

# Estratégia de Transformação Digital da SPU

(2024-2027)

2a edição

Março de 2026

MINISTÉRIO DA  
GESTÃO E DA INOVAÇÃO  
EM SERVIÇOS PÚBLICOS



## Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - MGI

Esther Dweck

**Ministra da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos**

Cilair Rodrigues de Abreu

**Secretária-Executiva**

Carolina Gabas Stuchi

**Secretária do Patrimônio da União**

Alessandra d'Avila Vieira

**Secretária Adjunta do Patrimônio da União**

Douglas Gualberto Carneiro

**Diretor de Gestão e Governança**

Aline Beatricia Daiana Guimarães Ibrahim

**Diretora de Receitas Patrimoniais**

Thais Brito de Oliveira

**Diretora de Caracterização e Incorporação de Imóveis**

Cassandra Maroni Nunes

**Diretora de Destinação de Imóveis**

Ana Paula Bruno

**Diretora de Modernização e Inovação**

### **Equipe de revisão da Estratégia de Transformação Digital**

Ana Paula Bruno – Diretora de Modernização e Inovação

Vitor Reis da Costa da Silva – Coordenador-Geral de Transformação Digital

Edleuza Rocha Teixeira – Coordenadora-Geral de Dados e Informações

Ícaro Azevedo da Silva – Coordenador-Geral de Geoinformação

Ronny Peterson Guimarães – Coordenador-Geral de Tecnologia da Informação

### **Equipe de Apoio da Diretoria de Tecnologia da Informação da Secretaria de Serviços Compartilhados**

Rachel Oliveira Correa da Motta – Coordenadora-Geral de Gestão Estratégica de TI

Daniel Moser Lopes – Coordenador de Governança em TI

## Sumário

<b>Apresentação</b> .....	<b>2</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>3</b>
<b>Contexto de transformação digital na SPU</b> .....	<b>5</b>
<b>Alinhamento institucional estratégico da transformação digital da SPU</b> .....	<b>7</b>
<b>Planejamento da transformação digital da SPU (2024-2027)</b> .....	<b>10</b>
Eixo 1 – Serviços ao Público .....	12
Eixo 2 – Gestão Finalística .....	13
Eixo 3 – Gestão Organizacional .....	14
Eixo 4 – Inteligência de Dados e Geoinformação .....	15
Eixo 5 – Infraestrutura Digital.....	16
<b>Primeira revisão da ETD-SPU (2024-2027)</b> .....	<b>17</b>
Necessidades conhecidas (projetos em <i>backlog</i> ).....	17
Projetos removidos do escopo da Estratégia ou reposicionados.....	19
Reconfiguração de escopos e derivação de novas iniciativas .....	19
Novos Projetos incorporados.....	20
<b>Implementação e monitoramento da ETD-SPU (2024-2027)</b> .....	<b>23</b>
Instâncias de gestão e governança .....	23
Papéis e funções .....	26
Acompanhamento e revisão da ETD .....	28
<b>Considerações finais e próximos passos</b> .....	<b>29</b>
Anexo 1 – Registro do processo de construção da ETD-SPU .....	30

## **Apresentação**

É com grande satisfação que apresentamos a Estratégia de Transformação Digital 2024-2027 da Secretaria do Patrimônio da União (ETD-SPU), um documento que orienta as ações de governo digital a serem implementadas no órgão ao longo do próximo quadriênio.

A SPU é o órgão responsável pela gestão do patrimônio imobiliário da União, que compreende os bens discriminados no Artigo 20 da Constituição Federal de 1988. As praias, o mar territorial, os terrenos de marinha e seus acrescidos, os terrenos marginais de rios federais navegáveis, são exemplos de bens da União geridos pela Secretaria.

A missão da SPU é garantir que esses bens atendam suas funções socioambientais, de forma alinhada com as políticas públicas de interesse do país, em benefício de toda a população e, especialmente, de grupos sociais vulnerabilizados. Ao completar 170 anos, em 2024, a SPU assume o desafio de aprimorar sua atuação na busca de uma prestação de serviços mais satisfatória e eficiente.

A transformação digital a ser implementada pela SPU ao longo do próximo quadriênio é um pilar para a mudança organizacional e tecnológica atualmente em curso na instituição. Esta Estratégia é um projeto coletivo que organiza e dá transparência a esse processo de mudança, alinhado à missão institucional do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

Desejamos a todas e a todos uma ótima leitura!

## Introdução

A Estratégia de Transformação Digital da Secretaria do Patrimônio da União é o documento que estabelece parâmetros de planejamento, gestão e governança do processo de transformação digital a ser implementado pelo órgão no período de 2024 a 2027.

Transformação digital é um processo contínuo e veloz de inovação tecnológica que provoca, de forma intencional ou não, mudanças culturais profundas na sociedade. Os meios social, econômico, ambiental e organizacional, os comportamentos e modos de vida estão imersos e são transformados por esse processo, com impactos nem sempre capturados na esteira da própria mudança.

No ambiente organizacional, a transformação digital é entendida como o uso intencional de tecnologias da informação para criar ou modificar processos, produtos e serviços, e gerar novas oportunidades de criação de valor. Criar valor pode ser entendido de diferentes maneiras, a depender da natureza da organização que promove a transformação digital.

No caso de organizações públicas, criar valor significa melhorar as políticas públicas e aumentar a satisfação das pessoas que usam os serviços públicos prestados pela instituição, com ganho de eficiência e muitas vezes com redução de custos. Além disso, significa perceber espaços para inovar e, assim, explorar potenciais e benefícios públicos adicionais àqueles que o órgão tradicionalmente oferece.

A gestão do patrimônio da União envolve diversos macroprocessos, que passam por identificar, incorporar e avaliar os bens, analisá-los e destiná-los adequadamente, e gerenciar etapas posteriores, por meio de ações de arrecadação, fiscalização e controle. Cada um desses macroprocessos pode ser aprimorado por meio de ações de transformação digital, contempladas nesta Estratégia.

A Estratégia de Transformação Digital resulta de uma construção coletiva da equipe da SPU, em um processo de trabalho inicialmente desenvolvido de junho a dezembro de 2023. Após um ano de execução dos projetos e percepção de novas necessidades, as instâncias de Governança da ETD sinalizaram a necessidade de atualização do documento, gerando, em 2026, a primeira revisão da ETD.

Este documento, portanto, sintetiza o resultado dessa construção coletiva, organizado em cinco partes e considerações finais. A primeira parte apresenta um breve contexto da transformação digital na SPU, resgatando o seu histórico, a partir de 2012. A segunda parte explicita o alinhamento institucional no qual a Estratégia está inserida. Na terceira

parte, o planejamento da transformação digital é apresentado, seguida pela parte 4 que relata o processo da primeira revisão da ETD, descrevendo as mudanças realizadas. Por fim, a parte 5 dispõe sobre a implementação e o monitoramento da ETD. Além disso, foi inserido o Anexo 1 que registra o processo de construção colaborativa da ETD.

## Contexto de transformação digital na SPU

Um importante marco na transformação digital da SPU se deu a partir de 2012, com o Programa de Modernização da Gestão do Patrimônio da União (PMGPU), cofinanciado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). O Programa tinha por objetivo promover um melhor aproveitamento do potencial econômico e socioambiental do patrimônio imobiliário da União, por meio do fortalecimento da capacidade de gestão da SPU.

O Programa, encerrado em 2019, tinha a transformação digital como base orientadora para o processo de modernização da Secretaria, sendo um dos seus produtos o “desenvolvimento do sistema informatizado (C3.P3)” como substituto integrador dos sistemas legados<sup>1</sup>, até hoje utilizados no âmbito da gestão do patrimônio.

De fato, o PMGPU marca a origem do principal projeto de transformação digital em curso na SPU: o desenvolvimento da Plataforma Integrada de Gestão do Patrimônio da União (SPUnet), resultado do mapeamento da necessidade de um sistema que operasse a partir de uma nova perspectiva.

A pedra angular do novo sistema era uma modelagem que possibilitasse a reunião das bases de dados dos dois principais sistemas legados da SPU e que se ancorasse numa lógica de geoinformação. Este, no entanto, segue sendo um dos principais desafios da transformação digital da SPU, uma vez que essa concepção foi implantada de forma parcial e desarticulada ao longo dos anos e, como consequência, precisa ser decodificada e recomposta.

Entre 2015 e 2017, o SPUnet foi concebido como um sistema modular e que, a partir da definição dos requisitos de sistema, passou a ser desenvolvido por empresas de software. Alguns módulos entraram em produção nesse período, no ambiente da Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI). No entanto, o andamento e a conclusão desse sistema foram impactados por uma série de fatores, sobretudo ligados às mudanças institucionais ocorridas entre 2016 e 2021 na SPU. Em 2018, o desenvolvimento do SPUnet foi praticamente descontinuado e o ambiente da DTI passou a apresentar instabilidades na sustentação.

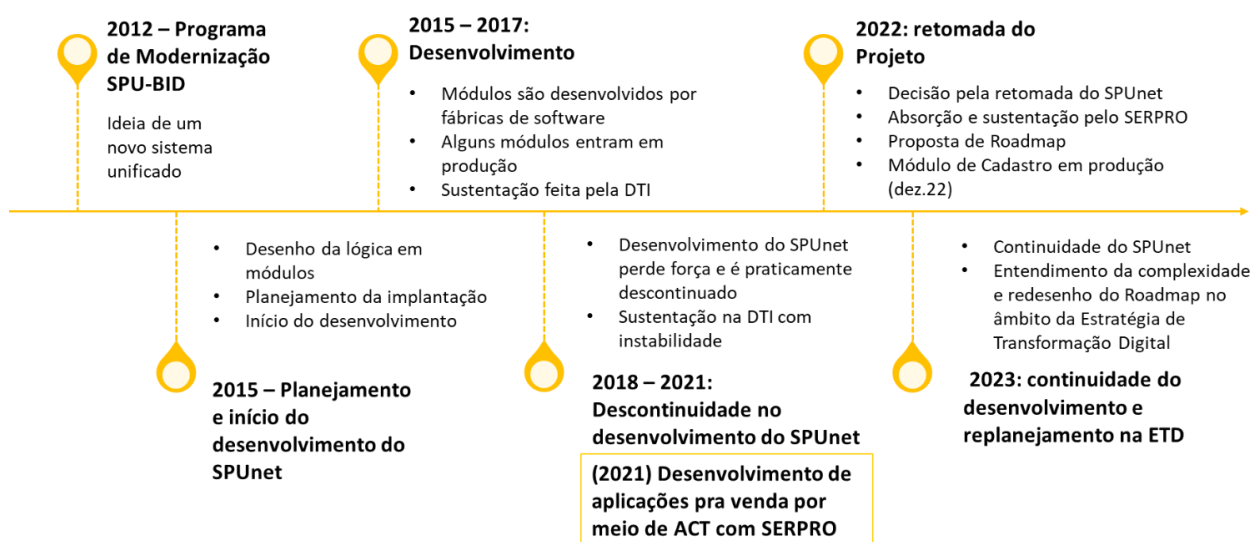
---

<sup>1</sup> O SIAPA (Sistema Integrado de Administração Patrimonial), implantado em 1997, que registra bens dominiais e controla as receitas patrimoniais da SPU; e o SPIUNET (2001), que registra imóveis de uso especial da União, e permite a integração com o SIAFI, para a elaboração do balanço contábil dos bens imóveis da União.

Ao longo da gestão 2019-2022, a transformação digital da SPU teve como foco principal o desenvolvimento de aplicações para venda de imóveis da União, para onde estavam dirigidos os esforços de gestão à época. Outros projetos eram geridos paralelamente, de forma dispersa, assim como demandas de manutenções evolutivas e apurações especiais nos sistemas legados.

Em 2022, o projeto do SPUnet foi restabelecido na perspectiva de sistema estruturante do patrimônio da União. A sustentação de seus módulos em produção foi migrada para o Serpro, assim como a responsabilidade por internalizar os demais módulos componentes do sistema, desenvolvidos, mas não finalizados. Além disso, um Departamento de Modernização e Inovação, que reuniu as áreas ligadas à tecnologia e dados, foi criado na estrutura da SPU<sup>2</sup>.

**Figura 1: Síntese histórica do desenvolvimento do SPUnet**



Em 2023, a nova gestão assumiu o compromisso de finalizar a implantação do SPUnet e adotá-lo como sistema estruturante da gestão do patrimônio da União. Dessa forma, o SPUnet constitui o principal investimento e a base para grande parte dos demais projetos de transformação digital da SPU previstos nesta Estratégia.

<sup>2</sup> No final de 2022, parte das funcionalidade do Módulo de Cadastro foi colocada em produção e os dados correspondentes de um dos sistemas legados (o SPIUNET) foram migrados para o novo sistema. Essa estratégia de “virar a chave” do cadastro, nos dizeres da equipe, buscou tornar o SPUnet, um projeto cuja idealização já completava 7 (sete) anos, uma realidade (Figura 1).

## Alinhamento institucional estratégico da transformação digital da SPU

A nova estrutura institucional dada pelo Governo Lula colocou a transformação digital da SPU em uma situação extremamente favorável. A Secretaria foi vinculada ao Ministério da Gestão e da Inovação de Serviços Públicos e se filiou à missão do órgão recém-criado:

*Ampliar e qualificar a gestão, os serviços e as políticas governamentais para a sociedade e a administração pública, apoiando e potencializando a inovação e o fortalecimento das capacidades do Estado.*

Dentro da SPU, a Diretoria de Modernização e Inovação (Demin) foi fortalecida e continuou a desempenhar um papel crucial. A Demin expandiu suas responsabilidades e estabeleceu uma sinergia com outras unidades ministeriais envolvidas em questões de governo digital.

As articulações com a Secretaria de Governo Digital (SGD), a Secretaria de Serviços Compartilhados (SSC) e a Secretaria Especial de Transformação do Estado (SETE), por exemplo, têm contribuído para impulsionar as iniciativas de transformação digital e inovação da SPU nesta gestão.

Além disso, a importância da transformação digital da SPU também se revela em documentos institucionais de planejamento e gestão.

O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos estabeleceu seu Planejamento Estratégico, em novembro de 2023, com a primeira resolução do Comitê Ministerial de Governança, a Resolução GM/MGI nº 1, de 28 de novembro de 2023. Assim, o [Plano Estratégico do MGI](#) estabelece treze Objetivos Estratégicos. Dois desses treze Objetivos referem-se à SPU e um deles trata especificamente da transformação digital, a saber:

*OE 06 Aprimorar o uso e a destinação do patrimônio da União por meio da gestão participativa, racional, socioambientalmente justa, priorizando o atendimento às políticas públicas*

*OE 09 Aprimorar os processos e serviços de gestão patrimonial, com **transformação digital** e foco nas pessoas (**grifo nosso**)*

Figura 2: Mapa Estratégico MGI 2023 -2027

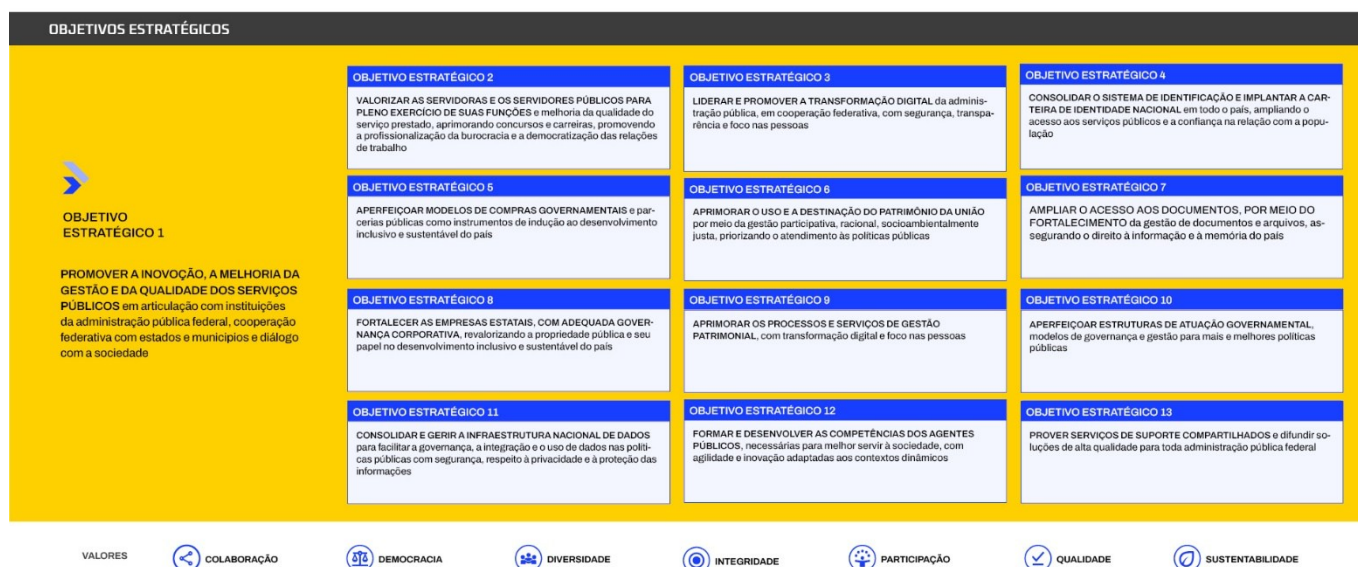
MAPA ESTRATÉGICO  
MGI 2023-2027

MISSÃO

AMPLIAR E QUALIFICAR A GESTÃO, OS SERVIÇOS E AS POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS para a sociedade e a administração pública, apoiando e potencializando a inovação e o fortalecimento das capacidades do Estado.

VISÃO

ATUAR COMO LIDERANÇA DA TRANSFORMAÇÃO DO ESTADO, fundada nos valores democráticos, para a promoção da inovação em políticas públicas que impulsionem o desenvolvimento sustentável e o pleno exercício da cidadania.



Os Objetivos Estratégicos ministeriais foram desdobrados em Iniciativas e Entregas Estratégicas no Planejamento Estratégico Institucional da SPU (PEI/SPU). Em março de 2025, o PEI/SPU passou por uma etapa de revisão e consolidou as ações da Secretaria em cinco iniciativas estratégicas, sendo uma referente à transformação digital.

**Iniciativa estratégica:**

*Intensificação da transformação digital dos processos e serviços*

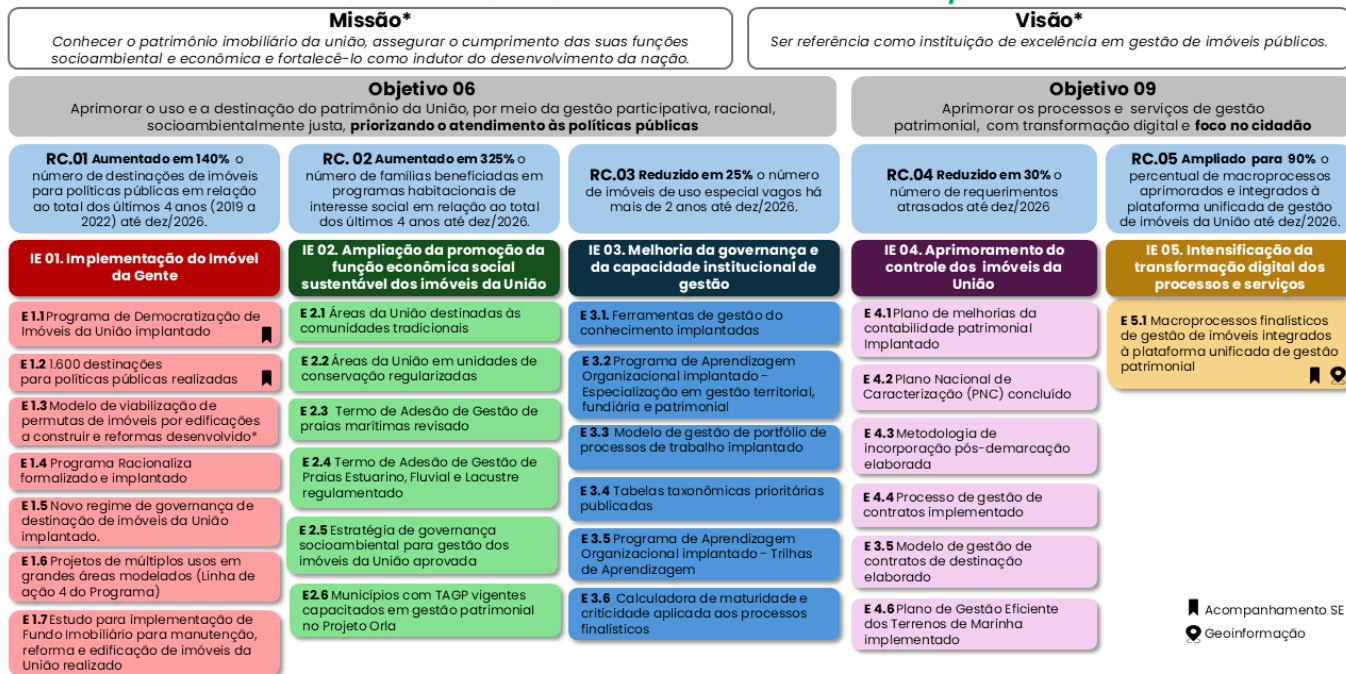
**Entrega estratégica:**

*Macroprocessos finalísticos de gestão de imóveis integrados à plataforma unificada de gestão patrimonial*

Além desta, há outras Iniciativas e Entregas estratégicas previstas no PEI/SPU que dependem ou demandam de ações relacionadas à transformação digital, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3: Síntese do Planejamento Estratégico Institucional da SPU/MGI

MAPA ESTRATÉGICO DA SPU 2024-2027 – REVISÃO MAR/2025 – CONSOLIDADA



Valores\*\* **Colaboração** **Integridade** **Sustentabilidade** **Democracia** **Participação** **Diversidade** **Qualidade**

\*Fonte: Portaria SPU nº 7.396, SPU de 31 de julho de 2018 /  
\*\*Campanha "Valores do MGI"

A ETD considera o descrito no PEI/SPU como um dos seus insumos centrais, priorizando, e identificando as demandas necessárias para viabilizar os compromissos estratégicos da Secretaria.

O alinhamento de gestão, somado ao processo de colaboração, faz da Estratégia de Transformação Digital um projeto coletivo de mudança organizacional impulsionada pela inovação tecnológica. Essa abordagem estimula que todas as partes interessadas estejam envolvidas e comprometidas com o sucesso da transformação digital, facilitando a implementação efetiva das iniciativas planejadas.

## Planejamento da transformação digital da SPU (2024-2027)

A Estratégia de Transformação Digital da SPU organiza-se em cinco eixos, definidos com base em necessidades de transformação digital do órgão. Esses eixos não precederam, mas emergiram do processo de elaboração da ETD e, por esse motivo, são aderentes aos desafios de gestão observados na SPU.

○ **Eixo 1 – Serviços ao Público**, lida com o **desafio de ampliar, simplificar e aprimorar os serviços prestados pela SPU**, para melhorar a qualidade do atendimento ao público, que inclui desde pessoas físicas até instituições do poder público dos diversos níveis de governo e esferas de poder.

○ **Eixo 2 – Gestão Finalística**, foca nos **desafios de substituir os sistemas legados de gestão do patrimônio da União pelo SPUnet** (modernização tecnológica de sistemas), assim como **de reformular e simplificar processos internos de análise**, para otimizar o trabalho das equipes e aumentar a eficiência na gestão do patrimônio.

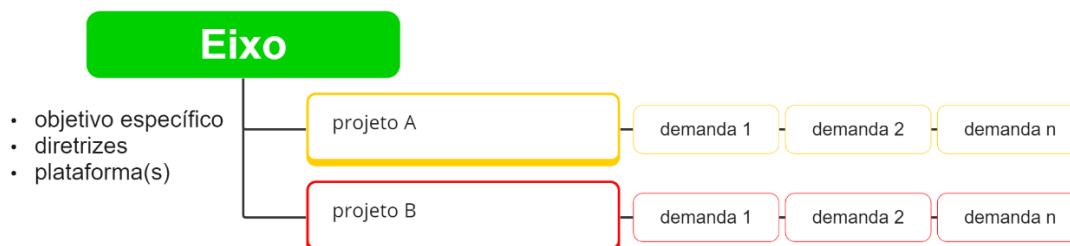
○ **Eixo 3 – Gestão Organizacional**, concentra-se no **desafio de organizar e simplificar procedimentos administrativos, melhorar os sistemas de controle, promover uma adequada gestão de riscos, garantir fluidez na comunicação interna**, para melhorar as capacidades institucionais e promover mudanças de cultura no órgão.

○ **Eixo 4 – Inteligência de Dados e Geoinformação**, traz o **desafio de transformar gradativamente a visão e a gestão do patrimônio da União, para tomada de decisões baseadas em evidências**, a partir da integração e análise de dados e da inteligência territorial.

○ **Eixo 5 – Infraestrutura Digital**, lida com o **desafio de prover uma infraestrutura tecnológica** com disponibilidade, segurança e escalabilidade, para assim poder **viabilizar o processo de transformação digital da SPU**, com foco em **ambientes em nuvem, conectividade e suporte a sistemas estruturantes**.

Cada um desses eixos possui um objetivo específico e pelo menos uma diretriz principal, que orienta os seus respectivos projetos. Por sua vez, os projetos apresentados por eixos são resultado do mapeamento de soluções e necessidades e do agrupamento de demandas coletadas, interpretadas e sistematizadas a partir do processo de colaboração.

**Figura 4: Organização da ETD-SPU em eixos, projetos e demandas**



É importante ressaltar que durante a primeira revisão deste documento, realizada em 2025, as instâncias de Governança da ETD foram acionadas para que pudessem apresentar propostas de novos projetos ou sinalizar que não estavam alinhados com o contexto político e estratégico atual.

Nesta oportunidade, o Eixo 2 foi adequado para refletir o aprofundamento feito sobre o planejamento da implantação do sistema SPUnet, de forma que a Estratégia de Transformação Digital refletisse o planejamento contido no documento “Plano de Gerenciamento de Projeto do SPUnet”.

Verificou-se ainda a necessidade de acréscimo de um Eixo dedicado ao esforço realizado pela Demin para a modernização da infraestrutura de TIC da SPU, conforme descrito no Eixo 5.

Assim, os projetos apresentados neste documento, portanto, refletem as prioridades definidas para a Secretaria **a partir do exercício de 2025**.

Ressalta-se que os projetos elencados na primeira versão da Estratégia que não tiverem recursos suficientes para serem executados dentro do ciclo de gestão vigente, foram relacionados em uma seção especial do capítulo que narra o processo de revisão da ETD. Para o acompanhamento de uma visão histórica, a primeira versão da ETD SPU 2024-2027 pode ser acessada na [página de transformação digital da SPU](#).

## Eixo 1 – Serviços ao Público

### Objetivo específico

Ampliar, simplificar e aprimorar os serviços prestados pela SPU, para melhorar a qualidade do atendimento ao público, que inclui desde pessoas físicas até instituições do poder público dos diversos níveis de governo e esferas de poder.

5 projetos

### Perfil dos projetos

Iniciativas com foco na prestação de serviços externos ou relacionamento com outros entes.

### Diretrizes

- Integração de portas de entrada com foco nas pessoas usuárias dos serviços
- Reorganização, transformação e ampliação dos serviços prestados
- Adoção de linguagem simples e inclusiva

### Plataformas

- Portal de serviços
- VendasGov – Modalidade Leilão
- MemóriaSPU

### Projetos propostos:

1. VendasGOV – Leilão
2. Centro de Memória Virtual (MemóriaSPU)
3. Novo Portal de Serviços
4. Uso de IA para análise de defesa e recurso de autos de infração
5. Revisão do serviço de consulta de dominialidade sobre imóveis da União

## Eixo 2 – Gestão Finalística

### Objetivo específico

- Substituir os sistemas legados de gestão do patrimônio da União pelo SPUnet
- Reformular e simplificar processos internos de análise, para otimizar o trabalho das equipes e aumentar a eficiência na gestão do patrimônio

14 projetos

### Perfil dos projetos

Iniciativas com foco na melhoria dos processos de gestão do patrimônio da União

### Diretrizes

- Implementação do SPUnet por meio de Produtos Mínimos Viáveis (MVP)
- Adoção de código original e funcionalidades já existentes no SIAPA e no SPIUNET como parâmetros de MVP para o SPUnet
- Paralelização de frentes de desenvolvimento, conforme a priorização dos Módulos
- Modernização gradativa do SPUnet (transformação e automação de processos)

### Plataformas

- Plataforma Integrada de Gestão do Patrimônio da União (SPUnet)

### Projetos propostos

- |  |   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. SPUnet - Módulo Gestão de Contratos</li> <li>2. SPUnet - Módulo Cadastro</li> <li>3. SPUnet - Módulo Serviços</li> <li>4. SPUnet - Desligamento do SPIUNET</li> <li>5. SPUnet - Módulo Gestão de Receitas</li> <li>6. SPUnet - Módulo Fiscalização</li> <li>7. SPUnet - Integração de Cadastros</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>8. SPUnet - Desligamento do SIAPA</li> <li>9. SPUnet - Geoinformação</li> <li>10. SPUnet Transversal - UX</li> <li>11. SPUnet Transversal - Migração de Dados</li> <li>12. SPUnet Transversal - Modelagem de Dados</li> <li>13. SPUnet Transversal - Acessos</li> <li>14. SPUnet Transversal - Arquitetura e Barramento</li> </ol> |
|--|---|

## Eixo 3 – Gestão Organizacional

### Objetivo específico

Organizar procedimentos administrativos e melhorar a comunicação interna, para melhorar as capacidades institucionais e promover mudanças de cultura no órgão

9 projetos

### Perfil dos projetos

Iniciativas com foco nas áreas meio da SPU, que apoiam o alcance dos objetivos institucionais (controle interno, gestão de riscos, gestão do conhecimento, gestão de recursos)

### Diretrizes

- Otimização e reaproveitamento de soluções existentes
- Integração com a área de inteligência de dados
- Adoção de linguagem simples e inclusiva

### Plataformas

- Sistema de Gestão Administrativa (SIGA)
- Plataforma SPU
- Plataforma MGI
- Portal colaborativo

### Projetos propostos

1. Catálogo de Imóveis
2. SPUnet Gestão - Inventário de Processos
3. SPUnet Gestão - Demandas Judiciais e de Controle
4. SPUnet Gestão - Registro de atendimento ao cidadão
5. SPUnet Gestão - Gestão de Praias
6. Ferramenta de apoio à gestão de pessoas
7. Central de serviços internos da SPU
8. Central de atendimento e suporte para atendimento de estruturantes da SPU
9. Controle de Destinações

## Eixo 4 – Inteligência de Dados e Geoinformação

### Objetivo específico

Transformar gradativamente a visão e a gestão do patrimônio da União, para tomada de decisões baseadas em evidências, a partir da integração e análise de dados e da inteligência territorial.

8 projetos

### Perfil dos projetos

Iniciativas com foco na estruturação, análise, integração, interoperabilidade e disponibilização de bases de dados alfanuméricas e geoespaciais.

### Diretrizes

- Integração do cadastro do SPUnet com o Banco de Dados Geoespacial da SPU (BDGEO)
- Modernização de dados geoespaciais históricos e legados
- Interoperabilidade com órgãos de gestão fundiária e territorial
- Compartilhamento com a sociedade

### Plataformas

- GeoPortal SPU
- Infraestrutura de Dados Espaciais - IDE
- Painéis Gerenciais

### Projetos propostos:

1. ModernizaGeo - Litoral
2. QualificaGeo – Imóveis vagos
3. GeoPNC
4. Catálogo e Dicionário de Dados da SPU
5. Ecossistema de Dados da SPU
6. Plataforma de Inteligência Artificial Institucional
7. Plataforma Colaborativa de Dados e Painéis da SPU
8. SPULab

## Eixo 5 – Infraestrutura Digital

### Objetivo específico

Garantir a disponibilidade, segurança e escalabilidade da infraestrutura tecnológica essencial à transformação digital da SPU, compreendendo a atualização do parque tecnológico, a utilização de ambientes em nuvem, conectividade e suporte a sistemas estruturantes.

5 projetos

### Perfil dos projetos

Iniciativas voltadas à modernização da infraestrutura física e lógica da SPU, incluindo ações de reposição de máquinas e equipamentos, melhoria de conectividade, migração e preparação de ambientes em nuvem, e adequação de recursos de rede e servidores para sustentação das soluções utilizadas pela SPU.

### Diretrizes

- Adoção prioritária de soluções em nuvem, alinhadas à Estratégia de Governo Digital e à segurança da informação
- Integração com o ambiente do MGI e com serviços providos pelo Serpro
- Escalabilidade e resiliência dos ambientes de TI
- Redução de riscos de indisponibilidade e gargalos de rede
- Interoperabilidade e integração entre sistemas

### Plataformas

- Ambiente de nuvem
- Infraestrutura de Rede

### Projetos propostos:

1. Substituição do parque tecnológico da SPU
2. Ampliação da conectividade de internet nas unidades regionais da SPU
3. Solução em nuvem para armazenamento de dados das Superintendências
4. Solução em nuvem para hospedagem de aplicações da SPU
5. Governança compartilhada de TI no contexto do ColaboraGov

## Primeira revisão da ETD-SPU (2024-2027)

A primeira revisão da ETD-SPU (2024-2027) se mostra como um passo importante no processo de aprimoramento da gestão e governança da transformação digital da Secretaria, uma vez que proporciona a atualização das prioridades e escopos dos projetos desenvolvidos no âmbito da ETD, ao tempo que mantém o alinhamento às diretrizes estratégicas do Ministério.

Ela representa não apenas um ajuste técnico da Estratégia, mas também um exercício de aprendizado institucional, desenvolvido de forma colaborativa, com o propósito de aperfeiçoar o alinhamento entre os projetos em execução, as novas demandas institucionais e a capacidade operacional do órgão.

### Necessidades conhecidas (projetos em *backlog*)

Durante o processo de revisão da ETD-SPU, o Comitê de Governança definiu a necessidade de concentrar o foco da gestão nos projetos com maior potencial de impacto e viabilidade de execução dentro do ciclo político/estratégico vigente, compreendido até 2026. Ao mesmo tempo, determinou-se que as demais necessidades, já conhecidas e consideradas relevantes, fossem devidamente documentadas e preservadas como referência para implementações futuras.

A decisão refletiu o reconhecimento de que o processo de priorização envolve a gestão de recursos humanos, tecnológicos e orçamentários que são limitados. Assim, alguns projetos que constavam na primeira versão da Estratégia foram retirados de seus respectivos eixos e reunidos nesta seção, compondo o registro de iniciativas estratégicas não executadas. Essa reclassificação não retira a importância dessas ações, mas sinaliza que, embora sejam consideradas fundamentais para o avanço da transformação digital da SPU, não contaram com os recursos suficientes para sua conclusão dentro do atual ciclo de gestão.

O levantamento, portanto, deve servir como referência norteadora para o planejamento e a execução de futuras iniciativas a partir de 2027, garantindo que o conhecimento acumulado e as necessidades já mapeadas possam ser retomados em um contexto de maior disponibilidade de recursos e maturidade institucional.

O quadro abaixo mostra um resumo deste cenário.

---

### Eixo 1 – Serviços ao Público

#### 1. Startup SPU +Ágil

---

- 
2. Implantação de dez novos serviços
  3. Ampliação do SPU App
  4. ChatBot Externo

---

## **Eixo 2 – Gestão Finalística**

1. Custos de Manutenção dos Imóveis
2. Aplicativo de Fiscalização para SPU

---

## **Eixo 4 – Inteligência de Dados e Geoinformação**

1. Inteligência Artificial na Fiscalização
- 

O Eixo 3 – Gestão Organizacional não apresentou projetos que tenham sido postergados para ciclos futuros, uma vez que todas as ações inicialmente planejadas foram executadas ou encontram-se em andamento dentro do horizonte político/estratégico definido.

Entre os projetos elencados, o “Startup SPU +Ágil” merece menção especial. Seu escopo foi parcialmente desenvolvido no âmbito do Programa Startup Gov.BR, executado em parceria com a Secretaria de Governo Digital (SGD/MGI), possibilitando avanços significativos na revisão e atualização tecnológica do Módulo de Serviços do SPUnet. A partir dessa cooperação, foi possível incorporar novas funcionalidades voltadas à ampliação da transparência e à melhoria da experiência do cidadão, além de promover a reformulação completa do Portal de Serviços da SPU, com a aplicação do Design System de Governo e integração ao Login Gov.br.

O projeto também viabilizou o redesenho dos dois serviços mais demandados pela Secretaria — Consulta de Domínio e Transferência de Imóveis, estabelecendo novos padrões de usabilidade e eficiência. Apesar das iniciativas, o projeto não conseguiu avançar além da fase de prototipagem devido à restrição de recursos de desenvolvimento do prestador de serviços e à necessidade de priorização da implantação dos demais módulos do SPUnet. Ainda assim, os protótipos elaborados permanecem disponíveis e tecnicamente aptos para implementação futura. Destaca-se que seus produtos servirão de inspiração para o projeto de revisão do serviço de consulta de dominialidade sobre imóveis da União, que avançará sobre a revisão do serviço considerando as limitações de recursos atuais.

## Projetos removidos do escopo da Estratégia ou reposicionados

Ao longo do monitoramento da ETD, verificou-se que algumas iniciativas originalmente listadas na carteira de projetos não se enquadravam no escopo da transformação digital propriamente dita. Essas ações, embora relevantes para o funcionamento institucional, estavam relacionadas à manutenção de rotinas administrativas e à comunicação institucional, não configurando projetos de transformação digital, como por exemplo, os projetos “Revisão do Portal SPU (gov.br/spu)” e “Evolução na Plataforma SPU”, que foram retirados da ETD-SPU nas primeiras reuniões do Comitê de Governança.

De forma semelhante, o projeto “IDE – Infraestrutura de Dados Espaciais” foi reclassificado por se tratar de uma necessidade arquitetural voltada ao suporte de outras iniciativas e não de um projeto autônomo. Dessa forma, passou a ser tratado como um componente de suporte técnico aos projetos de geoinformação da Secretaria, sendo retirado do Eixo 4.

O escopo do projeto “Gestão da Informação” também foi reavaliado, e nessa oportunidade foi identificado que se referia a um processo de trabalho contínuo, relacionado à gestão e curadoria de dados, não se caracterizando como projeto em si. Por essa razão, foi igualmente retirado da carteira de projetos da ETD-SPU.

Por fim, as iniciativas “Migração de Dados” e “GeoPortal SPU” foram mantidas na Estratégia, porém realocadas para o Eixo 2, que trata da Gestão Finalística, considerando sua relação direta com o projeto de implantação do SPUnet.

## Reconfiguração de escopos e derivação de novas iniciativas

Também foi identificada a necessidade de detalhar e reconfigurar o escopo de alguns projetos, de forma a adequar suas entregas às prioridades institucionais e produtos mais tangíveis. Essa reestruturação culminou no redesenho de iniciativas, com definições mais claras das entregas a serem realizadas.

No contexto da modernização tecnológica, o projeto “Evoluções no SIGA” passou por um processo de desdobramento, dando origem a quatro iniciativas específicas: “Inventário de Processos”, “Demandas Judiciais e de Controle”, “Registro de Atendimento ao Cidadão” e “Gestão de Praias”. Todas foram integradas ao módulo SPUnet Gestão, que passou a consolidar um ecossistema unificado de soluções voltadas ao apoio dos processos de gestão e governança da Secretaria. O SPUnet Gestão foi utilizado também para desenvolvimento dos projetos “Ferramenta de Apoio à Gestão de Pessoas” e “Catálogo de Imóveis”, e será usada para o projeto “Controle de Destinações”.

Essa reorganização foi importante para a evolução da arquitetura tecnológica da SPU, ao promover a padronização de componentes e consolidar o SPUnet Gestão como módulo referencial para o suporte às demandas de gestão organizacional. Através dela foi possível substituir quatro sistemas distintos por uma única solução corporativa, promovendo ganhos expressivos de eficiência e redução do esforço de manutenção das soluções.

Ainda no contexto de reconfiguração, as soluções de geoinformação desenvolvidas ou planejadas pela SPU foram reavaliadas em conjunto, com vistas à construção de uma abordagem integral e integrada ao SPUnet. Desta forma, o “Módulo Gestor da Produção de Dados Geoespaciais (GEOdados)” e o “GEOportal-SPU”, que, na primeira versão da Estratégia foram tratados como projetos independentes, são agregados ao projeto SPUnet-Geoinformação. Assim, o projeto SPUnet-Geoinformação organiza essas soluções com o foco em transformar dados espaciais em ativos institucionais.

O projeto de Modernização de Dados Geoespaciais também passou por uma revisão de escopo e foi reestruturado em três frentes complementares de atuação, cada uma voltada a uma dimensão específica da gestão territorial. As novas iniciativas abrangem o processo de conversão das demarcações da costa brasileira, compondo o projeto “ModernizaGeo - Litoral”, a qualificação dos polígonos de imóveis vagos com potencial de uso no programa Imóvel da Gente, no âmbito do escopo do projeto “QualificaGeo – Imóveis Vagos”, e a produção de geoinformações voltadas ao Plano Nacional de Caracterização, no projeto “GeoPNC”, todas utilizando o Banco de Dados Geoespacial da SPU (BDGEO) como elemento integrador dos dados espaciais.

De forma convergente, os projetos voltados à gestão da informação foram consolidados na criação da “Plataforma Colaborativa de Dados e Painéis da SPU”, que integra as antigas iniciativas “Evolução de Painéis”, “Novos Painéis”, “Painel Integrado de Atendimento” e “Nova Solução de SSD/DW”. Será nessa plataforma que a SPU terá um ambiente colaborativo, seguro e centralizado para o controle de acesso, governança e compartilhamento de painéis e relatórios institucionais, promovendo a autonomia de usuários autorizados na criação de visualizações personalizadas a partir de coleções oficiais de dados da SPU.

## **Novos Projetos incorporados**

A revisão também foi o momento para a incorporação de novos projetos relacionados aos temas de inovação, gestão de dados e uso de inteligência artificial nos processos institucionais da SPU. O resultado foi a inclusão de novos projetos estratégicos, avaliados e aprovados pelo Comitê de Governança, com base em critérios de relevância,

viabilidade e aderência aos objetivos institucionais e às diretrizes de transformação digital do MGI.

**No Eixo 1 – Serviços ao Público**, foi incorporado o projeto “Uso de Inteligência Artificial para Análise de Defesa e Recurso de Autos de Infração”, concebido a partir de uma janela de oportunidade identificada pela equipe técnica para aplicação experimental de soluções baseadas em inteligência artificial no atendimento a requerimentos do cidadão.

**No Eixo 3 – Gestão Organizacional**, o projeto “Central de Atendimento e Suporte para Estruturantes da SPU” foi incluído, sendo voltado à criação de uma estrutura unificada de atendimento para apoiar a implantação e operação do SPUnet. A iniciativa responde à necessidade de estabelecer um canal de suporte abrangente, capaz de atender tanto às unidades descentralizadas da Secretaria quanto aos parceiros institucionais e usuários externos envolvidos no processo de gestão patrimonial.

**No Eixo 4 – Inteligência de Dados e Geoinformação**, a revisão da Estratégia integrou três novos projetos: “Catálogo e Dicionário de Dados da SPU”, “Ecossistema de Dados da SPU” e “Plataforma de Inteligência Artificial Institucional (SPU-IA)”. Esses projetos representam um novo direcionamento estratégico da SPU para o fortalecimento da governança de dados e o uso inteligente da informação na formulação de políticas públicas, fortalecendo a visão de uma de gestão baseada em dados.

Por fim, a revisão da Estratégia resultou na criação do **Eixo 5 – Infraestrutura Digital**, voltado a assegurar a disponibilidade, a segurança e a escalabilidade da infraestrutura tecnológica da SPU. O eixo abrange ações de modernização do parque tecnológico, fortalecimento da conectividade, adoção de ambientes em nuvem e sustentação dos sistemas estruturantes, com foco na continuidade dos serviços, na interoperabilidade entre soluções e na redução de riscos operacionais.

## Avaliação e Resultados da Revisão

O processo de revisão da ETD-SPU (2024-2027) foi conduzido de forma colaborativa, sob a orientação do corpo diretivo da Secretaria. Essa atuação reforçou o papel dos comitês como instâncias essenciais de planejamento, monitoramento e tomada de decisão, garantindo coerência entre os objetivos institucionais e a capacidade de entrega. Assim, o objetivo principal da revisão foi manter a ETD-SPU atualizada, executável e conectada com as reais capacidades operacionais do órgão, preservando ao mesmo tempo a visão de futuro e a continuidade das iniciativas estruturantes.

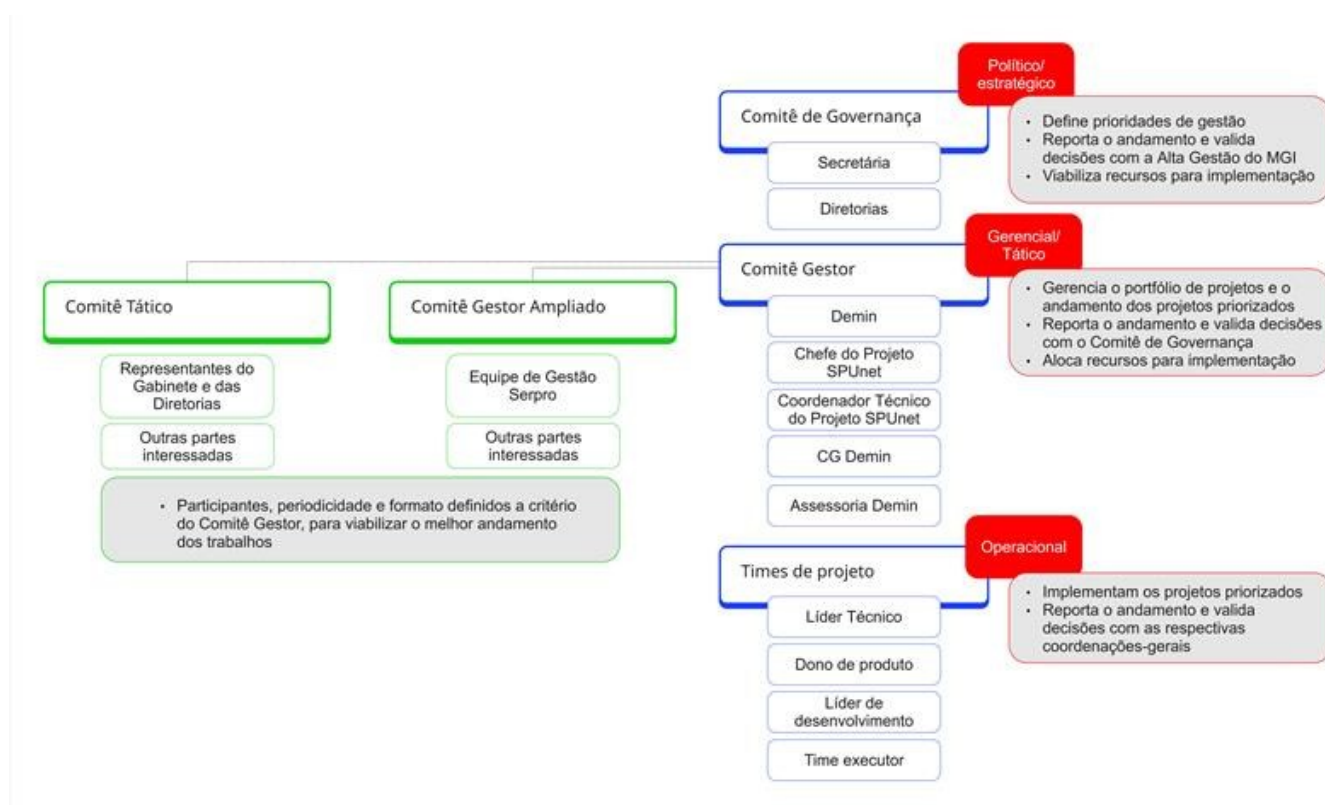
## Implementação e monitoramento da ETD-SPU (2024-2027)

A Estratégia de Transformação Digital da SPU será implementada de forma incremental e orquestrada ao longo dos anos de 2024 a 2027. Durante esse período, a ETD-SPU será sistematicamente acompanhada por meio de instâncias de gestão e governança instituídas para garantir o alinhamento estratégico, a eficiência na execução dos projetos e a transparência no acompanhamento dos resultados.

### Instâncias de gestão e governança

As instâncias de gestão e governança da ETD, organizadas em diferentes níveis de decisão, reúnem representantes com responsabilidades compatíveis com suas atribuições e com o papel que exercem no processo de transformação digital da SPU, como representado na Figura 5.

**Figura 5: Instâncias de Gestão e Governança da ETD/SPU**



O Comitê de Governança é a instância responsável por decisões de nível estratégico da ETD, competindo a ele a avaliação do andamento, a proposição e a aprovação de mudanças de maior impacto sobre o planejamento pactuado.

O Comitê Gestor atua como instância executiva, responsável por assegurar o alinhamento entre as decisões estratégicas e a execução das ações. Cabe a este Comitê coordenar o portfólio de projetos da ETD-SPU, promover a integração entre as diretorias, garantir a transparência das informações e propor revisões ao Comitê de Governança, quando necessário. O Comitê conta com dois fóruns de apoio: o Comitê Tático, voltado ao diálogo com as áreas finalísticas da SPU, e o Comitê Gestor Ampliado, que acompanha o desenvolvimento das iniciativas conduzidas em parceria com o Empresa Nacional de Inteligência em Governo Digital e Tecnologia da Informação (Serpro).

O Comitê Tático tem a função de promover a interlocução permanente entre as áreas de negócio e as equipes responsáveis pelos projetos priorizados, assegurando fluxo contínuo de informação e fortalecendo a integração entre as diretorias. Já o Comitê Gestor Ampliado concentra-se no monitoramento das ações realizadas em conjunto com o Serpro, acompanhando prazos, qualidade e capacidade de entrega, além de deliberar sobre alocação de recursos e decisões técnicas vinculadas à implantação do SPUnet.

As instâncias operacionais são formadas pelos times de projeto, compostos por lideranças designadas pela Diretoria de Modernização e Inovação (Demin), Donos(as) de Produto indicados(as) pelas áreas de negócio e equipes técnicas responsáveis pelo desenvolvimento e execução das iniciativas. Esses times conduzem a implementação direta dos projetos, acompanham seus resultados e comunicam, de forma tempestiva, o andamento e eventuais riscos identificados.

As competências dessas instâncias estão resumidas no Quadro 1, abaixo.

#### **Quadro 1 – Instâncias de Gestão e Governança da ETD-SPU (2024/2027)**

<b>Comitê de Governança</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atuar como instância máxima de decisão sobre a ETD-SPU, definindo diretrizes estratégicas e acompanhando sua execução.</li><li>• Avaliar e aprovar a inclusão ou priorização de novos projetos, bem como alterações substantivas no planejamento estratégico.</li><li>• Deliberar sobre a alocação de recursos e apoiar a busca por meios adicionais necessários à execução da Estratégia.</li><li>• Acompanhar, em reuniões quadrimestrais, o andamento da ETD-SPU e dos principais projetos estruturantes.</li></ul>
-----------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reportar à alta gestão do MGI o progresso, os resultados e os desafios identificados na execução da Estratégia.</li> </ul>
<b>Comitê Gestor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Coordenar a implementação da ETD-SPU, assegurando o alinhamento entre as decisões estratégicas e a execução das ações.</li> <li>● Garantir a transparência e a comunicação entre as diretorias da SPU sobre o andamento dos projetos e suas entregas.</li> <li>● Acolher, propor e submeter revisões na ETD-SPU ao Comitê de Governança, quando identificadas necessidades de ajustes.</li> <li>● Deliberar sobre decisões de gestão que favoreçam a execução dos projetos e não impliquem em mudanças substantivas no planejamento.</li> <li>● Reportar periodicamente ao Comitê de Governança o andamento da Estratégia, consolidando informações técnicas.</li> </ul>
<b>Comitê Tático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atuar como fórum de articulação entre as áreas de negócio da SPU, promovendo transparência e comunicação contínua sobre o andamento dos projetos priorizados.</li> <li>● Fortalecer o diálogo entre as diretorias da Secretaria, assegurando fluxo constante de informações que subsidiem a qualificação das decisões estratégicas.</li> <li>● Monitorar, no âmbito da SPU, a execução do portfólio de projetos da ETD-SPU, consolidando informações e reportando eventuais riscos ou necessidades de realinhamento.</li> </ul>
<b>Comitê Gestor Ampliado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acompanhar o andamento dos projetos executados em parceria com o principal fornecedor de tecnologia da SPU, o Serpro.</li> <li>● Atuar na gestão da alocação de recursos técnicos e operacionais do fornecedor, conforme as prioridades definidas pelo Comitê de Governança.</li> <li>● Deliberar sobre decisões técnicas relativas aos projetos vinculados à implantação e evolução do SPUnet.</li> <li>● Monitorar prazos, qualidade e capacidade de entrega dos produtos e serviços contratados, reportando resultados ao Comitê Gestor.</li> </ul>

### Times de Projeto

- Executar as ações previstas nos projetos priorizados da ETD-SPU, assegurando o cumprimento de prazos, escopo e resultados esperados.
- Manter a comunicação contínua com as Coordenações-Gerais e com o Comitê Gestor, reportando o andamento das iniciativas e eventuais riscos identificados.
- Validar decisões técnicas e de gestão de escopo junto às instâncias competentes.
- Documentar as entregas e registrar evidências que permitam o monitoramento e a rastreabilidade das ações executadas.

## Papéis e funções

Este modelo de governança conta também com um conjunto de papéis e funções de gestão definidos para assegurar a coerência na execução das iniciativas. Entre eles, destacam-se as posições de Líder de Técnico, responsável pela coordenação das ações e articulação com o(a) Dono(a) de Produto; o(a) Dono(a) de Produto (PO), responsável por definir o escopo e validar as decisões de negócio; e a Equipe de Gestão da Demin, que coordena os processos de monitoramento, revisão e alocação de recursos da Estratégia.

A governança operacional do SPUnet, principal projeto estruturante da ETD-SPU, conta ainda com o Chefe do Projeto, encarregado do acompanhamento gerencial e da interface com os órgãos de controle, e com o Coordenador Técnico, responsável pela coesão entre módulos e decisões de caráter transversal. As Coordenações-Gerais apoiam o processo de implantação de projetos relacionados às suas áreas de competência, garantindo a adequada documentação das entregas e a articulação institucional necessária ao avanço da Estratégia.

No Quadro 2 são apresentadas as principais funções e seu respectivos papéis, incluindo competências específicas das posições de gestão da Demin.

### Quadro 2 – Papéis e funções de gestão no contexto da ETD-SPU (2024/2027)

#### Líder Técnico

- Coordenar a execução do projeto, articulando ações entre as equipes técnicas e as áreas de negócio envolvidas.
- Tomar decisões operacionais em conjunto com o(a) Dono(a) de Produto, assegurando aderência ao escopo e às metas definidas.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar e manter atualizadas as informações de monitoramento do projeto, diretamente ou por meio de profissional designado(a).</li> <li>• Participar das reuniões de monitoramento da Estratégia ou das reuniões de acompanhamento especial, sempre que convocado(a).</li> </ul>
<p><b>Dono de Produto (PO)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir e validar o escopo funcional do projeto, alinhando as entregas às necessidades da área de negócio.</li> <li>• Aprovar decisões relacionadas ao desenvolvimento e à implementação das soluções.</li> <li>• Articular com as instâncias superiores quando houver decisões que extrapolem sua competência, levando posicionamento consolidado às reuniões de trabalho.</li> <li>• Orientar o(a) Líder Técnico e as equipes técnicas quanto às regras de negócio e requisitos funcionais.</li> </ul>
<p><b>Equipe de Gestão da Diretoria de Modernização e Inovação (Demin/SPU)</b></p>	<p><b>Direção</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenar os processos de revisão, implementação e monitoramento da ETD-SPU.</li> <li>• Decidir sobre a alocação de recursos humanos, técnicos e orçamentários nos projetos priorizados, com apoio do Comitê Gestor e das Coordenações-Gerais.</li> <li>• Promover a articulação institucional necessária à obtenção de recursos complementares e à ampliação das capacidades técnicas das equipes.</li> </ul> <p><b>Chefe do Projeto SPUNet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercer a gestão geral do projeto SPUNet, assegurando a padronização documental das ações.</li> <li>• Realizar o relacionamento gerencial com o Serpro e com os órgãos de controle.</li> <li>• Acompanhar o andamento dos projetos e assessorar as Coordenações-Gerais e líderes de projeto na condução das entregas.</li> </ul> <p><b>Coordenador Técnico do Projeto SPUNet</b></p>

- Garantir a integração e a coerência técnica entre os módulos e frentes de desenvolvimento do SPUnet.
- Atuar na definição e validação de decisões técnicas de caráter transversal, assegurando conformidade com a arquitetura e os padrões corporativos.
- Apoiar as equipes de desenvolvimento na solução de demandas técnicas complexas e na integração dos ambientes de produção.

#### **Coordenações-Gerais**

- Coordenar a implantação de projetos relacionados às suas áreas temáticas de competência, garantindo a aderência às diretrizes da ETD-SPU.
- Apoiar os líderes de projeto na gestão dos processos de trabalho e na solução de questões técnicas específicas.
- Submeter ao Comitê Gestor ou à Direção da Demin decisões que extrapolem sua esfera de competência.
- Assegurar a adequada documentação dos projetos, incluindo artefatos complementares à ETD-SPU.
- Sistematizar o andamento dos trabalhos e consolidar informações de acompanhamento por meio das ferramentas e artefatos pactuados.

## **Acompanhamento e revisão da ETD**

A ETD-SPU poderá ser revista e modificada por decisão fundamentada do Comitê de Governança, que se reunirá ordinariamente a cada quatro meses para acompanhar o seu andamento. No intervalo de dois anos, a implementação dos projetos priorizados será reavaliada, assim como a disponibilidade de recursos para priorização de novos projetos previstos na Estratégia.

## Considerações finais e próximos passos

Esta Estratégia de Transformação Digital da SPU (2024-2027) consolida o resultado de um trabalho coletivo da equipe da Secretaria para identificar os desafios, formar uma visão de futuro e planejar ações de governo digital do órgão num horizonte de médio prazo.

Apenas uma parte do conteúdo produzido ao longo dos meses de trabalho foi trazido para este documento-síntese. O esforço de concentrar os principais elementos da ETD-SPU em poucas páginas objetiva simplificar a leitura deste documento, por pessoas de dentro e de fora do governo, inclusive por aquelas sem familiaridade com a temática.

A linguagem simples e inclusiva orientou a redação da Estratégia, da mesma forma que orientará as iniciativas de transformação digital da SPU, sobretudo aquelas que alcancem o público externo ao órgão. O conteúdo, por sua vez, foi organizado de maneira didática e, sempre que possível, com complementos visuais que facilitam uma compreensão mais imediata.

Uma breve apresentação do contexto e dos alinhamentos institucionais, seguida dos elementos de planejamento, gestão e governança da ETD-SPU, indicam os desafios e horizontes que se pretende alcançar. Tanto os desafios quanto os horizontes serão constantemente revisitados, de forma a garantir a implantação efetiva dos projetos.

Nesse sentido, este documento deve ser compreendido como um estágio de uma Estratégia dinâmica, materializada também em outros artefatos complementares. Artefatos específicos de gestão e outros recursos são utilizados para aprofundar o planejamento e acompanhar a implementação dos projetos priorizados, na medida em que cada um avance.

Com isso, a SPU reafirma seu compromisso com o aprimoramento de processos e a transparência na gestão do patrimônio público.

Convidamos a todas e a todos a acompanharem a implementação desta Estratégia!

## Anexo 1 – Registro do processo de construção da ETD-SPU

Esta Estratégia de Transformação Digital foi elaborada de forma colaborativa, com a participação de todas as áreas técnicas da SPU, representadas pelas Diretorias da Unidade Central, bem como da assessoria de Gabinete e dos postos máximos de gestão da Secretaria.

A Demin – Diretoria de Modernização e Inovação é a unidade competente para a pauta da transformação digital na SPU e, por esse motivo, foi responsável pela iniciativa de formular o processo de construção coletiva da Estratégia.

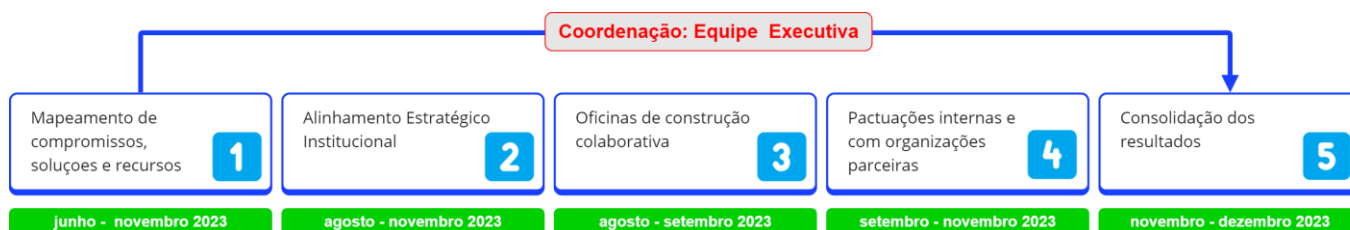
Colaborar, na visão da Demin/SPU, é um fundamento da transformação digital, pois ela exige e acarreta mudanças organizacionais, impossíveis sem o patrocínio e o engajamento das pessoas em diferentes posições na instituição.

A escolha do caminho da colaboração encontrou eco na Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) da Secretaria de Serviços Compartilhados (SSC), que ofereceu apoio à condução da iniciativa. A partir de então, uma equipe executiva híbrida ficou responsável pela gestão do processo.

A equipe executiva, composta pelo nível de gestão da Demin/SPU e da Coordenação-Geral de Gestão Estratégica de TI da DTI/SSC, definiu a metodologia, as etapas, atividades e os níveis de participação no processo. Essa equipe também definiu as ferramentas e as dinâmicas utilizadas no trabalho, produziu artefatos e registros, e facilitou as atividades colaborativas.

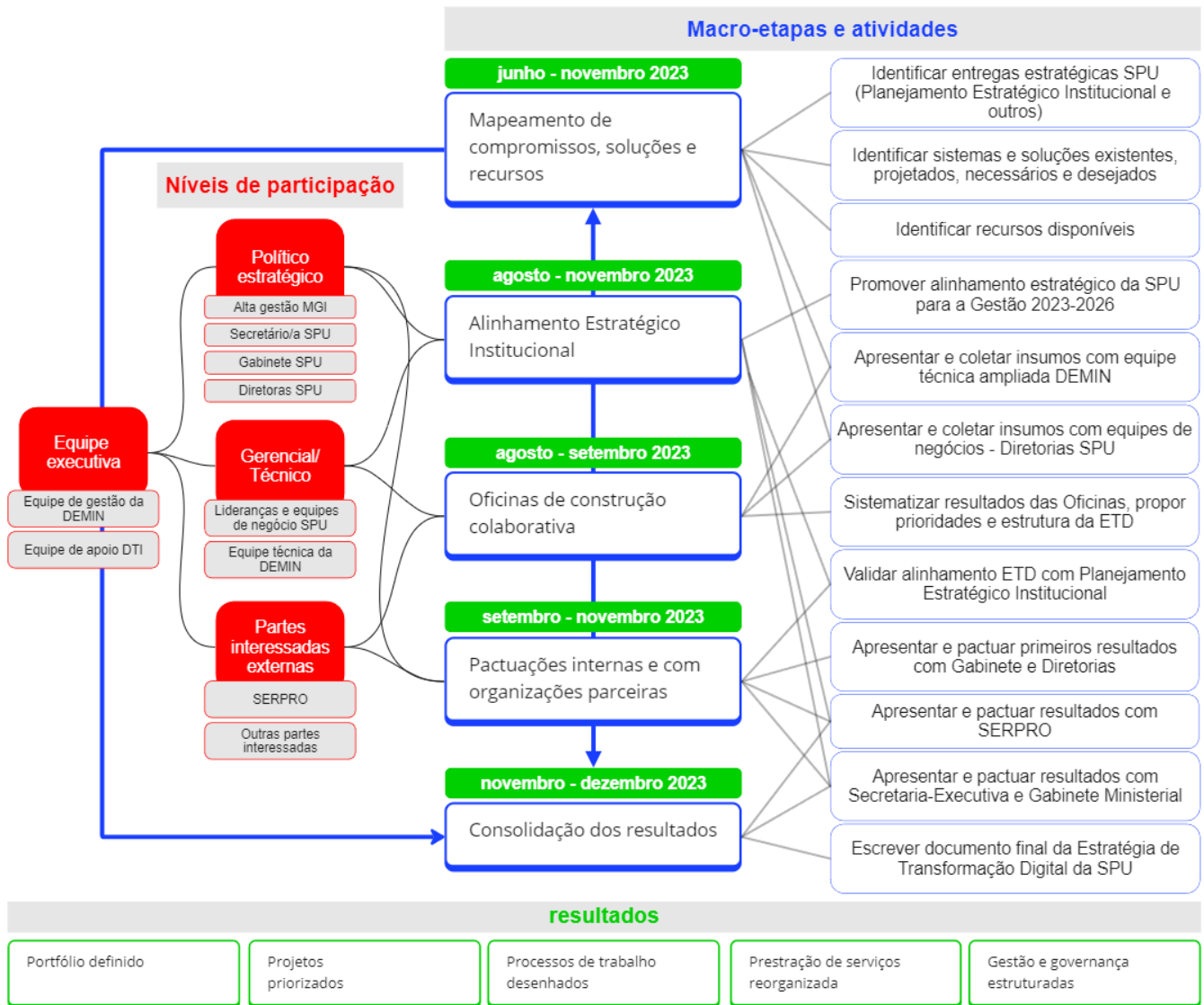
O processo de construção coletiva transcorreu de junho a dezembro de 2023 e compreendeu as cinco etapas discriminadas na Figura 1, abaixo.

**Figura 1: Etapas de construção da ETD-SPU**



A Figura 2 apresenta a síntese de todo o processo. O mês de janeiro de 2024 foi dedicado à consolidação da Estratégia de Transformação Digital neste documento.

Figura 2: Síntese do processo de construção colaborativa da ETD-SPU



Nos próximos tópicos deste Anexo, as etapas e suas atividades serão descritas para uma melhor compreensão do processo e a título de registro-memória das circunstâncias que levaram à definição do formato e do conteúdo desta Estratégia.

## a. Mapeamento de compromissos, soluções e recursos

O mapeamento de soluções de tecnologia da informação existentes ou previstas com algum nível de formalidade na SPU foi o passo que originou a iniciativa de construir esta Estratégia de Transformação Digital.

A atividade de mapear foi iniciada de forma despretensiosa pela gestão da Demin, para responder à necessidade de conhecer e organizar o universo de sistemas, aplicações e projetos que a SPU tinha em termos de transformação digital.

Havia um conjunto de soluções existentes, mas defasadas, iniciativas provisórias dispersas, inúmeras demandas abertas, diversas unidades requerentes, pouca documentação e um processo frágil de dimensionamento, priorização e atendimento. Esse processo foi trazendo clareza para o tamanho do desafio colocado, que começava pela própria dificuldade de concluir o levantamento.

Ao passo em que as iniciativas eram mapeadas, uma visão de conjunto foi se formando e revelou diferentes naturezas de desafios a serem endereçados pela transformação digital. Esses desafios diziam respeito:

- ao relacionamento externo da SPU com o público usuário de seus serviços;
- à continuidade da implantação do Plataforma Integrada de Gestão do Patrimônio da União – SPUnet, e à consequente desativação dos dois principais sistemas legados ainda em uso;
- a questões administrativas, de gestão de processos e rotinas internas, tanto pela Unidade Central como pelas unidades regionais da SPU, as superintendências; e
- à demanda da gestão de ampliar a visão de negócio da SPU a partir da inteligência de dados e da geoinformação.

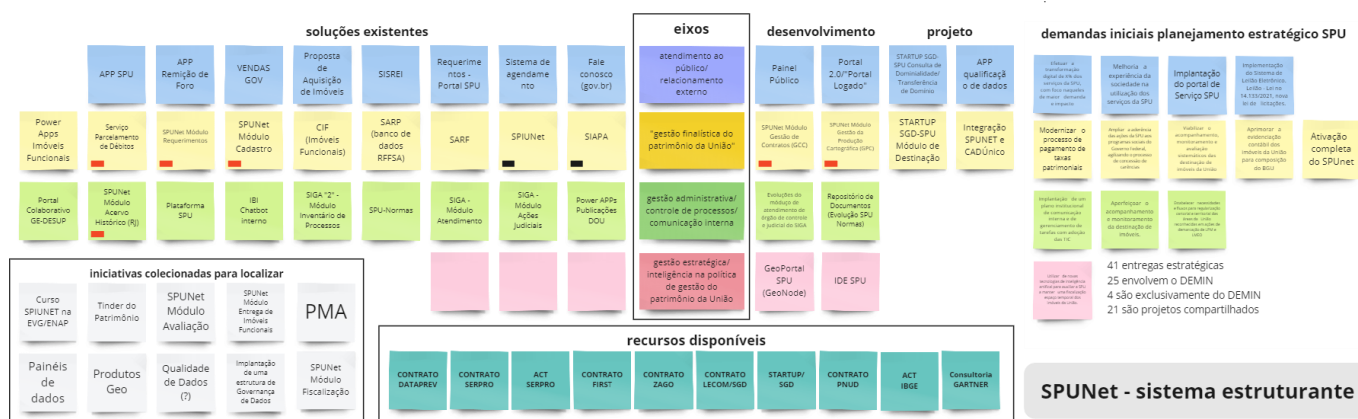
Compreender a natureza desses desafios levou à organização do mapeamento em 4 eixos, que se mostraram consistentes ao longo do processo e, por esse motivo, foram adotados na organização da própria Estratégia de Transformação Digital.

Ainda nesta etapa inicial, outros levantamentos foram adicionados, como subsídios às etapas seguintes do processo:

- compromissos assumidos pela SPU em instrumentos governamentais;
- recomendações de órgãos de controle;
- recursos disponíveis para a transformação digital, incluindo pessoas, orçamento, parcerias estratégicas, entre outros.

Um quadro inicial desta etapa de mapeamentos pode ser visto na Figura 3. Um aperfeiçoamento deste quadro serviu de base para os artefatos utilizados nas oficinas de construção colaborativa (etapa 3).

**Figura 3: Mapeamento inicial das iniciativas de transformação digital da SPU**



## b. Alinhamento estratégico institucional

Os levantamentos iniciais mostraram a necessidade de buscar um alinhamento da transformação digital com os demais processos de planejamento institucional em que a SPU estava envolvida.

No início da elaboração desta Estratégia, o Planejamento Estratégico Institucional (PEI) do MGI ainda não havia sido finalizado. Da mesma forma, o PEI interno à SPU estava sendo amadurecido e o Plano Plurianual 2024-2027 estava em consolidação pelo Ministério do Planejamento e Orçamento.

Também havia outras peças de planejamento institucional que precisavam ser consideradas tanto no escopo do PEI da SPU como no escopo da ETD, como o Plano Nacional de Caracterização e o Plano de Ação para Prevenção e Controle do Desmatamento na Amazônia (PPCDAM).

Informações e documentos foram coletados, analisados e sistematizados pela equipe da Demin e da área de planejamento da DEGOV, com foco no mapeamento de compromissos institucionais. Paralelamente, a SPU buscou apoio da Diretoria de Gestão Estratégica da Secretaria de Serviços Compartilhados (DGE/SSC) e da Secretaria-Executiva do MGI para promover um alinhamento estratégico de gestão e gerar subsídios para o PEI-SPU e esta ETD.

Uma oficina conjunta de Alinhamento Estratégico da Gestão da SPU foi realizada presencialmente na Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, no início de

agosto de 2023. A oficina foi facilitada pela DTI/SSC, apoiada pela DGE/SSC e pela SE/MGI, e contou com a participação dos níveis estratégico e gerencial da SPU de todas as áreas da Unidade Central e Gabinete.

Com isso, o objetivo de revisar o PEI-SPU e identificar interseções com as iniciativas de transformação digital foi alcançado e as dinâmicas específicas para construir a ETD-SPU foram iniciadas.

Alinhamentos adicionais foram sendo periodicamente tratados pela equipe responsável na Demin, a exemplo: (1) dos conteúdos discutidos na Estratégia Nacional de Governo Digital, capitaneada pela Secretaria de Governo Digital (SGD) do MGI; (2) dos artefatos e fóruns de planejamento, gestão e governança de tecnologia da informação, capitaneados pela DTI/SSC/MGI.

O avanço em cada uma das etapas, particularmente na consolidação dos resultados, foi alinhado em reuniões com as unidades responsáveis, bem como com a alta gestão da SPU e do MGI.

### **c. Oficinas de construção colaborativa**

O desenho metodológico adotado para a construção desta ETD fez com que cada etapa do processo contribuísse para retroalimentar as demais. O núcleo desse processo foram as oficinas de construção colaborativa, realizadas entre agosto e setembro de 2023.

As oficinas ocorreram em formato virtual para possibilitar a participação das pessoas em regime de teletrabalho e o uso da ferramenta digital de colaboração escolhida pela equipe executiva para facilitar a atividade.

O objetivo principal das oficinas foi validar e completar o mapeamento de compromissos, soluções e recursos (etapa 1) e coletar necessidades de transformação digital vislumbradas pelas equipes participantes.

A equipe executiva decidiu realizar uma oficina por diretoria, para proporcionar um maior aprofundamento nas áreas temáticas de responsabilidade das unidades. A estrutura institucional vigente na SPU está organizada em duas diretorias transversais e três finalísticas:

#### **Diretorias transversais**

- Diretoria de Modernização e Inovação (Demin): sistemas, dados, geoinformação, transformação digital;

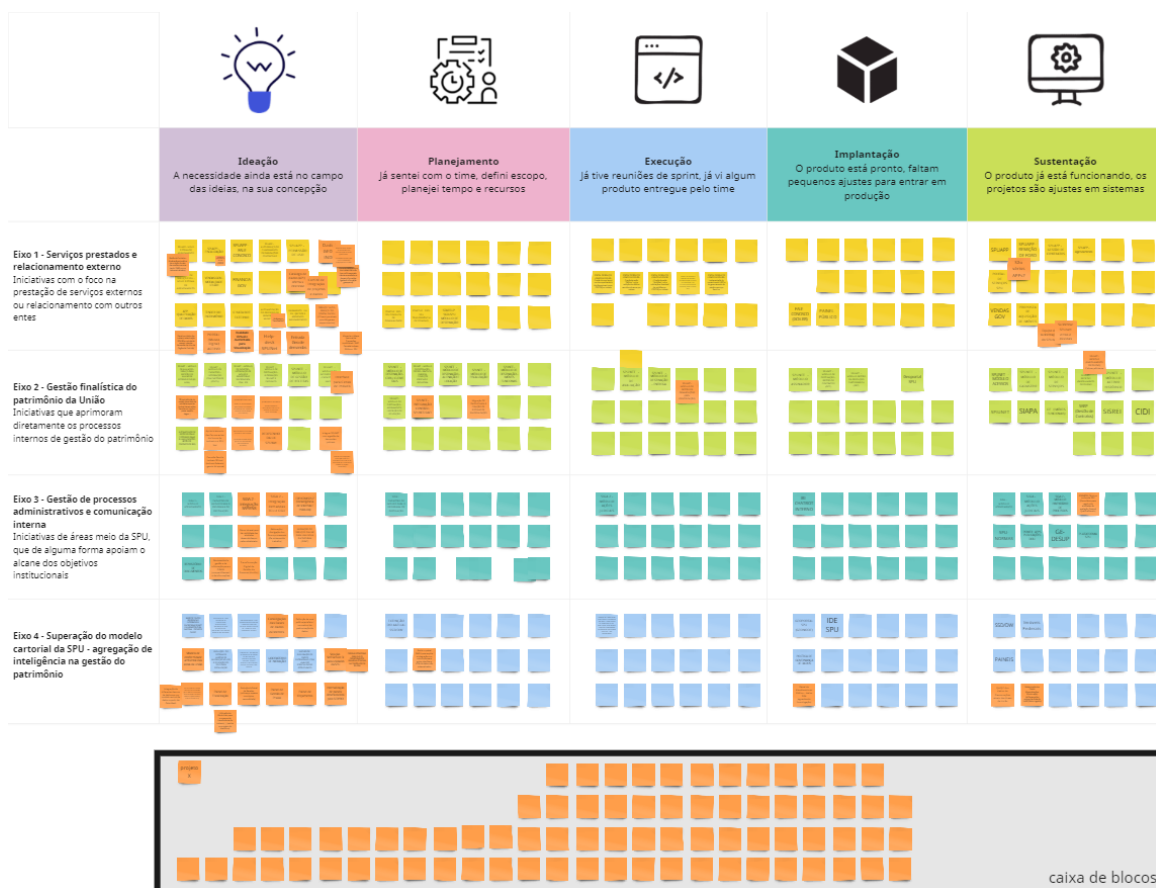
- Diretoria de Gestão e Governança (DEGOV): gestão administrativa, controle interno e externo, atendimento ao público, planejamento e gestão estratégica, desenho de processos, relacionamento com as superintendências;

### Diretorias finalísticas

- Diretoria de Caracterização e Incorporação (DECIP): caracterização, incorporação, avaliação e fiscalização;
- Diretoria de Destinação (DEDES): destinação do patrimônio, incluindo habitação, regularização fundiária, povos e comunidades tradicionais, gestão de praias e gerenciamento costeiro, Programa Racionaliza, infraestrutura e políticas públicas;
- Diretoria de Receitas Patrimoniais (DEREP): ações de arrecadação e cobrança como retribuição pelo uso do patrimônio da União.

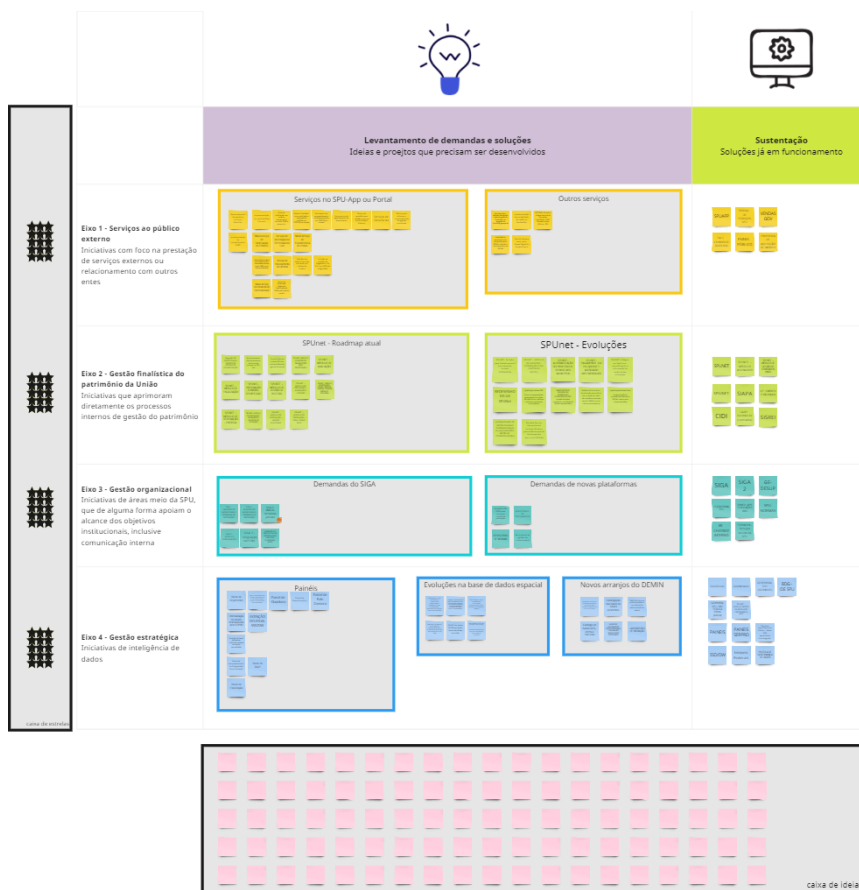
A colaboração foi iniciada pela Demin, para reforçar o mapeamento de compromissos, soluções e recursos e testar a metodologia antes de sua aplicação com as demais diretorias. Toda a equipe da Demin foi envolvida e contribuiu de forma dinâmica sobre um quadro organizado pelos eixos da ETD e fases dos projetos (Figura 4).

**Figura 4: Quadro “kanban” de projetos de transformação digital da SPU**



Após a oficina da Demin, as contribuições foram organizadas e o quadro de colaboração foi simplificado (Figura 5). O mapeamento colaborativo de estágios das soluções foi retirado do quadro e assumido como trabalho posterior da Demin. Ainda, uma dinâmica de priorização foi acrescentada.

**Figura 5: Quadro de colaboração sobre soluções de transformação digital da SPU**



As três oficinas seguintes foram realizadas com cada uma das diretorias finalísticas. Cada oficina foi sucedida por rodadas de avaliação e de sistematização. As contribuições eram acumuladas e levadas como ponto inicial da próxima oficina. O processo de colaboração foi concluindo com a DEGOV, que partiu da contribuição de todas as diretorias e fechou com sua abordagem transversal.

Ao final das oficinas colaborativas, o mapeamento de soluções de transformação digital (etapa 1) foi substantivamente incrementado pela participação das servidoras e servidores das diversas áreas da SPU na atividade.

## d. Pactuações e consolidação dos resultados

Ao longo de todo o processo de construção da ETD, a equipe responsável se ocupou de compilar e classificar os insumos coletados, para refinar as atividades que alimentaram as etapas de mapeamento, alinhamento e colaboração e potencializar seus resultados.

A partir das oficinas colaborativas, a gestão da Demin passou a sistematizar, analisar e interpretar as contribuições das diretorias e consolidou uma primeira versão dos resultados. As demandas levantadas foram lidas pela perspectiva temática e dos eixos da ETD, agrupadas por similaridade e organizadas em projetos.

Ao todo, 159 demandas com diferentes granularidades foram colhidas no processo de colaboração. Uma classificação por área temática, diretorias envolvidas, plataforma de atendimento, estágio de implementação e interfaces relevantes foi elaborada. Ao final, 41 projetos aglutinaram essas demandas e foram considerados para priorização.

Uma visão inicial das capacidades de atendimento também começou a ser formada, com base nos recursos internos e externos disponíveis. O principal subsídio para dimensionar capacidades foi o alinhamento com a Empresa Nacional de Inteligência em Governo Digital e Tecnologia da Informação (Serpro)<sup>3</sup>. Diversas reuniões foram realizadas para afinar as condições de implementação da ETD. Um fórum de gestão compartilhada Demin-Serpro também já foi estabelecido.

A visão geral da ETD e os primeiros resultados consolidados por eixos foram apresentados às partes interessadas internas e externas ao MGI, para: (1) Validar a organização lógica da ETD; (2) Checar seu alinhamento estratégico com a gestão; (3) Calibrar necessidades e capacidades de atendimento; (4) Pactuar bases para priorização de projetos; e (5) Validar projetos priorizados.

Ao final desse processo uma priorização de projetos exequíveis no horizonte de um ano foi estabelecida, considerando os alinhamentos estratégicos, prioridades das diretorias, avaliações de riscos, disponibilidade de recursos, aspectos de viabilidade, entrega de valor, e relações de precedência e interdependência dos projetos apresentados.

A implementação será monitorada para eventuais ajustes no portfólio de projetos, ao longo do período de vigência da Estratégia.

---

<sup>3</sup> O Serpro é parceiro indispensável para a transformação digital da SPU, pois é a empresa que sustenta os sistemas legados e o projeto de produção plena do SPUnet, além de outras sistemas e aplicações da SPU.

MINISTÉRIO DA  
GESTÃO E DA INOVAÇÃO  
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

