



PD TI

PLANO DIRETOR DE
TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO
2026 - 2027



Receita Federal

FICHA TÉCNICA

- Fernando Haddad
Ministro da Fazenda
- Robinson Sakiyama Barreirinhas
Secretário Especial da Receita Federal do Brasil
- Adriana Gomes Rêgo
Secretária Especial Adjunta da Receita Federal do Brasil
- Juliano Brito da Justa Neves
Subsecretário de Gestão Corporativa
- Marcela de Andrade Fonseca
Coordenadora Geral de Tecnologia e Segurança da Informação
- Arthur Diniz Macedo
Coordenador de Gestão Integrada
- Flavio Humberto Cabral Nunes
Coordenador de Sistemas Substituto
- Danielle Carvalho Barbosa
Coordenadora de Infraestrutura Tecnológica
- Paulo Eduardo Silva
Chefe de Divisão de Plataformas Tecnológicas Estruturantes
- Adriana Meiko Eguchi Asami
Chefe de Divisão de Segurança em Tecnologia da Informação
- Fernando Carvalho da Rocha
Chefe do Serviço de Planejamento de TI e Acompanhamento de Projetos e Processos

Equipe de Elaboração e Consolidação do Plano Diretor de Tecnologia da Informação

- Fernando Carvalho da Rocha
- Gabriela Aparecida Chapieski

Equipe de Apoio do Plano Diretor de Tecnologia da Informação

- Andre Luiz Bastos Aires
- Antonio José Fernandes Bezerra Junior
- Caroline Valadão de Oliveira
- Roberto Luiz Barreto Ramos
- Thais Motomatsu Silva Romano

Sumário

1.	Introdução	6
2.	Termos e abreviações	7
3.	Vigência	8
4.	Metodologia aplicada.....	8
5.	Documentos de Referência	10
6.	Princípios e Diretrizes.....	11
6.1	Níveis de Planejamento.....	11
6.2	Benefícios e Importância do Planejamento.....	12
6.3	Normativos	14
6.4	Processo de acompanhamento e execução	17
7.	Diagnóstico e Referencial Estratégico	18
7.1	Resultados do PDTI 2023/2025	18
7.2	Plano Estratégico Institucional 2024/2027 da RFB	19
7.3	Relação entre Mapa Estratégico e Cadeia de Valor.....	22
7.4	Cadeia de Valor da RFB: Macroprocesso de TI	23
7.5	Alinhamento dos Objetivos da TI da Receita Federal aos Objetivos Estratégicos da TI do Ministério da Fazenda.....	24
7.6	Alinhamento do Objetivos da RFB aos Objetivos Estratégicos da Estratégia Nacional de Governo Digital 2024/2027	25
8.	Organização da TI na RFB	27
8.1	Organograma da TI.....	Erro! Indicador não definido.
8.1.1	Coordenação Geral de Tecnologia da Informação (COTEC)	Erro! Indicador não definido.
8.2	Análise SWOT da área de TI da RFB	29
8.3	Objetivos da TI	31
9.	Inventário de Necessidades	33
9.1	CrITÉrios de Priorização	34
9.2	Necessidades levantadas por processo de primeiro nível da gestão de TI.....	35
10.	Capacidade Estimada de Execução	37

11.	Objetivos Estratégicos e Ações da TI.....	38
12.	Plano Orçamentário	46
13.	Plano de Gestão de Pessoas.....	47
13.1	Necessidades de Capacitação da Área de TI	47
14.	Plano de Riscos.....	50
14.1	Identificação de eventos de Riscos	51
14.2	Avaliação de riscos e controles.....	55
14.3	Resposta ao risco e controles propostos	57
15.	Processo de Acompanhamento e Revisão	59
16.	Considerações Finais	59

HISTÓRICO DE VERSÕES

Data	Versão	Descrição	Autor
31/10/2025	1.0	Plano Diretor de Tecnologia da Informação	Equipe de elaboração

1. Introdução

A área de Tecnologia da Informação (TI) ao disponibilizar infraestrutura tecnológica, serviços e sistemas atua como facilitadora do sucesso organizacional, visto que a obtenção, o tratamento e a disponibilização de dados e informação tem se tornado um ativo estratégico cada vez mais importante para as instituições.

Nos últimos anos a Receita Federal do Brasil tem investido em novas tecnologias para disponibilizar aplicativos para dispositivos móveis, blockchain, *chatbot*, inteligência artificial, computação em nuvem, por exemplo, buscando maximizar o retorno sobre os investimentos realizados em TI.

O grande desafio dos gestores de TI na área pública é conciliar a constante evolução inerente ao setor com a efetividade que se espera do gestor na aplicação dos recursos públicos.

Nesta conjuntura o estabelecimento de um adequado planejamento é essencial para que a referida efetividade seja alcançada, atuando o planejamento como atividade organizadora das ações, possibilitando reduzir a incerteza na tomada de decisão, aumentando a probabilidade de resultados favoráveis para a organização.

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) tem como objetivo ser, a nível tático/operacional, o produto deste planejamento, elencando as necessidades da organização, desdobrando-as em metas a serem alcançadas e ações a serem realizadas.

Dentre os benefícios do planejamento podemos citar os seguintes:

1. Definições de políticas para a implementação, uso e evolução da TI,
2. Definição de custos, prazos e orçamento das iniciativas (ações e projetos),
3. Redução dos riscos inerentes ao negócio e ao setor,
4. Integração das iniciativas e otimização gerencial.

Ao estabelecermos o planejamento como ferramenta organizacional definimos propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, projetos, orçamentos, que são detalhados no PDTI através de necessidades, metas, ações, indicadores.

A responsabilidade pela sua elaboração é da alta administração, sendo ela a provedora da governança de TI, definindo o que se espera da área de tecnologia.

Como consequência disso, o PDTI não é um instrumento de gestão exclusivo da área de TI, mas sim de toda a instituição.

Este plano está alinhado ao PDTI do Ministério da Fazenda, à Estratégia Nacional de Governo Digital (EGD) conforme Decreto nº 12.069, de 21 de junho de 2024, e às disposições da Portaria SGD/ME nº 778, de 04 de abril de 2019, que dispõe sobre a implantação da Governança de TI nos órgãos e entidades pertencentes ao Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação do Poder Executivo Federal (SISP).

2. Termos e abreviações

CGD	Comitê de Governança Digital
COGEP	Coordenação Geral de Gestão de Pessoas
COTEC	Coordenação Geral de Tecnologia da Informação
COOPS	Coordenação Geral de Operações e Segurança da Informação
CTSI	Comitê de Tecnologia e Segurança da Informação
ENGDP	Estratégia Nacional de Governo Digital
IAAC	Indicador de Amplitude das Ações de Capacitação
IAPAC	Indicador de Aprofundamento das Ações de Capacitação
IDG	Índice de Desenvolvimento Gerencial
MF	Ministério da Fazenda

PCA	Plano de Contratações Anual
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PEI	Plano Estratégico Institucional
RFB	Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil
SGD	Secretaria de Governo Digital
SISP	Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação
TI	Tecnologia da Informação

3. Vigência

Este Plano Diretor de Tecnologia da Informação terá vigência compreendida entre janeiro de 2026 e dezembro de 2027, consolidando as necessidades de TI do órgão e, em consonância com o Planejamento Estratégico Institucional do Ministério da Fazenda e com o Plano Estratégico da Receita Federal 2024/2027.

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil abrange todo o órgão, sendo orientador para as iniciativas de TI. Enquanto direcionador das aquisições de TI, abrange também as necessidades das áreas de negócio no que se refere ao uso de ferramentas e soluções tecnológicas.

4. Metodologia aplicada

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação da RFB é resultado da consolidação de instrumentos de planejamento, governança e gestão definidos no âmbito da Receita Federal e de princípios e diretrizes estabelecidos para a Administração Pública Federal.

Neste contexto, este PDTI foi elaborado com base nas diretrizes da Estratégia Nacional de Governo Digital 2024/2027, do Plano Estratégico 2024/2027 da Receita Federal do Brasil, bem como fez uso da avaliação do seu PDTI anterior, vigente nos anos 2023, 2024 e 2025.

A metodologia aplicada para sua elaboração, resumida na estrutura abaixo, está descrita no Guia de elaboração do PDTIC versão 2.1 proposta pelo Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP), que é o sistema de planejamento, coordenação, organização, operação, controle e supervisão dos recursos de TI no Governo Federal.

- Preparação
- Diagnóstico
 - Análise de resultados do PDTI anterior
 - Análise do referencial estratégico de TI
 - Análise da organização da TI
 - Análise SWOT da TI
 - Identificação de Necessidades
 - Alinhamento das necessidades de TI às estratégias da organização
 - Aprovação do Inventário de Necessidades
- Elaboração
 - Priorização das necessidades inventariadas
 - Definição de objetivos e ações
 - Planejamento de ações de pessoal
 - Planejamento de orçamento das ações do PDTI
 - Identificação dos fatores críticos de sucesso
 - Planejamento do gerenciamento de riscos
 - Consolidação da Minuta do PDTI
 - Aprovação da Minuta do PDTI
- Publicação do PDTI

5. Documentos de Referência

São documentos norteadores deste PDTI:

- Estratégia Nacional de Governo Digital 2024/2027, instituída pelo Decreto nº 12.069, de 21 de junho de 2024;
- Plano Plurianual (PPA) 2024-2027;
- Portaria nº 778, de 4 de abril de 2019, que dispõem sobre a implantação da governança de TI nos órgãos e entidades pertencentes ao SISP;
- Guia de PDTIC do SISP Versão 2.1, de dezembro de 2024;
- Estratégia brasileira de transformação digital (E-digital) – Ciclo 2022-2026;
- Lei geral de proteção de dados (LGPD), Lei nº 13.709/2018;
- Instrução Normativa SGD/ME nº 94, de 23 de dezembro de 2022, que dispõe sobre o processo de contratação de soluções de TIC pelos órgãos e entidades integrantes do SISP;
- Decreto-Lei nº 200/1967;
- Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018, dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União;
- COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies), framework de governança e gestão de TI que oferece diretrizes para o alinhamento estratégico, a entrega de valor, a gestão de riscos e a otimização de recursos de TI;
- Instrução Normativa conjunta MP/CGU nº 1, de 10 maio de 2016, dispõe sobre controle internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal;
- Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) 2024-2028 do Ministério da Fazenda;
- Portaria ME nº 284, de 27 de julho de 2020, que aprova o Regimento Interno da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil;

- Plano Estratégico da Receita Federal do Brasil 2024/2027;
- Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) 2023/2025 da Receita Federal do Brasil;
- Relatórios de acompanhamento do PDTI da RFB 2023, 2024, 2025;
- Portaria Cotec nº 14, de 25 de março de 2014, que dispõe sobre papéis, e suas respectivas atribuições, exercidos no âmbito da Cotec;

6. Princípios e Diretrizes

O planejamento deve visar aos objetivos da organização, precedendo as demais funções administrativas de coordenação, controle e organização, buscando maximizar os resultados e minimizar as deficiências da organização. (Oliveira, Djalma de, 2012)

O planejamento deve ser um processo contínuo. Nenhum plano é definitivo e está sempre sujeito a ser revisado, pois perde valor e utilidade com o tempo. (Ackoff, Russel, 1974)

6.1 Níveis de Planejamento

As organizações adotam usualmente três níveis de planejamento, conforme a hierarquia (Guia de PDTIC do Sisp, 2021, v.1):

- **Planejamento Estratégico:** *o nível estratégico é elaborado com diretrizes e direcionamentos emanados pela alta administração, por meio do qual são definidos os objetivos e planos da instituição. Direciona a tomada de decisões relativas às questões de longo prazo, tais como sobrevivência, crescimento e efetividade geral. É o processo administrativo que proporciona sustentação para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização.*

- **Planejamento Tático:** *o planejamento, no nível tático, traduz os objetivos gerais e as estratégias da alta administração em objetivos e atividades mais específicos. O principal desafio neste nível é promover um contato eficiente e eficaz entre o nível estratégico e o nível operacional. Portanto, trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.*

• **Planejamento Operacional:** *nesse planejamento, o processo é de menor amplitude, o foco é trabalhar junto aos funcionários envolvidos nas operações da organização, implementando os planos específicos definidos no planejamento tático. Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nessa situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais, os quais descrevem em detalhes os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos básicos a serem adotados; os resultados finais esperados; os prazos estabelecidos; os responsáveis por sua execução e implantação, etc.*

6.2 Benefícios e Importância do Planejamento

Dentre os principais benefícios do Planejamento de Tecnologia da Informação, destacam-se: *(Basahel A.; Irani Z., 2009)*

1. Apoio ao processo de tomada de decisão;
2. Aumento da eficiência organizacional;
3. Fomento à colaboração e ao compartilhamento de informações;
4. Redução de custos operacionais;
5. Integração entre a estratégia de negócios e a estratégia de TI.

Corroborando a importância do planejamento, o Decreto-Lei nº 200/1967, em seu artigo 6º, estabelece os seguintes princípios fundamentais da Administração Federal:

1. Planejamento;
2. Coordenação;
3. Descentralização;
4. Delegação de competência;
5. Controle.

Adicionalmente, os princípios orçamentários que norteiam a administração pública federal — legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência — devem estar presentes em qualquer processo de planejamento.

O próprio sistema orçamentário brasileiro é composto por três instrumentos de planejamento previstos na Constituição Federal de 1988, a Lei Orçamentária (LOA), o Plano Plurianual (PPA) e a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO).

O PPA 2024-2027 em seu anexo I, relacionado à dimensão estratégica, menciona como valor *“Promover a gestão pública inovadora e efetiva, fomentando a transformação digital”* relacionando-o à excelência na gestão, definindo como diretriz de atuação o seguinte:

O governo precisa acompanhar as transformações tecnológicas e a aceleração da digitalização da economia e da sociedade, avançando para um modelo mais digital e orientado para dados que seja mais ágil e assertivo na entrega de resultados para a população, com mais segurança e maior compartilhamento de informações.

Na tentativa de contextualizarmos planejamento e orçamento, devemos reconhecer o orçamento público como um instrumento que apresenta múltiplas funções. A mais clássica delas, a função controle político, teve início nos primórdios dos Estados Nacionais. Além da clássica função de controle político, o orçamento apresenta outras funções mais contemporâneas, do ponto de vista administrativo, gerencial, contábil e financeiro. No Brasil, a função incorporada mais recentemente foi a função de planejamento, que está ligada à técnica de orçamento por programas. De acordo com essa ideia, o orçamento deve espelhar as políticas públicas, propiciando sua análise pela finalidade dos gastos. (ENAP)

O orçamento programa é a técnica de orçamento referência para o sistema orçamentário brasileiro. Nele são definidos os propósitos e objetivos para os quais se solicitam dotações, os custos dos programas propostos para alcançar os objetivos e os dados quantitativos que permitam medir as realizações e o trabalho de cada programa. (Burkhead, 1971)

Na técnica de orçamento programa, o orçamento é o elo entre o planejamento e as funções executivas da organização. (Giacomini, 2005)

De acordo com o inciso XXV do artigo 2º da Instrução Normativa SGD/ME nº 94, de 23 de dezembro de 2022, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) é o

instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de TIC, com o objetivo de atender às necessidades finalísticas e de informação de um órgão ou entidade para um determinado período.

6.3 Normativos

Como instrumento de Planejamento tático e operacional da área de TI da RFB, este PDTI segue também os seguintes princípios e diretrizes:

ID	Princípio/Diretriz	Normativo
PD01	Alinhamento à Estratégia Nacional de Governo Digital para o período 2024/2027	Decreto nº 12.069 de 21 de junho de 2024
PD02	Alinhamento à Estratégia brasileira de transformação digital (E-Digital) 2022/2026	Decreto nº 9.319/2018, e suas alterações
PD03	Objetivos Estratégicos da TI do MF	PDTI do Ministério da Fazenda 2024-2028
PD04	Implementação da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)	Lei nº 13.709/2018, alterada pela Lei nº 13.853/2019
PD05	Guia de PDTIC do SISP	Guia de PDTIC do SISP versão 2.1
PD06	Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) do Ministério da Fazenda (MF)	
PD07	Planejamento estratégico	Plano Estratégico da Receita Federal 2024/2027
PD08	Lei de acesso à informação	Lei nº 12.527/2011
PD09	Portaria de implantação da Governança de TIC	Portaria SGD/ME nº 778/2019
PD010	Gestão da Segurança da informação	IN GSI/PR nº 1 de 2020
PD011	Desenvolvimento dos recursos humanos de TI	Portaria RFB nº 128, de 04 de fevereiro de 2013, e suas alterações
PD012	Gestão dos contratos de TI	IN SGD/ME nº 94, de 23 de dezembro de 2022; Lei nº 14.133/2021
PD013	Gestão dos serviços de TI	COBIT, ISO 20000
PD014	Desenvolvimento de soluções de TI	COBIT
PD015	Gestão de riscos	IN conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016 (PR/CGU)

PD016	Política de dados abertos	Decreto nº 8.777, de 11 de maio de 2016
-------	---------------------------	---

As ações enumeradas neste PDTI estão estruturadas de maneira a atingirem os objetivos específicos da Estratégia Nacional de Governo Digital instituída através do Decreto nº 12.069, de 21 de junho de 2024:

I - qualificar a gestão e a governança das políticas de governo digital, de modo a promover a colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios;

II - aprimorar a qualidade dos serviços públicos com abordagem inclusiva, acessível e proativa, em canais integrados de atendimento, com atenção à experiência dos usuários;

III - implementar e manter solução estruturante de identificação única e nacional, associada à Carteira de Identidade Nacional, com segurança, ampla disponibilidade e validade para todos os entes federativos;

IV - ampliar a resiliência e a maturidade das estruturas tecnológicas governamentais, com atenção à privacidade, à proteção de dados pessoais, à segurança da informação e à segurança cibernética;

V - qualificar a tomada de decisões e a oferta de serviços nas organizações públicas com o reuso constante e ético dos dados disponíveis para análises, interoperabilidade e personalização;

VI - dispor de infraestrutura moderna, segura, escalável e robusta, considerados os princípios de sustentabilidade, para a implantação e a evolução de soluções de governo digital, de modo a promover soluções estruturantes compartilhadas, o uso de padrões comuns e a integração entre os entes federativos;

VII - estimular e promover o desenvolvimento do ecossistema de inovação e o uso de tecnologias emergentes de governo digital, com a participação dos entes federativos e da sociedade;

VIII - otimizar e promover a eficiência dos processos das organizações públicas por meio da racionalização de procedimentos e do compartilhamento de soluções para problemas comuns;

IX - contribuir para ampliar a abertura e a transparência das organizações públicas e potencializar a colaboração com a sociedade para a entrega de valor público; e

X - desenvolver competências em governo digital e inovação das pessoas e das equipes nas organizações públicas, de modo a ampliar a atração e a retenção de talentos.

A vinculação do PDTI à Estratégia brasileira de transformação digital (E-Digital) 2022/2026, instituída pela Portaria MCTI nº 6.543, de 16 de novembro de 2022, ocorre através das iniciativas que visam à transformação digital do órgão, tornando-o mais acessível à população e mais eficiente em prover serviços ao cidadão.

Da mesma forma, quanto à Estratégia Nacional de Governo Digital para o período 2024/2027, instituída pelo Decreto nº 12.069 de 21 de junho de 2024, a vinculação se dá pela oferta de soluções que atendam às necessidades da sociedade, pelo uso de tecnologias inovadoras, através da gestão eficiente de dados, e da transparência e acesso à informação.

É objetivo do PDTI colaborar para o desenvolvimento da gestão de TI da RFB identificando necessidades, metas e ações que integradas atuem no aprimoramento dos seguintes pontos:

- Capacitação dos recursos humanos de TI;
- Segurança da informação;
- Desenvolvimento de sistemas de informação;
- Gestão de serviços de TI;
- Contratação de bens e serviços de TI;
- Gestão de contratos de TI;
- Gestão orçamentária de TI.

6.4 Processo de acompanhamento e execução

O processo de acompanhamento objetiva auxiliar os gestores de TI na mensuração do desempenho organizacional de TI, através do acompanhamento da execução das ações listadas no PDTI.

As ações do PDTI são implementadas através da execução de iniciativas, projetos, uso de recursos e entrega de serviços com o objetivo de atender às estratégias e objetivos organizacionais.

Dessa forma, o processo de acompanhamento possibilita a adoção de procedimentos que orientem a atuação dos atores responsáveis pela execução do PDTI, no sentido de maximizar a possibilidade de se alcançar as metas planejadas com maiores eficiência e eficácia (SISP).

A figura abaixo, extraída do guia de PDTIC do SISP, ilustra o contexto em que ocorre o acompanhamento do PDTI, evidenciando a sua relação com os instrumentos estratégicos e as iniciativas conduzidas para a execução das ações.

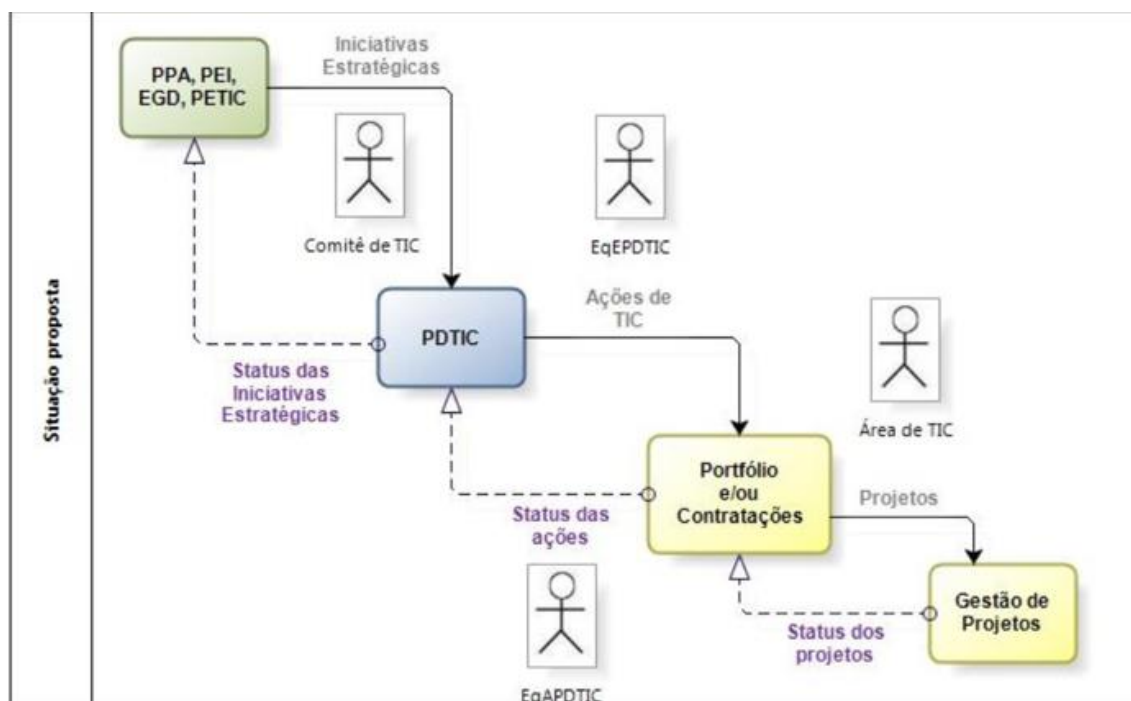


Figura 1: Contexto do acompanhamento do PDTI. (Guia de PDTIC, SISP).

7. Diagnóstico e Referencial Estratégico

7.1 Resultados do PDTI 2023/2025

O acompanhamento do PDTI 2023/2025 foi conduzido de forma sistemática e colaborativa entre as coordenações da Cotec, sob consolidação do Serviço de Planejamento de TI e Acompanhamento de Projetos e Processos (Sepap).

Os resultados registrados demonstram a execução contínua das metas e ações previstas, abrangendo desde a governança e gestão de contratos de TI até iniciativas de capacitação, segurança da informação e aprimoramento de processos.

De maneira geral, as ações de capacitação apresentaram evolução consistente, com ampliação de oportunidades e fortalecimento do uso de trilhas de aprendizagem da RFB. Houve destaque para a consolidação do Plano de Integração e Capacitação (PIC), com acompanhamento trimestral do número de ações de capacitação ofertadas, número de servidores treinados, média de horas de capacitação por servidor e amplitude do alcance.

Na frente de gestão de contratos e aquisições (Digec), manteve-se a supervisão de contratos de TI, avanços no e-Contrata — incluindo alertas automáticos de expiração — e a participação ativa dos gestores de contrato no planejamento das contratações.

Quanto à governança e gestão integrada (Cogei), prosseguiu-se com o Contrato Gartner TC 27/2024, destinado ao apoio à evolução da governança de TI. Também foi estruturada a nova organização interna da Coge, prevista no novo Regimento Interno, para tratar demandas nacionais de planejamento, processos, riscos e capacitação.

O processo de monitoramento e consolidação dos resultados foi realizado de forma periódica, a partir dos relatórios encaminhados pelas áreas responsáveis, permitindo o acompanhamento de indicadores, análise de desempenho e identificação de oportunidades de melhoria.

Todos os relatórios parciais e consolidados do ciclo encontram-se publicados no SharePoint institucional do Sepap, garantindo transparência e rastreabilidade das informações.

7.2 Plano Estratégico Institucional 2024/2027 da RFB

Missão	
Nós administramos o sistema tributário e aduaneiro, contribuindo para o bem-estar econômico e social do país	
Visão	
Seremos reconhecidos como essenciais ao progresso do país, engajados na inovação, na promoção da conformidade tributária e aduaneira e na oferta de serviços de excelência à sociedade	
Valores	
Integridade	Fazemos o que é certo, com honestidade e firmeza ética, seguindo critérios técnicos e atentos à necessidade de prevenir e corrigir desvios de conduta
Imparcialidade	Atuamos de forma imparcial e impessoal, em obediência à legalidade, contribuindo para a justiça fiscal
Profissionalismo	Cumprimos nossa missão baseados em normas e procedimentos institucionais bem definidos, agindo com respeito, competência, responsabilidade e impessoalidade
Transparência	Promovemos a publicidade de nossas ações institucionais e práticas administrativas de forma clara e acessível a toda a sociedade, de forma a propiciar o controle social e a redução de assimetria de informações entre os agentes econômicos
Respeito ao cidadão	Temos o compromisso de reconhecer, valorizar e atender as necessidades, os direitos e as expectativas dos cidadãos
Lealdade com a instituição	Temos o compromisso de defender e promover os interesses, valores e objetivos da instituição

Princípios de Gestão	
Eficiência	Entregamos o melhor resultado possível com economicidade, e sempre buscamos a melhoria de produtividade dos processos de trabalho
Inovação	Somos uma instituição dinâmica e criativa, que constantemente concretiza novas formas de entregar o melhor à sociedade
Valorização das pessoas	Somos comprometidos em cumprir nossa missão, mantendo nosso quadro de pessoal sempre motivado e valorizado
Cooperação	Atuamos de forma coordenada e integrada internamente, bem como com organizações públicas e privadas, nacionais e internacionais, intensificando a abrangência das ações e a amplitude dos resultados

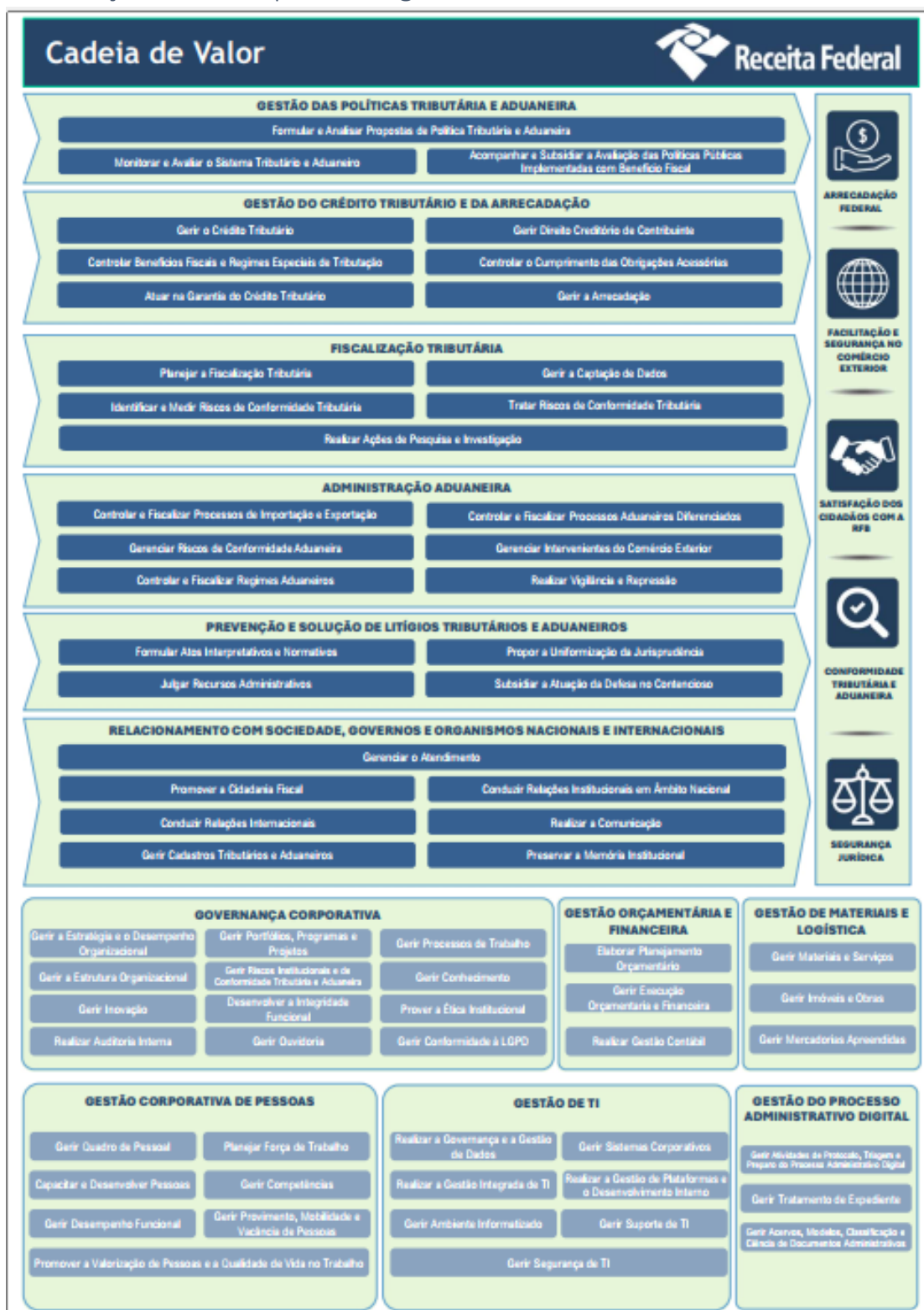
Objetivos Estratégicos de resultado	
ID	Descrição
OER01	Arrecadação federal
OER02	Facilitação e segurança no comércio exterior
OER03	Satisfação dos cidadãos com a RFB
OER04	Conformidade tributária e aduaneira
OER05	Segurança jurídica

Objetivos de processo	
ID	Descrição
OP01	Ampliar as ações de orientação, facilitação e assistência ao contribuinte
OP02	Reduzir o tempo de resposta às demandas do contribuinte
OP03	Prevenir e reduzir litígios
OP04	Promover a cidadania fiscal
OP05	Aperfeiçoar a gestão dos direitos creditórios e dos benefícios fiscais

OP06	Aprimorar a cobrança dos créditos tributários constituídos
OP07	Atuar para a redução dos ilícitos tributários e aduaneiros

Objetivos de governança, gestão, pessoas e recursos	
ID	Descrição
OG01	Fortalecer a atuação da RFB
OG02	Valorizar, reconhecer e desenvolver pessoas
OG03	Aprimorar a governança de dados
OG04	Gerenciar riscos de forma integrada e efetiva
OG05	Aperfeiçoar as práticas de governança, responsabilidade social e sustentabilidade

7.3 Relação entre Mapa Estratégico e Cadeia de Valor



A cadeia de valor é uma metodologia que permite à RFB organizar todos os seus processos de trabalho, entender o relacionamento entre eles e a estratégia do órgão,

estabelecendo assim o valor que cada atividade gera para a sociedade e para o público interno da instituição.

Ao detalharmos a cadeia de valor do macroprocesso 'Gestão de TI' podemos ter uma visão mais ampla e sistêmica do fluxo de trabalho da área de TI.

Uma cadeia de valor bem estruturada é uma ferramenta que nos permite identificar oportunidades de melhorias, otimizar a execução de demandas e auxiliar na elaboração do planejamento estratégico.

7.4 Cadeia de Valor da RFB: Macroprocesso de TI

Gestão de TI – Descrição dos processos	
Realizar a governança e gestão de dados	Compreende a governança e o tratamento de dados, a gestão de soluções e modelagem de dados
Gerir sistemas corporativos	Consiste na gestão do processo de desenvolvimento de sistemas o âmbito externo à RFB, da programação da produção de soluções de TI e do dimensionamento do desenvolvimento de sistemas
Realizar a gestão integrada de TI	Compreende a gestão de contratos e orçamentos de TI, a realização do planejamento de TI, acompanhamento de projetos e processos de TI
Realizar a gestão de plataformas e o desenvolvimento interno	Consiste na gestão do processo de desenvolvimento de plataformas e sistemas no âmbito interno da RFB
Gerir ambiente informatizado	Envolve a produção de soluções de TI, a gestão do desenvolvimento interno, do ambiente de nuvem e a prospecção de tecnologias e ferramentas
Gerir suporte de TI	Compreende a gestão de serviços de TI, a gestão do suporte de tecnologia e a gestão de mudanças
Gerir segurança de TI	Engloba a gestão da segurança do ambiente informatizado de TI e da estrutura da certificação digital

7.5 Alinhamento dos Objetivos da TI da Receita Federal aos Objetivos Estratégicos da TI do Ministério da Fazenda

O quadro a seguir apresenta o alinhamento entre os objetivos estratégicos da área de TI da Receita Federal do Brasil (RFB) e os Objetivos Estratégicos Integrados de Tecnologia da Informação do Ministério da Fazenda (EITI-MF).

O objetivo é demonstrar a coerência entre as diretrizes da EITI-MF e as iniciativas estratégicas da TI da RFB, assegurando que as ações de tecnologia estejam alinhadas às políticas públicas e prioridades institucionais do Ministério.

Os objetivos estratégicos da TI da RFB, citados mais adiante no tópico 8.3, foram analisados e vinculados aos eixos correspondentes da EITI-MF.

Estratégia Integrada de Tecnologia da Informação do Ministério da Fazenda (EITI-MF)		Objetivos da TI
ID	Objetivos estratégicos integrados à TI	ID
OE.1	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.	OBJ07; OBJ09; OBJ16
OE.2	Assegurar a conformidade com os padrões estabelecidos para o governo eletrônico brasileiro, promovendo a interoperabilidade, acessibilidade e segurança das informações e serviços online por meio da adoção e implementação efetiva desses padrões em todas as soluções de TIC	OBJ02; OBJ03; OBJ07; OBJ11
OE.3	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 como: 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	OBJ02; OBJ09; OBJ12; OBJ13; OBJ15; OBJ15
OE.4	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.	OBJ03; OBJ04; OBJ16

OE.5	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	OBJ08; OBJ12; OBJ13; OBJ04
OE.6	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.	OBJ01; OBJ11
OE.7	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 suas necessidades e expectativas dos usuários.	OBJ04; OBJ06; OBJ10

7.6 Alinhamento do Objetivos da RFB aos Objetivos Estratégicos da Estratégia Nacional de Governo Digital 2024/2027

O quadro a seguir apresenta o alinhamento entre os objetivos estratégicos da área de Tecnologia da Informação da Receita Federal do Brasil (RFB) e os objetivos específicos da Estratégia Nacional de Governo Digital 2024–2027.

O objetivo é evidenciar a coerência entre as diretrizes nacionais de governo digital e as iniciativas estratégicas de TI da RFB, reforçando o compromisso institucional com a transformação digital do Estado e com a entrega de valor público à sociedade.

Os objetivos estratégicos da TI da RFB, detalhados no tópico 8.3, foram analisados e vinculados aos eixos correspondentes da Estratégia Nacional de Governo Digital.

Estratégia Nacional de Governo Digital 2024/2027	Receita Federal do Brasil
Objetivos específicos	Objetivos da TI
I - qualificar a gestão e a governança das políticas de governo digital, de modo a promover a colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios;	OBJ09; OBJ15; OBJ16
II - aprimorar a qualidade dos serviços públicos com abordagem inclusiva, acessível e proativa, em canais integrados de atendimento, com atenção à experiência dos usuários;	OBJ04; OBJ06; OBJ10
III - implementar e manter solução estruturante de identificação única e nacional, associada à Carteira de Identidade Nacional, com segurança, ampla disponibilidade e validade para todos os entes federativos;	OBJ01; OBJ11; OBJ07
IV - ampliar a resiliência e a maturidade das estruturas tecnológicas governamentais, com atenção à privacidade, à proteção de dados pessoais, à segurança da informação e à segurança cibernética;	OBJ01; OBJ02; OBJ11
V - qualificar a tomada de decisões e a oferta de serviços nas organizações públicas com o reuso constante e ético dos dados disponíveis para análises, interoperabilidade e personalização;	OBJ09; OBJ05; OBJ14
VI - dispor de infraestrutura moderna, segura, escalável e robusta, considerados os princípios de sustentabilidade, para a implantação e a evolução de soluções de governo digital, de modo a promover soluções estruturantes compartilhadas, o uso de padrões comuns e a integração entre os entes federativos;	OBJ02; OBJ08; OBJ11
VII - estimular e promover o desenvolvimento do ecossistema de inovação e o uso de tecnologias emergentes de governo digital, com a participação dos entes federativos e da sociedade;	OBJ12; OBJ13; OBJ14

VIII - otimizar e promover a eficiência dos processos das organizações públicas por meio da racionalização de procedimentos e do compartilhamento de soluções para problemas comuns;	OBJ03; OBJ05; OBJ09
IX - contribuir para ampliar a abertura e a transparência das organizações públicas e potencializar a colaboração com a sociedade para a entrega de valor público;	OBJ03; OBJ04
X - desenvolver competências em governo digital e inovação das pessoas e das equipes nas organizações públicas, de modo a ampliar a atração e a retenção de talentos.	OBJ15; OBJ16

8. Organização da TI na RFB

A Tecnologia da Informação desempenha um papel estratégico na transformação e no desenvolvimento organizacional da RFB. Adotando práticas inovadoras e alinhadas com os objetivos estratégicos do órgão, a TI impulsiona a eficiência operacional, o atendimento ao contribuinte e à sociedade.

A importância estratégica da Tecnologia da Informação

A área de tecnologia da informação é um setor cujo objetivo central é a melhoria da governança, da infraestrutura, da segurança da informação e a otimização dos processos de trabalho da instituição, visando o atendimento aos públicos interno e externo.

É desejável que os profissionais da área de TI conheçam os objetivos estratégicos e os processos de trabalho das áreas de negócios para que possam prover soluções tecnológicas que atendam aos interesses da RFB.

Com esse entendimento, a TI deixa de ser apenas provedora de sistemas e infraestrutura para se tornar um agente proativo e integrado à gestão organizacional.

Esse processo de transformação exige uma equipe de TI engajada e ciente dos objetivos estratégicos a serem atendimentos. O investimento em capacitação para manter os profissionais atualizados também é essencial para garantir que a equipe esteja alinhada com as tendências e inovações do setor.

Práticas para desenvolver uma TI estratégica

1. Alinhamento com os objetivos

A TI deve estar alinhada aos objetivos estratégicos institucionais, garantindo que cada investimento na área contribua diretamente para o sucesso organizacional.

2. Gestão de riscos e segurança cibernética

Desenvolver uma TI estratégica requer a implementação de medidas robustas de segurança cibernética para proteger dados sensíveis e sistemas contra ameaças. A gestão de riscos e a implementação de estratégias e planos de contingência são essenciais para manter a integridade dos ativos de tecnologia

3. Inovação e Pesquisa tecnológica.

A alocação de recursos humanos e financeiros para a realização de pesquisas permite ao órgão testar novas tecnologias e compreender com elas podem ser aplicadas nas melhorias de sistemas, serviços e processos.

4. Gestão de projetos eficaz

A gestão dos projetos de TI é vital para o sucesso da área. Isso inclui definir metas claras, alocar recursos adequados, estabelecer prazos realistas e monitorar o progresso

regularmente. Uma gestão de projetos eficaz assegura que as iniciativas de TI estratégicas sejam executadas de maneira eficiente.

5. Desenvolvimento de equipes e competências

Investir no desenvolvimento dos profissionais de TI é necessário porque, além dos conhecimentos técnicos, os colaboradores precisam compreender os objetivos da organização. Oferecer treinamentos, workshops e oportunidades de aprendizado contínuo ajuda esses colaboradores a se manterem atualizados com as últimas tecnologias e melhores práticas.

8.1 Análise SWOT da área de TI da RFB

O objetivo da análise é ajudar o agente público ou privado a identificar características que podem ajudar o seu desenvolvimento.

Por meio da análise SWOT avaliamos as forças e fraquezas (internas) e as oportunidades e ameaças (externas). Constitui relevante ferramenta de avaliação, através da qual o agente pode potencializar suas forças, amenizar suas fraquezas e evitar erros, encontrar oportunidades de melhorias ou criar estratégias para as eventuais ameaças identificadas.

A metodologia utilizada consistiu em uma primeira análise a nível de coordenação de área, de maneira virtual e feita de maneira paralela entre as coordenações. Posteriormente em evento presencial, foram consolidadas as análises a nível de coordenação geral.

A análise abaixo é uma aglutinação das características da Coordenação Geral de Tecnologia da Informação.

Constituem forças:

- Governança de TI estruturada: A existência e funcionamento do Comitê de Tecnologia e Segurança da Informação (CTSI), e o apoio da Alta Administração às iniciativas de TI constituem forças que apoiam a melhoria contínua da TI;

- Equipe qualificada para a operação do ambiente informatizado da RFB: recursos humanos permanentemente qualificado e atualizado frente às inovações tecnológicas.

São fraquezas da TI:

- Contingente da equipe de TI aquém do ideal: A equipe é reduzida ante o tamanho do órgão e as necessidades de atendimento à sociedade e áreas de negócio;
- Soluções legadas em uso: Soluções legadas onerosas e, com tecnologias de difícil manutenção, permanecem operantes;
- Surgimento de novos papéis: as possíveis mudanças regimentais e atualizações tecnológicas corroboram para uma nova estrutura da tecnologia com surgimento de novas competências necessárias, dificuldade em atender essa necessidade tempestivamente.

São oportunidades da TI:

- Evolução tecnológica: automação e utilização de IA fomentam as soluções tecnológicas;
- Especialização de competências: divisão da TI em setores especializados possibilita a integração mais rica em potencial intelectual das equipes;
- Capacitações e treinamentos: o mercado costuma acompanhar os lançamentos de TI com a atualização necessária para utilizá-la, além de o órgão ter equipe especializada para prospecção e avaliação de capacitações.

São ameaças da TI:

- Ausência de atualização do Regimento Interno: A falta de publicação do novo regimento gera incerteza quanto às competências e atribuições formais da área de TI, podendo ocasionar sobreposição de responsabilidades, lacunas e dificuldades na priorização e execução das ações previstas no PDTI.

- Obtenção de recursos orçamentários: A dificuldade na obtenção de recursos orçamentários suficientes para a atualização do parque tecnológico é realidade que impacta a execução do trabalho;
- Fila de demandas nos prestadores de serviços é alta: O número de demandas não atendidas no prazo desejado é alto, exigindo elevado senso de priorização, além de impactar iniciativas das áreas de negócios;
- Ações de TI dispersas no órgão: As áreas de negócio empreendem suas próprias ações de TI sem o alinhamento com as políticas e diretrizes estabelecidas pela área de TI;
- Limitação da inovação dentro de ambiente público: os limites legais envolvendo a utilização de tecnologia nas prestações de serviços públicos limita o potencial da evolução tecnológica;

8.1 Objetivos da TI

Objetivos Estratégicos da Área de TI	
Objetivos	Código Identificador
Prover a segurança dos dados sob custódia da RFB e dos serviços disponibilizados.	OBJ01
Garantir a disponibilidade, desempenho, atualização e operação da infraestrutura de TI da RFB.	OBJ02
Gerir mudanças de TI, oferecendo transparência, eficiência e disponibilidade.	OBJ03
Aperfeiçoar a comunicação interna e externa com o melhor uso dos recursos de TI.	OBJ04
Prover orientações para facilitar a aderência dos usuários de TI às melhores práticas no exercício de suas atividades funcionais.	OBJ05
Prestar suporte de TI de forma eficiente, humana, acessível e conclusiva, proporcionando a melhor experiência aos usuários.	OBJ06
Protagonizar a atuação da TI da RFB perante outros órgãos.	OBJ07
Definir soluções tecnológicas que potencializem a transformação digital da RFB.	OBJ08
Entregar e manter soluções tecnológicas que potencializem a capacidade da Receita Federal de atingir seus objetivos estratégicos.	OBJ09
Ser referência no provimento de serviços digitais que permitam a melhor jornada do usuário.	OBJ10
Manter as soluções tecnológicas atualizadas, seguras e em conformidade com as diretrizes do ambiente informatizado.	OBJ11
Fomentar a inovação por meio de plataformas digitais colaborativas que atendam às necessidades da comunidade de desenvolvimento interno.	OBJ12

Ampliar a capacidade da RFB de criar soluções que impulsionem o negócio com tecnologias de desenvolvimento simplificado.	OBJ13
Posicionar a RFB como referência na aplicação de IA e tecnologias disruptivas.	OBJ14
Estimular um ambiente que promova o engajamento e o desenvolvimento contínuo das competências do corpo funcional de TI.	OBJ15
Fomentar a cultura da estratégia na gestão e execução dos processos de trabalho de tecnologia.	OBJ16

Os objetivos foram estabelecidos em evento simultâneo pelas áreas de TI, Coordenação de Infraestrutura Tecnológica, com objetivos 1 ao 8, e Coordenação de Sistemas e Coordenação de Gestão Integrada, com objetivos do 9 ao 16, respectivamente.

9 Inventário de Necessidades

Conforme estabelece o artigo 6º da Portaria nº 778/2019, que dispõe sobre a implantação da governança de TI nos órgãos e entidades pertencentes ao SISP, “*O PDTIC é o instrumento de alinhamento entre as estratégias e os planos de TIC e as estratégias organizacionais, e deverá:*

I - observar, no que couber, o guia de PDTIC do SISP;

II - estar alinhado à Estratégia de Governança Digital - EGD e ao Planejamento Estratégico Institucional - PEI e, na ausência deste, ao Plano Plurianual - PPA;

III - conter, no mínimo:

a) inventário de necessidades priorizado;

b) plano de metas e ações;

c) plano de gestão de pessoas;

d) plano orçamentário; e

e) plano de gestão de riscos;

IV - possuir uma ou mais metas para cada objetivo estratégico ou necessidade de TI, devendo cada meta ser composta por indicador, valor e prazo.”

Desta forma, as necessidades identificadas no PDTI devem estar alinhadas ao Plano Estratégico e serem desdobradas em metas e ações que contribuam para o seu atendimento.

9.1 Critérios de Priorização

As necessidades levantadas pela RFB na área de TI estão alinhadas ao Plano estratégico institucional e se desdobram em projetos, ações, processos e soluções de TI definidas como prioritárias pelo órgão.

Os critérios adotados para o levantamento e priorização de necessidades compreendem:

- O orçamento disponível em LOA para as iniciativas de TI;
- O alinhamento das iniciativas ao Planejamento Estratégico da RFB, ao Plano Diretor de TI do Ministério da Fazenda e à Estratégia Nacional de Governo Digital (ENGD);
- O impacto nos objetivos estratégicos institucionais;
- A capacidade de atuação das áreas de negócios durante a execução das iniciativas;
- A disponibilidade tecnológica para o atendimento das necessidades;
- A capacidade de execução da área de TI e dos prestadores de serviços;
- A necessidade de renovação do parque tecnológico e o atendimento às políticas de segurança do ambiente informatizado da RFB.

- A disponibilidade de iniciativas de capacitação dos servidores atuantes na área de TI

9.2 Necessidades levantadas por processo de primeiro nível da gestão de TI

ID	Necessidade	Vinculação ao Mapa Estratégico da RFB
N01	Realizar a governança e a gestão de dados	Objetivos de Resultado <ul style="list-style-type: none"> • OER01, OER02, OER04 Objetivos de Processo <ul style="list-style-type: none"> • OP05, OP06 Objetivos de Governança, Gestão, Pessoas e Recursos <ul style="list-style-type: none"> • OG03
N02	Gerir sistemas corporativos	Objetivos de Resultado <ul style="list-style-type: none"> • OER01, OER02, OER03, OER04, OER05 Objetivos de Processo <ul style="list-style-type: none"> • OP01, OP02, OP03, OP05, OP06, OP07 Objetivos de Governança, Gestão, Pessoas e Recursos <ul style="list-style-type: none"> • OG01, OG03, OG04, OG05
N03	Realizar a gestão integrada de TI	Objetivos de Resultado <ul style="list-style-type: none"> • OER01, OER02, OER03, OER04 Objetivos de Processo <ul style="list-style-type: none"> • OP02, OP03 Objetivos de Governança, Gestão, Pessoas e Recursos <ul style="list-style-type: none"> • OG01, OG02, OG04, OG05

ID	Necessidade	Vinculação ao Mapa Estratégico da RFB
N04	Realizar a gestão de plataformas e o desenvolvimento interno	Objetivos de Resultado <ul style="list-style-type: none"> OER01, OER02, OER03, OER04, OER05 Objetivos de Processo <ul style="list-style-type: none"> OP01, OP04, OP05, OP06, OP07 Objetivos de Governança, Gestão, Pessoas e Recursos <ul style="list-style-type: none"> OG01, OG02, OG03, OG04, OG05
N05	Gerir ambiente informatizado	Objetivos de Resultado <ul style="list-style-type: none"> OER01, OER02, OER03, OER04, OER05 Objetivos de Processo <ul style="list-style-type: none"> OP02, OP04, OP06, OP07 Objetivo de Governança, Gestão, Pessoas e Recursos <ul style="list-style-type: none"> OG01, OG03, OG04, OG05
N06	Gerir suporte de TI	Objetivos de Resultado <ul style="list-style-type: none"> OER03, OER04, OER05 Objetivos de Processo <ul style="list-style-type: none"> OP01, OP02, OP04 Objetivos de Governança, Gestão, Pessoas e Recursos <ul style="list-style-type: none"> OG01, OG02, OG04, OG05
N07	Gerir segurança de TI	Objetivos de Resultado <ul style="list-style-type: none"> OER01, OER02, OER04, OER05 Objetivos de Processo <ul style="list-style-type: none"> OP03, OP07 Objetivo de Governança, Gestão, Pessoas e Recursos <ul style="list-style-type: none"> OG01, OG03, OG04, OG05

10 Capacidade Estimada de Execução

No atendimento das demandas institucionais, inovação e sustentação de soluções, e realização da Governança e da Gestão de TI, a Receita Federal conta uma força de trabalho composta de servidores da Instituição sob a gestão da Coordenação Geral de Tecnologia e Segurança da Informação (Cotec), além de prestadores de serviços como parte de sua capacidade de execução da TI.

A opção pela contratação externa de serviços é realizada a partir da identificação da vantajosidade para a Receita Federal, cabendo à Cotec as atividades de Governança e de Gestão.

Essa conduta atende o que preconiza o Decreto-Lei 200, de 25 fevereiro de 1967, que define no § 7º do art. 10 a diretriz de desobrigar a Administração Pública Federal da realização de tarefas executivas, “recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato”. No §2 do art. 10 é indicada a necessidade dos Órgãos da Administração Pública Federal se concentrarem nas atividades de planejamento, supervisão, coordenação e controle.

A terceirização amplia a capacidade de execução da TI, permitindo maior vazão do atendimento de demandas e realização de entregas. Atualmente, a RFB tem como prestadores de serviços as empresas públicas Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e a Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência (Dataprev). Além desses dois grandes prestadores de serviços há outros fornecedores externos como Fábrica de Software, Suporte ao Datacenter da RFB, Suporte de software e equipamentos, entre outros.

Cabe destacar que a RFB tem atuado para que todas as funções gerenciais, de planejamento, coordenação, supervisão, controle e governança sejam executadas por profissionais de TI, principalmente os selecionados via concurso específico.

A capacidade de execução da TI também depende da alocação efetiva de representantes das áreas de negócios na realização de atividades, tais como definição do modelo de negócio, especificação e homologação, necessárias à implementação de

soluções de TI eficazes, eficientes e que realmente atendam e agreguem valor à Receita Federal.

Nos últimos anos, a RFB também vem investindo nas iniciativas de TI desenvolvidas internamente, em um contexto de proposição de soluções inovadoras, tendo a Cotec como orquestradora e facilitadora de um trabalho de desenvolvimento em rede, em especial aquelas que envolvem o uso de Ciência de Dados e Inteligência Artificial.

11 Objetivos Estratégicos e Ações da TI

O plano de ação, estabelecido no nível operacional, auxilia a execução das ações e o alcance das metas, alinhadas às necessidades de TI e aos objetivos organizacionais.

Os objetivos e ações foram definidas segmentadas por áreas de atuação, conforme os macroprocessos de TI.

Na tabela abaixo, apresenta-se o código identificador da ação, a descrição da ação e a necessidade de TI relacionada.

Ações de TI		
Código Identificador	Ação	Necessidade de TI
A01	Implementar de Gestão de Mudanças com o estabelecimento de formas de registro de demandas, indicadores e metas e a criação de um painel de mudanças	N06
A02	Utilizar automação nas verificações dos atestes da gestão de serviços	N06
A03	Criar uma sistemática de atendimento ágil para atendimento de usuários em processos de trabalhos críticos	N06
A04	Padronizar atendimento e atividades de Gestão de Serviços, incluindo criação de fluxos relativos ao tratamento de reclamações e avaliações de qualidade de atendimento	N06
A05	Evoluir permanentemente as ferramentas de atendimento	N06
A06	Criar e manter a base de dados e dashboard atualizados com dados de atendimento	N06
A07	Definir padrões e fluxos de atendimentos para os atendentes terceirizados e contratados	N06
A08	Manter equipe e procedimentos de atualização e melhorias nos Portais de orientação aos usuários e Portal de Terceirizados de TI	N06
A09	Implementar melhorias de segurança para gestão de ativos na rede	N07
A10	Implementar solução de prevenção contra a perda de dados	N07
A11	Evoluir processo de gestão a resposta a incidentes	N07
A12	Implementar autodiagnóstico periódico dos frameworks e demais medidas de segurança em TI a serem observadas pela RFB com dashboard para gestores	N07
A13	Conscientizar e capacitar os servidores da RFB em segurança da informação	N07
A14	Viabilizar a internalização do selo eletrônico nos serviços de TI disponibilizados pela RFB	N07
A15	Revisar as políticas de controle de acesso e suas implementações	N07

A16	Atualizar normativos relativos à gestão do ambiente informatizado de TI dentro da nova realidade regimental	N05
A17	Implementar nova relação de trabalho com equipes de infraestrutura do SERPRO, voltada para especialização da TI da RFB, com contato direto com respectivos pontos de contato técnicos	N05
A18	Realizar os estudos e elaborar os documentos necessários para a compra de novos equipamentos fixos e móveis para 2026	N05
A19	Adquirir e implementar os ambientes forenses	N05
A20	Criar e manter repositório único de roteiros e procedimentos de TI	N05
A21	Implementar novas funcionalidades na solução de gerenciamento de ativos de TI (CAT)	N05
A22	Completar a configuração da solução de monitoramento de redes e ativos de TI para todas as redes da RFB, incluindo o OC e o Datacenter (Zabbix)	N05
A23	Elaborar, implementar e acompanhar o monitoramento e eventual redistribuição das estações de alto desempenho	N05
A24	Realizar o inventário completo das soluções hospedadas no Datacenter	N05
A25	Sanear as máquinas virtuais provisionadas no Datacenter, eliminando as que não são mais necessárias e otimizando os recursos das em uso	N05
A26	Estudar soluções de contingência e redundância em múltiplos sites	N05
A27	Estudar e implementar estratégias eficientes de backup e recuperação de dados	N05
A28	Estudar migração parcial/total para nuvem baseada na classificação de cargas de trabalho	N05
A29	Gerenciar os diferentes prazos de vencimento de garantia dos ativos do Datacenter, buscando uniformização dos prazos	N05
A30	Atualizar o parque tecnológico do Datacenter	N05
A31	Migrar servidores e máquinas virtuais linux para nova distribuição corporativa	N05
A32	Adquirir e implementar o Ambiente Experimental Compartilhado (AEC)	N05
A33	Publicar e implementar a portaria de regulamentação dos ambientes experimentais	N05
A34	Prospectar e testar gerenciadores de virtualização para ambientes experimentais	N05

A35	Prospectar, testar e implementar orquestradores de contêineres	N05
A36	Avaliar retomada do projeto de uso do OpenStack no AEC	N05
A37	Adquirir e implementar nova solução de conectividade para a RFB, priorizando a nova realidade híbrida e o incremento do uso do WiFi	N05
A38	Completar e consolidar levantamento detalhado das topologias e ativos de rede LAN, facilitando a administração, atendimento e suporte remotos	N05
A39	Estudar implementação de IPv6	N05
A40	Implementar controle de acesso de rede efetivo (NAC - Network Access Control)	N05
A41	Estudar redução de burocracia para acesso de estações da RFB em quaisquer redes (DHCP realmente dinâmico associado a um NAC eficiente)	N05
A42	Prospectar soluções para melhorar a resiliência e flexibilidade das redes de comunicação das unidades da RFB, levando em conta os diferentes perfis, e implementar as melhores soluções encontradas	N05
A43	Realizar provas de conceito sobre a utilização de dispositivos IoT em monitoramentos	N05
A44	Desenvolver as competências para administração de ambientes IaaS e PaaS	N05
A45	Criar uma política de comunicação e registro de demandas para os projetos em Nuvem	N05
A46	Realizar as implementações de segurança e conformidade disponíveis com as novas licenças do MS 365	N05
A47	Implementar controle efetivo das diferentes soluções e plataformas do MS 365	N05
A48	Propor normas e boas práticas para configuração de sites, equipes e canais para o MS 365	N05
A49	Padronizar a base de controle de usuários e estações (Active Directory)	N05
A50	Normalizar usos específicos de Linux no ambiente da RFB, com graus compatíveis de suporte e segurança	N05
A51	Adotar solução de inventário e distribuição automatizada de atualizações para ambiente Linux	N05

A52	Estruturar modelo de prospecção, desenvolvimento e absorção de soluções disruptivas com participação de parceiros externos	N02
A53	Redesenhar dos papéis da tecnologia	N03
A54	Melhorar os indicadores de maturidade de governança	N03
A55	Implementar metodologias ágeis e disseminar seu uso por todos os times de desenvolvimento nas diferentes áreas da RFB	N04
A56	Implementar o novo Modelo de Desenvolvimento Interno (MDI 2.0) com definições claras sobre as diferentes fases do desenvolvimento, diferenciando aquilo que é trabalho das equipes de prototipagem e inovação (sustentável no curto prazo), daquilo que é incorporado ao processo de trabalho de forma definitiva (sustentável no longo prazo)	N04
A57	Implementar uma esteira de integração e entregas contínuas (CI/CD) que deva ser aplicada aos trabalhos de desenvolvimento, principalmente nos estágios em que passem a incorporar processos de trabalho de forma definitiva, devendo necessariamente incluir regras de avaliação de riscos de segurança (SAST/DAST), testes unitários e regras que assegurem qualidade de software (Quality Assurance)	N04
A58	Modernizar e padronizar o sistema utilizado para registro das demandas e problemas relacionados aos projetos de desenvolvimento interno.	N04
A59	Modernizar e padronizar o sistema utilizado para registro de eventos de LOG gerados pelos diversos sistemas desenvolvidos internamente.	N04
A60	Fortalecer a segurança cibernética com testes de invasão e auditorias regulares.	N04
A61	Implantar um ambiente de orquestração baseado em containers e uso de recursos distribuído em cluster para uso por diferentes projetos de desenvolvimento interno que sejam executados em servidores. Deve também ser um facilitador para eventuais migrações de ambiente	N04
A62	Disponibilizar bancos de dados transacional que possam servir para sustentar projetos de	N04

	desenvolvimento interno, com adoção das políticas de segurança, registro em LOG, políticas de backup, autenticação de usuários, controle de perfis, conforme definições da coordenação de dados. Não se trata de ambiente analítico de dados.	
A63	Disponibilizar bancos de dados orientado a grafos de relacionamentos que possam servir para sustentar projetos de desenvolvimento interno, com adoção das políticas de segurança, registro em LOG, políticas de backup, autenticação de usuários, controle de perfis, conforme definições da coordenação de dados. Não se trata de ambiente analítico de dados.	N04
A64	Disponibilizar serviço de utilização de GPU para IA	N04
A65	Contratar de desenvolvedores e arquitetos por meio de alocação de perfil profissional	N04
A66	Contratar continuamente licenças Power Platform para atendimento aos projetos em andamento	N04
A67	Implantar Centro de Excelência (COE) em plataformas low-code e no-code (Power Platform)	N04
A68	Contratar SonarQube (Enterprise/Developer)	N04
A69	Desenvolver e implementar um Design System interno da RFB para unificar e qualificar a experiência do usuário nos sistemas internos.	N04
A70	Implantar um processo de trabalho para prospecção permanente de novas tecnologias de IA	N04
A71	Implantar um processo de trabalho para capacitação permanente e trilhas de formação de perfis profissionais em IA	N04
A72	Construir e evoluir bases de dados sintéticos para experimentos de IA	N04
A73	Implantar uma cultura de dados prontos para IA	N04
A74	Implantar ambientes experimentais de IA	N04
A75	Implantar um portal para interação com modelos e soluções externos de IA (IA Gateway)	N04
A76	Implantar a metodologia e a estrutura Hub-Spoke de desenvolvimento de aplicações de forma coordenada e descentralizada a partir de uma coordenação centralizada (hub), equipes de execução descentralizadas (spokes) e	N04

	aconselhamento técnico pelos melhores especialistas (mentores)	
A77	Gerir contratos de tecnologia da informação, com o apoio das demais áreas da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil;	N03
A78	Suportar a realização de contratações e aquisições de soluções de tecnologia da informação;	N03
A79	Gerir prestadores de serviços e fornecedores de bens de tecnologia da informação.	N03
A80	Estruturar Eqsot	N03
A81	Estruturar Eeaqi	N03
A82	Distribuir Integrantes Técnicos em Equipes específicas do Planejamento de Contratações	N03
A83	Alocar Integrantes Técnicos ao planejamento das contratações	N03
A84	Acompanhar internamente junto às equipes de Contratação da DPCTI	N03
A85	Finalizar e manter o mapeamento de processo de Contratações de TI	N03
A86	Gerar base de lições apreendidas.	N03
A87	Publicar informações de contratações na Intranet	N03
A88	Coordenar a elaboração e a revisão do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) de acordo com o Plano Estratégico Institucional (PEI) da RFB.	N03
A89	Coordenar a elaboração-do Plano de Contratações Anual (PCA) da área de TI de acordo com a legislação e orientações aplicáveis	N03
A90	Coordenar a revisão do Plano de Contratações Anual (PCA) de acordo com o orçamento disponível	N03
A91	Acompanhar e supervisionar a execução de projetos internos da área de TI	N03
A92	Assessorar as coordenações da área de TI na elaboração dos artefatos de contratação	N03
A93	Gerir orçamento relacionado à contratação de prestadores de serviços	N03
A94	Gerir orçamento relacionado às soluções de TI	N03
A95	Mapear os processos de trabalho da área de TI, apoiando gestores e executores na identificação de atividades realizadas	N03
A96	Mapear os riscos de processos, projetos e atividades da área de TI, apoiando gestores e	N03

	executores na utilização da metodologia institucional	
A97	Identificar as necessidades de capacitação	N03
A98	Planejar as ações de capacitação	N03
A99	Divulgar as ações de capacitação disponíveis	N03
A100	Implantar ações de educação corporativa e desenvolvimento contínuo (comunicar, engajar e motivar)	N03
A101	Fomentar ações para fomentar a comunicação entre áreas	N03
A102	Implementar ferramentas de governança e gestão para nova estrutura de tecnologia	N03
A103	Modernizar Contratações de Serviços Prestados por Empresas Públicas de TI	N03
A104	Padronizar, gerir e monitorar o desenvolvimento, a manutenção e a implantação de sistemas de informação e aplicativos que suportam os processos de trabalho	N02
A105	Executar Plano de Transformação Digital (PTD)	N02
A106	Modernizar a ICP-Brasil	N02
A107	Desativar de sistemas	N02
A108	Tornar os sistemas RFB independentes em relação ao Comprot	N02
A109	Atualizar o Java nos sistemas Serpro e Dataprev	N02
A110	Aprimorar a gestão das informações a respeito dos sistemas da RFB	N02
A111	Revisar o modelo de desenvolvimento de sistemas corporativos	N02
A112	Acompanhar, em nível estratégico, o planejamento e desenvolvimento de uma nova plataforma tecnológica (Plataforma da Reforma Tributária do Consumo - RTC) que permitirá a recepção de documentos fiscais eletrônicos em volumetria superior a 50.000 doc/seg (streaming de dados), o tratamento dessas informações por meio de ferramentas de compliance e a devida apuração assistida da CBS.	N02

12 Plano Orçamentário

A Instrução Normativa SGD/ME nº 94, de 23 de dezembro de 2022 traz em seu artigo 6º o seguinte:

Art. 6º As contratações de soluções de TIC no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do SISP deverão estar:

I - em consonância com o PDTIC do órgão ou entidade, elaborado conforme Portaria SGD/ME nº 778, de 4 de abril de 2019, e suas atualizações.

Sendo assim, as contratações de TI devem ser previstas no PDTI.

O Plano orçamentário do PDTI é composto pela estimativa de recursos de custeio e investimento necessários para a realização das ações mencionadas no Plano de ação. Como se trata de valores estimados por ocasião da elaboração do Plano de Contratações Anual (PCA), a cada revisão do PDTI será necessário reavaliá-los visando adequá-los ao cenário orçamentário vigente.

Na elaboração deste Plano Orçamentário consideramos o Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022 que regulamenta o inciso VII do caput do art. 12 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre o plano de contratações anual e instituir o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

ANO	Custeio	Investimento	Total
2026	2.273.030.000,00	69.000.000,00	2.342.030.000,00
2027	2.386.681.500,00	72.450.000,00	2.459.131.500,00

Os valores referentes as 2027 são previsões passíveis de ajustes durante a consolidação.

Os recursos orçamentários acima elencados não se mostram suficientes para a plena execução da ação estratégica vinculada à sustentação, manutenção e operação da Reforma Tributária do Consumo, uma vez que o referencial orçamentário definido não cobre integralmente o custeio da solução tecnológica necessária.

De igual modo, o orçamento projetado no referencial atual não é suficiente para garantir o sucesso e a completude do conjunto de ações previstas neste Plano Diretor. Todavia, a exclusão dessas ações não é viável, pois tratam-se de iniciativas essenciais ao alcance dos objetivos estratégicos da RFB e às principais entregas institucionais previstas para o período.

13 Plano de Gestão de Pessoas

Através do plano de gestão de pessoas, se busca identificar a necessidade de capacitação dos recursos humanos da área de TI, visando o atendimento dos objetivos institucionais através da execução das ações, projetos, processos e contratações conduzidas pela área.

As atribuições dos servidores lotados na área de TI são definidas pela Portaria RFB/Cotec nº 14 de 2014, a qual dispõe sobre papéis e suas respectivas atribuições.

13.1 Necessidades de Capacitação da Área de TI

A capacitação de pessoas desempenha papel fundamental no desenvolvimento das atividades de TI.

Devido à dinâmica inerente à área, na qual o surgimento de novas tecnologias e suas atualizações são constantes, as pessoas que nela trabalham, também necessitam estar atualizadas, capacitadas para executar os seus respectivos trabalhos em prol da Receita Federal do Brasil

As necessidades de ações de capacitação levantadas são incluídas no Programa de Educação Corporativa (Proeduc). As ações são executadas durante todo o ano e possuem três indicadores para medição e monitoramento do desempenho:

- **Indicador de Amplitude das Ações de Capacitação:** a finalidade deste indicador é aferir o percentual de servidores capacitados dentro da área de TI. Ele é apurado semestralmente e sua unidade de medida, definida em termos percentuais. A

meta anual prevista é a capacitação de 70% dos servidores lotados na coordenação;

- Indicador de Aprofundamento das Ações de Capacitação: o Indicador de Aprofundamento calcula a média de horas de treinamento de servidores da área de TI e assim como o Indicador de Amplitude, é apurado semestralmente. A unidade de medida é definida em horas. A meta anual prevista é a realização média de 20 horas de capacitação por servidor;
- Índice de Desenvolvimento Gerencial: este indicador tem por objetivo aferir o percentual de dirigentes capacitados em ações de capacitação e desenvolvimento vinculadas a competências gerenciais. Assim como os anteriores, este indicador é apurado semestralmente. O seu resultado é dado em termos percentuais. A meta anual prevista é a capacitação de 20% dos gestores lotados na área de TI.

Além das capacitações contratadas junto a terceiros, e das desenvolvidas internamente, também fazem parte das iniciativas de capacitação na área de TI , as trilhas de aprendizagem. As trilhas de aprendizagem relacionadas à área de TI objetivam tanto a capacitação em competências específicas, como também ao desenvolvimento de competências fundamentais e transversais relacionadas à TI, e que interessam a todo corpo funcional da RFB para a execução de seus processos de trabalho e alcance dos objetivos do órgão.

14 Plano de Riscos

O Guia de gestão de riscos institucionais da RFB traz a seguinte definição de risco e seu gerenciamento:

Risco é o efeito da incerteza sobre os objetivos.

Gerenciar riscos, visa, portanto, assegurar o razoável alcance dos nossos objetivos.

Ainda de acordo com o guia, “No âmbito de uma organização como a RFB, também é necessário gerenciar riscos para assegurar que os objetivos planejados – sejam eles estratégicos ou operacionais – possam ser efetivamente alcançados. Não gerenciar riscos implica aceitar que nossos planos ficarão à mercê da incerteza, sujeitando-se à possibilidade de que objetivos cuidadosamente planejados não sejam alcançados. Ou, então, perdermos oportunidades que poderiam nos beneficiar e aos nossos objetivos”.

Sendo assim, na elaboração deste plano buscamos identificar os eventos de riscos relacionados à gestão de TI, compreendendo as necessidades identificadas, as metas e ações definidas e as iniciativas planejadas, tendo como referência a política de riscos institucionais da Receita Federal.

Essa identificação não é exaustiva, podendo ser atualizada à medida da execução do PDTI.

14.1 Identificação de eventos de Riscos

Item	Descrição	Causa	Consequência	Categoria
1	Limitado aperfeiçoamento da estrutura de gestão de TI.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrutura de gestão desatualizada frente às melhores práticas de mercado 2. Limitada compreensão acerca dos benefícios e necessidade de uma estrutura de gestão adequada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregas de TI inadequadas frente às necessidades 2. Alocação inadequada de recursos de TI 3. Dificuldade em garantir decisões mais assertivas e tempestivas; 	Estratégico
2	Limitada atualização do ambiente informatizado e das soluções de TI disponíveis.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta complexidade no gerenciamento de ativos de TI. 2. Restrição orçamentária. 3. Atraso na contratação de bens e serviços devido a ausência de solicitação tempestiva. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente informatizado desatualizado frente às melhores práticas de mercado. 	Estratégico
3	Limitado envolvimento das partes interessadas na implementação do PDTI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baixa compreensão sobre a importância do PDTI no alcance de objetivos estratégicos 2. Processos de interação e comunicação com as partes interessadas passíveis de melhoria 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alocação insuficiente de recursos humanos e financeiros para a implementação de ações e projetos na área de TI 2. Baixo alcance dos objetivos estabelecidos de TI e institucionais 	Estratégico Operacional
4	Risco de Impacto negativo em razão das mudanças das normas legais e diretrizes estratégicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alteração no regimento legal que disciplina a atuação da administração tributária e aduaneira 2. Novos entendimentos legais considerando as disposições dos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impacto/descontinuidade de iniciativas (ações e projetos) em desenvolvimento 2. Maior complexidade no processo de planejamento 3. Repriorização das ações 	Estratégico Operacional

		órgãos de controle e fiscalização		
5	Atraso na implementação das ações estabelecidas no PDTI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orçamento insuficiente para execução de todas as iniciativas (ações/projetos) 2. Mudança nas prioridades definidas no planejamento de TI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impacto nas áreas de negócios que dependam de iniciativas executadas pela área de TI 2. Baixo alcance dos objetivos estabelecidos de TI e institucionais 	Operacional
6	Descontinuidade do fornecimento de bens ou prestação de serviços	<ol style="list-style-type: none"> 1. Restrição orçamentária 2. Atraso na contratação de bens e serviços devido à ausência de solicitação tempestiva 3. Exigências legais que impeçam a renovação contratual 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atrasos nas entregas de ações e projetos de TI 2. Impactos na entrega de produtos e serviços ao público interno e externo 3. Interrupção de ações e projetos que dependam de soluções de TI 4. Comprometimento quanto ao alinhamento e alcance de objetivos institucionais 	Operacional
7	Recursos humanos da área de TI não estarem permanentemente qualificados para as competências requeridas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitada adesão dos servidores à realização do diagnóstico de competências 2. Plano de educação corporativa não abrangente em virtude da limitada amostra de informações das necessidades de capacitação 3. Orçamento de capacitação insuficiente 4. Limitada adesão dos servidores às capacitações disponibilizadas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impacto na execução de processos e iniciativas (ações/projetos) de TI 2. Impacto na execução de processos e iniciativas das áreas de negócio 3. Impacto no atingimento dos objetivos institucionais 	Operacional
8	Quantitativo de pessoal de TI insuficiente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alocação insuficiente da força de trabalho necessária para a área 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impacto na execução de processos e iniciativas 	

		de TI	(ações/projetos) de TI 2. Impacto na execução de processos e iniciativas das áreas de negócio 3. Impacto no atingimento dos objetivos institucionais	Operacional
9	Solução de TI não atender completamente às necessidades das áreas de negócio	1. Alta rotatividade dos responsáveis das unidades demandantes de soluções de TI 2. Ausência de definição clara do processo de trabalho a ser atendido com a solução de TI 3. Alterações frequentes de prioridades e requisitos da solução de TI	1. Atrasos na implementação de iniciativas das áreas de negócio 2. Dano à imagem da área de TI 3. Impacto financeiro devido ao retrabalho no desenvolvimento das soluções	Operacional
10	Dificuldade na execução do escopo das ações e projetos de TI	1. Definição imprecisa das premissas e restrições do escopo 2. Dimensionamento inadequado da equipe de trabalho e suas atribuições	1. Impacto no atingimento dos objetivos institucionais 2. Impacto na execução de processos e iniciativas de TI	Operacional
11	Inadequada definição de objetivos e benefícios gerados pelas iniciativas de TI	1. Objetivos e benefícios não são previamente identificados e/ou atualizados durante a execução da iniciativa 2. Limitado conhecimento dos processos de trabalho que se beneficiarão dos produtos gerados ao final da execução das iniciativas	1. Impacto no atingimento dos objetivos institucionais 2. Impacto na execução de processos e iniciativas de TI e áreas de negócio 3. Atrasos na implementação de ações e projetos	Operacional
12	Baixa adesão dos servidores ao	1. Servidores não identificam	1. Impacto no atingimento dos	

	desenvolvimento de competências gerenciais	necessidade de atualização em competências gerenciais	objetivos institucionais 2. Impacto na gestão de equipes presenciais e remotas	Operacional
13	Comunicação insuficiente das iniciativas de TI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de um processo de comunicação estruturado 2. Baixo conhecimento dos processos de trabalho executados na área de TI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baixa visibilidade das iniciativas executadas pela área de TI 2. Sobreposição de iniciativas (ações/projetos) executadas em diferentes unidades da RFB 3. Baixa percepção do valor agregado pela área de TI no atingimento dos objetivos institucionais 	Operacional

14.1 Avaliação de riscos e controles

Item	Evento de risco	Tipo de risco	Probabilidade	Impacto	Nível de Risco
1	Limitado aperfeiçoamento da estrutura de gestão de TI.	Risco dos processos de trabalho	2	3	6 Moderado
2	Limitada atualização do ambiente informatizado e das soluções de TI disponíveis.	Risco da Tecnologia da Informação	3	3	9 Alto
3	Limitado envolvimento das partes interessadas na implementação do PDTI	Risco de performance	3	3	9 Alto
4	Risco de Impacto negativo em razão das mudanças das normas legais e diretrizes estratégicas	Risco legal	2	4	8 Alto
5	Atraso na implementação das ações estabelecidas no PDTI	Riscos de performance	2	3	6 Moderado
6	Descontinuidade do fornecimento de bens ou prestação de serviços	Risco de performance	3	5	15 Extremo
7	Recursos humanos da área de TI não estarem permanentemente qualificados para as competências requeridas	Risco do gap de competências	3	3	9 Alto
8	Quantitativo de pessoal de TI insuficiente	Risco de performance	3	3	9 Alto
9	Solução de TI não atender completamente às necessidades das áreas de negócio	Risco dos processos de trabalho	2	3	6 Moderado
10	Dificuldade na execução do escopo das ações e projetos de TI	Risco de performance	2	3	6 Moderado

11	Inadequada definição de objetivos e benefícios gerados pelas iniciativas de TI	Risco dos processos de trabalho	3	3	9 Alto
12	Baixa adesão dos servidores ao desenvolvimento de competências gerenciais	Risco do gap de competências	3	3	9 Alto
13	Comunicação insuficiente das iniciativas de TI	Risco da informação	3	3	9 Alto

Observação n°1: Probabilidades, impactos e níveis de riscos dimensionados de acordo com a Matriz de riscos da RFB

Observação n°2: Tipos de riscos classificados de acordo com a mandala de riscos da RFB

14.3 Resposta ao risco e controles propostos

Item	Evento de risco	Nível de Risco	Resposta ao risco	Controles Propostos: ações a serem executadas no PDTI
1	Limitado aperfeiçoamento da estrutura de gestão de TI.	6 Moderado	Reduzir	A02, A03, A06, A04, A07, A08, A11, A12, A15, A16, A17, A33, A45, A46, A48, A50, A52, A53, A54, A57, A80, A81, A86, A88, A91, A95, A96, A101, A102, A110, e A111
2	Limitada atualização do ambiente informatizado e das soluções de TI disponíveis.	9 Alto	Reduzir	A01, A02, A03, A16, A18, A19, A21, A22, A24, A28, A29, A30, A31, A32, A34, A36, A37, A38, A39, A40, A42, A43, A51, A52, A55, A56, A57, A58, A59, A61, A62, A63, A64, A68, A69, A70, A72, A73, A74, A75, A76, A91, A94, A98, A104, A105, A111 e A112
3	Limitado envolvimento das partes interessadas na implementação do PDTI	9 Alto	Reduzir	A17, A53, A54, A55, A58, A88, A91, A95, A96, A100 e A101
4	Risco de Impacto negativo em razão das mudanças das normas legais e diretrizes estratégicas	8 Alto	Reduzir	A01, A03, A16, A53, A54, A88, A89, A96, A100, A101, A102 e A110
5	Atraso na implementação das ações estabelecidas no PDTI	6 Moderado	Evitar	01, A02, A16, A17, A20, A30, A55, A56, A58, A65, A66, A70, A71, A77, A78, A79, A80, A81, A82, A84, A85, A86, A87, A89, A90, A91, A92, A93, A94, A95, A96, A98, A100, A101, A102, A103, A104, A110 e A111

6	Descontinuidade do fornecimento de bens ou prestação de serviços	15 Extremo	Reduzir	A18, A29, A77, A78, A79, A80, A81, A82, A84, A85, A86, A87, A92, A93, A94, A101 e A103
7	Recursos humanos da área de TI não estarem permanentemente qualificados para as competências requeridas	9 Alto	Aceitar	A13, A20, A71, A86, A95, A96, A97, A98, A99 e A100
8	Quantitativo de pessoal de TI insuficiente	9 Alto	Reduzir	A53, A65, A97, A98, A99 e A100
9	Solução de TI não atender completamente às necessidades das áreas de negócio	6 Moderado	Reduzir	A05, A06, A58, A78, A79, A80, A81, A82, A84, A85, A86, A89, A91, A92, A98, A101, A110 e A111
10	Dificuldade na execução do escopo das ações e projetos de TI	6 Moderado	Reduzir	A02, A17, A20, A53, A55, A56, A57, A58, A65, A66, A77, A78, A79, A82, A84, A85, A86, A91, A92, A95, A96, A97, A98, A99, A100, A101, A103, A104
11	Inadequada definição de objetivos e benefícios gerados pelas iniciativas de TI	9 Alto	Reduzir	A01, A02, A03, A06, A53, A54, A88, A91, A95, A96, A97, A98, A99, A101 e A102
12	Baixa adesão dos servidores ao desenvolvimento de competências gerenciais	9 Alto	Reduzir	A97, A98, A99 e A100
13	Comunicação insuficiente das iniciativas de TI	9 Alto	Reduzir	A01, A08, A12, A58, A45, A86, A87, A91, A95, A100, A101, A102 e A110

15 Processo de Acompanhamento e Revisão

O acompanhamento e a revisão deste PDTI têm por finalidade auxiliar a gestão de Tecnologia da Informação na realização dos objetivos propostos para a área. O monitoramento e a avaliação das ações implementadas permitirão dimensionar os resultados alcançados e orientar eventuais ajustes necessários ao cumprimento das metas estabelecidas.

As ações e projetos executados pela área de TI serão acompanhados mensalmente pela área de planejamento. Trimestralmente, será emitido um relatório de acompanhamento da execução do PDTI, com o objetivo de proporcionar aos gestores e servidores da RFB uma visão consolidada do andamento das ações planejadas. Nesse relatório, as iniciativas executadas serão apresentadas em função das metas a serem alcançadas e das necessidades institucionais atendidas.

Para ampliar a transparência e facilitar o controle gerencial, será desenvolvido um dashboard de acompanhamento das ações de TI, que apresentará indicadores de execução em percentual (% executado), pontos críticos identificados e status atualizado das iniciativas. Esse painel permitirá uma visualização clara do progresso do plano e contribuirá para a tomada de decisões tempestivas e baseadas em evidências.

Este plano é composto por objetivos, necessidades, indicadores e ações que, em conjunto, têm por propósito evidenciar o atendimento das necessidades de TI vinculadas aos planejamentos estratégicos institucional e de TI da RFB. A sua revisão será realizada sempre que houver necessidade decorrente de alterações legais, mudanças nos planejamentos estratégicos ou por solicitação da Administração.

16 Considerações Finais

O Plano Diretor de TI da RFB promove o alinhamento das iniciativas (ações e projetos) de TI aos normativos que estabelecem princípios e diretrizes para a execução das atividades de tecnologia da informação na administração pública federal, em

especial aos normativos do Ministério da Fazenda e da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil.

O PDTI é o documento de referência para a execução das iniciativas de TI e para o desenvolvimento de planos que envolvam a utilização de soluções de TI.

Desdobrando os objetivos definidos no Plano Estratégico da RFB em necessidades, objetivos e ações, o PDTI é um documento de referência e permanente acompanhamento para a execução das iniciativas de TI.

Durante a fase de execução, ficará a cargo da divisão de planejamento da área de TI a elaboração de relatórios periódicos de acompanhamento da execução do PDTI. O propósito destes relatórios é acompanhar o alinhamento das iniciativas de TI às ações listadas no plano, bem como dar publicidade ao trabalho executado pela RFB na área de TI. Além de terem um propósito gerencial, o acompanhamento da execução é instrumento importante para subsidiar futuras revisões do plano.