PDTIC-SE/MF 2024–2028

Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação

PDTIC-SE/MF

2024 -2028

Histórico de Versões

Data	Versão	Descrição	Autor
03/07/2024	1.0	Elaboração da versão inicial do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação.	Equipe de Elaboração
18/07/2025	1.1	Atualização do PDTIC para alinhamento à Estratégia Federal de Governo Digital 2024–2027, com ajustes e atualizações pontuais.	Equipe de Revisão do PDTIC
28/08/2026	1.2	Adequação do conteúdo às orientações de comunicação aplicáveis ao período de defeso eleitoral.	Equipe de Revisão do PDTIC

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas de elaboração do PDTIC-SE/MF 2024–2028 15
Figura 2 – Organograma do Ministério da Fazenda, conforme o Decreto nº 11.907, de 30 de janeiro de 2024 20
Figura 3 – Organograma da Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI/SGTO) 21
Figura 4 – Relação entre governança e gestão 23
Figura 5 – Instrumentos de governança de TIC submetidos à aprovação do CGSP 24
Figura 6 – Processo de definição dos norteadores estratégicos (adaptado do BSC) 28
Figura 7 – Nuvem de valores da Estratégia de TIC 30
Figura 8 – Matriz SWOT de TIC 33
Figura 9 – Integração entre PPA e PEI 35
Figura 10 – Estrutura lógica de alinhamento estratégico do PDTIC 36
Figura 11 – Programa do Plano Plurianual 2024–2027 referente ao MF 37
Figura 12 – Infográfico do Mapa Estratégico do MF 38
Figura 13 – Ciclo de acompanhamento e revisão do PDTIC 66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Legislação e normas de referência do PDTIC 17
Quadro 2 – Metodologias, ferramentas e *frameworks* de gestão 26
Quadro 3 – Alinhamento entre os objetivos estratégicos de TIC e os objetivos da EFGD . 43
Quadro 4 – Necessidades de TIC agrupadas 45
Quadro 5 – Plano de Metas e Ações do PDTIC-SE/MF 2024–2028 47
Quadro 6 – Necessidades de capacitação da CGTI 57
Quadro 7 – Escala de probabilidade de ocorrência dos riscos 60
Quadro 8 – Escala de impacto dos riscos 60
Quadro 9 – Riscos do PDTIC-SE/MF 2024–2028 62
Quadro 10 – Síntese do processo de acompanhamento e revisão do PDTIC 68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantitativo atual de servidores por cargo 51
Tabela 2 – Quadro permanente de servidores: referenciais mínimos da ENTIC-JUD 2021–2026 53
Tabela 3 – Dimensionamento de servidores por área da CGTI 54
Tabela 4 – Estimativa de orçamento por necessidade do PDTIC-SE/MF 2024–2028 58
Tabela 5 – Matriz de criticidade dos riscos do PDTIC-SE/MF 2024–2028 61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACT — Acordo de Cooperação Técnica
ADCT — Ato das Disposições Constitucionais Transitórias
AECI — Assessoria Especial de Controle Interno
AND — Autoridade Nacional Designada
APF — Administração Pública Federal
ATI — Analista em Tecnologia da Informação
BCP — *Business Continuity Plan* (Plano de Continuidade de Negócios)
BD — Banco de Dados
BI — *Business Intelligence* (Inteligência de Negócios)
BPM — *Business Process Management* (Gestão de Processos de Negócio)
BSC — *Balanced Scorecard*
CARF — Conselho Administrativo de Recursos Fiscais
CAS-CRSFN — Comitê de Avaliação e Seleção de Conselheiros do Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional
CAS-CRSNSP — Comitê de Avaliação e Seleção de Conselheiros do Conselho de Recursos do Sistema Nacional de Seguros Privados, de Previdência Aberta e de Capitalização
CBOK — *Common Body of Knowledge* (Corpo Comum de Conhecimento)
CCE — Cargo Comissionado Executivo
CEG — Comitê Estratégico de Governança e Gestão
CF — Constituição Federal
CGOFI — Coordenação-Geral de Orçamento, Finanças e Contabilidade
CGSP — Comitê de Governança Digital, Segurança da Informação e Proteção de Dados Pessoais
CGTI — Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação
CIF — *Climate Investment Funds* (Fundos de Investimento Climático)
CNAE — Classificação Nacional de Atividades Econômicas
COAF — Conselho de Controle de Atividades Financeiras
COBIT — *Control Objectives for Information and Related Technologies* (Objetivos de Controle para Informação e Tecnologias Relacionadas)
COGEP — Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas
COGER — Corregedoria
COGES — Coordenação de Gestão e Governança de TIC
COINF — Coordenação de Infraestrutura e Serviços
CONFAZ — Conselho Nacional de Política Fazendária
COOPE — Coordenação-Geral de Programas e Projetos de Cooperação
COSIN — Coordenação de Segurança da Informação
COSIS — Coordenação de Sistemas de Informação
COSO — *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*
CRSFN — Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional
CRSNSP — Conselho de Recursos do Sistema Nacional de Seguros Privados, de Previdência Aberta e de Capitalização
CSC — Centro de Serviços Compartilhados
CSM — *Certified ScrumMaster*
CSPO — *Certified Scrum Product Owner*
DFT — Dimensionamento da Força de Trabalho
DGE — Diretoria de Gestão Estratégica
DIGED — Divisão de Gestão de Dados e Inteligência de Negócio
DIGOV — Divisão de Governança de TIC
DINOV — Divisão de Inovação e Transformação Digital
DIRED — Divisão de Redes de Comunicação

DOU — Diário Oficial da União
DSIS — Divisão de Desenvolvimento de Sistemas
DTI — Diretoria de Tecnologia da Informação
DW — *Data Warehouse* (Armazém de Dados)
EC — Emenda Constitucional
EFD-Reinf — Escrituração Fiscal Digital de Retenções e Outras Informações Fiscais
EFGD — Estratégia Federal de Governo Digital
EITI — Estratégia Integrada de Tecnologia da Informação
ENAP — Fundação Escola Nacional de Administração Pública
ENTIC-JUD — Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário
ERM — *Enterprise Risk Management* (Gestão de Riscos Corporativos)
FCE — Função Comissionada Executiva
GCF — *Green Climate Fund* (Fundo Verde para o Clima)
GEF — *Global Environment Facility* (Fundo Global para o Meio Ambiente)
GMF — Gabinete do Ministro de Estado da Fazenda
GRC — *Governance, Risk and Compliance* (Governança, Riscos e Conformidade)
IA — Inteligência Artificial
IARA — Inteligência Artificial aplicada a Recursos Administrativos
ICMS — Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IEC — *International Electrotechnical Commission* (Comissão Eletrotécnica Internacional)
IPVA — Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
ISO — *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização)
ITIL — *Information Technology Infrastructure Library* (Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação)
LAI — Lei de Acesso à Informação
ME — Ministério da Economia
MF — Ministério da Fazenda
MGI — Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
MPO — Ministério do Planejamento e Orçamento
MQP-SISP — Método de Dimensionamento do Quadro de Pessoal de TIC do SISP
MRV — Monitoramento, Relato e Verificação
MTE — Ministério do Trabalho e Emprego
OEFGD — Objetivo da Estratégia Federal de Governo Digital
OETIC — Objetivo da Estratégia de Tecnologia da Informação e Comunicação
OKR — *Objectives and Key Results* (Objetivos e Resultados-Chave)
OUVIR — Ouvidoria
PAC — Plano Anual de Contratações
Pasep — Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PDA — Plano de Dados Abertos
PDCA — *Plan, Do, Check, Act* (Planejar, Fazer, Verificar e Agir)
PDF — *Portable Document Format* (Formato Portátil de Documento)
PDIGAEP-TIC — Portfólio de Execução de Projetos e Produtos Digitais de TIC
PDP — Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PDTI — Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PDTIC — Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação
PEI — Planejamento Estratégico Institucional
PGFN — Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional
PIS — Programa de Integração Social
PMBOK — *Project Management Body of Knowledge*
PNAFM — Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros

PNDP — Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PPA — Plano Plurianual
PPSI — Programa de Privacidade e Segurança da Informação
PRINCE2 — *Projects in Controlled Environments*
Proagro — Programa de Garantia da Atividade Agropecuária
PTD — Plano de Transformação Digital
RC-SBCE — Registro Central do Sistema Brasileiro de Comércio de Emissões
REPIS — Ressarcimento PIS/Pasep
RFB — Receita Federal do Brasil
RIF — Relatório de Inteligência Financeira
SAIN — Secretaria de Assuntos Internacionais
SBCE — Sistema Brasileiro de Comércio de Emissões de Gases de Efeito Estufa
SCPC — Sistema de Controle de Promoção Comercial
SDSIC — Sistema de Tramitação de Demandas do Serviço de Informação ao Cidadão
SE — Secretaria-Executiva
SEDGG — Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital
SEEMP — Sistema de Elaboração, Execução e Monitoramento de Projetos
SEI — Sistema Eletrônico de Informações
SEMC — Secretaria Extraordinária do Mercado de Carbono
SERPRO — Serviço Federal de Processamento de Dados
SERT — Secretaria Extraordinária da Reforma Tributária
SGD — Secretaria de Governo Digital
SGE — Subsecretaria de Gestão Estratégica
SGP — Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal
SGTO — Subsecretaria de Gestão, Tecnologia da Informação e Orçamento
SIC — Segurança da Informação e Comunicações; Serviço de Informação ao Cidadão
SICOR — Sistema de Operações de Crédito Rural e do Proagro
SIDAVA — Sistema de Distribuição de Dados de Veículos Automotores
SIGAP — Sistema de Gestão de Apostas
SIMBA — Sistema de Investigação de Movimentações Bancárias
SIPEC — Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SISCOD — Sistema de Controle de Demandas de Órgãos Externos
SISOUVIDOR — Sistema de Ouvidoria
SISP — Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação
SISRRF — Sistema do Regime de Recuperação Fiscal
SLA — *Service Level Agreement* (Acordo de Nível de Serviço)
SPA — Secretaria de Prêmios e Apostas
SPANA — Subsecretaria de Política Agrícola e Negócios Agroambientais
SPE — Secretaria de Política Econômica
SRE — Secretaria de Reformas Econômicas
SSC — Secretaria de Serviços Compartilhados
SSD — *Solid-State Drive* (Unidade de Estado Sólido)
STN — Secretaria do Tesouro Nacional
SWOT — *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
TCU — Tribunal de Contas da União
TI — Tecnologia da Informação
TIC — Tecnologia da Informação e Comunicação
TSB — Taxonomia Sustentável Brasileira

Sumário

1 Introdução 12
2 Metodologia aplicada 14
2.1 Condução do Processo de Elaboração do PDTIC-SE/MF 2024–2028 ..... **16**
3 Documentos de referência 17
4 Princípios e diretrizes 18
5 Organização da TIC 19
5.1 Estrutura do Ministério da Fazenda **19**
5.2 Estrutura da CGTI **21**
5.3 Atividades e funções desenvolvidas **22**
5.4 Governança de TIC **22**
5.5 Estratégia Federal de Governo Digital **23**
5.5.1 Comitê de Governança Digital, Segurança da Informação e Proteção de Dados Pessoais (CGSP) 25
5.6 Metodologias, ferramentas e *frameworks* de gestão **25**
6 Resultado do PDTIC anterior 27
7 Referencial Estratégico de TIC 28
7.1 Missão **29**
7.2 Visão **29**
7.3 Valores **29**
7.4 Objetivos Estratégicos de TIC **31**
7.5 Análise SWOT **32**
8 Alinhamento com a estratégia da organização 35
8.1 Contextualização **35**
8.2 Plano Plurianual (PPA) 2024–2027 ..... **36**
8.3 Planejamento Estratégico Institucional MF 2023–2027 ..... **37**
8.3.1 Mapa Estratégico 38
8.3.2 Iniciativas Estratégicas 38
8.4 Estratégia Federal de Governo Digital 2024–2027 ..... **39**
8.4.1 Princípios e objetivos da EFGD 40
8.5 Alinhamento entre as Estratégias de TIC e EFGD **43**
8.6 Necessidades de TIC Agrupadas **45**
9 Plano de Metas e Ações 47
10 Plano de Gestão de Pessoas 51
10.1 Recursos Humanos: Situação Atual **51**

10.2 Dimensionamento da força de trabalho ideal 51
10.2.1 Dimensionamento segundo a ENTIC-JUD 52
10.2.2 Adaptação à Realidade do MF 53
10.2.3 Estrutura da CGTI, Atribuições e Plano de Metas e Ações 54
10.2.4 Dimensionamento: Conclusão e Considerações 55
***10.3 Necessidades de Capacitações Levantadas* 56**
11 Plano Orçamentário 58
11.1 Previsão anual por necessidade **58**
12 Plano de Gestão de Riscos 59
13 Processo de Acompanhamento e Revisão 66
13.1 Monitoramento **67**
13.2 Avaliação **67**
13.3 Revisão **68**
14 Fatores Críticos para Implantação do PDTIC 69
15 Conclusão 70
Lista de anexos 71
Anexo I – Portfólio Digital **71**
Referências 72

Apresentação

No ambiente contemporâneo, a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) se destaca como um elemento crucial para a eficiência e a transparência na administração pública federal. Conforme evidenciado por Garcia-Murillo e Annabi (2002), a gestão de TIC tem sido reconhecida como ferramenta fundamental para melhorar a eficiência e a transparência do setor público. Diante disso, a Secretaria-Executiva do Ministério da Fazenda apresenta seu Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC-SE/MF), com vistas a alinhar-se às demandas e aos desafios da era digital.

A gestão eficiente de TIC no setor público não é apenas uma questão técnica, mas também organizacional, pois constitui uma ferramenta estratégica para impulsionar o progresso e a eficiência, como destacado por Al-Shafi e Weerakkody (2010). Assim, o PDTIC-SE/MF do Ministério da Fazenda estabelece diretrizes claras de governança, garantindo a integração entre as diversas áreas e promovendo a participação de todos os envolvidos na definição e execução das estratégias de TIC.

A transparência e a prestação de contas (*accountability*) emergem como elementos indispensáveis ao sucesso da implementação da governança e da gestão de TIC, conforme observado por Moon e Bretschneider (2012). Assim, este plano coloca a transparência como um dos princípios centrais, promovendo o acesso à informação e fortalecendo a prestação de contas aos cidadãos.

O PDTIC-SE/MF estabelece diretrizes para a gestão de TIC, a modernização da infraestrutura tecnológica e o aprimoramento dos processos associados à transformação digital. Para tanto, prevê-se a articulação de conhecimentos de negócio, a análise e a mineração de dados, o estabelecimento de parcerias estratégicas, o uso de plataformas móveis de comunicação e a utilização de recursos de inteligência artificial como suporte às políticas públicas do Ministério da Fazenda.

1 Introdução

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) é o documento orientador que centraliza as principais informações e estratégias de atuação na área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) de um órgão. O PDTIC funciona como instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos, processos e serviços de TIC. É uma ferramenta essencial para contribuir com o alcance dos objetivos e da missão institucional, além de orientar os processos de contratação de TIC.

O Ministério da Fazenda foi recriado a partir da reforma administrativa, por meio do Decreto nº 11.344, de 1º de janeiro de 2023. Posteriormente, o Decreto nº 11.907, de 30 de janeiro de 2024, alterou sua estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança.

Dessa forma, cabe à Secretaria-Executiva (SE) e, mais especificamente, à Subsecretaria de Gestão, Tecnologia da Informação e Orçamento (SGTO) coordenar a elaboração, a execução, a avaliação e a revisão do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC-SE/MF), alinhado à estratégia de governo digital e ao Planejamento Estratégico Institucional (PEI), bem como às necessidades dos órgãos e das unidades atendidos pela SE que não possuem estrutura própria de TIC no Ministério.

Neste contexto, o presente PDTIC-SE/MF formaliza a estratégia de Tecnologia da Informação e Comunicação e sua **abrangência** no Ministério da Fazenda, além de atuar como um instrumento de apoio aos gestores, garantindo a transparência e a democratização da informação, na medida em que comunica seu planejamento a todos os interessados. Visa promover uma administração eficaz, eficiente e focada no atendimento de qualidade às unidades e aos cidadãos por meio da otimização da utilização das ferramentas de TIC.

A elaboração deste plano pautou-se no Guia de Elaboração de PDTIC do SISP, versão 2.1, desenvolvido pela Secretaria de Governo Digital do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (SGD/MGI), bem como em diversas outras metodologias e ferramentas de diagnóstico, planejamento, governança de TIC e gestão de projetos.

O PDTIC-SE/MF, portanto, é um planejamento de nível tático, que traz em si o alinhamento entre o Planejamento Estratégico Institucional (PEI) do Ministério e a Estratégia Federal de Governo Digital (EFGD). Por meio desse instrumento, é possível acompanhar a atuação da área de TIC e sua aderência aos objetivos da instituição. Atende, ainda, às diretrizes gerais do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP).

A elaboração deste PDTIC-SE/MF envolveu três grandes fases, que correspondem aos principais blocos do plano e serão detalhadas ao longo deste documento.

- Preparação
- Diagnóstico de Necessidades
- Planejamento

Em conformidade com o art. 6º da Portaria SGD nº 778/2019, que estabelece que o PDTIC deve ter vigência mínima de dois anos, este PDTIC-SE/MF terá vigência de **setembro de 2024 a julho de 2028**.

O PDTIC-SE/MF **abrange** as unidades atendidas pela Secretaria-Executiva do Ministério da Fazenda em relação à gestão e à governança de TIC:

- Gabinete do Ministro da Fazenda – GMF
- Secretaria-Executiva – SE

- Secretaria Extraordinária da Reforma Tributária – SERT
- Secretaria de Assuntos Internacionais – SAIN
- Secretaria de Política Econômica – SPE
- Secretaria de Prêmios e Apostas – SPA
- Secretaria de Reformas Econômicas – SRE
- Conselho Nacional de Política Fazendária – CONFAZ
- Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional – CRSFN
- Conselho de Recursos do Sistema Nacional de Seguros Privados, de Previdência Privada Aberta e de Capitalização – CRSNSP
- Conselho Administrativo de Recursos Fiscais – CARF
- Assessoria Especial de Controle Interno – AECI
- Ouvidoria – OUVIR
- Corregedoria – COGER

Destaca-se que a CGTI/SGTO atua como órgão setorial do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) e corresponde à unidade administrativa responsável pela gestão dos recursos de tecnologia da informação e comunicação no MF. Cabe, dessa forma, à CGTI/SGTO a tarefa de coordenar, supervisionar e controlar os recursos de TIC dentro de sua respectiva área de atuação.

Devido à complexidade e singularidade dos assuntos tratados pelo Ministério da Fazenda, a gestão e a governança de TIC são descentralizadas com o objetivo de organizar a operação, o controle, a supervisão e a coordenação dos recursos de tecnologia da informação. Órgãos singulares, como a Secretaria do Tesouro Nacional (STN), a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) e a Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB), atuam como órgãos correlatos do SISP, ou seja, possuem estruturas de governança e unidades gestoras de Tecnologia da Informação e Comunicação próprias. Assim, possuem autonomia para elaborar e aprovar seus próprios Planos Diretores de Tecnologia da Informação e Comunicação por meio de instrumentos próprios. Portanto, não estão abrangidos pelo PDTIC-SE/MF do Ministério da Fazenda.

Mais detalhes sobre a organização dos órgãos do SISP podem ser encontrados no link: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/sisp/sobre-o-sisp/orgaos-do-sisp.

Por fim, espera-se que este instrumento permita a compreensão dos recursos aplicados, das necessidades, das ações, dos projetos e dos objetivos de TIC, garantindo a transparência e a colaboração de toda a instituição em um processo de aperfeiçoamento constante.

2 Metodologia aplicada

Para a elaboração deste plano, foi utilizada a proposta de metodologia do Guia de PDTIC do SISP, versão 2.1 com base no artefato de referência disponibilizado no endereço: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/sisp/guia-do-gestor/documentos/guia-de-pdtic-do-sisp-2-1/view.

O Guia do SISP define três fases que compõem o processo de elaboração do PDTIC: Preparação, Diagnóstico e Planejamento.

A primeira fase, **Preparação**, marca o início do processo de elaboração do PDTIC. Nela, são definidos a abrangência e o período do documento; é constituída a equipe de elaboração; são elencados os documentos de referência; e é planejado o projeto.

Na segunda fase, **Diagnóstico**, um panorama da situação atual da TIC da instituição é realizado. Dessa forma, é possível identificar as necessidades atuais e futuras a serem atendidas. Inicialmente, realizou-se o diagnóstico estratégico da situação atual da governança de TIC no Ministério da Fazenda com base na sua estrutura organizacional, nos recursos orçamentários disponíveis e no alinhamento da estratégia de TIC às estratégias gerais de TIC do Governo Federal, sobretudo pela Estratégia de Governo Digital. Observaram-se, ainda, os macro-objetivos finalísticos traçados pela pasta por meio de seus diversos instrumentos de planejamento, especialmente o PEI-MF 2023–2027 e o PPA 2024–2027.

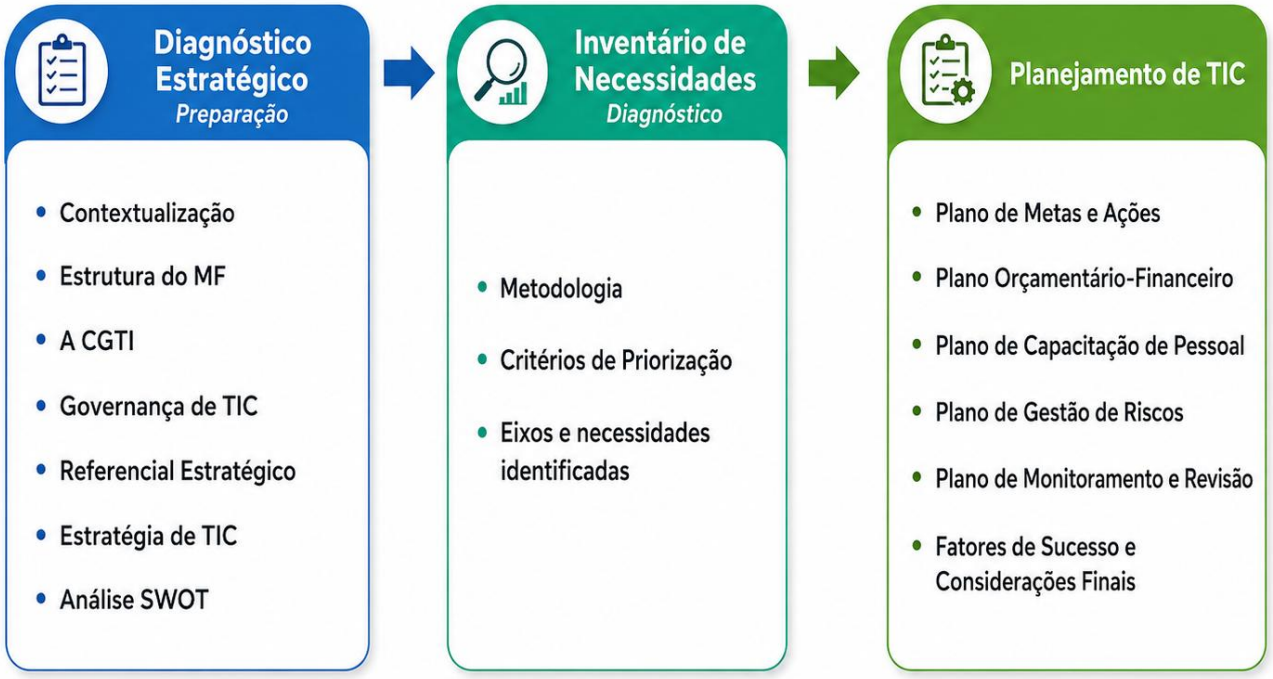
Ao analisar esse contexto, realizou-se o **Inventário de Necessidades,** em conjunto com os órgãos e unidades atendidas pela Secretaria-Executiva do Ministério da Fazenda, com vistas ao levantamento e à priorização dos recursos de tecnologia da informação e comunicação necessários para a consecução dos objetivos finalísticos da pasta e o adequado funcionamento do órgão no dia a dia.

Na última fase, **Planejamento**, são definidas as ações que irão atender as necessidades de TIC previamente levantadas. Na execução dos processos de identificação, priorização e planejamento das necessidades, serão definidos indicadores e metas, levando-se em consideração aspectos como limites orçamentários, força de trabalho disponível e riscos identificados. Nesse sentido, com base no Diagnóstico Estratégico e no Inventário de Necessidades, foram traçadas, então, as metas e ações específicas para a área de Tecnologia da Informação da Secretaria-Executiva do Ministério da Fazenda, considerando a abrangência e a vigência do plano. Destaca-se que o detalhamento de sua operacionalização está materializado nos seguintes planos:

- Plano de Metas e Ações;
- Plano Orçamentário;
- Plano de Capacitação de Pessoal;
- Plano de Gestão de Riscos;
- Plano de Monitoramento e Revisão.

A figura a seguir resume a estrutura e as fases de elaboração do PDTIC-SE/MF 2024–2028:

Figura 1 – Etapas de elaboração do PDTIC-SE/MF 2024–2028



Fonte: elaboração própria (2024).

Após ser elaborado e aprovado, o PDTIC-SE/MF deve ser acompanhado ao longo de sua vigência, realizando-se o monitoramento e a avaliação adequados, o que pode resultar em sua **revisão**, que deve ser realizada anualmente.

Como o cenário do MF é dinâmico, o PDTIC-SE/MF pode passar por mudanças ao longo de sua vigência, de modo a atualizar diretrizes, planos e, principalmente, subsidiar a elaboração da proposta orçamentária de TIC para o exercício seguinte, a fim de melhor representar e atender às necessidades e estratégias organizacionais.

A revisão do PDTIC-SE/MF deve ser realizada pela própria equipe técnica que o elaborou, liderada pela autoridade máxima de TIC ou por equipe designada pelo Comitê de Governança Digital ou órgão equivalente de nível estratégico de TIC, podendo idealmente contar com a participação das diversas áreas finalísticas do Ministério.

As revisões devem ser submetidas à avaliação do Comitê de Governança Digital, ou órgão colegiado equivalente de nível estratégico de TIC, seguindo as alçadas de decisão e governança do MF, sempre que impactarem o cumprimento de metas estabelecidas no plano, que incluírem ou excluírem ações ou que modificarem o orçamento de TIC, bem como os normativos vigentes.

2.1 Condução do Processo de Elaboração do PDTIC-SE/MF 2024–2028

O Ministério da Fazenda, em consonância com as diretrizes governamentais e em decorrência da prorrogação da vigência do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC-ME), do então Ministério da Economia, hoje sob responsabilidade do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, até abril de 2024, encontra-se em processo de renovação e atualização de suas estratégias tecnológicas.

Em maio de 2023, a então Diretoria de Gestão Estratégica (DGE), atualmente Subsecretaria de Gestão Estratégica (SGE) do Ministério da Fazenda, assumiu a coordenação do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) para o período de 2023–2027, juntamente com o Planejamento Governamental (PPA) para o quadriênio de 2024–2027. Essa iniciativa buscou alinhar os objetivos estratégicos do Ministério às demandas do cenário econômico e social e aos instrumentos de planejamento vigentes.

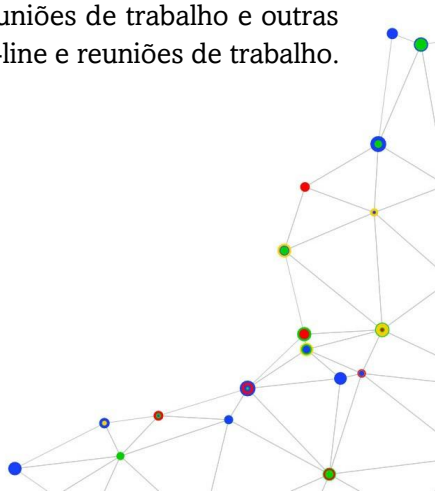
Em fevereiro de 2024, a Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI/SGTO) do Ministério da Fazenda encaminhou formulário de coleta de necessidades de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) aos órgãos e às unidades atendidos pela Secretaria-Executiva. A ação, formalizada pelo Ofício Circular SEI nº 99/2024/MF, subsidiou a identificação de demandas específicas e a análise das prioridades de TIC para o período.

A articulação entre a prorrogação do PDTIC-ME, a coordenação estratégica da SGE e o levantamento de necessidades pela CGTI/SGTO subsidiou a construção de uma visão integrada e alinhada aos objetivos institucionais do Ministério da Fazenda. A necessidade de garantir uma infraestrutura tecnológica robusta, capaz de suportar as demandas do planejamento estratégico e governamental, reforça a importância dessa iniciativa.

A elaboração do PDTIC-SE/MF do Ministério da Fazenda não se limita a uma atualização técnica; trata-se de um processo que visa catalisar a inovação e promover a modernização dos serviços prestados. Nesse contexto, a transformação tecnológica deve estar associada à revisão dos processos organizacionais, de modo a ampliar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos (WEERAKKODY; JANSSEN; DWIVEDI, 2012). A integração das estratégias de TIC com o PEI e o PPA busca alinhar o uso da tecnologia aos objetivos institucionais e aos instrumentos de planejamento do Ministério.

Diante disso, a expectativa é que o PDTIC-SE/MF do Ministério da Fazenda não apenas atenda às exigências regulamentares, mas também se consolide como um instrumento dinâmico e adaptável, capaz de impulsionar a transformação digital e a inovação dentro do Ministério, contribuindo para uma gestão pública mais ágil, transparente e eficaz. Espera-se, ainda, que dialogue de forma transversal com os demais planos diretores de Tecnologia da Informação e Comunicação sob responsabilidade dos órgãos fazendários, classificados como órgãos correlatos do SISP, como a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN), a Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB) e a Secretaria do Tesouro Nacional (STN).

O PDTIC-SE/MF 2024–2028 é um instrumento construído de forma compartilhada com as secretarias do Ministério da Fazenda. Durante seu processo de elaboração, a Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação do MF conduziu uma série de oficinas, consultas, reuniões de trabalho e outras dinâmicas participativas, consultas via SEI, pesquisas por meio de formulário on-line e reuniões de trabalho.



3 Documentos de referência

Quadro 1 – Legislação e normas de referência do PDTIC

Legislação e Normas	Descrição
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021	Lei de Licitações e Contratos Administrativos.
Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020	Instituiu a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2023, na forma do Anexo, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Decreto nº 10.369, de 22 de maio de 2020	Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e remaneja cargos em comissão e funções de confiança.
Instrução Normativa SGD/ME nº 94, de 23 de dezembro de 2022	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.
Portaria SGD/ME nº 778, de 4 de abril de 2019	Dispõe sobre a implantação da Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação nos órgãos e entidades pertencentes ao Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) do Poder Executivo Federal.
Portaria SE/MF nº 1.060, de 26 de junho de 2024	Institui o Comitê de Governança Digital, Segurança da Informação e Proteção de Dados Pessoais do Ministério da Fazenda e dá outras providências.
Decreto nº 12.198, de 24 de setembro de 2024	Institui a Estratégia Federal de Governo Digital para o período de 2024 a 2027 e a Infraestrutura Nacional de Dados, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Fonte: elaboração própria, com base nos normativos citados.

4 Princípios e diretrizes

Os princípios e as diretrizes para a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no âmbito do Governo Federal constituem a base estrutural que orienta as políticas, estratégias e tomadas de decisão relacionadas à área de TIC dos órgãos.

Esses direcionadores são fundamentais para garantir a eficiência, transparência e segurança dos processos governamentais, bem como para promover a inovação e a integração dos serviços prestados à população. Para o presente plano, foram considerados os seguintes elementos:

Princípios:

1. **Foco no Cidadão:** Garantir e priorizar as demandas com o objetivo de atender às necessidades do cidadão, com clareza, objetividade e prazos que proporcionem satisfação e impacto positivo na vida do cidadão;
2. **Alinhamento com Políticas Públicas:** As ações de TIC devem estar em conformidade com as políticas públicas estabelecidas pelo governo, buscando sempre promover o interesse público e o bem-estar da sociedade;
3. **Transparência:** Garantir transparência e *accountability* em todas as iniciativas de TIC, fornecendo informações claras e acessíveis sobre os projetos, investimentos e resultados alcançados;
4. **Inovação e Transformação Digital:** Estimular a inovação e a transformação digital na administração pública, buscando constantemente novas soluções e tecnologias que possam melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

Diretrizes:

1. **Padrões de Governo e Governo Eletrônico Brasileiro:** Adoção dos padrões estabelecidos e aderência a eles para o governo eletrônico brasileiro, garantindo a interoperabilidade, acessibilidade e segurança das informações e serviços disponibilizados on-line;
2. **Boas Práticas em TIC:** Considerar as práticas definidas no Guia de Governança de TIC do SISP, observando as especificidades e o nível de maturidade atual do MF, e adotar boas práticas em todas as fases do ciclo de vida dos projetos de TIC, incluindo gestão de projetos, desenvolvimento de sistemas, segurança da informação e governança de TIC;
3. **Critérios de Priorização e Aceitação de Riscos:** Definição de critérios claros para priorização de necessidades e aceitação de riscos, considerando aspectos como gravidade, urgência, tendência, impacto financeiro e alinhamento com programas estratégicos do governo;
4. **Segurança da Informação e Privacidade:** Priorizar a segurança da informação e a proteção da privacidade dos cidadãos, adotando medidas robustas de segurança cibernética e conformidade com a legislação vigente;
5. **Gestão Estratégica de TIC:** a autoridade máxima de TIC é responsável pelo planejamento, desenvolvimento, execução e monitoramento das atividades de TIC, devendo assessorar o Comitê de Governança Digital, ou órgão colegiado equivalente de nível estratégico de TIC, fornecendo todas as informações de gestão necessárias à tomada de decisão das instâncias superiores.

Em resumo, esses princípios e diretrizes foram observados e seguidos de forma rigorosa durante todo o processo de elaboração e execução do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação

(PDTIC-SE/MF), com vistas a garantir a efetividade e o sucesso das iniciativas de TIC no Ministério da Fazenda.

5 Organização da TIC

5.1 Estrutura do Ministério da Fazenda

O Ministério da Fazenda (MF) teve sua estrutura organizacional aprovada pelo Decreto nº 11.907, de 30 de janeiro de 2024, publicado no Diário Oficial da União (DOU) do dia 31 de janeiro de 2024. A decisão atualiza e aprimora a estrutura do MF e suas Secretarias, com as respectivas competências.

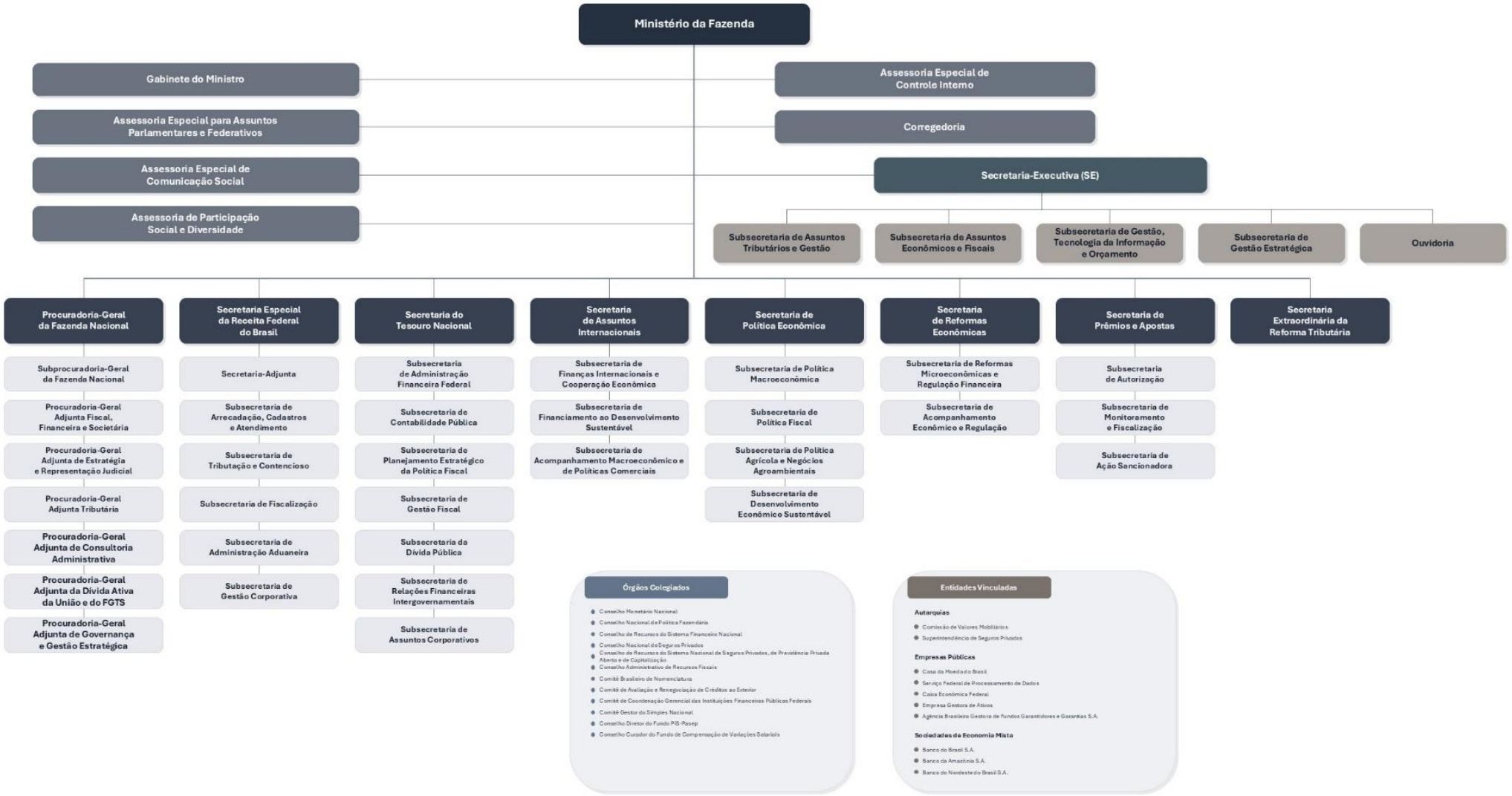
Com a nova organização, a Secretaria-Executiva (SE) foi reestruturada e passou a contar com duas novas subsecretarias: a Subsecretaria de Assuntos Tributários e Gestão e a Subsecretaria de Assuntos Econômicos e Fiscais, além da Subsecretaria de Gestão Estratégica (que antes era uma diretoria da SE) e a Subsecretaria de Gestão, Tecnologia da Informação e Orçamento (junção das antigas Subsecretarias de Orçamento e Administração com a Subsecretaria de Planejamento e Tecnologia da Informação).

Também foi criada a Secretaria de Prêmios e Apostas (SPA), pelo Decreto nº 11.907, publicado em 31 de janeiro de 2024. A Secretaria é responsável pela regulamentação do mercado de apostas de quota fixa, incluindo as apostas esportivas, conhecidas como *bets*, os jogos on-line, as loterias e as promoções comerciais.

Com a nova organização, outras secretarias também foram reformuladas para que suas estruturas estivessem mais condizentes com suas atribuições, como a Secretaria de Assuntos Internacionais (SAIN), que passou a exercer a função de Secretaria Executiva do Comitê de Avaliação e Renegociação de Créditos ao Exterior (Comace), no contexto do planejamento e coordenação das negociações para a recuperação de créditos brasileiros no exterior oriundos de financiamentos concedidos a devedores públicos, incluídas aquelas realizadas em cooperação com o Clube de Paris.

A nova estrutura também abrange a Secretaria de Reformas Econômicas, a Receita Federal, o Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional e o Conselho de Recursos do Sistema Nacional de Seguros Privados, de Previdência Privada Aberta e de Capitalização (CRSNSP).

Figura 2 – Organograma do Ministério da Fazenda, conforme o Decreto nº 11.907, de 30 de janeiro de 2024

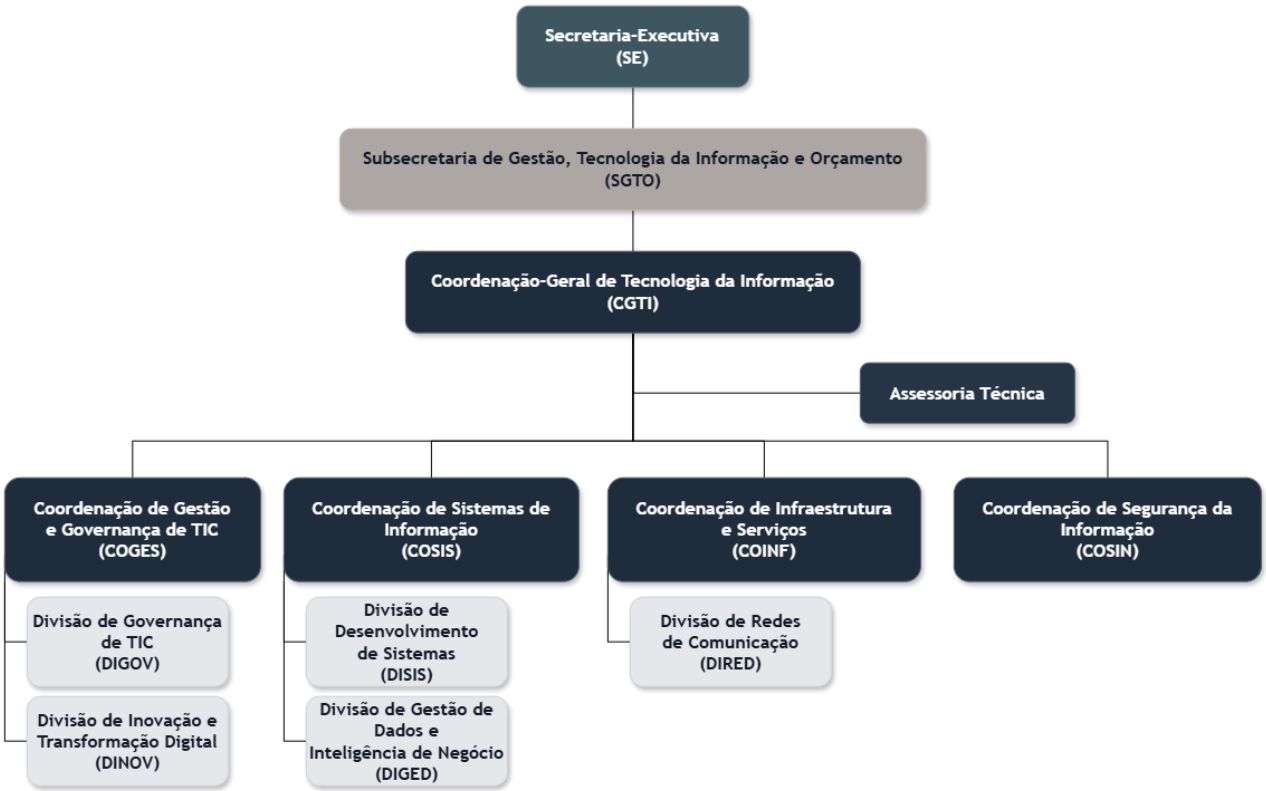


Fonte: Ministério da Fazenda (2024).

5.2 Estrutura da CGTI

Atualmente, a estrutura organizacional e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança de TIC do Ministério da Fazenda estão definidos pelo Decreto nº 11.907, de 30 de janeiro de 2024, conforme a figura a seguir:

Figura 3 – Organograma da Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI/SGTO)



Fonte: elaboração própria (2024).

Essa estrutura é composta das seguintes funções em comissão e de confiança:

- 1 (uma) FCE 1.13;
- 1 (uma) FCE 2.11;
- 4 (quatro) FCE 1.10;
- 4 (quatro) FCE 1.07;
- 1 (um) CCE 1.07.

Total: 11 (onze) cargos e funções comissionados executivos, incluindo a função de Coordenador-Geral de Tecnologia da Informação.

5.3 Atividades e funções desenvolvidas

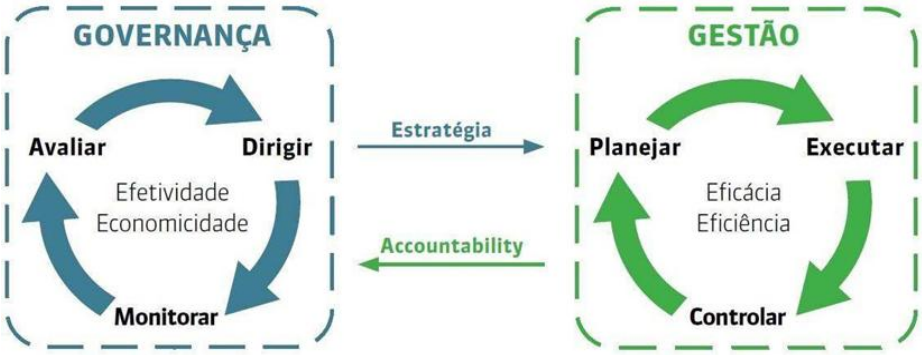
1. Planejar, coordenar e acompanhar as ações destinadas à realização das contratações, incluídas as soluções de tecnologia da informação e comunicação, no âmbito do Ministério;
2. Manter modelo de governança e gestão de tecnologia da informação e comunicação, de acordo com a orientação do órgão central do SISP, e promover a padronização de controles e o alinhamento dos objetivos com as estratégias, as políticas, os padrões, as normas, os regulamentos e as obrigações contratuais;
3. Coordenar a elaboração, a execução, a avaliação e a revisão do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação, em consonância com a Estratégia Federal de Governo Digital e com o planejamento estratégico do Ministério;
4. Planejar e monitorar o orçamento e os custos de tecnologia da informação e comunicação;
5. Orientar e apoiar as ações de gestão de riscos de tecnologia da informação e comunicação;
6. Dirigir, planejar, coordenar, conceber e avaliar o desenvolvimento e a manutenção de soluções, plataformas, programas, sistemas, projetos e atividades relacionados com tecnologia da informação e comunicação;
7. Identificar, avaliar e propor soluções de tecnologia da informação e comunicação para subsidiar as atividades finalísticas dos órgãos do Ministério;
8. Definir os padrões para a estruturação da comunicação de dados, inclusive com relação às interconexões com outros ambientes;
9. Prover e manter a infraestrutura necessária para a administração de banco de dados;
10. Administrar os serviços em ambientes de computação em nuvem;
11. Gerenciar e disponibilizar os recursos tecnológicos para os ambientes de desenvolvimento, teste, homologação e produção;
12. Planejar os serviços relativos aos sistemas de armazenamento, backup e restauração de dados.

5.4 Governança de TIC

O Modelo de Governança do Ministério da Fazenda (MF), recriado em 2023, tem como premissa observar a legislação vigente, especialmente o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, bem como as melhores práticas de governança e gestão.

Vale destacar que o PDTIC-SE/MF é um elo entre a **governança** (direcionadora) e a **gestão** (realizadora), conforme o Referencial Básico de Governança do TCU (TCU, 2020).

Figura 4 – Relação entre governança e gestão



Fonte: Tribunal de Contas da União (2020).

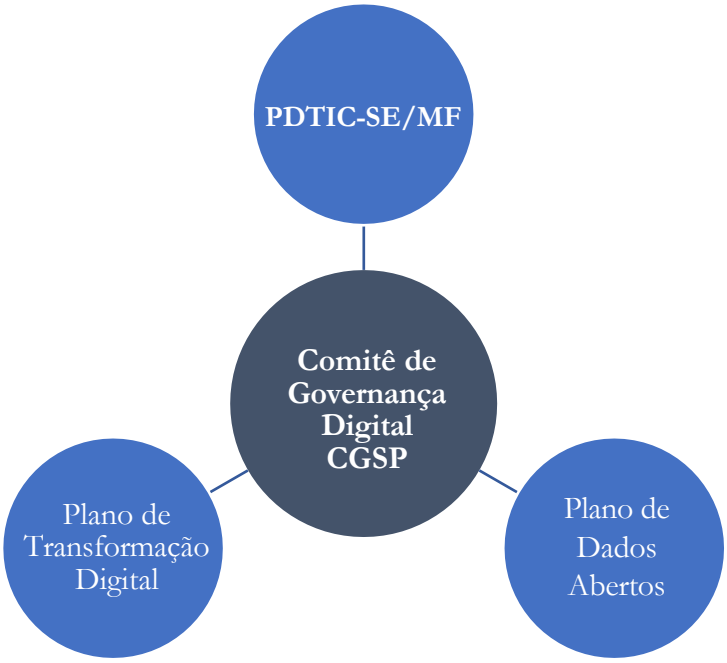
Ainda segundo o TCU, a governança se preocupa com a qualidade do processo decisório e sua efetividade: como obter o maior valor possível para os proprietários e para as partes interessadas? Os problemas priorizados foram resolvidos? Como, por quem e por que as decisões foram tomadas? Os resultados esperados foram alcançados?

Já a gestão, por sua vez, recebe o direcionamento superior e se preocupa com a qualidade da implementação desse direcionamento, com eficácia e eficiência: está claro o que deve ser feito? Estão disponíveis os recursos necessários? Quais os riscos mais relevantes para o cumprimento da missão? Quanto é razoável gastar?

5.5 Estratégia Federal de Governo Digital

No âmbito da Estratégia Federal de Governo Digital (EFGD), instituída pelo Decreto nº 12.198, de 24 de setembro de 2024, estão previstos três instrumentos de planejamento: o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC), o Plano de Transformação Digital e o Plano de Dados Abertos. Também está prevista a formalização do Comitê de Governança Digital, que, no Ministério da Fazenda, recebeu a denominação CGSP e é responsável também pelos assuntos relacionados à Segurança da Informação e à Proteção de Dados Pessoais, conforme ilustra o diagrama abaixo.

Figura 5 – Instrumentos de governança de TIC submetidos à aprovação do CGSP



Fonte: elaboração própria, com base no Decreto nº 12.198/2024 e na Portaria SE/MF nº 1.060/2024.

O **Comitê de Governança Digital, Segurança da Informação e Proteção de Dados Pessoais (CGSP)** é o responsável pela aprovação dos instrumentos citados, entre outras atribuições, conforme detalhado no tópico seguinte.

O Ministério da Fazenda possui o **Plano de Transformação Digital (PTD)** 2025–2027, aprovado pela Resolução CGSP/MF nº 8, de 14 de janeiro de 2026. O plano contempla ações de transformação digital da Secretaria-Executiva, da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, da Receita Federal do Brasil e da Secretaria do Tesouro Nacional e deverá ser pactuado entre o Ministério da Fazenda e o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

O Ministério da Fazenda possui o **Plano de Dados Abertos (PDA)** 2025–2027, aprovado pela Resolução CGSP/MF nº 4, de 28 de agosto de 2025. O plano estabelece ações de implementação e promoção da abertura das bases de dados do Ministério da Fazenda, em conformidade com a Política de Dados Abertos do Poder Executivo federal.

Estão previstos os canais de comunicação, as formas de interação com a sociedade, as ações necessárias para o alcance e a sustentabilidade dos resultados pretendidos, os cronogramas e os responsáveis, bem como a obediência às metodologias e padrões para a adequada catalogação e publicação das informações.

Por fim, como parte do ferramental de planejamento e governança de TIC do MF, apresenta-se o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC-SE/MF 2024–2028), que tem por objetivo diagnosticar a situação atual de TIC das unidades atendidas pela Secretaria-Executiva. O Plano considera o referencial estratégico do MF, mapeia as necessidades das áreas relativas à infraestrutura tecnológica e aos sistemas de informação e define a estratégia para o atendimento dessas necessidades ao longo de sua vigência.

5.5.1 Comitê de Governança Digital, Segurança da Informação e Proteção de Dados Pessoais (CGSP)

Instituído por meio da Portaria SE/MF nº 1.060, de 26 de junho de 2024, o Comitê de Governança Digital, Segurança da Informação e Proteção de Dados Pessoais (CGSP) do Ministério da Fazenda é a instância colegiada que tem por objetivo o estabelecimento de políticas, diretrizes, normas e orientações transversais de Governança Digital, Segurança da Informação e Proteção de Dados Pessoais no âmbito do Ministério da Fazenda.

Entre suas atribuições, compete ao Comitê deliberar, no contexto da Secretaria-Executiva do Ministério da Fazenda, sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC-SE), sem se sobrepor aos planos existentes nos órgãos fazendários classificados como correlatos no Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP).

Já no contexto transversal do Ministério da Fazenda, o Comitê deliberará sobre:

a) Modelos de Governança de Tecnologia da Informação, de Segurança da Informação e de Proteção de Dados Pessoais;
b) Políticas, princípios, diretrizes e ações afetas à Governança Digital, à Segurança da Informação e à Proteção de Dados Pessoais;
c) Políticas de Segurança da Informação;
d) Plano de Continuidade de Negócios;
e) Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação, alinhado à Estratégia Federal de Governo Digital e ao Planejamento Estratégico Institucional do MF;
f) Plano de Transformação Digital;
g) Plano de Dados Abertos;
h) Programa de Governança em Privacidade; e
i) Iniciativas relacionadas às boas práticas em Proteção de Dados Pessoais.

O CGSP terá competência para priorizar ações e projetos do Portfólio Digital, bem como recursos orçamentários destinados à Tecnologia da Informação e Comunicação, observadas as estratégias, as políticas e as diretrizes de TIC propostas pelo próprio Comitê. Caberá também ao CGSP orientar a estratégia de TIC do órgão, especialmente quanto às funções de direcionamento, avaliação e monitoramento. À CGTI/SGTO caberá atuar no nível tático, realizando o planejamento, a execução e o controle da estratégia definida pelo Comitê. Nesse contexto, o PDTIC-SE/MF atuará como instrumento de articulação entre as diretrizes estratégicas do órgão e as ações específicas de TIC.

5.6 Metodologias, ferramentas e *frameworks* de gestão

O Ministério da Fazenda orienta seus processos e suas ações de gestão e governança de TIC pelas boas práticas aplicáveis. Embora não exista um modelo único, a CGTI adota diferentes metodologias e *frameworks* reconhecidos pela literatura e pelo mercado. Esses referenciais são combinados e adaptados às necessidades específicas e à realidade institucional do órgão. A seguir, apresentam-se algumas das principais ferramentas utilizadas:

Quadro 2 – Metodologias, ferramentas e *frameworks* de gestão

Metodologia	Categoria	Breve definição
COBIT	Governança de TIC	*Framework* com 34 processos divididos em 4 domínios: planejar e organizar, adquirir e implementar, entregar e suportar, monitorar e avaliar. Otimiza os investimentos em TIC e delimita métricas para avaliação dos resultados.
Métodos ágeis	Desenvolvimento de Software	Conjunto de métodos e princípios que propõe alternativas à gestão de projetos tradicional, primando por iterações curtas e entregas funcionais. O objetivo é que, ao realizar entregas parciais, focalizadas e mais frequentes, possa-se gerar maiores oportunidades de ajustes durante o processo.
Guia PMBOK®, 8ª edição	Gerenciamento de Projetos	*Project Management Body of Knowledge*: guia que apresenta as melhores práticas para o gerenciamento de projetos.
CBOK	Gerenciamento de Processos	*Common Body of Knowledge*: contém uma visão sobre todas as fases para a realização de um projeto de Gerenciamento de Processos de Negócio. Apresenta cada fase do projeto e destrincha com detalhes cada uma delas.
ISO/IEC 27001	Segurança da Informação	É uma norma para sistemas de gestão da segurança da informação. Visa estabelecer, implementar, operar, monitorar, analisar criticamente, manter e melhorar um Sistema de Gestão de Segurança da Informação.
ITIL	Infraestrutura, operação e manutenção de serviços de TI	*Information Technology Infrastructure Library*: busca promover a gestão com foco no cliente e na qualidade dos serviços de TI. O ITIL se baseia em um sistema de valor de serviço, denominado *Service Value System* (Sistema de Valor de Serviço), não se concentrando apenas em processos, mas também em outros componentes de vital importância para o gerenciamento de serviços e a entrega de valor, como a governança e princípios orientadores.
PRINCE2	Gerenciamento de Projetos	Acrônimo de *Projects in Controlled Environments* (projetos em ambientes controlados), o PRINCE2 é uma metodologia de gestão de projetos, baseada em processos, papéis e responsabilidades, com uma abordagem complementar ao PMBOK na condução dos projetos.
OKR	Planejamento por Objetivos	Metodologia focada em simplificar a definição e monitoramento dos Objetivos de uma organização, com base na definição de Resultados-Chave para cada um deles.
Análise SWOT	Diagnóstico Situacional Estratégico	*Framework* para análise situacional que contempla tanto os aspectos internos (forças e fraquezas) quanto os aspectos externos (oportunidades e ameaças).
Ciclo PDCA	Gestão de Processo	Também conhecido como ciclo de Deming, é uma ferramenta que tem por objetivo promover a melhoria contínua de processos e produtos, com base em quatro ações: planejar (*plan*), fazer (*do*), verificar (*check*) e agir (*act*).

Fonte: elaboração própria (2024).

6 Resultado do PDTIC anterior

Conforme a Lei nº 13.844, de 18 de junho de 2019 — que estabeleceu a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios —, as pastas do então Ministério da Fazenda foram integradas ao Ministério da Economia, o qual foi responsável por elaborar o PDTI que vigorou durante o período de janeiro de 2020 a abril de 2024.

Posteriormente, após transição de governo, por meio do Decreto nº 11.344, de 1º de janeiro de 2023, foi recriado o Ministério da Fazenda, o qual passou novamente a ter como incumbência a elaboração de um novo PDTIC.

Dessa forma, o monitoramento das metas e ações do PDTI-ME 2020–2024 foi realizado inicialmente pelo Ministério da Economia e, posteriormente, pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Durante a elaboração deste PDTIC, não foram disponibilizados resultados individualizados que permitissem avaliar o cumprimento das metas e ações relacionadas às atuais unidades do Ministério da Fazenda.

Em razão dessa limitação, não foi possível identificar, de forma objetiva, quais metas foram integralmente cumpridas, quais permaneceram pendentes ou quais fatores interferiram em sua execução. Para subsidiar o novo ciclo de planejamento, as unidades atendidas pela Secretaria-Executiva foram novamente consultadas, possibilitando a atualização das necessidades de TIC e a definição de metas e ações compatíveis com a estrutura organizacional, as prioridades institucionais e a capacidade de execução do Ministério da Fazenda.

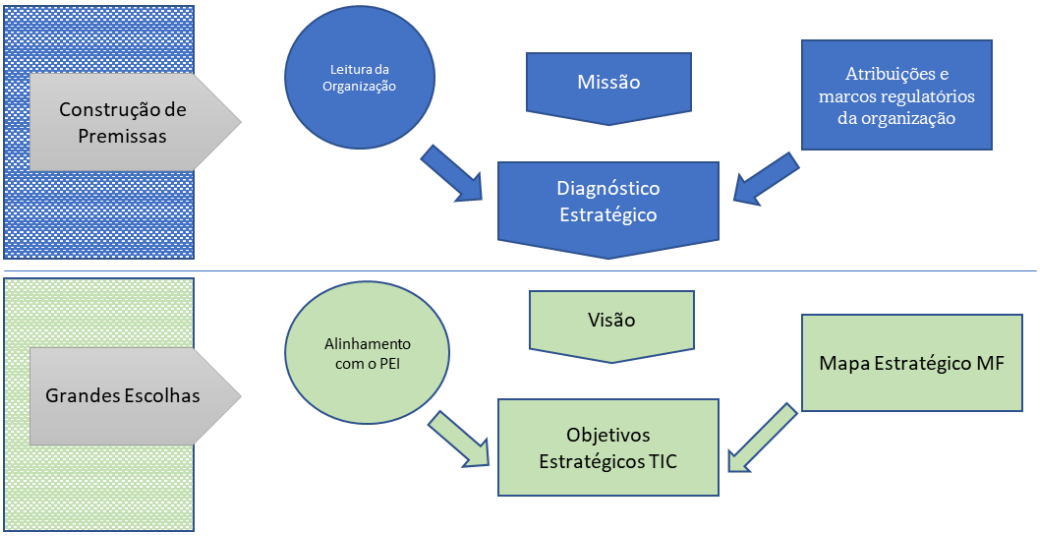
7 Referencial Estratégico de TIC

O Referencial Estratégico de TIC é um conjunto de diretrizes e princípios que orientam o uso estratégico da Tecnologia da Informação e Comunicação em organizações. Ele define metas, valores, visão e objetivos estratégicos para garantir o alinhamento das ações de TIC com a missão institucional. Esse referencial é fundamental para promover a eficiência, segurança e inovação na gestão dos recursos tecnológicos.

Para a elaboração dos direcionadores estratégicos da CGTI do MF, foi realizada uma dinâmica orientada com a participação de toda a equipe de TIC da Secretaria-Executiva. Na abordagem adotada, para construção da missão e visão para a CGTI, foi utilizado um modelo adaptado de levantamento dos norteadores estratégicos com uso do *Balanced Scorecard* (BSC), no qual o processo de definição dos norteadores estratégicos subdivide-se em algumas etapas. Na dinâmica, percorremos as etapas 1 e 2 do modelo, ou seja:

1. **Construção de Premissas ou Fundamentos:** Nessa etapa, foi realizada uma leitura da organização, em que foram estudadas as premissas do planejamento estratégico, ou seja, a missão organizacional e os valores, os documentos que definem as atribuições e marcos regulatórios da organização, além de trabalhos anteriores de planejamento ou diagnóstico institucional. Foram analisados os ambientes internos e externos para a consolidação de um diagnóstico estratégico e a atualização da missão de TIC;
2. **Grandes Escolhas:** A partir do entendimento do significado da missão da área de TIC, concluímos que a visão é a idealização de um futuro desejado que deve ser expressa de forma sucinta e inspiradora, pois deve sensibilizar as pessoas que atuam na organização, assegurando a sua mobilização e alinhamento aos temas estratégicos. Nesse sentido, a visão é fundamental para determinar um parâmetro geral para a mudança organizacional, justificar o esforço de transformação e criar senso de urgência: a energia vital para a mobilização.

Figura 6 – Processo de definição dos norteadores estratégicos (adaptado do BSC)



Fonte: elaboração própria (2024).

Em 2024, foi realizada, por meio do Microsoft Forms, uma pesquisa com os colaboradores da CGTI. Nessa consulta, solicitou-se que cada participante indicasse seu grau de concordância com a Missão, a Visão e os Valores do PDTIC-SE/MF 2024–2028. Também foi disponibilizado um campo aberto para comentários e sugestões de nova redação. Os resultados foram considerados na elaboração da redação final apresentada a seguir, de modo a assegurar maior adesão e representatividade interna.

7.1 Missão

A missão em um diagnóstico estratégico institucional representa a declaração fundamental que define o propósito central e a razão de existir da organização. Essencialmente, a missão indica qual é o negócio da instituição, quem são seus principais interessados e qual valor ela busca entregar a eles.

No contexto do diagnóstico estratégico, a análise da missão busca verificar sua clareza, relevância e alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Caso necessário, a missão deve ser revista para que represente, de forma precisa e inspiradora, o propósito e as atividades do órgão.

Prover serviços e soluções de TIC, com foco na transformação digital e no cumprimento da missão institucional do Ministério da Fazenda.

7.2 Visão

A visão representa a imagem futura desejada pela organização, ou seja, como ela pretende ser reconhecida e qual seu destino almejado a longo prazo. Nesse contexto, a análise da visão busca avaliar sua aspiração, clareza e capacidade de motivar e guiar as ações do órgão em direção ao futuro desejado. Consiste em identificar, avaliar e comunicar de forma eficaz a visão, garantindo que ela seja inspiradora, alcançável e esteja alinhada com os valores e objetivos estratégicos da organização.

Ser reconhecida como unidade estratégica no processo de transformação digital, provedora de soluções ágeis e inovadoras de TIC para as unidades do Ministério da Fazenda.

7.3 Valores

Segundo Tamayo (1998), os valores são um conjunto de sentimentos que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da organização. Normalmente, os valores surgem agregados à missão, como uma simples relação ou de forma mais elaborada, como crenças ou políticas organizacionais.

Os valores, em termos de diagnóstico estratégico institucional, referem-se à identificação e análise dos princípios éticos, culturais e morais que orientam as ações e decisões dentro de uma organização. Tais valores são fundamentais para definir a identidade e a cultura organizacional, influenciando o comportamento dos colaboradores e a forma como a instituição se relaciona com suas partes interessadas.

No contexto do diagnóstico estratégico, a análise dos valores visa verificar se esses valores estão alinhados com a visão, missão e objetivos da organização, identificando eventuais lacunas ou conflitos que possam impactar a eficácia da estratégia empresarial. Além disso, o exame dos

valores permite avaliar se estão sendo promovidos de maneira consistente e se são percebidos e internalizados por todos os membros da organização.

Em pesquisa interna, perguntou-se a todos os colaboradores da CGTI o grau de concordância dos colaboradores com um conjunto de valores organizacionais do PDTIC-SE/MF 2024–2028. Além de demonstrar seu grau de concordância, escolhendo os principais valores a serem seguidos, foi disponibilizado um campo aberto para eventuais comentários ou proposição de novos valores.

O resultado a seguir retrata uma construção coletiva, na qual os valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que orientam como as decisões devem ser tomadas à luz dos seus comportamentos organizacionais.

Figura 7 – Nuvem de valores da Estratégia de TIC



Fonte: elaboração própria (2024).

A seguir, listam-se as definições dos valores organizacionais:

1) **Transparência:** Garantimos que todas as informações governamentais sejam acessíveis ao público, promovendo a confiança e a *accountability*.
2) **Espírito de Equipe:** Trabalhamos de forma colaborativa e cooperativa, reconhecendo a importância do trabalho em equipe para alcançar nossos objetivos comuns.

3) **Comprometimento:** Demonstramos dedicação e responsabilidade em cumprir nossas obrigações e alcançar os objetivos estabelecidos pelo Ministério da Fazenda em consonância com as diretrizes do Governo Federal e em alinhamento com o PPA, o Planejamento Estratégico Institucional e este Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação.
4) **Proatividade:** Antecipamos desafios e agimos proativamente para resolver problemas e implementar melhorias, buscando sempre a eficiência e a excelência em nossas ações.
5) **Honestidade:** Agimos com integridade e sinceridade em todas as nossas interações, sendo transparentes e éticos em nossas decisões e comportamentos.
6) **Ética:** Seguimos rigorosamente princípios éticos e morais em todas as nossas atividades, garantindo a integridade e a confiança nas instituições governamentais.
7) **Inovação:** Buscamos constantemente novas ideias e soluções criativas para enfrentar desafios e melhorar os serviços prestados pelo governo federal.
8) **Empatia:** Demonstramos compreensão e sensibilidade às necessidades e preocupações dos cidadãos, buscando sempre oferecer um atendimento humano e empático.
9) **Colaboração:** Trabalhamos em parceria com outras instituições e setores da sociedade, promovendo a troca de conhecimento e experiências para alcançar objetivos comuns.
10) **Respeito:** Valorizamos a diversidade e tratamos todas as pessoas com dignidade, respeito e cortesia, promovendo um ambiente inclusivo e harmonioso.

7.4 Objetivos Estratégicos de TIC

Nesta seção, apresentam-se os objetivos estratégicos de TIC abrangidos por este plano. Eles se baseiam nos referenciais estratégicos do MF, especialmente no Planejamento Estratégico Institucional (PEI), e estão alinhados, no nível de TIC, às diretrizes definidas pela Secretaria-Executiva na composição da Missão, Visão e Valores para a área de tecnologia da informação, já mencionados. Dessa forma, foram estabelecidos os seguintes objetivos estratégicos para a TIC:

OETIC1:

Integrar as iniciativas de TIC com as metas e objetivos das políticas públicas implementadas pela Secretaria-Executiva do Ministério da Fazenda, garantindo que os projetos de TIC estejam alinhados com os interesses e necessidades da sociedade, promovendo assim o bem-estar e o interesse público.

OETIC2:

Assegurar a conformidade com os padrões estabelecidos para o governo eletrônico brasileiro, promovendo a interoperabilidade, acessibilidade e segurança das informações e serviços on-line por meio da adoção e implementação efetiva desses padrões em todas as soluções de TIC.

OETIC3:

Implementar e promover a adoção de boas práticas em todas as fases do ciclo de vida de projetos de TIC, incluindo gestão ágil de projetos, desenvolvimento de soluções, segurança da informação e governança de TI, visando aumentar a eficiência, qualidade e segurança dos serviços digitais oferecidos pela Secretaria-Executiva do MF.

OETIC4:

Promover a transparência em todas as iniciativas de TIC, disponibilizando informações claras e acessíveis sobre os projetos, investimentos e resultados alcançados, para garantir a prestação de contas a todas as partes interessadas.

OETIC5:

Estimular a inovação e a transformação digital, incentivando a busca por novas soluções e tecnologias que possam aprimorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão, por meio da criação de um ambiente propício ao desenvolvimento de soluções inovadoras.

OETIC6:

Priorizar a segurança da informação e a proteção da privacidade dos cidadãos, implementando medidas robustas de segurança cibernética e garantindo a conformidade com a legislação vigente em relação à proteção de dados, para assegurar a confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações.

OETIC7:

Priorizar e atender às demandas dos cidadãos de forma clara, objetiva e dentro de prazos satisfatórios, buscando sempre proporcionar uma experiência positiva na vida dos cidadãos, por meio da entrega de serviços digitais que atendam às necessidades e às expectativas dos usuários.

7.5 Análise SWOT

Após analisar o contexto interno, composto por estrutura, serviços, recursos humanos e governança, e o contexto externo, representado por cada uma das dimensões do referencial

estratégico, utilizou-se a ferramenta Análise **SWOT** para resumir e complementar o diagnóstico da situação atual de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no Ministério da Fazenda.

Essa ferramenta mostra-se adequada na medida em que nos permite enxergar um quadro direto e agregado dos principais fatores que impactam ou podem impactar a prestação de serviços de TIC e que, portanto, devem ser considerados na fase de planejamento.

Ao propor a visualização de tais aspectos no formato de matriz, a Análise SWOT, composta por **Forças (*strengths*), Fraquezas (*weaknesses*), Oportunidades (*opportunities*) e Ameaças (*threats*)**, torna-se um importante instrumento para a elaboração de metas e ações que, além de atender às necessidades do inventário, devem estar estruturadas no sentido de mitigar as fraquezas e ameaças, bem como potencializar as forças e oportunidades do cenário atual de TIC.

Para a Análise SWOT de TIC deste PDTIC-SE/MF, foi realizada uma oficina de diagnóstico estratégico na Subsecretaria de Gestão, Tecnologia da Informação e Orçamento. O resultado, já priorizado pelos próprios participantes, segue abaixo:

Figura 8 – Matriz SWOT de TIC



Fonte: elaboração própria (2024).

Divididos em mesas de trabalho (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), os participantes produziram a Análise SWOT dos serviços prestados pela CGTI, em sistema de rodízio, onde cada participante passou por todas as mesas.

8 Alinhamento com a estratégia da organização

8.1 Contextualização

Na primeira rodada de oficinas do PEI-MF foram realizadas discussões sobre os conteúdos da Missão, Visão e Objetivos Estratégicos.

Concomitantemente, o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) dava início à realização das oficinas do PPA no âmbito dos ministérios, com a curadoria da Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

Com as discussões adiantadas no âmbito do PEI-MF em curso, sobretudo considerando as minutas dos textos da Missão e Visão, a primeira oficina do PPA relativa ao MF foi realizada, com o desenho do Programa e do Objetivo-Geral do MF no contexto do planejamento governamental.

Em seguida, foi realizada uma segunda rodada de oficinas do PEI-MF, em que se estabeleceu uma discussão a respeito da tradução da estratégia em iniciativas.

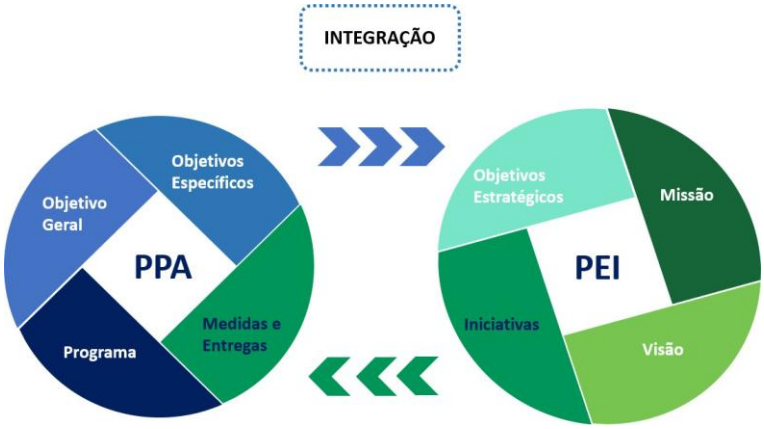
Na sequência, o MGI organizou a sua segunda oficina do PPA relativa ao MF. Naquela oportunidade, o MF apresentou suas propostas sobre o Objetivo-Geral em Objetivos Específicos e demais desdobramentos (Objetivos Estratégicos e Iniciativas).

Em grandes números, para cada oficina externa organizada pelo MPO, dois encontros preparatórios foram realizados internamente no MF. Ao todo, no âmbito do PPA, a SGE coordenou cerca de seis oficinas.

Vale ressaltar que os trabalhos relativos ao PEI-MF e ao PPA foram organizados de forma concomitante e paralela.

Todo o processo de construção das propostas de conteúdo para o PEI-MF e para o PPA foi formal, estruturado, transparente, amplamente divulgado e participativo, com o envolvimento dos diferentes órgãos fazendários e passou por sucessivos processos de validação técnica.

Figura 9 – Integração entre PPA e PEI



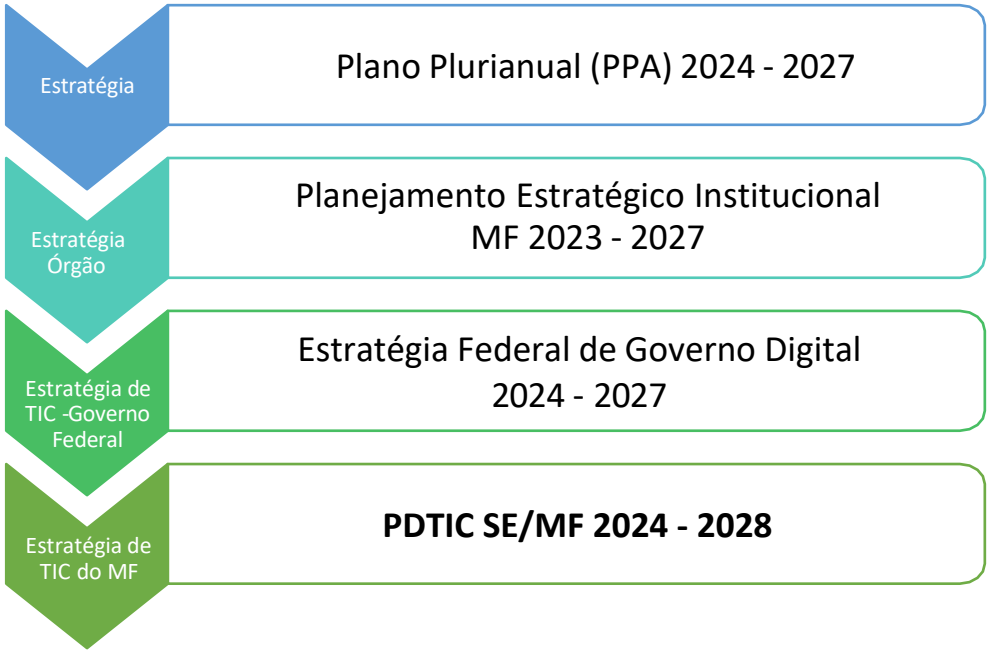
Fonte: elaboração própria (2024).

Assim como qualquer iniciativa institucional, um plano diretor deve estar sempre a serviço de uma estratégia maior, que envolve a missão, a visão e o conjunto de objetivos e metas traçados pelo órgão.

Tal referencial deve ser o alicerce de qualquer planejamento, de forma a garantir o alinhamento, a sinergia e a convergência de ações da pasta.

Nesse sentido, a construção deste PDTIC baseia-se, principalmente, em três instrumentos da estratégia geral da instituição e do Governo Federal como um todo, conforme ilustra o diagrama abaixo:

Figura 10 – Estrutura lógica de alinhamento estratégico do PDTIC



Fonte: elaboração própria (2024).

8.2 Plano Plurianual (PPA) 2024–2027

Previsto na Constituição, o Plano Plurianual é o instrumento de planejamento de médio prazo que define as prioridades do Governo.

Nele estão previstas as diretrizes, os objetivos e as metas a serem seguidos pela Administração para um período de quatro anos.

No caso do PPA vigente do Governo Federal, foram estabelecidos 1 (um) objetivo geral e 3 (três) objetivos específicos atinentes às atividades do MF:

Figura 11 – Programa do Plano Plurianual 2024–2027 referente ao MF



Fonte: Brasil (2023).

8.3 Planejamento Estratégico Institucional MF 2023–2027

O Comitê Estratégico de Governança e Gestão (CEG) do Ministério da Fazenda é responsável por definir estratégias institucionais e diretrizes estratégicas transversais de:

- Governança Pública;
- Inovação;
- Planejamento;
- Gestão de riscos, transparência e integridade;
- Difusão de melhores práticas de gestão;
- Eficiência na gestão administrativa;
- Orientação dos processos de monitoramento e de avaliação de políticas públicas sob responsabilidade do Ministério.

Assim, a Subsecretaria de Gestão Estratégica (SGE) investiu na construção de um portal da estratégia, no qual todas essas informações foram sistematizadas.

O portal do planejamento estratégico com objetivos, metas, indicadores de desempenho e resultados que compõem a estratégia e o valor público gerado pelo Ministério da Fazenda encontra-se disponível no seguinte endereço: https://www.gov.br/fazenda/pt-br/acesso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas.

Nesse portal é possível ter acesso aos resultados dos trabalhos realizados, entre os quais se destacam:

1. Cadeia de Valor Integrada;
2. Macroprocessos;
3. Mapa Estratégico e

4. Iniciativas que serão detalhadas nas próximas páginas.

8.3.1 Mapa Estratégico

Um mapa estratégico, no âmbito da administração pública ou privada, é uma representação visual que organiza e comunica as metas e objetivos estratégicos de uma organização governamental.

Ele articula a visão, a missão e os valores, mostrando como diferentes áreas e iniciativas se conectam para alcançar resultados desejados. Ao identificar as relações de causa e efeito entre os diversos elementos estratégicos, o mapa estratégico facilita a compreensão e comunicação da estratégia para todos os níveis da administração pública. Sua aplicabilidade abrange desde a definição de prioridades até a alocação eficiente de recursos, proporcionando uma visão holística que orienta a tomada de decisões alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

Figura 12 – Infográfico do Mapa Estratégico do MF



Fonte: Ministério da Fazenda (2023).

8.3.2 Iniciativas Estratégicas

As iniciativas estratégicas são projetos, medidas ou ações a serem implementadas no curto, médio e longo prazo para assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos no Mapa Estratégico.

Estão diretamente vinculadas aos objetivos estratégicos do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) e serão incluídas no Portfólio de Iniciativas Estratégicas pelo Comitê Estratégico de Governança e Gestão (CEG).

Na etapa de formulação do PEI, as informações para o cadastro das iniciativas foram propostas pelos órgãos fazendários, contendo as seguintes informações:

a) Nome da iniciativa;

b) Área proponente;

c) Descrição da iniciativa;

d) Cadeia de Valor vinculada; e

e) Objetivo Estratégico vinculado.

O cadastro das iniciativas é o detalhamento das informações essenciais e complementares, conteúdo necessário ao início dos ciclos de monitoramento trimestral, nos quais serão realizadas avaliações e análises para acompanhar o progresso, desempenho e eficácia de determinados projetos, iniciativas ou processos.

Para tanto, cabe ao Escritório de Projetos da Subsecretaria de Gestão Estratégica a definição da metodologia para o acompanhamento da Gestão dos Projetos Estratégicos do Ministério da Fazenda.

O Portfólio de Iniciativas Estratégicas do MF pode ser acessado por meio do seguinte endereço: https://www.gov.br/fazenda/pt-br/acesso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/execucao-da-estrategia.

8.4 Estratégia Federal de Governo Digital 2024–2027

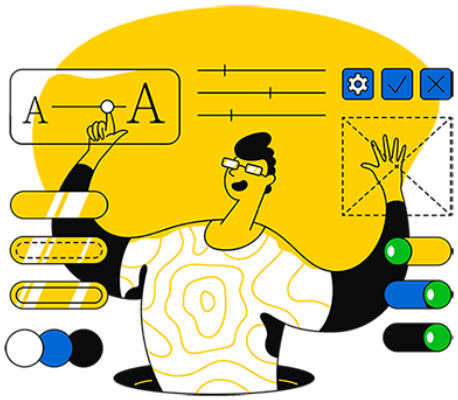
A Estratégia Federal de Governo Digital (EFGD) busca a eficiência e o aprimoramento da governança digital do Governo Federal. Desde sua primeira edição, tem sido crucial para orientar ações governamentais na transformação digital. A nova EFGD consolida e amplia avanços, incorporando inclusão, direitos humanos e sustentabilidade. Essa estratégia orienta as ações de transformação digital do Governo Federal, com foco em transparência, participação e aprimoramento dos serviços públicos.

A EFGD 2024–2027 é estruturada em seis princípios fundamentais que sustentam a transformação digital do governo. Cada princípio define objetivos estratégicos, que se desdobram em iniciativas. Essas iniciativas contam com metas claras e mensuráveis, permitindo o acompanhamento preciso do progresso e garantindo que as entregas sejam realizadas de forma eficiente e transparente. Esta estrutura, que conta com 6 princípios, 16 objetivos e 93 iniciativas, foi concebida para garantir uma abordagem integrada e eficaz na modernização dos serviços públicos.

A Estratégia Federal de Governo Digital (EFGD) foi desenvolvida com a participação de diversos gestores por meio de oficinas, consultas públicas e outras formas de colaboração. Sob a coordenação da Secretaria de Governo Digital, a EFGD orienta a modernização dos serviços públicos no Brasil. O Decreto nº 12.198, de 24 de setembro de 2024 formaliza a EFGD e a Infraestrutura Nacional de Dados, e a Portaria SGD/MGI nº 6.618, de 25 de setembro de 2024 estabelece os Princípios, Objetivos e Iniciativas, além de dispor sobre a composição do Comitê de Governança Digital.

8.4.1 Princípios e objetivos da EFGD

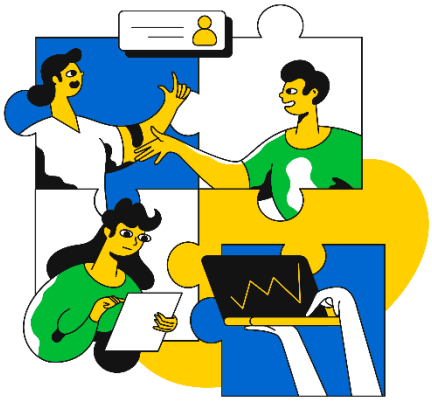
I - Um Governo Centrado no Cidadão e Inclusivo



Um **"Governo Centrado no Cidadão e Inclusivo"** é uma orientação estratégica que enfatiza o papel do estado como provedor de serviços públicos de qualidade, com foco no efetivo atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e das organizações. Por meio de uma experiência agradável, simples e ágil, garante-se que todos, independentemente de sua situação socioeconômica, cultural ou de qualquer outra natureza, tenham acesso e possam se beneficiar desses serviços.

- **OEFGD1 -** Prover serviços públicos digitais personalizados, simples, de forma pró-ativa e centrados no cidadão
- **OEFGD2 -** Ofertar serviços públicos digitais inclusivos

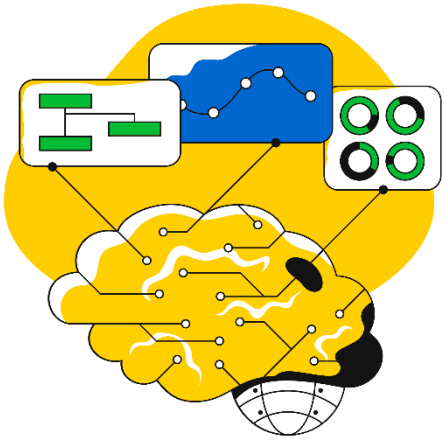
II - Um Governo Integrado e Colaborativo



O princípio **"Governo Integrado e Colaborativo"** reflete a aspiração de um Estado que busca atuar de forma coordenada, buscando a integração de dados, plataformas e serviços da União, dos Estados, do Distrito Federal e Municípios, garantindo que a jornada do cidadão tenha simplicidade, consistência e menores custos, independente do órgão ou da esfera administrativa responsável pela prestação dos serviços. Esta abordagem melhora a eficiência e promove uma cultura de colaboração e compartilhamento de conhecimento entre diferentes entidades governamentais.

- **OEFGD3 -** Aperfeiçoar a governança de dados e a interoperabilidade
- **OEFGD4 -** Estimular o uso e a integração de plataformas e serviços de governo digital no Governo federal
- **OEFGD5 -** Estimular o uso e a integração de plataformas e serviços de governo digital com os entes e poderes da federação

III - Um Governo Inteligente e Inovador



O princípio **"Governo Inteligente e Inovador"** imagina um governo que utiliza a tecnologia e os dados como ferramentas essenciais para a otimização, mantendo uma postura proativa e aberta a novas ideias e métodos para atender às necessidades dos cidadãos e das organizações. É uma visão de um governo que busca constantemente evoluir para o benefício da sociedade. Um governo inovador que acompanha as transformações, inovando e promovendo a eficiência, transparência e sustentabilidade em todas as suas ações.

- **OEFGD6 -** Fomentar o uso inteligente de dados pelos órgãos do governo
- **OEFGD7 -** Fomentar o ecossistema de inovação aberta
- **OEFGD8 -** Desenvolver habilidades digitais dos servidores

IV - Um Governo Confiável e Seguro



Um **"Governo Confiável e Seguro"** vai além da mera proteção contra ameaças digitais; é uma combinação de práticas, políticas e mentalidades que buscam garantir que as interações dos cidadãos com o governo sejam seguras e que haja confiança na integridade, responsabilidade e eficácia do governo. Esse compromisso com a segurança e confiabilidade fortalece a transparência e fomenta uma relação de confiança mútua entre o governo e a sociedade, assegurando que os dados dos cidadãos estejam protegidos e que os serviços públicos funcionem de maneira eficiente e justa.

- **OEFGD9 -** Elevar a maturidade e a resiliência dos órgãos e das entidades em termos de privacidade e segurança da informação
- **OEFGD10 -** Fortalecer a privacidade e a segurança dos dados dos cidadãos
- **OEFGD11 -** Prover identificação única do cidadão

V - Um Governo Transparente, Aberto e Participativo



O princípio **"Governo Transparente, Aberto e Participativo"** reflete a aspiração de que a administração pública opere de forma visível, compreensível e acessível para os cidadãos, atuando de forma proativa na disponibilização de dados e informações de forma a permitir que a sociedade participe da elaboração, monitoramento e avaliação das políticas públicas e serviços públicos. Este princípio fortalece a democracia e promove uma maior confiança entre o governo e a população, incentivando a responsabilidade e a prestação de contas.

- **OEFGD12 -** Fortalecer a cultura de governo aberto e transparente
- **OEFGD13 -** Promover a participação digital nas políticas públicas e serviços digitais

VI - Um Governo Eficiente e Sustentável



Um **"Governo Eficiente e Sustentável"** utiliza plataformas tecnológicas e serviços compartilhados para otimizar processos, infraestrutura e contratações, reduzindo custos e ampliando a oferta de serviços. Isso garante uma infraestrutura moderna, segura e escalável para soluções de governo digital. A sustentabilidade é alcançada através de tecnologias que reduzem o consumo de papel, energia e outros recursos, promovendo práticas que diminuem o impacto ambiental e garantem a continuidade dos serviços para futuras gerações.

- **OEFGD14 -** Otimizar a oferta de infraestrutura compartilhada de tecnologia da informação e comunicação para o fortalecimento do governo digital
- **OEFGD15 -** Otimizar processos de negócio da gestão pública
- **OEFGD16 -** Estimular a gestão ambientalmente sustentável na transformação digital

8.5 Alinhamento entre as Estratégias de TIC e EFGD

Quadro 3 – Alinhamento entre os objetivos estratégicos de TIC e os objetivos da EFGD

OETIC	Descrição do OETIC	Princípios da EFGD	Objetivo da EFGD	Descrição do Objetivo na EFGD
OETIC1	Integrar as iniciativas de TIC com as metas e objetivos das políticas públicas implementadas pela Secretaria-Executiva do Ministério da Fazenda, garantindo que os projetos de TIC estejam alinhados com os interesses e necessidades da sociedade, promovendo assim o bem-estar e o interesse público.	**Um Governo Inteligente e Inovador**	**OEFGD6**	Fomentar o uso inteligente de dados pelos órgãos do governo
OETIC2	Assegurar a conformidade com os padrões estabelecidos para o governo eletrônico brasileiro, promovendo a interoperabilidade, acessibilidade e segurança das informações e serviços on-line por meio da adoção e implementação efetiva desses padrões em todas as soluções de TIC.	**Um Governo Confiável e Seguro**	**OEFGD10**	Fortalecer a privacidade e a segurança dos dados dos cidadãos
			OEFGD9	Elevar a maturidade e a resiliência dos órgãos e das entidades em termos de privacidade e segurança da informação
		Um Governo Integrado e Colaborativo	**OEFGD3**	Aperfeiçoar a governança de dados e a interoperabilidade
OETIC3	Implementar e promover a adoção de boas práticas em todas as fases do ciclo de vida de projetos de TIC, incluindo gestão ágil de projetos, desenvolvimento de soluções, segurança da informação e	**Um Governo Eficiente e Sustentável**	---	Não foi encontrado um alinhamento direto com as descrições da EFGD para este item

	governança de TI, visando aumentar a eficiência, qualidade e segurança dos serviços digitais oferecidos pela Secretaria-Executiva do MF.			
OETIC4	Promover a transparência em todas as iniciativas de TIC, disponibilizando informações claras e acessíveis sobre os projetos, investimentos e resultados alcançados, para garantir a prestação de contas aos cidadãos e demais partes interessadas.	**Um Governo Transparente, Aberto e Participativo**	**OEFGD12**	Fortalecer a cultura de governo aberto e transparente
OETIC5	Estimular a inovação e a transformação digital, incentivando a busca por novas soluções e tecnologias que possam aprimorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão, por meio da criação de um ambiente propício ao desenvolvimento de soluções inovadoras.	**Um Governo Inteligente e Inovador**	**OEFGD7** **OEFGD8**	Fomentar o ecossistema de inovação aberta Desenvolver habilidades digitais dos servidores
		Um Governo Inteligente e Inovador	**OEFGD6**	Fomentar o uso inteligente de dados pelos órgãos do governo
OETIC6	Priorizar a segurança da informação e a proteção da privacidade dos cidadãos, implementando medidas robustas de segurança cibernética e garantindo a conformidade com a legislação vigente em relação à proteção de dados, para assegurar a confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações governamentais.	**Um Governo Confiável e Seguro**	**OEFGD9** **OEFGD10**	Elevar a maturidade e a resiliência dos órgãos e das entidades em termos de privacidade e segurança da informação Fortalecer a privacidade e a segurança dos dados dos cidadãos

OETIC7	Priorizar e atender às demandas dos cidadãos de forma clara, objetiva e dentro de prazos satisfatórios, buscando sempre proporcionar uma experiência positiva e impactante na vida dos cidadãos por meio da entrega de serviços digitais centrados no usuário, que atendam às suas necessidades e expectativas.	**Um Governo Centrado no Cidadão e Inclusivo**	**OEFGD2**	Ofertar serviços públicos digitais inclusivos
		Um Governo Centrado no Cidadão e Inclusivo	**OEFGD1**	Prover serviços públicos digitais personalizados, simples, de forma proativa e centrados no cidadão
		Um Governo Inteligente e Inovador	**OEFGD6**	Fomentar o uso inteligente de dados pelos órgãos do governo

Fonte: elaboração própria, com base na EFGD 2024–2027 e nos OETIC.

8.6 Necessidades de TIC Agrupadas

Quadro 4 – Necessidades de TIC agrupadas

ID	Necessidade	Alinhamento estratégico e referencial
N1	Atendimento ao usuário e provimento, manutenção e atualização do parque de equipamentos e da infraestrutura de redes.	OEFGD14 - Otimizar a oferta de infraestrutura compartilhada da tecnologia da informação e comunicação para o fortalecimento do governo digital; OETIC3; Formulários de necessidades.
N2	Provimento de soluções tecnológicas, desenvolvimento, evolução, manutenção e suporte de sistemas.	OETIC2; OEFGD1; OEFGD3; I-2023-CARF-01; I-2023-CRSFN-01.
N3	Governança de TIC, melhoria de processos e de serviços de TIC e governança de dados.	OETIC2; Determinações legais (*).
N4	Segurança da informação e privacidade.	OETIC2; OEFGD10; OEFGD9; Formulários de necessidades.
N5	Pessoal e capacitação.	Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2025.

N6	Transformação digital e simplificação ao cidadão.	OETIC2; OETIC7; OEFGD1; OEFGD2; OEFGD4; OEFGD3; OEFGD6; OEFGD13; Formulários de necessidades.
N7	Inovação, inteligência de negócios, ciência de dados e inteligência artificial para apoio ao processo decisório.	OETIC1; OETIC2; OETIC4; OETIC5; OETIC7; OEFGD4; OEFGD3; OEFGD6; OEFGD7; OEFGD12; I-2023-CARF-01; I-2023-CRSFN-05; Formulários de necessidades.

Fonte: elaboração própria, com base no Inventário de Necessidades de TIC, na EFGD 2024–2027, nos Objetivos Estratégicos de TIC (OETIC), nos formulários de necessidades, no PDP 2025 e nas determinações legais aplicáveis.

(*) Normativos de TIC. Exemplos:

- Portaria SGD/ME nº 18.152, de 4 de agosto de 2020;
- Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020;
- Instrução Normativa SGD/ME nº 94, de 23 de dezembro de 2022.

9 Plano de Metas e Ações

Após a conclusão das etapas do Planejamento Estratégico de TIC, que se tornam progressivamente mais específicas, e após o levantamento e detalhamento das Necessidades de TIC, listadas no Inventário de Necessidades de TIC, chegamos à fase de detalhamento tático das ações a serem executadas pela CGTI/SGTO no próximo período.

As ações apresentadas no quadro a seguir resultam da análise das demandas e necessidades das unidades, em conjunto com o diagnóstico estratégico, visando cumprir a missão e visão de TIC da unidade setorial do SISP do Ministério da Fazenda e alinhadas às necessidades definidas. Elas foram construídas com base na capacidade de execução da equipe, considerando a capacidade operacional e a evolução prevista da força de trabalho da CGTI, conforme abordado na seção 10, Plano de Gestão de Pessoas.

Quadro 5 – Plano de Metas e Ações do PDTIC-SE/MF 2024–2028

NECESSIDADES	METAS						ÁREA RESPONSÁVEL	AÇÕES
	DESCRIÇÃO	INDICADOR	VALOR A SER ATINGIDO					
			2025	2026	2027	2028		
N1 – Atendimento ao usuário e provimento, manutenção e atualização do parque de equipamentos e da infraestrutura de redes	M1.1: Prover atualização dos equipamentos e soluções para atender às demandas dos usuários, considerando a interface com o ColaboraGov.	Ação realizada até o ano indicado.		A1.1.1			COINF/CGTI	A1.1.1: Aperfeiçoar rede sem fio, considerando a expansão da rede e substituição de equipamentos
		% das necessidades priorizadas para o ano.	25%	50%	70%	75%	COINF/CGTI	A1.1.2: Atender às Necessidades de Softwares de Prateleira previstas no Portfólio Digital
			25%	50%	70%	75%	COINF/CGTI	A1.1.3: Atender às Necessidades de Infraestrutura de TI previstas no Portfólio Digital
	M1.2: Prover equipamentos e soluções para suportar e melhorar a infraestrutura de TIC, considerando a interface com o ColaboraGov.	Ação realizada até o ano indicado.		A1.2.1			COINF/CGTI	A1.2.1: Realizar a expansão e a melhoria da rede sem fio (Wi-Fi)
			A1.2.2					A1.2.2: Prover softwares, equipamentos e/ou soluções de videoconferência de acordo com as características das atividades dos usuários do Ministério
			A1.2.3					A1.2.3: Manter serviço de *outsourcing* de impressão

NECESSIDADES	METAS						ÁREA RESPONSÁVEL	AÇÕES
	DESCRIÇÃO	INDICADOR	VALOR A SER ATINGIDO					
			2025	2026	2027	2028		
N2 – Provimento de Soluções Tecnológicas, desenvolvimento, evolução, manutenção e suporte de sistemas	M2.1: Desenvolver, internalizar, aprimorar e manter soluções de TIC, considerando a interface com o ColaboraGov.	% de projetos entregues, dentre os priorizados pelo CGSP, conforme Portfólio Digital.	65%	70%	75%	75%	COSIS/CGTI	A2.1.1: Desenvolver, internalizar ou aprimorar soluções de TI, conforme Portfólio Digital
		% de chamados das demandas de manutenção de soluções, sendo o primeiro período destinado à estruturação do processo e à adequação da ferramenta (ação A3.2.3).	-	60%	65%	70%		A2.1.2: Manter soluções contidas no Catálogo de Sistemas do MF.
N3 – Governança de TIC, Melhoria de Processos e de Serviços de TIC e Governança de Dados	M3.1: Implementar e aprimorar processos de tratamento de dados	Quantidade de ações concluídas	0	1	1	2	COSIS/CGTI	A3.1.1: Realizar estudo para a implementação da arquitetura corporativa de dados
								A3.1.2: Realizar estudo para a implementação do catálogo de dados corporativos
								A3.1.3: Criar ambiente analítico de dados.
								A3.1.4: Realizar estudo de viabilidade para criação de Política de Governança de Dados.
	M3.2: Aprimorar o processo de desenvolvimento de software	Ações realizadas	A3.2.1	A3.2.3	A3.2.2	-	COSIS/CGTI	A3.2.1: Definir a metodologia de Projetos de TI, no âmbito do ColaboraGov
								A3.2.2: Definir o Processo de Entrega e Gestão de Mudanças de Soluções, no âmbito do ColaboraGov
								A3.2.3: Implementar o processo de acompanhamento dos chamados das demandas de manutenção de soluções
	M3.3: Melhorar a gestão da Infraestrutura de TIC	Ação realizada até o ano indicado.	A3.3.1				COINF/CGTI	A3.3.1: Implantar e manter um processo de atendimento às demandas de bens e serviços de tecnologia da informação
				A3.3.2				A3.3.2: Implantar e manter um processo de inventário de licenças de software de prateleira
					A3.3.3			A3.3.3: Implantar e manter um processo de inventário de bens de tecnologia da informação
						A3.3.4		A3.3.4: Implantar e manter um processo de inventário de sistemas correlacionados ao ambiente de hospedagem
				A3.3.5				A3.3.5: Implementar o processo de acompanhamento dos serviços de atendimento ao usuário

NECESSIDADES	METAS						ÁREA RESPONSÁVEL	AÇÕES
	DESCRIÇÃO	INDICADOR	VALOR A SER ATINGIDO					
			2025	2026	2027	2028		
						A3.3.6		A3.3.6: Implementar processo de gestão de continuidade dos serviços de TI
				A3.3.7				A3.3.7: Implementar o processo de gestão e monitoramento das contas de usuários do Office 365
	M3.4: Aprimorar a Governança de TIC	Quantidade de ações realizadas anualmente	1	1	1	0	COGES/CGTI	A3.4.1: Definir a sistemática de gestão de demandas de TIC
								A3.4.2: Implementar a sistemática de gestão de demandas de TIC
								A3.4.3: Propor diretrizes para gestão do portfólio de projetos e serviços de TIC, inclusive para definição de critérios de priorização e de alocação orçamentária
	M3.5: Melhorar os processos de TIC	Quantidade de processos de TIC mapeados ou aprimorados (sendo um por coordenação a cada período)	3	3	3	3	COSIS/CGTI; COINF/CGTI; COGES/CGTI	A3.5.1: Mapear e/ou aprimorar processos de TIC
N4 – Segurança da Informação e Privacidade	M4.1: Conscientizar servidores e colaboradores sobre segurança da informação	Ação realizada no ano indicado.		A4.1.1			COINF/CGTI; CGTI	A4.1.1: Implantar e manter um processo de disseminação de informativos relevantes sobre segurança cibernética
				A4.1.2	A4.1.2	A4.1.2		A4.1.2: Promover a conscientização dos usuários do Ministério sobre segurança da informação
	M4.2: Implementar e gerir ações e processos de Segurança da Informação, considerando a interface com o ColaboraGov.	Ação realizada até o ano indicado.	A4.2.1				COINF/CGTI	A4.2.1: Ativar canal de comunicação para recebimento de informações sobre segurança cibernética
				A4.2.2				A4.2.2: Submeter ao Gestor de Segurança da Informação sugestão de Plano de Gestão de Riscos de ativos e serviços críticos de tecnologia da informação
				A4.2.3				A4.2.3: Submeter ao Gestor de Segurança da Informação sugestão de política sobre o uso de autenticação multifator e de senhas fortes
				A4.2.4				A4.2.4: Submeter ao Gestor de Segurança da Informação sugestão de Plano de Continuidade de Serviços de TIC
	M4.3: Atuar para alcançar nível adequado de maturidade em Segurança da Informação, conforme preconiza o Programa de Privacidade e Segurança da Informação (PPSI), considerando a interface com o ColaboraGov	% de ações concluídas em relação às previstas no PPSI relacionadas à infraestrutura de tecnologia da informação e segurança cibernética	50%	75%	100%	100%	COINF/CGTI	A4.3.1: Atender ações dos controles do PPSI
N5 – Pessoal e Capacitação		Ações realizadas (podendo-se repetir, devido à sazonalidade)	A5.1.1	A5.1.1	A5.1.1	A5.1.1; A5.1.2	CGTI; COGES/CGTI	A5.1.1: Elaborar o planejamento anual de capacitação de TIC com base nas necessidades levantadas

NECESSIDADES	METAS						ÁREA RESPONSÁVEL	AÇÕES
	DESCRIÇÃO	INDICADOR	VALOR A SER ATINGIDO					
			2025	2026	2027	2028		
	M5.1: Obter maior conhecimento acerca da força de trabalho da CGTI e suas necessidades							A5.1.2: Revisar a análise de dimensionamento de quadro de pessoal
	M5.2: Dispor de quadro de pessoal suficiente e adequado para atender às necessidades de TIC do Ministério, conforme estudo de dimensionamento da força de trabalho (seção 10.2)	Quantidade de servidores lotados na CGTI	15	17	19	22	CGTI	A5.2.1: Adequar o quadro de pessoal para atuar na TI
	M5.3: Servidores capacitados com conhecimentos e competências necessárias para prover a melhoria contínua nos serviços de TIC	% de servidores que realizaram ao menos uma capacitação	20%	20%	20%	20%	CGTI	A5.3.1: Articular a efetiva capacitação dos servidores
N6 – Transformação Digital e Simplificação ao Cidadão	M6.1: Desenvolver, aprimorar e manter soluções de TIC para transformação digital	% de projetos ou ações de transformação digital concluídos, conforme Portfólio Digital	10%	45%	80%	90%	COSIS/CGTI	A6.1.1: Executar os projetos ou ações de transformação digital contidos no Portfólio Digital
		% das pactuações e monitoramentos ocorridos no prazo planejado	100%	100%	100%	100%	COGES/CGTI	A6.1.2: Pactuar e monitorar Plano de Transformação Digital vigente
	M6.2: Aprimorar a qualidade dos serviços, por meio do aumento das notas das avaliações	Número de divulgações realizadas	1	4	4	4	COGES/CGTI	A6.2.1: Monitorar e divulgar as notas de avaliações dos serviços aos seus gestores
N7 – Inovação, Inteligência de Negócios, Ciência de Dados e Inteligência Artificial para apoio ao processo decisório.	M7.1: Desenvolver, aprimorar e manter soluções tecnológicas avançadas para análise e processamento de dados	% de projetos, dentre os priorizados pelo CGSP, de Inteligência de Negócios, Ciência de Dados ou Inteligência Artificial entregues, conforme Portfólio Digital	35%	35%	40%	45%	COSIS/CGTI	A7.1.1: Prover soluções de Inteligência de Negócios (*Business Intelligence*, *data warehouse*, *data quality* e *data lake*), Ciência de Dados ou Inteligência Artificial

Fonte: elaboração própria, com base no Inventário de Necessidades de TIC e no Portfólio Digital.

10 Plano de Gestão de Pessoas

10.1 Recursos Humanos: Situação Atual

Considerando o dirigente de TIC, conforme apresentado na seção 5.2 (Estrutura da CGTI), a CGTI conta atualmente com 11 servidores públicos, distribuídos conforme a tabela a seguir:

Tabela 1 – Quantitativo atual de servidores por cargo

Quantitativo de servidores por cargo	Atual
Servidores efetivos de nível superior (cedidos)	3
Analistas em Tecnologia da Informação do MGI (descentralizados)	6
Servidores comissionados	1
Dirigente de TIC	**1**
TOTAL	**11**

Fonte: elaboração própria, com base nos registros administrativos da CGTI/SGTO.

Em uma primeira análise, a força de trabalho da CGTI encontra-se no limite de sua capacidade e necessita ser reforçada para o pleno atingimento das metas propostas. O cenário e os limites de atuação da CGTI/SGTO ainda não estão totalmente claros, uma vez que o ColaboraGov ainda está em processo de estruturação. Assim, será executado projeto para o adequado dimensionamento da força de trabalho (DFT) da área.

10.2 Dimensionamento da força de trabalho ideal

O objetivo deste dimensionamento é garantir que o quadro de pessoal da CGTI esteja adequado para atender às necessidades de informações, serviços e infraestrutura de TIC, sintetizadas de maneira objetiva nas Metas e Ações da seção 9, Plano de Metas e Ações.

Para que se possam alcançar as metas traçadas no Plano de Metas e Ações, é necessário que a CGTI tenha servidores capacitados em número suficiente diante dos

desafios apresentados. Sabe-se que o SISP dispõe de método próprio de dimensionamento, denominado "Método de Dimensionamento do Quadro de Pessoal de TIC do SISP (MQP-SISP)". Entretanto, com o advento do ColaboraGov, há um novo modelo de execução das ações de TIC, no qual a DTI/MGI atua como provedora de serviços de TIC para os ministérios clientes.

Dessa forma, é recomendável que seja elaborado e executado projeto destinado ao adequado dimensionamento da força de trabalho necessária, que analise os processos de trabalho, as metas e as ações de TIC descritos neste plano, considerando os papéis e as responsabilidades desta unidade de TIC no âmbito do ColaboraGov.

10.2.1 Dimensionamento segundo a ENTIC-JUD

Sabe-se que o SISP provê um método de dimensionamento próprio, "Método de Dimensionamento do Quadro de Pessoal de TIC do SISP – MQP-SISP". Acredita-se que este método SISP seja o mais adequado para traçarmos o real dimensionamento do quadro de pessoal de TIC. Porém, devido à falta de dados históricos do MF, bem como à urgência na publicação deste PDTIC, não foi possível utilizar o MQP-SISP. Apenas para fins comparativos, foi utilizado o referencial do Guia da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) 2021–2026 para estimar o dimensionamento da força de trabalho de TIC do Ministério da Fazenda (MF). A referida estimativa é apresentada de maneira objetiva e poderá ser utilizada como parâmetro de comparação com o dimensionamento final, a ser sugerido.

Número de Usuários do MF: 944 usuários.

Tabela 2 – Quadro permanente de servidores: referenciais mínimos da ENTIC-JUD 2021–2026

Total de usuários de recursos de TIC	Mínimo da força de trabalho de TIC (efetivos, comissionados e terceirizados)	Mínimo necessário de servidores do quadro permanente
Até 500	7,00%	4,55%
Entre 501 e 1.500	4,00% + 15	2,60% + 9,75
Entre 1.501 e 3.000	3,00% + 30	1,95% + 19,5
Entre 3.001 e 5.000	1,50% + 75	0,975% + 48,75
Entre 5.001 e 10.000	1,00% + 100	0,65% + 65
Entre 10.001 e 20.000	0,50% + 150	0,325% + 97,5
Entre 20.001 e 40.000	0,25% + 200	0,1625% + 130
Acima de 40.000	0,10% + 260	0,065% + 169

Fonte: Conselho Nacional de Justiça, ENTIC-JUD 2021–2026.

Para um total de 944 usuários de TIC no MF, utilizando como referência os parâmetros do Guia da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) 2021–2026, as estimativas são as seguintes:

- **Mínimo da Força de Trabalho de TIC (efetivos, comissionados e terceirizados):** 4,00% + 15 = 53 profissionais
- **Mínimo Necessário de Servidores do Quadro Permanente:** 2,60% + 9,75 = aproximadamente 34 servidores permanentes

10.2.2 Adaptação à Realidade do MF

Embora a estimativa inicial sugerida pela metodologia da ENTIC-JUD seja de aproximadamente 34 servidores no quadro permanente de TIC, a realidade do MF apresenta particularidades que permitem uma adaptação dessa quantidade.

Instituído pelo Decreto nº 11.837, de 21 de dezembro de 2023, o ColaboraGov promove o compartilhamento de serviços administrativos e busca assegurar a uniformidade nos padrões de qualidade, tempo e transparência no atendimento às demandas. Sua área de atuação engloba atividades relacionadas à tecnologia da informação, entre outras funções de suporte administrativo.

Ressalta-se que, para as atividades de TI, o Centro de Serviços Compartilhados (CSC)

do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos atua por meio da Diretoria de Tecnologia da Informação da Secretaria de Serviços Compartilhados (SSC/MGI), que visa à estruturação do novo modelo de compartilhamento de atividades de TIC realizadas de forma colaborativa entre ministérios.

O CSC/MGI fornece apoio e atua significativamente na contratação, gestão e fiscalização de contratos de TIC, além da gestão, operação, segurança e suporte da infraestrutura de rede do Ministério da Fazenda, reduzindo parcialmente a carga desse tipo de trabalho sobre os servidores. Com base nesse cenário, o projeto de dimensionamento da força de trabalho produzirá seus estudos e definirá a melhor composição a ser adotada pelo MF.

10.2.3 Estrutura da CGTI, Atribuições e Plano de Metas e Ações

Considerando as metas e ações de cada coordenação da CGTI e sua estrutura atual, foi possível estimar o número de servidores em cada unidade da CGTI, com o intuito de se prover o devido atendimento presente neste PDTIC, por meio das metas e ações, bem como garantir a eficiência operacional e otimização dos recursos disponíveis.

Tabela 3 – Dimensionamento de servidores por área da CGTI

Unidades	Atual	Desejado	Detalhamento
CGTI	2	3	Coordenação-Geral **(1)** • Assessores **(2)**

COSIS	3	9	Coordenação **(1)**
			• Divisão de Sistemas **(5)**
			  ○ 1 chefe + 4 membros
			• Divisão de Dados **(3)**
			  ○ 1 chefe + 2 membros

COINF	3	5	Coordenação **(2)** • Divisão **(3)** ○ 1 chefe + 2 membros

Unidades	Atual	Desejado	Detalhamento

COGES	3	5	Coordenação **(1)**
			• Divisão **(2)**
			  ○ 1 chefe + 1 membro
			• Divisão **(2)**
			  ○ 1 chefe + 1 membro

TOTAL CGTI	**11**	**22**	

Fonte: elaboração própria.

10.2.4 Dimensionamento: Conclusão e Considerações

O quantitativo informado em cada unidade levou em consideração o volume de tarefas diárias, atribuições da unidade, volume e complexidade das ações daquela unidade no Plano de Metas e Ações, bem como o volume de demandas de solicitações, compiladas e categorizadas no Anexo I – Portfólio Digital. Ademais, aspectos relativos à gestão de pessoas, tais como férias, licenças e substituições dos membros da equipe, também foram considerados.

Diante do exposto, entende-se que o **quantitativo mínimo para o pleno atendimento do PDTIC seja de 22 servidores, incluindo o dirigente de TIC**. Caso se consiga um número superior a esse, seria de grande importância e possibilitaria a execução de outras ações de melhoria, bem como maior capacidade de atendimento da CGTI, principalmente no que diz respeito a projetos.

Em que pese o acordo colaborativo ColaboraGov ter absorvido algumas atribuições, responsabilidades e contratos de TIC da Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação, ainda persiste na equipe da CGTI uma sobrecarga na execução de tarefas de desenvolvimento de sistemas e soluções, acompanhamento e provisão de equipamentos e softwares e demais ações elencadas neste PDTIC. Além disso, a área de TIC do MF teve sua autonomia reduzida na estrutura organizacional com a transformação de subsecretaria em coordenação-geral de Tecnologia da Informação, assim, a CGTI permanece carente de servidores especializados e/ou aptos a atuar na área de TIC e de transformação digital do Ministério.

Nesse sentido, a CGTI tem feito gestão junto ao Ministério da Gestão e da Inovação em

Serviços Públicos para que sejam redistribuídos servidores da carreira de Tecnologia da Informação em número compatível com suas atribuições. Da mesma forma, a CGTI tem feito interlocução junto à Secretaria-Executiva do MF, no sentido de ampliar a equipe por meio da obtenção de gratificações para a área de TI, no intuito de promover uma redistribuição interna de alguns servidores do MF para a TI, bem como de promover a cessão e/ou descentralização de servidores externos ao MF.

10.3 Necessidades de Capacitações Levantadas

Em cumprimento às diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, alterado pelo Decreto nº 10.506/2020, que tem como principal instrumento o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), e em conformidade com a Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, alterada pela Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 69, de 13 de julho de 2021, a Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI/SGTO), por meio de seus gestores e servidores, identificou e priorizou as necessidades de desenvolvimento de pessoas na área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), para a vigência deste PDTIC.

O diagnóstico realizado visa alinhar as necessidades de desenvolvimento profissional dos servidores e colaboradores que atuam na área de TIC, com a estratégia do Ministério da Fazenda (MF), de modo a promover a capacitação contínua da equipe e, consequentemente, a melhoria dos serviços prestados, contribuindo para o alcance dos resultados a serem entregues, das metas e objetivos estratégicos pactuados pelo órgão.

A elaboração do plano de capacitação pela CGTI/SGTO considerou o diagnóstico das necessidades transversais, de interesse comum dos servidores, e das necessidades específicas, identificadas de acordo com as atividades e os processos da unidade. Essas necessidades permitirão o aprimoramento dos conhecimentos e das competências individuais, considerando a dinâmica de inovações do setor, com vistas a gerar resultados positivos e contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos institucionais do órgão.

No quadro a seguir, são apresentadas as necessidades de capacitação elencadas pela

equipe e cadastradas no Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), para compor o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) 2025, destinadas aos servidores efetivos lotados na unidade, assim como os resultados esperados. Para a efetiva execução das capacitações, serão considerados o cenário orçamentário do MF e a distribuição das ações ao longo do período de vigência do PDTIC.

Quadro 6 – Necessidades de capacitação da CGTI

Abrangência	Título da capacitação
Análise de processos/soluções de TI; domínio em Governança de TI; Gestão de Segurança da Informação e Tecnologias de Infraestrutura	Capacitação em *OKR Foundations* para equipe da CGTI
	Capacitação em tratamento de incidentes de segurança para a equipe da CGTI, podendo ser estendida às demais áreas do Ministério
	Capacitação em cibersegurança e segurança da informação para a equipe da CGTI, podendo ser estendida às demais áreas do Ministério
Dominar processos de gestão de desenvolvimento de software, quanto à segurança e à qualidade, para gestão e desenvolvimento de análise de dados	Capacitação em formação de cientista de dados para equipe da CGTI
	Capacitação em *Certified ScrumMaster*® (CSM) para equipe da CGTI
	Capacitação em *Certified Scrum Product Owner*® (CSPO) para equipe da CGTI
	Capacitação em modelos de melhoria contínua, melhoria da qualidade e gerenciamento de processos com o objetivo de otimizar processos, reduzir custos e impulsionar a eficiência operacional.
	Capacitação em GRC/COSO ERM para governança de TIC, com o objetivo de aprimorar habilidades estratégicas na gestão de riscos, compliance e controles, otimizando a performance e a segurança do ambiente tecnológico.

Fonte: elaboração própria, com base no PDP 2025.

11 Plano Orçamentário

O Plano Orçamentário de TIC é formado pela estimativa de recursos necessários para a realização das ações constantes no Plano de Metas e Ações. O detalhamento a seguir para o exercício de 2024 corresponde à estimativa realizada para que sejam entregues os serviços e projetos previstos para o restante de 2024 (julho a dezembro). Vale ressaltar que o valor é imprescindível para o atingimento dos objetivos propostos, conforme o quantitativo total de necessidades de TIC identificado na fase de diagnóstico junto às áreas negociais do órgão.

Os valores foram detalhados conforme as necessidades de TIC identificadas. Cumpre frisar, no entanto, que por vezes as ações são transversais e impactam em mais de uma necessidade. É o caso, por exemplo, das despesas relacionadas à Necessidade 6, que estão diretamente relacionadas às ações da Necessidade 2.

11.1 Previsão anual por necessidade

Tabela 4 – Estimativa de orçamento por necessidade do PDTIC-SE/MF 2024–2028

Necessidades	2024 (jul-dez)		2025		2026		2027		2028 (jan-jul)	
	Custeio	Investimento	Custeio	Investimento	Custeio	Investimento	Custeio	Investimento	Custeio	Investimento
N1	259.547,61	1.476.900,00	2.320.844,74	1.513.026,67	2.542.929,22	789.146,67	2.787.222,14	853.144,67	1.577.972,18	536.354,57
N3	168.533,33	0,00	745.200,00	0,00	819.720,00	0,00	901.692,00	0,00	495.930,60	0,00
N4	59.906,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
N5	45.000,00	0,00	60.000,00	0,00	65.000,00	0,00	75.000,00	0,00	0,00	45.000,00
N2, N6, N7	22.273.160,34	3.685.173,02	24.500.476,37	4.547.226,05	26.950.524,01	5.001.948,65	29.645.576,41	5.502.143,52	16.305.067,03	3.026.178,93
TOTAL ANUAL	22.806.147,30	5.162.073,02	27.626.521,11	6.060.252,72	30.378.173,23	5.791.095,32	33.409.490,55	6.355.288,19	18.378.969,81	3.607.533,50
	27.968.220,32		**33.686.773,83**		**36.169.268,55**		**39.764.778,74**		**21.986.503,31**	

Fonte: elaboração própria, com base nas estimativas orçamentárias da CGTI/SGTO.

12 Plano de Gestão de Riscos

De acordo com o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK), o gerenciamento de riscos inclui os processos de identificação, análise, priorização e planejamento das respostas aos riscos, bem como a implementação das respostas e o monitoramento constante.

No âmbito do Ministério da Fazenda, o Sistema de Gestão de Riscos e Controle Interno e a Política Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno do Ministério da Fazenda foram estabelecidos pela Portaria MF nº 376, de 20 de março de 2024, tendo como objetivos (artigo 7º):

> *I - fortalecer a imagem institucional, o processo decisório fundamentado em evidências e a sustentabilidade das políticas públicas e do Ministério;*
>
> *II - propiciar aos responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis organizacionais, informações adequadas e acesso tempestivo a informações sobre os riscos aos quais a organização está exposta;*
>
> *III - melhorar a eficácia, eficiência e efetividade operacional do Ministério e dos bens e serviços públicos entregues à sociedade;*
>
> *IV - assegurar a conformidade com as leis, normas e regulamentos aplicáveis, incluindo políticas, programas, planos e procedimentos de governo e da própria organização;*
>
> *V - zelar pelo cumprimento das obrigações de accountability (prestação de contas e responsabilidade) e transparência; e*
>
> *VI - salvaguardar e proteger bens, ativos e recursos públicos, prevenindo e minimizando perdas, mau uso e danos.*

Com base nesse alinhamento, o presente Plano de Gestão de Riscos visa identificar os principais fatores contingentes que, caso ocorram, podem resultar na inexecução, total ou parcial, das ações e metas traçadas neste PDTIC e que, portanto, podem impactar o alcance dos resultados esperados.

Ao identificar esses fatores e ponderá-los a partir da probabilidade de sua ocorrência e do seu grau de impacto potencial, a ferramenta visa reduzir os riscos e consequências a níveis aceitáveis, propondo de antemão ações mitigatórias (*ex ante*) e

ações corretivas (*ex post*). Vale frisar que o monitoramento e a avaliação da exposição aos riscos deverão ser constantes durante toda a execução do plano e que os fatores de probabilidade e impacto são dinâmicos ao longo da execução.

A **probabilidade de ocorrência** de um evento refere-se à chance de algo acontecer. A escala adotada para sua mensuração é a seguinte:

Quadro 7 – Escala de probabilidade de ocorrência dos riscos

Valor	Escala	Descrição da Probabilidade de Ocorrência
1	Muito baixa	Quase impossível de ocorrer.
2	Baixa	É possível que ocorra, mas pouco provável.
3	Média	Não é provável que ocorra, mas é possível.
4	Alta	É provável que ocorra.
5	Muito alta	Muito provável que ocorra.

Fonte: elaboração própria (2024).

Os **impactos** são resultados indesejados ou consequências, neste caso, negativas, da concretização de um risco potencial. Para classificar a magnitude do impacto, utilizou-se a escala abaixo:

Quadro 8 – Escala de impacto dos riscos

Valor	Escala	Descrição do Impacto
1	Muito baixo	Um evento que, se ocorrer, praticamente não produz efeito na operação.
2	Baixo	Um evento que, se ocorrer, atrapalha em nível operacional.
3	Moderado	Um evento que, se ocorrer, causa aumento de custos ou atraso nas entregas.
4	Alto	Um evento que, se ocorrer, pode comprometer entregas do plano.
5	Muito alto	Um evento que, se ocorrer, pode comprometer totalmente a execução do PDTIC.

Fonte: elaboração própria (2024).

Uma vez classificadas as chances de cada fator ocorrer (1 a 5) e a magnitude de suas consequências caso ocorra (1 a 5), é possível mensurar, então, o "Indicador de Criticidade" para cada risco identificado. Isso nada mais é do que o produto desses fatores (Probabilidade de Ocorrência x Impacto), conforme ilustra a matriz apresentada na sequência. Nesse sentido, quanto maior o valor do "Indicador de Criticidade",

potencialmente mais problemático é o risco identificado.

Tabela 5 – Matriz de criticidade dos riscos do PDTIC-SE/MF 2024–2028

Matriz de Risco			Probabilidade				
			1 Muito Baixo	**2** Baixo	**3** Médio	**4** Alto	**5** Muito Alto
Impacto	**5**	Muito alto	5	10	15	20	25
	4	Alto	4	8	12	16	20
	3	Moderado	3	6	9	12	15
	2	Baixo	2	4	6	8	10
	1	Muito Baixo	1	2	3	4	5

Fonte: elaboração própria (2024).

A partir dessa metodologia, o quadro a seguir sintetiza a análise realizada para o PDTIC-SE/MF 2024–2028:

Quadro 9 – Riscos do PDTIC-SE/MF 2024–2028

Risco	P	I	Indicador de Criticidade	Ação (mitigatória)	Resposta (ação de contingência)	Responsável
Reestruturações ou alterações na estrutura organizacional do órgão	3	4	12	Adequar documentação de projetos, atualização do inventário de soluções digitais, identificação clara de demandantes e elaboração de planos de gestão da mudança.	Revisão do PDTIC. Solicitação de compatibilização de orçamento, pessoal e infraestrutura. Elaboração detalhada de documentos de transição. Realocação proporcional de equipes, cargos e gratificações.	SGTO, CGTI, CGSP, SE
Insuficiência de recursos humanos no quantitativo da força de trabalho ou equipe com defasagem de conhecimento e baixa qualificação técnica	5	4	20	Pleitear novos servidores e gratificações ao MGI e ao próprio MF. Realização de processos seletivos internos. Realização de Concurso de Temporários com perfil de tecnologia da informação. Manter o plano de capacitação de pessoal adequado às necessidades de capacitação de TIC.	Repriorização das necessidades do PDTIC. Adequação do volume de demandas. Sensibilizar a alta gestão. Realizar o plano de capacitação de pessoal conforme o planejado ou extraordinariamente.	SE, SGTO, CGTI, COGEP, CGSP
Mudanças nas estratégias organizacionais, com alteração no portfólio de projetos e ações	4	3	12	Manter a alta administração informada e ciente sobre o portfólio de projetos e possíveis impactos das mudanças estratégicas.	Repriorização do portfólio de projetos e das necessidades do PDTIC.	CGTI, SGTO, CGSP, SE

Contingenciamento e insuficiência de recursos orçamentários	4	5	20	Manter permanente interlocução com a área de orçamento. Sensibilização da alta administração para alocação de recursos.	Repriorização das necessidades do PDTIC e ciência aos interessados.	CGTI, SGTO, CGSP, CGOFI
Baixo envolvimento das áreas requisitantes, em especial na especificação de necessidades de negócio	3	4	12	Articular-se e comunicar-se com as lideranças das áreas requisitantes. Aperfeiçoar processos e metodologias de TIC. Fomentar a participação das áreas desde a fase de planejamento das ações ou projetos.	Encaminhar ao CGSP para repriorização ou cancelamento das ações ou projetos.	CGTI, CGSP
Surgimento de demandas urgentes não previstas que possam impactar as demais ações ou projetos de TIC	3	4	12	Repactuar, com a área requisitante, a priorização de seus projetos ou ações no Portfólio de Projetos e Ações de TIC.	Submeter de forma extraordinária ao Comitê de Governança Digital para repriorização do Portfólio de Projetos e Ações de TIC.	CGTI, CGSP
Desalinhamento do PDTIC com os demais instrumentos estratégicos do órgão, atuais ou posteriores	2	5	10	Revisar o PDTIC em ciclos curtos.	Provocar o Comitê de Governança Digital para realizar as revisões necessárias do PDTIC, tempestivamente.	CGTI, CGSP, SE
Falha no serviço ou interrupção prolongada	3	5	15	- Implementar um plano de continuidade de negócios (BCP): Desenvolver e manter um plano que inclua redundâncias para os serviços críticos. - Acordo de Nível de Serviço	- Ativar o BCP: Colocar em prática o plano de continuidade de negócios para minimizar a interrupção dos serviços. - Comunicação: Informar todas as partes interessadas sobre a interrupção e as medidas a serem	CGTI, CGSP

				(SLA): Estabelecer SLAs rigorosos com o ColaboraGov para garantir tempos de resposta e resolução rápidos. - Backups Regulares: Realizar backups frequentes dos dados e sistemas críticos, armazenando-os em locais distintos.	tomadas. - Análise pós-incidente: Realizar uma análise detalhada do incidente para evitar futuras ocorrências similares.	
Dependência de capacidade e conhecimento técnico	4	4	16	- Parcerias com Terceiros: Estabelecer parcerias com fornecedores externos que possam ser acionados em caso de necessidade de conhecimento técnico específico ou aumento de capacidade. - Monitoramento e Avaliação Contínuos: Avaliar regularmente a capacidade e a competência técnica do ColaboraGov para identificar e solucionar possíveis lacunas antecipadamente.	- Acionar Parceiros Externos: Contratar rapidamente fornecedores externos para suprir as deficiências técnicas ou de capacidade. - Reavaliar o Modelo de Serviço: Analisar a viabilidade de continuar com o ColaboraGov ou buscar alternativas mais eficazes.	CGTI, CGSP
Segurança e privacidade de dados	3	5	15	- Políticas de Segurança rigorosas: Implementar políticas de segurança da informação e privacidade.	- Resposta a Incidentes: Ativar um plano de resposta a incidentes de segurança para conter e mitigar o impacto da violação de dados.	CGTI, CGSP, SGTO

				- Auditorias Regulares: Realizar auditorias de segurança periódicas para identificar e corrigir vulnerabilidades. - Criptografia de Dados: Utilizar criptografia para proteger dados sensíveis tanto em trânsito quanto em repouso.	- Comunicação Transparente: Informar rapidamente as partes afetadas sobre a violação de dados e as medidas tomadas. - Revisão de Políticas: Revisar e fortalecer as políticas e práticas de segurança para evitar futuras violações.	
Atraso no desenvolvimento de sistemas e painéis digitais	3	4	12	- Planejamento Detalhado de Projetos: Estabelecer cronogramas detalhados com marcos bem definidos e revisões periódicas. - Ferramentas de Monitoramento: Utilizar ferramentas de gestão de projetos para monitorar o progresso e identificar possíveis atrasos antecipadamente.	Ações em Caso de Materialização: - Revisão do Cronograma: Ajustar o cronograma do projeto para minimizar o impacto dos atrasos, priorizando entregas críticas. - Alocação Adicional de Recursos: Se possível, alocar recursos adicionais (internos ou externos) para acelerar o desenvolvimento. - Comunicação Transparente: Manter uma comunicação clara e constante com todas as partes interessadas sobre o andamento do projeto e as medidas adotadas para resolver os atrasos.	CGTI, CGSP, SGTO

Fonte: elaboração própria (2024).

13 Processo de Acompanhamento e Revisão

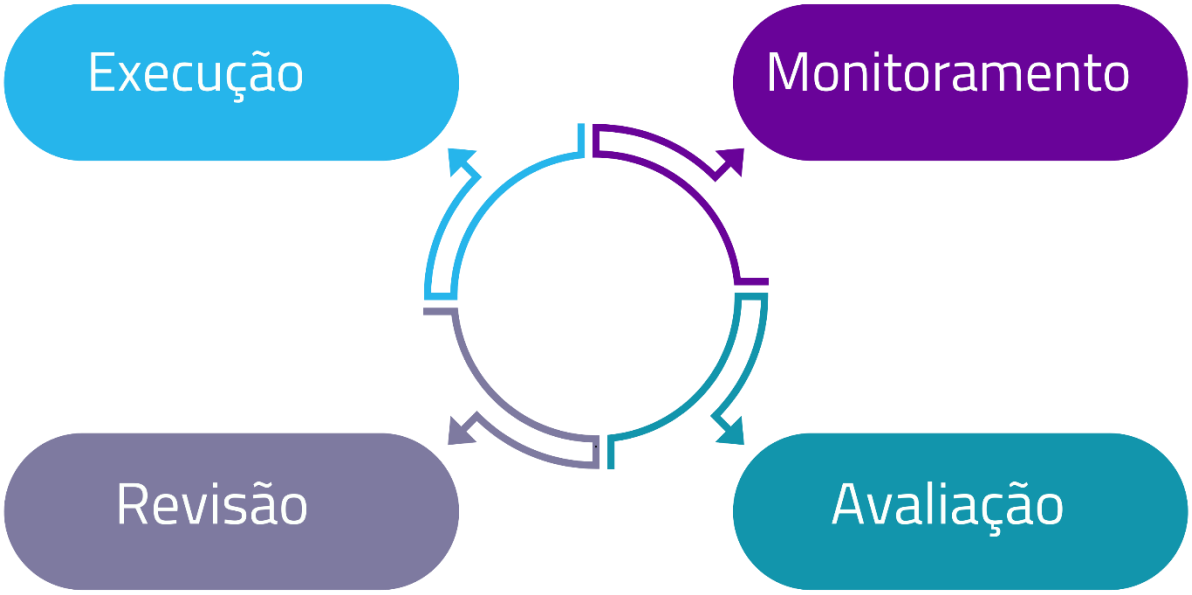
O monitoramento das ações e metas que integram este PDTIC e a avaliação de resultados são fatores fundamentais para o seu sucesso.

Este capítulo tem por objetivo traçar as principais estratégias para o acompanhamento contínuo da execução deste PDTIC ao longo de sua vigência e logo após seu encerramento.

De acordo com o Guia PDTIC do SISP, o monitoramento ***"pode ser considerado como uma atividade constante e sistemática de coleta de informações a respeito do desempenho da execução do PDTIC, de modo a identificar possíveis desvios das ações programadas e colaborar para o momento de avaliação e posterior tomada de decisão"***.

Podemos entender, portanto, que com base no que foi planejado e aprovado pelo Comitê de Governança Digital, inicia-se um ciclo que, com base nas informações geradas pelo monitoramento e pela avaliação, pode ensejar revisões e ajustes no plano.

Figura 13 – Ciclo de acompanhamento e revisão do PDTIC



Fonte: elaboração própria, com base no Guia de PDTIC do SISP.

13.1 Monitoramento

Com periodicidade semestral, o monitoramento do PDTIC-SE/MF 2024–2028 está centrado no acompanhamento dos indicadores e ações estabelecidos no capítulo Plano de Metas e Ações. Portanto, cada área responsável deverá informar o valor atual de cada "indicador" sob sua responsabilidade, em relação à meta estabelecida, tendo a oportunidade de acrescentar justificativa ou contextualização sobre o desempenho, se desejar.

Já para cada ação, a área deverá informar se ela se encontra "não iniciada", "em execução", "paralisada" ou "já realizada". Além de informar o status, o responsável pelo preenchimento deverá fornecer, ainda, breve análise situacional em campo aberto.

O monitoramento será realizado, inicialmente, por meio de planilhas compartilhadas on-line com a equipe da CGTI, podendo ser atualizadas a qualquer momento pelos responsáveis; obrigatoriamente, deverão ser atualizadas a cada semestre, sob demanda do gabinete da CGTI.

Com base nas informações coletadas no monitoramento, prevê-se, ainda, a elaboração de painéis gerenciais que facilitem a visualização dessas informações, que também poderão ser compartilhados com as áreas demandantes para o acompanhamento das ações.

13.2 Avaliação

A avaliação consiste na geração de reflexões críticas e proposições de ajustes e mudanças na execução da estratégia e, quando necessário, no próprio planejamento, com base na observação do cenário atual e nas informações do monitoramento.

Por meio da funcionalidade de filtro na planilha de monitoramento, por exemplo, é possível obter um conjunto relevante de informações que contribuem para a avaliação de cada eixo da estratégia.

A avaliação deste PDTIC deverá ser realizada anualmente ou, a qualquer tempo, por solicitação do CGSP.

Além da avaliação global do grau de execução das metas e das ações delimitadas no Plano de Metas e Ações, o Relatório Anual de Avaliação deverá conter, no mínimo, uma breve análise situacional sobre a evolução de cada uma das sete necessidades identificadas, bem como considerações a respeito da manutenção do alinhamento estratégico do Plano e da pertinência dos direcionadores estratégicos de TIC apresentados na seção 7, "Referencial estratégico de TIC".

13.3 Revisão

A critério do CGSP, este PDTIC poderá ser revisto a qualquer tempo, de forma que possa acompanhar as mudanças do ambiente interno e externo e manter o alinhamento estratégico com as diretrizes do MF.

Vários motivos podem ensejar atualizações neste PDTIC, como, por exemplo, alterações nas necessidades, nos objetivos, nas metas ou nas ações; mudanças no cenário fiscal ou na estrutura do órgão; entre outros fatores. No entanto, para que o documento seja revisto, recomenda-se a existência de motivo relevante e devidamente justificado, de modo que eventuais alterações não prejudiquem a finalidade do documento.

Sugere-se, ainda, que, em qualquer alteração posterior, seja observado o mesmo quórum exigido para a aprovação deste documento e que a alteração seja publicada em boletim interno.

O quadro a seguir sintetiza as principais características de cada etapa do processo de acompanhamento e revisão do PDTIC:

Quadro 10 – Síntese do processo de acompanhamento e revisão do PDTIC

Etapa/Processo	Periodicidade Mínima	Objeto Principal	Produto
Monitoramento	Semestral	Indicadores e Ações	Planilha de Monitoramento Atualizada
Avaliação	Anual	Objetivos e Direcionadores Estratégicos	Relatório de Avaliação
Revisão	Sob demanda do CGSP	Plano como um todo	Alterações no Plano

Fonte: elaboração própria, com base no Guia de PDTIC do SISP.

14 Fatores Críticos para Implantação do PDTIC

Para a execução efetiva, eficiente e integral do PDTIC, destacam-se os seguintes fatores críticos:

- Disponibilização de recursos orçamentários e financeiros em quantidade proporcional ao desafio institucional e às demandas das áreas de negócios;
- Aumento da força de trabalho, alcançando um quantitativo de pessoal adequado, capacitado e com as habilidades técnicas necessárias para a execução das ações propostas no PDTIC;
- Apoio da alta administração e pleno funcionamento dos comitês relacionados;
- Monitoramento, avaliação e revisões cabíveis para correção de rumos sempre que necessário;
- Agilidade nas contratações de TIC;
- Elevação do nível de governança de tecnologia da informação;
- O mapeamento e a melhoria dos processos de TIC;
- O fortalecimento da segurança da informação;
- Colaboração plena entre as áreas para, em conjunto com a CGTI, organizar a demanda e especificá-la correta e tempestivamente e validar a solução;
- Foco no que mais importa ao serviço público: atender o cidadão com qualidade e agilidade.

No âmbito do Ministério da Fazenda, um planejamento prévio e estruturado é ainda mais essencial diante do desafio de possíveis adaptações em sua configuração no decorrer dos próximos anos. Nesse sentido, quanto mais organizada e sistematizada for a atuação institucional, menor será a probabilidade de que fatores internos ou externos comprometam significativamente o alcance de seus objetivos.

Para a aplicação satisfatória do PDTIC, é essencial a sinergia e o efetivo comprometimento das áreas, da alta administração, do CGSP, da Subsecretaria de Gestão, Tecnologia da Informação e Orçamento e da própria equipe da Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação.

Assim, é necessário que a organização como um todo se conscientize do papel imprescindível do planejamento, tanto prévio quanto contínuo, e assuma o protagonismo em seu monitoramento e execução.

15 Conclusão

Considerada essencial para o aprimoramento dos processos e a otimização dos serviços prestados, a tecnologia da informação vem ganhando cada vez mais destaque nas organizações.

Ferramenta fundamental para possibilitar uma administração ágil, eficiente e transparente, a TIC necessita de um planejamento atento, criterioso e contínuo.

Esse processo é necessário para identificar e intensificar as diversas oportunidades de modernização e geração de valor público que a tecnologia proporciona.

Muito mais do que uma exigência legal, que precede todo e qualquer processo de contratação de TIC, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação do MF visa estruturar esse planejamento e alinhá-lo aos objetivos estratégicos e à missão do órgão.

Por meio dele, espera-se possibilitar uma gestão cada vez mais eficaz, na medida em que auxilia as áreas a se anteciparem a possíveis cenários e a otimizar a aplicação de recursos.

Além disso, o PDTIC permite a todos uma compreensão global e detalhada das necessidades de TIC das diversas áreas da organização, potencializando a conexão entre as partes e o protagonismo dos envolvidos.

O presente instrumento contempla os seguintes elementos:

- apresentar o panorama atual de TIC do MF;
- propor uma nova Estratégia de TIC alinhada aos instrumentos de planejamento do MF e à Estratégia Federal de Governo Digital;
- realizar um planejamento participativo com o envolvimento das diversas áreas;
- sistematizar as demandas e priorizá-las de acordo com critérios técnicos e objetivos;
- traçar metas, indicadores e ações para o suprimento dessas necessidades, bem como realizar seu dimensionamento em termos de recursos humanos e orçamentários;
- mapear os riscos envolvidos e definir a estratégia de monitoramento e avaliação desses riscos.

Lista de anexos

Anexo I – Portfólio Digital

Referências

AL-SHAFI, S.; WEERAKKODY, V. E-government adoption and acceptance: a literature review. *International Journal of Public Administration*, v. 33, n. 10, p. 564–573, 2010.

BRASIL. Ministério da Fazenda. *Resolução CGSP/MF nº 4, de 28 de agosto de 2025*. Brasília, DF: Ministério da Fazenda, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/fazenda/pt-br/acesso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/governanca-3/SEI_53394023_Resolucao_41.pdf. Acesso em: 28 ago. 2026.

BRASIL. Ministério da Fazenda. *Resolução CGSP/MF nº 8, de 14 de janeiro de 2026*. Brasília, DF: Ministério da Fazenda, 2026. Disponível em: https://www.gov.br/fazenda/pt-br/acesso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/governanca-3/SEI_56967221_Resolucao_8.pdf. Acesso em: 28 ago. 2026.

BRASIL. Ministério do Planejamento e Orçamento. *Plano Plurianual 2024–2027: mensagem presidencial*. Brasília, DF: Ministério do Planejamento e Orçamento, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/planejamento/documentos-hospedados-para-gerar-qrcodes/presidencial-ppa-2024-2027. Acesso em: 12 ago. 2026.

GARCIA-MURILLO, M.; ANNABI, H. Impact of information technology on public institutions in the U.S. and developing countries: a review of research. *Government Information Quarterly*, v. 19, n. 1, p. 17–27, 2002.

MOON, M. J.; BRETSCHNEIDER, S. Government transparency and policy effectiveness: a scholarly review. *Public Administration Review*, v. 72, n. 4, p. 433–442, 2012.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 3, 1998. Disponível em: http://www.rausp.usp.br. Acesso em: 23 jul. 2026.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Referencial básico de governança organizacional: para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU*. 3. ed. Brasília, DF: TCU, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-

a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm. Acesso em: 23 jul. 2026.

WEERAKKODY, V.; JANSSEN, M.; DWIVEDI, Y. K. Transformational change and business process reengineering (BPR): lessons from the British and Dutch public sector. *Government Information Quarterly*, v. 29, n. 3, p. 297–312, 2012.