



# **PETI 2020 – 2024**

PLANEJAMENTO      ESTRATÉGICO      DE  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

DITEC – Diretoria de Tecnologia



## BANCO DO ESTADO DO PARÁ S.A.

### Composição da Diretoria

#### Diretor-Presidente

Ruth Pimentel Mello

#### Diretoria Administrativa (DIRAD) e de Tecnologia (DITEC)

Paulo Roberto Arevalo Barros Filho

#### Diretoria Financeira (DIFIN)

Vando Vagner Soares Ferreira

#### Diretoria de Controle, Risco e Relações com Investidores (DICRI)

João Bernardo Pereira Lima

#### Diretoria Comercial e Fomento (DICOM)

Jorge Wilson Campos e Silva Antunes

# **Sumário**

---

Histórico de atualizações.....	4
Apresentação .....	5
Lista de Tabelas .....	6
Lista de Figuras.....	7
Acrônimos e Abreviaturas .....	8
1. Referencial Normativo.....	9
2. Estrutura da DITEC .....	10
3. Metodologia.....	16
4. Análise de Ambiente .....	19
5. Alinhamento Estratégico da TI .....	26
6. Princípios Estratégicos.....	27
7. Referencial Estratégico da TI .....	29
8. Mapa Estratégico da TI .....	30
9. Objetivos Estratégicos da DITEC .....	31
10. Fatores críticos de sucesso.....	41
Glossário e Conceitos .....	42
Anexos .....	43
Anexo I – Mapa Estratégico do Banpará 2020 – 2024 .....	43



## HISTÓRICO DE ATUALIZAÇÕES

---

A presente versão do PETI foi atualizada em fevereiro de 2023 e conta com as seguintes mudanças:

- a) Atualização da Seção 2 - ESTRUTURA DA DITEC com a inclusão dos comitês sob responsabilidade da DITEC;
- b) Revisão da matriz SWOT com base no ambiente interno e externo atual;
- c) Revisão da matriz GUT com base no ambiente interno e externo atual;
- d) Alteração da numeração dos objetivos estratégicos com base no Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI);
- e) Atualização de textos do Objetivo Estratégico 2, considerando o cenário atual do Banco;
- f) Atualização de textos do Objetivo Estratégico 3, considerando o cenário atual do Banco;
- g) Atualização dos indicadores dos objetivos estratégicos;



## APRESENTAÇÃO

---

O presente documento apresenta a estratégia de Tecnologia da Informação - TI adotada pela Diretoria de Tecnologia – DITEC e seu alinhamento com o Planejamento Estratégico do Banpará - PE 2020-2024.

O Planejamento Estratégico de TI – PETI direciona objetivos, iniciativas e ações da DITEC, buscando consolidar a importância estratégica da área de Tecnologia da Informação e garantir seu alinhamento aos objetivos do negócio. Estabelece ainda metas que visam dar suporte a decisões e organizar prioritariamente as atividades necessárias para a execução do planejamento.

O PETI 2020 – 2024 apresenta a estratégia da TI para o ano corrente e os próximos 4 (quatro) anos, devendo ser revisado e atualizado anualmente ou a qualquer tempo, em razão de fatores relevantes, a fim de que seja mantido seu alinhamento ao planejamento estratégico da organização.

## LISTA DE TABELAS

---

Tabela 1 - Matriz SWOT da pesquisa realizada pela DITEC – Ambiente Interno	20
Tabela 2 - Matriz SWOT da pesquisa realizada pela DITEC – Ambiente Externo	21
Tabela 3 - Matriz GUT - Pontuação dos fatores	22
Tabela 4 - Matriz GUT - Análise das forças	23
Tabela 5 - Matriz GUT - Análise das fraquezas	24
Tabela 6 - Matriz GUT - Análise das oportunidades	25
Tabela 7 - Matriz GUT - Análise das ameaças	25
Tabela 8 - Indicadores Objetivo Estratégico 1 até 2022	32
Tabela 9 - Indicadores Objetivo Estratégico 1 a partir de 2023	33
Tabela 10 - Indicadores Objetivo Estratégico 2 até 2022	34
Tabela 11 - Indicadores Objetivo Estratégico 2 a partir de 2023	34
Tabela 12 - Indicadores Objetivo Estratégico 3 para 2020	37
Tabela 13 - Indicadores Objetivo Estratégico 3 entre 2020 e 2022	38
Tabela 14 - Indicadores Objetivo Estratégico 3 a partir de 2023	38
Tabela 15 - Indicadores Objetivo Estratégico 4 entre 2020 e 2022	40
Tabela 16 - Indicadores Objetivo Estratégico 4 a partir de 2023	40



## **LISTA DE FIGURAS**

---

Figura 1 – Organograma da DITEC .....	10
Figura 2 - Mapa estratégico da TI .....	30
Figura 3 – Processos de Gerenciamento de Serviços .....	36

## ACRÔNIMOS E ABREVIATURAS

---

**BPM:** *Business Process Management* ou Gerenciamento de Processos de Negócio.

**BCS:** *Balanced Scorecard* – Indicadores Balanceados de Desempenho.

**COBIT:** *Control Objectives for Information and Related Technologies*.

**DITEC:** Diretoria de Tecnologia.

**GSTI:** Gerenciamento de Serviço de TI.

**GUT:** Gravidade, Urgência e Tendência. Ferramenta utilizada na priorização das estratégias de uma organização.

**IEC:** *International Electrotechnical Commission*.

**ISACA:** *Information Systems Audit and Control Association* - Associação internacional que suporta e patrocina o desenvolvimento de metodologias e certificações para o desempenho das atividades de auditoria e controle em sistemas de informação.

**ISO:** *International Organization for Standardization*.

**IT BSC (BSC TI):** *Information Technology Balanced Scorecard*.

**ITIL:** *Information Technology Infrastructure Library*.

**PDTI:** Plano Diretor de TI.

**SGQ:** Sistema de Gestão de Qualidade.

**SLA:** *Service Level Agreement* ou Acordo de Nível de Serviço, também conhecido como níveis mínimos de serviço, é um acordo realizado entre o prestador de serviços e o cliente acerca dos níveis mínimos aceitáveis para a realização e entrega dos serviços.

**SWOT:** *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Ferramenta de análise corporativa.

**TI:** Tecnologia da Informação. Este termo também inclui “tecnologia de comunicação (TC)” e o termo composto “tecnologia de informação e comunicação (TIC)”.

## I. REFERENCIAL NORMATIVO

---

Documentos utilizados como referência e apoio para a elaboração do PETI. Os guias e versões indicados devem ser considerados para todos os efeitos e definições de processos na TI:

- Planejamento Estratégico do Banpará - PE 2020-2024;
- Política de Governança da TI, que estabelece princípios e diretrizes, com as devidas atribuições, para a governança corporativa de TI do Banpará;
- COBIT – *Control Objectives for Information and Related Technologies: framework* de boas práticas em gestão e governança de TI V. 4.1;
- ITIL – *Information Technology Infrastructure Library*: conjunto de boas práticas aplicadas nos processos de infraestrutura, operação e manutenção de serviços de TI V 3.0;
- Lei nº 13.709/2018 - Lei Geral de Proteção de Dados, que regula as atividades de tratamento de dados pessoais e que também altera os artigos 7º e 16 do Marco Civil da Internet;
- Lei nº 13.303/2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias;
- Regulamento de Licitações e Contratos do Banpará, que dispõe sobre as licitações e contratos no âmbito do Banco do Estado do Pará S.A. – BANPARÁ;
- ISO/IEC 38500 (ABNT, 2009), norma internacional que dispõe acerca da governança corporativa de tecnologia da informação;
- Gartner IT Score;
- Manual Organizacional da Matriz – BANPARÁ.

## 2. ESTRUTURA DA DITEC

As áreas de Tecnologia da Informação estão subordinadas à Diretoria de Tecnologia – DITEC, e sua estrutura atual é representada pelo organograma abaixo:

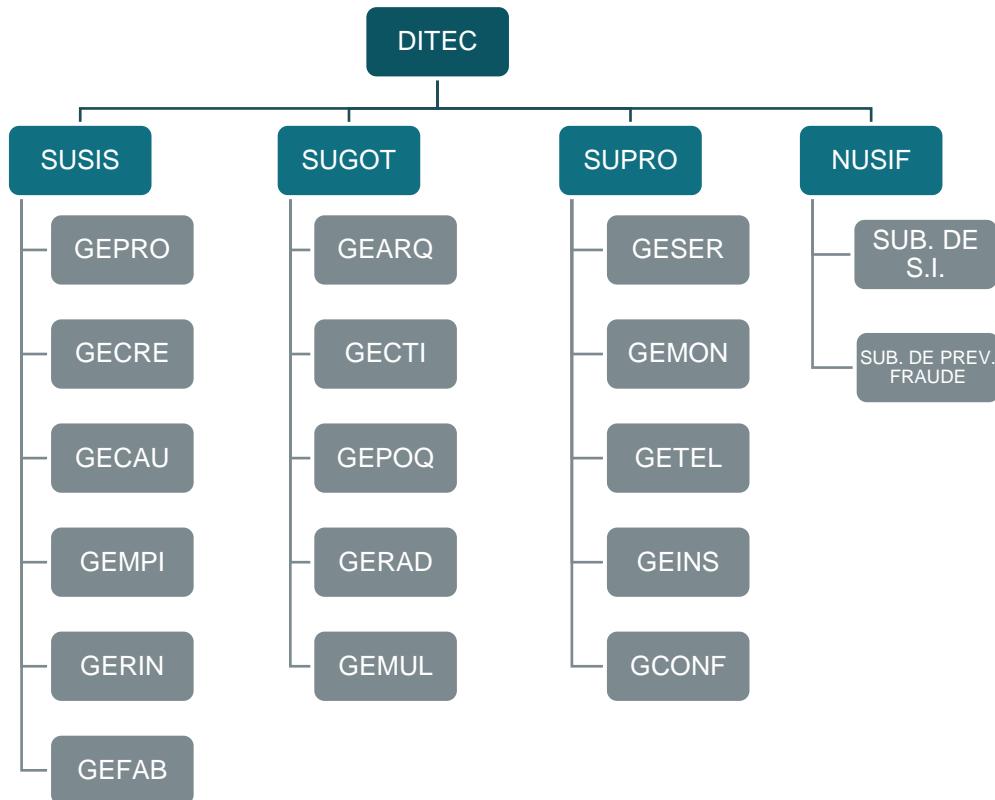


Figura 1 – Organograma da DITEC

A Diretoria de Tecnologia também é responsável pela coordenação de três comitês de natureza consultiva: Comitê de Tecnologia da Informação, Comitê de Segurança da Informação, Cibernética e de Prevenção e Combate à Fraude e Comitê de Gestão de Crise em Tecnologia da Informação.

### SUSIS – Superintendência de Sistemas

Responsável por desenvolver, manter e promover a melhoria contínua nos sistemas de TI do Banco, contribuindo com o cumprimento dos objetivos constantes no Planejamento Estratégico. E por elaborar as políticas e regulamentos referentes ao desenvolvimento e melhorias de projetos de TI, bem como validação dos manuais.

### GEPRO - Gerência de Projetos de TI



Responsável por realizar todo o processo de gestão e execução do portfólio de programas e projetos da TI alinhado ao Planejamento Estratégico do Banco.

### **GECRE - Gerência de Sistemas de Crédito**

Responsável por garantir a continuidade das operações por meio do funcionamento adequado e disponibilidade dos sistemas relacionados as áreas de Crédito.

### **GECAU - Gerência de Sistemas de Canais e Automação**

Responsável por garantir a continuidade das operações por meio do funcionamento adequado e disponibilidade dos sistemas que suportam os canais eletrônicos e o de automação do Banco.

### **GEMPI - Gerência de Sistemas de Meios de Pagamentos e Investimentos**

Responsável por garantir a continuidade das operações por meio do funcionamento adequado e disponibilidade dos sistemas de meios de pagamentos e de investimentos do Banco.

### **GERIN - Gerência de Sistemas de Retaguarda e Internos**

Responsável por garantir a continuidade das operações por meio do funcionamento adequado e disponibilidade dos sistemas de retaguarda e internos do Banco.

### **GEFAB - Gerência de Fábrica, Medição e Testes**

Responsável por gerenciar as fábricas de software acerca das atividades de desenvolvimento de sistemas, dimensionar as demandas pertinentes à gerência de fábrica, com base na técnica de contagem de pontos de função, e garantir a realização dos testes pertinentes ao escopo das mudanças realizadas nos sistemas legados e novos sistemas com ênfase na qualidade de software, assim como elaborar e atualizar manuais, normas e procedimentos referentes à gerência de fábrica, à medição e a testes.

### **SUGOT - Superintendência de Governança de TI**

Garantir os controles efetivos, ampliar e zelar pelos processos, minimizar os riscos, direcionar a TI com foco no desempenho, otimizar a aplicação de recursos, reduzir os custos, suportar as melhores decisões e consequentemente alinhar a TI estrategicamente ao negócio.

### **GEPOQ - Gerência de Conformidade, Processos e Qualidade**

Responsável por garantir o alinhamento estratégico da TI para suporte a tomada de decisão com base na geração de valores para os objetivos de negócio, zelando pela qualidade e conformidade dos processos de TI.



Elaboração e atualização da Política de Qualidade em TI e das normas e procedimentos, assim como a validação de manuais relacionados à qualidade em TI.

### **GEARQ - Gerência de Arquitetura de TI**

Responsável por prospectar, definir, padronizar e documentar modelos de soluções de arquitetura em TI, contribuindo na evolução e inovação das soluções tecnológicas existentes.

### **GECTI - Gerência de Conformidade de Contratos de TI**

Responsável por promover a adoção das melhores práticas nos processos relacionados a contratos de TI, bem como a conformidade de tais processos com o Regulamento de Licitações e Contratos e demais normativos, fomentando a aplicabilidade do Plano Diretor de TI e subsidiando a DITEC nas tomadas de decisão.

### **GERAD - Gerência de Administração de Dados**

Responsável por garantir os métodos e procedimentos padronizados mais adequados para a utilização de dados, análises e raciocínio sistemático para suportar o processo de tomada de decisão pela Alta Administração, elaborar e atualizar a Política de Governança de Dados bem como elaboração de manuais, normas e procedimentos referentes coleta e análise de dados.

### **GEMUL - Gerência de Mudança e Liberação**

Responsável por garantir que todas as mudanças, liberações e implantações nos serviços de TI sejam registradas e o ciclo de vida destes processos sejam respeitados.

### **SUPRO - Superintendência de Produção**

Responsável por direcionar, administrar e garantir a qualidade na operação, produção e entrega de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicações para clientes e usuários do Banco, bem como pela elaboração de políticas e regulamentos referentes às atividades técnicas da área e validação de manuais referentes às atividades técnicas da área.

### **GESER - Gerência da Central de Serviços de TI**

Responsável por atuar como Central de Serviços, servindo como ponto único de contato para os usuários dos serviços de TI.

### **GEMON - Gerência de Monitoramento**

Responsável por garantir o monitoramento eficaz dos serviços de TI, assim como realizar as ações automatizadas de recuperação ou alertas. Transmissão e recebimento de troca de arquivos e execução de rotinas de processamento automatizadas ou manuais.



## **GETEL - Gerência de Telecomunicações**

Responsável por gerenciar redes, infraestrutura de conectividade, incluindo *Local Area Networks – LANs*, *Metropolitan Area Networks - MANs*, *Wide Area Network – WANs*, *Wireless Local Area Network – WLANs*, telefonia IP, fixa convencional e móvel, bem como, centrais telefônicas PABX e servidores de gestão de telefonia.

## **GEINS - Gerência de Infraestrutura e Suporte Avançado**

Responsável por gerenciar a operação e a sustentação do Data Center e da infraestrutura que suporta os serviços de TI, atuando em nível especialista em soluções de hardware e software utilizados para a prestação dos serviços.

## **GCONF - Gerência de Configuração e Capacidade**

Responsável por controlar e manter informações precisas e no nível adequado sobre todos os Itens de Configuração – IC requeridos para a entrega de serviços de TI.

## **NUSIF - Núcleo de Segurança da Informação e de Prevenção e Combate à Fraude Eletrônica**

Responsável por estabelecer, administrar e garantir a qualidade do Programa de Segurança da Informação e das ações de prevenção e combate à fraude eletrônica, contribuindo com o cumprimento dos objetivos constantes no Planejamento Estratégico.

### **Subnúcleo de Segurança da Informação**

Responsável por gerenciar o Programa de Gestão de Segurança da Informação, implantando as melhores práticas de governança com objetivo de preservar as informações da organização, de seus clientes, colaboradores e parceiros e garantir a continuidade dos negócios, mitigando os impactos de uma possível violação de segurança.

### **Subnúcleo de Prevenção e Combate à Fraude Eletrônica**

Responsável por gerenciar e implementar as melhores práticas de prevenção e combate à fraude eletrônica, com objetivo de mitigar as perdas relacionadas as operações nos meios digitais.

## **Comitês**

### **Comitê de Tecnologia da Informação**

**Objetivo:** Órgão colegiado de natureza consultiva, tem como objetivo prover o alinhamento entre as estratégias de negócio e as estratégias de tecnologia, bem como apoiar a priorização de projetos a serem atendidos.



**Constituição:** O comitê é constituído por 11 (onze) membros, formando uma comissão multidisciplinar:

- i. Superintendência de Governança de TI (SUGOT), a quem cabe a Coordenadoria;
- ii. Superintendência de Sistemas (SUSIS), a quem cabe a Secretaria;
- iii. Superintendência de Produção (SUPRO);
- iv. Superintendência de Rede de Canais (SUREC)
- v. Superintendência de Gestão de Risco Operacional, Socioambiental e Climático (SUROS);
- vi. Superintendência de Escritório de Projetos (SUESP);
- vii. Núcleo de Planejamento Estratégico e Estudos Econômicos (NUPLE);
- viii. Superintendência de Negócios (SUNEG);
- ix. Superintendência de Crédito Comercial Pessoa Física (SUCPF);
- x. Superintendência de Retaguarda Bancária (SURET);
- xi. Núcleo de Segurança da Informação e de Prevenção e Combate à Fraude Eletrônica (NUSIF).

### **Comitê de Segurança da Informação, Cibernética e de Prevenção e Combate à Fraude**

**Objetivo:** órgão colegiado, multidisciplinar, de natureza auxiliar e consultiva, que tem por finalidade implementar uma Gestão Integrada de Segurança Corporativa no Banpará. O comitê analisa os incidentes de segurança que possam comprometer a confidencialidade e integridade dos dados, dos sistemas e acompanha as ações de prevenção e combate à fraude. Avalia e aprova as ações mitigadoras propostas pela área gestora do processo impactado, bem como sugere práticas que minorem os impactos operacionais, os riscos de prejuízo financeiro e de imagem do Banco. Além disso, analisa e acompanha as vulnerabilidades nos sistemas, processos ou atrasos nos projetos que impactam na efetividade dos controles de segurança estabelecidos no gerenciamento dos riscos de fraudes e no vazamento de informações.

**Constituição:** o comitê é constituído por 07 (sete) membros efetivos, formando uma comissão multidisciplinar:

- i. Titular do Núcleo de Segurança da Informação e de Prevenção e Combate à Fraude Eletrônica (NUSIF) - Coordenador;
- ii. Titular da Superintendência de Serviços Bancários (SUSER);
- iii. Titular da Superintendência de Produção (SUPRO);
- iv. Titular da Superintendência de Sistemas (SUSIS);
- v. Titular da Superintendência de Negócios (SUNEG);
- vi. Titular da Superintendência de Meios de Pagamentos Eletrônicos (SUMEP);
- vii. Titular da Superintendência de Rede de Canais (SUREC).

### **Comitê de Gestão de Crise em Tecnologia da Informação**

**Objetivo:** órgão colegiado de natureza consultiva e operacional, tem como objetivo agir imediatamente quando detectada a possibilidade de crises de indisponibilidade em serviços críticos da TI, determinando as ações operacionais, intervenções técnicas e comunicação mais indicadas ao caso, com foco no restabelecimento do serviço a seus parâmetros usuais.



**Constituição:** o comitê é constituído por 06 (seis) membros efetivos e 06 (seis) suplentes, bem como 01 (um) porta-voz de crise formando uma comissão multidisciplinar:

- i. Gerente titular da Gerência de Sistemas de Crédito – SUSIS/GCRE, a quem cabe a Coordenação;
- ii. Gerente titular da Gerência de Canais e Automação – SUSIS/GECAU;
- iii. Supervisor de Serviços titular da Gerência da Central de Serviços de TI – SUPRO/GESER, a quem cabe o papel de porta-voz da crise;
- iv. Analista de Sistemas titular da Gerência de Infraestrutura e Suporte Avançado – SUPRO/GEINS;
- v. Analista de Banco de Dados – DBA titular da Gerência de Infraestrutura e Suporte Avançado – SUPRO/GEINS;
- vi. Técnico de Atendimento em TI titular da Gerência de Telecomunicações – SUPRO/GETEL;
- vii. Os membros suplentes devem ser indicados

### 3. METODOLOGIA

---

A metodologia utilizada para a elaboração do Planejamento Estratégico da DITEC partiu do Planejamento Estratégico Institucional, de onde foram identificadas as estratégias e objetivos do BANPARÁ, além das expectativas em relação à atuação da DITEC no trabalho a ser executado.

Para desdobramento e detalhamento destes objetivos, foram utilizadas ferramentas como BSC e SWOT, que são instrumentos reconhecidos com grande impacto no âmbito da elaboração do planejamento institucional e que trazem base sólida para os estudos realizados. Além dessas ferramentas, foi feito levantamento das ações estabelecidas para a versão anterior do PETI, comparação com a realidade atual da área, além de identificação de sua aplicabilidade à nova estratégia.

#### SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta muito utilizada na elaboração do planejamento estratégico das instituições. Ela trata da coleta de informações relevantes referentes aos ambientes interno e externo de uma organização, com o intuito de conhecer o ambiente no qual a empresa está inserida e então planejar seu futuro.

A sigla SWOT vem dos termos Strengths (Forças) e Weaknesses (Fraquezas) que correspondem ao ambiente interno da instituição, e Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) que correspondem ao ambiente externo.

As informações coletadas são organizadas nas categorias da matriz SWOT para que posteriormente seja feita a análise de cenário e identificação das estratégias a serem adotadas para o atingimento das metas do Banpará.

Abaixo, segue breve descrição das categorias da SWOT:

- **Strength** (Força): Pontos fortes da DITEC.
- **Weaknesses** (Fraquezas): Pontos fracos da DITEC.
- **Opportunities** (Oportunidades): Oportunidades oriundas de fora da DITEC, que podem influenciar positivamente as entregas da área.
- **Threats** (Ameaças): Ameaças oriundas de fora da DITEC, que podem gerar riscos para o trabalho da área.

#### BSC TI

O *Balanced Scorecard*, ou BSC, é uma metodologia de gestão para as organizações, tendo como foco a definição de indicadores capazes de mensurar o desempenho do Planejamento da Instituição e seus Objetivos Estratégicos, de forma a facilitar a condução da organização. O BSC defende que a instituição não deve considerar apenas indicadores financeiros para explicar o



seu sucesso ou fracasso, mas sim a utilização de indicadores em 4 perspectivas distintas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Para a elaboração deste documento foi utilizada uma adaptação do BSC voltado para a TI chamada IT BSC, que trabalha com uma variação das perspectivas consideradas no BSC:

- Contribuição Para a Organização:

Esta perspectiva tem como objetivo avaliar a performance da TI, do ponto de vista da alta gestão da TI, através do monitoramento dos valores gerados ao negócio pela TI.

- Orientação ao Cliente:

Esta perspectiva tem como intuito avaliar a performance da TI, do ponto de vista do negócio, através da satisfação da área de negócio, rapidez na solução de problemas.

- Qualidade Operacional:

Esta perspectiva representa a performance da TI, do ponto de vista do Gerenciamento de TI, avaliada pelos processos da TI empregados no desenvolvimento e entrega de produtos e serviços.

- Preparação para o futuro:

Esta perspectiva apresenta a maturidade da TI para os desafios futuros, representada pelos recursos humanos e tecnológicos necessários para alcançar esses objetivos.

Após a definição dos objetivos estratégicos da DITEC foram realizados estudos para a identificação dos quadrantes dos indicadores conforme as perspectivas do IT BSC.

## **PETI 2015-2019**

O cenário da DITEC do Banco do Estado do Pará quando da elaboração do Planejamento Estratégico de TI do período 2015-2019, apresentava diferenças significativas em relação ao cenário do presente documento. A DITEC possuía em seu quadro áreas não exclusivamente técnicas, que foram retiradas do seu quadro ainda no exercício anterior. Dessa forma, algumas de suas ações estratégicas foram redirecionadas a outras Diretorias do Banpará.

Os objetivos estratégicos da DITEC em 2015-2019 eram:

- Dar continuidade na implantação de processos de Governança e Gestão de Serviços de TI, com foco na Gestão de Mudanças, Capacidade, Configuração e Contratos de Prestação de Serviços;
- Diminuir os custos de transação relativos ao canal Autoatendimento, desenvolvendo uma solução aberta e baseada em software livre;
- Aumentar a participação do Internet Banking e dos aplicativos para Smartphones e Tablets aos níveis do mercado financeiro;
- Sedimentar o canal ativo do Call Center, com foco na geração de novos negócios e recuperação de crédito;
- Suportar o plano de expansão de novas unidades do Banco para os próximos anos, disponibilizando a infraestrutura tecnológica e de comunicação necessária;



- Suportar a necessidade de automação de processos manuais do Banco, utilizando Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM);
- Implantar os sistemas para suportar a criação de novos produtos e melhoria do portfólio existente;
- Definir e implantar arquitetura de soluções orientada a serviços;
- Adequar a capacidade do Data Center do Banpará, possibilitando a criação de ambientes distintos de desenvolvimento, homologação e produção, de acordo com as necessidades de negócio do Banco;
- Implantar um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ);
- Aumentar o controle sobre a prestação de serviços dos fornecedores, padronizando seu processo de desenvolvimento de sistemas e realizando a gestão dos contratos;
- Aumentar a disponibilidade do Data Center, criando um site de contingência autônomo;
- Aumentar a segurança do Data Center do Banco, criando estrutura física de acordo com padrões de mercado;
- Adequar a velocidade e disponibilidade dos links de comunicação das agências, para suportar as novas necessidades de negócio e o plano de expansão do Banco;
- Adequar as estruturas física e de pessoal das superintendências de tecnologia para comportar os recursos (salas, equipamentos e pessoas) necessários ao crescimento da área;
- Garantir a qualidade e a disponibilidade dos serviços prestados pela TI às demais áreas do Banco.

Esses 16 objetivos trabalhavam a atualização do parque tecnológico do Banpará com foco em direcionamentos específicos. Dessa forma, foram definidas 57 ações estratégicas, das quais:

- 15 foram concluídas na sua totalidade;
- 4 foram canceladas por mudanças de direcionamento;
- 5 foram redirecionadas a outras Diretorias;
- 15 foram replanejadas para execução no exercício atual; e
- 18 estão em andamento.

Dessa forma, 33 ações serão absorvidas pelas iniciativas atuais, considerando as diretrizes adotadas para a nova estratégia definida. Essas ações devem tomar o formato de ações táticas e operacionais, as quais serão descritas no Plano Diretor de TI - PDTI.

## 4. ANÁLISE DE AMBIENTE

Com a finalidade de identificar o cenário atual em que a TI do Banpará está inserida, foram utilizadas ferramentas que permitem analisar de forma simples o ambiente interno e externo da organização e realizar a priorização dos fatores identificados, a fim de criar base de informações necessárias para auxiliar a gestão na elaboração do planejamento estratégico.

### MATRIZ SWOT - Análise do Ambiente

A matriz SWOT foi elaborada com a participação da equipe da DITEC, através de formulário disponibilizado na ferramenta *Microsoft Forms*. Neste formulário, cada colaborador emitiu sua opinião de forma discursiva, indicando fatores que consideram relevantes em relação ao ambiente interno - Forças (*Strengths*) e Fraquezas (*Weaknesses*) – assim como ao ambiente externo - Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

A matriz a seguir, apresenta o resultado da pesquisa realizada.

	Fatores positivos	Fatores Negativos
Ambiente interno	<b>S</b> Forças	<b>W</b> Fraquezas
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade de desenvolvimento</li><li>• Equipe com conhecimento na nova arquitetura tecnológica.</li><li>• Clima organizacional amistoso</li><li>• Interesse em colaborar</li><li>• Bons recursos tecnológicos para auxiliar nas melhorias</li><li>• Apoio da Alta Gestão</li><li>• Quantidade de profissionais de TI</li><li>• Implantação da gestão de mudança</li><li>• Área de governança</li><li>• Conhecimento sobre problemas de negócio</li><li>• Relação contratual com grandes fornecedores do mercado</li><li>• Comunicação da DITEC com os colaboradores</li><li>• Participação da TI nas tomadas de decisão de negócio</li><li>• Auto-organização/gestão em várias equipes.</li><li>• Recursos financeiros para o desenvolvimento de soluções.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitação insuficiente para equipes ou pessoas</li><li>• Processos ausentes ou ineficientes/imaturos</li><li>• Baixa qualidade do atendimento ao gestor de negócio</li><li>• Falta de análise criteriosa em problemas e incidentes</li><li>• Ausência de validação de entregas de fornecedor</li><li>• Fragilidade ou desconhecimento na fiscalização dos contratos de TI e relação com fornecedor</li><li>• Processos isolados/atendimento não unificado</li><li>• Áreas que atuam sem integração com as demais ou em conflito</li><li>• Obsolescência de sistemas e linguagens</li><li>• Excesso de burocracia</li><li>• Ausência de documentação de sistemas</li><li>• Conhecimento insuficiente das tecnologias, sistemas e integrações legadas.</li><li>• Conhecimento de sistemas e negócio sob domínio do fornecedor</li></ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgência de comunicação/comunicação deficitária entre as áreas da DITEC</li> <li>• Demora das gerências e superintendências para atuar em problemas</li> <li>• Ferramenta de controle de SLA não adequada à realidade</li> <li>• Imagem desfavorável perante o negócio</li> <li>• Atuação sem observação dos processos definidos</li> <li>• Carência de liderança</li> <li>• Contratos obsoletos ou que implicam em obsolescência</li> <li>• Ausência de testes de software</li> <li>• Desequilíbrio na distribuição de pessoal</li> <li>• Preocupação demasiada com prazo em vez de qualidade</li> <li>• Fragilidade na gestão do conhecimento</li> <li>• Deficiência no direcionamento de perfil profissional</li> <li>• Equipes executando atividades alheias às atribuições da área</li> <li>• Ausência/ineficiência de priorização de projetos</li> <li>• Alta rotatividade de gestores de negócio</li> <li>• Alto índice de descontinuidade de projetos</li> <li>• Instalações físicas insuficientes para as equipes</li> <li>• Níveis de serviços inadequados</li> </ul>
--	--	---

Tabela 1 - Matriz SWOT da pesquisa realizada pela DITEC – Ambiente Interno 5

Ambiente externo	Fatores positivos	Fatores Negativos
	O	T
	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capilaridade no Estado</li> <li>• Política de capacitação e treinamento para equipe.</li> <li>• Utilização de práticas ágeis no desenvolvimento e na implantação de soluções de TI</li> <li>• Demandas Legais como meio de garantir a implantação da Governança</li> <li>• Demandas do Governo</li> <li>• Nova Diretoria como meio de mudar de direcionamento/cultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alteração do perfil de consumo dos clientes.</li> <li>• Rápida mudança tecnológica e de mercado</li> <li>• Concorrência com outras instituições</li> <li>• Cultura "não é meu problema, não me envolvo"</li> <li>• Resistência a mudanças</li> <li>• Crimes Cibernéticos</li> <li>• Adequação a determinações de ordem legal</li> <li>• Burocracia do Banco</li> <li>• Dificuldade dos clientes no uso dos canais de atendimentos digitais</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Possibilidade de funcionários trabalharem em home office.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Tempo alto para disponibilização de melhorias nos canais de atendimentos digitais.</li></ul>
--	---	--	--

Tabela 2 - Matriz SWOT da pesquisa realizada pela DITEC – Ambiente Externo

## Matriz GUT

A Matriz GUT é uma ferramenta que auxilia na priorização da resolução de problemas, permitindo quantificar informações e classificar os itens analisados de acordo com o grau de prioridade.

Para o planejamento estratégico, a ferramenta foi utilizada com a finalidade complementar a análise SWOT, classificando os itens identificados nos quadrantes de acordo com sua Gravidade, Urgência e Tendência. Em alguns casos, o fator Gravidade pode ser substituído por Relevância, entretanto essa substituição não altera o padrão de análise, ou seja, o resultado é identificado utilizando-se o mesmo raciocínio.

Os fatores são pontuados de 1 a 5 conforme abaixo:

Importância = G x U x T				
Nota	Gravidade	Urgência	Tendência	Relevância
1	Sem gravidade	Pode esperar	Não irá mudar	Sem relevância
2	Pouco grave	Pouco urgente	Irá piorar a longo prazo (3 anos)	Pouco relevante
3	Grave	Urgente, merece atenção no curto prazo	Irá piorar a médio prazo (2 anos)	Relevante
4	Muito grave	Muito urgente	Irá piorar a curto prazo (1 ano)	Muito relevante
5	Extremamente grave	Necessidade de ação imediata	Irá piorar rapidamente	Extremamente relevante

Tabela 3 - Matriz GUT - Pontuação dos fatores

O resultado da priorização dos itens reportados nos quatro quadrantes da matriz SWOT é apresentado a seguir, e foram utilizados para subsidiar a elaboração dos objetivos estratégicos da DITEC.

### Fatores internos:

Forças	R	U	T	RxUxT
Interesse em colaborar	5	5	5	125
Apoio da Alta Gestão	5	5	5	125
Área de governança	5	5	5	125
Comunicação da DITEC com os colaboradores	5	5	5	125

Equipe com conhecimento na nova arquitetura tecnológica	5	4	5	100
Participação da TI nas tomadas de decisão de negócio	5	4	4	80
Recursos financeiros para o desenvolvimento de soluções	5	4	4	80
Conhecimento sobre problemas de negócio	5	3	4	60
Bons recursos tecnológicos para auxiliar nas melhorias	5	3	3	45
Capacidade de desenvolvimento	3	3	3	27
Auto-organização/gestão em várias equipes.	3	3	3	27
Implantação da gestão de mudança	3	2	3	18
Relação contratual com grandes fornecedores do mercado	3	2	2	12
Clima organizacional amistoso	4	2	1	8
Quantidade de profissionais de TI	3	1	1	3

Tabela 4 - Matriz GUT - Análise das forças

Fraquezas	G	U	T	GxUxT
Processos ausentes ou ineficientes/imaturos	5	5	5	125
Baixa qualidade do atendimento ao gestor de negócio	5	5	5	125
Falta de análise criteriosa em problemas e incidentes	5	5	5	125
Ausência de validação de entregas de fornecedor	5	5	5	125
Fragilidade ou desconhecimento na fiscalização dos contratos de TI e relação com fornecedor	5	5	5	125
Processos isolados/atendimento não unificado	5	5	5	125
Áreas que atuam sem integração com as demais ou em conflito	5	5	5	125
Excesso de burocracia	5	5	5	125
Conhecimento insuficiente das tecnologias, sistemas e integrações legados	5	5	5	125
Conhecimento de sistemas e negócio sob domínio do fornecedor	5	5	5	125
Ausência de comunicação/comunicação deficitária entre as áreas da DITEC	5	5	5	125
Demora das gerências e superintendências para atuar em problemas	5	5	5	125
Ferramenta de controle de SLA não adequada à realidade	5	5	5	125

Carência de liderança	5	5	5	125
Preocupação demasiada com prazo em vez de qualidade	5	5	5	125
Ausência/ineficiência de priorização de projetos	5	5	5	125
Níveis de serviços inadequados	5	5	5	125
Imagen desfavorável perante o negócio	5	5	4	100
Capacitação insuficiente para equipes ou pessoas	5	4	4	80
Alto índice de descontinuidade de projetos	5	4	4	80
Equipes executando atividades alheias às atribuições da área	4	4	4	64
Alta rotatividade de gestores de negócio	4	4	4	64
Instalações físicas insuficientes para as equipes	4	4	4	64
Contratos obsoletos ou que implicam em obsolescência	5	3	4	60
Atuação sem observação de processos definidos	4	3	4	48
Fragilidade na gestão do conhecimento	4	3	4	48
Ausência de testes de software	3	3	4	36
Desequilíbrio na distribuição de pessoal	3	3	4	36
Obsolescência de sistemas e linguagens	3	3	3	27
Ausência de documentação de sistemas	3	3	3	27
Deficiência no direcionamento de perfil profissional	3	3	3	27

Tabela 5 - Matriz GUT - Análise das fraquezas

### Fatores externos:

Oportunidades	R	U	T	RxUxT
Possibilidade de funcionários trabalharem em home office	5	5	5	125
Demandas Legais como meio de garantir a implantação da Governança	5	5	5	125



Nova Diretoria como meio de mudar de direcionamento/cultura	5	5	5	125
Demandas do Governo	4	5	5	100
Capilaridade no Estado	5	4	3	60
Política de capacitação e treinamento para equipe	5	3	4	60
Utilização de práticas ágeis no desenvolvimento e na implantação de soluções de TI	4	3	4	48

Tabela 6 - Matriz GUT - Análise das oportunidades

Ameaças	G	U	T	GxUxT
Alteração do perfil de consumo dos clientes.	5	5	5	125
Rápida mudança tecnológica e de mercado	5	5	5	125
Concorrência com outras instituições	5	5	5	125
Cultura "não é meu problema, não me envolvo"	5	5	5	125
Resistência a mudanças	5	5	5	125
Crimes Cibernéticos	5	5	5	125
Adequação a determinações de ordem legal	5	5	5	125
Burocracia do Banco	5	5	5	125
Dificuldade dos clientes no uso dos canais de atendimentos digitais	5	5	5	125
Tempo alto para disponibilização de melhorias nos canais de atendimentos digitais	5	5	5	125

Tabela 7 - Matriz GUT - Análise das ameaças

## 5. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA TI

---

O *Planejamento Estratégico* do Banpará estabelece ciclos de desenvolvimento que almejam torná-lo um banco de varejo completo, eficiente e com efetiva atuação como indutor do desenvolvimento do Estado do Pará. Tal desenvolvimento deve criar bases sólidas para a construção do futuro, garantir a manutenção do rumo e do progresso ao longo da jornada, complementando e consolidando o portfólio de produtos e serviços disponibilizados.

As opções estratégicas escolhidas implicam na necessidade de apoio decisivo da DITEC, especialmente no que diz respeito à inovação, respondendo à questão “Como aumentar a maturidade da TI para responder desafios estratégicos do Banpará?”, e assim contribuir decisivamente para o sucesso da estratégia estabelecida. Tal questão passa por melhoria e amadurecimento das estratégias de governança de tecnologia, modernização e otimização da arquitetura tecnológica, alinhamento ao tempo de mercado, e ações de inovação para aprofundamento da contribuição para o negócio e a jornada do cliente. O presente planejamento estratégico, atento aos aspectos centrais da estratégia do Banpará, está pautado em dois temas fundamentais, dos quais deriva todo o trabalho realizado: governança e inovação.

A governança, enquanto indutora de posicionamento claro e consistente diante dos desafios que se apresentam à TI, alinhada à *Política de Governança da DITEC*, no âmbito do presente documento, contribuirá de forma decisiva para: melhoria dos resultados corporativos; alinhamento ao pensamento estratégico do Banpará, enquanto organização; melhor direcionamento de recursos; garantia de conformidade e atribuição de papéis estratégicos de acordo com as necessidades e competências.

Acompanhando o foco na governança e organização da TI, a inovação deve aliar simplicidade e qualidade ao olhar atento às ansiedades dos clientes e do negócio, ao dinamismo das transformações e adaptações do mercado, e ao aprendizado contínuo, com o importante entendimento de que, com conhecimento, visão estratégica e proatividade, a DITEC contribuirá decisivamente com o negócio, mudando a perspectiva de uma TI especializada em entregar soluções técnicas, para uma TI que pensa, inova e transforma a realidade juntamente com o negócio.

## 6. PRINCÍPIOS ESTRATÉGICOS

---

Conforme a ISACA:

*“Princípios são valores e assunções fundamentais adotados por uma organização. São as convicções que orientam e impõem limites à tomada de decisão, à comunicação dentro e fora da organização, bem como à sua administração. Devem ser limitados em número, apresentados em linguagem simples e expressar com máxima clareza os valores fundamentais de uma organização (ISACA, 2012).”*

A estratégia de trabalho da DITEC, seja em planejamento ou execução de ações, deve ser pautada pelos seguintes princípios:

1. **Alinhamento aos objetivos do Banpará:** Assegurar que as metas e os objetivos da DITEC estejam fortemente vinculados às metas e objetivos do negócio/estratégia da Instituição;
2. **Aderência à Política de Governança de TI do Banpará:** Assegurar que as práticas adotadas no planejamento estratégico e execução das ações estratégicas sejam harmônicas com os princípios e diretrizes estabelecidos na Política de Governança de TI do Banpará;
3. **Assistência efetiva ao relacionamento do Banpará com a sociedade paraense:** As soluções de TI devem contribuir para o crescimento e o desenvolvimento da comunicação efetiva entre o Banpará e a sociedade;
4. **Aperfeiçoamento contínuo dos processos de gestão e serviços de TI:** As soluções de TI devem possuir a faculdade do aperfeiçoamento contínuo, de forma que o Banpará possa contar sempre com recursos e serviços atualizados e eficazes;
5. **Respeito à cultura e aos valores organizacionais:** A adoção de soluções de TI deve considerar a cultura e os valores do Banpará. Nesse sentido, a DITEC deve promover o desenvolvimento efetivo das equipes, assim como a construção de clima organizacional integrado e motivador;
6. **Busca permanente por novas tecnologias e soluções:** A DITEC deve empreender esforço permanente na busca de soluções atualizadas, por meio do desenvolvimento da prospecção tecnológica, observação do mercado, e melhores práticas reconhecidas no meio tecnológico;
7. **Foco na experiência do cliente:** Observar sempre a perspectiva do cliente durante atendimento para entrega de produtos e serviços, pautando em três aspectos principais: simplicidade de aplicação, perguntas simples e flexíveis que permitam respostas claras e rápidas, e resultados mensuráveis;



8. **Inovação:** A DITEC deve incentivar novas formas de pensar soluções, com participação direta do negócio, de modo que o Banpará possa oferecer novos produtos e serviços à sociedade, contribuindo com a melhoria dos resultados e da imagem do Banpará.
9. **Transparência na gestão e aplicação dos recursos de TI:** As ações desenvolvidas no âmbito da DITEC devem ser monitoradas e apresentadas às áreas de negócio e aos órgãos de controle pertinentes;
10. **Ampla divulgação das estratégias e resultados das ações de TI:** As ações de TI devem ser amplamente divulgadas, incluindo ênfase às boas práticas de gestão, economicidade e inovação a fim de que sejam ampliadas e passem a integrar a cultura organizacional de TI;
11. **Fomento às políticas e boas práticas de segurança da informação:** A segurança da informação e comunicação da DITEC deve seguir os seguintes princípios, sem prejuízo aos definidos pela área de segurança da informação: Confidencialidade, Integridade e Disponibilidade;
12. **Qualidade dos serviços prestados:** A DITEC deve esmerar para entregar produtos e serviços permeados por qualidade e eficiência, identificáveis e mensuráveis;
13. **Primor pela agilidade:** A DITEC deve empenhar esforços para entregar produtos e serviços pautados na agilidade, observação ao ritmo de negócio e de mercado;
14. **Incentivo ao protagonismo dos colaboradores:** A DITEC deve promover ações para incentivar o aprendizado e autoaprendizado de seus colaboradores, promovendo a gestão do conhecimento, incentivo a novos talentos e aproveitamento de habilidades e competências otimizado pelas áreas;
15. **Governança Adaptativa:** A DITEC deve promover a cultura da gestão adaptativa, de forma que seus colaboradores tenham ampla visão dos objetivos e das necessidades de flexibilização e otimização das rotinas e processos, com foco em inovação e agilidade, promovendo um ambiente capaz de lidar com mudanças e eventos futuros e imprevisíveis, mantendo a sua estrutura e função.



## 7. REFERENCIAL ESTRATÉGICO DA TI

---

O referencial estratégico representa o estágio inicial de todo planejamento corporativo, e a DITEC entende a importância de estabelecer direcionadores voltados para a gestão da tecnologia.

Dessa forma, tomando por base o direcionamento estabelecido pelo Governo do Estado no que diz respeito ao ecossistema digital e de inovação do Estado, os objetivos estratégicos do Banpará e os aspectos internos da DITEC foram definidos missão, visão e valores conforme abaixo.

### **Missão**

Agregar real valor na vida de nossos clientes por meio da criação de serviços financeiros digitais, de forma ágil e inovadora.

### **Visão**

Ser protagonista no ecossistema digital e de inovação do Estado, criando soluções financeiras voltadas ao povo paraense.

### **Valores**

- Inovação na forma de trabalho;
- Comunicação clara e frequente;
- Trabalho em equipe;
- Agilidade;
- Disponibilidade de nossos serviços;
- Transparência em nossos processos;
- Otimização de recursos;
- Foco em nossos clientes;
- Valorização da nossa equipe.



## 8. MAPA ESTRATÉGICO DA TI

O mapa estratégico é a representação visual da estratégia da organização na forma de macro objetivos organizados em diferentes perspectivas, de acordo com os conceitos do IT BSC.

O desenho da estratégia foi norteado pelas análises de cenário atual da TI e direcionado para o atendimento dos anseios estratégicos de transformação digital do Banpará, buscando superar os desafios de elevar a maturidade tecnológica e ser uma área de TI ágil, inovadora, que participa e promove o negócio, visando a oferta de novos produtos e serviços que correspondam às expectativas dos clientes.



Figura 2 - Mapa estratégico da TI



## 9. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA DITEC

Todos os objetivos estratégicos da DITEC foram elaborados considerando o Pilar Inovação - Transformação Digital e Experiência do Cliente - do Planejamento Estratégico Corporativo. A questão estratégica associada a esse pilar foi:

**Como aumentar a maturidade da TI para responder desafios estratégicos do Banco?**

Com base no referencial estratégico da TI, especialmente missão e visão, nos aspectos internos e externos identificados através da Matriz SWOT e buscando atender à necessidade identificada através da questão estratégica apresentada acima, os objetivos da DITEC visam a implantação de uma base sólida e consistente, através da governança, que permitirá iniciativas de inovação.

### Perspectiva: Orientação ao cliente

#### Objetivo Estratégico I: Fomentar inovação e agilidade no Banpará

A frente de Inovação é a busca final pelo estado de *compliance*, atualização e integração ao mercado que se pretende alcançar. Essa frente é o marco principal na indução do processo de atualização, renovação e direcionamento do Banpará.

Trata-se de uma mudança de cultura e comportamento, de conceitos e paradigmas. Não se resume a ações específicas de implantação ou implementação de frentes e atividades, não pode ser confundida com uma iniciativa solitária, como criar uma área específica que pensará em processos e fomentará ideias.

A inovação passa por todas as áreas e níveis, por todas as outras 3 frentes da DITEC. Está intrinsecamente ligada ao conceito de fazer diferente para se chegar a novos resultados, tudo o que for realizado para permitir que a TI olhe diferente para o negócio, o mercado e os clientes, e apresente coisas novas e diferentes do lugar comum, é Inovação.

A inovação traz consigo a possibilidade de entregas com qualidade e agilidade, permite que a TI tenha maior domínio sobre suas entregas e resultados e alia a necessidade do cliente a todas as possibilidades tecnológicas do mercado.

Dessa forma, o objetivo estratégico de inovação e agilidade é trabalhado em todas as ações, frentes e iniciativas da DITEC, desde o novo olhar sobre os processos de governança até a atualização tecnológica dos principais sistemas do Banpará.



Paralelamente, existem iniciativas independentes que foram planejadas para serem executadas ao longo de todo o processo de atualização da DITEC descrito nos demais marcos deste Planejamento Estratégico. Essas ações visam preparar as pessoas e planejar novas iniciativas voltadas às entregas e conhecimentos de todas as equipes do Banpará. São elas:

#### Ações estratégicas:

- Implantação do Laboratório de Inovação do Banpará;
- Implantação da Escola de Agilidade da TI.

#### Indicadores:

A partir da presente revisão do PETI, os indicadores relacionados aos objetivos estratégicos deixarão de utilizar a metodologia *ITScore*, da empresa Gartner. A medição será realizada com base na ISO/IEC 38503:2022, metodologia de mercado que mede a maturidade da governança de TI de uma instituição, e nas avaliações de maturidade de processos internos da DITEC.

As tabelas abaixo mostram os indicadores utilizados até 2022 e os novos indicadores.

Indicador até 2022	<i>ITScore - Gartner: Facilitação à inovação</i>		<i>ITScore - Gartner: Conduzir Iniciativas de transformação</i>	
	O que mede?	Como será medido?	Através do preenchimento do instrumento de avaliação do <i>ITScore</i> do <i>Gartner</i>	Através do preenchimento do instrumento de avaliação do <i>ITScore</i> do <i>Gartner</i>
Periodicidade	Anual		Anual	
	Metas	Resultados	Metas	Resultados
	2020	1	2	2-
Metas/Resultados	2021	2	2	2
	2022	2	2	2

Tabela 8 - Indicadores Objetivo Estratégico 1 até 2022

Indicador a partir de 2023	<b>Maturidade do processo de Gestão de Desenvolvimento Ágil de Software (SUSIS/GEPRO)</b>
O que mede?	A capacidade da TI em gerir projetos de desenvolvimento de sistemas com base na metodologia ágil.



Como será medido?	Através da avaliação de maturidade de processos internos realizada pela SUGOT/GEPOQ.	
Periodicidade	Anual	
	Meta	Resultado
Metas/R esultado	2023	70%
	2024	80%

Tabela 9 - Indicadores Objetivo Estratégico 1 a partir de 2023

## Perspectiva: Preparação para o futuro

### Objetivo Estratégico 2: Modernizar a arquitetura tecnológica

Atualmente o ambiente tecnológico do Banpará é altamente complexo e heterogêneo, havendo sistemas cujas arquiteturas e tecnologias são extremamente distintas e por vezes incompatíveis, acarretando assim, alto custo de manutenção, sobrecarga em estruturas específicas, integrações não padronizadas, desatualização de componentes críticos etc.

A modernização da arquitetura tecnológica é um passo fundamental para a jornada de transformação digital do Banpará. A DITEC visa a implantação de uma arquitetura de TI dinâmica, flexível, que atenda às expectativas de inovação e evolua de acordo com as necessidades do negócio.

Com a finalidade de manter um direcionamento tecnológico, continuam sendo definidas arquiteturas de referência e manuais de normas e procedimentos que proporcionarão a criação de um ambiente mais homogêneo, otimizando custos e recursos, facilitando a manutenção e agilizando a entrega de novas soluções.

A implantação de um ambiente tecnológico com arquitetura, aplicações e integrações bem definidas e padronizadas, tem papel fundamental no aumento da disponibilidade e qualidade dos serviços entregues. E as frentes de trabalho abrangem não apenas as definições de padronização de integrações, dados, infraestrutura, tecnologias e linguagens, mas também a implantação desses padrões e atualização tecnológica de toda a infraestrutura e sistemas.

#### Ações Estratégicas

- Definição da Arquiteturas de Referência;
- Planejar e implantar a infraestrutura da nova arquitetura;
- Atualização tecnológica dos Sistemas e Infraestrutura considerando a nova arquitetura.

#### Indicadores:



A partir da presente revisão do PETI, os indicadores relacionados aos objetivos estratégicos deixarão de utilizar a metodologia *ITScore*, da empresa Gartner. A medição será realizada com base na ISO/IEC 38503:2022, metodologia de mercado que mede a maturidade da governança de TI de uma instituição, e nas avaliações de maturidade de processos internos da DITEC.

As tabelas abaixo mostram os indicadores utilizados até 2022 e os novos indicadores.

Indicador	<i>ITScore - Gartner: Viabilidade na entrega de soluções</i>		<i>ITScore - Gartner: Estabelecimento de Frameworks e ferramentas de Arquitetura Empresarial</i>		
	O que mede?	Como será medido?	Periodicidade	Anual	
Metas/Resultados	Metas	Resultados	Metas	Resultados	
	2020	1+	2-	1+	2-
	2021	2-	2+	2-	2-
Metas/Resultados	2022	2	2+	2	2-

Tabela 10 - Indicadores Objetivo Estratégico 2 até 2022

Indicador a partir de 2023	% de serviços migrados para a nova arquitetura		<i>Maturidade do processo de Versionamento, Esteira e Entrega (SUGOT/GEARQ)</i>	<i>Maturidade do processo de Manutenção do Catálogo de soluções de TI (SUGOT/GEARQ)</i>
	O que mede?	Como será medido?		
Periodicidade	Evolução da modernização dos sistemas	Pelo total de serviços migrados para a plataforma <i>Openshift</i>	Capacidade da TI em entregar novas funcionalidades de maneira ágil e segura	Capacidade da TI em padronizar os serviços tecnológicos
	Anual		Anual	Anual
	Meta	Resultado	Meta	Resultado
Metas/Resultados	2023	80%	70%	70%
	2024	100%	80%	80%

Tabela 11 - Indicadores Objetivo Estratégico 2 a partir de 2023

## Perspectiva: Qualidade Operacional

### Objetivo Estratégico 3: Estruturar o gerenciamento de serviços de TI

Segundo a ITIL, serviço é “Um meio de entregar valor aos clientes, facilitando os resultados que os clientes querem alcançar, sem ter que assumir custos e riscos.” e gerenciamento de serviços de TI é “A implantação e o gerenciamento da qualidade dos serviços de TI de forma a atender as necessidades do negócio. O gerenciamento de serviços de TI é feito pelos provedores de serviços de TI por meio da combinação adequada de pessoas, processos e tecnologia da informação.”, o que nos leva a compreender melhor a importância estratégica de se estruturar o gerenciamento de serviços efetivo no Banpará.

Atualmente a DITEC possui práticas de gerenciamento de serviços de TI institucionalizadas, com processos voltados para operação, segurança da informação e gestão de demandas (além dos processos de monitoramento e controle). Os processos vêm sendo atualizados de acordo com as práticas de mercado e com a cultura do Banco. Avaliações de conformidade também são realizadas para medir o desempenho. No entanto, alguns processos ainda apresentam maturidade baixa, acarretando indisponibilidade nos sistemas e falta de padronização nas formas de trabalho das equipes, fato que eleva o tempo de entrega dos serviços, podendo comprometer a qualidade dos sistemas.

Os serviços de TI são os meios que possibilitam a criação de valor não apenas internamente na área de TI, mas também em conjunto com as áreas de negócio. A utilização das melhores práticas do mercado viabiliza a segurança e confiança necessária para que os serviços de TI gerem o valor esperado por todos da organização.

O gerenciamento de serviços de TI visa prover entregas com qualidade, levando em consideração a redução dos custos, riscos e o alinhamento com as necessidades do negócio e consequentemente gerando satisfação nos seus usuários e clientes. Para alcançar este objetivo é necessário o investimento e desenvolvimento de 3 pilares: pessoas, processos e tecnologia.

O modelo de Gerenciamento de Serviço de TI (GSTI) é um elemento lógico, o qual tem como objetivo congregar e gerenciar, de forma sistematizada, as práticas a serem utilizadas pelo provedor de serviço de TI para garantir a realização de valor aos seus consumidores (clientes, usuários e patrocinadores) por meio do provimento de serviços de TI.

O modelo contempla as políticas, estruturas organizacionais, funções, papéis, processos, e demais práticas necessárias para habilitar a implementação e o gerenciamento dos serviços de TI ofertados pela DITEC.

Para que o modelo de GSTI a ser proposto atenda as reais necessidades organizacionais, é primordial identificar e analisar quais são os principais direcionadores para sua implementação, bem como realizar o desdobramento destes em requisitos para o novo modelo de GSTI.

Para realização deste trabalho foram analisados os seguintes referenciais:

- Política de Governança de TIC do Banco;
- Auditoria de controles de TIC realizada pelo Banco Central do Brasil (BACEN);

- Auditoria de controles de TIC realizada pela área de auditoria interna do Banco;
- Análise SWOT do Planejamento Estratégico de TIC;
- Gartner Score.

Conforme apresentado na figura abaixo, a configuração ideal para o modelo de GSTI do Banpará, com base nos direcionadores analisados, contempla um conjunto de 33 práticas de gerenciamento de serviço de TI – quase a totalidade das práticas preconizadas pela versão 4 da biblioteca ITIL, a qual dispõe de um universo de 34 processos.

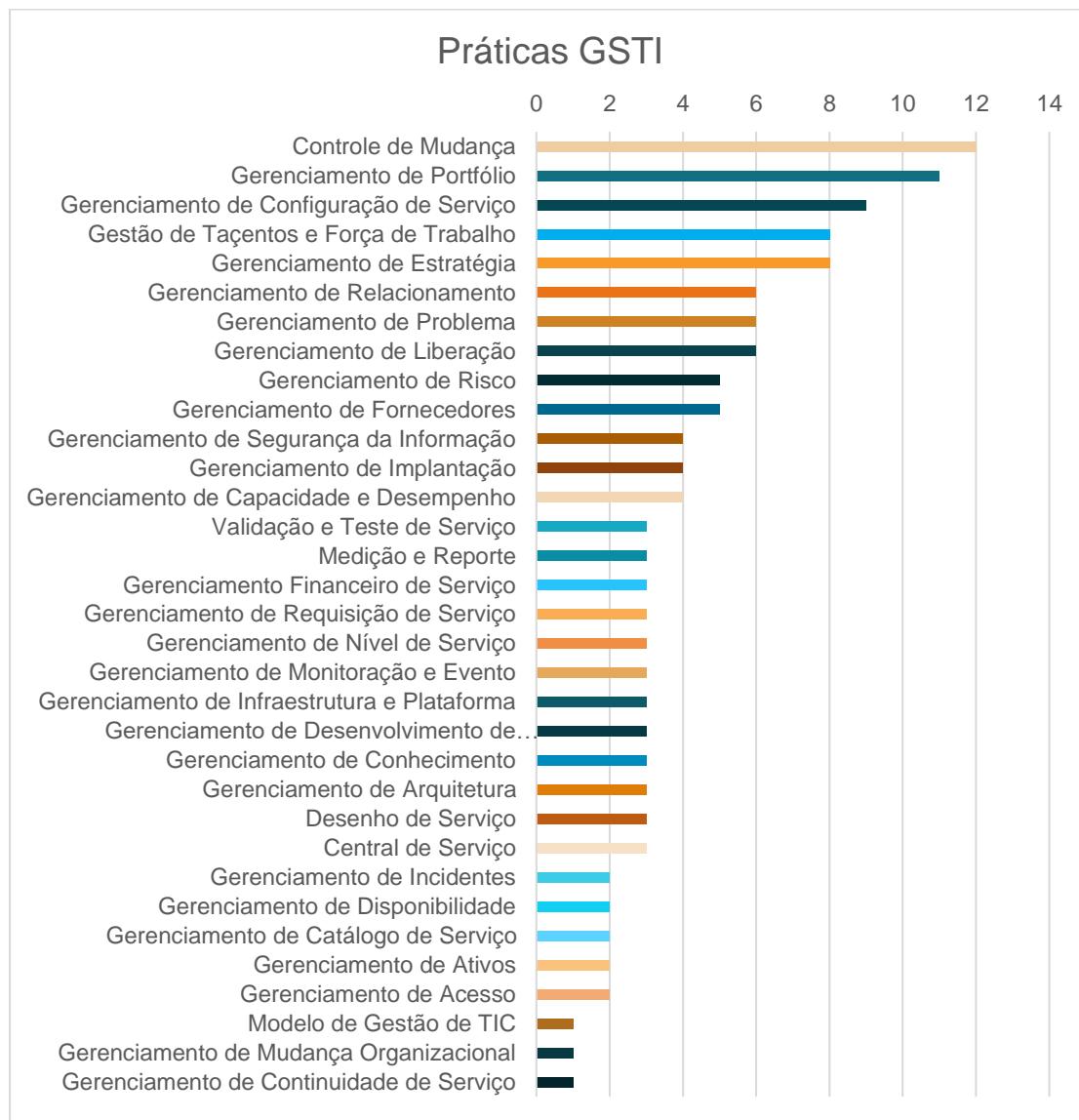


Figura 3 – Processos de Gerenciamento de Serviços

Diante do exposto, cabe destacar que grande parte dos direcionadores relacionados neste documento (64%) podem ser atendidos por meio da implementação/revisão de um conjunto de treze práticas de GSTI, quais sejam:

- Controle de Mudança;
- Gerenciamento de Portfólio;



- Gerenciamento de Configuração de Serviço;
- Gerenciamento da Estratégia;
- Gestão de Talentos e Força de Trabalho;
- Gerenciamento de Liberação;
- Gerenciamento de Problema;
- Gerenciamento de Relacionamento;
- Gerenciamento de Fornecedores;
- Gerenciamento de Risco;
- Gerenciamento de Capacidade e Desempenho;
- Gerenciamento de Implantação;
- Gerenciamento de Segurança da Informação.

### Ações Estratégicas

- Desenvolvimento de Modelo de Gerenciamento de Serviço de TI

### Indicadores:

A partir da presente revisão do PETI, os indicadores relacionados aos objetivos estratégicos deixarão de utilizar a metodologia *ITScore*, da empresa Gartner. A medição será realizada com base na ISO/IEC 38503:2022, metodologia de mercado que mede a maturidade da governança de TI de uma instituição, e nas avaliações de maturidade de processos internos da DITEC.

As tabelas abaixo mostram os indicadores utilizados até 2022 e os novos indicadores.

Indicador	<b><i>Modelo de Avaliação de Processos (PAM) do COBIT 4.1</i></b>	
O que mede?	Nível de capacidade dos processos de GSTI do Banco	
Como será medido?	$\text{ICPGG} = (\text{QPGGIA} * 100) / \text{QPGG}$ <p>Onde:  <b>ICPGG</b>: Índice de Capacidade dos Processos de GSTI;  <b>QPGGIA</b>: Quantidade de Processos de GSTI com Indicador Alcançado; e  <b>QPGG</b>: Quantidade de Processos de GSTI.  O resultado corresponde ao percentual de processos com nível 1.</p>	
Periodicidade	Anual	
Metas	Metas	Resultados
Me	tas	2020

Tabela 12 - Indicadores Objetivo Estratégico 3 para 2020



Indicador	<i>ITScore - Gartner: Transição e operação de serviços de TI</i>		
O que mede?	Avalia o desempenho amplo de um conjunto de atividades funcionais de infraestrutura e operações de serviços de TI		
Como será medido?	Através do preenchimento do instrumento de avaliação do ITScore do Gartner		
Periodicidade	Anual		
Metas/Resultados	Metas	Resultados	
2021	2+	2	
2022	3-	2	

Tabela 13 - Indicadores Objetivo Estratégico 3 entre 2020 e 2022

Indicador a partir de 2023	<i>Maturidade média dos processos de gerenciamento de serviços de TI implantados</i>		
O que mede?	A maturidade dos seguintes processos: Gestão de Mudanças em Sistemas de TI (SUGOT/GEMUL); Gestão de Liberação e Implantação em Sistemas de TI (SUGOT/GEMUL); Gestão da Disponibilidade (SUPRO/GEMON); Gestão do Monitoramento e Produção (SUPRO/GEMON); Gestão de Incidentes de TI (SUPRO/GESER); Gestão de Requisições de TI (SUPRO/GESER); Gestão de Problemas de TI (SUPRO/GESER); Gestão da Configuração (SUPRO/GCONF); Gestão da Capacidade e Desempenho (SUPRO/GC ONF);		
Como será medido?	Através da média das avaliações de maturidade de processos internos realizada pela SUGOT/GEPOQ.		
Periodicidade	Anual		
Metas/Resultados	Meta	Resultado	
2023	70%		
2024	80%		

Tabela 14 - Indicadores Objetivo Estratégico 3 a partir de 2023

## Perspectiva: Contribuição para a organização

### Objetivo Estratégico 4: Estruturar a governança de TI

Definida como foco principal da DITEC, especialmente no ano de 2020, o ponto de partida da Governança de TI no Banpará foi a criação de uma área específica para este fim, denominada SUGOT – Superintendência de Governança de TI, em outubro de 2019.



A demanda pela implantação de uma governança efetiva, não apenas foi identificada internamente, como também foi ratificada através dos processos de avaliação de fragilidades realizados por órgãos de auditoria interna e externa ao longo do ano de 2019. Todo o mapeamento realizado, permitiu a identificação de deficiências representativas na comunicação entre a TI e o negócio, no direcionamento interno e na medição e acompanhamento dos serviços prestados, além da qualidade das entregas realizadas.

A implantação de um sistema de governança tem papel fundamental na organização e direcionamento da área, realizando o alinhamento entre as ações internas e as expectativas do negócio e permitindo mitigar os riscos inerentes às fragilidades identificadas, além de ser considerada base para a realização de todas as demais iniciativas da área, especialmente quando se observa a missão da DITEC: “Aregar real valor na vida de nossos clientes por meio da criação de serviços financeiros digitais, de forma ágil e inovadora”.

As ações da frente de governança figuram entre todos os objetivos e iniciativas da DITEC e deste planejamento, desde a implantação de controles efetivos dos custos oriundos das aquisições e contratações de TI, passando pela remodelagem da estrutura de atendimento até a definição dos modelos e padrões arquiteturais a serem adotados, além da necessidade de serem definidos padrões, práticas de referência no mercado e frameworks a serem utilizados para a devida gestão dos processos de TI desde a sua concepção, planejamento, maturação e consolidação, bem como suas devidas versões específicas.

Além das finalidades expostas, o objetivo estratégico de Estruturar a Governança de TI almeja:

- Promover a implantação de mecanismos que garantam a continuidade do negócio contra interrupções e falhas;
- Promover, juntamente com áreas de controle interno, *compliance* e gestão de riscos, o alinhamento da TI a marcos de regulação como Basileia, resoluções do Banco Central do Brasil - Bacen e Comissão de Valores Mobiliários - CVM, Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD e outras normas;
- Promover a Governança Adaptativa apoiando os ambientes e iniciativas de inovação por meio de diretrizes e frameworks que contribuam para a gestão e adaptação a mudanças.

### Ações estratégicas:

---

- Implantar o sistema de ações de governança de TI;
- Incorporar princípios de gestão de riscos e *compliance* à Governança de TI;
- Prover transparência e controle do orçamento otimizando os custos de tecnologia;
- Manter informações de alta qualidade para apoiar decisões corporativas promovendo a cultura de negócios orientada a dados.

### Indicadores:

---

A partir da presente revisão do PETI, os indicadores relacionados aos objetivos estratégicos deixarão de utilizar a metodologia *ITScore*, da empresa Gartner. A medição será realizada com

base na ISO/IEC 38503:2022, metodologia de mercado que mede a maturidade da governança de TI de uma instituição, e nas avaliações de maturidade de processos internos da DITEC.

As tabelas abaixo mostram os indicadores utilizados até 2022 e os novos indicadores.

Indicador	Gartner ITScore: Gerenciamento de compras	Gartner ITScore: Gerenciamento da Arquitetura Empresarial	Gartner ITScore: Gerenciar a Governança de TI				
O que mede?	Avalia o desempenho amplo de um conjunto de atividades funcionais do processo de aquisições	Avalia o desempenho amplo de um conjunto de atividades funcionais de arquitetura empresarial	Avalia o desempenho amplo de um conjunto de atividades funcionais de Governança de TI				
Como será medido?	Através do preenchimento do instrumento de avaliação do <i>ITScore</i> do <i>Gartner</i>	Através do preenchimento do instrumento de avaliação do <i>ITScore</i> do <i>Gartner</i>	Através do preenchimento do instrumento de avaliação do <i>ITScore</i> do <i>Gartner</i>				
Periodicidade	Anual	Anual	Anual				
	Metas	Resultados	Metas	Resultados	Metas	Resultados	
Metas/Resultados	2020	3-	4	1+	2-	2	2+
	2021	3-	3	2	2-	2	2
	2022	3	3	2	2-	2+	2

Tabela 15 - Indicadores Objetivo Estratégico 4 entre 2020 e 2022

Indicador a partir de 2023	<b>Maturidade da Governança da TI</b>	
O que mede?	A maturidade das estruturas de governança de TI do Banpará com base no modelo da ISO/IEC 38503:2022.	
Como será medido?	Através da ISO/IEC 38503:2022 <i>Information technology — Governance of IT — Assessment of the governance of IT</i>	
Periodicidade	Anual	
	Meta	Resultado
Metas/Resultados	2023	Nível 2 – Governança aplicada
	2024	Nível 3 – Governança estabelecida

Tabela 16 - Indicadores Objetivo Estratégico 4 a partir de 2023

## 10. Fatores críticos de sucesso

Para o sucesso deste planejamento, foram identificados alguns fatores críticos que devem ser observados a fim de que seja mantido o alinhamento com a missão, visão e valores e o direcionamento para o alcance dos objetivos aqui definidos.

Para execução deste PETI 2020-2024, considera-se os seguintes fatores críticos de sucesso:

- Governança e patrocínio da alta direção – Realizar o monitoramento e avaliação eficiente das ações e indicadores dos objetivos estratégicos, tanto pelas áreas de governança quanto pela alta direção, de forma a garantir a execução do planejamento.
- Comunicação das estratégias de TI – Promover uma gestão participativa, onde comprometimento, acompanhamento, comunicação de resultados, envolvimento e diálogo são fundamentais para a continuidade do planejamento estratégico.
- Alinhamento ao planejamento estratégico do Banpará – As atualizações do planejamento estratégico institucional devem ser comunicadas e refletidas no PETI, a fim de que seja mantido o alinhamento.
- Restrições orçamentárias – Garantir a manutenção dos orçamentos da TI em níveis adequados à execução das ações previstas neste planejamento. Em caso de redução orçamentária em função da conjuntura econômica do país, deve ser realizada a revisão do planejamento para que seja feita a readequação das ações e metas de acordo com o orçamento disponibilizado.
- Recursos humanos e tecnológicos – Promover a capacitação das equipes de acordo com as novas metodologias e tecnologias que serão utilizadas como resultado da execução deste planejamento.

## Glossário e Conceitos

---

**Ação estratégica:** ação amparada por direcionamento e intenção estratégicos que deve ser executada tendo em vista o cenário presente, as oportunidades e as ameaças para poder construir o cenário futuro desejado.

**Autoatendimento:** Referente aos equipamentos cujo serviço é realizado pelo próprio cliente, como por exemplo transações financeiras de saque e pagamento.

**Data Center:** Centro de processamento de dados, local onde estão concentrados os sistemas e equipamentos computacionais.

**Governança Corporativa:** conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada.

**Governança da TI:** disciplina de subconjunto da governança corporativa, focada na tecnologia da informação e em seu desempenho e gerenciamento de riscos.

**Internet Banking:** Página segura do Banco onde o cliente pode acessar por meio de senha para a realização de transações.

**Software livre:** Software que concede liberdade ao usuário para executar, acessar e modificar o código fonte.



## Anexos

### Anexo I – Mapa Estratégico do Banpará 2020 – 2024

