 – STM.  
Dispõe sobre o Planejamento Estratégico da Justiça Militar da União para o período de 2012 - 2018.
- Resolução Nº 194 de 28 de agosto de 2013 – STM.  
Dispõe sobre a criação do Comitê Gestor de Segurança da Informação e define suas competências no âmbito da Justiça Militar da União (JMU)
- Portaria Nº 47, de 4 de abril de 2014 – CNJ.  
Institui o Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário.
- Resolução Nº 206, de 4 de junho de 2014 – STM.  
Dispõe sobre a criação do Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação e define suas competências no âmbito da Justiça Militar da União (JMU).
- Ato Normativo nº 115, de 27 de novembro de 2014 – STM.  
Dispõe sobre a instituição de Comissão Especial para elaboração do Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC) e Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) da Justiça Militar da União.
- Resolução nº 217, de 9 de setembro de 2015 – STM  
Dispõe sobre o Regulamento da Secretaria do Superior Tribunal Militar e dá outras providências.

- Ato Normativo nº 155, de 16 de novembro de 2015 – STM  
Dispõe sobre o Plano de Indicadores e Metas Estratégicas da Justiça Militar da União para o biênio 2015-2016 e dá outras providências.
- Ato Normativo nº 160, de 25 de novembro de 2015 – STM.  
Dispõe sobre o Plano de Iniciativas Estratégicas Priorizadas da Justiça Militar da União e dá outras providências.
- Resolução Nº 211, de 15 de dezembro de 2015 – CNJ,  
Institui a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário.

## Referências

Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. **Explorando a Estratégia Corporativa: Textos e Casos**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

Van Grembergen, W. ; Van Bruggen, R. Measuring and improving corporate information technology through the balanced scorecard technique.

**Proceedings of the Fourth European Conference on the Evaluation of Information Technology**, Delft. p. 163-171, Out. 1997.

VAN GREMBERGEN, W. The Balanced Scorecard and IT Governance. **Information Systems Control Journal**, v.2, p.40-43. 2000.

Robert S. Kaplan R. S., David P. N. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Campus, 1997. 344 p.

STM. Superior Tribunal Militar. **Planejamento estratégico da Justiça Militar da União: 2012-2013**. Brasília: Superior Tribunal Militar, 2012.

STM. Superior Tribunal Militar. **Resolução nº 217, de 9 de setembro de 2015**. Brasília: Superior Tribunal Militar, 2015.

STJ. Superior Tribunal de Justiça. **Plano Estratégico de Tecnologia da Informação STI/STJ 2011-2014**. Brasília: Superior Tribunal de Justiça, 2011.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Análise SWOT e Diagrama de Verificação de Riscos Aplicados em Auditorias**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2010.

TSE. Tribunal Superior Eleitoral. **Planejamento Estratégico de TI 2010-2014**. Brasília: Tribunal Superior Eleitoral, 2010.

TST. Tribunal Superior do Trabalho. **Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação 2010-2014 1ª revisão - 2012**. Brasília: Tribunal Superior do Trabalho. 2012.