



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 dos Processos de Governança de TI
da PGFN - 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.7778916

**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

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.2/180
---------------	------------------------	---	-----------

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.

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

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.3/180
---------------	------------------------	---	-----------

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.

HISTÓRICO DE REVISÕES

Data	Versão	Descrição
07/02/2022	1.0	Criação do RT e sua formatação inicial
15//07/2022	1.1	Atualização
23/08/2022	1.2	Atualização
30/01/2023	1.3	Desmembramento e atualização arquivo: 20230130 PGFN Acompanhamento_da_Instrumentalização_dos_Processos_de_Gestão_e_Governança_de_TI



Laboratório de tecnologias da tomada de decisão

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

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.4/180
---------------	------------------------	---	-----------

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.

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1- Princípios de Governança de TI	15
Quadro 2 - Dimensões de Análise do Diagnóstico de Levantamento na CGTI/PFGN.....	24
Quadro 3 - Requisitos mínimos para PDTI	26
Quadro 4 - Análise de Conformidade do PDTI ao Guia de PDTIC do SISP	28
Quadro 5 - Referenciais Estratégicos da PGFN e CGTI.....	42
Quadro 6 - Objetivos Estratégicos da PGFN x CGTI	43
Quadro 7 - Indicadores Estratégicos da PGFN atribuídos a CGTI	44
Quadro 8 - Iniciativas Estratégicas da PGFN de responsabilidade da CGTI.....	45
Quadro 9 - Principais indicadores IGG/TCU	46
Quadro 10 - Indicadores que compõem o iGovTI	47
Quadro 11: Entrevistas – Público-alvo: Líderes estratégicos da PGFN	52
Quadro 12: Métodos e Técnicas do instrumento de alinhamento estratégico entre TI e área de negócio	55
Quadro 13: Fragmento do comparativo entre os itens aplicados nos questionários de alinhamento estratégico entre TIC e as áreas de negócio.....	57
Quadro 14: Arquétipos de Governança de TI	60
Quadro 15: Detalhamento dos Arquétipos de Governança de TI	61
Quadro 16: Matriz de Arranjos de Governança de TI.....	62
Quadro 17 - Avaliação do critério “Comunicação”	68
Quadro 18 - Avaliação do critério “Análise de Valor entre Negócio e Área de TI”	69
Quadro 19 - Avaliação do critério “Governança”	71
Quadro 20 - Avaliação do critério “Natureza da parceria entre a TI e negócio”	72
Quadro 21 - Avaliação do critério “Arquitetura e escopo da atuação de TI	73
Quadro 22 - Avaliação do critério “Desenvolvimento de habilidades de negócio de TI.....	74
Quadro 23: EDMs COBIT 2019	76
Quadro 24 – Fragmento do Instrumento de diagnóstico pelos EDM	78
Quadro 25: Escala de Importância	79
Quadro 26 - Amostra do Instrumento de Avaliação da Capacidade e Execução baseado nas atividades do COBIT 2019	80
Quadro 27: Instrumento Avaliação da Capacidade e Execução baseado nas atividades do COBIT 2019.....	81
Quadro 28: Nível de Importância dos EDMs.....	82
Quadro 29: Análise de conformidade Portaria nº 778/2019	106
Quadro 30: Entrevistados: Líderes estratégicos da PGFN	109
Quadro 31: Práticas de Governança de TI: Avaliação da Capacidade e Execução baseado nas atividades de Governança do COBIT.....	109
Quadro 32: Alinhamento estratégico entre TI e a área de negócio.....	109
Quadro 33: Práticas de Gestão: Instrumento de Gestão	110
Quadro 34: Análise do resultado das entrevistas estratégicas	112

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma Ministério da Economia	16
Figura 2 - Mapa Estratégico do Ministério da Economia	17
Figura 3 - Organograma PGFN	18
Figura 4 - Mapa Estratégico PGFN.....	19
Figura 5 - Organograma CGTI/PGFN.....	21
Figura 6 - Organização da TI por Áreas de Conhecimento da CGTI/PGFN	21
Figura 7 - Framework de Governança de TI.....	23
Figura 8 - Resultado do IGG da PGFN em 2021	46
Figura 9 - Resultados do IGG da PGFN 2018-2021	47
Figura 10 - agregadores (questões e índices) do iGovTI.....	48
Figura 11 - Histórico do iGovTI da PGFN	48
Figura 12 - Práticas 4230/4240/4250 do iGovTI	50
Figura 13 - Práticas 4210/4220 do iGovTI	50
Figura 14 - Práticas 4260/4270 do iGovTI	51
Figura 15 - Práticas 4280 do iGovTI	51
Figura 16 - Critérios de Alinhamento Estratégico de TI.....	54
Figura 17 - Frameworks.....	64
Figura 18 - Perfil Demográfico dos Respondentes	66
Figura 19 - Quantitativo dos respondentes faixa etária	66
Figura 20 - Processos EDM COBIT 2019	75
Figura 21 - Níveis de Capacidade para Processos.....	77
Figura 22 - Nível de Importância do COBIT 2019	84
Figura 23 - Governança versus Gestão	85
Figura 24 - Estratégia de Governo Digital (2020-2022)	85
Figura 25 - Linha do Tempo da Estratégia de Governo Digital	86
Figura 26 - Etapas do Diagnóstico CGTI/PGFN	86
Figura 27 - Mapa de Palavras.....	96
Figura 28 - Mapa de Palavras.....	97
Figura 29 - Palavras mais mencionadas pelos entrevistados na ordem de priorização. ...	98
Figura 30 - Tarefas da Governança de TIC.....	98
Figura 31: Organização da TI por Áreas de Conhecimento da CGTI/PGFN	106
Figura 32 - Conformidade PDTI com Guia do SISP	107
Figura 33 - Questionário de autoavaliação TCU/PGFN	108

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

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág. 7/180
---------------	------------------------	---	------------

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.

ISO	International Organization for Standardization
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	Control Objectives for Information and related Technology
iGovTI	Índice de Gestão e Governança de TI

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.8/180
---------------	------------------------	---	-----------

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.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. DESCRITIVO DO RELATÓRIO	13
2.1 CONTEXTO DA PROCURADORIA-GERAL DA FAZENDA NACIONAL (PGFN) .	15
2.1.1 Ministério da Economia (ME)	15
2.1.2 Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional	17
2.1.3 Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI)	20
2.2 DIAGNÓSTICO DA GOVERNANÇA DE TI NA PGFN	22
2.3 METODOLOGIA EMPREGADA NO DIAGNÓSTICO	23
2.4 ANÁLISE DE CONFORMIDADE DOCUMENTAL	25
2.4.1 Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)	25
2.4.2 Alinhamento entre Planejamento Estratégico (PE) e o PDTI	42
2.4.3 PGFN no Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (IGG)	45
2.4.4 Índice de Governança e Gestão de TI (iGovTI).....	47
Análise dos Resultados.....	48
2.5 ENTREVISTAS PARA DELIMITAR O DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO PARA A ÁREA DE TI	51
2.6 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE TI E A ÁREA DE NEGÓCIO.....	53
2.6.1 Arranjos de Governança de TI	60
2.6.2 Componentes de desejáveis de TI.....	63
2.6.3 Mecanismos de Governança de TI	63
2.6.4 Análise do alinhamento estratégico entre TI e a área de negócio.....	65
2.6.5 Primeira dimensão do alinhamento estratégico entre TI e a área de negócio.	65
2.6.6 Segunda dimensão do alinhamento estratégico entre TI e a área de negócio.	66
2.7 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE TI	75
2.8 ENTREVISTAS ESTRATÉGICAS PGFN.....	84
2.8.1 Método aplicado nas entrevistas estratégicas PGFN.....	84
2.8.2 Questões selecionadas para as entrevistas estratégicas	87
2.8.3 Respostas extraídas das entrevistas estratégicas PGFN	87
2.8.4 Análise das entrevistas estratégicas PGFN	96
2.9 RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO E CONSIDERAÇÕES.....	104
2.9.1 Perfil Organizacional	105
2.9.2 Análise de conformidade documental	106
2.9.3 Perfil dos respondentes da pesquisa	108

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.9/180
---------------	------------------------	---	-----------

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.



2.9.4	Alinhamento estratégico entre a ti e área de negócio	110
2.9.5	Entrevistas estratégicas PGFN	112
3.	CONCLUSÃO.....	118
	REFERÊNCIAS	119
	APÊNDICE I – ATAS DE REUNIÃO PARA ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES NA PGFN.....	124
	Reuniões para acompanhamento das atividades	125
	APÊNDICE II – CURRÍCULO DOS ENTREVISTADOS – PERCEPÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO DA PGFN	140
	APÊNDICE III – LISTA DE PARTICIPANTES DO INSTRUMENTO DE ALINHAMENTO ENTRE A TI E ÁREA DE NEGÓCIO, APLICADO PARA OS DOIS GRUPOS: CGTI/PGFN E ÁREA DE NEGÓCIO/PGFN	143
	APÊNDICE VI– AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE E EXECUÇÃO BASEADO DAS ATIVIDADES DE GOVERNANÇA DO COBIT 2019	147
	APÊNDICE V – INSTRUMENTO DE ALINHAMENTO ENTRE A TI E ÁREA DE NEGÓCIO, APLICADO PARA OS DOIS GRUPOS: CGTI/PGFN E ÁREA DE NEGÓCIO/PGFN	162

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.10/180
---------------	------------------------	---	------------

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.



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

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.11/180
---------------	------------------------	---	------------

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.

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

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.12/180
---------------	------------------------	---	------------

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.

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

Este Relatório Técnico apresenta o relato do processo de pesquisa, metodologia empregada e resultados das ações de acompanhamento da governança de TI na PGFN desenvolvidos até o presente momento. Portanto, tal documento se caracteriza por um relatório parcial das atividades desenvolvidas. Para facilitar a leitura do documento é importante apresentar sua organização. Num primeiro momento serão apresentados os fundamentos teóricos e documentais que orientam as práticas de governança de TI.

Segundo a Norma ABNT NBR ISO/IEC 38.500 (2018, p.3) a Governança de TI é o “sistema pelo qual o uso atual e futuro de TI é dirigido e controlado”, ainda segundo a norma, uma boa governança de TI ajuda os órgãos governamentais a garantir que o uso da TI contribua positivamente para o desempenho da organização.

Em 4 de abril de 2019, foi publicada a Portaria N° 778 – alterada posteriormente pela Portaria n° 18.152 em 4 de agosto de 2020 - pela Secretaria de Governo Digital (SGD) do Ministério da Economia (ME), que dispõe sobre a implantação da Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) nos órgãos e entidades pertencentes ao Sistema

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.13/180
---------------	------------------------	---	------------

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.

de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Executivo Federal (SISP). A portaria visa disciplinar a adoção de medidas para implantação, desenvolvimento e aperfeiçoamento da Governança de TI nos órgãos integrantes do SISP. Em seu artigo 3º a portaria define que a governança de TIC deverá ser implantada em consonância com os seguintes princípios: 1) foco nas partes interessadas; 2) TI como ativo estratégico; 3) Gestão por resultados; 4) Transparência; 5) Prestação de contas e responsabilização e; 6) Conformidade. O Quadro 1 apresenta as definições de cada um destes princípios conforme o Guia de Governança de TIC do SISP (2017, p.23).

A portaria prevê também que os órgãos e entidades pertencentes ao SISP devem observar algumas diretrizes, dentre elas utilizar como guia as práticas definidas no Guia de Governança de TIC do SISP e a publicação do Plano Diretor de TI (PDTI) em seus portais institucionais, visando maior transparência.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.14/180
---------------	------------------------	---	------------

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.



Quadro 1- Princípios de Governança de TI

Princípio		Descrição
P01	Foco nas Partes Interessadas	As estruturas de governança e gestão de TI, bem como as estratégias, os planos, projetos e serviços de TI, deverão ser desenvolvidos tendo como principal insumo as necessidades das principais partes envolvidas no uso de TI (sociedade, alta administração e áreas de negócio da organização), alinhadas aos objetivos do setor público;
P02	TI como Ativo Estratégico	A governança de TI deve ser implantada buscando o papel estratégico da TI para contribuir, de maneira eficaz, com a sustentação dos serviços públicos providos pela organização e com a viabilização de novas estratégias;
P03	Gestão por Resultados	As ações relacionadas à governança de TI deverão ser implantadas considerando mecanismos para a medição e o monitoramento das metas de TI, permitindo que a função de governança possa validar, direcionar, justificar e intervir nas estratégias e ações de TI da organização, realizando benefícios com otimização de custos e riscos.
P04	Transparência	O desempenho, os custos, riscos e resultados das ações empreendidas pela área de TI deverão ser medidos pela função de gestão de TI e reportados à alta administração da organização e à sociedade por meio de canais de comunicação adequados, provendo transparência à aplicação dos recursos públicos em iniciativas de TI e propiciando amplo acesso e divulgação das informações;
P05	Prestação de Contas e Responsabilização	Os papéis e responsabilidades acerca das tomadas de decisão que envolvem os diversos aspectos de TI deverão ser definidos, compreendidos e aceitos de maneira clara e sem ambiguidade, de forma a assegurar a adequada prestação de contas das ações, bem como a responsabilização pelos atos praticados;
P06	Conformidade	As ações relacionadas à governança de TI deverão contribuir para que as ações de TI cumpram obrigações regulamentares, legislativas, legais e contratuais aplicáveis.

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.1 CONTEXTO DA PROCURADORIA-GERAL DA FAZENDA NACIONAL (PGFN)

2.1.1 Ministério da Economia (ME)

A Lei N° 13. 844 publicada em 18 de junho de 2019 estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios, alterando legislações anteriores, criando assim o Ministério da Economia (ME) que integra a partir de então as atribuições dos ministérios da Fazenda, do Planejamento, do Desenvolvimento e Gestão, da Indústria, do Comércio Exterior e Serviços e, do Trabalho. A Figura 1 apresenta o organograma do

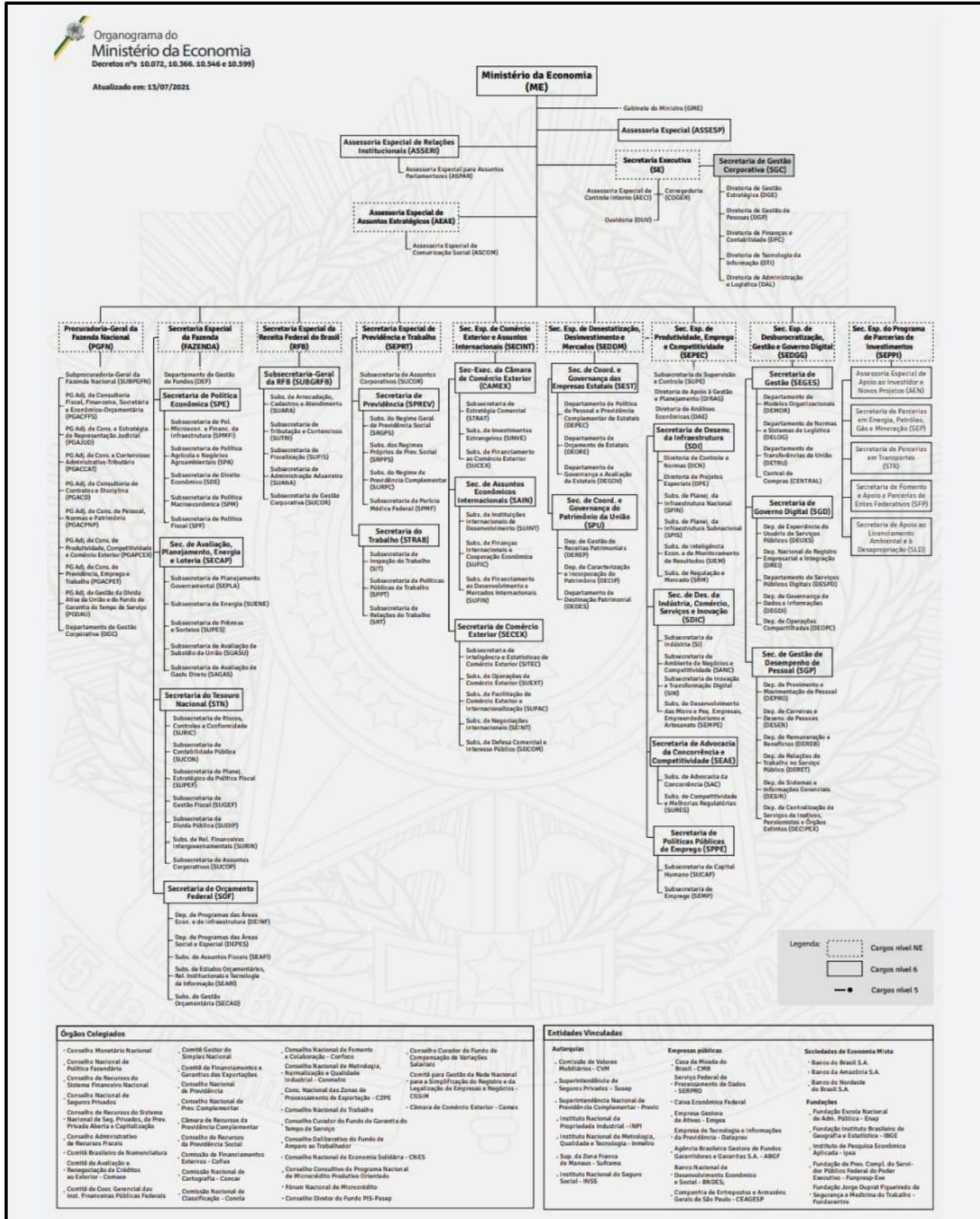
Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.15/180
---------------	------------------------	---	------------

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.

ME, através do qual podemos identificar a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional e as demais secretarias dentro da estrutura organizacional do Ministério.

Figura 1 - Organograma Ministério da Economia



Fonte: BRASIL, 2021.

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.



O Mapa Estratégico do ME, também está disponibilizado na página oficial do órgão na internet, desenhado para o período de 2019 a 2022, conforme descrito na Figura 2. Nele, é possível identificar os direcionamentos fundamentais do Ministério, por meio da missão, visão de futuro e valores.

Figura 2 - Mapa Estratégico do Ministério da Economia



Fonte: BRASIL, 2021.

2.1.2 Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional

A Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional foi criada por meio da Lei nº 2.642 de novembro de 1955, inicialmente como Procuradoria-Geral da Fazenda Pública, e posteriormente substituída por PGFN. Em 1993, com o advento da Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993, fica estabelecido a sujeição técnica e jurídica da PGFN ao Advogado-Geral da União. Nesse contexto, a PGFN, apresenta-se como órgão de direção superior da Advocacia-Geral da União, com foco no que tange:

- Representar a União: nas causas fiscais;
- Cobrança judicial e administrativa: créditos tributários e não-tributários; e
- Assessoramento e consultoria: no âmbito do Ministério da Fazenda.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGPN_Parcial	Pág.17/180
---------------	------------------------	---	------------

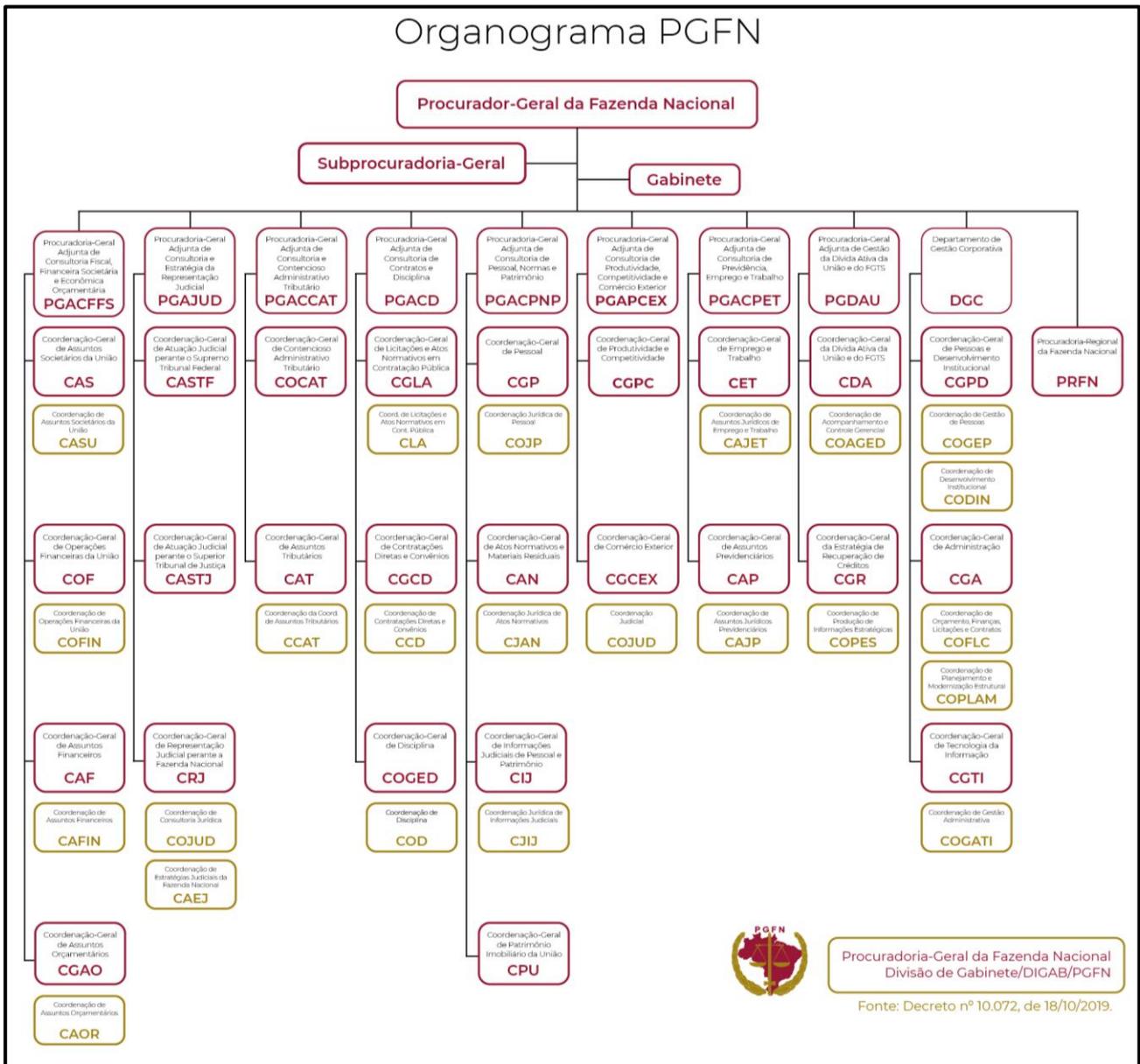
Confidencial.

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.



Em relação a subordinação administrativa, após a integração das competências de diversos ministérios ao ME – já citada anteriormente - incluindo o Ministério da Fazenda, a PGFN passa então a ser subordinada administrativamente ao ME. Em 8 de abril de 2019, foi publicado o Decreto N° 9.745 – alterado posteriormente pelo Decreto N° 10.072 de 18 de outubro de 2019 - que dispõe sobre aprovação da nova Estrutura Regimental do ME, que em seus Artigos 24° a 34°, define as competências da PGFN, a serem exercidas pelas unidades definidas em seu organograma, conforme a Figura 3.

Figura 3 - Organograma PGFN



Fonte: BRASIL, 2022.

No que tange ao Planejamento Estratégico da PGFN, ele foi aprovado por meio da Portaria PGFN/ME Nº 4.261, de 14 de abril de 2021, e contempla o período de 4 anos, ou seja, as ações de 2021 a 2024, o Mapa Estratégico está disponível na página oficial do órgão na internet. Nesse contexto, é possível identificar os fundamentos, no tocante a missão, visão de futuro e valores norteadores, e a orientação para as suas ações e das unidades subordinadas à sua estrutura (Figura 4).

Figura 4 - Mapa Estratégico PGFN



Fonte: BRASIL, 2021.



Em seu Art. 7º, a Portaria PGFN/ME Nº 4.261, dispõe ser necessário que todas as unidades da PGFN trabalhem de forma coordenada para execução, acompanhamento e controle do Planejamento Estratégico da instituição. Caso necessário, os planos podem ser revistos anualmente para ajustes e alinhamento dos fundamentos estratégicos, conforme o Art. 9º:

“Art. 9º Os planos de ação, derivados das iniciativas estratégicas, e as metas, vinculadas aos indicadores estratégicos, serão, obrigatoriamente, revistos e atualizados a cada ano, conforme cronograma divulgado pelo Escritório de Gestão Estratégica”. (Portaria PGFN/ME Nº 4.261, de 14 de abril de 2021).

2.1.3 Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI)

Conforme a Portaria Nº 36 de 24 de janeiro de 2014, aprovada pelo então Ministério da Fazenda, que dispõe sobre Regimento Interno da PGFN, a organização possui em sua estrutura a Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI), unidade subordinada ao Departamento de Gestão Corporativa (DGC), cujas competências são definidas no Art. 60 da Portaria, entre elas:

I - Executar, planejar, orientar, supervisionar, controlar e avaliar as atividades relativas à política de informação e de informática no âmbito da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional e de suporte técnico-operacional às atividades de processamento de dados voltadas ao atendimento das atividades do órgão;

II - Coordenar a formulação da política de informação e de informática no âmbito da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional;

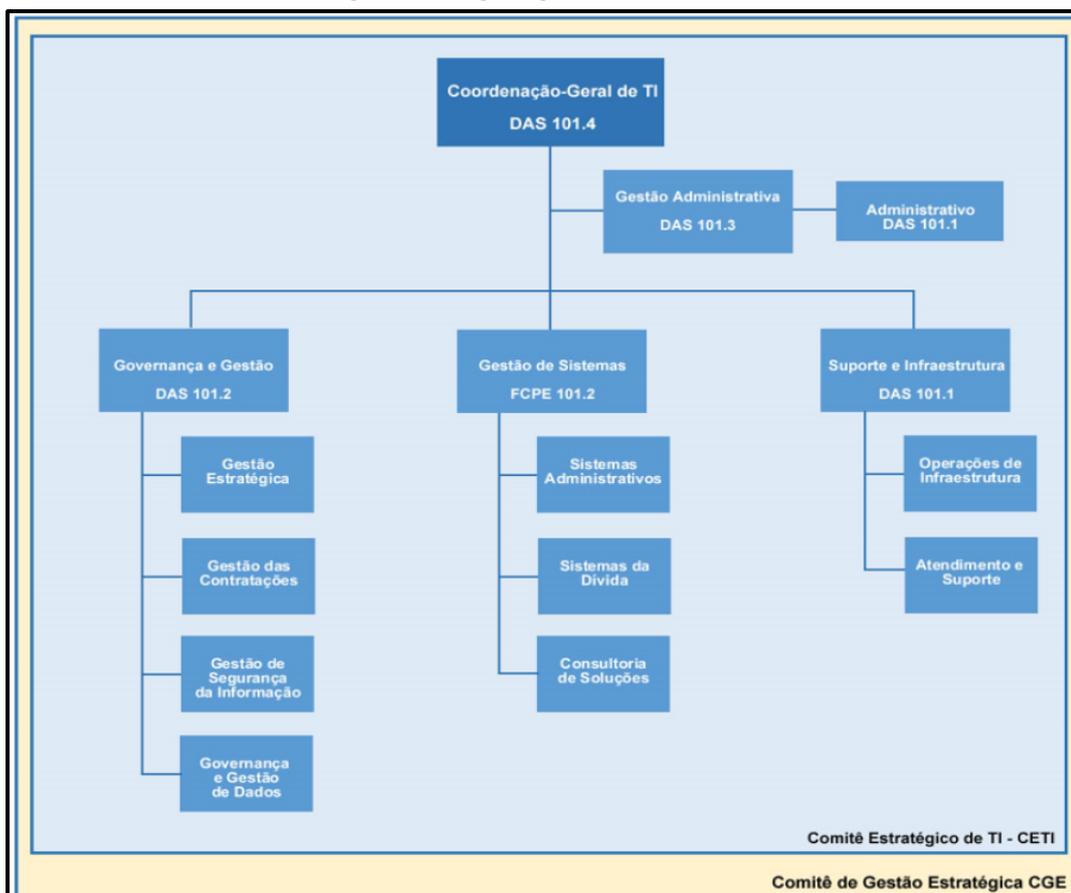
III - elaborar e executar o Plano Diretor de Tecnologia da Informação da PGFN;

Para o exercício de suas competências, a Figura 5 apresenta o organograma da CGTI, que descreve a estrutura da coordenação, conforme o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI). Na Figura 6 é apresentado o detalhamento das unidades e suas áreas de atuação, Governança e Gestão de TI.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.20/180
---------------	------------------------	---	------------

Confidencial.

Figura 5 - Organograma CGTI/PGFN



Fonte: BRASIL, 2021.

Figura 6 - Organização da TI por Áreas de Conhecimento da CGTI/PGFN

Governança e Gestão	Gestão de Sistemas de Informação	Gestão de Suporte e Infraestrutura
Gestão Estratégica de TI - Governança, Riscos, Conformidade - GRC - Planos, Processos, Projetos - Comunicação de TI Gestão das Contratações - Investimentos de TI - Planejamento, Execução, Gerenciamento Gestão de Segurança da Informação - SI - Políticas de SI e privacidade - Gerenciamento de Riscos de SI Governança e Gestão de Dados - Políticas de Dados - Conformidade de Dados - Análise de Negócio e Big Data	Sistemas administrativos Sistemas estruturantes - Sistemas da Representação Judicial - Sistemas da Dívida Previdenciária e FGTS - Sistemas da Dívida não Previdenciária Consultoria de Soluções - Sistemas de BI / Data Analytics - Segurança e Privacidade Gerenciamento da Segurança em Sistemas - Gerenciamento de Riscos de SI	Operações de Infraestrutura - Projetos de Infraestrutura - Operação dos Serviços de TI - Gestão de Níveis de Serviço Atendimento de TI - Qualidade dos Serviços de TI - Gestão de Incidentes - Gestão de Problemas - Gestão de Serviços Terceirizados Gerenciamento da Segurança em Infra - Gerenciamento de Riscos de SI

Fonte: BRASIL, 2021.

2.2 DIAGNÓSTICO DA GOVERNANÇA DE TI NA PGFN

O levantamento das práticas de governança na Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI) e áreas correlatas da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) tem por objetivo de recolher insumos para a elaboração de um plano de ação de melhoria da Governança de TI da CGTI/PGFN. Conforme Pelanda (2006, p.18), a governança de TI deve identificar os valores e a importância estratégica da TI na organização, assim como assegurar que a TI tenha capacidade de suportar as ações e garantir a implementação das estratégias de desenvolvimento organizacional. Ainda conforme Pelanda (2006, p.23):

“A Governança de TI tornou-se prioridade em ambientes corporativos, alavancada pela necessidade de redução de risco, visibilidade corporativa ou otimização na utilização dos recursos aplicados a TI. Como todo processo de mudança cultural, a instituição da Governança de TI nas organizações ocorre de forma gradativa e em decorrência de sua maturidade quanto a utilização desse modelo de gestão.”

Weill e Ross (2006, p.2) apresentam o seguinte conceito de governança de TI: "Governança de TI é a especificação dos direitos decisórios e do framework de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização de TI. Reflete princípios amplos da governança corporativa, ao mesmo tempo em que se concentra na administração e utilização da TI para concretizar metas de desempenho corporativo." Luftman (2004, p.295), entende que a Governança de TI é um modelo de direcionamento da operacionalização da instituição, no que tange a sua tomada de decisão sobre o uso da TI. O modelo previsto deve abranger: (i) a alocação de recursos; (ii) a apreciação de iniciativas; (iii) os riscos inerentes aos negócios; (iv) a priorização de projetos; (v) as ações vinculadas as medidas de desempenho; (vi) as definições de custos e sua alocação; e (vii) a avaliação do valor de investimento de TI.

A abordagem de Weill e Ross (2006, p.13-14) propõem projetar, comunicar e sustentar a governança de TI e concentra-se em planejar sistematicamente as contribuições e nas decisões importantes que envolvem a tecnologia da Informação. Tais autores desenvolveram um modelo de governança de TI que aborda os seguintes componentes: estratégia e organização da empresa; arranjos de governança de TIC; metas de desempenho do negócio; organização de TIC e comportamentos desejáveis; mecanismos de Governança de

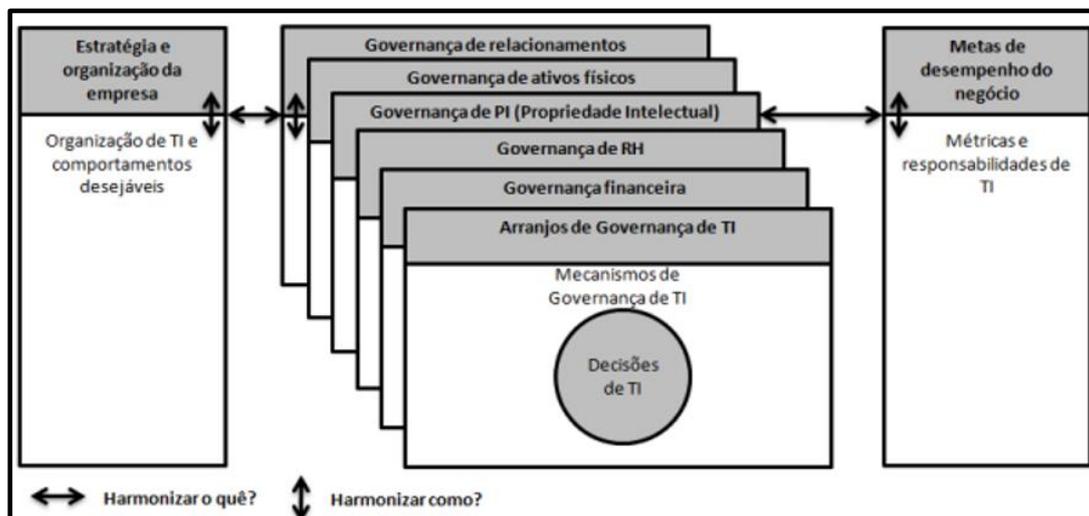
Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.22/180
---------------	------------------------	---	------------

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.

TIC; e métricas e Responsabilidades de TIC. A Figura 7 mostra como os componentes estão organizados e como se relacionam entre si.

Figura 7 - Framework de Governança de TI



Fonte: Weill e Ross, 2006.

O diagnóstico de governança de TI é um meio de identificar insumos para contextualizar tais componentes e seu nível de desenvolvimento institucional. Os referidos resultados servirão para instrumentalizar um modelo de governança de TI para a PGFN.

Lima (2008) elaborou um Processo de Avaliação de Governança de TI baseado nos dois trabalhos clássicos da literatura: a abordagem de Weill e Ross (2006), que trata do Modelo de Governança e os Arquétipos de Processos Decisórios; e a abordagem de Luftman (2000, 2004) que trata do modelo de maturidade do alinhamento estratégico entre TI e negócio. Para este trabalho algumas adaptações foram incorporadas para mapear a Governança de TI da PGFN nas suas diferentes dimensões de atividades.

2.3 METODOLOGIA EMPREGADA NO DIAGNÓSTICO

O diagnóstico de governança de TI da PGFN tem por objetivo identificar e entender em qual cenário e nível de maturidade a organização se encontram no que tange as práticas de Tecnologia da informação e comunicação. Para tanto, foi considerada como ponto de partida a metodologia desenvolvida por Lima (2008), com alterações, tais como: (i) atualização dos questionários utilizados por Luftman(2017) ; (ii) adequação do questionário para o cenário da administração pública federal do Brasil; e (iii) adequação para a realidade da

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.23/180
---------------	---------------------	---	------------

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.



PGFN. O Quadro 2 apresenta de forma adaptada a descrição das etapas do processo de avaliação de Governança de TI proposto por Lima (2008).

Quadro 2 - Dimensões de Análise do Diagnóstico de Levantamento na CGTI/PGFN

Fases	Dimensão	Atividades
Preparação do Diagnóstico	Design estratégico da CGTIC	Entendimento da estrutura da organização (características básicas)
Análise de Conformidade Documental	Documental	Análise do PEI, PETI, PDTI e portarias da governança de TI; análise do IGOVTI/IGG (TCU).
Entrevistas com atores estratégicos	Direcionamento estratégico e visão da alta administração.	Reuniões estratégicas baseadas em entrevistas, com gestores da CGTI/PGFN para identificação de elementos da cultura da alta administração e comportamentos desejados da TI da PGFN.
Aplicação dos questionários	Alinhamento estratégico entre TI e negócio	Investigar o conhecimento organizacional sobre o tema e identificar o alinhamento estratégico entre TI e a área de negócio
Levantamento de Práticas de Governança e Gestão de TI	Práticas de Governança de TI	Aplicação de um instrumento para identificar as práticas de governança realizadas na PGFN.
	Práticas de Gestão de TI	Aplicação de um instrumento para identificar as práticas de gestão realizadas na PGFN.
Conclusão do Diagnóstico	-	Traçar um plano de ação para a melhoria da governança de TI da CGTI.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Essa etapa do trabalho tem por objetivo definir um processo estruturado para realizar o diagnóstico da organização, por meio das diretrizes identificadas em métodos divulgados no âmbito científico e profissional. Nesse contexto, será possível fazer um bom direcionamento das ações da governança de TI na PGFN.

As etapas adotadas para o alcance dos objetivos, uma vez submetidas e aprovadas pela equipe de gestores da CGTI/PGFN, consistem em um conjunto de estratégias para a realização do diagnóstico, tais como: Will e Ross (2006); Luftman (2000, 2004, 2017); COBIT® 2019 “*Framework: Governance and Management Objectives*”; Santos e Neto (2012).

No item 2.4 estão descritas as análises da conformidade entre as normas e boas práticas adotadas e sugeridas pela administração pública e os documentos estratégicos produzidos pela PGFN. As entrevistas com atores estratégicos estão descritas no item 2.8.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.24/180
---------------	------------------------	---	------------

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.

No item 2.6 são apresentadas as bases, a estrutura e os resultados da dimensão de alinhamento estratégico entre TI e a área de negócio. A análise do levantamento de práticas de governança de TI está no item 2.7. A seção 2.9 será destinada para a conclusão das atividades.

2.4 ANÁLISE DE CONFORMIDADE DOCUMENTAL

Nessa atividade é realizada a análise do PDTI segundo o Guia do PDTI do SISP. Alinhamento entre o PDTI e o Plano Estratégico da PGFN, análise do índice Integrado de Governança (IGG) e do índice Integrado de Governança de TI (iGOVTI).

2.4.1 Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)

Segundo a Instrução Normativa (IN) SGD/ME N° 01 de 04 de abril de 2019, que dispõe sobre o processo de contratação de soluções de TI pelos órgãos e entidades integrantes do SISP, em seu artigo 2°, inciso XXV, **o PDTI é o instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de TI, com o objetivo de atender às necessidades finalísticas e de informação de um órgão ou entidade para um determinado período.** Conforme o Guia de PDTIC do SISP (2016, p.7), tal instrumento possibilita a organização justificar os recursos aplicados na TI, minimizar o desperdício, garantir o controle, aplicar recursos naquilo que é considerado mais relevante e, por fim, melhorar a qualidade do gasto público e o serviço prestado ao cidadão e à sociedade como um todo.

A portaria SGD/ME N° 778 de 4 abril de 2019, em seu artigo 6° define o PDTI como o instrumento de alinhamento entre as estratégias e os planos de TI e as estratégias organizacionais e, em seu inciso III, define que **o PDTI deve conter, no mínimo:**

- a) inventário de necessidades priorizado;
- b) plano de metas e ações;
- c) plano de gestão de pessoas;
- d) plano orçamentário; e
- e) plano de gestão de riscos.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.25/180
---------------	------------------------	---	------------

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.

Análise dos Resultados

No contexto da PGFN, foi analisada a aderência do PDTI da organização aos requisitos básicos da portaria e, conforme demonstrado no Quadro 3, que apresenta a legenda do status dos requisitos mínimos para PDTI/PGFN: Não adota (seta vermelha), Adota em parte (sinal amarelo) e adota (seta verde). Observa-se que um item foi adotado totalmente, dois parcialmente e dois não foram adotados.

Quadro 3 - Requisitos mínimos para PDTI

Portaria nº 778, artigo 6º	PDTI PGFN	STATUS
Inventário de Necessidades priorizado	O PDTI descreve no tópico 3.1 as necessidades de TIC da PGFN, porém sem critérios definidos e claros de priorização.	
Plano de Metas e ações	O PDTI descreve no tópico 3.2 as metas e planos de ações, porém, não faz menção dos responsáveis, dos prazos ou recursos necessários.	
Plano de Gestão de Pessoas	O item 1.4.5 do PDTI descreve a força de trabalho da CGTI da PGFN	
Plano orçamentário	Não contém no PDTI	
Plano de gestão de riscos	Não contém no PDTI	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme a portaria SGD/ME N° 778 (2019), Art. 6º, inciso I, o PDTI deverá observar, no que couber, o Guia PDTIC do SISP (2016), que tem por finalidade auxiliar os órgãos da Administração Pública Federal (APF) na elaboração do PDTI disponibilizando conhecimento com conteúdo e qualidade mínimos para aprimorar a Governança e a Gestão de TIC das organizações. O guia foi elaborado de maneira participativa, contando com diversas equipes, órgãos e entidades da Administração Pública Federal, e a versão mais recente é a 2.0, publicada em setembro de 2016. O Quadro 4 exibe a análise comparando o PDTI

publicado pela CGTI da PGFN com as recomendações do Guia de PDTIC do SISP (2016). Mais uma vez, foram utilizadas as seguintes representações gráficas: Não adota (seta vermelha), Adota em parte (sinal amarelo) e adota (seta verde).

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.27/180
---------------	------------------------	---	------------

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.

Quadro 4 - Análise de Conformidade do PDTI ao Guia de PDTIC do SISP

ID	Questões de conformidade	PGFN	STATUS	Guia SISP
1	A Elaboração do PDTI seguiu as orientações do Guia de PDTIC do SISP v2.0?	Parcialmente		Recomendamos que os PDTIs elaborados pelos órgãos sigam as orientações descritas no Guia de PDTIC do SISP
2	A Capa do PDTI possui o nome do órgão/entidade e período de vigência do PDTI?	O PDTI não possui capa, nem folha de rosto		Anexo X (Modelo de Referência de PDTI do SISP)
3	O PDTI possui vigência de pelo menos 2 anos?	Vigência definida para 2021-2022		Atividade 1.1 (Definir a abrangência e período do PDTI) do sub-processo de Preparação do Guia de PDTIC do SISP.
4	A Folha de Rosto possui os nomes dos integrantes da equipe de elaboração do PDTI (coordenador, integrantes e colaboradores)?	O PDTI não possui folha de rosto, o nome dos integrantes da equipe está na última página.		Anexo X (Modelo de Referência de PDTI do SISP) do Guia de PDTIC do SISP. Atividade 1.2 (Definir a Equipe de elaboração do PDTI) do sub-processo de Preparação do Guia de PDTIC do SISP.
5	A Folha de Rosto possui Portaria de nomeação (ou outro documento normativo), responsáveis pela aprovação do PDTI (Alta Direção, Comitê)?	O PDTI não possui folha de rosto, e não faz referência a portaria de nomeação da equipe de elaboração		Anexo X (Modelo de Referência de PDTI do SISP) do Guia de PDTIC do SISP. Atividade 1.2 (Definir a Equipe de elaboração do PDTI) do sub-processo de Preparação do Guia de PDTIC do SISP.
6	As alterações realizadas no PDTI são controladas e registradas no Histórico de Alterações?	Sim, o histórico de versões é o primeiro item do PDTI e contém os registros de atualizações.		Anexo X (Modelo de Referência de PDTI do SISP) do Guia de PDTIC do SISP.
7	O PDTI possui Índice/sumário?	O PDTI não possui índice/sumário		Anexo X (Modelo de Referência de PDTI do SISP) do Guia de PDTIC do SISP



8	O objetivo do PDTI é descrito na Apresentação, destacando o propósito do documento no contexto da organização?	Sim, seção 1.4.1		Anexo X (Modelo de Referência de PDTI do SISP) do Guia de PDTIC do SISP
9	Na apresentação está presente uma breve descrição do conteúdo do PDTI?	O PDTI não possui uma seção de apresentação		Anexo X (Modelo de Referência de PDTI do SISP) do Guia de PDTIC do SISP
10	A abrangência do PDTI é informada na Apresentação?	Sim, seção 1.3		Anexo X (Modelo de Referência de PDTI do SISP) do Guia de PDTIC do SISP Atividade 1.1 do sub-processo de Preparação (Definir a abrangência e período do PDTI) do Guia de PDTIC do SISP.
11	O período de vigência do PDTI é informado na Apresentação?	Sim, seção 1.2		Anexo X (Modelo de Referência de PDTI do SISP) do Guia de PDTIC do SISP Atividade 1.1 do sub-processo de Preparação (Definir a abrangência e período do PDTI) do Guia de PDTIC do SISP.
12	O período de revisão do PDTI é informado na Apresentação?	Não, é informado na seção 5		Anexo X (Modelo de Referência de PDTI do SISP) do Guia de PDTIC do SISP Atividade 1.1 do sub-processo de Preparação (Definir a abrangência e período do PDTI) do Guia de PDTIC do SISP.
13	Na Introdução são descritos os fatores motivacionais para a elaboração do PDTI?	O PDTI não possui seção para Introdução, nem descreve os fatores motivacionais		Anexo X (Modelo de Referência de PDTI do SISP) do Guia de PDTIC do SISP Atividade 1.1 do sub-processo de Preparação (Definir a abrangência e período do PDTI) do Guia de PDTIC do SISP.

14	Na Introdução está descrito o alinhamento com as estratégias, políticas e demais instrumentos de planejamento do órgão/entidade?	Na seção 2.5 o PDTI descreve o alinhamento com as estratégias da PGFN e do ME.		Anexo X (Modelo de Referência de PDTI do SISP) do Guia de PDTIC do SISP. Atividades 1.5 do subprocesso de Preparação (Identificar estratégias da organização) do Guia de PDTIC do SISP.
15	Na seção Termos e Abreviações possui o significado dos principais termos e abreviações utilizados no decorrer do PDTI?	O PDTI não possui seção para Termos e Abreviações		Anexo X (Modelo de Referência de PDTI do SISP) do Guia de PDTIC do SISP
16	Foi descrita a metodologia utilizada para elaboração do PDTI?	O Guia de PDTI do SISP não é citado, há uma rápida descrição do método Balanced Scorecard (BSC)		Anexo X (Modelo de Referência de PDTI do SISP) do Guia de PDTIC do SISP. Atividade 1.3 (Descrever a metodologia de elaboração) do subprocesso de Preparação do Guia de PDTIC do SISP.
17	Foi indicada se alguma ferramenta ou boa prática foi utilizada?	Sim, Análise SWOT e BSC		Anexo V (Modelo de Matriz de SWOT) do Guia de PDTIC do SISP. Anexo X (Modelo de Referência de PDTIC do SISP) do Guia de PDTIC do SISP.
18	Foi utilizado o Regimento Interno do órgão/entidade?	O Regimento Interno da PGFN não é citado no PDTI		Atividades 1.4 (Consolidar Documentos de Referência), 1.5 (Identificar Estratégias da Organização), 1.7 (Identificar Princípios e diretrizes) do subprocesso de Preparação do Guia de PDTIC do SISP.
19	Foram utilizados PDTI e Plano de Metas e Ações anteriores?	Não		Atividades 1.4 (Consolidar Documentos de Referência), 1.5 (Identificar Estratégias da Organização), 1.7 (Identificar Princípios e



				diretrizes) do subprocesso de Preparação do Guia de PDTIC do SISP.
20	Foram utilizados leis, decretos, instruções normativas, acórdãos?	Sim, na seção 4.2.2.		Atividades 1.4 (Consolidar Documentos de Referência), 1.5 (Identificar Estratégias da Organização), 1.7 (Identificar Princípios e diretrizes) do subprocesso de Preparação do Guia de PDTIC do SISP.
21	Foram descritos os princípios e diretrizes que nortearam os objetivos descritos no PDTI?	Sim, na seção 4		Anexo II (Modelo de Lista de Princípios e Diretrizes) do Guia de PDTIC do SISP. Anexo X (Modelo de Referência de PDTI do SISP) do Guia de PDTIC do SISP. Atividade 1.6 do subprocesso de Preparação do Guia de PDTIC do SISP.
22	Está descrita a arquitetura de TI do órgão/entidade?	Sim, seção 1.4.2, 1.4.3		Atividade 2.3. (Analisar a organização da TI) subprocesso Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP
23	Está descrita a estrutura de TI do órgão/entidade?	Sim, seção 1.4.2, 1.4.3		Atividade 2.3. (Analisar a organização da TI) subprocesso Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP
24	Estão descritos os processos da TI do órgão/entidade?	Sim, seção 1.4.2, 1.4.3		Atividade 2.3. (Analisar a organização da TI) subprocesso Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP
25	Estão descritos os recursos de TI?	Os únicos recursos aos quais o PDTI faz referência é a força de trabalho (Recurso Humano), mas não cita catálogo de serviços ou portfólio de soluções, nem faz		Atividade 2.3. (Analisar a organização da TI) subprocesso Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP

		referência aos at- tivos.		
26	Está descrito o con- texto geral em que se insere a unidade de TI na organização, apre- sentando a estrutura do órgão/entidade e da unidade de TI, por meio de organogra- mas?	Consta o organo- grama da área de TI		Atividade 2.3. (Anali- sar a organização da TI) subprocesso Di- agnóstico do Guia de PDTIC do SISP
27	Estão evidenciadas as hierarquias e as re- lações de subordina- ção e comunicação?	A seção 1.4.7 do PDTI mostra a re- lação da área de TI da PGFN em relação ao ME		Atividade 2.3. (Anali- sar a organização da TI) subprocesso Di- agnóstico do Guia de PDTIC do SISP
28	Atividades e funções desenvolvidas pela unidade de TI estão descritas?	A Seção 1.4.3 do PDTI mostra as unidades organi- zacionais respon- sáveis por ativida- des das áreas de governança e ges- tão de TI.		Atividade 2.3. (Anali- sar a organização da TI) subprocesso Di- agnóstico do Guia de PDTIC do SISP
29	Foram apresentados os resultados alcan- çados com o planeja- mento anterior, identi- ficando quais metas foram cumpridas?	O PDTI não faz nenhuma referên- cia ao anterior.		Atividade 2.1. (Anali- sar resultados do PDTI anterior) sub- processo Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP
30	Nos resultados do PDTI anterior foram apresentados os re- sultados das metas que não foram cum- pridas, os motivos pe- los quais não foram cumpridas?	O PDTI não faz nenhuma referên- cia ao anterior.		Atividade 2.1. (Anali- sar resultados do PDTI anterior) sub- processo Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP

31	Foram apresentados quais fatores intervenientes contribuíram para o não cumprimento das metas, se as metas foram realistas e adequadas e o que seria necessário para capacitar a organização a cumprir novas metas relacionadas com o uso e a gestão de TI?	O PDTI não faz nenhuma referência ao anterior.		Atividade 2.1. (Analisar resultados do PDTI anterior) sub-processo sub processo Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP
32	Está descrita a missão da unidade de TI, ressaltando o motivo da existência desta unidade na organização. "Por que existimos?", "O que fazemos" e "Para quem fazemos?"	Seção 2.3 do PDTI mostra a Missão, Visão, Valores da TI da PGFN		Atividade 2.2 (Analisar o referencial estratégico de TI) sub-processo Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP
33	Está descrita a visão futura da unidade de TI, estabelecendo quais objetivos se busca alcançar. " O que queremos no futuro?". "Onde pretendemos chegar?". "O que queremos no futuro?", "Onde pretendemos chegar?"	Seção 2.3 do PDTI mostra a Missão, Visão, Valores da TI da PGFN		Atividade 2.2 (Analisar o referencial estratégico de TI) sub-processo Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP
34	Estão descritos os valores e atributos que definem o comportamento e comprometimento da unidade de TI com o órgão/entidade?	Seção 2.3.3 mostra os Valores da TI da PGFN		Atividade 2.2 (Analisar o referencial estratégico de TI) sub-processo Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP
35	Estão descritos os objetivos estratégicos da unidade de TI?	Seção 2.5.1 mostra os objetivos Estratégicos de TI		Atividade 2.2 (Analisar o referencial estratégico de TI) sub-processo Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP

36	Objetivos estratégicos de TI estão alinhados aos objetivos estratégicos do órgão/entidade?	A Seção 2.5.2 mostra o alinhamento dos objetivos estratégicos de TI com os objetivos estratégicos da PGFN		Atividade 2.2 (Analisar o referencial estratégico de TI) sub-processo Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP
37	Está apresentada matriz SWOT, com o posicionamento estratégico da unidade de TI, identificando pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças em relação aos ambientes interno e externo da TI?	A seção 2.4 mostra a análise ambiental, com a delimitação do ambiente interno, externo da PGFN e a matriz SWOT		Atividade 2.4 (Realizar Análise SWOT da TI) subprocesso Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP V. (Modelo de Matriz SWOT) do Guia de PDTIC do SISP.
38	O PDTI está alinhado à Estratégia de Governança Digital (EGD)?	De forma indireta sim, uma vez que aponta o alinhamento aos objetivos estratégicos do Ministério da Economia, que estão alinhados a EGD, porém o PDTI da PGFN não faz nenhuma referência a EGD		EGD 2016-2019. (https://www.governo-eletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/Estrategia-de-Governanca-Digital.pdf). Atividades 1.4, 1.5 e 1.7 do subprocesso de Preparação do Guia de PDTIC do SISP. Atividades 2.2, 2.6, 2.7, 2.8, 2.9., 2.10, 2.11, 2.13 do subprocesso de Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP. Atividade 3.2 do subprocesso de Planejamento Guia de PDTIC do SISP.
39	O PDTI está alinhado ao Planejamento Estratégico Institucional (PEI) do órgão/entidade?	Sim, seção 2.5.2 mostra o alinhamento dos objetivos estratégicos de TI com os objetivos estratégicos da PGFN		Atividade 2.2. (Analisar o referencial estratégico de TI) sub-processo Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP Atividade 2.13 (Alinhar as necessidades de TI às estratégias da organização) sub processo Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP.

40	Estão declarados os critérios que foram utilizados para priorizar as necessidades, assim como o possível agrupamento utilizado para a organização das necessidades?	Não.		Anexo X (Modelo de Referência de PDTIC do SISP) do Guia de PDTIC do SISP. Anexo V (Modelo de Inventário de Necessidades) do Guia de PDTIC do SISP. Atividades 2.6 a 2.12 do subprocesso Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP. Atividade 3.1 (Atualizar critérios de priorização) e 3.2 (Priorizar as necessidades inventariadas) do subprocesso Planejamento do Guia de PDTIC do SISP.
41	Foi elaborado o "Plano de Levantamento de Necessidades"?	Não, consta apenas a listagem das necessidades		Atividade 2.6. (Planejar o levantamento das necessidades) subprocesso Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP
42	O PDTI contempla o inventário de necessidades priorizadas?	Contém o inventário de necessidades, porém sem clareza na ordem de priorização		VI. (Modelo de Inventário de necessidades) do Guia de PDTIC do SISP.
43	O PDTI contempla o plano de metas e ações?	A Seção 3.2.1 mostra os planos de ações de TI e na seção 3.2.2 mostra a metas e indicadores – prospecção e resultados		VII. (Modelo de Plano de Metas e Ações) do Guia de PDTIC do SISP.
44	Está mensurada a capacidade estimada para execução de novos projetos e atividades?	Não		Atividade 2.5 (Estimar a capacidade de execução da TI) subprocesso Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP
45	Está mensurada a capacidade total de execução da TI?	Não		Atividade 2.5 (Estimar a capacidade de execução da TI) subprocesso Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP

46	Estão descritas as alocações dos recursos de TI nos atuais projetos e atividades?	Não		Atividade 2.5 (Estimar a capacidade de execução da TI) sub-processo Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP
47	O PDTI possui pelo menos uma meta para cada objetivo estratégico ou necessidade?	Sim, seção 3.2.2 mostra a metas e indicadores – prospecção e resultados, alinhados aos objetivos estratégicos.		Atividade 1.4 (Consolidar documentos de referência) sub-processo de Preparação do Guia de PDTIC do SISP Atividade 1.5 (Identificar estratégias da organização) sub-processo de Preparação do Guia de PDTIC do SISP
48	Todas as metas possuem indicadores, valores e prazos?	Na seção 3.2.2 o PDTI relaciona os indicadores aos objetivos e apresenta os prazos para cumprimento das metas, porém não faz relação de maneira clara com o plano orçamentário.		Atividade 3.3. (Definir metas e ações) do subprocesso de Planejamento do Guia de PDTIC do SISP. Anexo XVII (Exemplo de Indicadores) do Guia de PDTIC do SISP.
49	O PDTI contempla o plano de gestão de pessoas?	Nas seções 1.4.5 e 1.4.6 além de apresentar a força de trabalho, o PDTI descreve o perfil profissional da equipe de TI		Atividade 2.1 (Verificar a avaliação do plano de gestão de pessoas, contido no Relatório de Resultados do PDTIC anterior) do subprocesso de Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP. Atividade 3.4 (Planejar Ações de Pessoal) do subprocesso de Planejamento do Guia de PDTIC do SISP. Anexo VII (Modelo Plano de Metas e Ações) do Guia de PDTIC do SISP.

50	O PDTI contempla o plano orçamentário?	Não contém.		Atividade 3.5 (Planejar Orçamento das Ações) do subprocesso de Planejamento do Guia de PDTIC do SISP. Anexo VIII (Modelo de Plano Orçamentário) do Guia de PDTIC do SISP.
51	O PDTI contempla o plano de gestão de riscos?	Não contém.		Atividade 3.7 (Planejar o Gerenciamento de Riscos) do subprocesso de Planejamento do Guia de PDTIC do SISP. Anexo IX (Modelo de Plano de Gestão de Riscos) do Guia de PDTIC do SISP.
52	O período estipulado para a revisão do PDTI é de no máximo 1 ano?	Sim, seção 5 mostra a revisão do PDTI		Atividade 6.3 (Avaliar resultados intermediários) Subprocesso de Avaliação Intermediária do Guia de PDTIC do SISP
53	As revisões serão aprovadas por um Comitê de Governança Digital (CGD) ou estrutura equivalente?	Na seção 1.4 é apresentado o Comitê Estratégico de TI da PGFN, na Seção 1.5 mostra a aprovação e publicação do PDTI pelo comitê.		Atividade 3.8 (Consolidar a Minuta do PDTI) subprocesso de planejamento [Elaboração]. Atividade 6.3 (Avaliar resultados intermediários) subprocesso de Avaliação Intermediária do Guia de PDTIC do SISP. X. (Modelo de Referência de PDTI do SISP) do Guia de PDTIC do SISP.
54	O PDTI teve sua elaboração aprovada pelo Comitê de Governança Digital (CGD) ou estrutura equivalente?	Na seção 1.4 é apresentado o Comitê Estratégico de TI da PGFN, na Seção 1.5 mostra a aprovação e publicação do PDTI pelo comitê.		Atividade 3.8 (Consolidar a Minuta do PDTI) subprocesso de planejamento [Elaboração]. Atividade 6.3 (Avaliar resultados intermediários) subprocesso de Avaliação Intermediária do Guia de PDTIC do SISP. X. (Modelo de Referência de PDTI do SISP)



				do Guia de PDTIC do SISP.
55	As necessidades levantadas estão priorizadas e agrupadas segundo critério definido?	Seção 3.1 mostra projetos de TI da PGFN (necessidades), porém sem critérios definidos de priorização.		VI. (Modelo de Inventário de necessidades) do Guia de PDTIC do SISP. Atividade 3.2. (Priorizar as necessidades inventariadas) sub-processo de planejamento [Elaboração] do Guia de PDTIC do SISP.
56	Os marcos do plano de metas são mensuráveis, controláveis e quantificáveis para a satisfação de cada necessidade identificada?	O Plano de metas e ações não possui esse nível de detalhamento		Atividade 3.3 Definir metas e ações do subprocesso Planejamento do Guia de PDTIC do SISP. Anexo VII (Modelo de Planos de Metas e Ações) do Guia de PDTIC do SISP.
57	Foi definido um plano de ações, definindo quais ações devem ser executadas para que as metas definidas sejam alcançadas?	O Plano de metas e ações não possui esse nível de detalhamento		Anexo VII (Modelo de Planos de Metas e Ações) do Guia de PDTIC do SISP. Atividade 3.3 (Definir metas e ações) do subprocesso Planejamento do Guia de PDTIC do SISP.
58	Foram apontados responsáveis para cada ação?	O Plano de metas e ações não possui esse nível de detalhamento		Anexo VII (Modelo de Planos de Metas e Ações) do Guia de PDTIC do SISP. Atividade 3.4 (Planejar Ações de Pessoal) do subprocesso Planejamento do Guia de PDTIC do SISP.
59	Foram estipulados prazos para realização de cada ação?	Para os objetivos de TI foram estabelecidas as datas de início e fim para execução.		Anexo VII (Modelo de Planos de Metas e Ações) do Guia de PDTIC do SISP. Atividade 3.3 (Definir metas e ações) do subprocesso

				Planejamento do Guia de PDTIC do SISP.
60	Foram definidos os recursos necessários para realização de cada ação?	Não		Anexo X (Modelo de Referência de PDTI do SISP) do Guia de PDTIC do SISP. Atividade 3.3 (Definir metas e ações) do subprocesso Planejamento do Guia de PDTIC do SISP.
61	Foi indicado o quantitativo e a qualificação dos recursos humanos necessários para alcançar as metas e ações estabelecidas?	Seção 1.4.5 mostra a força de trabalho da TI, o perfil profissional da equipe, porém não faz relação direta com as metas e ações.		Atividade 2.11 (Identificar necessidades de pessoal de TI) subprocesso Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP
62	No Plano Orçamentário, as despesas estão classificadas entre investimento e custeio por item e possuem valor consolidado ao final?	O PDTI não possui plano orçamentário		VIII. (Modelo de Plano Orçamentário) do Guia de PDTIC do SISP. Atividade 3.5. (Atividade Planejar orçamento das ações) subprocesso de planejamento [Elaboração] do Guia de PDTIC do SISP.
63	Foi desenvolvido um plano de gestão de riscos, com os riscos identificados?	O PDTI não possui Plano de Gestão de Riscos		Atividade 3.7 (Planejar o gerenciamento de riscos) subprocesso de planejamento [Elaboração] do Guia de PDTIC do SISP.
64	No plano de gestão de riscos consta a probabilidade de ocorrência de cada risco?	O PDTI não possui Plano de Gestão de Riscos		Atividade 3.7 (Planejar o gerenciamento de riscos) subprocesso de planejamento [Elaboração] do Guia de PDTIC do SISP.



65	No plano de gestão de risco foi levantado o impacto de cada risco?	O PDTI não possui Plano de Gestão de Riscos		Atividade 3.7 (Planejar o gerenciamento de riscos) subprocesso de planejamento [Elaboração] do Guia de PDTIC do SISP.
66	No plano de gestão de riscos estão definidas ações para reduzir a probabilidade de ocorrência ou/e impacto dos riscos (ações preventivas e de contingência)?	O PDTI não possui Plano de Gestão de Riscos		Atividade 3.7 (Planejar o gerenciamento de riscos) subprocesso de planejamento [Elaboração] do Guia de PDTIC do SISP.
67	Estão definidos os responsáveis por cada risco no plano de gestão de riscos?	O PDTI não possui Plano de Gestão de Riscos		Atividade 3.7 (Planejar o gerenciamento de riscos) subprocesso de planejamento [Elaboração] do Guia de PDTIC do SISP.
68	Está definida a periodicidade das revisões que ocorrerão durante a validade do PDTI?	Seção 5 define que a revisão do PDTI será anual		X. (Modelo de Referência de PDTI do SISP) do Guia de PDTIC do SISP. Item 16 (Processo de Revisão do PDTIC)
69	Estão definidos os responsáveis pelas revisões do PDTI?	Seção 5 define que os responsáveis pelas revisões são os integrantes da equipe de elaboração.		X. (Modelo de Referência de PDTI do SISP) do Guia de PDTIC do SISP. Item 16 (Processo de Revisão do PDTIC)
70	Estão definidos os motivos que podem provocar atualizações extraordinárias do documento?	Não		X. (Modelo de Referência de PDTI do SISP) do Guia de PDTIC do SISP. Item 16 (Processo de Revisão do PDTIC)
71	Os fatores chaves de sucesso para implementação do PDTI foram identificados?	Seção 2.4.4 mostra os Fatores críticos para a execução do PDTI e Seção 2.4.3 mostra a Análise SWOT		Atividade 3.6 (Identificar os fatores críticos de sucesso) Subprocesso de planejamento [Elaboração] do Guia de PDTIC do SISP

72	Na conclusão foi ressaltada a importância da TI para o negócio da organização?	O PDTI não possui seção de conclusão e não faz referência a importância da TI para o negócio da organização		X. (Modelo de Referência de PDTI do SISP) do Guia de PDTIC do SISP. Item 18 (Conclusão)
73	Na conclusão consta a necessidade de execução e acompanhamento contínuo do PDTI?	O PDTI não possui uma seção de conclusão, mas a seção 5 define que o PDTI será anualmente revisado.		Anexo X (Modelo de Referência de PDTIC do SISP) do Guia de PDTIC do SISP.
74	Consta o plano de trabalho do projeto de elaboração do PDTI, incluindo o cronograma?	Não		III. (Modelo de Plano de Trabalho para a Elaboração do PDTI) do Guia de PDTIC do SISP. IV. (Modelo de Cronograma - Elaboração) do Guia de PDTIC do SISP. Atividade 1.7 (Elaborar o Plano de Trabalho do PDTI – PT-PDTI) Subprocesso de Preparação do Guia de PDTIC do SISP.
75	Consta o relatório de resultados do PDTI anterior?	Não		Atividade 2.1 (Analisar resultados do PDTI anterior) subprocesso Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP.
76	Consta o inventário: hardware, software, sistemas, rede e serviços de TI?	Não		VI. (Modelo de Inventário de Necessidade) do Guia de PDTIC do SISP. Atividades 2.3 (Analisar a organização da TI) subprocesso Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP
77	Consta o quadro de pessoal de TI?	Seção 1.4.5 – mostra a força de trabalho da TI		Atividade 2.11 (Identificar necessidades de pessoal de TIC) subprocesso Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP

78	Consta o portfólio de TI?	Não		Atividades 2.8. (Identificar necessidades de serviços de TI) e 2.9 (Identificar necessidades de infraestrutura de TI) do sub-processo de Diagnóstico do Guia de PDTIC do SISP.
-----------	---------------------------	-----	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em resumo, no PDTI 2021-2022, elaborado pela CGTI da PGFN, dos 78 itens de conformidade analisados, **30 não foram adotados, 20 foram adotados parcialmente e 28 foram adotados totalmente.**

2.4.2 Alinhamento entre Planejamento Estratégico (PE) e o PDTI

Segundo inciso II, artigo 6º da portaria SGD/ME N° 778 (2019), o PDTI deve estar alinhado à Estratégia de Governança Digital (EGD) e ao Planejamento Estratégico Institucional (PEI). A EGD foi instituída através do Decreto N° 10.332 de 28 de abril de 2020, e o PE da PGFN foi publicado na Portaria PGFN/ME N° 4.261 de 14 de abril de 2021, que contempla o período de 2021 a 2024. O Quadro 5 relaciona os referenciais estratégicos da PGFN com os da CGTI.

Quadro 5 - Referenciais Estratégicos da PGFN e CGTI

	MISSÃO	VISÃO	VALORES
PGFN	Promover justiça fiscal, conferir segurança jurídica às políticas públicas e assegurar recursos à sociedade com integridade e respeito ao cidadão.	Consolidar-se como uma instituição inovadora, integrada, ágil e eficiente, que promove a cidadania fiscal e a transformação no Brasil.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento; • Confiabilidade; • Cooperação; • Efetividade; • Foco no cidadão; • Inovação; • Participação; • Resiliência;
CGTI/PGFN	Assegurar a efetividade das soluções de TI, de forma segura e integrada, alinhadas com o objetivo estratégico da PGFN.	Ser reconhecido como estrutura organizacional estratégica da PGFN, com destaque para a economia e transparência.	<ul style="list-style-type: none"> • Orientada a resultados; • Inovação; • Comprometimento; • Transparência; • Integração; • Comunicação; • Sustentabilidade. • Uso racional de recursos; • Integridade dos dados;



- Efetividade;

Fonte: Elaborado pelos autores.

Análise dos Resultados

Segundo o Guia de PDTIC do SISP (2016, pg.7) o foco principal da TI é a efetivação dos objetivos organizacionais, e é, portanto, necessário que haja um alinhamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos de TI. Através do Quadro 6 é possível avaliar tal alinhamento no contexto da PGFN.

Quadro 6 - Objetivos Estratégicos da PGFN x CGTI

Objetivos Estratégicos PGFN 2021-2024	Objetivo Estratégico de TI (PGFN) 2021-2022
OB01 - Promover uma cobrança efetiva, racional, justa e adequada ao perfil do devedor. OB02 - Fortalecer o combate à fraude fiscal, de forma a promover ambiente econômico e concorrencial equilibrado. OB03 - Desempenhar uma atuação contenciosa estratégica, coordenada e orientada por dados. OB04 - Fomentar a consensualidade na resolução de conflitos. OB05 - Garantir a segurança jurídica das políticas públicas com orientação uniforme, tempestiva e propositiva. OB06 - Estimular a conformidade fiscal.	OB01 - Adquirir, desenvolver, produzir e manter Sistemas de Informação OB02 - Adquirir, implantar e manter soluções de Infraestrutura de TI OB07 - Aperfeiçoar a Gestão de TI e de Segurança da Informação OB09 - Fomentar a Governança e a Gestão de Dados OB10 - Integrar Governança, riscos e conformidade - GRC
OB07 - Racionalizar a distribuição das demandas de trabalho.	OB03 - Gerenciar serviços terceirizados de TI OB12 - Racionalizar recursos e garantir a transparência
OB08 - Aprimorar a comunicação institucional.	OB08 - Garantir a qualidade dos serviços de TIC prestados
OB09 - Conferir segurança aos processos organizacionais com ênfase na prevenção de riscos.	OB05 - Promover a cultura de Segurança da Informação - SI OB09 - Fomentar a Governança e a Gestão de Dados OB10 - Integrar Governança, riscos e conformidade - GRC
OB10 - Acelerar a transformação digital com foco na otimização dos processos de trabalho. OB11 - Promover a cultura de agilidade, cooperação, inovação e resultado	OB06 - Aprimorar os processos organizacionais de TI OB12 - Racionalizar recursos e garantir a transparência



OB12 - Desenvolver pessoas e promover sua saúde física e mental

OB04 - Desenvolver competências do Pessoal de TI

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Portaria PGFN/ME Nº 4.261, de 14 de abril de 2021, que aprova e publica o Planejamento Estratégico da PGFN, atribui em seu Anexo III, alguns de seus Indicadores Estratégicos a CGTI, descritos no Quadro 7.

Quadro 7 - Indicadores Estratégicos da PGFN atribuídos a CGTI

Indicadores	Descrição
Índice de Governança e Gestão de Dados	Indica a maturidade das unidades gestoras de bases de dados quanto à gestão de dados, informação e conhecimento para gerar valor para a PGFN por meio de atividades de inteligência de negócio.
Índice de sensibilização em questões de Segurança da Informação	Indica, por meio de pesquisa, o quanto os colaboradores da PGFN estão conscientes e sensibilizados quanto a questões de Segurança da Informação e Privacidade de Dados, conforme normas do Poder Executivo e conforme a Política de Segurança da Informação e Privacidade da PGFN
Índice de projetos efetivos de soluções de TI	Busca avaliar o índice de execução de projetos aprovados nas áreas de negócio e pelo Comitê de TI. O objetivo é transparecer a capacidade da TI em manter projetos factíveis e executar a maioria deles.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Estão previstas também na portaria PGFN/ME Nº 4.261, de 14 de abril de 2021, em seu Anexo III, as Iniciativas Estratégicas atribuídas CGTI – Quadro 8. Em seu Art. 3º, parágrafo único a portaria prevê que as unidades responsáveis pelas iniciativas estratégicas devem formular planos de ação, especificando as ações a serem realizadas, indicando responsáveis para execução de cada ação.

Quadro 8 - Iniciativas Estratégicas da PGFN de responsabilidade da CGTI

Iniciativa Estratégica	Responsável
12. Fomentar a gestão de dados, informação e conhecimento para a inteligência de negócio nas unidades da PGFN	CGTI
14. Promover a cultura de segurança da informação e privacidade	CGTI
19. Promover a integração de sistemas da PGFN, assim como a sua integração com os sistemas de outros órgãos e Poderes	CGTI

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.4.3 PGFN no Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (IGG)

“O Tribunal de Contas da União (TCU), que é o órgão responsável pela fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos e entidades públicas do país quanto a legalidade, legitimidade e economicidade” (TCU, 2021). Desde 2007 tem realizado levantamentos com o objetivo de conhecer melhor a situação da governança no setor público e, a partir de 2017, o levantamento passou a agregar em um único índice – Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (IGG) - os temas de governança pública organizacional, governança e gestão da tecnologia da informação, de pessoas, e de contratações. A partir da edição aplicada em 2021, agregou também o tema governança e gestão orçamentária. O levantamento acontece de forma anual, pública, e é parte integrante do processo de prestação de contas anuais. O método utilizado é de autoavaliação, no qual as organizações selecionadas pelo TCU respondem ao questionário a partir da avaliação interna das práticas adotadas. Em 2021, inicialmente, 381 organizações foram selecionadas e responderam ao questionário, porém, o TCU concluiu que era inaplicável a 3 destas organizações. Das demais 378 organizações que responderam, 116 são da Administração Direta, 245 pertencem a Administração Indireta, dentre elas autarquias do Poder Executivo, empresas públicas, fundações, e sociedades de economia mista. As demais 17 organizações respondentes, são paraestatais.

Análise dos Resultados

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.45/180
---------------	------------------------	---	------------

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.

O Quadro 9 exibe os principais indicadores que compõem a avaliação e os resultados da autoavaliação da PGFN em cada um deles.

Quadro 9 - 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%
iGovOrcament – Índice de Governança e Gestão Orçamentária	24,7%
iGestOrcament – Índice de Capacidade em Gestão Orçamentária	19,9%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme Figura 8, 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.

Figura 8 - Resultado do IGG da PGFN em 2021



Fonte: TCU, 2021

Quando considerados os resultados da PGFN historicamente, pode-se observar na Figura 9, que apesar dos resultados atuais indicarem uma baixa capacidade de governança e gestão na organização, houve uma evolução – de 24% em 2018 para 38% em 2021. Vale

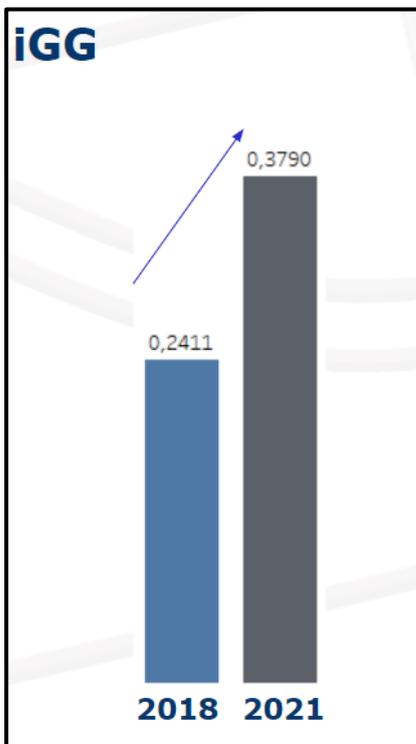
Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.46/180
---------------	------------------------	---	------------

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.

ressaltar que a análise histórica não foi realizada com edições anteriores a 2018, porque os resultados da PGFN eram sigilosos.

Figura 9 - Resultados do IGG da PGFN 2018-2021



Fonte: Elaborado pelos autores.

2.4.4 Índice de Governança e Gestão de TI (iGovTI)

O iGovTI é composto por subíndices – descritos no Quadro 10 - que avaliam as seguintes práticas: 1) Realizar planejamento de TI; 2) Gerir serviços de TI; 3) Gerir nível de serviço de TI; 4) Gerir riscos de TI e a continuidade dos serviços de TI; 5) Definir políticas de responsabilidades para gestão da segurança da informação; 6) Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação; 7) Executar processos de software e; 8) Gerir projetos de TI. O Quadro 10 detalha os agregadores que compõem esse índice.

Quadro 10 - Indicadores que compõem o iGovTI

Indicadores que compõem o iGovTI
Governança de TI – Índice de Governança de TI
iGest TI – Índice de Capacidade em Gestão de TI

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.47/180
---------------	------------------------	---	------------

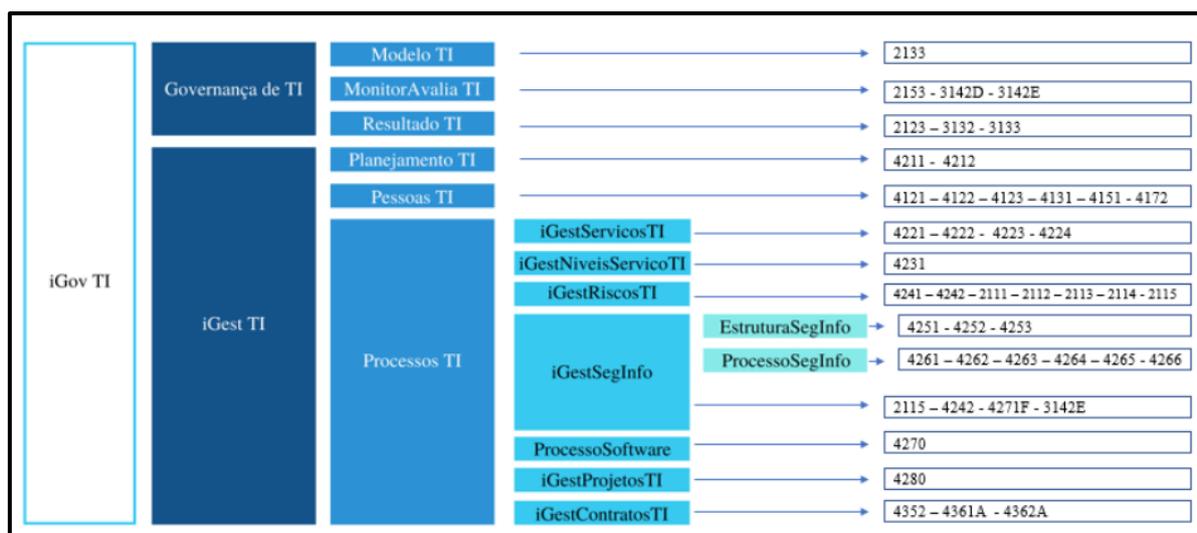
Confidencial.

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.

Modelo TI – Capacidade em estabelecer modelo de Gestão de TI
MonitorAvalia TI – Capacidade em monitorar o desempenho da Gestão de TI
Resultado TI – Capacidade em prestar serviços públicos com qualidade
Planejamento TI – Capacidade em realizar planejamento de TI
Pessoas TI – Capacidade em gestão de pessoal de TI
Processos TI – Capacidade em processos de TI

Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 10 - agregadores (questões e índices) do iGovTI



Fonte: Elaborado pelos autores.

Análise dos Resultados

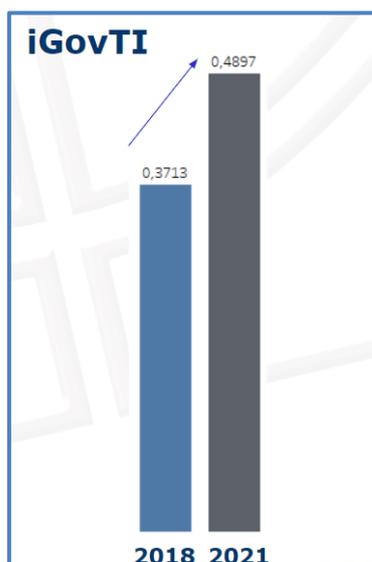
Historicamente, o iGovTI da PGFN evoluiu, de 37% em 2018, para 48% em 2021, conforme a Figura 10. A PGFN ocupa a posição 213º no ranking geral do iGovTI, porém, vale enfatizar que, conforme manual publicado pelo TCU em 2020, o “Orientações para Interpretação e Utilização dos Indicadores de Governança 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.

Figura 11 - Histórico do iGovTI da PGFN

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.48/180
---------------	------------------------	---	------------

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.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação as práticas avaliadas, para cada questão, a organização opta por uma das seguintes alternativas: 1) adota em maior parte ou totalmente; 2) Há decisão ou plano para adotar; 3) Adota em menor parte; 4) Adota parcialmente ou; 5) Não adota. Além disso, cada questão possui subquestões que fazem referência a artefatos, processos, mecanismos, e a organização deve responder apenas se sim, possui, ou não e para cada questão o questionário possui espaço destinado às evidências. Dentre as 36 questões do iGovTI, a PGFN realizou a seguinte autoavaliação: em 10 questões declarou que “adotam maior parte/totalmente”, em 10 respondeu que “há decisão/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. As Figuras 12 a 15 exibem as questões que compõem o iGovTI e a avaliação da CGTI da PGFN.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.49/180
---------------	------------------------	---	------------

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.

Figura 13 - Práticas 4210/4220 do iGovTI

Das Práticas de TI avaliadas no iGovTI		
4210 - Realizar planejamento de tecnologia da informação;		
A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação	4211	●
A organização possui plano de tecnologia da informação vigente	4212	●
4220 - Gerir serviços de tecnologia da informação;		
A organização elabora um catálogo de serviços de tecnologia da informação	4221	●
A organização executa processo de gestão de mudanças	4222	●
A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (de serviços de tecnologia da informação)	4223	●
A organização executa processo de gestão de incidentes de serviços de tecnologia da informação	4224	●
Legenda:		
●	Decisão/Plano para adotar	
●	Adota maior parte/totalmente	
●	Adota menor parte	
●	Adota parcialmente	

latitude
Laboratório de tecnologias da tomada de decisão

Universidade de Brasília

Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 12 - Práticas 4230/4240/4250 do iGovTI

Das Práticas de TI avaliadas no iGovTI		
4230 - Gerir nível de serviço de tecnologia da informação;		
A área de gestão de tecnologia da informação acorda os níveis de serviço com as demais áreas de negócio internas à organização (Acordo de Nível de Serviço - ANS)	4231	●
4240 - Gerir riscos de tecnologia da informação e a continuidade dos serviços de TI;		
A organização executa processo de gestão dos riscos de tecnologia da informação relativos a processos de negócio	4241	●
A organização executa processo de gestão de continuidade de serviços de tecnologia da informação	4242	●
4250 - Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação;		
A organização dispõe de uma política de segurança da informação	4251	●
A organização dispõe de comitê de segurança da informação	4252	●
A organização possui um gestor institucional de segurança da informação	4253	●
Legenda:		
●	Decisão/Plano para adotar	
●	Adota maior parte/totalmente	
●	Adota menor parte	
●	Adota parcialmente	

latitude
Laboratório de tecnologias da tomada de decisão

Universidade de Brasília

Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 14 - Práticas 4260/4270 do iGovTI



Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 15 - Práticas 4280 do iGovTI



Fonte: Elaborado pelos autores.

2.5 ENTREVISTAS PARA DELIMITAR O DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO PARA A

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.51/180
---------------	------------------------	---	------------

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.



ÁREA DE TI

O Método Empregado

A entrevista foi realizada com um grupo de líderes estratégicos da PGFN, indicados pela coordenação de Governança de TI da CGTI/PGFN. O público entrevistado compõe o Quadro 11.

Quadro 11: Entrevistas – Público-alvo: Líderes estratégicos da PGFN

Data/Horário	Nome	Cargo
08-03-22 / 09h	Dr. Ronaldo Affonso Baptist	Procurador
21-03-22 / 09h	Dr. James Siqueira	Procurador
14-03-22 / 10h	Dr. Alexandre de Andrade Freire	Procurador
08-03-22 / 10h	Dr. Euclides	Procurador

Fonte: Elaborado pelos autores.

A coordenação de governança da PGFN, após apresentar a proposta e os objetivos do presente projeto, convidou os líderes em uma reunião do conselho e obteve a adesão de um grupo de gestores.

Considerando o posto estratégico que os entrevistados ocupam, o tempo disponível e a agenda dos mesmos são coordenados com rigor, sendo assim, as entrevistas foram estruturadas para o prazo de uma hora, com flexibilidade para serem aplicadas em um tempo mais restrito.

As entrevistas foram conduzidas pela Professora Dra. Ana Paula Bernardi da Silva, por meio da ferramenta Google Meet, entre os dias oito e quatorze de março de 2022.

Protocolo da Entrevista

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.52/180
---------------	------------------------	---	------------

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.



No início de cada entrevista a professora Dra. Ana Paula Bernardi da Silva, contextualizou o projeto, o teor do diagnóstico e apresentou conceitos estruturais relevantes para compreensão do contexto da entrevista.

Após apresentação de cada uma das questões, a entrevistadora realizou a escuta ativa das contextualizações das respostas, tomou nota dos pontos principais, destacou informações e confirmou entendimentos decorrentes da fala dos entrevistados.

Questões abordadas

As questões que compuseram a entrevistas foram o resultado de um debate com os responsáveis pela governança de TI da CGTI, que identificaram pontos relevantes para serem abordados com aquele público. Nesse contexto, foram definidas as seguintes questões:

1. Elenque as 5 palavras que surgem primeiro na sua mente quando falamos de governança de TI. Agora priorize essas palavras.? Priorize as palavras.
2. Como a TI pode dar suporte ao cumprimento da estratégia organizacional da PGFN?
3. No seu entendimento, a TI é necessária para a estratégia ou é um meio para atingir os resultados estratégicos? Como a TI pode contribuir com a PGFN na construção do Governo Digital?
4. Como podemos estabelecer as responsabilidades, direitos e processo de tomada de decisão entre a área da segurança da informação e área de TI?
5. Na sua opinião, a TI ocupa um lugar “correto” na estrutura organizacional da PGFN? Quais são os comportamentos que a sua área deseja em relação a TI?
6. Alguma **consideração relevante** que ainda não tenha sido abordada?

2.6 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE TI E A ÁREA DE NEGÓCIO

Esta fase do diagnóstico tem por objetivo compreender como a área de negócio entende a área de TI e como a área de TI entende a área de negócio. Para tanto, a partir do modelo Luftman (2000,2004,2017), deu-se a construção do instrumento para avaliar o alinhamento entre a TI e a área de negócios na PGFN.

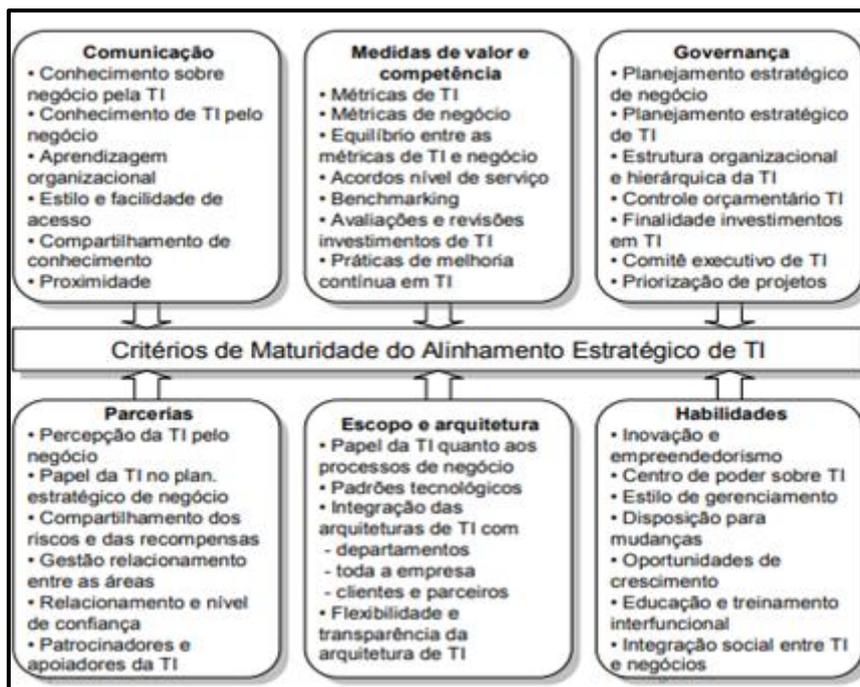
O modelo de Lima (2008) para o Diagnóstico da Governança de TI é uma combinação da abordagem de Weill e Ross (2006) e com o modelo de maturidade de Luftman (2004). Lima (2008) descreve o Processo de Diagnóstico da Governança de TI como um

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.53/180
---------------	------------------------	---	------------

Confidencial.

grande conjunto de etapas e atividades, que concentram técnicas para desenvolver elementos intermediários que têm por objetivo prover o entendimento da governança de TI na instituição. O modelo de Luftman (2000) propõe avaliar o grau de maturidade do alinhamento estratégico entre negócios e TI, considerando seis critérios, conforme apresentado na Figura 16.

Figura 16 - Critérios de Alinhamento Estratégico de TI

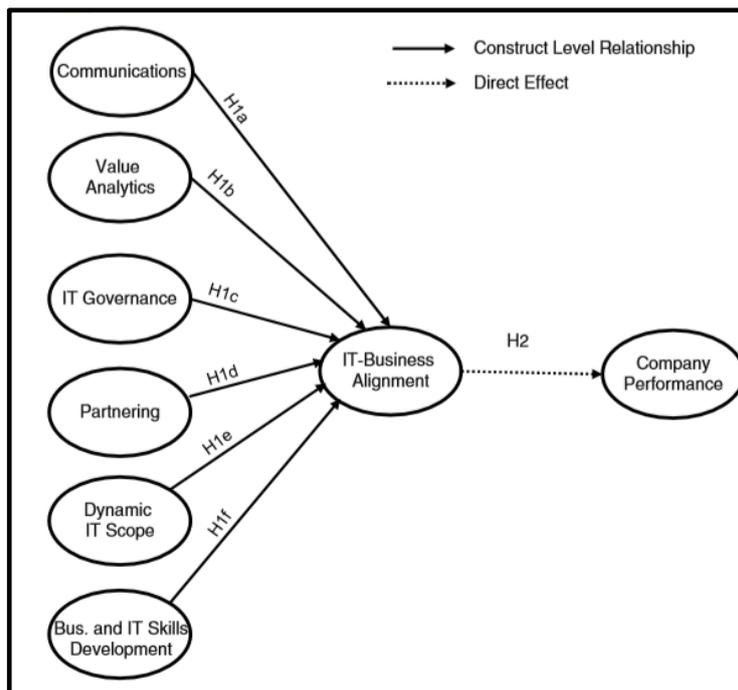


Fonte: Luftman, 2004.

Para Joia e Souza (2011) o diagnóstico do alinhamento permite compreender se a TI está em harmonia com os negócios, assim como se os negócios estão alinhados com a TI.

A Figura 17 demonstra a evolução do modelo de Luftman (2017) que trata das Dimensões do modelo de maturidade de alinhamento estratégico.

Figura 17 - Dimensões do modelo de maturidade de alinhamento estratégico



Fonte: Luftman, 2017.

O Quadro 12 apresenta as dimensões do instrumento de alinhamento estratégico entre TI e área de negócio.

Quadro 12: Métodos e Técnicas do instrumento de alinhamento estratégico entre TI e área de negócio

INFORMAÇÕES	OBJETIVO	MÉTODO	FONTE	PERÍODO
1. Perfil da Organização	Descrição e caracterização do órgão	-	-	Aplicado junto com as dimensões 3, 4 e 5
2. Perfil do Respondente	Identificação e Caracterização dos respondentes	Apresenta as informações demográficas dos respondentes, contendo a posição funcional, a área de atuação e o tempo de trabalho.	-	Aplicado junto com as dimensões 3, 4 e 5
4. Alinhamento entre TI e a área de negócio	Identificar como a TI se harmoniza com as estratégias, objetivos e necessidades do negócio.	Survey que avalia os critérios de maturidade entre TI e negócio, sendo eles: comunicação, medidas de valor e competência, governança, parcerias, escopo e arquitetura e habilidades.	Luftman (2000, 2004, 2017)	fev/22

Fonte: Elaborado pelos autores.



O instrumento de diagnóstico do alinhamento entre a TI e área de negócio da PGFN foi desenvolvido a partir dos insumos descritos, considerando as dimensões de Luftman (2000,2004, 2017), cabendo ressaltar que o modelo foi adaptado para a administração pública federal. A Figura 18 apresenta a estrutura do instrumento.

Figura18 - Instrumento de Alinhamento entre a TI e Área de Negócios (Dimensões de Luftman)

COMUNICAÇÃO	
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ENTRE A ÁREA DE TI E NEGÓCIO	
<i>Escolha uma das opções a seguir e marque a alternativa que melhor represente a situação atual do alinhamento entre as áreas de negócio e de TI.</i>	
2.1	Até que ponto a TI consegue entender o ambiente da área de negócio da organização (Exemplo: seus clientes, concorrentes, processos, parceiros / alianças):
	Os chefes de divisão (sistemas, infraestrutura e governança) de TI não entendem o negócio.
	Os chefes de divisão têm um entendimento limitado dos negócios.
	Os chefes de divisão têm um bom entendimento dos negócios.
	A compreensão dos negócios por todos os membros de TI é incentivada e promovida pelo Coordenador-Geral de TI.
	É necessário entender o negócio (por exemplo, vinculado a avaliações de desempenho) em toda a função de TI.
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ENTRE A ÁREA DE TI E NEGÓCIO	
<i>Escolha uma das opções a seguir e marque a alternativa que melhor represente a situação atual do alinhamento entre as áreas de negócio e de TI.</i>	
2.2	Até que ponto as unidades de negócio da organização entendem o ambiente de TI (Exemplo: recursos atuais e potenciais, sistemas, serviços, processos):
	Os chefes de divisão não entendem sobre TI.
	Os chefes de divisão têm um entendimento sobre TI.
	Os chefes de divisão e médio têm um entendimento comum sobre TI.
	A compreensão da TI por todos os funcionários é incentivada e promovida pelos Coordenadores-Gerais, Procuradores Chefes e Adjuntos.
	É necessário um entendimento sobre TI (por exemplo, vinculado ao desempenho avaliações) em toda a organização.

Fonte: Elaborado pelos autores.

No que se refere ao público-alvo, foi formado pela a equipe de TI da PGFN, que respondeu o questionário em sua versão completa, e pela equipe da área de negócios, que respondeu um questionário mais sucinto, por serem as mais aderentes a realidade da área.

O Quadro 13 apresenta um fragmento dos dois questionários que foram aplicados.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.56/180
---------------	------------------------	---	------------

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.



Quadro 13: Fragmento do comparativo entre os itens aplicados nos questionários de alinhamento estratégico entre TIC e as áreas de negócio

ITENS APLICADOS PARA OS INTEGRANTES DA CGTIC	ITENS APLICADOS PARA GESTORES DAS ÁREAS FINALÍSTICAS DA PGFN
<p>2.1 Até que ponto a TIC entende ambiente de negócio da organização (por exemplo, seus clientes, concorrentes, processos, parceiros / alianças):</p> <p>() Os chefes de divisão (sistemas, infraestrutura e governança) de TI não entendem o negócio.</p> <p>() Os chefes de divisão têm um entendimento limitado dos negócios.</p> <p>() Os chefes de divisão têm um bom entendimento dos negócios.</p> <p>() A compreensão dos negócios por todos os membros de TI é incentivada e promovida pelo Coordenador-Geral de TI.</p> <p>() É necessário entender o negócio (por exemplo, vinculado a avaliações de desempenho) em toda a função de TI.</p>	<p>Em sua organização, qual o nível de entendimento da área ou equipe de TIC em relação ao conhecimento das necessidades e dos processos de negócio?</p> <p>() Os coordenadores de TIC conhece pouco ou nada sobre as necessidades e os processos finalísticos (de negócio) de sua organização.</p> <p>() A área ou equipe de TIC tem um entendimento limitado sobre as necessidades e os processos finalísticos (de negócio) de sua organização.</p> <p>() Os coordenadores de TIC entendem as necessidades e conhecem os processos finalísticos (de negócio) de sua organização,</p> <p>() A área ou equipe de TIC entende as necessidades e conhece os processos de negócio de sua organização.</p> <p>() A área ou equipe de TIC tem pleno entendimento das necessidades e domina os processos finalísticos (de negócio) de sua organização.</p>
<p>2.2 Até que ponto as organizações empresariais entendem o ambiente de TIC (por exemplo, recursos atuais e potenciais, sistemas, serviços, processos):</p> <p>() Os chefes de divisão não entendem sobre TI.</p> <p>() Os chefes de divisão têm um entendimento sobre TI.</p> <p>() Os chefes de divisão e médio têm um entendimento comum sobre TI.</p> <p>() A compreensão da TI por todos os funcionários é incentivada e promovida pelos Coordenadores-Gerais, Procuradores Chefes e Adjuntos.</p> <p>() É necessário um entendimento sobre TI (por exemplo, vinculado ao desempenho avaliações) em toda a organização.</p>	<p>Em sua organização, qual o nível de entendimento da sua área (que é uma área de negócio) em relação aos processos, ferramentas e técnicas das TICs?</p> <p>() A área de negócio conhece pouco ou nada sobre os processos, ferramentas e técnicas das TICs.</p> <p>() Algumas pessoas da área que atuam têm conhecimento sobre os processos, técnicas e ferramentas das TICs.</p> <p>() A área que atua, de uma forma geral, conhece os processos, ferramentas e técnicas de TIC, mas ainda tem dificuldade de entender usá-la para atender suas necessidades.</p> <p>() A área que atua, de uma forma geral, reconhece o potencial das TICs, uma vez que conhece seus processos, ferramentas e técnicas e compreende como pode usá-la para incrementar seus processos de negócio.</p>



	<p>() A área que atuo, de uma forma geral, tem conhecimento pleno das TICs, suas limitações e benefícios, sabe aplica-la para anteder suas necessidades.</p>
<p>2.3 A educação / aprendizagem organizacional ocorre principalmente através de:</p> <p>() Métodos AD-Hoc / casuais (observação de funcionários, compartilhamento de experiências, reuniões entre os pares).</p> <p>() Métodos informais (boletins, quadro de avisos, relatórios, listas de e-mail).</p> <p>() Métodos claros e regulares (treinamentos, e-mail, intranet, reuniões do departamento) da média gestão.</p> <p>() Métodos formais, unificadores e vinculativos dos níveis sênior e médio de gestão.</p> <p>() Métodos formais, unificadores e vinculativos dos níveis sênior e médio de gestão com medidas de feedback para monitorar e promover a eficácia da aprendizagem.</p>	<p>Como você avalia o processo de aprendizagem decorrente do relacionamento entre as áreas de negócio e de TIC?</p> <p>() O processo de aprendizagem não evolui. Não há postura voltada para o aprender, em nenhuma dessas áreas.</p> <p>() O processo de aprendizagem é definido por uma dinâmica onde uma ou ambas as áreas apresentam postura voltada para o aprender, mas não é (são) reconhecida(s). Processo ocorre informalmente.</p> <p>() O processo de aprendizagem é definido por uma dinâmica formal onde as áreas apresentam postura, algumas práticas são reconhecidas pela organização e realizadas regularmente por um dos grupos, como registro de lições aprendidas.</p> <p>() As áreas de TIC e de negócio realizam em conjunto algumas práticas relacionadas ao processo de aprendizagem, como o registro de lições aprendidas.</p> <p>() As áreas de TIC e de negócio reconhecem a importância e estão estruturadas para atuarem formalmente no processo de aprendizagem.</p>
<p>2.4 O protocolo de comunicação entre a área de TIC e as áreas de negócio (por exemplo, facilidade de acesso, familiaridade das partes interessadas) tende a ser:</p> <p>() Unidirecional pelo negócio, formal e inflexível.</p> <p>() Unidirecional pelo negócio, moderadamente informal e moderadamente flexível.</p> <p>() Bidirecional, formal e inflexível.</p> <p>() Bidirecional, moderadamente informal e moderadamente flexível.</p> <p>() Bidirecional, informal e flexível.</p>	<p>Qual o nível de flexibilidade do processo de comunicação entre as áreas de TIC e de negócio?</p> <p>() A comunicação entre as áreas de TIC e negócio seguem um rígido protocolo, baseado no comando e controle.</p> <p>() A comunicação entre as áreas de TIC e negócio seguem um rígido protocolo, mas o nível de controle estabelecido apresenta alguns poucos pontos de flexibilidade. (exemplo: Há alguma flexibilidade no processo de tomada de decisão e o controle pode ser negociado com aval da chefia das áreas e acordos prévios, como utilizar os substitutos dos coordenadores em caso de ausência dos mesmos).</p>



	<p>() A comunicação entre as áreas de TIC e negócio seguem um rígido protocolo, porém o nível de controle é extremamente flexível. Existe, por exemplo, flexibilidade na comunicação entre as áreas para construção do processo de tomada de decisão com o aval da chefia.</p> <p>() A comunicação entre as áreas de TIC e negócio começa a fluir de modo informal, mas ainda estabelece alguns níveis de controle. Não existe um protocolo muito formal para a aproximação das áreas, no entanto há um controle das possibilidades de acordos.</p> <p>() A comunicação entre as áreas de TIC e negócio fluem de modo informal, em um espaço de confiança.</p>
<p>2.5 Existe um compartilhamento de conhecimento sobre problemas, oportunidades, tarefas, papéis, objetivos, prioridades, metas, entre a área de TIC e as áreas de negócio?</p> <p>() O compartilhamento de conhecimento é AD-Hoc/casual (observação de funcionários, troca de experiências, reuniões entre os pares).</p> <p>() O compartilhamento de conhecimento é um pouco estruturado e / ou inicial.</p> <p>() Existe um compartilhamento estruturado em torno das principais unidades funcionais e processos.</p> <p>() Existe um compartilhamento formal no nível da unidade funcional e no nível corporativo.</p> <p>() Existe compartilhamento formal no nível da unidade funcional, no nível corporativo e com parceiros externos.</p>	<p>Como as áreas de TIC e de negócio compartilham conhecimento? Compartilhar conhecimento é um processo de troca de informações, que gera valor na vida das pessoas e auxilia no crescimento da organização.</p> <p>() Não há compartilhamento de conhecimento ou ocorre de forma esporádica.</p> <p>() Há algumas práticas, não formalizadas, de compartilhamento de conhecimento, como oficinas de trabalho e mentorias.</p> <p>() O compartilhamento de conhecimento está estabelecido em processos chaves, como os de comunicação e de desenvolvimento de pessoal.</p> <p>() As práticas de compartilhamento de conhecimento são realizadas e reconhecidas por toda a organização, não apenas nas áreas de TIC ou de negócio.</p> <p>() A organização compartilha conhecimento internamente e também externamente, com fornecedores, clientes e usuários.</p>
<p>2.6 As comunicações e contatos entre a área de TIC e as áreas de negócio são eficazes?</p> <p>() Não existe uma comunicação ou os contatos são ponto a ponto quando necessário.</p> <p>() Utilizamos contatos regularmente para transferir os conhecimentos de TIC para o negócio e vice-versa. Eles são o principal ponto de contato para interações entre TIC e negócio.</p>	<p>Como é percebida a atuação conjunta entre as áreas de TIC e de negócio?</p> <p>() São áreas independentes, com pouca ou nenhuma atuação conjunta.</p> <p>() As áreas de negócio e de TIC realizam formalmente encontros regulares, mas limitada ao nível operacional, implementação de planos.</p>



<p>Normalmente, os contatos não são usados para facilitar os relacionamentos.</p> <p>() Utilizamos contatos regularmente para transferir os conhecimentos de TIC para o negócio e vice-versa. Eles ocasionalmente facilitam os relacionamentos.</p> <p>() Utilizamos contatos regularmente para facilitar a transferência dos conhecimentos de TIC para o negócio. O objetivo principal é facilitar e desenvolver os relacionamentos internos.</p> <p>() Utilizamos contatos regularmente para facilitar a transferência dos conhecimentos de TIC aos parceiros externos e dos conhecimentos de negócio para a TIC. O principal objetivo é facilitar os relacionamentos entre as unidades de negócio e parceiros externos.</p>	<p>() Há atuação conjunta, mas limitada ao nível tático, isto é aquela atuação que vem desdobrar o direcionamento estratégico em planos menores.</p> <p>() As áreas de negócio e de TIC realizam formalmente encontros regulares, mas limitada ao nível estratégico, elaboração de estratégia de atuação macro.</p> <p>() As áreas de negócio e de TIC possuem uma atuação conjunta (de dois ou todos) dos níveis – operacional, tático e estratégico.</p>
---	---

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.6.1 Arranjos de Governança de TI

Segundo Weill e Ross, 2006 a Matriz de Arranjos de Governança de TI é um instrumento eficiente na definição dos direitos decisórios relacionados a gestão da TI, pois é capaz de descrever quais decisões devem ser tomadas e quem deve tomar essas decisões dentro da estrutura organizacional no contexto da Governança de TI.

Weill e Ross descrevem 6 arquétipos que relacionam com os modelos de governança TI com o intuito de definir os direitos decisórios em uma organização. Eles são capazes de descrever os tomadores de decisão em TI. Nesse contexto, foram utilizados nesta pesquisa os arquétipos políticos de TI (monarquia de TI, monarquia de negócio, feudalismo, federalismo, duopólio e anarquia) que dão um panorama de como analisar as atividades crítica da Governança no que tange aos direitos decisórios conforme preconizado por Weill e Ross (2006). O Quadro 14 descreve as características dos 6 arquétipos de Weill e Ross (2006).

Quadro 14: Arquétipos de Governança de TI

Arquétipos	Descrição
	Nessa estrutura os profissionais tomam as decisões de TI de forma isolada, ou seja, são representados por especialistas de TI, tais como: grupos de

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.60/180
---------------	------------------------	---	------------

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.



Monarquia de TI	executivos de TI ou indivíduos. (WEILL E ROSS, 2006)
Monarquia de negócio	É representado pelos altos gerentes das empresas. Nessa estrutura, os altos executivos de negócio suas decisões afetam a organização em sua totalidade. Ela contempla os comitês de executivos de negócio e CIO. (WEILL E ROSS, 2006)
Feudalismo	O Feudalismo apresenta uma estrutura que a decisão é tomada por cada unidade de negócios de forma individualizada. Nota-se esse tipo de autonomia, dos departamentos ou setores, facilita a tomada de decisões dentro da organização. (WEILL E ROSS, 2006)
Federalismo	O federalista tem como característica a coordenação da tomada de decisão entre a administração corporativa e as unidades de negócio, seus representantes podem ser os líderes das áreas de negócio ou os líderes da área de TI, (WEILL E ROSS, 2006)
Anarquia	A Anarquia caracteriza-se pela tomada de decisão individualizada ou por grupos pequenos, mas sempre de modo isolado e baseando-se nas suas necessidades locais. Esse tipo de arquétipo tende a levar a quebra dos grupos de TI, pois são caras de sustentar. (WEILL E ROSS, 2006)
Duopólio de TI	O Duopólio de TI representa o consenso entre duas partes bilateral entre os executivos de TI e algum outro grupo é composto pela equipe de TI e mais um outro grupo, tais como: os líderes das unidades de negócio ou detentores de processos de negócio, ou os grupos dos principais usuários de sistemas. (WEILL E ROSS, 2006)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Weill e Ross (2006) afirmam que as 5 (cinco) principais decisões de TI (Princípios de TI, Arquitetura de TI, Infraestrutura de TI, Necessidade de aplicação ao negócio, e Investimentos de TI) ao serem respondidas, quem contribui e quem decide, podem definir a Matriz de Governança de TI de uma organização. O Quadro 15 descreve as 5 (cinco) principais decisões de TI.

Quadro 15: Detalhamento dos Arquétipos de Governança de TI

Decisões de TI	Descrição
Princípios de TI	Define o papel da TI para os negócios. (WEILL E ROSS, 2006)
Arquitetura de TI	Trata dos requisitos de padronização e integração. (WEILL E ROSS, 2006)
Infraestrutura de TI	Defini os serviços de suporte e compartilhados. (WEILL E ROSS, 2006)

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.61/180
---------------	------------------------	---	------------

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.



Necessidade de aplicação ao negócio	Descreve a necessidade de aplicações de TI, comprados ou desenvolvidos internamente. (WEILL E ROSS, 2006)
Investimentos de TI	São considerados as prioridades de investimentos de TI. (WEILL E ROSS, 2006)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao realizar o cruzamento entre as principais decisões de TI e os arquétipos, há a possibilidade de se construir a Matriz de Governança de TI, nos moldes do apresentado no Quadro 16.

Quadro 16: Matriz de Arranjos de Governança de TI

		Decisão											
		Princípios de TI		Arquitetura de TI		Infraestrutura de TI		Aplicação ao negócio		Investimentos de TI			
Arquétipo													
	Monarquia de negócio												
	Monarquia de TI												
	Feudalismo												
	Federalismo												
	Duopólio de TI												
	Anarquia												

Fonte: Elaborado pelos autores.

Legenda:

CGTI - Arranjos de governança segundo a coordenação administração da CGTI;

PC - Padrões mais comuns em todas as firmas;

MD - Arranjos de governança de TIC com melhor desempenho;

DI - Arranjos de governança de TIC com desempenho insatisfatório;

L – Arranjos de empresas líderes em Lucro;

C - Arranjos das empresas líderes em crescimento; e

RA- Arranjos das empresas líderes em retorno sobre ativos



2.6.2 Componentes de desejáveis de TI

Lima (2008) apresenta um conjunto de comportamentos desejáveis que compuseram o instrumento de pesquisa aplicado na CGTI/PFGN. O instrumento foi composto pelos itens a seguir: foco na integração de processos de governo; simplificação e unificação do governo eletrônico para o cidadão; especificação de políticas e padrões de TI para o governo; eficiência na entrega de serviços com agilidade, pontualidade e economia; atuação unificada das áreas de TI; busca de maior conhecimento dos processos de negócio atendidas com as soluções de TI; proatividade no suporte aos processos de negócio; direcionamento e garantia de governança, riscos e conformidade; atualização contínua das tecnologias; flexibilidade para adaptação da TI frente as mudanças nos processos de negócio. Com isso, cada respondente foi responsável por expor a sua opinião quanto aos comportamentos desejáveis de TI na instituição.

Análise dos Dados dos componentes desejáveis de TI na instituição

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 e buscar maior conhecimento dos processos de negócio que atende com as soluções de TI, (40% cada),. O foco na integração de processos de governo, obteve 20% e por fim, não foram mencionados pelos respondentes os demais itens: simplificação e unificação do governo eletrônico para o cidadão; especificar políticas e padrões de TI para o governo; e direcionamento e garantia de governança, riscos e conformidade.

2.6.3 Mecanismos de Governança de TI

O questionário aplicado para a equipes de coordenadores da Coordenação-geral de Tecnologia da Informação (CGTI) da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) levou em consideração os mecanismos de governança de TIC preconizados por Lima (2008). Foi feita a consolidação das respostas, no qual chegou-se ao percentual de resposta

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGPN_Parcial	Pág.63/180
---------------	------------------------	---	------------

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.

selecionada pela alta gestão. O respondente teve que selecionar os instrumentos utilizados na comunicação/ relacionamento e os frameworks identificados na organização.

Análise dos resultados dos itens abordados na comunicação e relacionamento

O mecanismo de comunicação e relacionamento que apresentou resposta unanime dentre os respondentes, foi: os portais web e intranets para a TI, com 100%; seguido dos boletins, informativos ou periódicos, com 60%; as oficinas de trabalho e palestras apresentaram 40% e por conseguinte 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.

Análise dos resultados dos Frameworks na organização

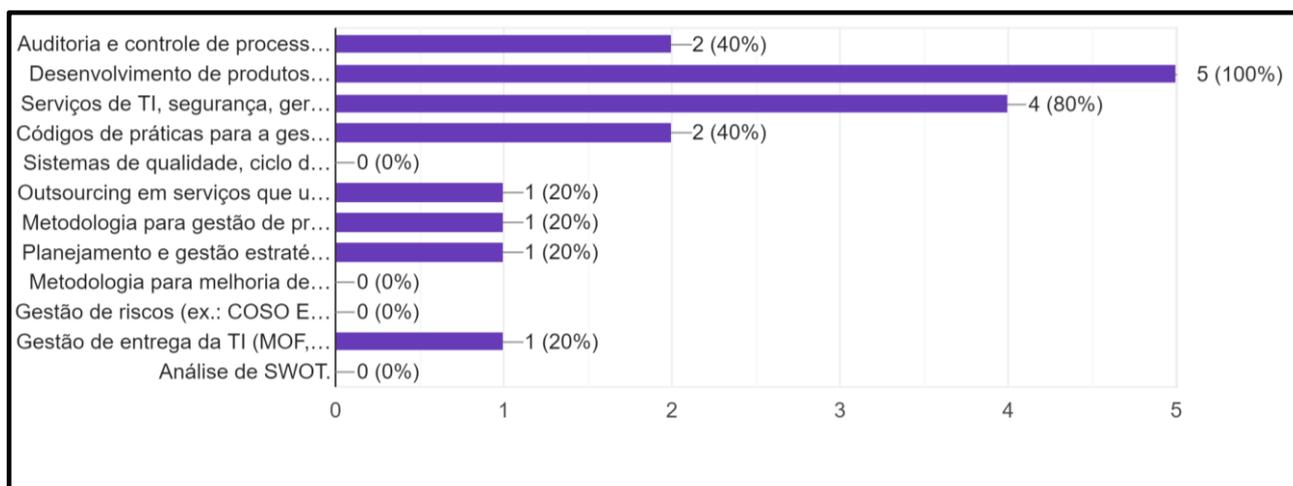
Os resultados obtidos por meio das respostas extraídas da pesquisa, mostra quais frameworks são utilizados na organização. A pesquisa relacionou os seguintes frameworks: Auditoria e controle de processos de TI (ex.: COBIT 2019); Desenvolvimento de produtos e sistemas (ex.: CMMI 2.0, MPSBR, Scrum, XP, 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 31000ISO 31010, Orange Book); Gestão de entrega da TI (MOF, ValIT, Lean IT); e Análise de SWOT e outras opções. A Figura 20 mostra os resultados obtidos para o mecanismo de Frameworks da instituição.

Figura 17 - Frameworks

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.64/180
---------------	------------------------	---	------------

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.



Fonte: Elaborado pelos autores.

2.6.4 Análise do alinhamento estratégico entre TI e a área de negócio.

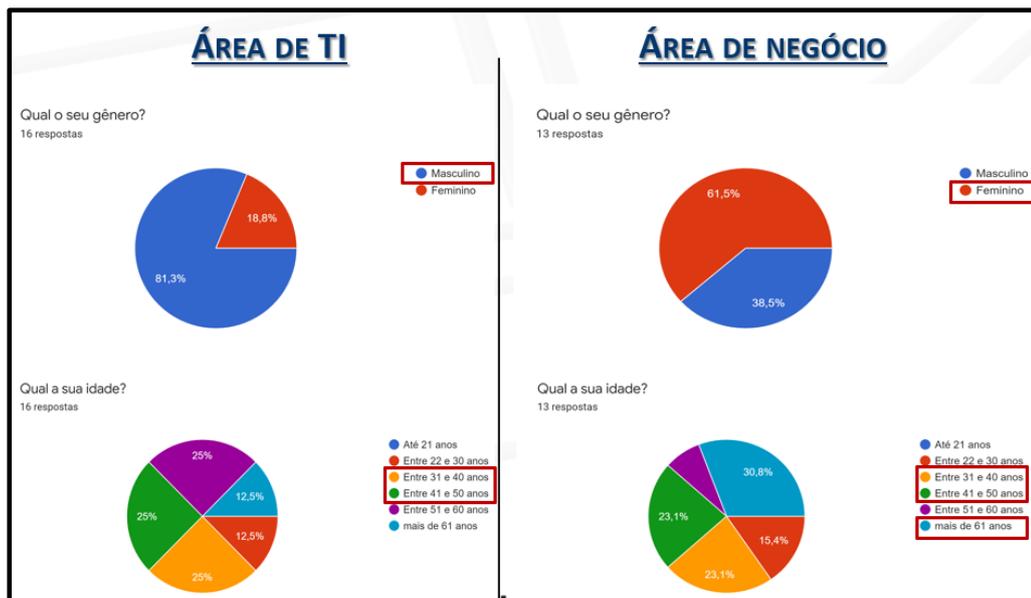
2.6.5 Primeira dimensão do alinhamento estratégico entre TI e a área de negócio.

A primeira dimensão trata do perfil demográfico, tem como objetivo coletar as informações demográficas dos respondentes. Essa etapa terá como base a identificação:

- A. Delimitação da faixa etária dos respondentes;
- B. Proporção de cada sexo atuante na área de TI e negócio;
- C. Média do tempo de serviço dos respondentes;
- D. Área de atuação.

A pesquisa apresentou um total de respondentes: 16 pessoas da *área de TI* e 13 pessoas da *área de negócio*. A Figura 21 apresenta o perfil demográfico dos respondentes da área de TI e negócio.

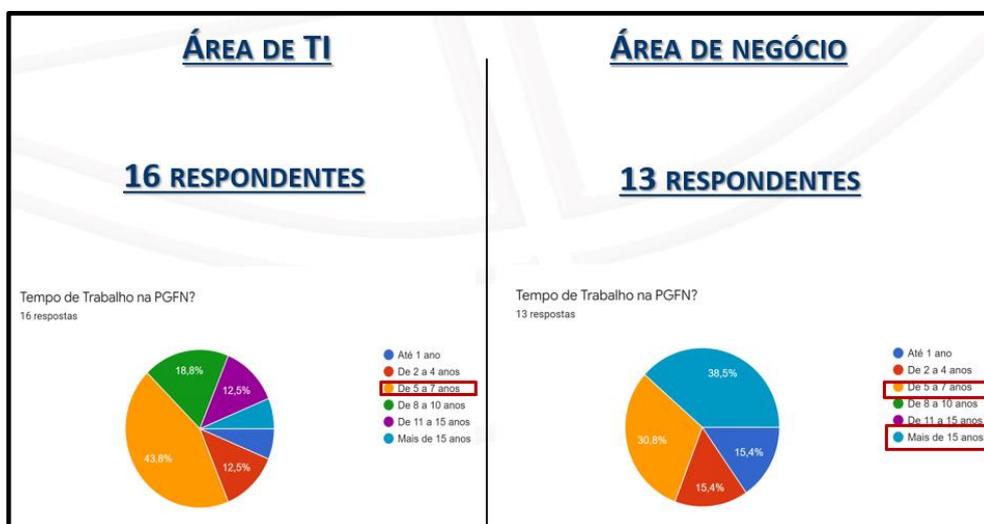
Figura 18 - Perfil Demográfico dos Respondentes



Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 22 demonstra o percentual das faixas etárias, dos respondentes, por área de atuação.

Figura 19 - Quantitativo dos respondentes faixa etária



Fonte: Elaborado pelos autores.

2.6.6 Segunda dimensão do alinhamento estratégico entre TI e a área de negócio.

A segunda dimensão buscou identificar como a TI se harmoniza com as estratégias, objetivos e necessidades da área de negócio. A metodologia de Lima (2008) descreve o

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.66/180
---------------	------------------------	---	------------

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.

meio de análise pelo método de consenso, ou seja, usa a moda para consolidar os resultados apresentados pelos respondentes da pesquisa. Com isso, tem-se como resultado o nível de maturidade de cada bloco e do resultado geral.

Resultados: COMUNICAÇÃO ENTRE NEGÓCIO E ÁREA DE TI

Os resultados da área de TI e da área de negócios, no quesito **comunicação**, apresentaram **um nível de maturidade igual a 3 (três)**, mostrando-se como um “Processo Estabelecido e Focado”. A análise levou em consideração os critérios apresentados por Luftman (2000), que descreve que nesse nível:

- a) A comunicação – apresenta um começo de um bom entendimento;
- b) As métricas - alguns custos em Eficácia;
- c) A governança – apresenta processos relevantes na organização;
- d) As parcerias - a TI é vista como recurso, impulsionador de processos;
- e) A tecnologia - integrada através da organização; e
- f) Os recursos humanos – como um provedor de serviço de valor.

O Quadro 17 trata da avaliação do critério de comunicação do alinhamento estratégico entre TI e a área de negócio.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.67/180
---------------	------------------------	---	------------

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.



Quadro 17 - Avaliação do critério “Comunicação”

	QUESTÕES	ÁREA DE TI	MODA	ÁREA DE NEGÓCIO	MODA
Comunicação	1. Em sua organização, qual o nível de entendimento da área ou equipe de TI em relação ao conhecimento das necessidades e dos processos de negócio?	A área ou equipe de TI entende as necessidades e conhece os processos de negócio de sua organização.	(4)	Os chefes de divisão entendem as necessidades e conhecem os processos finalísticos (de negócio) de sua organização.	(3)
	2. Em sua organização, qual o nível de entendimento da sua área (que é uma área de negócio) em relação aos processos, ferramentas e técnicas das TI?	A área que atuo, de uma forma geral, tem conhecimento pleno da TI, suas limitações e benefícios, sabe aplicá-la para antever suas necessidades.	(5)	A área que atuo, de uma forma geral, conhece os processos, ferramentas e técnicas de TI, mas ainda tem dificuldade de entender usá-la para atender suas necessidades.	(3)
	3. Como você avalia o processo de aprendizagem decorrente do relacionamento entre as áreas de negócio e de TI?	As áreas de TI e de negócio realizam em conjunto algumas práticas relacionadas ao processo de aprendizagem, como o registro de lições aprendidas. O processo de aprendizagem é definido por uma dinâmica onde uma ou ambas as áreas apresentam postura voltada para o aprender, mas não é (são) reconhecida(s). Processo ocorre informalmente.	(4) (2)	O processo de aprendizagem é definido por uma dinâmica onde uma ou ambas as áreas apresentam postura voltada para o aprender, mas não é (são) reconhecida(s). Processo ocorre informalmente.	(2)
	4. Existe um compartilhamento de conhecimento sobre problemas, oportunidades, tarefas, papéis, objetivos, prioridades e metas, entre a área de TI e as áreas de negócio?	Existe um compartilhamento estruturado em torno das principais unidades funcionais e processos.	(3)	O compartilhamento de conhecimento é um pouco estruturado e / ou inicial.	(2)
	5. Como as áreas de TI e de negócio compartilham conhecimento? Compartilhar conhecimento é um processo de troca de informações, que gera valor na vida das pessoas e auxilia no crescimento da organização.	O compartilhamento de conhecimento está estabelecido em processos chaves, como os de comunicação e de desenvolvimento de pessoal.	(3)	O compartilhamento de conhecimento está estabelecido em processos chaves, como os de comunicação e de desenvolvimento de pessoal.	(3)
	6. Como é percebida a atuação conjunta entre as áreas de TI e de negócio?	Há atuação conjunta, mas limitada ao nível tático, isto é aquela atuação que vem desdobrar o direcionamento estratégico em planos menores.	(3)	As áreas de negócio e de TI possuem uma atuação conjunta (de dois ou todos) dos níveis – operacional, tático e estratégico. As áreas de negócio e de TI realizam formalmente encontros regulares, mas limitada ao nível estratégico, elaboração de estratégia de atuação macro. Há atuação conjunta, mas limitada ao nível tático, isto é aquela atuação que vem desdobrar o direcionamento estratégico em planos menores. São áreas independentes, com pouca ou nenhuma atuação conjunta.	(2) (4) (3) (1)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Resultados: ANÁLISE DE VALOR ENTRE NEGÓCIO E ÁREA DE TI

O resultado da área de TI, no quesito **Valor entre negócio e área de TI**, apresentou um **nível de maturidade igual a 2 (dois)**, mostrando-se com um **“Processo Definido”**. Levando-se consideração os critérios apresentados por Lftman (2000), tem-se que nesse nível:

- A comunicação – apresenta um limitado entendimento em negócio de TI;
- As métricas – com Eficácia de custo funcional;
- A governança – com tática no Nível funcional, ocasional;
- As parcerias – TI surge como recurso, habilitador de processo;
- A tecnologia - transacional; e
- Os recursos humanos – difere nas áreas funcionais.



O resultado da área de Negócio, no quesito **Valor entre negócio e área de TI**, apresentou um **nível de maturidade igual a 1 (um)**, mostrando-se com um **“Processos Inicial/Ad-Hoc”**.

De acordo com os critérios apresentados por Lftman (2000), nesse nível:

- a) *A comunicação – apresenta um baixo entendimento em negócio de TI;*
- b) *As métricas – com alguma medição técnica;*
- c) *A governança – com processos informais, centro de custos;*
- d) *As parcerias – com conflitos, TI com custo para fazer negócio;*
- e) *A tecnologia - tradicional; e*
- f) *Os recursos humanos – com TI que assume riscos, treinamentos técnicos.*

Obs.: Sugere-se uma análise crítica pelos gestores da PGFN para verificação dos pontos de divergência entre as duas áreas.

O Quadro 18 trata da avaliação da análise de valor entre negócio e área de TI.

Quadro 18 - Avaliação do critério “Análise de Valor entre Negócio e Área de TI”

	QUESTÕES	ÁREA DE TI	MODA	ÁREA DE NEGÓCIO	MODA
VALOR ENTRE NEGÓCIO E ÁREA DE TI	7. Na sua opinião, as métricas de TI:	São relatadas para as áreas de negócio e se preocupam em demonstrar o valor agregado da TI, por meio da eficácia em custos.	(4)	Estão no nível técnico e não são relatadas para as áreas de negócio;	(1)
	8. Como as métricas e os processos medem a contribuição da TI para os negócios?	As métricas e processos que dispomos para medir a contribuição da TI são mais técnicas (por exemplo, disponibilidade do sistema, tempo de resposta).	(1)	Não se Aplica	-
	9. Na sua opinião, as métricas de negócio:	São relatadas para o nível estratégico da TI, porém apresentam somente indicadores financeiros tradicionais;	(3)	Não são ou ocasionalmente são relatadas para a área de TI;	(1)
	10. Qual o nível de relacionamento entre as métricas de negócio e de TI?	Algumas métricas de TI se relacionam com métricas de negócio.	(3)	Não há métricas nessas áreas ou elas não são reportadas.	(1)
	11. Quanto à utilização dos acordos de níveis de serviço:	Temos SLAs com viés mais técnico como tempo de resposta e indisponibilidade.	(2)	Não se Aplica	-
	12. Quanto às práticas de benchmarking:	Ocasionalmente ou rotineiramente realizamos benchmarks.	(2)	Não se Aplica	-
	13. Com que frequência as áreas de negócio e de TI realizam revisões formais de seus indicadores de desempenho para identificar problemas, corrigir rumos e melhorar seu processo de medição?	As reuniões formais são realizadas somente quando motivadas por problemas.	(2)	Não se Aplica	-
	14. Quanto à avaliação e revisão dos investimentos em TI:	Avaliações e / ou revisões estão se tornando rotina.	(3)	Não se Aplica	-
	15. Existem práticas de melhoria contínua no processo de medição de desempenho das áreas de TI e de negócio?	Existem algumas práticas, mas não são instituídas.	(2)	Existem algumas práticas e alguns procedimentos formais.	(3)
	16. A contribuição da TIC no alcance dos objetivos estratégicos é:	Muito forte Um pouco forte	(5) (4)	Não se Aplica	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.69/180
---------------	------------------------	---	------------

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.



Resultados: GOVERNANÇA

Os resultados da área de TI e da área de negócios, no quesito **governança**, apresentaram, nos dois públicos, um **nível de maturidade igual a 3 (três) ou 4 (quatro)**, mostrando-se um “**Processo Estabelecido e Focado**” ou “**Processo Gerenciado/Melhorado**”. A partir dos critérios de Lftman (2000), tem-se que nesse nível:

Nível 3

- a) *A comunicação – apresenta um começo de um bom entendimento;*
- b) *As métricas - alguns custos em Eficácia;*
- c) *A governança – apresenta processos relevantes na organização;*
- d) *As parcerias - a TI é vista como recurso, impulsionador de processos;*
- e) *A tecnologia - integrada através da organização; e*
- f) *Os recursos humanos – como um provedor de serviço de valor.*

Nível 4

- a) *A comunicação – unificada;*
- b) *As métricas – com custo efetivo, algum valor de parceiros;*
- c) *A governança – administrada pela organização;*
- d) *As parcerias – TI impulsiona/viabiliza estratégia de negócio;*
- e) *A tecnologia – integrada através da organização; e*
- f) *Os recursos humanos – riscos e recompensas compartilhados.*

O Quadro 19 trata da avaliação do critério de análise da governança.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.70/180
---------------	------------------------	---	------------

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.



Quadro 19 - Avaliação do critério “Governança”

GOVERNANÇA	QUESTÕES	MODA - ÁREA DE TI	MODA	MODA - ÁREA DE NEGÓCIO	MODA
	17. Sobre o planejamento da organização, pode-se afirmar que:	Pode-se dizer que o planejamento estratégico de negócio é conhecido e gerenciado no nível organizacional, isto é, há compartilhamento e envolvimento da área de TI e outros setores da organização;	(4)	(4)	Pode-se dizer que o planejamento estratégico de negócio é conhecido e gerenciado no nível organizacional, isto é, há compartilhamento e envolvimento da área de TI e outros setores da organização;
18. Quanto aos planos estratégicos com a participação da TI:	Realizamos planejamento estratégico formal em toda a organização com a participação da TI.	(4)	Não se Aplica	-	-
19. Quanto aos planos estratégicos de TI com a participação das áreas de negócio:	Realizamos planejamento estratégico formal de TI com alguma participação das áreas de negócio. Há algum planejamento interorganizacional	(3)	Não se Aplica	-	-
20. Sobre o planejamento estratégico de TI:	Pode-se dizer que existe um planejamento estratégico de TI, mas é conhecido ou compartilhado somente com algumas áreas de negócio ou setores da organização;	(3)	(3)	Pode-se dizer que existe um planejamento estratégico de TI, mas é conhecido ou compartilhado somente com algumas áreas de negócio ou setores da organização;	(3)
21. Descreva como ocorre a estrutura de tomada de decisão de TIC. O coordenador da CGTI se reporta a quais outros diretores ou comitês?	-	-	-	-	-
22. Sobre o controle orçamentário da TI:	A TI é vista como um centro de custos onde pode-se alocar alguns investimentos;	(3)	(3)	A TI é vista como um centro de custos agregado por níveis funcionais, ou seja, a TI é parte integral dos custos de um setor da organização;	(2)
23. A gestão do investimento na TI:	É entendida como uma gestão de investimentos tradicional, por meio de processos;	(3)	(3)	É entendida como uma gestão de investimentos tradicional, por meio de processos;	(3)
	É entendida como uma gestão focada na eficácia em custos, orientada por processos;	(4)	(4)	É entendida como uma gestão focada na eficácia em custos, orientada por processos;	(4)
	É entendida como uma gestão focada no valor que a TI entrega ao negócio, estendida aos parceiros e acionistas.	(5)	(5)	É entendida como uma gestão focada na eficácia em custos, orientada por processos;	(4)
24. Sobre o(s) comitê(s) diretor(es) da TI:	Existem formalmente e realizam encontros efetivos com os comitês direcionadores de negócio;	(4)	(4)	São vistos como parceiros do negócio	(5)
25. O processo de priorização dos projetos de TIC geralmente é:	Determinado mutuamente entre o gestor de TI sênior e de nível médio e gestores das áreas de negócios e levando em consideração as prioridades de parceiros externos.	(5)	(5)	Não se Aplica	-
26. A capacidade da área de TI reagir / responder rapidamente às demandas das áreas de negócio em constantes mudanças é:	Determinado pelas áreas de negócio.	(3)	(3)	Não se Aplica	-
	Um pouco forte	(4)	(4)	Não se Aplica	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Resultados: NATUREZA DA PARCERIA ENTRE TI E NEGÓCIO

No que se refere ao quesito **Natureza da parceria entre TI e Negócio** O resultado da área de TI, apresentou um **nível de maturidade igual a 3 (três)**, delineando-se como um **“Processo Estabelecido e Focado”**, o que significa, segundo Luftman (2000), nesse nível:

- A comunicação – apresenta um começo de um bom entendimento;*
- As métricas - alguns custos em Eficácia;*
- A governança – apresenta processos relevantes na organização;*
- As parcerias - a TI é vista como recurso, impulsionador de processos;*
- A tecnologia - integrada através da organização; e*
- Os recursos humanos – como um provedor de serviço de valor.*

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.71/180
---------------	------------------------	---	------------

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.



Para a área de Negócio o **nível de maturidade obtido foi igual a 5 (cinco)**, mostrando-se com um **“Processos Otimizado”**, significando que

nesse nível:

- a) *A comunicação – informal e penetrante;*
- b) *As métricas – estendidas a parcerias externas;*
- c) *A governança – com integração entre organização e parceiros;*
- d) *As parcerias – TI e negócio se adaptam;*
- e) *A tecnologia – evolui com os parceiros; e*
- f) *Os recursos humanos – educação/carreira/ recompensa.*

Obs.: Sugere-se uma análise crítica pelos gestores da PGFN para verificação dos pontos de divergência entre as duas

O Quadro 20 trata da avaliação do critério de análise da natureza da parceria entre a TI e negócio

Quadro 20 - Avaliação do critério “Natureza da parceria entre a TI e negócio”

	QUESTÕES	MODA - ÁREA DE TI	MODA	MODA - ÁREA DE NEGÓCIO	MODA
NATUREZA DA PARCERIA ENTRE TI E NEGÓCIO	27. Como o negócio percebe o valor da TI?	A TI é vista como um ativo importante para os processos de negócio.	(3)	A TI é parte dos processos de negócio e se adapta juntamente com eles.	(5)
	28. Qual o papel da TI no planejamento estratégico do negócio?	A TI é reconhecida como um ativo importante para os processos de negócio, mas não os direciona.	(3)	A TI é parte dos processos de negócio e se adapta juntamente com eles.	(5)
	29. Quem assume os riscos e recebe as recompensas relacionadas aos serviços de TI?	A área de negócio assume alguns riscos, mas a maioria ainda é assumida pela TI. A TI não recebe recompensas.	(2)	Os riscos e recompensas são compartilhados entre a TI e o negócio.	(5)
	30. Como está estabelecida a gestão da TI?	Existem alguns padrões definidos e conhecidos pelos chefes de divisão de TI.	(3)	Existem alguns padrões definidos e conhecidos pelos chefes de divisão de TI.	(3)
	31. Como a área de TI gerencia os seus relacionamentos e parcerias com as áreas de negócio?	Definimos programas para gerenciar nossos relacionamentos e a TI e as áreas de negócio cumprem.	(4)	Não se Aplica	-
	32. Qual o nível de confiança entre a área de negócio e a área de TI?	A área de TI começa a ser reconhecida como uma provedora de serviços. O espaço de confiança é pequeno e ainda existem conflitos.	(3)	A área de TI é reconhecida, pelo negócio, como provedora de serviços, aumentando o espaço de confiança.	(4)
	33. Qual o nível de participação dos líderes da organização junto à TI?	Os líderes da organização participam ocasionalmente dos assuntos de TI relacionados às suas atividades funcionais.	(2)	Os líderes da organização participam ocasionalmente dos assuntos de TI relacionados às suas atividades funcionais.	(2)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Resultados: ARQUITETURA E ESCOPO DA ATUAÇÃO DA TI

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.72/180
---------------	---------------------	---	------------

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.



Quanto à **arquitetura e escopo da atuação da TI**, a própria área de TI e a área de negócios indicaram um **nível de maturidade igual a 3 (três)**, representando um **“Processo Estabelecido e Focado”**, que de acordo com Luftman (2000), significa que nesse nível temos:

- a) *A comunicação – apresenta um começo de um bom entendimento;*
- b) *As métricas - alguns custos em Eficácia;*
- c) *A governança – apresenta processos relevantes na organização;*
- d) *As parcerias - a TI é vista como recurso, impulsionador de processos;*
- e) *A tecnologia - integrada através da organização; e*
- f) *Os recursos humanos – como um provedor de serviço de valor.*

O Quadro 21 trata da avaliação do critério de análise da arquitetura e escopo da atuação de TI.

Quadro 21 - Avaliação do critério “Arquitetura e escopo da atuação de TI

	QUESTÕES	MODA - ÁREA DE TI	MODA	MODA - ÁREA DE NEGÓCIO	MODA
ARQUITETURA E ESCOPO DA ATUAÇÃO DA TI	34. Qual o escopo de atuação da TI junto ao negócio?	Os serviços de TI integram os processos de negócio de modo a atuarem como direcionadores estratégicos.	(5)	A TI possui um escopo de atuação maior, passando da automação transacional para o suporte aos processos de negócio.	(3)
	35. Como são articulados os padrões e normas relacionados à TI?	Os padrões e normas relacionados à TI são conhecidos por algumas áreas de negócio ou setores da organização.	(3)	Os padrões e normas relacionados à TI são conhecidos por algumas áreas de negócio ou setores da organização.	(3)
	36. Qual o nível de integração da arquitetura de TI no âmbito das unidades de negócio e/ou departamental?	Existem escopos de integração arquitetural entre os níveis operacionais, departamentais ou áreas de negócio.	(3)	Existem escopos de integração arquitetural entre os níveis operacionais, departamentais ou áreas de negócio.	(3)
	37. Qual o nível de integração da arquitetura de TIC no âmbito corporativo?	Existem tentativas iniciais de integração das arquiteturas de TI.	(2)	Não se Aplica	-
	38. Qual o nível de integração da arquitetura de TI no âmbito Inter organizacional ?	Começando a surgir os principais padrões de integração arquitetural entre organizações.	(3)	Principais padrões de integração arquitetural entre organizações estabelecidos.	(4)
	39. Quanto ao escopo da integração da arquitetura de TI:	Integrada entre unidades funcionais.	(3)	Não se Aplica	-
	40. Qual o nível de transparência e flexibilidade da arquitetura e TI?	A gestão tecnológica, envolvendo inovação, evolução e mudanças, começa a ser percebida pelas áreas de negócio como efetiva e transparente.	(4)	Não se Aplica	-
	41. Na maioria das vezes, uma mudança nas áreas de negócio ou de TIC é:	Transparente no nível funcional e nas áreas de negócio.	(3)	Não se Aplica	-
	42. A infraestrutura de TIC é vista como:	Emergentes, conforme determinado pelos requisitos da atual estratégia de negócio.	(2)		
		Impulsionada pelos requisitos da atual estratégia de negócio. Um recurso para permitir uma resposta rápida às mudanças.	(3) (4)	Não se Aplica	-

Fonte: Elaborado pelos autores.



Resultados: DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES DE NEGÓCIO E DA TI

Os resultados da área de TI e da área de negócios, no que se refere ao **Desenvolvimento de habilidades de negócio de TI**, apresentaram, nos dois públicos, um **nível de maturidade igual a 3 (três)**, indicando um **“Processo Estabelecido e Focado”**, que, de acordo com Luftman (2000), apresenta nesse nível:

- a) *A comunicação – apresenta um começo de um bom entendimento;*
- b) *As métricas - alguns custos em Eficácia;*
- c) *A governança – apresenta processos relevantes na organização;*
- d) *As parcerias - a TI é vista como recurso, impulsionador de processos;*
- e) *A tecnologia - integrada através da organização; e*
- f) *Os recursos humanos – como um provedor de serviço de valor.*

O Quadro 22 trata da avaliação do critério de análise do desenvolvimento de habilidades de negócio de TI.

Quadro 22 - Avaliação do critério “Desenvolvimento de habilidades de negócio de TI

DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES DE NEGÓCIO E DA TI	QUESTÕES	ÁREA DE TI	MODA	ÁREA DE NEGÓCIO	MODA
	43. Como a área de TI é incentivada a atuar com uma postura de inovação?	Algumas áreas de negócio incentivam a TI a atuar com uma postura de inovação.	(2)	As áreas de negócio incentivam a TI a atuar com uma postura de inovação, dentro de limites estabelecidos de tolerância a riscos.	(3)
44. Qual o nível de alocação de poder da TI, ou seja, em qual nível a TI tem poderio para agir?	Há ações de TI no nível corporativo que não estão sob o poder da CGTI.	(3)	Há o poder de tomada de decisão no nível operacional ou departamental da CGTI.	(2)	
45. Qual o estilo de gerenciamento da área de TI?	Gestão por consenso: compartilha o processo de tomada de decisões com as áreas relacionadas incentivando um consenso para a tomada de decisão.	(2)	Gestão por resultados: estabelece os parâmetros e toma as decisões a partir dos resultados esperados	(3)	
46. Como a área de TI reage frente às mudanças de negócio?	Reconhece as necessidades de mudanças.	(3)	Reconhece as necessidades de mudanças.	(3)	
47. Como é reconhecido o programa de capacitação da área de TI?	Não é reconhecido ou não existe programa de capacitação.	(1)	O reconhecimento depende do nível funcional ou departamental.	(3)	
48. Como é reconhecido o programa de capacitação da área de TIC?	O reconhecimento depende do nível funcional ou departamental.	(3)	Não se Aplica	-	
49. Como é caracterizado o ambiente de confiança, político e social em que a TI atua?	A área de TI é reconhecida, pelas áreas de negócio, como provedora de serviços, aumentando o espaço de confiança.	(4)	A área de TI é reconhecida, pelas áreas de negócio, como provedora de serviços, aumentando o espaço de confiança.	(4)	
50. Quanto à interação interpessoal entre as áreas de TI e das unidades de negócio:	A confiança entre a TI e os negócios é alcançada.	(4)	Não se Aplica	-	
	A confiança entre TI e negócios está surgindo.	(3)			

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.7 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE TI

Esta etapa consiste em apresentar os instrumentos desenvolvidos ao longo da fase de diagnóstico do projeto, a partir das referências de COBIT 2019 e Santos e Neto (2012). A seguir é apresentado o detalhamento das dimensões consideradas no primeiro instrumento aplicado.

Avaliação da Capacidade e Execução baseado das atividades de Governança do COBIT 2019

O desenvolvimento do instrumento levou em consideração as recomendações de COBIT 2019 *“Framework: Governance and Management Objectives”*, e tem por objetivo avaliar os níveis de Capacidade e Execução da CGTI da PGFN para realização das atividades elencadas no COBIT 2019 referentes aos processos de Governança descritos no *“Framework”*. O instrumento e seus resultados irão compor o Diagnóstico de Governança de Tecnologia da Informação da organização, junto a outros instrumentos que estão sendo desenvolvidos.

COBIT 2019 Framework: Governance and Management Objectives

“O COBIT é um framework para governança e gestão de informação e tecnologia, voltado para toda a empresa. Ao longo dos anos, estruturas de melhores práticas foram desenvolvidas e promovidas para auxiliar no processo de compreensão, projeto e implementação de governança corporativa de TI” (COBIT, 2019).

Desde o início da sua constituição na comunidade de auditoria de TI, o COBIT se desenvolveu em uma estrutura de governança e gerenciamento de tecnologia da informação (TI) de forma abrangente e até hoje continua a se estabelecer como uma estrutura muito aceita na governança de TI (COBIT 2019). Ele estabelece 40 objetivos de Governança e Gestão da Informação e Tecnologia e estão organizados em objetivos (5 domínios). O domínio Avaliar, Dirigir e Monitorar (EDM – *“Evaluate, Direct and Monitor”*) agrupa os objetivos de governança, conforme Figura 23.

Figura 20 - Processos EDM COBIT 2019

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.75/180
---------------	------------------------	---	------------

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.



Fonte: ISACA, 2019

Nesse contexto, é importante que se faça detalhamento dos conceitos para os 5 processos, que têm por objetivo propor ações para melhorar o desempenho da área de TI no que tange a avaliação, direcionamento e monitoramento dos trabalhos da Governança de TI. O Quadro 23 apresenta um detalhamento do Propósito de cada um dos níveis de importância.

Quadro 23: EDMs COBIT 2019

Referência	Nome	Propósito	NI - Nível de importância
EDM01	Implantar e manter uma estrutura de governança	Fornecer uma abordagem de governança corporativa consistente, integrada e alinhada. Decisões relacionadas à Informação e Tecnologia (TI) devem ser adotadas em consonância com as metas e os objetivos do negócio para que o valor desejado seja alcançado. Para tanto, deve ser garantido que os processos relacionados à TI sejam supervisionados de forma efetiva e transparente; que os requisitos legais, contratuais e regulatórios sejam observados; e que os requisitos de governança para os membros do conselho sejam atendidos.	
EDM02	Assegurar a entrega de benefícios	Garantir o melhor valor das iniciativas, serviços e ativos habilitados por TI; entrega econômica de soluções e serviços. Assegurar uma imagem confiável e precisa dos custos e prováveis benefícios para que as necessidades dos negócios sejam suportadas de forma efetiva e eficiente.	
EDM03	Otimização de riscos garantida	Garantir que o risco corporativo relacionado à TI não exceda o apetite e a tolerância a risco da organização. O impacto do risco de TI para o valor da organização é identificado e gerenciado, e o potencial de falhas de conformidade é minimizado.	
EDM04	Otimização de recursos garantida	Garantir que as necessidades de recursos da organização sejam atendidas da maneira ideal, que os custos de I&T sejam otimizados e que haja um aumento da probabilidade de realização de benefícios e prontidão para mudanças futuras.	

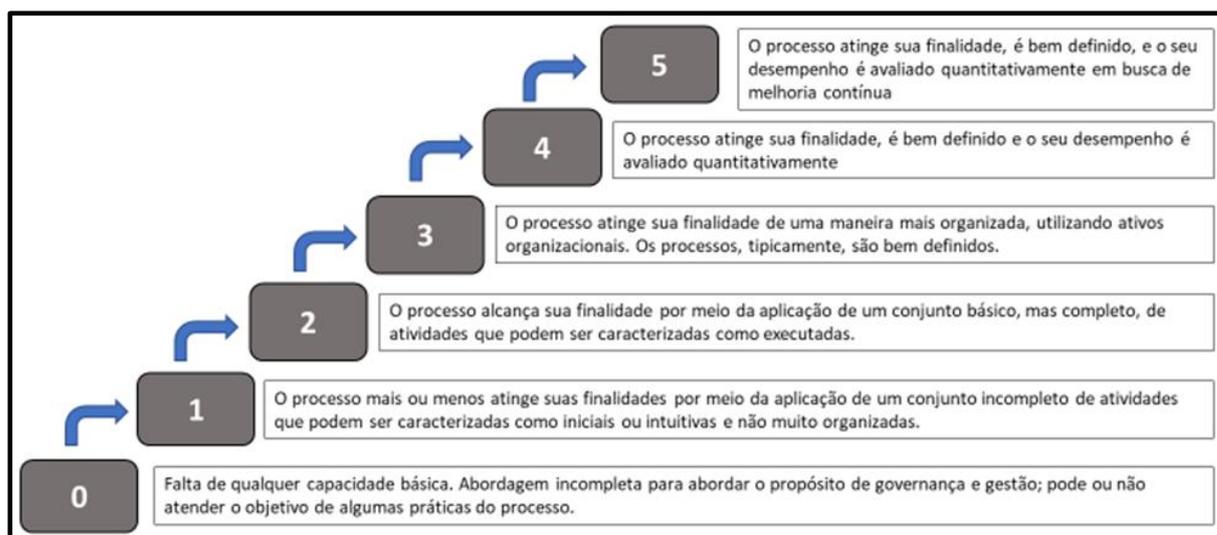
EDM05	Engajamento garantido das partes interessadas	Garantir que a medição e o reporte do desempenho e a conformidade de TI sejam transparentes com as partes interessadas, com comunicação eficaz e tempestiva, a partir de base de relatórios consistentes, objetivando a melhoria de desempenho por meio da identificação de oportunidades para aprimoramento. Confirmar se os objetivos de TI estão definidos em consonância com as estratégias da organização.
--------------	--	---

Fonte: ISACA, 2019.

Segundo o COBIT (2019), a gestão do desempenho é uma parte essencial de um sistema de governança e gestão. Tal avaliação expressa quão bem o sistema de governança e gestão e todos os componentes da organização funcionam e como podem ser aprimorados. Em relação aos processos, a gestão do desempenho é avaliada a partir da identificação do nível de capacidade, que pode variar em uma escala de 0 a 5. O nível de capacidade é uma medida de quão bem um processo é implementado e executado.

Além dos níveis apresentados, para este trabalho foi acrescentada a opção “Não Sei Responder (NSR)” para cada avaliação de uma atividade. Esta opção representará a falta de conhecimento sobre o assunto ou a falta de entendimento do enunciado, ou, ainda, a falta de recursos para a avaliação. A Figura 24 demonstra em escala o Nível de Capacidade dos Processos (COBIT 2019).

Figura 21 - Níveis de Capacidade para Processos



Fonte: ISACA, 2019.



A partir destes insumos foi desenvolvido um instrumento para o diagnóstico dos processos de governança de TI na PGFN, baseado nas atividades do COBIT (2019). O Quadro 24 apresenta a estrutura do instrumento.

Quadro 24 – Fragmento do Instrumento de diagnóstico pelos EDM

Objetivo de Governança de TIC	Processo	Atividades	NE - Nível de Execução (Escala: 0 a 5)	NCA - Nível de Capacidade Atual (Escala: 0 a 5)	NCD - Nível de Capacidade Desejável (Escala: 0 a 5)
EDM01 – Garantir a Definição e manutenção da estrutura de governança	EDM01.01 Avalie o sistema de governança.	1. Analisar e identificar os fatores ambientais internos e externos (obrigações legais, regulamentares e contratuais) e tendências no ambiente de negócios que podem influenciar o desenho da governança.			
		2. Determinar a importância da TI e seu papel com relação ao negócio.			
		3. Considerar os regulamentos externos, leis e obrigações contratuais e determinar como eles devem ser aplicados dentro da governança de TI da organização.			
		4. Determinar as implicações do ambiente geral de controle da empresa com relação à TI.			
		5. Alinhar o uso ético e o processamento da informação e seu impacto na sociedade, no meio ambiente natural e interno e externo interesses das partes interessadas com a direção, metas e objetivos da empresa.			
		6. Articular princípios que orientarão o desenho da governança e a tomada de decisões de TI.			
		7. Determinar o modelo ideal de tomada de decisão para TI.			
		8. Determinar os níveis apropriados de delegação de autoridade, incluindo regras de limite, para decisões de TI.			

Fonte: ISACA, 2019.

Legenda dos critérios de avaliação: NE - Nível de Execução: Quanto a equipe executa a atividade; NCA - Nível de Capacidade Atual: Capacidade da equipe realizar a atividade; e NCD - Nível de Capacidade Desejável: Capacidade desejável da equipe realizar a atividade. Nesse contexto, os critérios de avaliação do Quadro 15 seguirão as escalas apresentada na Figura 19.

A definição do critério utilizado no instrumento que trata do nível de Importância dos EDMs, foi: NI - Nível de Importância, que corresponde ao quão importante a equipe considera a atividade para o alcance dos objetivos da organização. A Quadro 25 descreve a escala para a classificação do nível de importância das EDMs.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.78/180
---------------	------------------------	---	------------

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.

Quadro 25: Escala de Importância

5	Muito importante
4	Importante
3	Razoavelmente importante
2	Pouco importante
1	Sem importância

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os demais instrumentos apresentam-se na etapa de desenvolvimento.

Definição da Amostra

Segundo Guimarães (2012, p.17) o conceito de população está relacionado a totalidade de elementos que estão sob discussão e dos quais se deseja obter a informação, ou em que se deseja investigar uma ou mais características. A população pode ser formada por pessoa, domicílio, peças de produção, cobaias, ou qualquer outro elemento a ser investigado.

Nesse mesmo sentido, Guimarães (2012, p.18) reforça a definição de amostra, que se trata de quando se deseja obter informações a respeito de uma população e observamos os seus elementos. Uma amostra é definida como uma parcela da população utilizada para uma posterior análise de dados. Com isso, ao invés de se utilizar toda a população, que vai resultar em um maior custo e tempo, tornando a pesquisa inviável. Utiliza uma pequena porção com representatividade da população.

A literatura descreve os conceitos das técnicas de amostragem. Neste sentido, existem dois tipos de amostragem, a probabilística e a não probabilística.

'A amostra será probabilística se todos os elementos da população tiverem probabilidade conhecida, e diferente de zero, de pertencer à amostra. Caso contrário, a amostra será não probabilística. Uma amostra não probabilística é obtida quando o acesso a informações são é tão simples ou os recursos forem limitados, assim o pesquisado faz uso de dados que estão mais a seus alcances, é a chamada amostragem por conveniência'. (GUIMARÃES 2012, p.19)

A delimitação da amostra está pautada na estrutura organizacional da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, a definição levou em consideração a análise minuciosa do

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.79/180
---------------	------------------------	---	------------

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.



organograma do PGFN, com foco na CGTI. Assim, os gestores da CGTI/PGFN foram convidados para auxiliar esta equipe na delimitação dos respondentes do instrumento.

A amostra selecionada para a aplicação do instrumento levou em consideração os funcionários que são estratégicos para CGTI/PGFN e que estavam habilitados e disponíveis para participar da pesquisa e eram capazes de fornecer informações relevantes para o diagnóstico de Governança de TI na instituição.

Público-alvo

Nesse contexto, foram selecionadas duas pessoas da equipe da CGTI/PGFN. O Quadro 26 faz a descrição dos respondentes do instrumento de Avaliação da Capacidade e Execução baseado nas atividades do COBIT 2019.

Quadro 26 - Amostra do Instrumento de Avaliação da Capacidade e Execução baseado nas atividades do COBIT 2019

QUANTIDADE	SIGLA UNIDADE	NOME
01	CGTI	THIAGO OLIVEIRA HOERLLE
02	CGTI	ALEX ARANHA

Fonte: Elaborado pelos autores.

O questionário foi aplicado aos integrantes da CGTI/PGFN de forma online, em duas etapas com a presença desta equipe para conduzir a sua aplicação.

As reuniões de aplicação dos instrumentos ocorreram nos dias 01 e 11 de fevereiro de 2022, com a presença dos seguintes participantes: Ana Paula Bernardi/ Unb; Ana Paula Moraes do Vale/ Unb; Flávio Praciano/ Unb; Marília Thomaz Valentim/ Unb; Alex Aranha/PGFN; Thiago Hoerlle/ PGFN.

Análise dos Resultados

Os resultados da avaliação da capacidade e execução baseado nas atividades do COBIT 2019, foram analisados através da aplicação do instrumento. Para esse processo foi possível perceber e analisar o nível de execução e comparar com o nível de capacidade (atual e desejável), da equipe da CGTI/PGFN), para a realização das atividades elencadas no COBIT 2019. Nesse sentido, já é possível ter um panorama prévio para que seja

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.80/180
---------------	------------------------	---	------------

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.

realizado um plano de melhoria dos resultados. O Quadro 27 apresenta um fragmento das respostas apresentadas pela equipe da CGTI/PGFN. O instrumento integral encontra-se no Apêndice VI.

Quadro 27: Instrumento Avaliação da Capacidade e Execução baseado nas atividades do COBIT 2019

Objetivo de Governança de TIC	Processo	Atividades	NE - Nível de Execução (Escala: 0 a 5)	NCA - Nível de Capacidade Atual (Escala: 0 a 5)	NCD - Nível de Capacidade Desejável (Escala: 0 a 5)
EDM01 – Garantir a Definição e manutenção da estrutura de governança	EDM01.01 Avalie o sistema de governança.	1. Analisar e identificar os fatores ambientais internos e externos (obrigações legais, regulamentares e contratuais) e tendências no ambiente de negócios que podem influenciar o desenho da governança.	1	2	3
		2. Determinar a importância da TI e seu papel com relação ao negócio.	2	2	4
		3. Considerar os regulamentos externos, leis e obrigações contratuais e determinar como eles devem ser aplicados dentro da governança de TI da organização.	2	3	3
		4. Determinar as implicações do ambiente geral de controle da empresa com relação à TI.	NSR - Não Sei Responder	NSR - Não Sei Responder	NSR - Não Sei Responder
		5. Alinhar o uso ético no processamento da informação e seus impactos na sociedade, no meio ambiente natural e interno e externo com os interesses das partes interessadas (direção, metas e objetivos da empresa).	1	1	4

		6. Articular princípios que orientarão o desenho da governança e a tomada de decisões de TI.	3	3	5
		7. Determinar o modelo ideal de tomada de decisão para TI.	0	3	4
		8. Determinar os níveis apropriados de delegação de autoridade, incluindo regras de limite, para decisões de TI.	3	3	4

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além da análise da capacidade e execução baseado nas atividades do COBIT 2019, também foi realizada a avaliação do nível de importância dos EDMs. Os resultados estão descritos no Quadro 28.

Quadro 28: Nível de Importância dos EDMs

Referência	Nome	Propósito	NI - Nível de importância
EDM01	Implantar e manter uma estrutura de governança	Fornecer uma abordagem de governança corporativa consistente, integrada e alinhada. Decisões relacionadas à Informação e Tecnologia (TI) devem ser adotadas em consonância com as metas e os objetivos do negócio para que o valor desejado seja alcançado. Para tanto, deve ser garantido que os processos relacionados à TI sejam supervisionados de forma efetiva e transparente; que os requisitos legais, contratuais e regulatórios sejam observados; e que os requisitos de governança para os membros do conselho sejam atendidos.	4 - Importante
EDM02	Assegurar a entrega de benefícios	Garantir o melhor valor das iniciativas, serviços e ativos habilitados por TI; entrega econômica de soluções e serviços. Assegurar uma imagem confiável e precisa dos custos e prováveis benefícios para que as necessidades dos negócios sejam suportadas de forma efetiva e eficiente.	5 - Muito importante
EDM03	Otimização de riscos garantida	Garantir que o risco corporativo relacionado à TI não exceda o apetite e a tolerância a risco da organização. O impacto do risco de TI para o valor da organização é identificado e gerenciado, e o potencial de falhas de conformidade é minimizado.	1 - Sem importância
EDM04	Otimização de recursos garantida	Garantir que as necessidades de recursos da organização sejam atendidas da maneira ideal, que os custos de I&T sejam otimizados e que haja um aumento da probabilidade de realização de benefícios e prontidão para mudanças futuras.	3 - Razoavelmente importante



EDM05	Engajamento garantido das partes interessadas	Garantir que a medição e o reporte do desempenho e a conformidade de TI sejam transparentes com as partes interessadas, com comunicação eficaz e tempestiva, a partir de base de relatórios consistentes, objetivando a melhoria de desempenho por meio da identificação de oportunidades para aprimoramento. Confirmar se os objetivos de TI estão definidos em consonância com as estratégias da organização.	2 - Pouco importante
-------	---	---	----------------------

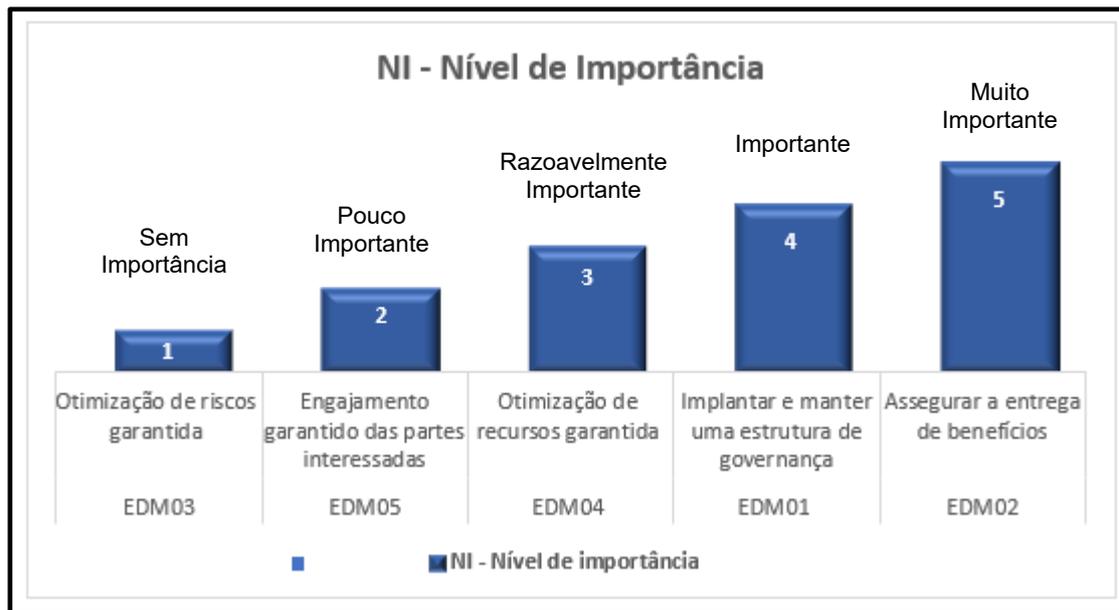
Fonte: Elaborado pelos autores.

O instrumento busca entender o quão importante a equipe de gestores da CGTI/PGFN considera os domínios de COBIT 2019, para o alcance dos objetivos da organização. Nesse contexto, levou-se em consideração o escalonamento do nível de importância, em uma escala de (1 a 5), no qual o gestor da CGTI/PGFN foi responsável por atribuir para cada um dos 5 objetivos de Governança do COBIT 2019 (EDM - *Evaluate, Direct and Monitor*) uma numeração específica dentro da escala de 1 a 5.

Nas respostas obtidas, observa-se que a EDM 02, que trata de assegurar a entrega de benefícios, foi o domínio com maior importância, seguido do EDM 01, que corresponde a implantar e manter uma estrutura de governança, foi considerado pelos gestores um domínio importante para a PGFN. A EDM 04, que busca a otimização de recursos garantido, foi considerada com razoável importância para organização, seguido da EDM 05, que busca tratar do engajamento garantido das partes interessadas, que ficou com pouca importância. Por fim, a EDM 03, que busca a otimização de riscos garantido, foi o domínio considerado sem relevância dentro dos critérios e estratégias estabelecidas pela instituição.

O Nível de importância atribuído aos domínios de COBIT 2019, seguiu um critério de priorização, que levou em consideração as estratégias da instituição, mas não quer dizer que um domínio que apresentou uma baixa importância, não venha ter uma grande relevância no futuro. A Figura 25 a representação gráfica do nível de importância atribuído a cada um dos domínios.

Figura 22 - Nível de Importância do COBIT 2019



Fonte: Elaborado pelos autores.

2.8 ENTREVISTAS ESTRATÉGICAS PGFN

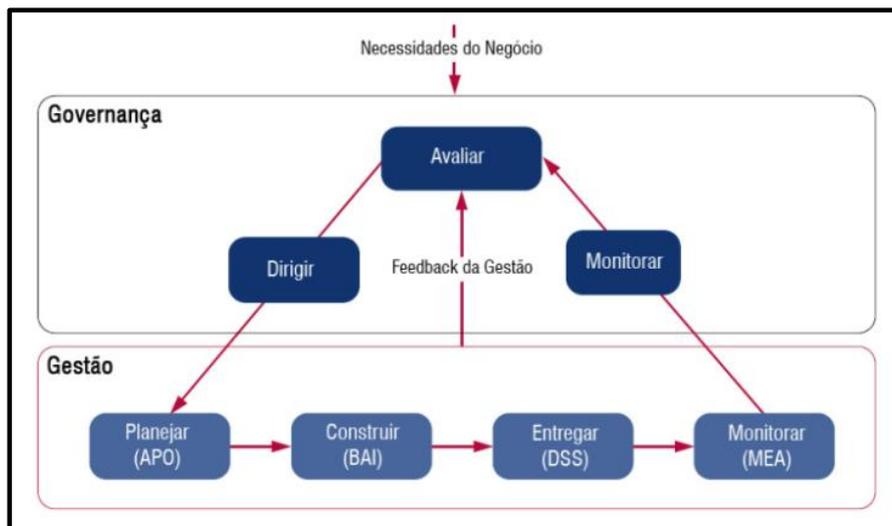
O diagnóstico do alinhamento estratégico entre a TIC e as áreas de negócio, na perspectiva da alta administração, teve foco na identificação de insumos estratégicos para a execução das políticas e práticas que viabilizam a criação de valor. Para a criação de valor é necessário criar e/ou consolidar uma coalizão para mudanças e alinhar os conhecimentos e as perspectivas de trabalho. Nesse sentido, cinco tipos de questões foram estruturados com o objetivo de captar informações, posicionamentos, aspectos culturais e perfil de gestão.

2.8.1 Método aplicado nas entrevistas estratégicas PGFN

As entrevistas foram conduzidas pela Professora Dra. Ana Paula Bernardi da Silva, por meio da Plataforma *Microsoft Teams*, em função das restrições impostas pelo distanciamento do quadro pandêmico e o quadro da PGFN.

As entrevistas foram iniciadas com a apresentação do currículo da Dra. Ana Paula Bernard, posteriormente foi feita a apresentação do projeto, o objetivo do diagnóstico e um cenário amplo da Governança versus Gestão e a Estratégia de Governo Digital (2020 – 2022). A Figura 21 faz a demonstração da relação entre a Governança e a Gestão.

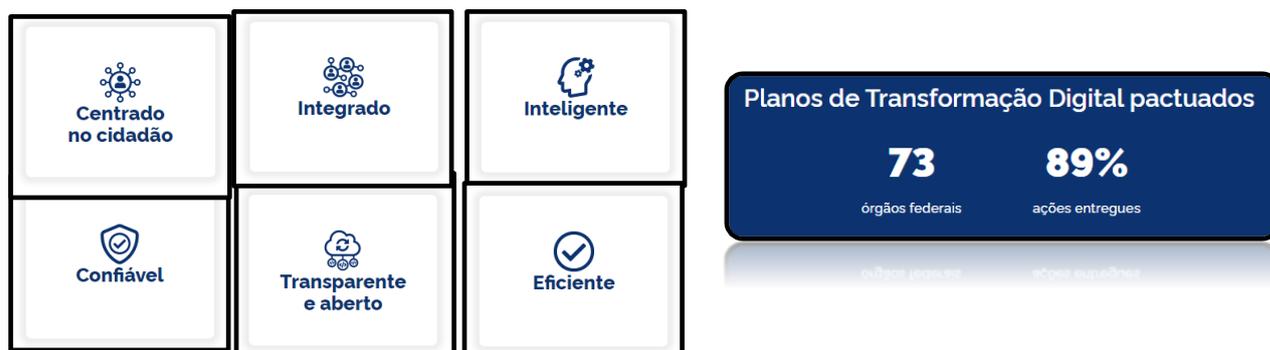
Figura 23 - Governança versus Gestão



Fonte: ISACA, 2019.

A Estratégia de Governo Digital 2020 - 2022 é organizada em princípios, objetivos e iniciativas. O Objetivo é transformar o governo por meio de tecnologias digitais para oferecer ao cidadão políticas públicas e serviços de melhor qualidade, mais simples, acessíveis a qualquer hora e lugar e a um custo menor. A Figura 22 mostra a Estratégia de Governo Digital (2020-2022)

Figura 24 - Estratégia de Governo Digital (2020-2022)



Fonte: Brasil, 2022.

A Figura 28, faz a descrição da linha do tempo da Estratégia de Governo Digital até o ano de 2020.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.85/180
---------------	---------------------	---	------------

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.

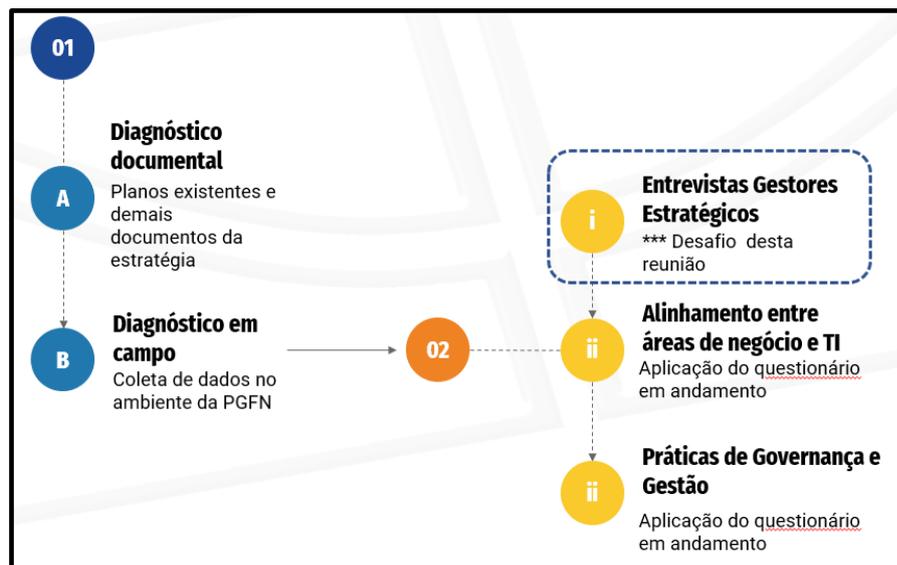
Figura 25 - Linha do Tempo da Estratégia de Governo Digital



Fonte: Brasil, 2022.

Na sequência foi feita apresentação do detalhamento das etapas do Diagnostico de pesquisa desenvolvido para a CGTI/PGFN, conforme descrito pela Figura 29.

Figura 26 - Etapas do Diagnóstico CGTI/PGFN



Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a o processo de apresentação inicial, foi iniciado a entrevista com cada procurador, de forma individualizada, com a pesquisadora Dra. Ana Paula Bernardi da Silva.

2.8.2 Questões selecionadas para as entrevistas estratégicas

As questões selecionadas para a entrevista resultaram de debate com os responsáveis pela governança de TI da CGTI, que identificaram pontos para os quais é relevante conhecer a perspectiva dos gestores estratégicos. A entrevista pautou-se por 7 perguntas que serão condutoras das interações, mas sem que se configurem limites para a abordagem do entrevistado.

1ª Pergunta: Elenque as 5 palavras que surgem primeiro na sua mente quando falamos de governança de TI. Na sequência, priorize essas palavras.

2ª Pergunta: Como a TI pode dar suporte ao cumprimento da estratégia organizacional da PGFN?

3ª Pergunta: No seu entendimento, a TI é necessária para a estratégia ou é um meio para atingir os resultados estratégicos?

4ª Pergunta: Como a TI pode contribuir com a PGFN na construção do Governo Digital?

5ª Pergunta: Como podemos estabelecer as responsabilidades, direitos e processo de tomada de decisão entre a área da segurança da informação e área de TI?

6ª Pergunta: Na sua opinião, a TI ocupa um lugar “correto” na estrutura organizacional da PGFN?

7ª Pergunta: Quais são os comportamentos que a sua área deseja em relação a TI?

Considerações finais: Alguma consideração relevante que ainda não tenha sido abordada?

2.8.3 Respostas extraídas das entrevistas estratégicas PGFN

Entrevista 01: Dia 08/03, terça-feira 09h - Dr. Ronaldo Affonso Baptist

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.87/180
---------------	------------------------	---	------------

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.



1ª Pergunta: Elenque as 5 palavras que surgem primeiro na sua mente quando falamos de governança de TI. Na sequência, priorize essas palavras.

1. Tomada de decisão
2. Gestão participativa
3. Transparência
4. Organização
5. -----

2ª Pergunta: Como a TI pode dar suporte ao cumprimento da estratégia organizacional da PGFN?

Gestão do Conhecimento ... Quantidade grande de procuradores ... Banco de pareceres e consulta ... Mineração de textos...
Segurança da Informação e sigilo ... O que é público deveria estar disponível para o acesso ...e diminuiria o trabalho...

3ª Pergunta: No seu entendimento, a TI é necessária para a estratégia ou é um meio para atingir os resultados estratégicos?

É um meio Os resultados estratégicos dependem muito da mente humana. Na área da consultoria temos um processo muito forte de criação.
Faz sentido juntar a TI e a área de negócio ... Para encontrar soluções para melhorar a atuação da PGFN. Ex. Data mining.
Desafios: cultura organizacional...

4ª Pergunta: Como a TI pode contribuir com a PGFN na construção do Governo Digital?

Dados abertos como a dívida ativa
Na área da consultoria ... Temos que disponibilizar os pareceres para ampla consulta. Os contribuintes precisam saber e acompanhar os resultados. Desafio: separar o parecer público e sigiloso. E classificar é um processo manual.
A força da liderança precisa apoiar e motivar.



5ª Pergunta: Como podemos estabelecer as responsabilidades, direitos e processo de tomada de decisão entre a área da segurança da informação e área de TI?

Tem que ser feito em conjunto para impactar a cultura da organização. Tivemos que interpretar a participação...
O processo de tomada de decisão deve ser participativo. Já está assim... E trouxe bastante transparência interna.

6ª Pergunta: Na sua opinião, a TI ocupa um lugar “correto” na estrutura organizacional da PGFN?

Sim ... Pois está dentro do departamento de gestão – está dentro do departamento da gestão... O conselho dá conta dos trabalhos de governança de TI. Tivemos um problema de várias TI dentro da PGFN e foi um fator dificultador da gestão.

7ª Pergunta: Quais são os comportamentos que a sua área deseja em relação a TI?

Conveniência entre a segurança e a usabilidade. Refazer um parecer de 2011 x fazer um novo.
Eficiência em relação ao tempo e estabilidade do sistema.

Considerações finais: Alguma consideração relevante que ainda não tenha sido abordada?

Entrevista 02: Dia 08/03 terça-feira 10h - Dr. Euclides

1ª Pergunta: Elenque as 5 palavras que surgem primeiro na sua mente quando falamos de governança de TI. Na sequência, priorize essas palavras.

1. Informação
2. Comunicação
3. Futuro
4. Cultura
5. Complexibilidade



2ª Pergunta: Como a TI pode dar suporte ao cumprimento da estratégia organizacional da PGFN?

Automatização de burocracias relacionadas administrativos e judiciais.
Dois grandes gargalos: triagem de processos para distribuição para os procuradores. Tempo x valores ... Gestão de riscos. -
- Dificuldade de localizar informações – fazemos as normas para a APF. Informações estratégicas também precisam ser identificadas. Disponibilizar um ambiente ...
E mais um data mining e ontologias E soluções mais orgânicas ... Precisamos ter memória do conhecimento... E organizar ...

3ª Pergunta: No seu entendimento, a TI é necessária para a estratégia ou é um meio para atingir os resultados estratégicos?

É um meio ... Pq o valor principal está na humanidade.
Aqui o entendimento da TI estava somente focado na Tecnologia da Informação e não equipe.
No organograma a TI está no mesmo nível estratégico que os demais coordenadores para discutir soluções... Aí o processo de tomada de decisão duopólio e federativa. Eu trabalho desta forma e a alta cúpula trabalha assim. O martelo final na última instancia é hierárquico.

4ª Pergunta: Como a TI pode contribuir com a PGFN na construção do Governo Digital?

Homogeneização de acesso ao público externo respeitando as peculiaridades do público interno.
Investir na capacitação digital da equipe interna.
Transparência dos dados macros e trânsito entre o judiciário e a PGFN. PGFN na condição demandante...
Ajudar na agilização e transparência do ecossistema envolvido - cartórios e PGFN
Diálogo - canal da PGFN com o contribuinte ... Relação direta



5ª Pergunta: Como podemos estabelecer as responsabilidades, direitos e processo de tomada de decisão entre a área da segurança da informação e área de TI?

Eu entendo que seriam pautas unificadas... Os dois nichos de ações em conjuntos... A união dos conhecimentos vai gerar a segurança final da informação.

6ª Pergunta: Na sua opinião, a TI ocupa um lugar “correto” na estrutura organizacional da PGFN?

Ela ocupa um lugar de destaque juridicamente. Mas ainda enfrenta problemas culturais ...

7ª Pergunta: Quais são os comportamentos que a sua área deseja em relação a TI?

Ouvem muito ... Tentam entender a cultura e resultados da instituição.
Concentração de sistemas – alguns procuradores utilizam em torno de 40 sistemas - numa média 15 sistemas.

Considerações finais: Alguma consideração relevante que ainda não tenha sido abordada?

Entrevista 03: Dia 14/03, segunda 10h – Dr. Alexandre de Andrade Freire

1ª Pergunta: Elenque as 5 palavras que surgem primeiro na sua mente quando falamos de governança de TI. Na sequência, priorize essas palavras.

1. Entrega, qualidade e rapidez
2. Soluções inovadoras
3. Segurança
4. Uniformidade
5. Funcionamento de rede – gestão geral



2ª Pergunta: Como a TI pode dar suporte ao cumprimento da estratégia organizacional da PGFN?

A TI precisa criar mais ferramentas que simplifiquem o dia a dia dos colaboradores.

Precisamos a interoperabilidade dos sistemas.

As entregas precisam ser mais ágeis.

Sistema de acompanhamento judicial.

Ter mais comunicação com o sistema da dívida ativa.

3ª Pergunta: No seu entendimento, a TI é necessária para a estratégia ou é um meio para atingir os resultados estratégicos?

A TI é necessária para a estratégia ... São complementares as visões da área do negócio e a área de tecnologia.

4ª Pergunta: Como a TI pode contribuir com a PGFN na construção do Governo Digital?

Portal Regularize é um portal do público ...de contato com a sociedade.

Atendimento ao contribuinte... Era presencial ... Com a pandemia começou um atendimento remoto ... Mas utilizar o bot para responder perguntas gerais e repetitivas...

Expandir o atendimento para os outros municípios ... Com chamadas de vídeos para a central...



5ª Pergunta: Como podemos estabelecer as responsabilidades, direitos e processo de tomada de decisão entre a área da segurança da informação e área de TI?

Segurança da informação e área da TI – a preocupação da segurança da TI é diferente ... Mas pode tratar de questões de TI. A segurança da informação precisa ser sempre ouvida ... E é preciso analisar o risco para a tomada de decisão.

Praticamente as informações são de consumidores... E são sigilosas... E os sistemas estão adaptados, configurados para captar o trânsito e o acesso das informações.

O SEI ... Já é mais um ponto mais frágil.

Tenho dúvidas se precisaria ter duas diretorias para tratar do assunto. Recriamos o conselho estratégico de TI ... Questões sensíveis e estratégicas são encaminhadas para lá e cumprem seu papel.

6ª Pergunta: Na sua opinião, a TI ocupa um lugar “correto” na estrutura organizacional da PGFN?

Sim, está posicionada no lugar correto. O que poderia acrescentar é ter um núcleo da TI nas 5 regiões e/ou pontos focais para promover uma maior aproximação e uma agilidade na produção de soluções.

7ª Pergunta: Quais são os comportamentos que a sua área deseja em relação a TI?

Entregas ágeis

Não depender tanto de terceiros.

Procurar soluções que atendam necessidades locais e regionais...

Considerações finais: Alguma consideração relevante que ainda não tenha sido abordada?



Entrevista 04: Dia 21/03, segunda 09h - Dr. James Siqueira

1ª Pergunta: Elenque as 5 palavras que surgem primeiro na sua mente quando falamos de governança de TI. Na sequência, priorize essas palavras.

- 1 Automação
- 2 Segurança (dados)
- 3 Eficiência
- 4 Priorização
- 5 Prontidão para mudança rumo a convergência - otimização

2ª Pergunta: Como a TI pode dar suporte ao cumprimento da estratégia organizacional da PGFN?

Base da pirâmide – gestão
Ter sistemas mais integrados
Automação – traduzir fluxos humanos para soluções automatizadas ...
Disputa pela escassez de recursos – não temos pauta única – sobreposição de demandas

3ª Pergunta: No seu entendimento, a TI é necessária para a estratégia ou é um meio para atingir os resultados estratégicos?

A TI é necessária para a estratégia e um meio para atingir os resultados. Falamos que precisamos ter soft skills ... E precisamos de raciocínio desenvolvido a partir das capacidades digitais...
A área de TI se integra com as áreas fins...
As pautas de TI podem ser aquelas que ultrapassam períodos de gestão corporativa
Elas sobrevivem a transitoriedade da gestão.



4ª Pergunta: Como a TI pode contribuir com a PGFN na construção do Governo Digital?

Como a PGFN possa se apresentar como um órgão com identidade própria ... Há uma relação histórica com AGU e ME ... Mas hoje temos um papel complementar com a Receita Federal, no entanto Precisamos evidenciar nossa peculiaridade.

Para o cidadão divulgar e aproximar para que ele possa compreender “O que esperar da PGFN?”

Há um compartilhamento de bases com a receita federal ...foi criado um portal entre as duas instituições O fluxo de dados é mais unidirecional ... Da PGFN para a receita ... Mas se pudesse aprimorar a bidirecional para a PGFN.

5ª Pergunta: Como podemos estabelecer as responsabilidades, direitos e processo de tomada de decisão entre a área da segurança da informação e área de TI?

A área da segurança da informação deveria ser multidisciplinar As competências de TI falam alto ... Tem uma alta responsabilidade no processo.... O posicionamento da multidisciplinariedade.

6ª Pergunta: Na sua opinião, a TI ocupa um lugar “correto” na estrutura organizacional da PGFN?

Sim ... Ocupa o lugar certo ... A gente ainda precisa de mediação nos processos de pri-

- Desenvolvimento – temos muitas ideias comprimidas sem implementação – precisamos de iniciativas mais transversais ...
- Criamos laboratórios que competem entre si ... Nas regionais ...e. na sede... Temos um gap de desenvolvimento.... – precisa de capacitação em inovação aberta ...
- Inter comunicabilidade e com sistemas do judiciário...
- Procurar soluções replicáveispara disseminar para a instituição.

7ª Pergunta: Quais são os comportamentos que a sua área deseja em relação a TI?

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.95/180
---------------	------------------------	---	------------

Confidencial.

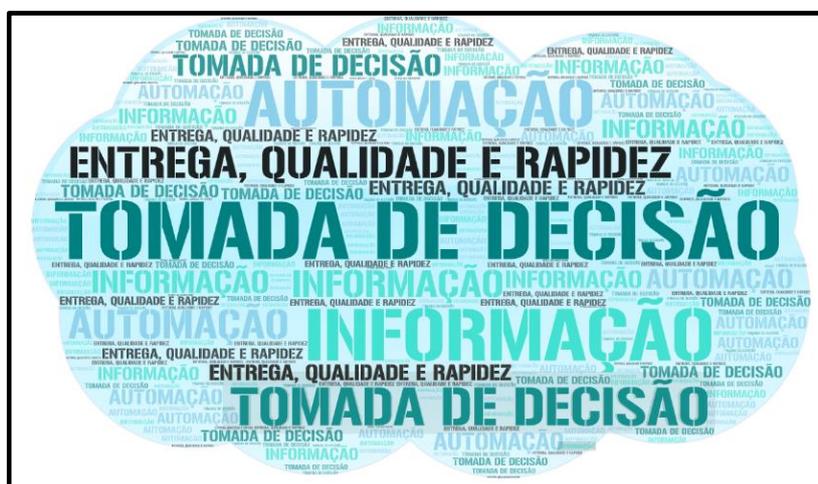
Este documento foi elaborado pela Universidade de Brasília (UnB) para a PGFN.
É vedada a cópia e a distribuição deste documento ou de suas partes sem o consentimento, por escrito, da PGFN.

Nesse contexto, cabe ressaltar a importância de fortalecer o conceito e objetivo de Governança de TI entre a alta gestão.

A Figura 31, apresenta as primeiras palavras mencionadas pelos entrevistados, ou seja, o conjunto de palavras que estão mais fortes no consciente dos entrevistados, pois foi a primeira palavra que surgiu na mente dos entrevistados:

- Tomada de Decisão,
- Informação;
- Automação; e
- Entrega/Qualidade/Rapidez.

Figura 28 - Mapa de Palavras



Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 32, apresenta as palavras mencionadas, pelos entrevistados, na ordem de priorização.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.97/180
---------------	------------------------	---	------------

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.

Figura 29 - Palavras mais mencionadas pelos entrevistados na ordem de priorização.



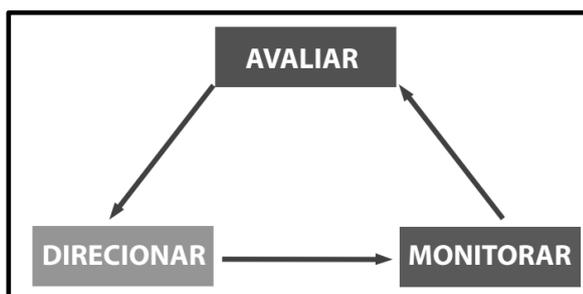
Fonte: Elaborado pelos autores.

Segundo o Guia de Governança de TIC do SISP (2017), os pilares da boa governança estão pautados na: prestação de contas, transparência e responsabilização, que são os elementos essenciais da teoria da agência, fundamental para a compreensão e efetivação do conceito de governança. Segundo o Guia de Governança de TIC do SISP (2017), a definição de Governança de TIC é:

“(...) o uso atual e futuro da TIC é dirigido e controlado, mediante avaliação e direcionamento do uso da TIC para dar suporte à organização e monitorar seu uso para realizar os planos, incluída a estratégia e as políticas de uso da TIC dentro da organização”.

A Figura 33 descreve o modelo de tarefas da Governança de TIC.

Figura 30 - Tarefas da Governança de TIC.





Fonte: Elaborado pelos autores.

- 1. Avaliar:** o uso de TIC.
- 2. Monitorar:** conformidades do ambiente de TIC e o desempenho da TIC.
- 3. Direcionar:** especificações dos direitos decisórios sobre TIC; o comitê de TIC; os riscos de TIC; o portfólio de TIC; e o alinhamento estratégico.

Nesse contexto, tem-se a Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (GovTIC) como a estrutura de direcionamento para funcionar as decisões e a forma como serão tomadas, assim como as responsabilidades. Nesse contexto, nota-se um padrão de comportamento a ser seguido para o uso da TIC, que a TIC esteja sempre alinhada com as estratégias da organização em harmonia com a sua cultura organizacional. (GUIA DE GOVERNANÇA DE TIC DO SISP, 2017).

2ª Pergunta: Como a TI pode dar suporte ao cumprimento da estratégia organizacional da PGFN?

Conforme as respostas dos entrevistados, a CGTI pode dar suporte ao cumprimento da estratégia organizacional da PGFN da seguinte forma:

1. A TI precisa criar mais ferramentas que simplifiquem o dia a dia dos colaboradores.
2. Precisamos a interoperabilidade dos sistemas.
3. As entregas precisam ser mais ágeis.
4. Sistema de acompanhamento judicial.
5. Ter mais comunicação com o sistema da dívida ativa.
6. Base da pirâmide (gestão)
7. Ter sistemas mais integrados
8. Automação (traduzir fluxos humanos para soluções automatizadas)
9. Gestão do Conhecimento
10. Banco de pareceres e consulta ...

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.99/180
---------------	------------------------	---	------------

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.



11. Mineração de textos...
12. Segurança da Informação e sigilo ...
13. Automatização de burocracias relacionadas administrativos e judiciais.
14. Melhorar os dois grandes gargalos: triagem de processos para distribuição para os procuradores (Tempo x valores e Gestão de riscos)
15. Meios que facilite a localização de informações (fazemos as normas para a APF)
16. Facilidade de identificar as informações estratégicas, disponibilizar em um ambiente.
17. Soluções mais orgânicas
18. Ter memória do conhecimento e organização
19. Disputa pela escassez de recursos, sem pauta única e sobreposição de demandas
20. O que é público deveria estar disponível para o acesso, diminuindo o trabalho

3ª Pergunta: No seu entendimento, a TI é necessária para a estratégia ou é um meio para atingir os resultados estratégicos?

Quando indagados quanto a necessidade da TI para a estratégia, nota-se que os entrevistados apresentam opiniões divididas, pois parte considera meio necessária para o alcance da estratégia e outros que entendem ser apenas meio para atingir os resultados.

Segue algumas das observações apresentadas pelos entrevistados que entendem que a TI é área meio:

- Os resultados estratégicos dependem muito da mente humana.
- Faz sentido juntar a TI e a área de negócio, para encontrar soluções para melhorar a atuação da PGFN, por meio de um Data mining.
- Desafios: cultura organizacional.
- O valor principal está na humanidade.
- Aqui o entendimento da TI estava somente focado na Tecnologia da Informação e não equipe.
- No organograma a TI está no mesmo nível estratégico que os demais coordenadores para discutir soluções.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.100/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



- O processo de tomada de decisão duopólio e federativa. Eu trabalho desta forma e a alta cúpula trabalha assim. O martelo final na última instância é hierárquico.

Segue algumas das observações apresentadas pelos entrevistados que entendem que a TI é necessária para a estratégia:

- São complementares as visões da área do negócio e a área de tecnologia.
- A TI é necessária para a estratégia e um meio para atingir os resultados. Falamos que precisamos ter soft skills ...
- Precisamos de raciocínio desenvolvido a partir das capacidades digitais...
- A área de TI se integra com as áreas fins...
- As pautas de TI podem ser aquelas que ultrapassam períodos de gestão corporativa
- A TI sobrevive à transitoriedade da gestão.

4ª Pergunta: Como a TI pode contribuir com a PGFN na construção do Governo Digital?

Os entrevistados entendem que a TI pode contribuir com a PGFN na construção do Governo Digital por meio:

- Dados abertos como a dívida ativa
- Diálogo - canal da PGFN com o contribuinte (Relação direta)
- Na área da consultoria, deve ser disponibilizado os pareceres para ampla consulta.
- Os contribuintes precisam saber e acompanhar os resultados.
- Desafio: separar o parecer público e sigiloso, pois a classificação é um processo manual. A força da liderança precisa apoiar e motivar.
- Homogeneização do acesso ao público externo respeitando as peculiaridades do público interno.
- Investir na capacitação digital da equipe interna.
- Transparência dos dados macros e trânsito entre o judiciário e a PGFN. PGFN na condição demandante.
Ajudar na agilização e transparência do ecossistema envolvido - cartórios e PGFN
- Portal Regularize é um portal do público de contato com a sociedade.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.101/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



- Atendimento ao contribuinte, era presencial, com a pandemia começou um atendimento remoto, mas utilizar o bot para responder perguntas gerais e repetitivas. Expandir o atendimento para os outros municípios, com chamadas de vídeos para a central.
- Como a PGFN possa se apresentar como um órgão com identidade própria?
- Há uma relação histórica com AGU e ME, mas hoje temos um papel complementar com a Receita Federal. No entanto, precisamos evidenciar nossa peculiaridade.
- Para o cidadão - deve-se divulgar e aproximar para que ele possa compreender “O que esperar da PGFN?”
- Há um compartilhamento de bases com a receita federal, foi criado um portal entre as duas instituições, o fluxo de dados é mais unidirecional da PGFN para a receita, mas se pudesse aprimorar ao bidirecional para a PGFN.

5ª Pergunta: Como podemos estabelecer as responsabilidades, direitos e processo de tomada de decisão entre a área da segurança da informação e área de TI?

“A ÁREA DA SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO DEVERIA SER MULTIDISCIPLINAR”

“AS COMPETÊNCIAS DE TI FALAM ALTO, OU SEJA, TEM UMA ALTA RESPONSABILIDADE NO PROCESSO”

O POSICIONAMENTO DA MULTIDISCIPLINARIEDADE.

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DEVE SER PARTICIPATIVO, JÁ ESTÁ ASSIM, E ESTÁ TRAZENDO BASTANTE TRANSPARÊNCIA INTERNA.

TEM QUE SER FEITO EM CONJUNTO PARA IMPACTAR A CULTURA DA ORGANIZAÇÃO.

“TIVEMOS QUE INTERPRETAR A PARTICIPAÇÃO”.

ENTENDE QUE AS PAUTAS DEVERIAM SER UNIFICADAS, OU SEJA, OS DOIS NICHOS DE AÇÕES EM CONJUNTOS

“A UNIÃO DOS CONHECIMENTOS VAI GERAR A SEGURANÇA FINAL DA INFORMAÇÃO”.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.102/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



“SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E ÁREA DA TI – A PREOCUPAÇÃO DA SEGURANÇA DA TI É DIFERENTE, MAS PODE TRATAR DE QUESTÕES DE TI. A SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO PRECISA SER SEMPRE OUVIDA E É PRECISO ANALISAR O RISCO PARA A TOMADA DE DECISÃO”.

“PRATICAMENTE AS INFORMAÇÕES SÃO DE CONSUMIDORES E SÃO SIGILOSAS E OS SISTEMAS ESTÃO ADAPTADOS, CONFIGURADOS PARA CAPTAR O TRÂNSITO E O ACESSO DAS INFORMAÇÕES”.

“O SEI, JÁ É MAIS UM PONTO MAIS FRÁGIL”.

“TENHO DÚVIDAS SE PRECISARIA TER DUAS DIRETORIAS PARA TRATAR DO ASSUNTO. RECRIAMOS O CONSELHO ESTRATÉGICO DE TI. QUESTÕES SENSÍVEIS E ESTRATÉGICAS SÃO ENCAMINHADAS PARA LÁ E CUMPREM SEU PAPEL”.

6ª Pergunta: Na sua opinião, a TI ocupa um lugar “correto” na estrutura organizacional da PGFN?

Conforme as respostas dos entrevistados, de forma generalizados eles consideram que a TI ocupa um lugar “correto” na estrutura organizacional da PGFN. No entanto, em alguma relatos foi colocado alguns pontos, tais como: a necessidade de mediação dos processos de priorização e recursos; ter um núcleo da TI nas 5 regiões ou pontos focais para promover uma maior aproximação e uma agilidade na produção de soluções; e pelo fato de estar dentro do departamento de gestão e o conselho dá conta dos trabalhos de governança de TI, no qual tivemos um problema de várias TI dentro da PGFN e foi um fator dificultador da gestão. Por fim, a TI ocupa um lugar de destaque juridicamente, mas ainda enfrenta problemas culturais.

7ª Pergunta: Quais são os comportamentos que a sua área deseja em relação a TI?

A relação expõe os pontos colocados pelos entrevistados, que apontam os seguintes comportamentos que área dos entrevistados desejam em relação à TI:

1. Conveniência entre a segurança e a usabilidade.
2. Eficiência em relação ao tempo e estabilidade do sistema.
3. Entregas ágeis
4. Não depender tanto de terceiros.
5. Procurar soluções que atendam necessidades locais e regionais

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.103/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



6. Desenvolvimento, temos muitas ideias comprimidas sem implementação, precisa de iniciativas mais transversais
7. Criamos laboratórios que competem entre si, nas regionais e na sede, reduzir o gap de desenvolvimento
8. precisa de capacitação em inovação aberta
9. Inter comunicabilidade com os sistemas do judiciário
10. Procurar soluções replicáveis para disseminar para a instituição.
11. Ouvem muito e tentam entender a cultura e resultados da instituição. A concentração de sistemas – alguns procuradores utilizam em torno de 40 sistemas, tendo uma média 15 sistemas.

Considerações finais: *Alguma consideração relevante que ainda não tenha sido abordada?*

Quanto as considerações finais, nenhum entrevistado apresentou alguma observação.

2.9 RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO E CONSIDERAÇÕES

Entre setembro de 2021 e maio de 2022 foi aplicado na PGFN o Diagnóstico de Governança e Gestão de TI, o estudo levou em consideração para análise dos resultados a compilação das documentações inerentes ao órgão; as reuniões online com coordenadores e gerentes da CGTI/PGFN; a aplicação de *surveys* com a equipe da CGTI e representantes das áreas de negócio da organização e; as entrevistas on-line com alguns procuradores-gerais da PGFN, que tem um papel estratégico na organização.

Esta seção trata-se de uma etapa que consiste em fazer uma análise dos pontos de maior relevância do Diagnóstico da Governança de TI da CGTI/PGFN. Cabe ressaltar que alguns dos pontos tratados nessa etapa já foram descritos de forma detalhada em outras seções do relatório. Com isso, ela pode ser apreciada de forma autônoma, como um recurso de acesso rápido, pois trata-se de uma síntese do Diagnóstico, que está organizada nos seguintes tópicos: Perfil organizacional; Análise de conformidades documentais; Perfil dos respondentes dos instrumentos; Práticas de governança de TI; Alinhamento Estratégico de TI e Entrevistas estratégicas.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.104/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



2.9.1 Perfil Organizacional

A Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional foi criada por meio da Lei nº 2.642 de novembro de 1955, inicialmente como Procuradoria-Geral da Fazenda Pública, e posteriormente substituída por PGFN. Em 1993, com o advento da Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993, fica estabelecido a sujeição técnica e jurídica da PGFN ao Advogado-Geral da União (AGU). Nesse contexto, a PGFN, apresenta-se como órgão de direção superior da AGU, com foco no que tange:

- Representar a União: nas causas fiscais;
- Cobrança judicial e administrativa: créditos tributários e não-tributários; e
- Assessoramento e consultoria: no âmbito do Ministério da Fazenda.

Em relação a subordinação administrativa, após a integração das competências de diversos ministérios ao ME – já citada anteriormente - incluindo o Ministério da Fazenda, a PGFN passa então a ser subordinada administrativamente ao ME. Em 8 de abril de 2019, foi publicado o Decreto N° 9.745 – alterado posteriormente pelo Decreto N° 10.072 de 18 de outubro de 2019 - que dispõe sobre aprovação da nova Estrutura Regimental do ME, que em seus Artigos 24° a 34°, define as competências da PGFN, a serem exercidas pelas unidades definidas em seu organograma.

2.9.1.1 Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI)

Conforme a Portaria N° 36 de 24 de janeiro de 2014, aprovada pelo então Ministério da Fazenda, que dispõe sobre Regimento Interno da PGFN, a organização possui em sua estrutura a Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI), unidade subordinada ao Departamento de Gestão Corporativa (DGC), nas quais as competências são definidas no Art. 60 da Portaria, entre elas:

I - Executar, planejar, orientar, supervisionar, controlar e avaliar as atividades relativas à política de informação e de informática no âmbito da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional e de suporte técnico-operacional às atividades de processamento de dados voltadas ao atendimento das atividades do órgão;

II - Coordenar a formulação da política de informação e de informática no âmbito da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional;

III - elaborar e executar o Plano Diretor de Tecnologia da Informação da PGFN;

Para o exercício de suas competências existe um o organograma da CGTI (Figura 3), que descreve a estrutura da coordenação, conforme o Plano Diretor de Tecnologia da

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.105/180
---------------	------------------------	---	-------------

Confidencial.

Informação (PDTI). Na Figura 31 é apresentado o detalhamento das unidades e suas áreas de atuação, Governança e Gestão de TI.

Figura 31: Organização da TI por Áreas de Conhecimento da CGTI/PGFN

<i>Governança e Gestão</i>	<i>Gestão de Sistemas de Informação</i>	<i>Gestão de Suporte e Infraestrutura</i>
Gestão Estratégica de TI - Governança, Riscos, Conformidade - GRC - Planos, Processos, Projetos - Comunicação de TI Gestão das Contratações - Investimentos de TI - Planejamento, Execução, Gerenciamento Gestão de Segurança da Informação - SI - Políticas de SI e privacidade - Gerenciamento de Riscos de SI Governança e Gestão de Dados - Políticas de Dados - Conformidade de Dados - Análise de Negócio e Big Data	Sistemas administrativos Sistemas estruturantes - Sistemas da Representação Judicial - Sistemas da Dívida Previdenciária e FGTS - Sistemas da Dívida não Previdenciária Consultoria de Soluções - Sistemas de BI / Data Analytics - Segurança e Privacidade Gerenciamento da Segurança em Sistemas - Gerenciamento de Riscos de SI	Operações de Infraestrutura - Projetos de Infraestrutura - Operação dos Serviços de TI - Gestão de Níveis de Serviço Atendimento de TI - Qualidade dos Serviços de TI - Gestão de Incidentes - Gestão de Problemas - Gestão de Serviços Terceirizados Gerenciamento da Segurança em Infra - Gerenciamento de Riscos de SI

Fonte: BRASIL, 2021.

2.9.2 Análise de conformidade documental

No âmbito da Administração Pública Federal, a implantação da governança de tecnologia da informação e comunicação é orientada pela Portaria nº 778, publicada pelo Ministério da Economia em 04 de abril de 2019. A fase de análise documental iniciou-se pela análise do Plano Diretor de TI (PDTI), que conforme a portaria citada, é o instrumento de alinhamento entre as estratégias, os planos de TI e as estratégias organizacionais, devendo este conter, no mínimo: a) inventário de necessidades priorizado; b) plano de metas e ações; c) plano de gestão de pessoas; d) plano orçamentário; e e) plano de gestão de riscos. Além disto, a portaria determina também que o PDTI deve estar publicado no portal institucional da organização, visando maior transparência às informações e decisões tomadas. O Quadro 29 demonstra a situação do PDTI da PGFN em relação aos itens citados.

Quadro 29: Análise de conformidade Portaria nº 778/2019

Portaria nº 778, artigo 6º	PDTI PGFN	STATUS
----------------------------	-----------	--------

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.106/180
---------------	------------------------	---	-------------

Confidencial.

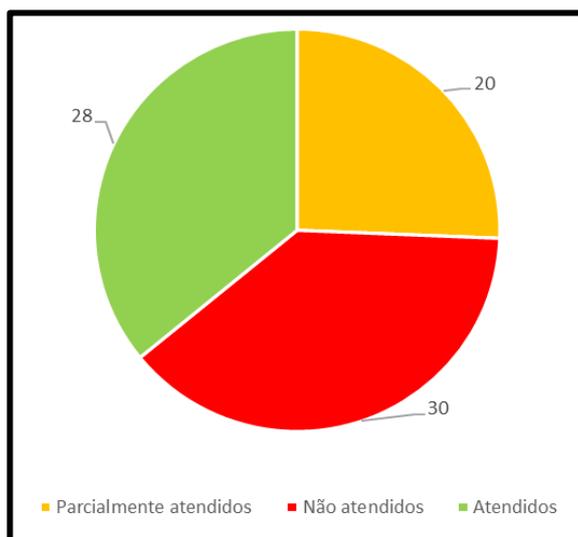
Este documento foi elaborado pela Universidade de Brasília (UnB) para a PGFN.
É vedada a cópia e a distribuição deste documento ou de suas partes sem o consentimento, por escrito, da PGFN.

Inventário de Necessidades priorizado	O PDTI descreve no tópico 3.1 as necessidades de TIC da PGFN, porém sem critérios definidos e claros de priorização.	
Plano de Metas e ações	O PDTI descreve no tópico 3.2 as metas e planos de ações, porém, não faz menção dos responsáveis, dos prazos ou recursos necessários.	
Plano de Gestão de Pessoas	O item 1.4.5 do PDTI descreve a força de trabalho da CGTI da PGFN	
Plano orçamentário	Não contém no PDTI	
Plano de gestão de riscos	Não contém no PDTI	

Fonte: Elaborado pelos autores.

O PDTI também foi mais detalhadamente analisado, com base no Guia de PDTI do SISP, dos 78 itens analisados, conforme a Figura 32, apenas 28 (35%) são atendidos plenamente no PDTI da PGFN, 20 (25%) atendem parcialmente as recomendações e, 30 (40%) atendem parcialmente.

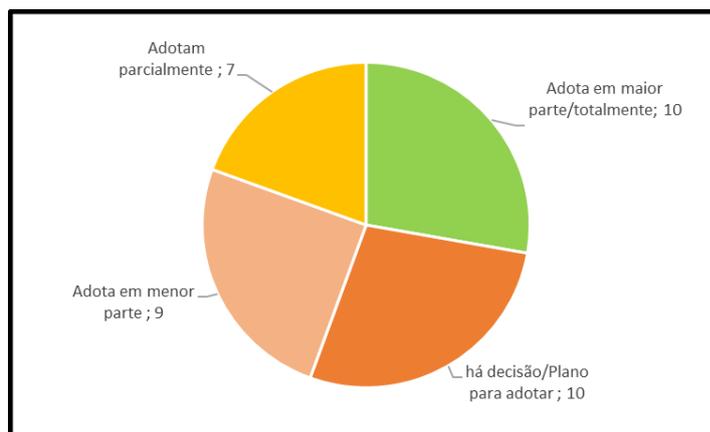
Figura 32 - Conformidade PDTI com Guia do SISP



Fonte: Elaborado pelos autores.

Foi apresentado também a análise do resultado da PGFN no levantamento realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) sobre o Índice de Governança e Gestão Públicas (iGG). No qual, faz parte o Índice de Governança de TI (iGovTI), que na PGFN apresentou em 2021 uma evolução em relação a edição anterior do levantamento em 2018. No qual, saiu de 37% para 48%. Em relação ao questionário de autoavaliação, ao considerar as questões que compõem o iGovTi, a PGFN declarou em 10 questões que “adotam maior parte/totalmente”, em outras 10 respondeu que “há decisão/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 em 59 sim, que adota, e 43 que não adota, a Figura 33 faz a demonstração do resumo.

Figura 33 - Questionário de autoavaliação TCU/PGFN



Fonte: Elaborado pelos autores.

2.9.3 Perfil dos respondentes da pesquisa

Entrevistados

A pesquisa tratou como entrevistados os procuradores que fizeram parte das entrevistas estratégicas e os diretores/coordenadores/gerentes da CGTI/PFGN, que foram responsáveis por auxiliar todo o processo e participaram das pesquisas.

Cabe ressaltar que para as entrevistas estratégicas a pesquisa foi feita de forma

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.108/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



individual com a alta gestão, os procuradores. Os pontos abordados nessa etapa foram de grande importância para delimitar e desenhar a visão estratégica desses stakeholders, tomadores de decisão, dentro da organização. Como isso, foi possível correlacionar com as informações obtidas por meio da aplicação dos instrumentos que trataram das: das práticas de governança; das práticas de gestão; e alinhamento estratégico entre TI e área de negócio, ao ponto de identificar os mecanismos institucionais, alinhamento entre as áreas e configuração da maturidade organizacional. No qual, não seria possível sem o auxílio e contribuição da equipe de diretores/coordenadores/gerentes da CGTI/PFGN. O Quadro 30 trata do total de entrevistados nas entrevistas estratégicas.

Quadro 30: Entrevistados: Líderes estratégicos da PGFN

Participantes	Cargo
04	Procurador

Fonte: Elaborado pelos autores.

Respondente dos Instrumentos

A Quadro 31 faz a demonstração dos respondentes do instrumento que trata das práticas de governança de TI.

Quadro 31: Práticas de Governança de TI: Avaliação da Capacidade e Execução baseado nas atividades de Governança do COBIT

QUANTIDADE	SIGLA UNIDADE	NOME
01	CGTI	THIAGO OLIVEIRA HOERLLE
02	CGTI	ALEX ARANHA

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Quadro 32 descreve a relação dos respondentes do instrumento de alinhamento entre a TI e a área de negócio.

Quadro 32: Alinhamento estratégico entre TI e a área de negócio.

GRUPO	QUANTIDADE	ÁREA
01	16	TI



02	13	NEGÓCIO
----	----	---------

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Quadro 33 apresenta a relação dos respondentes do instrumento que trata das práticas de gestão:

Quadro 33: Práticas de Gestão: Instrumento de Gestão

QUANTIDADE	SIGLA UNIDADE	NOME

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.9.4 Alinhamento estratégico entre a TI e área de negócio

2.9.4.1 Primeira dimensão de análise do alinhamento estratégico entre TI e a área de negócio.

A primeira dimensão do instrumento trata do perfil do respondente, tem como objetivo coletar as informações demográficas dos respondentes. A pesquisa apresentou um total de: 16 pessoas da área de TI e 13 pessoas da área de negócio. Dentre os respondentes da área de TI, observa-se uma concentração do perfil masculino, com 81,3%. Diferentemente do que ocorre com o gênero dos respondentes da área de negócio, que apresentou uma predominância do público feminino, com 61,5% do total de participantes dessa área. Quanto a faixa etária dos participantes, nota-se que para a área de TI há uma concentração maior entre as faixas de 31 a 40 anos e 41 a 50 anos, cada uma com 25% do total de respondentes. O mesmo ocorre com a concentração da área de negócio, porém observa-se uma parcela considerável também na faixa de 61 anos ou mais. No tocante ao tempo de serviço, observa-se que a área de negócio apresenta uma concentração maior dos respondentes com mais de 15 anos, assim como na faixa de 5 a 7 anos, enquanto os respondentes da área de TI já apresentam um tempo de serviço menor, com 43,6% do total de respondentes com tempo de serviço entre a faixa de 5 a 7 anos. Por conseguinte, nota-se que a área de TI apresentou um perfil de respondentes com menos tempo de serviço e mais jovem que a área de negócio. No qual, pode indicar uma tendência dentro do quadro funcional das duas áreas.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.110/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



2.9.4.2 Segunda Dimensão de análise do alinhamento estratégico entre TI e a área de negócio.

A segunda dimensão busca identificar como a TI se harmoniza com as estratégias, objetivos e necessidades da área de negócio. Nessa etapa para consolidação dos dados, levou-se em consideração a metodologia de Lima (2008), que utiliza a técnica do consenso, que utiliza a moda como a proposta de consolidação das respostas e partição do nível de maturidade dos blocos: comunicação entre negócio e área de TI; análise de valor entre negócio e área de TI; governança; natureza da parceria entre TI e negócio; arquitetura e escopo da atuação da TI; e desenvolvimento de habilidades de negócio e da TI.

Ao avaliar as respostas do questionário do diagnóstico de alinhamento estratégico entre a TI e a área de negócio da PGFN, que levou em consideração os critérios estabelecidos pelo modelo do Luftman. Nota-se que nível de maturidade da área de TI e Negócio da PGFN **apresentaram nível de maturidade igual a 3 (três)**. No qual, demonstra que os **processos estão estabelecidos e focados**.

A análise dos resultados da área de TI e da área de negócios, no quesito **comunicação**, apresentaram nos dois públicos um nível de **maturidade igual a 3 (três)**, mostrando-se com um processo estabelecido e focados. No quesito **Valor entre negócio e área de TI**, apresentou um nível de **maturidade igual a 2 (dois)**, mostrando-se com um **processo definido**. Entretanto, a análise dos resultados da área de negócio apresentou um **nível de maturidade igual a 1 (um)**, mostrando-se com um **processo inicial/Ad-Hoc**. Nesse contexto, sugere-se uma análise crítica com o grupo, ao ponto de verificar os pontos de divergência entre as duas áreas.

No quesito **governança**, apresentaram nos dois públicos um **nível de maturidade igual a 3 (três) e 4 (quatro)**, mostrando-se com um processo estabelecidos e focados” e processo gerenciado/melhorados. A **natureza da parceria entre TI e Negócio**, apresentaram nos dois públicos um nível de **maturidade igual a 3 (três)**, mostrando-se com um processo estabelecido e focados”. A **arquitetura e escopo da atuação da TI**, apresentaram também nos dois públicos um nível de **maturidade igual a 3 (três)**, mostrando-se com um processo estabelecidos e focados. No quesito **desenvolvimento de habilidades de negócio de TI**, apresentaram nos dois públicos um **nível de maturidade igual a 3 (três)**, mostrando-se também com um processo estabelecido e focados”.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.111/180
---------------	------------------------	---	-------------

Confidencial.



Com isso, observa-se que de um modo global, o nível de maturidade da área de TI e Negócio da PGFN apresentaram nível de maturidade 3, que demonstra que os processos dessas duas áreas estão estabelecidos e focados na maioria dos critérios, esse nível descreve algumas características que refletem o comportamento da organização, tais como: a comunicação apresenta um começo de um bom entendimento; as métricas, alguns custos em eficácia; a governança apresenta processos relevantes na organização; as parcerias (a TI é vista como recurso, impulsionador de processos); a tecnologia é integrada através da organização; e os recursos humanos é como um provedor de serviço de valor. Por fim, cabe ressaltar que ao longo dos encontros, foi observado que o nível de maturidade resultante do estudo não representa exatamente a realidade vivenciada na instituição. Nesse sentido, cabe um questionamento direto e mais preciso aos dirigentes para que eles possam expor a sua percepção a respeito desse resultado.

2.9.5 Entrevistas estratégicas PGFN

O Quadro 34 apresenta o resultado das entrevistas estratégicas realizadas com os procuradores da PFGN.

Quadro 34: Análise do resultado das entrevistas estratégicas

Nº	Pergunta	Análise das Entrevistas
1	Elenque as 5 palavras que surgem primeiro na sua mente quando falamos de governança de TI. Na sequência, priorize essas palavras.	Ao avaliar as palavras elencadas pelos entrevistados, observa-se que as respostas foram bem variadas, pois não houve um padrão entre os entrevistados, ou seja, cada um apresentou um conjunto de adjetivo diferente. Com isso, nota-se que há uma variedade nos perfis de pensamento dos procuradores e uma possível dificuldade na comunicação, no que tange a Governança de TI dentro da organização. Por fim, cabe ressaltar a importância de fortalecer o conceito e objetivo de Governança de TI entre a alta gestão. Segue conjunto de palavras que estão mais fortes no consciente dos entrevistados: tomada de decisão, informação; automação; e entrega/Qualidade/Rapidez.



2	Como a TI pode dar suporte ao cumprimento da estratégia organizacional da PGFN?	<p>Conforme as respostas dos entrevistados, a CGTI pode dar suporte ao cumprimento da estratégia organizacional da PGFN, por meio da criação de ferramentas que simplifiquem o dia a dia dos seus colaboradores, com a automação, que permita traduzir fluxos humanos em soluções automatizadas, que proporcione com que as entregas sejam mais ágeis e exista uma maior interoperabilidade dos sistemas. Nesse contexto, surge a necessidade de um sistema de acompanhamento judicial (banco de pareceres, consulta judicial, meios que facilite a localização de informações, mineração texto etc.) e uma ferramenta que proporcione mais comunicação com o sistema da dívida ativa. Além disso, segurança da Informação e sigilo são pontos relevantes, com a melhora dos dois grandes gargalos: triagem de processos para distribuição dos procuradores (Tempo x valores e Gestão de riscos), assim com soluções mais orgânicas sem sobreposição de demandas e a preservação da memória organizacional e do conhecimento.</p>
3	No seu entendimento, a TI é necessária para a estratégia ou é um	<p>Quando indagados quanto a necessidade da TI para a estratégia, nota-se que os entrevistados apresentam opiniões divididas, pois parte considera a TI meio necessária para o alcance da estratégia e outros que entendem que ela é apenas meio para atingir os resultados.</p> <p>Pontos apresentados pelos entrevistados que entendem que a TI é área meio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Os resultados estratégicos dependem muito da mente humana; ✓ Faz sentido juntar a TI e a área de negócio, para encontrar soluções para melhorar a atuação da PGFN, por meio de um DataMining; ✓ Desafios: cultura organizacional; ✓ O valor principal está na humanidade; ✓ Aqui o entendimento da TI estava somente focado na Tecnologia da Informação e não na equipe;



<p>meio para atingir os resultados estratégicos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No organograma a TI está no mesmo nível estratégico que os demais coordenadores para discutir soluções; e ✓ O processo de tomada de decisão duopólio e federativa. “Eu trabalho desta forma e a alta cúpula trabalha assim”. O martelo final na última instância é hierárquico; <p>Pontos apresentados pelos entrevistados que entendem que a TI é necessária para a estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ São complementares as visões da área do negócio e a área de tecnologia; ✓ A TI é necessária para a estratégia e um meio para atingir os resultados; ✓ Precisamos de raciocínio desenvolvido a partir das capacidades digitais; ✓ A área de TI se integra com as áreas-fins; ✓ As pautas de TI podem ser aquelas que ultrapassam períodos de gestão corporativa; e ✓ A TI sobrevive à transitoriedade da gestão.
<p>Como a TI pode</p>	<p>Os entrevistados entendem que a TI pode contribuir com a PGFN na construção do Governo Digital por meio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dados abertos como a dívida ativa; • Diálogo - canal da PGFN com o contribuinte (Relação direta) • Na área da consultoria, deve ser disponibilizado os pareceres para ampla consulta; • Os contribuintes precisam saber e acompanhar os resultados; • Desafio: separar o parecer público e sigiloso, pois a classificação é um processo manual. A força da liderança precisa apoiar e motivar;



<p>4</p>	<p>contribuir com a PGFN na construção do Governo Digital?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Homogeneização do acesso ao público externo respeitando as peculiaridades do público interno; • Investir na capacitação digital da equipe interna; • Transparência dos dados macros e trânsito entre o judiciário e a PGFN (PGFN na condição demandante); Ajudar na agilização e transparência do ecossistema envolvido - cartórios e PGFN; • Como a PGFN possa se apresentar como um órgão com identidade própria? • Para o cidadão - deve-se divulgar e aproximar para que ele possa compreender “O que esperar da PGFN?” • Há um compartilhamento de bases com a receita federal, no qual foi criado um portal entre as duas instituições, o fluxo de dados é mais unidirecional da PGFN para a receita, mas se pudesse aprimorar ao bidirecional para a PGFN. • Expandir o atendimento para os outros municípios, com chamadas de vídeos para a central. • Precisamos evidenciar as peculiaridades da PGFN.
	<p>Como podemos estabelecer as responsabilidades, direitos e processo</p>	<p>Pontos relatados como pontos que podem estabelecer as responsabilidades, direitos e processo de tomada de decisão entre a área da segurança da informação e área de TI.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A área da segurança da informação deveria ser multidisciplinar. • As competências de TI falam alto, ou seja, tem alta responsabilidade no processo; • O posicionamento da multidisciplinariedade. • O processo de tomada de decisão deve ser participativo, já está



<p>5</p>	<p>de tomada de decisão entre a área da segurança da informação e área de TI?</p>	<p>assim, e está trazendo bastante transferência interna;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem que ser feito em conjunto para impactar a cultura da organização; • Entender que as pautas deveriam ser unificadas, ou seja, os dois nichos de ações em conjuntos; • A união dos conhecimentos vai gerar a segurança final a informação. • Segurança da informação e área da TI – a preocupação da segurança da TI é diferente, mas pode tratar de questões de TI. A segurança da informação precisa ser sempre ouvida e é preciso analisar o risco para a tomada decisão; • Praticamente as informações são de consumidores e são sigilosas e os sistemas estão adaptados, configurados para captar o trânsito e acesso das informações; • Apresentam dúvida se precisaria ter duas diretorias para tratar do assunto. Recriamos o conselho estratégia de TI. Questões sensíveis e estratégicas são encaminhadas para lá e cumprem seu papel.
<p>6</p>	<p>Na sua opinião, a TI ocupa um lugar “correto” na estrutura organizacional da PGFN?</p>	<p>Conforme as respostas dos entrevistados, de forma generalizados eles consideram que a TI ocupa um lugar “correto” na estrutura organizacional da PGFN. No entanto, em alguma relatos foi colocado alguns pontos, tais como: a necessidade de mediação dos processos de priorização e recursos; ter um núcleo da TI nas 5 regiões ou pontos focais para promover uma maior aproximação e uma agilidade na produção de soluções; e pelo fato de estar dentro do departamento de gestão e o conselho dá conta dos trabalhos de governança de TI, no qual tivemos um problema de várias TI dentro da PGFN e foi um fator dificultador da gestão. Por fim, a TI ocupa um lugar de destaque juridicamente, mas ainda enfrenta problemas culturais.</p>



7	Quais são os comportamentos que a sua área deseja em relação a TI?	<p>Quando foram questionados quanto aos comportamentos que a área do entrevistado deseja em relação à TI, foram colocados os seguintes pontos: Conveniência entre a segurança e a usabilidade; Eficiência em relação ao tempo e estabilidade do sistema; Entregas ágeis; Não depender tanto de terceiros; Procurar soluções que atendam necessidades locais e regionais; Desenvolvimento, temos muitas ideias comprimidas sem implementação, precisa de iniciativas mais transversais; foi criado laboratórios que competem entre si, nas regionais e na sede, reduzir o gap de desenvolvimento; precisa de capacitação em inovação aberta; Inter comunicabilidade com os sistemas do judiciário; Procurar soluções replicáveis para disseminar para a instituição; Ouvem muito e tentam entender a cultura e resultados da instituição; e a elevada concentração de sistemas.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

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.

No caso dos processos de governança, foram apresentados neste documento, o diagnóstico de governança de TI realizado na PGFN, sua metodologia e seus resultados. Além disso, este relatório apresenta no seus apêndices as atas das reuniões e apresentações realizadas.

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.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.118/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



REFERÊNCIAS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO /IEC 38500:2015** Governança corporativa de tecnologia da informação, Rio de Janeiro, 2015. Acesso em: 2 de maio de 2022. Disponível em: <http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=40015>.

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO/IEC 38500:2018** Governança corporativa de tecnologia da informação, Rio de Janeiro, 2018. Acesso em: 2 de maio de 2022. Disponível em: <http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=40015>.

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 da Fazenda. Portaria N° 36.152, de 24 de janeiro de 2014. Aprova o Regime Interno da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN). Acesso em 11 de novembro de 2022. Disponível em: https://www.gov.br/pgfn/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/competencia/base-juridica-da-estrutura-organizacional-e-competencias-da-pgfn/RI%20-%20PGFN_%202014.pdf.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.119/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.

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. Ministério da Economia. Portaria No. 778, de 04 de abril de 2019. Dispõe sobre a implantação da Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação nos órgãos pertencentes ao SISP. **Diário Oficial da União**: Seção: 1, Brasília, DF, p. 59, publicado em: 05 de abril de 2019. Acesso em: 08 de fevereiro de 2022. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/KujrW0TZC2Mb/content/id/70268218/do1-2019-04-05-portaria-n-778-de-4-de-abril-de-2019-70268126.

BRASIL. Decreto N° 9.745, de 08 de abril de 2019. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Economia, remaneja cargos em comissão e funções de confiança. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, p. 2, publicado em: 09 de abril de 2019. Acesso em: 09 de fevereiro de 2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9745.htm.

BRASIL. Lei N° 13.844 de 18 de junho de 2019. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, p.4, publicado em: 18 de junho de 2019. Brasília, DF. Acesso em: 09 de setembro de 2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13844.htm.

BRASIL. Decreto N° 10.072, de 18 de outubro de 2019. Altera o Decreto no. 9.745, de 8 de abril de 2019 que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Economia, remaneja cargos em comissão e funções de confiança. **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, DF, p. 1., publicado em: 18 de outubro de 2019. Acesso em: 07 de fevereiro de 2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10072.htm.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.120/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa No. 1, de 4 de abril de 2019. Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, DF, p. 54, publicado em: 05 de abril de 2019. Acesso em 07 de fevereiro de 2022. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/70267659/do1-2019-04-05-instrucao-normativa-n-1-de-4-de-abril-de-2019-70267535.

BRASIL. Decreto N° 10.332, de 28 de abril de 2020. Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, DF, p. 6., publicado em 29 de abril de 2020. Acesso em: 08 de fevereiro de 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-10.332-de-28-de-abril-de-2020-254430358>.

BRASIL. Portaria N° 18.152, de 4 de agosto de 2020. Altera a Portaria no. 778, que dispõe sobre a implantação da Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação nos órgãos e entidades pertencentes ao SISP. **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, DF, p. 37, publicado em: 05 de agosto de 2020. Acesso em 07 de fevereiro de 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-18.152-de-4-de-agosto-de-2020-270473014>.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). GFN. **Orientações para a interpretação e Utilização dos Indicadores de Governança e Gestão em Trabalhos de Controle Externo**. Brasília, 2020. Acesso em 08 de fevereiro de 2022. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E76619C7601766B5B4C68429C>.

BRASIL. Procuradoria Geral da Fazenda Nacional. GFN. **Planejamento Estratégico**. Brasília, 2021. Acesso em 07 de fevereiro de 2022. Disponível em Planejamento Estratégico: <https://www.gov.br/pgfn/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/planejamento-estrategico>

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.121/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



BRASIL. Procuradoria Geral da Fazenda Nacional. GFN. **Estrutura Organizacional**. Brasília, 2022. Acesso em 07 de fevereiro de 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/pgfn/pt-br/composicao/estrutura-organizacional>

INFORMATION SYSTEMS AUDIT AND CONTROL ASSOCIATION (ISACA). **COBIT® 2019 Framework: Introduction and Methodology**. ISACA, 2018.

LIMA, André Gustavo Bastos et al. Diretrizes para um processo de diagnóstico da governança de tecnologia da informação. 2008.

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-allignment-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>.

WEILL, Peter; WOODHAM, Richard. Don't just lead, govern: Implementing effective IT governance. **Available at SSRN 317319**, 2002. Acesso em: 15 de março de 2022.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.122/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=317319 .

WEILL, Peter. Don't just lead, govern: How top-performing firms govern IT. **MIS Quarterly executive**, v. 3, n. 1, p. 1-17, 2004. Acesso em 14 de abril de 2022. Disponível em: http://www.gti4u.es/curso/material/complementario/weill_2004.pdf.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. IT governance on one page. **Available at SSRN 664612**, 2004. Acesso em 14 de abril de 2022. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=664612.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **Governança de TI**. Tecnologia de Informação. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006. Acesso em: 15 de março de 2022. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=664612.

WEILL, P.; ROSS, W. J. **Governança de TI**: como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI na busca por resultados superiores. São Paulo: Makron Books, 2006.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.123/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



APÊNDICE I – ATAS DE REUNIÃO PARA ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES NA PGFN

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.124/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



Reuniões para acompanhamento das atividades

Nesta seção estão registradas as atas das Reuniões e as apresentações. A intenção deste registro é somente documentar o processo construído. As apresentações na íntegra são passadas para a equipe da PGFN consultar no final das reuniões.



Registro de Reunião			
Referência/Projeto: Pesquisa Aplicada com Fundamento no Estudo de Necessidades, Análise Informacional, Concepção, Prototipação e Experimentação com Vistas à Inovação Tecnológica dos Processos de Auditoria da PGFN.			
Data: 22/09/2021	Horário: 09:34 horas	Local: Google Meet	Identificação: Ata da reunião
Participantes (Nome/Orgão/Setor):			
Ana Paula Bernardi / Unb Ana Paula Moraes do Vale / Unb Flávio Praciano / Unb Marília Thomaz / Unb Valéria Schultz / Unb Alexey Monteiro /PGFN Alex Aranda /PGFN Rodrigo Parente / PGFN Thiago Hoerlle / PGFN			

Objetivo
Reunião semanal de acompanhamento do TED (PGFN e UnB):
Abordagens com a equipe/Definições
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentação das análises da documentação estratégica da PGFN, o PEI e PDTI. A análise foi realizada com o objetivo de contextualizar e entender a instituição. 2. A TI <u>está responsável</u> pela parte da dados da PGFN, segundo o Sr. Alexey Monteiro, a equipe tem consciência de que são itens distintos, a Governança de Dados e de TI, porém devido a força de trabalho da PGFN e suas deficiências em relação a capacitação nesses temas, a TI assumiu ambas. 3. Os indicadores internos são teóricos e documentais, estão começando a ser medidos agora, logo não há uma série histórica. 4. Em relação ao índice de sensibilização, utilizaram propositalmente de subjetividade, pois a equipe reconhece que não tem conhecimento para mensurar as iniciativas de segurança da informação. 5. Existe um projeto em que a CGTI se aproximou da área fim de política de recuperação de crédito, para que essa área seja piloto em relação aos dados. 6. Por definição do Ministério da Economia, os órgãos que estão vinculados ao Ministério não devem ter o PETIC, apenas o PDTI.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.125/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



Estudo de Inovações Tecnológicas, nas áreas de tecnologia da informação, com ênfase na interoperabilidade de sistemas, gestão corporativa, processo 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

Termo de Execução Descentralizada
PGFN-UnB 01/2021




APRESENTAÇÃO

Acompanhamento das práticas de Gestão e Governança de TI CGTI/PGFN

22 de Setembro de 2021




Cronograma Trimestral: FASE 1

FASE 1: Entendendo a Instituição e estruturando o grupo para realização do Trabalho

1. Realizar um diagnóstico da Governança de TI na PGFN contemplando três etapas:

a. **Analisar a documentação estratégica da instituição relacionadas com a TI.**

- PEI
- PETI e PDTI
- Alinhamento da documentação ao SISP.
- JGG




Cronograma

Atividade	Responsável	Responsável	Atividade	Responsável	Responsável
1. Realizar um diagnóstico da Governança de TI na PGFN	2021/09/01	2021/09/30	2. Avaliar a documentação estratégica relacionada à TI	2021/09/01	2021/09/30
A. Realizar o diagnóstico estratégico relacionado à TI	2021/09/01	2021/09/30	B. Alinhamento da documentação estratégica relacionada à TI	2021/09/01	2021/09/30
C. Realizar o diagnóstico estratégico relacionado à TI	2021/09/01	2021/09/30	D. Alinhamento da documentação estratégica relacionada à TI	2021/09/01	2021/09/30
E. Realizar o diagnóstico estratégico relacionado à TI	2021/09/01	2021/09/30	F. Alinhamento da documentação estratégica relacionada à TI	2021/09/01	2021/09/30
G. Realizar o diagnóstico estratégico relacionado à TI	2021/09/01	2021/09/30	H. Alinhamento da documentação estratégica relacionada à TI	2021/09/01	2021/09/30
I. Realizar o diagnóstico estratégico relacionado à TI	2021/09/01	2021/09/30	J. Alinhamento da documentação estratégica relacionada à TI	2021/09/01	2021/09/30
K. Realizar o diagnóstico estratégico relacionado à TI	2021/09/01	2021/09/30	L. Alinhamento da documentação estratégica relacionada à TI	2021/09/01	2021/09/30
M. Realizar o diagnóstico estratégico relacionado à TI	2021/09/01	2021/09/30	N. Alinhamento da documentação estratégica relacionada à TI	2021/09/01	2021/09/30
O. Realizar o diagnóstico estratégico relacionado à TI	2021/09/01	2021/09/30	P. Alinhamento da documentação estratégica relacionada à TI	2021/09/01	2021/09/30
Q. Realizar o diagnóstico estratégico relacionado à TI	2021/09/01	2021/09/30	R. Alinhamento da documentação estratégica relacionada à TI	2021/09/01	2021/09/30
S. Realizar o diagnóstico estratégico relacionado à TI	2021/09/01	2021/09/30	T. Alinhamento da documentação estratégica relacionada à TI	2021/09/01	2021/09/30
U. Realizar o diagnóstico estratégico relacionado à TI	2021/09/01	2021/09/30	V. Alinhamento da documentação estratégica relacionada à TI	2021/09/01	2021/09/30
W. Realizar o diagnóstico estratégico relacionado à TI	2021/09/01	2021/09/30	X. Alinhamento da documentação estratégica relacionada à TI	2021/09/01	2021/09/30
Y. Realizar o diagnóstico estratégico relacionado à TI	2021/09/01	2021/09/30	Z. Alinhamento da documentação estratégica relacionada à TI	2021/09/01	2021/09/30




Agenda

- ❑ Insumos
- ❑ Métodos de Análise
- ❑ Resultados
- ❑ Dúvidas
- ❑ Encaminhamentos




PEI PGFN – Portaria PGFN/ME Nº 4261 de abril de 2021

Iniciativas Estratégicas de responsabilidade da CGTI

Iniciativa 12. Inteligência de Negócio
Fomentar a gestão de dados, informação e conhecimento para a inteligência de negócio nas unidades da PGFN.

Iniciativa 14. Segurança Organizacional
Promover a cultura de segurança da informação e privacidade.

Iniciativa 18. Integração Digital
Promover a integração de sistemas da PGFN, assim como a sua integração com os sistemas de outros órgãos e Poderes.






PEI PGFN – Portaria PGFN/ME N° 4261 de abril de 2021

Indicadores Estratégicos de responsabilidade da CGTI

Indicador 7. Índice de Governança e Gestão de Dados (IGG-PGFN)

Índice a maturidade das unidades gestoras de bases de dados quanto à gestão de dados, informação e conhecimento para gerar valor para a PGFN por meio de atividades de inteligência de negócio.

Indicador 19. Índice de sensibilização em questões de Segurança da Informação (manutenção do indicador do Plano 2017-2020)

Índice, por meio de pesquisas, o qual os colaboradores da PGFN estão conscientes e sensibilizados quanto a questões de Segurança da Informação e Privacidade dos Dados, conforme normas do Poder Executivo e conforme a Política de Segurança da Informação e Privacidade da PGFN.

Indicador 20. Índice de projetos efetivos de soluções de TI (manutenção do indicador do Plano 2017-2020)

Busca avaliar o índice de execução de projetos aprovados nas áreas de negócio e pelo Comitê de TI – CGTI/PGFN. O objetivo é transparentar a capacidade da TI em manter projetos factíveis e executar a maioria deles.



Análises

Temas	Assuntos
IGG - TCU	Instrumentos de Governança e Gestão Pública / Relatório Individual de autoavaliação 2018
Conformidade da PGFN	Portaria MGI/SGP nº 176, de 06 de abril de 2019. Direção sobre a implantação da Governança de TI em órgãos e entidades governamentais e SGP. Decreto de PGFN de SGP



**IGG - TCU
Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas**

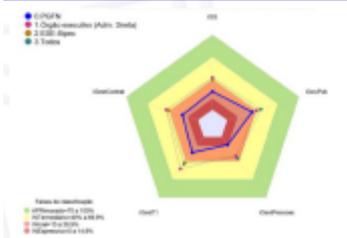


IGG – TCU/PGFN - 2018

- O TCU realiza levantamentos com o objetivo de conhecer melhor a situação da governança no setor público, em 2017, a avaliação passou a ser realizada através do **Índice de Governança e Gestão (IGG)**.
- O levantamento acontece de forma **anual**, pública, e é parte integrante do processo de prestação de contas anuais.
- O Índice unifica quatro levantamentos de governança (pessoas, TI, contratações e governança pública).



IGG – TCU/PGFN - 2018



Resultado geral da autoavaliação da PGFN



- O resultado do IGG da PGFN, assim como de todos os seus componentes estão abaixo das médias obtidas pelas organizações do mesmo tipo, segmento e da média com todas as organizações participantes (498).





CONFORMIDADE IGGTI			
Item	Descrição	Condição	Alerta
Governança-IGTI	Matriz IGGTI	8 alta administração incluída no modelo de gestão de tecnologia da informação	⚠️
	Matriz de Risco	Capacidade em avaliar o cenário de desenvolvimento de TI	⬇️
	Resultados	Capacidade em resultados de TI	⬆️

CONFORMIDADE IGGTI			
Item	Descrição	Condição	Alerta
Processos de segurança de informação	IG21	A organização possui de uma política de segurança de informação	⬆️
	IG24	A organização possui de comitê de segurança de informação	⬆️
	IG25	A organização possui de processo de segurança de informação	⬇️
	IG26	A organização possui de política de controle de acesso à informação e aos recursos e serviços de tecnologia de informação	⬇️

CONFORMIDADE IGGTI			
Item	Descrição	Condição	Alerta
Processos de segurança de informação	IG21	A organização possui processo de gestão de ativos associados à informação e ao processamento de informação	⚠️
	IG25	A organização possui processo para identificação e tratamento de informações	⬇️
	IG26	A organização possui processo de gestão de incidentes de segurança de informação	⬇️
	IG24	A organização possui política de classificação, rotulação e controle em segurança de informação para seus sistemas	⬇️

CONFORMIDADE IGGTI			
Item	Descrição	Condição	Alerta
Processos de segurança de TI	IG21	A organização possui processo de gestão de tecnologia de serviços	⚠️
	IG25	A organização possui processo de gestão de mudanças	⬇️
	IG26	A organização possui processo de gestão de configuração e ativos (de tecnologia de informação)	⬇️
	IG24	A organização possui processo de gestão de incidentes	⬇️

CONFORMIDADE IGGTI			
Item	Descrição	Condição	Alerta
Processos de segurança de TI	IG21	A área de gestão de tecnologia de informação, ou de fornecedores ou áreas de serviço estão dentro das regras internas da organização (segundo Item de Serviço - IAS)	⬇️
	IG21	De 2010 maiores regras de tecnologia de informação como indicador de nível de serviço	⬇️
	IG21	A área de gestão de tecnologia de informação apresenta os níveis de registro (atribuição de responsabilidades) e regras de acesso de nível de serviço de acordo com as regras de serviço	⬇️

Descrição	Conteúdo	Nível
Gestão de risco de TI	RI1. A organização gere os riscos de TI de acordo com o nível de risco	Red
	RI2. A organização executa processos de gestão de continuidade dos serviços de tecnologia da informação	Amel
	RI3. O modelo de gestão de riscos de segurança está atualizado	Amel
	RI4. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos	Red
	RI5. Controlam-se riscos de possíveis situações de fraude e corrupção entre stakeholders	Amel

Item	Descrição	Conteúdo	Nível
Processos TI	Gestão de contratos de TI	EC23. O TI gerido de riscos é realizado em cada uma das contratações de TI	Red
		RI14. A organização define métricas objetivas para mensuração de resultados para controle de serviços de tecnologia da informação RI15. Como condição para as promoções contratuais, a organização avalia se a necessidade que motivou a contratação ainda existe e se a solução contratada é a mais adequada	Red
	Gestão de projetos de TI	Capacidade emergente de projetos de TI (ARR)	Red
	Gestão de processos de software	Capacidade emergente de processos de software (LTO)	Amel

Descrição	Conteúdo	Nível
Gestão de pessoal de TI	EC25. O TI perfil de requisitos dos colaboradores da área de gestão de tecnologia da informação estão definidos e documentados	Red
	EC26. O TI perfil de requisitos dos gestores de área de gestão de tecnologia da informação estão definidos e documentados	Red
	EC27. O TI a identificação quantitativa abrange a área de gestão de tecnologia da informação	Red
	EC28. O TI a organização possui gestores de área de gestão de tecnologia da informação segundo perfis profissionais definidos e documentados	Red
	EC29. O TI a avaliação de competência na área de gestão de tecnologia da informação estão documentadas	Red
	EC30. O TI a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de tecnologia da informação	Red

Item	Descrição	Conteúdo	Nível
Planejamento TI	Planejamento em TI	EC1. A organização mantém processos de planejamento de tecnologia da informação	Red
		EC2. A organização possui plano de tecnologia da informação vigente	Amel

CONFORMIDADE DA PORTARIA Nº 778

Portaria nº 778, 04 de abril de 2019

latitude

Universidade de Brasília

Portaria Nº 778, de 04 de abril de 2019

Art. 1º O PDEC é a instrumento de alinhamento entre as estratégias e os planos de TI e as estratégias organizacionais, e deverá:

- obter no que couber o aval do PDEC do SSP;
- estar alinhado à Estratégia de Governança Digital - EGD e ao Planejamento Estratégico Institucional - PE e, se aplicável, de acordo com o Plano Plurianual - PPA.

§ 1º - copiar no mesmo ar inventário de necessidades priorizado
 § 2º plano de metas e ações;
 § 3º plano de gestão de pessoas;
 § 4º plano operacional e
 § 5º plano de gestão de risco;

§ 6º - prestar uma ou mais vezes para cada objetivo estratégico ou necessidade de TI, devendo cada meta ter composto por indicador valor e prazo;

§ 7º - ser um processo de acompanhamento formalizado para monitorar e avaliar a implementação das ações, o uso dos recursos e a entrega dos serviços, com o objetivo de atender às estratégias e aos objetivos institucionais e, conjuntamente, verificar o alcance das metas estabelecidas e, se necessário, estabelecer ações para corrigir possíveis desvios e

§ 8º - ser vigência mínima de dois anos consecutivos.

latitude

Universidade de Brasília

Registro de Reunião			
Referência/Projeto: Pesquisa Aplicada com Fundamento no Estudo de Necessidades, Análise Informacional, Concepção, Prototipação e Experimentação com Vistas à Inovação Tecnológica dos Processos de Auditoria da PGFN.			
Data: 05/10/2021	Horário: 10:52 horas	Local: Google Meet	Identificação: Ata da reunião
Participantes (Nome/Orgão/Setor):			
Ana Paula Bernardi / Unb Ana Paula Moraes do Vale / Unb Flávio Praciano / Unb Marília Thomaz / Unb Valéria Schultz / Unb Alexey Monteiro /PGFN Alex Aranda /PGFN Thiago Hoerlle / PGFN			

Objetivo
Reunião semanal de acompanhamento do TED (PGFN e UnB):
Abordagens com a equipe/Definições
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentação da análise do PDTI. A análise foi realizada com o objetivo de contextualizar e entender a instituição. Com isso, foi dada continuidade a apresentação da análise do alinhamento do PDTI e o guia SISP. 2. O PDTI não fez referência aos resultados do ano anterior em função da pouca atuação do Comitê Estratégico, além da TI não ter tido novos projetos, com isso o relatório não foi feito. 3. Foi levantada a possibilidade de ser feita uma revisão dos objetivos fundamentais, conforme o Plano de Transformação Digital. No qual, seria levado para a apreciação do conselho uma reflexão sobre o tema, por meio da elaboração de uma proposta. 4. A Unidade passou por uma auditoria que buscou entender se o Comitê Estratégico está estruturado, se a TI está bem representada, se a alta administrativa é participativa e como está sendo estabelecido na PGFN o Plano Digital. No entanto, o plano existente é do Ministério da Economia e CGTI não tem conhecimento desse documento. 5. Foi colocado como proposta a criação de uma oficina que contextualiza as ações do Governo Digital, visto que o Brasil está classificado como o 7º Governo mais digital do mundo.



Registro de Reunião

Referência/Projeto: Pesquisa Aplicada com Fundamento no Estudo de Necessidades, Análise Informacional, Concepção, Prototipação e Experimentação com Vistas à Inovação Tecnológica dos Processos de Auditoria da PGFN.

Data: 26/10/2021	Horário: 10:50 horas 12:50 horas	Local: Google Meet	Identificação: Ata da reunião
---------------------	--	-----------------------	----------------------------------

Participantes (Nome/Orgão/Setor):

Ana Paula Bernardi / Unb
 Ana Paula Moraes do Vale / Unb
 Flávio Praciano / Unb
 Marília Thomaz / Unb
 Valéria Schultz / Unb
 Alexey Monteiro / PGFN
 Alex Aranda / PGFN
Franklin Junior / PGFN

Objetivo

Reunião semanal de acompanhamento do TED (PGFN e UnB):

Abordagens com a equipe/Definições

1. Foi dado continuidade ao processo de análise documental. No qual, foi feita a apresentação da análise do IGG 2021 (Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas) que envolve a PGFN. A análise foi realizada com o objetivo de entender os resultados da instituição e compor o processo de diagnóstico.
2. O TCU realiza levantamentos com o objetivo de conhecer melhor a situação da governança no setor público. A partir de 2017, a avaliação passou a ser realizada pelo Índice de Governança e Gestão (IGG). A verificação do Índice é anual, pública e integra o processo de prestação de contas. O Índice unifica quatro itens de governança (pessoas, TI, contratações e governança pública).
3. No que tange aos resultados da PGFN, a instituição apresentou evolução nos resultados do IGG (2021) em comparação ao de 2018. Enteando, todos os seus componentes estão inferiores à média obtida pelas organizações do mesmo tipo/segmento e da média com todas as organizações participantes, que são um total de 378.
4. Observa-se que o resultado geral da autoavaliação da PGFN apresentou uma evolução na análise comparativa com o ano de 2018. No entanto, ainda existe muito espaço para melhorar o seu desempenho, pois a instituição está em um caminho de evolução. Nesse sentido, deve ser feita a análise detalhada dos questionários para identificar quais são as fragilidades que estão refletindo esse resultado.

Projeto: TED/PGFN	Emissão: 20/05/2020	Arquivo: PGFN Registro de Reunião	Pág. 1/7
-------------------	---------------------	-----------------------------------	----------

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.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.133/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



Registro de Reunião

Referência/Projeto: Pesquisa Aplicada com Fundamento no Estudo de Necessidades, Análise Informacional, Concepção, Prototipação e Experimentação com Vistas à Inovação Tecnológica dos Processos de Auditoria da PGFN.

Data: 23/11/2021	Horário: 11:00 horas 12:19 horas	Local: Google Meet	Identificação: Ata da reunião
---------------------	--	-----------------------	----------------------------------

Participantes (Nome/Orgão/Setor):

Ana Paula Bernardi / Unb
 Ana Paula Moraes do Vale / Unb
 Flávio Praciano / Unb
 Marília Thomaz / Unb
 Valéria Schultz / Unb
 Alexey Monteiro /PGFN
 Alex Aranda /PGFN
 Franklin Junior / PGFN

Objetivo

Reunião semanal de acompanhamento do TED (PGFN e UnB):

Abordagens com a equipe/Definições

1. Foi dado continuidade ao processo de análise documental. No qual, foi feita a apresentação do panorama do fechamento do iGG /PGFN. Assim como, a apresentação do alinhamento estratégico entre o PEI e PDTI da PGFN.
2. Foi feita uma breve análise dos resultados do iGG 2021: a PGFN é uma das 44 organizações da Administração; o resultado do iGG da PGFN evolui de 24% em 2018 para 37% em 2021; o iGOVTI também evoluiu de 37% em 2018 para 48% em seu resultado em 2021.
3. A PGFN está posicionada em 305 lugar no ranking geral do iGG e está na posição 213 no ranking geral do iGOVTI.
4. Dentre as 36 questões do iGOVTI a PGFN teve: 10 questões que foi declarado "adotam maior parte/totalmente", 10 na qual foi declarado que "há decisão/Plano para adotar"; 9 que "adota em menor parte" e 7 que adotam "parcialmente".
5. Entre as subquestões do iGOVTI a organização adota 59 das questões e 43 não são adotadas.
6. Os meses de janeiro e fevereiro são os meses mais tranquilos para realizar a segunda etapa do diagnóstico com a equipe da CGTI. No entanto, deve ser feita a avaliação da agenda dos procuradores, caso a pesquisa seja feita com eles.
7. Utilizar o iGG e o iGOVTI é uma boa estratégia para ser trabalhada com alta administração.



Registro de Reunião

Referência/Projeto: Pesquisa Aplicada com Fundamento no Estudo de Necessidades, Análise Informacional, Concepção, Prototipação e Experimentação com Vistas à Inovação Tecnológica dos Processos de Auditoria da PGFN.

Data: 09/11/2021	Horário: 10:49 horas	Local: Google Meet	Identificação: Ata da reunião
---------------------	-------------------------	-----------------------	----------------------------------

Participantes (Nome/Órgão/Setor):

Ana Paula Morais do Vale / Unb
Flávio Praciano / Unb
Márcia Thomaz / Unb
Valéria Schultz / Unb
Alexey Monteiro / PGFN
Alex Aranda / PGFN
Franklin Junior / PGFN
Thiago Hoerlle / PGFN

Objetivo

Reunião semanal de acompanhamento do TED (PGFN e UnB):

Abordagens com a equipe/Definições

1. Foi dado continuidade ao processo de análise documental. No qual, foi feita a apresentação da composição dos índices do IGG 2021 (Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas) que envolve as 378 organizações participantes.
2. O IGG 2021 teve um total de 378 instituições respondentes, sendo 245 da Administração Indireta, 116 da Administração Direta e 17 Paraestatais. No que tange a Administração indireta, a maior concentração está entre as Autarquias com 148 respondentes. Na Administração Direta, a maior concentração está no Poder Judiciário, seguido do Poder Executivo.
3. Na análise histórica do resultado da PGFN, verifica-se uma evolução na análise comparativa do IGG 2021 versus 2018, no qual a instituição saiu de 24% para 38%. No que tange a parte específica que analisa a iGovTI - Índice de Governança e Gestão de TI, também foi observado uma evolução dos resultados, de 37% para 49%.
4. Observa-se que o resultado geral da autoavaliação da PGFN apresentou uma evolução na análise comparativa com o ano de 2018. No entanto, ainda existe muito espaço para melhorar o seu desempenho, pois a instituição está em um caminho de evolução.
5. O Índice de Governança e Gestão de TI é composto por dois agregadores: Índice de Governança de TI e Índice de Capacidade em Gestão de TI.

Projeto: TED/PGFN	Emissão: 20/05/2020	Arquivo: PGFN Registro de Reunião	Pág. 1/3
-------------------	---------------------	-----------------------------------	----------

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.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.135/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.

Registro de Reunião

Referência/Projeto: Pesquisa Aplicada com Fundamento no Estudo de Necessidades, Análise Informacional, Concepção, Prototipação e Experimentação com Vistas à Inovação Tecnológica dos Processos de Auditoria da PGFN.

Data: 07/12/2021	Horário: 10h45min 12h30min	Local: Google Meet	Identificação: Ata da reunião
----------------------------	---	------------------------------	---

Participantes (Nome/Orgão/Setor):

Ana Paula Bernardi / Unb
 Ana Paula Moraes do Vale / Unb
 Flávio Praciano / Unb
 Marília Thomaz / Unb
 Valéria Schultz / Unb
Franklin Junior / PGFN
 Thiago Hoerle / PGFN
 Gabriel Araujo / Unb
 Georges Amvame / Unb
 Márcio Medeiros / PGFN

Objetivo

Reunião semanal de acompanhamento do TED (PGFN e UnB):

Abordagens com a equipe/Definições

1. Foi realizada a apresentação da oficina de Governança na Administração Pública. A oficina tem por objetivo: gerar conhecimento aos participantes quanto ao histórico e conceitos básicos de governança; identificar o progresso do governo digital e a possível vulnerabilidade de órgãos não aderentes; conhecer e comparar o resultado do iGG e o iGOVTI da PGFN com o de outros órgãos similares; reconhecer importância da governança de TI e o impacto positivo que ela pode oferecer para a organização.
2. A oficina teve o seguinte roteiro: contexto, origem da governança, histórico, conceito, governança corporativa, governança na administração pública, iGG e iGOVTI da PGFN, governança de TI, governo digital, vulnerabilidade de órgão não aderentes.
3. Foi solicitado aos participantes que acessassem o link e respondessem em apenas uma palavra a melhor definição de Governança.
4. Foi apresentado o contexto geral de Governança: "A transição para o capitalismo sustentável será uma das mais complexas revoluções que a nossa espécie já vivenciou. Estamos embarcando em uma revolução cultural global, que tem como epicentro a sustentabilidade. Ela tem a ver com

Projeto: TED/PGFN	Emissão: 20/05/2020	Arquivo: PGFN Registro de Reunião	Pág. 1/3
-------------------	---------------------	-----------------------------------	----------

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.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.136/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.

Registro de Reunião			
Referência/Projeto: Pesquisa Aplicada com Fundamento no Estudo de Necessidades, Análise Informacional, Concepção, Prototipação e Experimentação com Vistas à Inovação Tecnológica dos Processos de Auditoria da PGFN.			
Data: 05/01/2022	Horário: 10:48 horas 12:15 horas	Local: Google Meet	Identificação: Ata da reunião
Participantes (Nome/Órgão/Setor): Ana Paula Bernardi / Unb Ana Paula Moraes do Vale / Unb Flávio Praciano / Unb Marília Thomaz / Unb Alex Aranda /PGFN <u>Franklin Junior</u> / PGFN Thiago Hoerlle/PGFN			

Objetivo
Reunião semanal de acompanhamento do TED (PGFN e UnB):
Abordagens com a equipe/Definições
<ol style="list-style-type: none"> 1. A equipe da PGFN anunciou a saída do Sr. Alexey, que foi transferido para outra organização, quem segue agora com a frente de Governança é Thiago Hoerlle. A reunião de hoje tem por objetivo atualizar e contextualizar o Thiago sobre o que já foi realizado, o que está em andamento e o cronograma do que será executado no segundo trimestre do projeto. 2. Foi apresentado o cronograma com atividades a serem realizadas até o final de fevereiro, enfatizando que o atraso que pode ocorrer é em decorrência da disponibilidade da equipe da CGTI e demais agentes da PGFN que serão selecionados para participar do diagnóstico. 3. Dentre as atividades a serem realizadas neste trimestre, está a construção do diagnóstico, seleção de instrumentos e aplicação deles. 4. Em relação ao perfil da organização, fora da CGTI não há por parte da organização muita preocupação com nível da governança de TI, sendo assim, a equipe da CGTI definiu que a melhor forma de abordar o perfil da organização é de maneira mais geral, sem muita apresentação crítica do ponto em que a organização se encontra atualmente. 5. Em relação ao perfil do respondente, foi solicitado a equipe da PGFN que já pensem em agentes relevantes, estratégicos na organização para responderem a entrevistas estruturadas para o diagnóstico, as orientações constam nos slides que acompanham esta ata.

Projeto: TED/PGFN	Emissão: 05/01/2022	Arquivo: PGFN Registro de Reunião	Pág. 1/2
-------------------	---------------------	-----------------------------------	----------

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.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.137/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



Registro de Reunião			
Referência/Projeto: Pesquisa Aplicada com Fundamento no Estudo de Necessidades, Análise Informacional, Concepção, Prototipação e Experimentação com Vistas à Inovação Tecnológica dos Processos de Auditoria da PGFN.			
Data: 01/02/2022	Horário: horas	Local: Google Meet	Identificação: Ata da reunião
Participantes (Nome/Orgão/Setor): Ana Paula Bernardi / Unb Ana Paula Moraes do Vale / Unb Flávio Praciano / Unb Marília Thomaz / Unb Alex Aranda /PGFN Thiago Hoerlle / PGFN			

Objetivo
Reunião semanal de acompanhamento do TED (PGFN e UnB):
Abordagens com a equipe/Definições
<ol style="list-style-type: none"> 1. A reunião teve por objetivo a aplicação do instrumento I, que analisa o nível de importância, capacidade e execução das atividades elencadas no COBIT 2019, o instrumento foi encaminhado a <u>equipe</u> da PGFN previamente. 2. A equipe da PGFN havia ficado de definir os respondentes para o instrumento II, que <u>analisar</u> o alinhamento entre a TI e o negócio, e apontaram inicialmente a equipe do PGDAL, Dr. Cristiano e Daniel Saboia e os integrantes do Comitê Estratégico de TI (<u>CETIC</u>). 3. Após esclarecimentos sobre as etapas do diagnóstico, ficou definido que o Dr. Cristiano e Daniel Saboia serão respondentes da etapa de entrevistas e suas equipes serão respondentes do instrumento II de alinhamento estratégico. Responderam a entrevista também o Dr. Alexey, que é diretor do <u>Departamento Gestão Corporativa (DGC)</u>, o Dr. André Verri do Gabinete, Dra. Adriana e Dr. Ronaldo Batista. 4. Em relação <u>as questões</u>, foi solicitado que a equipe de TI da PGFN apresentasse quais seriam as questões de interesse para as entrevistas estratégicas, o que eles gostariam de saber sobre a visão dos respondentes em relação ao papel da TI na PGFN, foram definidas as seguintes questões: 1) Qual a sua visão da atuação da TI como suporte a <u>estratégia</u> organizacional? 2) A TI é necessária para a estratégia ou um meio para atingir os resultados estratégicos? 3) Como <u>é TI</u> pode auxiliar a PGFN na construção do Governo Digital? 4) Segurança da Informação (tratamento de dados) x TI 5) responsabilidades, direitos e processo de tomada de decisão. 6) A TI na PGFN ocupa um lugar "correto" na estrutura

Projeto: TED/PGFN	Emissão: 01/02/2022	Arquivo: PGFN Registro de Reunião	Pág.1/2
-------------------	---------------------	-----------------------------------	---------

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.

Fonte: Elaborado pelos Autores

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.138/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



Registro de Reunião			
Referência/Projeto: Pesquisa Aplicada com Fundamento no Estudo de Necessidades, Análise Informacional, Concepção, Prototipação e Experimentação com Vistas à Inovação Tecnológica dos Processos de Auditoria da PGFN.			
Data: 11/02/2022	Horário: 10:00 até 11:40 horas	Local: Google Meet	Identificação: Ata da reunião
Participantes (Nome/Órgão/Setor): Alex Aranda /PGFN Ana Paula Bernardi / Unb Ana Paula Moraes do Vale / Unb Flávio Praciano / Unb Franklin Junior/ PGFN <u>Marília Thomaz</u> / Unb Thiago Hoerlle / PGFN Valéria Schultz/ PGFN			

Objetivo
Reunião semanal de acompanhamento do TED (PGFN e UnB): Abordagens com a equipe/Definições
<ol style="list-style-type: none"> 1. Foi <u>Apresentado</u> o Instrumento II que tem por objetivo analisar o alinhamento estratégico da área de TI com as áreas de negócio da PGFN, a fim de obter a validação por parte da equipe da CGTI, em relação ao método de aplicação e o público-alvo. O Alex Aranda (PGFN), confirmou que o método de aplicação é factível para a realidade da PGFN. 2. O <u>Thiago Hoerlle</u> encaminhou o instrumento atualizado, a equipe de governança da CGTI/PGFN respondeu as questões que haviam ficado <u>pendente</u> na última reunião (01 de fevereiro de 2022). 3. Foi realizada uma revisão das questões e pontos de dúvida junto a equipe da CGTI/PGFN para fins de esclarecimentos e finalização da aplicação do instrumento, foram explicados termos como, por exemplo, o de "partes interessadas". 4. Foram definidas as reuniões nas quais será aplicado o instrumento II para: terça-feira, dia 07 de março, das 10h às 12h, cujo público-alvo será toda a equipe da CGTI; sexta-feira, dia 11 de março, das 10h às 12h, público-alvo serão as equipes de negócio definidas pela equipe da CGTI como sendo os <u>POs</u> e as equipes do Dr. Cristiano e Daniel <u>Saboia</u>. E por último, uma reunião no dia 16 de março, no período da tarde, 14h <u>as 16h</u>, um horário extra, para aqueles que não tiverem disponibilidade nas datas anteriores.

Projeto: TED/PGFN	Emissão: 11/02/2022	Arquivo: PGFN Registro de Reunião	Pág.1/2
-------------------	---------------------	-----------------------------------	---------

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.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.139/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.

Registro de Reunião			
Referência/Projeto: Pesquisa Aplicada com Fundamento no Estudo de Necessidades, Análise Informacional, Concepção, Prototipação e Experimentação com Vistas à Inovação Tecnológica dos Processos de Auditoria da PGFN.			
Data: 22/02/2022	Horário: 10:15 até 11:05 horas	Local: Google Meet	Identificação: Ata da reunião
Participantes (Nome/Órgão/Setor): Alex Aranda /PGFN Ana Paula Bernardi / Unb Flávio Praciano / Unb Georges Daniel Amvame Nze/UnB Marília Thomaz / Unb Thiago Hoerlle / PGFN Valéria Schultz/ PGFN			

Objetivo
Reunião semanal de acompanhamento do TED (PGFN e UnB): Abordagens com a equipe/Definições
<ol style="list-style-type: none"> 1. Foi <u>Apresentado</u> ao professor Georges Daniel o andamento da frente de governança no projeto, relatando as atividades já realizadas e em andamento junto a equipe da CGTI da PGFN. 2. A equipe da CGTI relatou que apresentou a <u>Comitê</u> de TI da PGFN o projeto, e realizaram o convite aos integrantes para que participem da fase de entrevistas estratégicas do diagnóstico de governança de TI. Os integrantes do Comitê apresentaram resistência, e apenas 3 procuradores aceitaram o convite, inicialmente. 3. A equipe da CGTI também informou que alguns procuradores estavam ausentes da reunião, Euclides, Adriana e André, e a equipe acredita que estes aceitariam também o convite para participar das entrevistas, convites serão enviados por e-mail pela CGTI. 4. A equipe da CGTI não conseguiu analisar o Instrumento II de alinhamento entre a TI e o negócio, se comprometeram a analisar e dar um retorno por e-mail. 5. A prof. Ana Paula enfatizou a importância de definir uma data para conclusão do <u>diagnostico</u>, a equipe da CGTI concordou que até o final de março, conseguimos alinhar as agendas de maneira que as atividades possam ser finalizadas. 6. Ficou confirmado para aplicação do Instrumento II <u>os dias</u> 08, 11 e 16 de março.

Ações/Pendências

Projeto: TED/PGFN	Emissão: 22/02/2022	Arquivo: PGFN Registro de Reunião	Pág.1/2
-------------------	---------------------	-----------------------------------	---------

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.

APÊNDICE II – CURRÍCULO DOS ENTREVISTADOS –

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.140/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.

PERCEPÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO DA PGFN

Entrevista 01: 08 de março, as 10h

Entrevistado: Dr. Euclides Sigoli Junior – Procurador-Regional da Fazenda Nacional na
1ª Região (Brasília – DF)

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.141/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.

Formação:

- 2021: **Mestrando em Administração Pública e Governo**; Fundação Getúlio Vargas (FGV)
- 2014 -2015: **Especialização em Pós-Graduação em Administração Pública - CI-PAD**. (Carga Horária: 432h). Fundação Getúlio Vargas - Brasília, FGV-DF, Brasil. Título: Alternativas para melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho, com baixo dispêndio financeiro, nas projeções descentralizadas da Procuradoria da Fazenda Nacional. Orientador: Ana Paula Cortat Zambrotti Gomes.
- 2006 – 2007 **Especialização em Especialização Lato Sensu em Direito Público**. (Carga Horária: 524h). Escola Paulista de Direito, EPD, Brasil. Título: Pregão Eletrônico. Orientador: Vera Lucia Gebrin.
- 1998-2002 **Graduação em Direito**. Universidade de São Paulo, USP, Brasil. Orientador: Maria Sylvia Zanella Di Pietro.

Experiência profissional:

- **Procurador-Regional da Fazenda Nacional** – Tempo integral
- **Procurador da Fazenda Nacional na Corregedoria da AGU**. Advocacia-Geral da União (AGU) fev. de 2018 - fev. de 2021 · (3 anos 1 mês).
- **Subprocurador-Chefe da PFN-GO**. - Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN). jan. de 2012 - mais de 2016 · (4 anos 5 meses).
- **Procurador da Fazenda Nacional** - Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN). maio de 2007 - Dez de 2008 · (1 ano 8 meses)
- **Advogado** – Caixa Econômica Federal. Mai de 2005 – maio de 2007 (2 anos e 1 mês).

Entrevista 02: 14 de março, as 10h

Entrevistado: Dr. Alexandre de Andrade Freire. – Procurador-Regional da Fazenda Nacional (Brasília – DF)

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.142/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.

Formação:

Possui graduação em Direito pela Universidade Católica de Pernambuco (2011). Atualmente é Procurador da Fazenda Nacional da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. Tem experiência na área de Direito, com ênfase em Direito Público. (Texto gerado automaticamente pela aplicação CVLattes)

Formação:

- 2019 - Mestrado em andamento em Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas, FGV, Brasil. Orientador: . 2007 - 2011 Graduação em Direito. Universidade Católica de Pernambuco, UNICAP, Brasil. Título: Desaposentação: desnecessidade da restituição de valores. Orientador: Juliana Teixeira Esteves.
- 2007 - 2011 - Graduação em Direito. Universidade Católica de Pernambuco, UNICAP, Brasil. Título: Desaposentação: desnecessidade da restituição de valores. Orientador: Juliana Teixeira Esteves.

Experiência profissional:

- 2013 - Atual - Vínculo: Servidor Público, Enquadramento Funcional: Procurador da Fazenda Nacional

APÊNDICE III – LISTA DE PARTICIPANTES DO INSTRUMENTO DE ALINHAMENTO ENTRE A TI E ÁREA DE NEGÓCIO, APLICADO PARA OS DOIS GRUPOS: CGTI/PGFN E ÁREA DE NEGÓCIO/PGFN

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.143/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.

GRUPO 01: 15 março 2022 às 10h

Alex Aranda - CGTI ASSESSORIA – CGTI

Claudia Pudell Kuhnen - PFN PR (Curitiba)

Milena Turra - CGTI PGFN - SERAP DIDAU PR PFN

Lúcia Hitomi Takakura - PGFN PFN Paraná

Luiz Ricardo Machado - SERDC/ PFN-PR1

Elinis Costa Portela - CGTI CENTRALIT - PGFN

Franklin Maciel Tôrres Júnior - CGTI - PGFN

Hugo Barbosa Teixeira - CGTI – PGFN

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.144/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



Priscila Siqueira - DIDAF-COGEF/DF - CGTI SISTEMAS SERPRO

Ricardo Heluy - CGTI – PGFN -CGTI APOIO ADMINISTRATIVO

Rodrigo Parente - CGTI/PGFN

Silvia Vieira - CGTI - PGFN

Viviane Hiromi S. Furukawa - PFN/SC

Luiz Costa

COGEP DIDAF

SERAP DIDAU PR PFN

CGTI SISTEMAS SERPRO

SERAP DIDAU PR PFN

COGEP DIDAF

GRUPO 02: 16 março 2022 às 14h

APOIO.SC.JOINVILLE.PSFN PGFN14:03

Boa tarde a todos!

Thiago Hoerlle14:10

Thiago Hoerlle - CGTI

CGTI PGFN - Rodrigo Parente14:10

Rodrigo Parente - CGTI/PGFN

Claudinei Santana14:10

Claudinei Santana - PGFN/CGTI

Alex Prezzi14:10

Alex Prezzi

APOIO.SC.JOINVILLE.PSFN PGFN14:10

Vanessa - PSFN/Joinville

Viviane Hiromi Sampaio Furukawa14:10

Viviane PSFN/Chapecó/SC

Você14:22

<https://forms.gle/kWqmifQb7njeb6Yj9>

área de negócio

<https://forms.gle/MrP3y8mL6NQVLQVS7>

área de ti

GRUPO 03: 17 março 2022 às 10h

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.145/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.

Fernando Sousa10:28

Fernando Maciel Lima e Sousa - CGTI (Equipe de Sistemas)

Thiago Hoerlle10:28

Thiago Hoerlle - Governança-CGTI

Noely Auffinger10:28

Noely Guimarães Auffinger - PFN-PR

Maria Leal10:28

Regina Leal - CGTI - DGS - Divisão de Sistemas

CGTI PGFN - Rodrigo Parente10:28

Rodrigo Parente - CGTI/PGFN

Leandro Veloso Rodrigues10:28

Leandro Veloso Rodrigues - COGEP

Thiago Costa10:28

Thiago Batista da Costa - PSFN Caxias do Sul

Hiago Kanashiro10:29

Hiago Kanashiro - Infraestrutura e Suporte - CGTI

CGTI GESTAO - Julio Sergio Fernandes Alves10:30

Julio Sérgio Fernandes Alves - CGTI-Substituto/PGFN.

Você10:30

<https://forms.gle/MrP3y8mL6NQVLQVS7> link da area de TI

CGTI ALGAR - Emerson de Almeida Villela10:30

Emerson de Almeida Villela - CGTI

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.146/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



APÊNDICE VI– AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE E EXECUÇÃO BASEADO DAS ATIVIDADES DE GOVERNANÇA DO COBIT 2019

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.147/180
---------------	------------------------	---	-------------

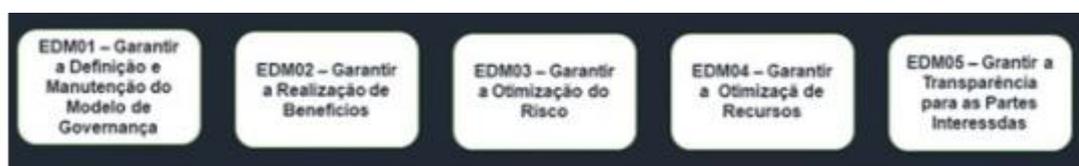
Confidencial.

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.

O instrumento de Avaliação da Capacidade e Execução baseado nas atividades do COBIT 2019 tem por objetivo avaliar os níveis de Capacidade e Execução da equipe da Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI) da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) para realização das atividades elencadas no COBIT 2019 referentes aos processos de Governança descritos no Framework. O instrumento e seus resultados irão compor o Diagnóstico de Governança de Tecnologia da Informação da organização, junto a outros instrumentos.

O COBIT® é uma estrutura para Governança e Gestão da informação e tecnologia organizacional, dirigida a todas as organizações. O Framework é amplamente utilizado por órgãos da Administração Pública Federal (APF).

Figura 1 - EDMs COBIT 2019



Fonte: COBIT 2019

O COBIT 2019 estabelece 40 objetivos de Governança e Gestão da Informação e Tecnologia e organiza os objetivos em 5 domínios. O domínio Avaliar, Dirigir e Monitorar (EDM - Evaluate, Direct, and Monitor) agrupa os objetivos de governança. O Quadro 1

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.148/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



apresenta as referências e o propósito de cada um dos domínios.

NI - Nível de Importância: Quão importante a equipe considera a atividade para o alcance dos objetivos da organização.

Orientação:

- 1) O Nível de Importância deve seguir a escala de 1 a 5.
- 2) Cada EDM deve receber uma numeração específica dentro da escala de 1 a 5, ou seja, não pode ser atribuída uma mesma numeração para duas EDM's. **Leve em consideração um critério de priorização para a classificação das EDM's.**

Nível de Importância das EDM's

Quadro 1 - EDMs COBIT 2019

Referência	Nome	Propósito
EDM01	Implantar e manter humana estrutura de governança	Fornecer uma abordagem de governança corporativa consistente, integrada e alinhada. Decisões relacionadas à TI devem ser adotadas em consonância com as metas e os objetivos do negócio para que o valor desejado seja alcançado. Para tanto, deve ser garantido que os processos relacionados à I&T sejam supervisionados de forma efetiva e transparente; que os requisitos legais, contratuais e regulatórios sejam observados; e que os requisitos de governança para os membros do conselho sejam atendidos.
EDM02	Assegurar a entrega de benefícios	Garantir o melhor valor das iniciativas, serviços e ativos habilitados por TI; entrega econômica de soluções e serviços. Assegurar uma imagem confiável e precisa dos custos e prováveis benefícios para que as necessidades dos negócios sejam suportados de forma efetiva e eficiente.
EDM03	Otimização de riscos garantida	Garantir que o risco corporativo relacionado à TI não exceda o apetite e a tolerância a risco da organização. O impacto do risco de I&T para o valor da organização é identificado e gerenciado, e o potencial de falhas de conformidade é minimizado.



EDM04	Otimização de recursos garantida	Garantir que as necessidades de recursos da organização sejam atendidas da maneira ideal, que os custos de TI sejam otimizados e que haja um aumento da probabilidade de realização de benefícios e prontidão para mudanças futuras.
EDM05	Engajamento garantido das partes interessadas	Garantir que a medição e o reporte do desempenho e a conformidade de TI sejam transparentes com as partes interessadas, com comunicação eficaz e tempestiva, a partir de base de relatórios consistentes, objetivando a melhoria de desempenho por meio da identificação de oportunidades para aprimoramento. Confirmar se os objetivos de TI estão definidas em consonância com as estratégias da organização.

Fonte: Cartilha COBIT 2019

Objetivo de Governança de TIC	Processo	Atividades	NE - Nível de Execução (Escala: 0 a 5)	NCA - Nível de Capacidade Atual (Escala: 0 a 5)	NCD - Nível de Capacidade Desejável (Escala: 0 a 5)
EDM01 – Garantir a Definição e manutenção da estrutura de governança	EDM01.01 Avalie o sistema de governança.	1. Analisar e identificar os fatores ambientais internos e externos (obrigações legais, regulamentares e contratuais) e tendências no ambiente de negócios que podem influenciar o desenho da governança.	1	2	3
		2. Determinar a importância da TI e seu papel com relação ao negócio.	2	2	4
		3. Considerar os regulamentos externos, leis e obrigações contratuais e determinar como eles devem ser aplicados dentro do governança de TI da organização.	2	3	3
		4. Determinar as implicações do ambiente geral de controle da empresa com relação a TI.	NSR - Não Sei Responder	NSR - Não Sei Responder	NSR - Não Sei Responder
		5. Alinhar o uso ético no processamento da informação e seus impactos na sociedade, no meio ambiente natural e interno e externo com os interesses das partes interessadas (direção, metas e objetivos da empresa).	1	1	4
		6. Articular princípios que orientarão o desenho da governança e a tomada de decisões de TI.	3	3	5
		7. Determinar o modelo ideal de tomada de decisão para TI.	0	3	4

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.151/180
---------------	---------------------	---	-------------

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.

	8. Determinar os níveis apropriados de delegação de autoridade, incluindo regras de limite, para decisões de TI.	3	3	4
EDM01.02 - Direcionar o sistema de governança	1. Comunicar os princípios de governança de TI e concordar com a gestão executiva sobre a forma de estabelecer liderança comprometida.	1	1	4
	2. Estabelecer e delegar às estruturas de governança, processos, princípios e práticas relacionadas com um projeto acordado.	1	1	3
	3. Estabelecer um conselho de governança de TI (ou equivalente). Este conselho deve assegurar que a governança da informação e tecnologia, como parte da governança corporativa, seja tratada de forma adequada; aconselhar sobre a direção estratégica; e determinar a priorização de programas de investimento habilitados para TI alinhados com a estratégia e prioridades de negócios da empresa.	3	3	3
	4. Alocar responsabilidade, autoridade e contribuições nas decisões de TI em linha com os princípios e desenho de governança, modelos de tomada de decisão e delegação.	1	2	3
	5. Garantir que os mecanismos de comunicação e relatório forneçam aos responsáveis pela supervisão e tomada de decisão informações apropriadas.	1	3	4
	6. Instruir à equipe sobre as diretrizes relevantes para o comportamento ético e profissional. Garantir que as consequências da não conformidades sejam conhecidas e aplicadas.	3	3	3
	7. Direcionar o estabelecimento de um sistema de recompensa para promover a mudança cultural desejável.	0	0	1

	EDM01.03 - Monitorar o sistema de governança	1. Avaliar a eficácia e o desempenho das partes interessadas com responsabilidade delegada e autoridade para governança de TI da organização.	NSR - Não Sei Responder	NSR - Não Sei Responder	NSR - Não Sei Responder
		2. Avaliar periodicamente se os mecanismos de governança de TI (estruturas, princípios, processos, etc.) são estabelecidos e estão operando de forma eficaz.	1	2	4
		3. Avaliar a eficácia do desenho de governança e identifique ações para retificar quaisquer desvios encontrados.	2	2	4
		4. Manter a supervisão à medida que a TI satisfaz as obrigações (regulamentares, legislativas, de direito comum, contratual), das políticas internas e diretrizes profissionais.	2	3	4
		5. Supervisionar a eficácia e a conformidade dos sistemas de controle da empresa.	1	2	4
		6. Monitorar os mecanismos regulares e de rotina para garantir que o uso de TI esteja em conformidade com as obrigações relevantes das normas e diretrizes (regulamentares, legislação, contratual).	2	3	4
EDM02 – Garantir a realização de benefícios	EDM02.01 Estabeleça a combinação de investimento alvo.	1. Criar e manter carteiras de programas de investimento habilitados para TI, serviços de TI e ativos de TI, que formam a base para o orçamento de TI atual e suporte aos planos táticos e estratégicos de TI.	3	4	4
		2. Obter um entendimento comum entre a TI e as outras funções de negócios sobre as oportunidades potenciais para que a TI possa contribuir com a estratégia empresarial.	3	4	5

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.153/180
---------------	---------------------	---	-------------

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.

	3. Identificar as amplas categorias de sistemas de informação, aplicativos, dados, serviços de TI, infraestrutura, ativos de TI, recursos, habilidades, práticas, controles e relacionamentos necessários para apoiar a estratégia da empresa.	3	4	4
	4. Acordar os objetivos de TI, levando em consideração as inter-relações entre a estratégia da empresa e os serviços de TI, ativos e outros recursos. Identifique e aproveite as sinergias que podem ser alcançadas.	2	4	4
	5. Definir uma combinação de investimentos que alcance o equilíbrio entre várias dimensões, incluindo um equilíbrio apropriado de retornos de curtos a longo prazo, de benefícios (financeiros e não financeiros) e investimentos de alto e baixo risco.	2	4	5
EDM02.02 Avalie a otimização de valor.	1. Compreender os requisitos das partes interessadas; questões estratégicas de TI, como dependência de TI; e conhecimentos e capacidades de tecnologia em relação à importância real e potencial de TI para a estratégia da empresa.	2	3	4
	2. Compreender os principais e elementos de governança que são necessários para a entrega confiável, segura e econômica de valor ideal do uso de serviços, ativos, recursos de TI existentes e novos.	3	4	5
	3. Compreender e discutir regularmente as oportunidades que podem surgir para a empresa a partir das mudanças possibilitadas pelas tecnologias atuais (novas ou emergentes) e otimizar o valor criado a partir dessas oportunidades.	2	3	4
	4. Compreender o que constitui valor para a empresa e considerar o quão bem isso é comunicado, compreendido e aplicado em todos os processos da empresa.	2	3	4
	5. Avaliar a eficácia com que a empresa e as estratégias de TI foram integradas e alinhadas dentro da organização e com os objetivos da empresa para a entrega de valor.	1	3	5

	6. Compreender e considerar a eficácia das funções, das responsabilidades dos órgãos de decisão para garantir a criação de valor a partir de investimentos, serviços e ativos habilitados para TI.	2	3	3
	7. Considerar o quão bem a gestão de investimentos, serviços e ativos habilitados para TI se alinham com a gestão de valor empresarial e práticas de gestão financeira.	1	2	3
	8. Avaliar o portfólio de investimentos, serviços e ativos para alinhar com os objetivos estratégicos da empresa; valor da empresa, tanto financeiro quanto não financeiro; risco de entrega e risco de benefícios; alinhamento de processos de negócios; eficácia em termos de usabilidade, disponibilidade e capacidade de resposta; e eficiência em termos de custo, redundância e saúde técnica.	1	3	4
EDM02.03 Otimização de Valor di- reto.	1. Definir e comunicar o portfólio e os tipos de investimento, categorias, critérios e pesos relativos aos critérios para permitir pontuações de valor relativo geral.	3	4	4
	2. Definir requisitos para etapas e outras análises quanto à significância do investimento para a empresa e risco associado, cronogramas de programas, planos de financiamento, entrega de recursos, benefícios essenciais e contribuição contínua de valor.	2	3	4
	3. Direcionar a administração para considerar potenciais usos inovadores de TI que permitam à empresa responder a novas oportunidades ou desafios, empreender novos negócios, aumentar a competitividade ou melhorar processos.	3	3	4
	4. Direcionar quaisquer mudanças necessárias na atribuição de responsabilidades para a execução da carteira de investimentos e entrega de valor a partir de processos e serviços de negócios.	2	3	4
	5. Direcionar todas as mudanças necessárias para o portfólio de investimentos e serviços para realinhar a empresa quanto aos objetivos atuais, esperados ou restrições.	2	2	3
	6. Recomendar a consideração de potenciais inovações, mudanças organizacionais ou melhorias operacionais que	2	3	3

		podem conduzir maior valor para a empresa a partir de iniciativas habilitadas para TI.			
		7. Definir e comunicar metas de entrega de valor de nível organizacional e medidas de resultados para permitir o monitoramento eficaz.	3	4	5
	EDM02.04 Monitorar a otimização de valor.	1. Definir um conjunto equilibrado de objetivos de desempenho, métricas, metas e benchmarks. As métricas devem abranger medidas de atividade e resultado, incluindo indicadores de avanço e atraso para resultados, bem como um equilíbrio apropriado de medidas financeiras e não financeiras. Revise e chegue a um acordo sobre eles com TI e outras funções de negócios e outras partes interessadas relevantes.	3	4	5
		2. Coletar dados relevantes, oportunos, completos, confiáveis e precisos para relatar o progresso da entrega de valor em relação às metas. Obter uma visão geral sucinta, de alto nível e abrangente do desempenho de portfólio, programa e TI (capacidades técnicas e operacionais) que apóia a tomada de decisão. Certificar que os resultados esperados estão sendo alcançados.	1	3	4
		3. Obter relatórios regulares e relevantes de portfólio, programas e relatórios de desempenho de TI (tecnológico e funcional). Revise o progresso da organização em direção às metas identificadas, as entregas obtidas, as metas de desempenho atingidas, os riscos mitigados e se os objetivos planejados foram alcançados.	1	3	4
		4. Após a revisão dos relatórios, certificar que as ações corretivas de gerenciamento sejam apropriadas, iniciadas e controladas.	1	3	4
		5. Após a revisão dos relatórios, tomar as medidas de gerenciamento apropriadas, conforme necessário, para garantir que o valor seja otimizado.	1	3	4
EDM03 - Otimização de Risco Garantido	EDM03.01 Avalie a gestão de riscos.	1. Compreender a organização e seu contexto relacionado ao risco de TI.	3	3	4

	2. Determinar o apetite de risco da organização, ou seja, o nível de risco relacionado a TI que a empresa está disposta a assumir em sua busca pelos seus objetivos.	2	3	4
	3. Determinar os níveis de tolerância ao risco em relação ao apetite a risco, ou seja, desvios temporariamente aceitáveis do apetite ao risco.	1	2	4
	4. Determinar a extensão do alinhamento da estratégia de riscos de TI com a estratégia de riscos da empresa e garantir que o apetite de riscos esteja abaixo da capacidade de riscos da organização.	1	2	3
	5. Avaliar proativamente os fatores de riscos de TI antes das decisões estratégicas da organização e garantir que as considerações de riscos façam parte do processo estratégico de decisão da empresa.	1	2	3
	6. Avaliar as atividades de gestão de riscos para garantir o alinhamento com a capacidade de perdas da empresa, relacionadas a TI e liderança.	1	2	3
	7. Atrair e manter as habilidades e o pessoal necessários para a Gestão de Riscos de TI	1	1	3
EDM03.02 Gerenciamento de risco direto.	1. Direcionar a tradução e integração da estratégia de riscos de TI nas práticas de gestão de riscos e atividades operacionais.	1	2	3
	2. Direcionar o desenvolvimento de planos de comunicação de riscos (cobrindo todos os níveis da empresa).	1	2	3
	3. Implementar diretamente os mecanismos apropriados para responder rapidamente aos riscos e relatar imediatamente aos níveis apropriados de gestão, apoiados por princípios acordados de escalonamento (o que relatar, quando, onde e como).	2	2	4

		4. Instruir que os riscos, oportunidades, problemas e preocupações podem ser identificados e relatados por qualquer pessoa à parte apropriada. O risco deve ser gerenciado de acordo com as políticas e os procedimentos publicados e escalados para os tomadores de decisão.	1	2	3
		5. Identificar os principais objetivos e métricas dos processos de gestão e governança de risco a serem monitorados. Aprovar as abordagens, métodos, técnicas e processos para capturar e relatar as informações de medição.	1	2	3
	EDM03.03 Monitore o gerenciamento de riscos.	1. Relatar quaisquer questões de gerenciamento de risco ao conselho ou comitê executivo.	2	2	3
		2. Monitorar até que ponto o perfil de risco é gerenciado dentro do apetite de risco da empresa e limites de tolerância.	1	2	3
		3. Monitorar as principais metas e métricas de governança de risco e processos de gerenciamento em relação às metas, analisar as causas de quaisquer desvios e inicie ações corretivas para tratar das causas subjacentes.	2	2	3
		4. Permitir a revisão das principais partes interessadas do progresso da empresa em direção às metas identificadas.	2	2	3
EDM04 - Garantir a Otimização de Recursos	EDM04.01 Avalie o gerenciamento de recursos.	1. Partindo das estratégias atuais e futuras, examinar as opções potenciais para fornecer recursos relacionados a TI (tecnologia, recursos financeiros e humanos) e desenvolver capacidades para atender às necessidades atuais e futuras (incluindo opções de sourcing).	4	4	5
		2. Definir os princípios chave para a alocação, capacidade e gestão de recursos para que a TI possa atender às necessidades da empresa de acordo com as prioridades acordadas e restrições orçamentárias. (Por exemplo.: defina as opções de sourcing preferidas para certos serviços e limites financeiros por opção de fornecimento.)	4	4	5

	3. Revisar e aprovar o plano de recursos e as estratégias de arquitetura empresarial para agregar valor e mitigar riscos com o recursos alocados.	4	4	4
	4. Compreender os requisitos para alinhar a gestão de recursos de TI com o planejamento de recursos humanos e financeiros da empresa (RH).	5	5	5
	5. Definir princípios para o gerenciamento e controle da arquitetura empresarial.	5	5	5
EDM04.02 Gerenciamento direto de recursos.	1. Atribuir responsabilidades para executar o gerenciamento de recursos.	5	5	5
	2. Estabelecer princípios relacionados à proteção de recursos.	5	5	5
	3. Comunicar e orientar a adoção das estratégias de gestão de recursos, princípios, plano de recursos acordados e estratégias de arquitetura empresarial.	5	5	5
	4. Alinhar o gerenciamento de recursos com o planejamento financeiro e de RH da empresa.	5	5	5
	5. Definir os principais objetivos, medidas e métricas para o gerenciamento de recursos.	5	5	5
EDM04.03 Monitore o	1. Monitorar a alocação e otimização de recursos de acordo com os objetivos e prioridades da empresa, usando métricas e metas acordadas.	3	3	4

	gerenciamento de recursos.	2. Monitorar as estratégias de sourcing relacionadas a TI, arquitetura da estratégia empresarial e capacidades de recursos relacionados ao negócio e a TI, para garantir que as necessidades e objetivos, atuais e futuros, da empresa possam ser atendidos.	3	3	4
		3. Monitorar o desempenho dos recursos em relação as metas, analisar as causas dos desvios e iniciar as ações corretivas para resolver as causas subjacentes.	3	3	4
EDM05 – Garantir a engajamento das partes interessadas	EDM05.01 Avaliar o engajamento das partes interessadas e os requisitos de relatórios.	1. Identificar todas as partes interessadas relevantes, dentro e fora da empresa. Partes interessadas do grupo em categorias de partes interessadas com requisitos semelhantes.	4	4	4
		2. Examinar e fazer julgamentos sobre os requisitos de relatórios obrigatórios atuais e futuros relativos ao uso de TI dentro da empresa (regulamentação, legislação, direito comum, contratual), incluindo extensão e frequência.	5	5	5
		3. Examinar e fazer julgamento sobre os requisitos de comunicação e relatórios (atuais e futuros) para outras partes interessadas em relação ao uso de TI dentro da empresa, incluindo o nível necessário de envolvimento / consulta e extensão de comunicação / nível de detalhe e condições.	4	4	4
		4. Manter os princípios de comunicação com as partes interessadas, externas e internas, incluindo formatos e canais de comunicação para aceitação e aprovação dos relatórios pelas partes interessadas.	5	5	5
	EDM05.02 Envolvimento, comunicação e relatórios das partes interessadas.	1. Direcionar o estabelecimento da estratégia de consulta e comunicação para stakeholders (externos e internos).	5	5	5
		2. Direcionar a implementação de mecanismos para garantir que as informações atendam a todos os critérios dos relatórios de requisitos obrigatórios de TI.	4	4	5

	3. Estabelecer mecanismos para validação e aprovação de relatórios obrigatórios.	5	5	5
	4. Estabelecer mecanismos de encaminhamento de relatórios.	5	5	5
EDM05.03 Monitore o engajamento das partes interessadas	1. Avaliar periodicamente a eficácia dos mecanismos para garantir a precisão e a confiabilidade dos relatórios obrigatórios.	3	3	5
	2. Avaliar periodicamente a eficácia dos mecanismos e resultados do envolvimento e comunicação com stakeholders (externos e internos).	1	2	3
	3. Determinar se os requisitos das diferentes partes interessadas são atendidos e avaliar os níveis de engajamento das partes interessadas.	2	2	2



APÊNDICE V – INSTRUMENTO DE ALINHAMENTO ENTRE A TI E ÁREA DE NEGÓCIO, APLICADO PARA OS DOIS GRUPOS: CGTI/PGFN E ÁREA DE NEGÓCIO/PGFN

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.162/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



CONTEXTUALIZAÇÃO

O presente instrumento compõe uma das etapas do Diagnóstico da Governança de Tecnologia da Informação (TI) da Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI) da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN). O Diagnóstico, na sua completude, detalhará a situação atual da governança de TI no referido órgão público. Este instrumento, contribuirá para a análise de como se encontra o alinhamento estratégico entre TI e a área de negócio da PGFN.

Segundo Luftman (2000), o alinhamento entre negócios e TI refere-se à aplicação da Tecnologia da Informação (TI) de forma **adequada e oportuna**, em **harmonia com as estratégias e objetivos da organização**. O autor desenvolveu uma abordagem para avaliação da maturidade no alinhamento de negócios com a TI nas organizações, baseada em 6 critérios que estão descritos na (LUFTMAN, 2000, 2004, 2017). O questionário a seguir baseia-se num conjunto de questões propostas pelos autores e devidamente testadas na perspectiva estatística com adaptação para o contexto da administração pública federal brasileira.

A sua contribuição é extremamente importante para que possamos recolher insumos que viabilizem a melhoria da efetividade das ações entre as áreas e aprimorar a entrega de valor para o setor público. Desde já, muito obrigada!

OPERACIONALIZAÇÃO DO INSTRUMENTO

1. PERFIL DO RESPONDENTE:

Essa dimensão terá o propósito de coletar as informações demográficas dos respondentes para que seja feita a identificação do perfil e posteriormente o cruzamento com as demais dimensões. Essa etapa terá como base a identificação:

- A. *Delimitação da faixa etária dos respondentes;*
- B. *Proporção de cada sexo atuante na área de TI e negócio;*
- C. *Média do tempo de serviço dos respondentes;*
- D. *Área de atuação.*

2. ALINHAMENTO ENTRE TI E A ÁREA DE NEGÓCIO

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.163/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



Objetivo: Identificar como a TI se harmoniza com as estratégias, objetivos e necessidades da área de negócio.

Público-Alvo: A delimitação do público-alvo está pautada na estrutura organizacional da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional.

- **PGDAU:** equipes de coordenadores do Dr. Cristiano e Daniel Saboia.
- **POS:** equipe com aproximadamente 22 pessoas.

Base Teórica: Luftman (2000,2004, 2017)

Período de aplicação: março/2022

Encontros: Estima-se realizar um total de 3 reuniões para a aplicação do instrumento, previamente definidas para os dias 15 e 17 no período da manhã (10h-12h), e dia 16 de março, no período da tarde (14h-16h).

Meio de aplicação: Formulário on-line através de links.

INSTRUMENTO APLICADO PARA ÁREA DE NEGÓCIOS

Em cada questão abordada, escolha uma única resposta que represente sua opinião ou conhecimento a respeito do assunto abordado.

Link de acesso para área negócio - Formulário de **31 questões**: <https://forms.gle/kWqmi-fQb7njeb6Yj9>

1. DESCRIÇÃO DO RESPONDENTE

DADOS PESSOAIS	
Nome:	
E-mail:	<hr/> <hr/>
Gênero:	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Idade (marque apenas uma opção):	<input type="checkbox"/> Até 21 anos <input type="checkbox"/> entre 41 e 50 anos <input type="checkbox"/> entre 51 e 60 anos <input type="checkbox"/> mais de 61 anos <input type="checkbox"/> entre 22 e 30 anos <input type="checkbox"/> entre 31 e 40 anos



<p>Vínculo funcional (marque todas que se aplique):</p>	<table border="0"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Procurador-Geral</td> <td><input type="checkbox"/> Procurador da Fazenda Nacional</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Subprocurador-Geral</td> <td><input type="checkbox"/> Analista de TI</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Secretário- Executivo</td> <td><input type="checkbox"/> Gerente de Projetos</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Procurador-Geral Adjunto</td> <td><input type="checkbox"/> Técnico em TI</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Coordenador-Geral</td> <td><input type="checkbox"/> Desenvolvedor</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Coordenador</td> <td><input type="checkbox"/> Especialista em Redes</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Chefe de Divisão</td> <td><input type="checkbox"/> Especialista em Infraestrutura</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Diretor</td> <td><input type="checkbox"/> Terceirizado</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Chefe de Assessoria Especial</td> <td><input type="checkbox"/> Servidor</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Procurador -Regional</td> <td><input type="checkbox"/> Analista de Sistema</td> </tr> </table> <p>Outros: <input type="checkbox"/> _____</p>	<input type="checkbox"/> Procurador-Geral	<input type="checkbox"/> Procurador da Fazenda Nacional	<input type="checkbox"/> Subprocurador-Geral	<input type="checkbox"/> Analista de TI	<input type="checkbox"/> Secretário- Executivo	<input type="checkbox"/> Gerente de Projetos	<input type="checkbox"/> Procurador-Geral Adjunto	<input type="checkbox"/> Técnico em TI	<input type="checkbox"/> Coordenador-Geral	<input type="checkbox"/> Desenvolvedor	<input type="checkbox"/> Coordenador	<input type="checkbox"/> Especialista em Redes	<input type="checkbox"/> Chefe de Divisão	<input type="checkbox"/> Especialista em Infraestrutura	<input type="checkbox"/> Diretor	<input type="checkbox"/> Terceirizado	<input type="checkbox"/> Chefe de Assessoria Especial	<input type="checkbox"/> Servidor	<input type="checkbox"/> Procurador -Regional	<input type="checkbox"/> Analista de Sistema
<input type="checkbox"/> Procurador-Geral	<input type="checkbox"/> Procurador da Fazenda Nacional																				
<input type="checkbox"/> Subprocurador-Geral	<input type="checkbox"/> Analista de TI																				
<input type="checkbox"/> Secretário- Executivo	<input type="checkbox"/> Gerente de Projetos																				
<input type="checkbox"/> Procurador-Geral Adjunto	<input type="checkbox"/> Técnico em TI																				
<input type="checkbox"/> Coordenador-Geral	<input type="checkbox"/> Desenvolvedor																				
<input type="checkbox"/> Coordenador	<input type="checkbox"/> Especialista em Redes																				
<input type="checkbox"/> Chefe de Divisão	<input type="checkbox"/> Especialista em Infraestrutura																				
<input type="checkbox"/> Diretor	<input type="checkbox"/> Terceirizado																				
<input type="checkbox"/> Chefe de Assessoria Especial	<input type="checkbox"/> Servidor																				
<input type="checkbox"/> Procurador -Regional	<input type="checkbox"/> Analista de Sistema																				
<p>Área de atuação</p>	<table border="0"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Negócio</td> <td><input type="checkbox"/> Tecnologia da Informação</td> </tr> </table> <p>Outros: <input type="checkbox"/> _____</p>	<input type="checkbox"/> Negócio	<input type="checkbox"/> Tecnologia da Informação																		
<input type="checkbox"/> Negócio	<input type="checkbox"/> Tecnologia da Informação																				
<p>Tempo de trabalho na PGFN (marque apenas uma opção):</p>	<table border="0"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Até 1 anos</td> <td><input type="checkbox"/> de 2 a 4 anos</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> de 5 a 7 anos</td> <td><input type="checkbox"/> de 8 a 10 anos</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos</td> <td><input type="checkbox"/> Mais de 15 anos</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> Até 1 anos	<input type="checkbox"/> de 2 a 4 anos	<input type="checkbox"/> de 5 a 7 anos	<input type="checkbox"/> de 8 a 10 anos	<input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 15 anos														
<input type="checkbox"/> Até 1 anos	<input type="checkbox"/> de 2 a 4 anos																				
<input type="checkbox"/> de 5 a 7 anos	<input type="checkbox"/> de 8 a 10 anos																				
<input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 15 anos																				

2. ALINHAMENTO ENTRE TI E A ÁREA DE NEGÓCIO

COMUNICAÇÃO ENTRE NEGÓCIO E ÁREA DE TI

<p>1. Em sua organização, qual o nível de entendimento da área ou equipe de TI em relação ao conhecimento das necessidades e dos processos de negócio?</p>
<p>Os chefes de divisão conhecem pouco ou nada sobre as necessidades e os processos finalísticos (de negócio) de sua organização.</p>
<p>A área ou equipe de TI tem um entendimento limitado sobre as necessidades e os processos finalísticos (de negócio) de sua organização.</p>
<p>Os chefes de divisão entendem as necessidades e conhecem os processos finalísticos (de negócio) de sua organização.</p>
<p>A área ou equipe de TI entende as necessidades e conhece os processos de negócio de sua organização.</p>
<p>A área ou equipe de TI tem pleno entendimento das necessidades e domina os processos finalísticos (de negócio) de sua organização.</p>
<p>2. Em sua organização, qual o nível de entendimento da sua área (que é uma área de negócio) em relação aos processos, ferramentas e técnicas das TI?</p>
<p>A área de negócio conhece pouco ou nada sobre os processos, ferramentas e técnicas da TI.</p>



Algumas pessoas da área que atuo têm conhecimento sobre os processos, técnicas e ferramentas da TI
A área que atuo, de uma forma geral, conhece os processos, ferramentas e técnicas de TI, mas ainda tem dificuldade de entender usá-la para atender suas necessidades.
A área que atuo, de uma forma geral, reconhece o potencial da TI, uma vez que conhece seus processos, ferramentas e técnicas e compreende como pode usá-la para incrementar seus processos de negócio.
A área que atuo, de uma forma geral, tem conhecimento pleno da TI, suas limitações e benefícios, sabe aplicá-la para atender suas necessidades.
3. Como você avalia o processo de aprendizagem decorrente do relacionamento entre as áreas de negócio e de TI?
O processo de aprendizagem não evolui. Não há postura voltada para o aprender, em nenhuma dessas áreas
O processo de aprendizagem é definido por uma dinâmica onde uma ou ambas as áreas apresentam postura voltada para o aprender, mas não é (são) reconhecida(s). Processo ocorre informalmente.
O processo de aprendizagem é definido por uma dinâmica formal onde as áreas apresentam postura, algumas práticas são reconhecidas pela organização e realizadas regularmente por um dos grupos, como registro de lições aprendidas.
As áreas de TI e de negócio realizam em conjunto algumas práticas relacionadas ao processo de aprendizagem, como o registro de lições aprendidas.
As áreas de TI e de negócio reconhecem a importância e estão estruturadas para atuarem formalmente no processo de aprendizagem.
4. Existe um compartilhamento de conhecimento sobre problemas, oportunidades, tarefas, papéis, objetivos, prioridades e metas, entre a área de TI e as áreas de negócio?
O compartilhamento de conhecimento é ad-hoc/casual.
O compartilhamento de conhecimento é um pouco estruturado e / ou inicial.
Existe um compartilhamento estruturado em torno das principais unidades funcionais e processos.
Existe um compartilhamento formal no nível da unidade funcional e no nível corporativo.
Existe compartilhamento formal no nível da unidade funcional, no nível corporativo e com parceiros externos.
5. Como as áreas de TI e de negócio compartilham conhecimento? Compartilhar conhecimento é um processo de troca de informações, que gera valor na vida das pessoas e auxilia no crescimento da organização.
Não há compartilhamento de conhecimento ou ocorre de forma esporádica.
Há algumas práticas, não formalizadas, de compartilhamento de conhecimento, como oficinas de trabalho e mentorias.
O compartilhamento de conhecimento está estabelecido em processos chaves, como os de comunicação e de desenvolvimento de pessoal.
As práticas de compartilhamento de conhecimento são realizadas e reconhecidas por toda a organização, não apenas nas áreas de TIC ou de negócio.
A organização compartilha conhecimento internamente e também externamente, com fornecedores, clientes e usuários.
6. Como é percebida a atuação conjunta entre as áreas de TI e de negócio?
São áreas independentes, com pouca ou nenhuma atuação conjunta.
As áreas de negócio e de TI realizam formalmente encontros regulares, mas limitada ao nível operacional, implementação de planos.
Há atuação conjunta, mas limitada ao nível tático, isto é aquela atuação que vem desdobrar o direcionamento estratégico em planos menores.
As áreas de negócio e de TI realizam formalmente encontros regulares, mas limitada ao nível estratégico, elaboração de estratégia de atuação macro.
As áreas de negócio e de TI possuem uma atuação conjunta (de dois ou todos) dos níveis – operacional, tático e estratégico.

ANÁLISE DE VALOR ENTRE NEGÓCIO E ÁREA DE TI

7. Na sua opinião, as métricas de TI:
Estão no nível técnico e não são relatadas para as áreas de negócio;

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.166/180
---------------	---------------------	---	-------------

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.



São relatadas para as áreas de negócio, mas preocupam-se somente com a eficiência de custos, isto é minimizar o custo das operações;
São relatadas para as áreas de negócio e se baseiam em indicadores financeiros tradicionais.
São relatadas para as áreas de negócio e se preocupam em demonstrar o valor agregado da TI, por meio da eficácia em custos.
Além de medir o valor agregado da TI, são estendidas a parceiros externos.
8. Na sua opinião, as métricas de negócio:
Não são ou ocasionalmente são relatadas para a área de TI;
São relatadas somente para o pessoal de TI alocado no mesmo nível funcional (tático/estratégico);
São relatadas para o nível estratégico da TI, porém apresentam somente indicadores financeiros tradicionais;
São relatadas para o nível estratégico da TI e baseiam-se no cliente;
São relatadas para o nível estratégico da TI e, também, para o público externo, como parceiros e acionistas, e baseiam-se no cliente.
9. Qual o nível de relacionamento entre as métricas de negócio e de TI?
Não há métricas nessas áreas ou elas não são reportadas.
As áreas possuem e reportam métricas que não se relacionam.
Algumas métricas de TI se relacionam com métricas de negócio.
As métricas de TI se relacionam com as métricas de negócio e é possível analisar a relação causa-efeito.
As métricas de TI se relacionam com as métricas de negócio e parceiros externos.
10. Existem práticas de melhoria contínua no processo de medição de desempenho das áreas de TI e de negócio?
Não existem.
Existem algumas práticas, mas não são instituídas.
Existem algumas práticas e alguns procedimentos formais.
Existe um processo formal de melhoria contínua e as práticas são realizadas com frequência.
Percebe-se que já é um hábito das áreas de negócio e de TI a adoção de práticas de melhoria contínua

GOVERNANÇA

11. Sobre o planejamento da organização, pode-se afirmar que:
Não é controlado, surge de iniciativas individuais;
Existe somente um planejamento básico e independente, isto é, não é compartilhado com outras áreas da organização, incluindo a TI;
Algumas áreas de negócio compartilham seu planejamento estratégico com a área de TI ou outros setores da organização;
Pode-se dizer que o planejamento estratégico de negócio é conhecido e gerenciado no nível organizacional, isto é, há compartilhamento e envolvimento da área de TI e outros setores da organização;
O planejamento estratégico de negócio é conhecido e gerenciado no nível organizacional e integra a visão externa, ou seja, os clientes, parceiros e acionistas conhecem e se envolvem com os objetivos estratégicos de TI.
12. Sobre o planejamento estratégico de TI:
Não é controlado, surge de iniciativas individuais;
Existe somente um planejamento tático, de nível funcional, isto é, não é compartilhado com outras áreas da organização, incluindo o negócio;
Pode-se dizer que existe um planejamento estratégico de TI, mas é conhecido ou compartilhado somente com algumas áreas de negócio ou setores da organização;
Pode-se dizer que o planejamento estratégico de TI é conhecido e gerenciado no nível organizacional, isto é, há compartilhamento e envolvimento das áreas de negócio e outros setores;
O planejamento estratégico de TI é conhecido e gerenciado no nível organizacional e integra a visão externa, ou seja, os clientes, parceiros e acionistas conhecem e se envolvem com os objetivos estratégicos de TI
13. Sobre o controle orçamentário da TI:
A TI é vista como um centro de custos, que opera gastos irregulares (gastos em desconformidade com as leis);
A TI é vista como um centro de custos agregado por níveis funcionais, ou seja, a TI é parte integral dos custos de um setor da organização;
A TI é vista como um centro de custos onde pode-se alocar alguns investimentos;
A TI é vista como um centro de investimento;

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.167/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



A TI é vista como um centro de investimento e rentabilidade (existe êxito econômico na organização em relação ao capital nela aplicado).
14. A gestão do investimento na TI:
Não é considerada, pois a TI é vista como um centro de custo (setor que não é capaz de gerar, diretamente, receitas), que gera gastos irregulares (gastos em desconformidade com as leis);
É entendida como uma gestão de investimentos de TI focados na manutenção e operação dos seus ativos (conjuntos de bens e direitos da organização, que possuem valor econômico e podem ser convertidos em dinheiro);
É entendida como uma gestão de investimentos tradicional, por meio de processos;
É entendida como uma gestão focada na eficácia em custos, orientada por processos;
É entendida como uma gestão focada no valor que a TI entrega ao negócio, estendida aos parceiros e acionistas.
15. Sobre o(s) comitê(s) direcionador(es) da TI:
Não existem ou são informais;
São informais, mas se comunicam ocasionalmente com os colaboradores de TI e áreas de negócio;
São informais, mas se comunicam frequentemente com os colaboradores de TI e áreas de negócio, que se preocupam em seguir suas orientações estratégicas;
Existem formalmente e realizam encontros efetivos com os comitês direcionadores de negócio;
São vistos como parceiros do negócio

NATUREZA DA PARCERIA ENTRE TI E NEGÓCIO

16. Como o negócio percebe o valor da TI?
Como um custo para o negócio.
A TI começa a ser vista como um ativo importante para os processos de negócio.
A TI é vista como um ativo importante para os processos de negócio.
A TI é vista como um ativo que direciona os processos de negócio.
A TI é parte dos processos de negócio e se adapta juntamente com eles.
17. Qual o papel da TI no planejamento estratégico do negócio?
A TI não tem representação nas reuniões de planejamento estratégico do negócio.
A TI começa a ser reconhecidas como um ativo importante para os processos de negócio.
A TI é reconhecida como um ativo importante para os processos de negócio.
A TI é reconhecida como um ativo importante os processos de negócio e direciona suas ações.
A TI é parte dos processos de negócio e se adapta juntamente com eles.
18. Quem assume os riscos e recebe as recompensas relacionadas aos serviços de TI?
A TI assume todos os riscos e não recebe recompensas.
A área de negócio assume alguns riscos, mas a maioria ainda é assumida pela TI. A TI não recebe recompensas.
A área de negócios e a TI acordam a tolerância a riscos. A TI recebe algumas recompensas.
A área de negócio aceita um nível de riscos e compartilha recompensas com a TI.
Os riscos e recompensas são compartilhados entre a TI e o negócio.
19. Como está estabelecida a gestão da TI?
Não existem processos formais. A gestão de TI é percebida como resultados de esforços individuais.
Existem alguns padrões definidos, mas ainda é resultado de esforços individuais.
Existem alguns padrões definidos e conhecidos pelos chefes de divisão de TI.
Os padrões e normas são definidos a partir de melhores práticas e evoluídos ocasionalmente.
Existem padrões e normas definidos, conhecidos e evoluídos a partir de um processo estabelecido de melhoria contínua.
20. Qual o nível de confiança entre a área de negócio e a área de TI?
É um relacionamento conflitante, não há espaço de confiança.
A área de TI é acionada por demandas, não existe espaço de confiança.
A área de TI começa a ser reconhecida como uma provedora de serviços. O espaço de confiança é pequeno e ainda existem conflitos.
A área de TI é reconhecida, pelo negócio, como provedora de serviços, aumentando o espaço de confiança.
A área de TI é parceira do negócio. O espaço de confiança está estabelecido.
21. Qual o nível de participação dos líderes da organização junto à TI?
Os líderes da organização não participam dos assuntos relacionados à TI.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.168/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



Os líderes da organização participam ocasionalmente dos assuntos de TI relacionados às suas atividades funcionais.
Os líderes da organização apoiam as negociações da TI junto aos altos níveis hierárquicos.
Os líderes da organização apoiam totalmente as negociações da TI, inclusive junto à alta-administração.
Um gestor de TI e a alta administração apoiam as negociações de TI

ARQUITETURA E ESCOPO DA ATUAÇÃO DA TI

22. Qual o escopo de atuação da TI junto ao negócio?
A TI é usada de modo tradicional, fornecendo serviços de e-mail, contabilidade, aplicativos de escritório, etc.
A TI automatiza as transações finalísticas/transacional.
A TI possui um escopo de atuação maior, passando da automação transacional para o suporte aos processos de negócio.
Os serviços da TI agregam valor ao negócio passando a atuarem como direcionadores dos seus processos.
Os serviços de TI integram os processos de negócio de modo a atuarem como direcionadores estratégicos.
23. Como são articulados os padrões e normas relacionados à TI?
Não existem padrões e normas voltados para a TI.
Existem padrões e normas de TI definidos, mas não são conhecidos pelas áreas de negócio ou outros setores da organização.
Os padrões e normas relacionados à TI são conhecidos por algumas áreas de negócio ou setores da organização.
Pode-se dizer que os padrões e normas relacionados à TI são conhecidos por toda a organização.
Os padrões e normas relacionados à TI são conhecidos por toda a organização e estendidos aos usuários e parceiros.
24. Qual o nível de integração da arquitetura de TI no âmbito das unidades de negócio e/ou departamental?
Não há integração formal, cada departamento ou núcleo do negócio desenvolve uma arquitetura independentemente
Existem tentativas iniciais de integração das arquiteturas de TI que são desenvolvidas em unidades de negócio.
Existem escopos de integração arquitetural entre os níveis operacionais, departamentais ou áreas de negócio.
A integração é estabelecida por meio de padrões arquiteturais.
A integração é estabelecida e evoluída por meio de padrões arquiteturais revisados de forma sistêmica.
25. Qual o nível de integração da arquitetura de TI no âmbito Inter organizacional?
Não há integração formal.
Conceito de integração inter-organizacional em fase de testes.
Começando a surgir os principais padrões de integração arquitetural entre organizações.
Principais padrões de integração arquitetural entre organizações estabelecidos.
Padrões de integração arquitetural entre organizações estabelecidos e revisados de forma sistemática.

DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES DE NEGÓCIO E DA TI

26. Como a área de TI é incentivada a atuar com uma postura de inovação?
A TI é desencorajada a atuar com uma postura de inovação.
Algumas áreas de negócio incentivam a TI a atuar com uma postura de inovação.
As áreas de negócio incentivam a TI a atuar com uma postura de inovação, dentro de limites estabelecidos de tolerância a riscos.
Pode-se dizer que a organização, os acionistas e os gerentes de TI incentivam a postura de inovação da área TI.
O incentivo à atuação da TI com uma postura de inovação é normatizado e reconhecido por toda a organização.
27. Qual o nível de alocação de poder da TI, ou seja, em qual nível a TI tem poderio para agir?
Não existe autonomia para a tomada de decisão nem na CGTI.
Há o poder de tomada de decisão no nível operacional ou departamental da CGTI.
Há ações de TI no nível corporativo que não estão sob o poder da CGTI.
Alocação de poder da TI começa a surgir na tomada de decisões do nível corporativo.
Entre os executivos e parceiros (nível estratégico).

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.169/180
---------------	---------------------	---	-------------

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.



28. Qual o estilo de gerenciamento da área de TI?
Comando e controle: centraliza as normativas, tem poder sobre a tomada de decisão e controla sozinha a tomada as decisões vinculadas.
Gestão por consenso: compartilha o processo de tomada de decisões com as áreas relacionadas incentivando um consenso para a tomada de decisão.
Gestão por resultados: estabelece os parâmetros e toma as decisões a partir dos resultados esperados
Gestão baseada em valores e rentabilidade: toma as decisões baseada na economia de recursos e otimização dos resultados. A priorização e a tomada de decisão são feitas a partir desses critérios.
Gestão de relacionamentos: a tomada de decisão e a priorização dependem das relações desenvolvidas com os parceiros;
29. Como a área de TI reage frente às mudanças de negócio?
É resistente a mudanças.
Reage de forma resistente a alguns níveis funcionais.
Reconhece as necessidades de mudanças.
Altamente focada nas necessidades de mudanças.
Altamente focada e comprometida com as necessidades de mudanças.
30. Como é reconhecido o programa de capacitação da área de TI?
Não é reconhecido ou não existe programa de capacitação.
É pouco reconhecido
O reconhecimento depende do nível funcional ou departamental.
É reconhecido nos níveis funcionais ou departamentais.
É reconhecido por toda a organização.
31. Como é caracterizado o ambiente de confiança, político e social em que a TI atua?
Há um restrito espaço de confiança entre a TI e as áreas de negócio.
É limitado às negociações transacionais, ou seja, a TI tem atuação somente quando é demandada pelas áreas de negócio
É um ambiente com pequeno espaço de confiança, pouca interação política e social, porém a TI começa a ser reconhecida como uma provedora de serviços para as áreas de negócios.
A área de TI é reconhecida, pelas áreas de negócio, como provedora de serviços, aumentando o espaço de confiança.
A área de TI é parceira das áreas de negócio.

**INSTRUMENTO APLICADO PARA ÁREA DE TI****ORIENTAÇÃO PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO**

Em cada questão abordada, escolha uma única resposta que represente sua opinião ou conhecimento a respeito do assunto abordado.

Link de acesso para área de TI - Formulário de **50** questões:

<https://forms.gle/MrP3y8mL6NQVLQVS7>

1. DESCRIÇÃO DO RESPONDENTE

DADOS PESSOAIS			
Nome:			
E-mail:	<input type="text"/>		
Gênero:	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino		
Idade (marque apenas uma opção):	<input type="checkbox"/> Até 21 anos <input type="checkbox"/> entre 41 e 50 anos <input type="checkbox"/> entre 51 e 60 anos <input type="checkbox"/> mais de 61 anos <input type="checkbox"/> entre 22 e 30 anos <input type="checkbox"/> entre 31 e 40 anos		
Vínculo funcional (marque todas que se aplique):	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> Procurador-Geral <input type="checkbox"/> Subprocurador-Geral <input type="checkbox"/> Secretário- Executivo <input type="checkbox"/> Procurador-Geral Adjunto <input type="checkbox"/> Coordenador-Geral <input type="checkbox"/> Coordenador <input type="checkbox"/> Chefe de Divisão <input type="checkbox"/> Diretor <input type="checkbox"/> Chefe de Assessoria Especial <input type="checkbox"/> Procurador -Regional </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> Procurador da Fazenda Nacional <input type="checkbox"/> Analista de TI <input type="checkbox"/> Gerente de Projetos <input type="checkbox"/> Técnico em TI <input type="checkbox"/> Desenvolvedor <input type="checkbox"/> Especialista em Redes <input type="checkbox"/> Especialista em Infraestrutura <input type="checkbox"/> Terceirizado <input type="checkbox"/> Servidor <input type="checkbox"/> Analista de Sistema </td> </tr> </table> <p>Outros: <input type="checkbox"/> <input type="text"/></p>	<input type="checkbox"/> Procurador-Geral <input type="checkbox"/> Subprocurador-Geral <input type="checkbox"/> Secretário- Executivo <input type="checkbox"/> Procurador-Geral Adjunto <input type="checkbox"/> Coordenador-Geral <input type="checkbox"/> Coordenador <input type="checkbox"/> Chefe de Divisão <input type="checkbox"/> Diretor <input type="checkbox"/> Chefe de Assessoria Especial <input type="checkbox"/> Procurador -Regional	<input type="checkbox"/> Procurador da Fazenda Nacional <input type="checkbox"/> Analista de TI <input type="checkbox"/> Gerente de Projetos <input type="checkbox"/> Técnico em TI <input type="checkbox"/> Desenvolvedor <input type="checkbox"/> Especialista em Redes <input type="checkbox"/> Especialista em Infraestrutura <input type="checkbox"/> Terceirizado <input type="checkbox"/> Servidor <input type="checkbox"/> Analista de Sistema
<input type="checkbox"/> Procurador-Geral <input type="checkbox"/> Subprocurador-Geral <input type="checkbox"/> Secretário- Executivo <input type="checkbox"/> Procurador-Geral Adjunto <input type="checkbox"/> Coordenador-Geral <input type="checkbox"/> Coordenador <input type="checkbox"/> Chefe de Divisão <input type="checkbox"/> Diretor <input type="checkbox"/> Chefe de Assessoria Especial <input type="checkbox"/> Procurador -Regional	<input type="checkbox"/> Procurador da Fazenda Nacional <input type="checkbox"/> Analista de TI <input type="checkbox"/> Gerente de Projetos <input type="checkbox"/> Técnico em TI <input type="checkbox"/> Desenvolvedor <input type="checkbox"/> Especialista em Redes <input type="checkbox"/> Especialista em Infraestrutura <input type="checkbox"/> Terceirizado <input type="checkbox"/> Servidor <input type="checkbox"/> Analista de Sistema		
	<input type="checkbox"/> Negócio <input type="checkbox"/> Tecnologia da Informação		



Área de atuação	Outros: <input type="checkbox"/> _____			
Tempo de trabalho na PGFN (marque apenas uma opção):	<input type="checkbox"/> Até 1 anos	<input type="checkbox"/> de 2 a 4 anos		
	<input type="checkbox"/> de 5 a 7 anos	<input type="checkbox"/> de 8 a 10 anos		
	<input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 15 anos		

2. ALINHAMENTO ENTRE TI E A ÁREA DE NEGÓCIO

COMUNICAÇÃO ENTRE NEGÓCIO E ÁREA DE TI

1. Em sua organização, qual o nível de entendimento da área ou equipe de TI em relação ao conhecimento das necessidades e dos processos de negócio?
Os chefes de divisão conhecem pouco ou nada sobre as necessidades e os processos finalísticos (de negócio) de sua organização.
A área ou equipe de TI tem um entendimento limitado sobre as necessidades e os processos finalísticos (de negócio) de sua organização.
Os chefes de divisão entendem as necessidades e conhecem os processos finalísticos (de negócio) de sua organização.
A área ou equipe de TI entende as necessidades e conhece os processos de negócio de sua organização.
A área ou equipe de TI tem pleno entendimento das necessidades e domina os processos finalísticos (de negócio) de sua organização.
2. Em sua organização, qual o nível de entendimento da sua área (que é uma área de negócio) em relação aos processos, ferramentas e técnicas das TI?
A área de negócio conhece pouco ou nada sobre os processos, ferramentas e técnicas da TI.
Algumas pessoas da área que atuo têm conhecimento sobre os processos, técnicas e ferramentas da TI
A área que atuo, de uma forma geral, conhece os processos, ferramentas e técnicas de TI, mas ainda tem dificuldade de entender usá-la para atender suas necessidades.
A área que atuo, de uma forma geral, reconhece o potencial da TI, uma vez que conhece seus processos, ferramentas e técnicas e compreende como pode usá-la para incrementar seus processos de negócio.
A área que atuo, de uma forma geral, tem conhecimento pleno da TI, suas limitações e benefícios, sabe aplicá-la para atender suas necessidades.
3. Como você avalia o processo de aprendizagem decorrente do relacionamento entre as áreas de negócio e de TI?
O processo de aprendizagem não evolui. Não há postura voltada para o aprender, em nenhuma dessas áreas
O processo de aprendizagem é definido por uma dinâmica onde uma ou ambas as áreas apresentam postura voltada para o aprender, mas não é (são) reconhecida(s). Processo ocorre informalmente.
O processo de aprendizagem é definido por uma dinâmica formal onde as áreas apresentam postura, algumas práticas são reconhecidas pela organização e realizadas regularmente por um dos grupos, como registro de lições aprendidas.
As áreas de TI e de negócio realizam em conjunto algumas práticas relacionadas ao processo de aprendizagem, como o registro de lições aprendidas.
As áreas de TI e de negócio reconhecem a importância e estão estruturadas para atuarem formalmente no processo de aprendizagem.
4. Existe um compartilhamento de conhecimento sobre problemas, oportunidades, tarefas, papéis, objetivos, prioridades e metas, entre a área de TI e as áreas de negócio?
O compartilhamento de conhecimento é ad-hoc/casual.
O compartilhamento de conhecimento é um pouco estruturado e / ou inicial.



Existe um compartilhamento estruturado em torno das principais unidades funcionais e processos.
Existe um compartilhamento formal no nível da unidade funcional e no nível corporativo.
Existe compartilhamento formal no nível da unidade funcional, no nível corporativo e com parceiros externos.
5. Como as áreas de TI e de negócio compartilham conhecimento? Compartilhar conhecimento é um processo de troca de informações, que gera valor na vida das pessoas e auxilia no crescimento da organização.
Não há compartilhamento de conhecimento ou ocorre de forma esporádica.
Há algumas práticas, não formalizadas, de compartilhamento de conhecimento, como oficinas de trabalho e mentorias.
O compartilhamento de conhecimento está estabelecido em processos chaves, como os de comunicação e de desenvolvimento de pessoal.
As práticas de compartilhamento de conhecimento são realizadas e reconhecidas por toda a organização, não apenas nas áreas de TIC ou de negócio.
A organização compartilha conhecimento internamente e também externamente, com fornecedores, clientes e usuários.
6. Como é percebida a atuação conjunta entre as áreas de TI e de negócio?
São áreas independentes, com pouca ou nenhuma atuação conjunta.
As áreas de negócio e de TI realizam formalmente encontros regulares, mas limitada ao nível operacional, implementação de planos.
Há atuação conjunta, mas limitada ao nível tático, isto é aquela atuação que vem desdobrar o direcionamento estratégico em planos menores.
As áreas de negócio e de TI realizam formalmente encontros regulares, mas limitada ao nível estratégico, elaboração de estratégia de atuação macro.
As áreas de negócio e de TI possuem uma atuação conjunta (de dois ou todos) dos níveis – operacional, tático e estratégico.

ANÁLISE DE VALOR ENTRE NEGÓCIO E ÁREA DE TI

7. Na sua opinião, as métricas de TI:
Estão no nível técnico e não são relatadas para as áreas de negócio;
São relatadas para as áreas de negócio, mas preocupam-se somente com a eficiência de custos, isto é minimizar o custo das operações;
São relatadas para as áreas de negócio e se baseiam em indicadores financeiros tradicionais.
São relatadas para as áreas de negócio e se preocupam em demonstrar o valor agregado da TI, por meio da eficácia em custos.
Além de medir o valor agregado da TI, são estendidas a parceiros externos.
8. Como as métricas e os processos medem a contribuição da TI para os negócios?
As métricas e processos que dispomos para medir a contribuição da TI são mais técnicas (por exemplo, disponibilidade do sistema, tempo de resposta).
Estamos igualmente preocupados com questões técnicas, de custo e eficiência. Temos feedback formal limitado ou nenhum feedback sobre processos em andamento para revisar e executar ações com base nos resultados de nossas medições
Avaliamos formalmente a eficiência técnica e de custo usando medidas financeiras tradicionais, como retorno sobre investimento (ROI) e custeio baseado em atividades (ABC). Começamos a implementar processos formais de feedback, revisar e tomar medidas com base nos resultados de nossas medições
Avaliamos formalmente técnicas, eficiência de custos e eficácia usando medidas financeiras tradicionais (por exemplo, ROI e ABC). Temos processos formais de feedback para implementar, revisar e tomar medidas com base nos resultados de nossas medições.
Utilizamos uma abordagem multidimensional com pesos para os critérios técnicos, financeiros, operacionais e humanos. Temos processos formais de feedback para revisar e tomar medidas com base nos resultados de nossas medições. Essas medidas também se aplicam aos parceiros externos.
9. Na sua opinião, as métricas de negócio:
Não são ou ocasionalmente são relatadas para a área de TI;
São relatadas somente para o pessoal de TI alocado no mesmo nível funcional (tático/estratégico);
São relatadas para o nível estratégico da TI, porém apresentam somente indicadores financeiros tradicionais;
São relatadas para o nível estratégico da TI e baseiam-se no cliente;

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.173/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



São relatadas para o nível estratégico da TI e, também, para o público externo, como parceiros e acionistas, e baseiam-se no cliente.
10. Qual o nível de relacionamento entre as métricas de negócio e de TI?
Não há métricas nessas áreas ou elas não são reportadas.
As áreas possuem e reportam métricas que não se relacionam.
Algumas métricas de TI se relacionam com métricas de negócio.
As métricas de TI se relacionam com as métricas de negócio e é possível analisar a relação causa-efeito.
As métricas de TI se relacionam com as métricas de negócio e parceiros externos.
11. Quanto à utilização dos acordos de níveis de serviço:
Não usamos SLAs ou o fazemos esporadicamente
Temos SLAs com viés mais técnico como tempo de resposta e indisponibilidade.
Temos SLAs com viés mais técnico e orientados ao relacionamento e satisfação dos usuários.
Temos SLAs com viés mais técnico, orientados ao relacionamento e satisfação dos usuários e entre a TI, unidades de negócio e áreas estratégicas.
Temos SLAs com viés mais técnico, orientados ao relacionamento e satisfação dos usuários, entre a TI, unidades de negócio e áreas estratégicas e com parcerias externas.
12. Quanto às práticas de benchmarking:
Raramente ou nunca realizamos atividades informais ou formais de benchmark.
Ocasionalmente ou rotineiramente realizamos benchmarks.
Ocasionalmente realizamos benchmarks formais e raramente tomamos medidas com base nesses resultados.
Realizamos rotineiramente benchmarks formais e geralmente tomamos medidas com base nesses resultados.
Realizamos rotineiramente benchmarks formais e temos um processo regulamentado em vigor para tomar medidas e alterá-las.
13. Com que frequência as áreas de negócio e de TI realizam revisões formais de seus indicadores de desempenho para identificar problemas, corrigir rumos e melhorar seu processo de medição?
Geralmente não se realizam reuniões formais.
As reuniões formais são realizadas somente quando motivadas por problemas.
Há iniciativa formal para realização de decisões formais, pelas áreas de negócio e TI, dos indicadores de desempenho, mas ainda não é uma prática reconhecida.
As revisões formais dos indicadores de desempenho são realizadas e reconhecidas pelas áreas de TI e de negócio, mas ainda não ocorrem habitualmente.
Percebe-se que já é um hábito das áreas de negócio e de TI a realização de revisões formais dos indicadores de desempenho.
14. Quanto à avaliação e revisão dos investimentos em TI:
Não avaliamos e / ou revisamos formalmente.
Avaliamos e / ou revisamos somente depois de problema de TI ou de negócio.
Avaliações e / ou revisões estão se tornando rotina.
Avaliamos e / ou revisamos rotineiramente e temos um processo em vigor para fazer alterações com base nos resultados.
Avaliamos e / ou revisamos rotineiramente e temos um processo em andamento para fazer alterações com base nos resultados e medir as mudanças. Nossos parceiros externos estão incluídos no processo.
15. Existem práticas de melhoria contínua no processo de medição de desempenho das áreas de TI e de negócio?
Não existem.
Existem algumas práticas, mas não são instituídas.
Existem algumas práticas e alguns procedimentos formais.
Existe um processo formal de melhoria contínua e as práticas são realizadas com frequência.
Percebe-se que já é um hábito das áreas de negócio e de TI a adoção de práticas de melhoria contínua
16.A contribuição da TIC no alcance dos objetivos estratégicos é:
Muito fraca
Um pouco fraca
Nem fraca nem forte
Um pouco forte
Muito forte

**GOVERNANÇA**

17. Sobre o planejamento da organização, pode-se afirmar que:
Não é controlado, surge de iniciativas individuais;
Existe somente um planejamento básico e independente, isto é, não é compartilhado com outras áreas da organização, incluindo a TI;
Algumas áreas de negócio compartilham seu planejamento estratégico com a área de TI ou outros setores da organização;
Pode-se dizer que o planejamento estratégico de negócio é conhecido e gerenciado no nível organizacional, isto é, há compartilhamento e envolvimento da área de TI e outros setores da organização;
O planejamento estratégico de negócio é conhecido e gerenciado no nível organizacional e integra a visão externa, ou seja, os clientes, parceiros e acionistas conhecem e se envolvem com os objetivos estratégicos de TI.
18. Quanto aos planos estratégicos com a participação da TI:
Não fazemos planejamento estratégico formal ou, se for o caso, é feito conforme a necessidade.
Realizamos planejamento estratégico formal com uma pequena participação da TI.
Realizamos planejamento estratégico formal com alguma participação da TI. Há algum planejamento interorganizacional.
Realizamos planejamento estratégico formal em toda a organização com a participação da TI.
Realizamos planejamento estratégico formal em toda a organização, com parceiros externos e com a participação da TI.
19. Quanto aos planos estratégicos de TI com a participação das áreas de negócio:
Não fazemos planejamento estratégico formal de TI ou, se for o caso, é feito conforme a necessidade.
Realizamos planejamento estratégico formal de TI com uma pequena participação das áreas de negócio.
Realizamos planejamento estratégico formal de TI com alguma participação das áreas de negócio. Há algum planejamento interorganizacional
Realizamos planejamento estratégico formal de TI em toda a organização com a participação das áreas de negócio.
Realizamos planejamento estratégico formal de TI em toda a organização, com parceiros externos e com a participação das áreas de negócio.
20. Sobre o planejamento estratégico de TI:
Não é controlado, surge de iniciativas individuais;
Existe somente um planejamento tático, de nível funcional, isto é, não é compartilhado com outras áreas da organização, incluindo o negócio;
Pode-se dizer que existe um planejamento estratégico de TI, mas é conhecido ou compartilhado somente com algumas áreas de negócio ou setores da organização;
Pode-se dizer que o planejamento estratégico de TI é conhecido e gerenciado no nível organizacional, isto é, há compartilhamento e envolvimento das áreas de negócio e outros setores;
O planejamento estratégico de TI é conhecido e gerenciado no nível organizacional e integra a visão externa, ou seja, os clientes, parceiros e acionistas conhecem e se envolvem com os objetivos estratégicos de TI
21. Descreva como ocorre a estrutura de tomada de decisão de TIC. O coordenador da CGTI se reporta a quais outros diretores ou comitês?
_____ _____ _____ _____
22. Sobre o controle orçamentário da TI:
A TI é vista como um centro de custos, que opera gastos irregulares (gastos em desconformidade com as leis);
A TI é vista como um centro de custos agregado por níveis funcionais, ou seja, a TI é parte integral dos custos de um setor da organização;
A TI é vista como um centro de custos onde pode-se alocar alguns investimentos;
A TI é vista como um centro de investimento;



A TI é vista como um centro de investimento e rentabilidade (existe êxito econômico na organização em relação ao capital nela aplicado).
23. A gestão do investimento na TI:
Não é considerada, pois a TI é vista como um centro de custo (setor que não é capaz de gerar, diretamente, receitas), que gera gastos irregulares (gastos em desconformidade com as leis);
É entendida como uma gestão de investimentos de TI focados na manutenção e operação dos seus ativos (conjuntos de bens e direitos da organização, que possuem valor econômico e podem ser convertidos em dinheiro);
É entendida como uma gestão de investimentos tradicional, por meio de processos;
É entendida como uma gestão focada na eficácia em custos, orientada por processos;
É entendida como uma gestão focada no valor que a TI entrega ao negócio, estendida aos parceiros e acionistas.
24. Sobre o(s) comitê(s) direcionador(es) da TI:
Não existem ou são informais;
São informais, mas se comunicam ocasionalmente com os colaboradores de TI e áreas de negócio;
São informais, mas se comunicam frequentemente com os colaboradores de TI e áreas de negócio, que se preocupam em seguir suas orientações estratégicas;
Existem formalmente e realizam encontros efetivos com os comitês direcionadores de negócio;
São vistos como parceiros do negócio
25. O processo de priorização dos projetos de TIC geralmente é:
Em reação a uma demanda de TI.
Determinado pela área de TI.
Determinado pelas áreas de negócio.
Determinado mutuamente entre o gestor de TI sênior e de nível médio e gestores das áreas de negócios.
Determinado mutuamente entre o gestor de TI sênior e de nível médio e gestores das áreas de negócios e levando em consideração as prioridades de parceiros externos.
26. A capacidade da área de TI reagir / responder rapidamente às demandas das áreas de negócio em constantes mudanças é:
Muito Fraca
Um pouco fraca
Nem fraca nem forte
Um pouco forte
Muito Forte

NATUREZA DA PARCERIA ENTRE TI E NEGÓCIO

27. Como o negócio percebe o valor da TI?
Como um custo para o negócio.
A TI começa a ser vista como um ativo importante para os processos de negócio.
A TI é vista como um ativo importante para os processos de negócio.
A TI é vista como um ativo que direciona os processos de negócio.
A TI é parte dos processos de negócio e se adapta juntamente com eles.
28. Qual o papel da TI no planejamento estratégico do negócio?
A TI não tem representação nas reuniões de planejamento estratégico do negócio.
A TI começa a ser reconhecidas como um ativo importante para os processos de negócio.
A TI é reconhecida como um ativo importante para os processos de negócio.
A TI é reconhecida como um ativo importante os processos de negócio e direciona suas ações.
A TI é parte dos processos de negócio e se adapta juntamente com eles.
29. Quem assume os riscos e recebe as recompensas relacionadas aos serviços de TI?
A TI assume todos os riscos e não recebe recompensas.
A área de negócio assume alguns riscos, mas a maioria ainda é assumida pela TI. A TI não recebe recompensas.
A área de negócios e a TI acordam a tolerância a riscos. A TI recebe algumas recompensas.
A área de negócio aceita um nível de riscos e compartilha recompensas com a TI.
Os riscos e recompensas são compartilhados entre a TI e o negócio.
30. Como está estabelecida a gestão da TI?

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.176/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



Não existem processos formais. A gestão de TI é percebida como resultados de esforços individuais.
Existem alguns padrões definidos, mas ainda é resultado de esforços individuais.
Existem alguns padrões definidos e conhecidos pelos chefes de divisão de TI.
Os padrões e normas são definidos a partir de melhores práticas e evoluídos ocasionalmente.
Existem padrões e normas definidos, conhecidos e evoluídos a partir de um processo estabelecido de melhoria contínua.
31. Como a área de TI gerencia os seus relacionamentos e parcerias com as áreas de negócio?
Não gerenciamos nossos relacionamentos.
Gerenciamos nossos relacionamentos de forma ad hoc/casual.
Definimos programas para gerenciar nossos relacionamentos, mas a TI ou áreas de negócio nem sempre as cumprem. O conflito é visto como criativo, e não perturbador.
Definimos programas para gerenciar nossos relacionamentos e a TI e as áreas de negócio cumprem.
Definimos programas para gerenciar nossos relacionamentos, a TI e as áreas de negócio cumprem e estamos melhorando continuamente.
32. Qual o nível de confiança entre a área de negócio e a área de TI?
É um relacionamento conflitante, não há espaço de confiança.
A área de TI é acionada por demandas, não existe espaço de confiança.
A área de TI começa a ser reconhecida como uma provedora de serviços. O espaço de confiança é pequeno e ainda existem conflitos.
A área de TI é reconhecida, pelo negócio, como provedora de serviços, aumentando o espaço de confiança.
A área de TI é parceira do negócio. O espaço de confiança está estabelecido.
33. Qual o nível de participação dos líderes da organização junto à TI?
Os líderes da organização não participam dos assuntos relacionados à TI.
Os líderes da organização participam ocasionalmente dos assuntos de TI relacionados às suas atividades funcionais.
Os líderes da organização apoiam as negociações da TI junto aos altos níveis hierárquicos.
Os líderes da organização apoiam totalmente as negociações da TI, inclusive junto à alta-administração.
Um gestor de TI e a alta administração apoiam as negociações de TI

ARQUITETURA E ESCOPO DA ATUAÇÃO DA TI

34. Qual o escopo de atuação da TI junto ao negócio?
A TI é usada de modo tradicional, fornecendo serviços de e-mail, contabilidade, aplicativos de escritório, etc.
A TI automatiza as transações finalísticas/transacional.
A TI possui um escopo de atuação maior, passando da automação transacional para o suporte aos processos de negócio.
Os serviços da TI agregam valor ao negócio passando a atuarem como direcionadores dos seus processos.
Os serviços de TI integram os processos de negócio de modo a atuarem como direcionadores estratégicos.
35. Como são articulados os padrões e normas relacionados à TI?
Não existem padrões e normas voltados para a TI.
Existem padrões e normas de TI definidos, mas não são conhecidos pelas áreas de negócio ou outros setores da organização.
Os padrões e normas relacionados à TI são conhecidos por algumas áreas de negócio ou setores da organização.
Pode-se dizer que os padrões e normas relacionados à TI são conhecidos por toda a organização.
Os padrões e normas relacionados à TI são conhecidos por toda a organização e estendidos aos usuários e parceiros.
36. Qual o nível de integração da arquitetura de TI no âmbito das unidades de negócio e/ou departamental?
Não há integração formal, cada departamento ou núcleo do negócio desenvolve uma arquitetura independentemente
Existem tentativas iniciais de integração das arquiteturas de TI que são desenvolvidas em unidades de negócio.
Existem escopos de integração arquitetural entre os níveis operacionais, departamentais ou áreas de negócio.
A integração é estabelecida por meio de padrões arquiteturais.
A integração é estabelecida e evoluída por meio de padrões arquiteturais revisados de forma sistêmica.

Projeto: PGFN	Emissão: 30/01/2023	Arquivo: 20230130 RT dos Processos_de_Governança_de_TI_PGFN_Parcial	Pág.177/180
---------------	------------------------	---	-------------

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.



37. Qual o nível de integração da arquitetura de TIC no âmbito corporativo?
Não há integração formal.
Existem tentativas iniciais de integração das arquiteturas de TI.
Há uma padronização da arquitetura corporativa de TI, mas ainda não é integrada.
A integração é estabelecida por meio de padrões arquiteturais.
A integração é estabelecida e evoluída por meio de padrões arquiteturais.
38. Qual o nível de integração da arquitetura de TI no âmbito Inter organizacional?
Não há integração formal.
Conceito de integração inter-organizacional em fase de testes.
Começando a surgir os principais padrões de integração arquitetural entre organizações.
Principais padrões de integração arquitetural entre organizações estabelecidos.
Padrões de integração arquitetural entre organizações estabelecidos e revisados de forma sistemática.
39. Quanto ao escopo da integração da arquitetura de TI:
Não está bem integrada.
Integrada na unidade funcional com integração emergente através de unidades funcionais.
Integrada entre unidades funcionais.
Integrada entre unidades funcionais e parceiros externos.
Em evolução com parceiros externos.
40. Qual o nível de transparência e flexibilidade da arquitetura e TI?
Não há flexibilidade e transparência da arquitetura de TI.
Em algumas situações o impacto das mudanças de negócio sobre a TI é transparente, pois a arquitetura possui flexibilidade para atendê-las rapidamente.
Para os processos de comunicação a TI é transparente e flexível.
A gestão tecnológica, envolvendo inovação, evolução e mudanças, começa a ser percebida pelas áreas de negócio como efetiva e transparente.
Pode-se dizer que a arquitetura de TI é transparente para as áreas de negócios.
41. Na maioria das vezes, uma mudança nas áreas de negócio ou de TIC é:
Não transparente.
Transparente apenas no nível funcional.
Transparente no nível funcional e nas áreas de negócio.
Transparente em toda a organização.
Transparente em toda a organização e para os parceiros externos.
42. A infraestrutura de TIC é vista como:
Um utilitário que fornece os serviços básicos de TI de baixo custo.
Emergentes, conforme determinado pelos requisitos da atual estratégia de negócio.
Impulsionada pelos requisitos da atual estratégia de negócio.
Um recurso para permitir uma resposta rápida às mudanças.
Um recurso para habilitar e direcionar uma resposta rápida às mudanças.

DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES DE NEGÓCIO E DA TI

43. Como a área de TI é incentivada a atuar com uma postura de inovação?
A TI é desencorajada a atuar com uma postura de inovação.
Algumas áreas de negócio incentivam a TI a atuar com uma postura de inovação.
As áreas de negócio incentivam a TI a atuar com uma postura de inovação, dentro de limites estabelecidos de tolerância a riscos.
Pode-se dizer que a organização, os acionistas e os gerentes de TI incentivam a postura de inovação da área de TI.
O incentivo à atuação da TI com uma postura de inovação é normatizado e reconhecido por toda a organização.
44. Qual o nível de alocação de poder da TI, ou seja, em qual nível a TI tem poderio para agir?
Não existe autonomia para a tomada de decisão nem na CGTI.
Há o poder de tomada de decisão no nível operacional ou departamental da CGTI.
Há ações de TI no nível corporativo que não estão sob o poder da CGTI.
Alocação de poder da TI começa a surgir na tomada de decisões do nível corporativo.
Entre os executivos e parceiros (nível estratégico).



45. Qual o estilo de gerenciamento da área de TI?
Comando e controle: centraliza as normativas, tem poder sobre a tomada de decisão e controla sozinha a tomada as decisões vinculadas.
Gestão por consenso: compartilha o processo de tomada de decisões com as áreas relacionadas incentivando um consenso para a tomada de decisão.
Gestão por resultados: estabelece os parâmetros e toma as decisões a partir dos resultados esperados
Gestão baseada em valores e rentabilidade: toma as decisões baseada na economia de recursos e otimização resultados. A priorização e a tomada de decisão são feitas a partir desses critérios.
Gestão de relacionamentos: a tomada de decisão e a priorização dependem das relações desenvolvidas com parceiros;
46. Como a área de TI reage frente às mudanças de negócio?
É resistente a mudanças.
Reage de forma resistente a alguns níveis funcionais.
Reconhece as necessidades de mudanças.
Altamente focada nas necessidades de mudanças.
Altamente focada e comprometida com as necessidades de mudanças.
47. Como é reconhecido o programa de capacitação da área de TI?
Não é reconhecido ou não existe programa de capacitação.
É pouco reconhecido
O reconhecimento depende do nível funcional ou departamental.
É reconhecido nos níveis funcionais ou departamentais.
É reconhecido por toda a organização.
48. Como é reconhecido o programa de capacitação da área de TIC?
Não é reconhecido ou não existe programa de capacitação.
É pouco reconhecido.
O reconhecimento depende do nível funcional ou departamental.
É reconhecido nos níveis funcionais ou departamentais.
É reconhecido por toda a organização.
49. Como é caracterizado o ambiente de confiança, político e social em que a TI atua?
Há um restrito espaço de confiança entre a TI e as áreas de negócio.
É limitado às negociações transacionais, ou seja, a TI tem atuação somente quando é demandada pelas áreas de negócio
É um ambiente com pequeno espaço de confiança, pouca interação política e social, porém a TI começa a ser reconhecida como uma provedora de serviços para as áreas de negócios.
A área de TI é reconhecida, pelas áreas de negócio, como provedora de serviços, aumentando o espaço de confiança.
A área de TI é parceira das áreas de negócio.
50. Quanto à interação interpessoal entre as áreas de TI e das unidades de negócio:
Há interação mínima entre TI e unidades de negócio.
A associação é mais transacional
A confiança entre TI e negócios está surgindo.
A confiança entre a TI e os negócios é alcançada.
A confiança é estendida aos clientes externos e parceiros.

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

