



Termo de Cooperação/Projeto:

**Termo de Cooperação Técnica
FUB/FUNAPE e PGFN
Pesquisas e inovação tecnológica
aplicadas às temáticas da informação
e das comunicações no domínio da
Procuradoria Geral da Fazenda
Nacional - PGFN**

Desenvolvimento e inovação visam realizar um estudo de inovações tecnológicas, nas áreas de tecnologia da informação, com ênfase na interoperabilidade de sistemas, gestão corporativa, processos de gestão, gerência de redes e gestão de dados, para áreas estratégicas da Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI) da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional – PGFN.

Documento:

**RT de Readequação dos Processos -
Parcial**

Data de Emissão:

30/01/2023

Elaborado por:

**Universidade de Brasília – UnB
Laboratório de Tecnologias da Tomada de
Decisão – LATITUDE.UnB**

Digital Object Identifier:

10.5281/zenodo.7778887

**PROCURADORIA-GERAL DA FAZENDA NACIONAL –
PGFN****UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Ricardo Soriano de Alencar
Procurador-Geral da Fazenda Nacional

Márcia Abrahão Moura
Reitora

Daniel de Saboia Xavier
Procurador da Fazenda Nacional

Prof.^a Maria Emília Machado Telles Walter
Decana em exercício
Decanato de Pesquisa e Inovação – DPI

José Renato Fragoso Lobo
Coordenador-Geral de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Institucional

Rafael Timóteo de Sousa Júnior
Coordenador do Laboratório de Tecnologias da Tomada de Decisão – LATITUDE

Aleksey Lanter Cardoso
Diretor de Gestão Corporativa

Rodrigo Otávio Pova Pullen Parente
Coordenador-Geral de TI

EQUIPE TÉCNICA**EQUIPE TÉCNICA**

Alan Zuanella Vila Nova
Alex Aranda
Fernando Maciel Lima e Sousa
Hiago Pereira Kanashiro
Julio Sergio Fernandes Alves
Leandro Veloso Rodrigues
Priscila Fatima Pinheiro de Siqueira
Rosiane Aparecida Moreira
Thiago Oliveira Hoerlle
Equipe da Algar TI Consultoria S/A

Rafael Timóteo de Sousa Júnior
(Pesquisador Sênior)
Fábio Lúcio Lopes de Mendonça
(Pesquisador Sênior)
Georges Daniel Amvame Nze
(Pesquisador Sênior)
Robson de Oliveira Albuquerque
(Pesquisador Sênior)
William Ferreira Giozza
(Pesquisador Sênior)
Alex Mendes Pacheco da Silva
Allan Filipe Almeida
Ana Beatrice Neubauer de Moura
Ana Paula Bernadi da Silva
Ana Paula Morais Vale
Ayra de Avila Almeida
Caio Henrique Caetano
Carlos Eduardo Ramalho de Souza
Cleuber Santos Silva
Diego Martins de Oliveira
Felipe Barreto de Oliveira
Flavio Garcia Praciano
Gabriel Ribeiro de Araújo
Guilherme Batista Meneses Alves
Hiago Pereira Kanashiro
Isaac Silva Martins
Ismael Ithalo Barbosa Pinto
João Paulo da Costa e Silva Garcia
Joao Paulo Pimentel
Johnan Nicholas Reed
Klainer Mateus Estrela Gomes
Kelly Santos de Oliveira Bezerra
Leonardo Jorge França Morais
Letícia Ramos Reinaldi
Lucas da Silva Barbosa
Luiz Augusto dos Santos Pires
Marcos Tércio Ramos
Maria Karoline Domingues
Maria Tereza Correa Pacheco Alves
Marília do Nascimento T. Valentim
Orlando Werbeth dos Santos Gomes
Paulo Henrique Batista Rodrigues
Paulo Lima Machado
Phelipe Alan Almeida

Priscila Batista Rodrigues
Renato Jose da Silva Camoes
Thiago Leite de Souza
Valeria Simas Schultz
Wellington Domingos Neves

HISTÓRICO DE REVISÕES

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT de Readequação dos Processos - Parcial	Pág.3/23
---------------	---------------------	---	----------

Confidencial.

Este documento foi elaborado pela Universidade de Brasília (UnB) para a PGFN.
É vedada a cópia e a distribuição deste documento ou de suas partes sem o consentimento, por escrito, da PGFN.

Data	Versão	Descrição
23/10/2022	1.0	Criação do RT e sua formatação inicial
30/01/2023	1.1	Desmembramento e atualização arquivo: 20230130 PGFN Acompanhamento_da_Instrumentalização_dos_Processos_de_Gestão_e_Governança_de_TI



Universidade de Brasília – UnB
Campus Universitário Darcy Ribeiro - FT – ENE – Latitude
CEP 70.910-900 – Brasília-DF
Tel.: +55 61 3107-5598 – Fax: +55 61 3107-5590

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Frameworks de TI utilizados na PGFN _____ 17

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PGFN	Procuradoria Geral da Fazenda Nacional
TED	Termo de Execução Descentralizada
TIC	Tecnologias de informação e comunicação
RT	Relatórios técnicos
UnB	Universidade de Brasília
PPGEE	Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica
TED	Termo de Execução Descentralizada
FUB	Fundação Universidade de Brasília
EAP	Estrutura Analítica do projeto
EAR	Estrutura Analítica de Risco
TI	Tecnologia da Informação
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
CGTI	Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação
TCU	Tribunal de Contas da União
IGG	Índice Integrado de Governança e Gestão
ME	Ministério da Economia
SGD	Secretaria de Governo Digital
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
NBR	Norma Brasileira
SISP	Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Executivo Federal
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
DGC	Departamento de Gestão Corporativa
PEI	Planejamento Estratégico Institucional

EGD	Estratégia de Governo Digital
COBIT	<i>Control Objectives for Information and related Technology</i>
iGovTI	Índice de Gestão e Governança de TI

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. DESCRITIVO DO RELATÓRIO	11
2.1 READEQUAÇÃO DO PDTI	11
2.2 SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO	12
2.2.1. Alinhamento Estratégico entre TI e a área de Negócio.....	12
2.2.2. Processos de Governança	15
2.2.3. Mecanismos de Governança de TI	16
2.2.4. Processos de Gestão.....	17
2.2.5. Comportamentos Desejáveis	18
2.2.6. IGovTI.....	18
3. CONCLUSÃO.....	20
4. REFERÊNCIAS	21

1. INTRODUÇÃO

Com base na Lei nº 2.642, de 9 de novembro de 1955, houve a criação da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional – PGFN, na forma atualmente conhecida, em substituição à Procuradoria-Geral da Fazenda Pública. Instituída como órgão de consultoria jurídica do Ministério da Fazenda, à PGFN era atribuída, principalmente, examinar e fiscalizar os contratos de interesse da União, apurar e inscrever a dívida ativa federal para fins de cobrança judicial e cooperar com o Ministério Público da União junto à justiça comum (art. 1º).

O Decreto-Lei nº 147, de 3 de fevereiro de 1967, estabeleceu a segunda lei orgânica da PGFN. Esse diploma legislativo fixou competências até hoje mantidas pelos demais atos normativos que o sucederam, na mesma direção do que previa a Lei nº 2.642, de 1955, estabelecendo o seguinte: a) a vinculação administrativa da PGFN como órgão do Ministério da Fazenda responsável pela prestação de serviços jurídicos da Pasta; b) a atribuição de apurar e inscrever, para fins de cobrança judicial, a dívida ativa da União, tributária ou de qualquer outra natureza; c) e sua atuação nacional por força da descentralização do órgão.

Com a promulgação da Constituição da República de 1988, houve uma mudança significativa da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional quanto a sua vinculação exclusiva ao Ministério da Fazenda. A PGFN passou a integrar a nascente Advocacia-Geral da União, órgão criado para defender, judicial ou extrajudicialmente, os interesses da União.

A Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993, que institui a Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União, previu, expressamente, a subordinação técnica e jurídica da PGFN ao Advogado-Geral da União, confirmando a finalidade do legislador constituinte em vincular a Procuradoria como órgão da PGFN responsável pela atuação na área fiscal.

Com isso, a PGFN tornou-se órgão de direção superior da Advocacia-Geral da União e suas atribuições residem, principalmente, na representação da União em causas fiscais, na cobrança judicial e administrativa dos créditos tributários e não-tributários e no assessoramento e consultoria no âmbito do Ministério da Fazenda onde atualmente encontra-se no âmbito do Ministério da Economia.

De outro lado, temos o Laboratório de Tecnologias da Tomada de Decisão – LATITUDE, que foi criado em 2010 com recursos da Lei de Informática provenientes da DELL Computadores do Brasil, constituído como um ambiente de inovação e desenvolvimento para projetos de pesquisa interdisciplinar entre as engenharias, a computação, a ciência da

informação, bem como os demais domínios do conhecimento de interesse para a temática focal da tomada de decisão.

Criado no âmbito do Departamento de Engenharia Elétrica da Universidade de Brasília - UnB, onde tem seu espaço físico próprio, o Laboratório LATITUDE é vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica – PPGEE e ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia Elétrica - Segurança Cibernética, contando também com professores, pesquisadores e estudantes de Programas de Pós-Graduação das áreas de Engenharia Civil, Engenharia Computação, Engenharia da Produção, Engenharia da Automação, Engenharia de Software, Ciência da Computação, Ciência da Informação, Administração, Direito, Educação, Psicologia, História, bem como dos respectivos cursos de graduação, nos Campi Darcy Ribeiro e Gama.

A PGFN vem buscando, gradativamente, desenvolver soluções para sanar parte dos problemas existentes nas áreas de tecnologia da informação, administração interna, gestão corporativa, pessoal e documental. Para isso foram realizados estudos em diversas áreas da PGFN, realizando um levantamento dos problemas e sua descrição.

No que se relaciona às tecnologias da informação e das comunicações, é necessário trazer inovações tecnológicas aos processos e sistemas administrativos que se integram aos sistemas estruturantes (Sistemas SIDA, SAJ, Flexa, SISPAR, Regularize, Dívida, FGTS) de forma que a PGFN consiga atender às suas demandas de forma rápida e eficiente, fornecendo uma plataforma inteligente que auxilie tanto o acesso às diversas pesquisas internas e externas realizadas como à tomada de decisão. Entende-se que esse aprimoramento envolve o sistema informacional, que organize a informação e banco de dados customizado, de acordo com necessidades das áreas de negócio envolvidas, procurando as seguintes resultantes: identificar, mitigar e tratar riscos, quantificar a ocorrência de fenômenos, mapear correspondentes processos. Além do acompanhamento contínuo das informações, com aprimoramento das análises administrativas e das defesas apresentadas. Ante o exposto, complementa-se que a informação é hoje um dos patrimônios mais importantes de uma organização, seja ela pública ou privada. As Tecnologias da Informação e Comunicações (TIC) se consolidam como ativo estratégico, onde integra recursos, processos, métodos, técnicas para obter, processar, armazenar, disseminar e fazer uso da informação. Sob essa ótica, a governança de TIC garante a boa e regular gestão dos serviços de TIC, que se desdobram ao encontro da estratégia corporativa do órgão. Entretanto, esse alinhamento só é viável com a estruturação de um planejamento que reflita como a TIC

contribuirá, através do alcance das suas metas e ações, para o alcance dos objetivos organizacionais.

Assim, é pertinente e relevante evoluir a maturidade das tecnologias utilizadas em tais sistemas de informação, assim como dos processos de gestão e governança associados. Em especial, coloca-se a necessidade de interoperação entre sistemas, assim como a preparação para a interoperação com outros sistemas que deverão ser concebidos, desenvolvidos e operacionalizados. Tal necessidade precisa de soluções inovadoras no que se refere à semântica da informação e à algorítmica de operação simultânea e paralela de módulos de sistemas interdependentes, sejam eles internos à PGFN, sejam sistemas externos que necessitem de serviços ou informações dos sistemas da PGFN. Colocam-se nesse contexto as questões de confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações e serviços, o que implica no requisito de agregar uma abordagem de segurança da informação às atividades de gestão de sistemas de informação da PGFN. O próprio planejamento diretor desses sistemas e das respectivas tecnologias de suporte (armazenamento, processamento, rede, acesso etc.) merece estudos que levem a seu aprimoramento e sua colocação em um processo de governança que contribuam para uma melhoria continuada da maturidade da PGFN em tais domínios de tecnologias da informação.

2. DESCRITIVO DO RELATÓRIO

2.1 READEQUAÇÃO DO PDTI

Como um primeiro trabalho de readequação dos Processos de Gestão e Governança foi avaliado o Documento do PDTI 2023 a partir do Guia do PDTIC (BRASIL, 2016) e do Guia de Governança de TI do SISP (BRASIL, 2017). Para a realização desta atividade, a equipe da PGFN enviou o documento com o *draft* do PDTI e este foi avaliado segundo o Manual do SISP.

Os resultados da avaliação foram passados para equipe da PGFN em reunião no dia 24 de janeiro de 2023, de 10h30 até 12h00. No momento da reunião estavam presentes: a pesquisadora Dra. Ana Paula Bernardi da Silva, a pesquisadora MSc. Valéria Schultz e a equipe de governança da CGTI/PGFN.

No dia 31 de janeiro de 2023, no mesmo horário, houve outra reunião para discussão de outro ponto a ser colocado no PDTI, a síntese do Diagnóstico de Gestão e Governança de TI realizado em 2022. No momento da reunião estavam presentes: a pesquisadora Dra.

Ana Paula Bernardi da Silva, a pesquisadora MSc. Valéria Schultz e a equipe de governança da CGTI/PGFN.

2.2 SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO

Em 2022 a Coordenação de Tecnologia da Informação da PGFN realizou um profundo diagnóstico sobre sua atuação estratégica, tática e operacional recolhendo percepções tanto do público interno da CGTI quanto dos gestores de negócio.

A avaliação consistiu em revisar os seguintes tópicos: **iGOVTI, alinhamento estratégico entre TI e a área de negócio, processos de governança, mecanismos de governança, comportamentos desejáveis e processos de gestão.**

A seguir será apresentada uma síntese dos principais pontos que merecem destaque.

2.2.1. Alinhamento Estratégico entre TI e a área de Negócio

Foram avaliados os seguintes tópicos do alinhamento estratégico entre TI e a área de Negócio: comunicação entre área de negócio e área de TI e análise de valor entre negócio e a área de TI; governança; natureza da parceria entre negócio e TI; arquitetura e escopo da TI; desenvolvimento de habilidades e negócios de TI. A análise dos resultados levou em consideração os critérios apresentados por Luftman (2000, 2004, 2007, 2017).

Para a “**comunicação entre área de negócio e área de TI**” o nível de maturidade encontrado foi três (3). Tal nível pode ser traduzido como um “processo estabelecido e focado”. No entanto, vale refletir sobre alguns resultados intermediários. Foi identificado que, por um lado, a área de TI entende e conhece as necessidades do negócio e os gerentes de negócio conhecem as atividades de TI. Por outro, há um desafio no processo de compartilhamento de conhecimento que ocorre entre as áreas. Este ponto pode ser uma evidência que há uma lacuna no quesito “comunicação” entre os interlocutores. Um dos objetivos da comunicação entre esses atores é oferecer espaços para compartilhamento de experiências e conhecimentos, pois desses, emergem soluções interdisciplinares, necessárias para resolver os desafios dos tempos de transformação digital.

A “**análise de valor entre negócio e TI**” foi o tópico mais frágil obtido no diagnóstico, apresentando um nível de maturidade igual a um (1), ou seja, um “Processo Inicial/Ad-Hoc”. As

métricas utilizadas para avaliação da criação de valor estão em estágio inicial de delineamento em cada uma das áreas (TI e negócio) e há uma divergência de compreensão do seu significado. Os desafios relacionados a comunicação e ao compartilhamento de conhecimento dificultam o caminho para a chegada de pontos convergentes. A formação focalizada e especialista dos interlocutores da área de negócio na sua temática de origem faz com que, naturalmente, tenham um entendimento da TI restrito. Por outro lado, a área de TI também advém de uma formação estritamente especializada na sua temática. Sugere-se, para melhorar a eficácia da comunicação, a **inserção de profissionais com capacidades interdisciplinares na equipe estreitar o entendimento entre as partes e, por consequência, aprimorar o processo de criação de valor nos projetos comuns. Sugere-se também, o uso de mecanismos como estratégias para impulsionar a criação de valor entre as áreas**, tais como: **a realização em parceria de um planejamento unificado para execução de projetos e a utilização da metodologia ágil no processo.**

No quesito **governança**, o **nível de maturidade identificado foi 3 (três)**, mostrando-se um **“Processo Estabelecido e Focado”**. Este é um tema que apresenta métricas mais maduras e entende as parcerias como um recurso, impulsionador de processos. Vale ressaltar que a instituição ainda carece de implementar vários processos de gestão, o que compromete a evolução da governança. Outro fator relevante é que existe espaço de alinhamento sobre o entendimento do controle orçamentário entre diferentes gestores da instituição, o que está relacionado com o arquétipo de investimentos de TI. **Os investimentos pensados e aplicados a partir de uma reflexão conjunta (área de negócio e a de TI) podem conduzir a benefícios tanto para a mudança da cultura organizacional quanto para o alinhamento das prioridades dos recursos.**

Os quesitos “Natureza da Parceria entre TI e Negócio”, “Arquitetura e Escopo da atuação da TI” e “Desenvolvimento de habilidades de negócio de TI” também apresentaram níveis de maturidade igual a 3 (três), delineando-se como um “Processo Estabelecido e Focado”.

Como ponto forte da “Natureza da parceria entre TI e Negócio” destaca-se que a área de TI define programas para gerenciar os relacionamentos e as áreas de negócio cumprem o acordado. A PGFN apresenta um entendimento diferenciado entre a equipe de TI e os gestores da área de negócio em alguns pontos, tais como: quem assume os riscos de TI e o papel da TI na estratégia organizacional. Embora a compreensão das equipes sinalize um nível de maturidade seja três, algumas respostas intermediárias questionam os

resultados, o que sugere uma reflexão. O cenário aponta para um ambiente que se estruturou dentro da sua cultura. De forma isolada, as áreas entenderam seu papéis e executam suas tarefas dentro dos códigos pré-estabelecidos, sem integração e com pouco espaço de enfrentar a mudança de paradigmas. A característica institucional não aponta para um perfil de instituição onde a TI precise ser prioritariamente inovativa e disruptiva. No entanto, o rompimento de algumas barreiras e a real integração das equipes pode proporcionar um salto de qualidade institucional na prestação de seus serviços para a sociedade, com economicidade e transparência de suas ações.

O quesito “arquitetura e escopo da atuação de TI” apresenta um nível de integração de arquitetura de TI no âmbito corporativo e interorganizacional que está em estágio inicial, embora exista um nível de integração entre os níveis operacionais e departamentais. A infraestrutura de TIC é vista como impulsionada pelos requisitos da atual estratégia de negócio. **Para o próximo planejamento propõe-se que a arquitetura seja revisada na direção de oportunizar um processo decisório em algumas áreas mais compartilhado com gestores da área fim.**

No “desenvolvimento de habilidades de negócio e TI” foi identificada que a área de TI é reconhecida, pelas áreas de negócio, como provedora de serviços e que há um crescimento do espaço de confiança. Dentre as fragilidades, merece destaque a falta de reconhecimento de um programa de capacitação da área de TI, **o que já está sendo sanado com a criação de parcerias com a universidade e outros centros de conhecimento.**

Há um ponto de falta de alinhamento entre a equipe de TI e os gestores de negócio. Enquanto o estilo de gerenciamento da área de TI, na concepção da área de Tecnologia da informação, é a gestão por consenso, para os gestores da área de negócio é a gestão por resultados. Portanto, novamente a comunicação e a publicização das estratégias e modelos adotados entre ambas as áreas ainda é um ponto que pode ser aprimorado. **Uma ação que poderá contribuir com a evolução deste quesito é a aplicação de metodologia ágil no desenvolvimento de projetos, pois esta metodologia potencializa o trabalho interdisciplinar, o que afeta o compartilhamento de conhecimentos e a mudança da cultura organizacional.**

Pelos pontos acima apresentados, destaca-se que a maioria dos tópicos avaliados na perspectiva das equipes da PGFN (gestores da área de negócio e representantes da área de TI) apresentam nível de maturidade três (3), isto é, “processos estabelecidos e focados”.

Conforme foi exposto, este cenário pode ser explicado pelos avanços que a TI alcançou no decorrer dos anos dentro de uma expectativa definida de trabalho e como a cultura consolidou seus papéis, isto é, na perspectiva acordada a TI da PGFN apresenta nível de maturidade três. No entanto, vale ressaltar alguns pontos críticos de melhoria: (i) a comunicação pode ser aperfeiçoada entre as diferentes equipes (TI e a área de negócio), principalmente com foco de aprimorar o compartilhamento do conhecimento; (ii) os processos de gestão precisam ser implementados para que a governança tenha um arcabouço estrutural para trabalhar; (iii) uma revisão no processo de priorização dos projetos estabelecendo responsabilidades e critérios claros, e (iv) o compartilhamento da tomada de decisão pode ser aprimorado. Como sugestões destacam-se: a inserção de uma equipe interdisciplinar (ou atores com tais capacidades) para mediar o relacionamento entre as partes (área de TI e negócio), o uso da metodologia ágil, revisão do processo para estabelecer a priorização dos projetos e investimentos, a construção de um portal para dar transparência das atividades, documentos e processos adotados pela TI além de divulgar os responsáveis pelas ações.

2.2.2. Processos de Governança

No que concerne aos processos de governança, avaliou-se, segundo o COBIT 2019, o nível de capacidade e de execução da CGTI/PGFN. Foi constatado que a CGTI apresenta uma maior maturidade nos **processos de avaliação, gerenciamento e monitoramento de recursos**. Alguns processos já estão definidos e conseguem atingir a sua finalidade. Além disso, a TI consegue um engajamento das partes interessadas, quando necessário.

No entanto, destaca-se que ainda carece de melhorias os processos/atividades voltados para monitoramento do sistema de governança, gerenciamento de risco direto, avaliação, monitoramento e otimização de valor. Esses apresentam, em geral, uma abordagem incompleta, que pode ser caracterizada como “iniciais”, “intuitivas” e “sem muita organização”. Ademais, é importante ressaltar que há um gap de efetividade nas práticas, pois o nível de execução é inferior à capacidade de realização.

Sugere-se que a CGTI comece suas atividades eliminando os gaps entre “nível de execução” e sua “capacidade de execução”, a partir de um processo de priorização

baseado no impacto que tais ações podem contribuir com a efetividade dos resultados.

2.2.3. Mecanismos de Governança de TI

a. Mecanismos de Comunicação e relacionamento

Os mecanismos de comunicação e relacionamento identificados no diagnóstico, foram:

- “portal web e intranet para a TI”, com 100%;
- seguido dos “boletins, informativos ou periódicos”, com 60%;
- as “oficinas de trabalho e palestras” apresentaram 40%; e
- o “entendimento compartilhado nos objetivos de negócios e TI”, com 20%.

Os demais mecanismos de comunicação e relacionamento que tratam da participação ativa dos principais envolvidos, rotatividade e treinamento interfuncional entre negócios e TI, incentivos e recompensas em parcerias e outras opções não foram mencionados pelos respondentes.

A equipe da TI deve investir, neste ciclo de planejamento, na utilização de mecanismos de comunicação mais eficientes na PGFN para melhorar a comunicação e divulgação de suas atividades, tais como: investir na melhoria do seu portal.

b. Frameworks

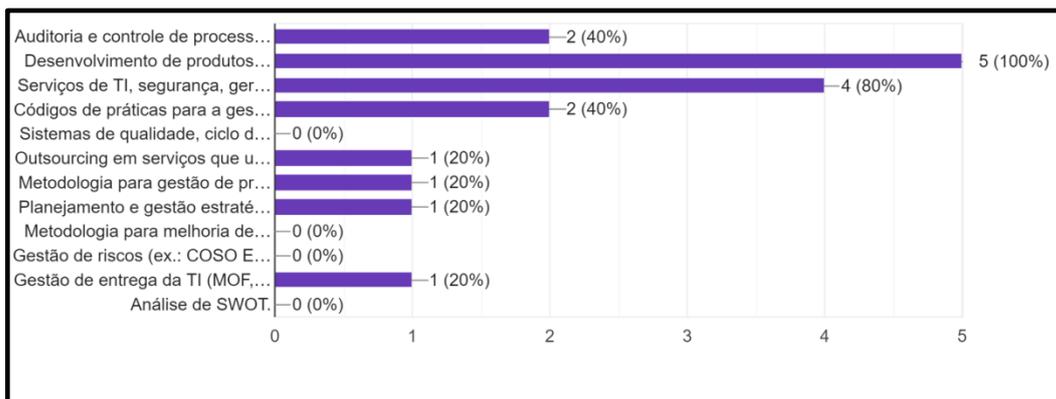
O diagnóstico identificou os seguintes frameworks utilizados na organização:

- Auditoria e controle de processos de TI (ex.: COBIT 2019);
- Desenvolvimento de produtos e sistemas (ex.: CMMI 2.0, MPSBR, Scrum, XP, DevOps);
- Serviços de TI, segurança, gerenciamento da infraestrutura, gestão de ativos e aplicativos (ITIL 4, ITSM);
- Códigos de práticas para a gestão da segurança da informação (ex.: ISO 17799, ISO 27001, ISO 27002, LGPD);

- Sistemas de qualidade, ciclo de vida e testes de sistemas (ex.: IEEE 829, ISO 29119, ISTQB, ISO 12207);
- Outsourcing em serviços que usam TI (ex: IN N°01);
- Metodologia para gestão de projetos (ex: PRINCE2, PMBOK, ISO 21500);
- Planejamento e gestão estratégica (ex.: BSC, OKR, TOGAF);
- Metodologia para melhoria de qualidade de processos (ex.: PDCA, KANBAN, SAS 70);
- Gestão de riscos (ex.: COSO ERM, ISO 31000, ISO 31010, Orange Book);
- Gestão de entrega da TI (MOF, ValIT, Lean IT); e Análise de SWOT e outras opções.

A Figura 1 mostra os resultados obtidos para o mecanismo de Frameworks da instituição.

Figura 1: Frameworks de TI utilizados na PGFN



Fonte: Elaborado pelos Autores

Vale ressaltar que o COBIT também está em utilização pela CGTI desde o ano de 2021, portanto a coordenação está alinhada as melhores boas práticas do mercado. Para a vigência deste planejamento será feita uma campanha, em larga escala, para aprimorar a utilização do COBIT e ITIL, assim como estimular a documentação do seu uso.

2.2.4. Processos de Gestão

Os processos de gestão foram avaliados observando algumas dimensões: estrutura organizacional, políticas, metodologias organizacionais, planos, portfólios/catálogos e processos. Observou-se que 64% (7/11) dos componentes de gestão de TI da estrutura organizacional existem e são executados. **Há espaço para implementação, por exemplo, de um**

comitê de Governança Digital e um escritório de projetos de TI. O componente “políticas” também está encaminhado com 50% de ações formalizadas. Há espaço para elaboração de uma Política de Governança de TI, Política de gerenciamento de continuidade de negócio e Política de gestão de ativos, entre outras. Para o componente “planos” foram constatados que 34% estão elaborados e implementados.

Por fim, no tópico “Portifólio/Catálogos” foi identificado que o catálogo de sistemas de TI já existe e está sendo executado e que o Catálogo de serviços de TI foi elaborado. No componente “processos”, identificou o Processo de desenvolvimento de software como elaborado e implementado.

No que tange as melhorias deste tópico destaca-se que é objetivo da CGTI investir na elaboração de planos, processos e portfólios/catálogos. O Plano de Comunicação de TI, Plano de Contingência Operacional, Plano de recuperação de desastres e o plano de capacitação do pessoal de TI devem ser elaborados no próximo ano.

2.2.5. Comportamentos Desejáveis

Ao analisar os dados observa-se que os comportamentos: eficiência na entrega de serviços com agilidade, pontualidade e economia e proatividade no suporte aos processos de negócio foram os com maior representatividade entre os demais, (80% cada um deles); seguidos da flexibilidade para adaptação da TI frente às mudanças nos processos de negócio (60%); atuação unificada das áreas de TI , buscar maior conhecimento dos processos de negócio que atendem as soluções de TI, (40% cada) e foco na integração de processos de governo, obteve 20%. **Pretende-se, neste planejamento em vigor, investir nos quesitos mais importantes para a PGFN avaliando a agilidade, pontualidade e economia e flexibilidade para adaptação da TI nos projetos desenvolvidos.**

2.2.6. IGovTI

O Quadro 1 exhibe os principais indicadores que compõem a avaliação e os resultados da autoavaliação da PGFN em cada um deles, segundo as orientações para a interpretação de utilização dos Indicadores de Governança e Gestão em Trabalhos de Controle externo (BRASIL, 2020).

Quadro 1: Principais indicadores IGG/TCU

INDICADOR	Valor
iGG – Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas	37,9%
iGovPub – Índice de Governança Pública	42,0%
iGovPessoas – Índice de Governança e Gestão de Pessoas	32,8%
iGestPessoas – Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas	24,8%
iGovTI – Índice de Governança e Gestão de TI	49,0%
iGestTI – Índice de Capacidade em Gestão de TI	43,2%
iGovContrat – Índice de Governança e Gestão de Contratações	34,8%
iGestContrat – Índice de Capacidade em Gestão de Contratações	51,1%
iGovOrçament – Índice de Governança e Gestão Orçamentária	24,7%
iGestOrçament – Índice de Capacidade em Gestão Orçamentária	19,9%

Fonte: Elaborado pelos Autores

O resultado geral da autoavaliação do IGG da PGFN e de todos os seus componentes, estão abaixo das médias obtidas pelas organizações do mesmo tipo, do mesmo segmento e da média geral de todas as 378 organizações participantes.

O resultado de 2021 da PGFN ainda indica uma baixa capacidade de governança e gestão da organização. No entanto, houve uma evolução do seu desempenho em comparação ao ano de 2018, que saiu de 24% para 38% em 2021. Vale ressaltar que a análise histórica não foi realizada com edições anteriores a 2018, porque os resultados da PGFN eram sigilosos.

A PGFN, na última avaliação obtida, ocupava a posição 213º no ranking geral do iGovTI. Entretanto, conforme manual publicado pelo TCU em 2020 “Orientações para Interpretação e Utilização dos Indicadores de Governança e Gestão em Trabalhos de Controle Externo” (2020, p.29), o propósito do TCU não é o de estimular as organizações a adotarem metas de aumento dos indicadores, e sim alertar os gestores para possíveis áreas em que os controles ainda não sejam suficientes frente aos riscos de cada organização, segundo seus contextos. Dentre as 36 questões do iGovTI, a PGFN realizou a seguinte autoavaliação: em 10 questões declarou que “adotam maior parte ou totalmente”, em 10 respondeu que “há decisão ou Plano para adotar”; em 9 indicou que “adota em menor parte” e em 7 disse que “adotam parcialmente”. Entre as subquestões do iGovTI a PGFN afirmou adotar 59 delas e 43 não. Como proposta de melhoria, **a PGFN pretende neste planejamento melhorar sua posição ao elevar em 30% os seus resultados para “adotam maior parte ou totalmente”.**

3. CONCLUSÃO

Por meio de um trabalho coordenado e interdependente entre as equipes da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN) e da Universidade de Brasília (UnB), as atividades descritas neste RT foram planejadas, discutidas, executadas e documentadas.

A conclusão parcial deste RT reveste-se de importância pois cumpre a etapa básica de inicialização, prevista na metodologia de gestão do projeto. O plano define a estratégia inicial adotada, servindo de referencial para adaptações dessa estratégia caso a monitoração do projeto assim o determine.

Este relatório apresentou a síntese do diagnóstico de Governança de TI da PGFN para fins de destacar alguns pontos relevantes que podem contribuir na elaboração do próximo PDTI.

As atividades envolvidas nesta etapa observaram formalmente à execução dos passos da metodologia elencada para gestão do projeto, conforme definido pelo PMI em seu guia PMBoK.

A equipe da UnB considera que teve acesso a todas as informações necessárias à boa condução dos trabalhos e que a disponibilização dessas informações pela equipe do PGFN, assim como as atividades conjuntas de análise e discussão levaram à etapa do projeto a bom termo.

4. REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei No. 2.642, de 9 de novembro de 1955. Reorganiza e dá nova denominação à Procuradoria Geral da Fazenda Pública, do Ministério da Fazenda, consolida suas atribuições e dispõe sobre o pessoal que a compõe. **DOFC**. Brasília, DF, p. 20914. Publicado em: 12 de novembro de 1955. Acesso em: 08 de fevereiro de 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/l2642.htm.

BRASIL. Decreto - Lei N° 147 de 03 de fevereiro de 1967. Dá nova lei orgânica à Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN). **Diário Oficial da União**: Brasília- DF, p. 1503, publicado em: 03 de fevereiro de 1967. DF. Acesso em: 09 de setembro de 2022. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0147.htm#:~:text=DECRETO%2DLEI%20N%C2%BA%20147%2C%20DE,Geral%20da%20Fazenda%20Nacional%20\(P.G.F.N.\)&text=V%20%2D%20Representar%20a%20Uni%C3%A3o%20nas,capital%20o%20Tesouro%20Nacional%20participe](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0147.htm#:~:text=DECRETO%2DLEI%20N%C2%BA%20147%2C%20DE,Geral%20da%20Fazenda%20Nacional%20(P.G.F.N.)&text=V%20%2D%20Representar%20a%20Uni%C3%A3o%20nas,capital%20o%20Tesouro%20Nacional%20participe).

BRASIL. Lei Complementar No. 73, de 10 de fevereiro de 1993. Institui a Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União e dá outras providências. **Diário Oficial**: Brasília, DF, p. 1797, publicado em: 11 de fevereiro de 1993. Acesso em: 08 de outubro de 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp73.htm.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Guia do PDTIC do SISP**. Brasília, 2016. Acesso em 10 de fevereiro de 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/sisp/documentos/guia-de-pdtic-do-sisp-v2.0>.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Guia de Governança de TIC do SISP**. Brasília, 2017. Acesso em 10 de fevereiro de 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/sisp/documentos/guia-de-pdtic-do-sisp-v2.0>.

BRASIL. **Levantamento de governança de TIC 2021**. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2021.

LUFTMAN, Jerry. Assessing business-IT alignment maturity. **Communications of the Association for Information Systems**, 2000. 4(14), 1-50. Acesso em 10 de fevereiro de 2022. Disponível em: <http://www.sba.oakland.edu/faculty/lauer/downloads/mis625/readings/IT-Business%20Alignment.pdf>.

LUFTMAN, Jerry. Assessing business-IT alignment maturity. In: **Strategies for information technology governance**. Igi Global, 2004. p. 99-128. Acesso em 12 de março de 2022. Disponível em: <https://www.igi-global.com/chapter/assessing-business-alignment-maturity/29900>.

LUFTMAN, Jerry., & KEMPAIAH, R. An update on business-IT alignment: “a line” has been drawn. **MIS Quarterly Executive**. 2007. 6(3), 165-177. Acesso em 10 de fevereiro de 2022. Disponível em:
<https://aisel.aisnet.org/misqe/vol6/iss3/5/>.

LUFTMAN, Jerry; LYYTINEN, Kalle; ZVI, Tal ben. Enhancing the measurement of information technology (IT) business alignment and its influence on company performance. **Journal of Information Technology**, v. 32, n. 1, p. 26-46, 2017. Acesso em 10 de fevereiro de 2022. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1057/jit.2015.23?journalCode=jina>.

Universidade de Brasília – UnB

FUNAPE - Fundação de Apoio à Pesquisa - UFG

Laboratório de Tecnologias da Tomada de Decisão – LATITUDE

www.unb.br – www.latITUDE.unb.br – www.funape.org.br

