



**Plano Diretor de Tecnologia da Informação
da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional
PDTI-PGFN
2023–2024**



Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional - PGFN
Diretoria de Gestão Corporativa - DGC/PGFN
Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação - CGTI/PGFN

Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional

Anelize Lenzi Ruas de Almeida

Procuradora-Geral da Fazenda Nacional

Diretoria de Gestão Corporativa

Dr^a Adriana Gomes de Paula Rocha

Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação

Rodrigo Otavio Póvoa Pullen Parente

Julio Sérgio Fernando Alves

Equipe de Elaboração

Thiago Oliveira Hoerlle

Franklin Maciel Torres Junior



Histórico de Versões

Data	Versão	Descrição	Autor
março/2023	1.0	Plano Diretor de Tecnologia da Informação	Equipe de Elaboração



Índice

Histórico de Versões	3
Apresentação	4
Vigência	4
Aprovação e publicação do PDTI	4
Abrangência	5
ORGANIZAÇÃO DA TI	6
A Governança e Gestão da Tecnologia da Informação na PGFN	6
O Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação - CETI/PGFN	8
A Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI)	9
Áreas de conhecimento de governança e gestão de TI	9
Força de trabalho da CGTI	10
Perfil profissional da equipe CGTI	10
Cadeia de valores, processos e competências	11
ESTRATÉGIA DE TI	15
Referencial Estratégico	15
A Estratégia de TI da PGFN	15
Missão, Visão, Valores (quem somos)	16
Análise Ambiental - Diagnóstico de TI (Como estamos?)	16
OBJETIVOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	27
Alinhamento dos objetivos estratégicos de TI com os objetivos estratégicos da PGFN	27
Alinhamento dos objetivos estratégicos de TI da PGFN com os objetivos da Estratégicos Integrados de TI do Ministério da Economia – EITI-ME	27
EXECUÇÃO - PLANO DE METAS E AÇÕES	28
PROJETOS E PLANO DE AQUISIÇÕES	40
PLANO ORÇAMENTÁRIO	41
MAPA DE RISCOS	44
PLANO DE CAPACITAÇÃO	47
SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	48
PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO E REVISÃO (MONITORAMENTO)	49
Processo de elaboração	50
Processo de revisão	50
Processo de monitoramento	50



Apresentação

O PDTI - Plano Diretor de Tecnologia da Informação - na definição da Portaria SGD nº 778, de 4 de abril de 2019, art. 6º, é o instrumento de alinhamento das estratégias e planos de TI com as estratégias organizacionais.

O PDTI-PGFN é um documento tático que apresenta o desdobramento da estratégia institucional da PGFN no âmbito de Tecnologia da Informação. Estabelece **necessidades/objetivos, princípios, diretrizes, metas, indicadores e ações** necessários à manutenção e evolução da estrutura de Tecnologia da Informação PGFN.

O PDTI-PGFN foi elaborado em alinhamento ao Plano Estratégico PGFN (Portaria nº 4261 de 14 de abril de 2021), à Estratégia Integrada de Tecnologia da Informação (EITI) do Ministério da Fazenda, à Estratégia de Governo Digital, ao Decreto nº 8638, de 15 de janeiro de 2016, às disposições da Portaria SGD nº 778/2019.

Vigência

O Plano Diretor de TI (PDTI-PGFN) tem o prazo de validade de dois anos (2023-2024) e é revisado anualmente.

Aprovação e publicação do PDTI

Compete ao Procurador-Geral da Fazenda Nacional aprovar, após deliberação do Conselho de Gestão Estratégica (CGE-PGFN), o Plano Diretor de TI da PGFN - artigo 7º da PORTARIA Nº 14038, DE 13 DE DEZEMBRO DE 2019.

Abrangência

O PDTI-PGFN abrange as seguintes unidades da PGFN:

- Gabinete do Procurador-Geral da Fazenda Nacional;
- Procuradorias-Gerais Adjuntas e Departamento de Gestão Corporativa;
- Procuradorias-Regionais da Fazenda Nacional;
- Demais Unidades Descentralizadas da PGFN;



ORGANIZAÇÃO DA TI

A Governança e Gestão da Tecnologia da Informação na PGFN

A Governança de TI da PGFN é o sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI são dirigidos e controlados [Norma brasileira NBR ISO/IEC 38500:2009 - norma internacional para a governança corporativa de tecnologia da informação].

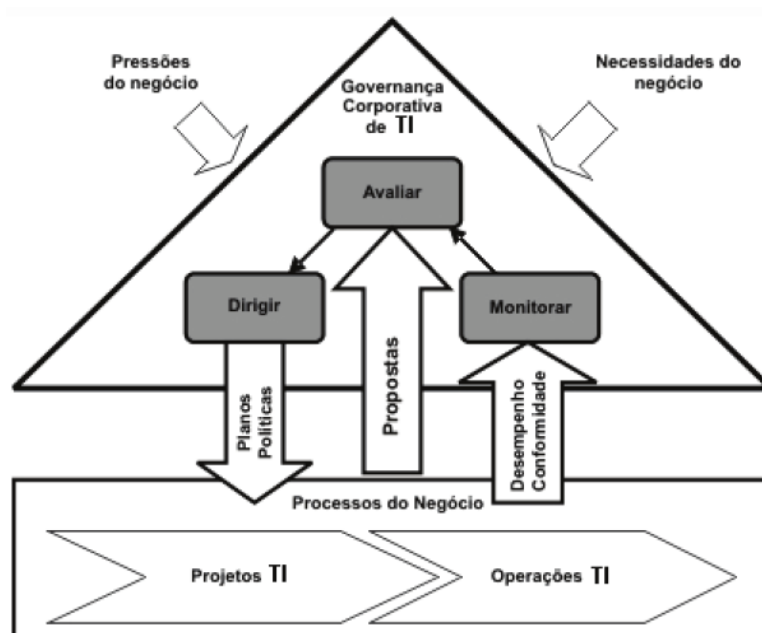
Entende-se por **Governança** a estrutura, princípios e políticas, modelo, processos e práticas, informação, habilidades, cultura, ética e comportamento para determinar a orientação e monitorar a conformidade e o desempenho da organização em consonância com o propósito geral e os objetivos definidos.

Entende-se por **Gestão** o conjunto de atividades estratégicas de planejamento, execução e monitoramento do uso atual e futuro da informação e dos recursos de tecnologia para a consecução dos objetivos corporativos.

A Governança e a Gestão da TI da PGFN é dirigida pela alta administração representada pelas seguintes instâncias:

- Procurador(a)-Geral da Fazenda Nacional;
- Comitê de Gestão Estratégica (CGE/PGFN) e
- Comitê Estratégico de TI (CETI-PGFN).

As ações da TI e do CETI-PGFN alinham-se às orientações da alta administração através de três principais tarefas (Dirigir, Monitorar, Avaliar) preconizadas na norma ISO:





O quadro abaixo faz um relacionamento das recomendações da norma ISO com as atribuições estabelecidas para o Comitê CETI-PGFN, conforme Portaria PGFN nº 4.171, de 13 de abril de 2021, que institui o Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação no âmbito da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (CETI-PGFN):

ISO/IEC 38500:2009	Regimento Interno do CETI-PGFN Art. 6º Compete ao CETI/PGFN deliberar sobre:
"DIRECIONAR a preparação de planos, normas, políticas para garantir que o uso da TI dê suporte ao alcance dos objetivos estratégicos das instituições"	I – A integração entre as estratégias organizacionais e as ações estratégicas, táticas e operacionais da área de tecnologia da informação da PGFN;
"MONITORAR a conformidade com as políticas e normas internas e externas e a execução dos planejamentos"	II – As proposta de Políticas relativas à Governança e à Gestão de TI; III – As propostas de Políticas de Segurança da Informação – SI, bem como segurança cibernética; IV – A proposta de Plano Estratégico ou Plano Diretor de TI da PGFN; V – Os Planos relativos à Gestão de TI; VI – Os Planos relativos à Gestão da Segurança da Informação, bem como segurança cibernética relacionada com TI; VII – A indicação do Gestor de Segurança da Informação da PGFN; VIII – Os Planos de ação para aplicação da Política de Segurança da Informação, assim como campanhas de conscientização dos usuários;
"AVALIAR o estado atual e uso futuro da TI"	IX – As diretrizes, a avaliação e o monitoramento dos processos de governança de TI e processos de gestão de TI; X – O resultado das atividades de avaliação, medição e monitoramento da Gestão de TI; XI – As matérias submetidas pelo Conselho de Gestão Estratégica da PGFN; e



O Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação - CETI/PGFN

O Comitê Estratégico de TI é uma instância colegiada, representativa, de natureza consultiva e deliberativa e caráter estratégico.

É composto por representantes da alta administração da PGFN:

- I. um(a) representante do Gabinete do Procurador-Geral da Fazenda Nacional;
- II. um(a) representante da Diretoria de Gestão Corporativa - DGC - como presidente do Comitê;
- III. um(a) representante da Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação do Departamento de Gestão Corporativa - DGC/CTI - como secretário-executivo do Comitê;
- IV. um(a) representante da Procuradoria-Geral Adjunta de Consultoria e Estratégia da Representação Judicial;
- V. um(a) representante da Procuradoria-Geral Adjunta de Gestão da Dívida Ativa da União e do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço;
- VI. um(a) representante das Consultorias Jurídicas;
- VII. seis representantes das Procuradorias-Regionais da Fazenda Nacional; e
- VIII. encarregado(a) pelo tratamento de dados.

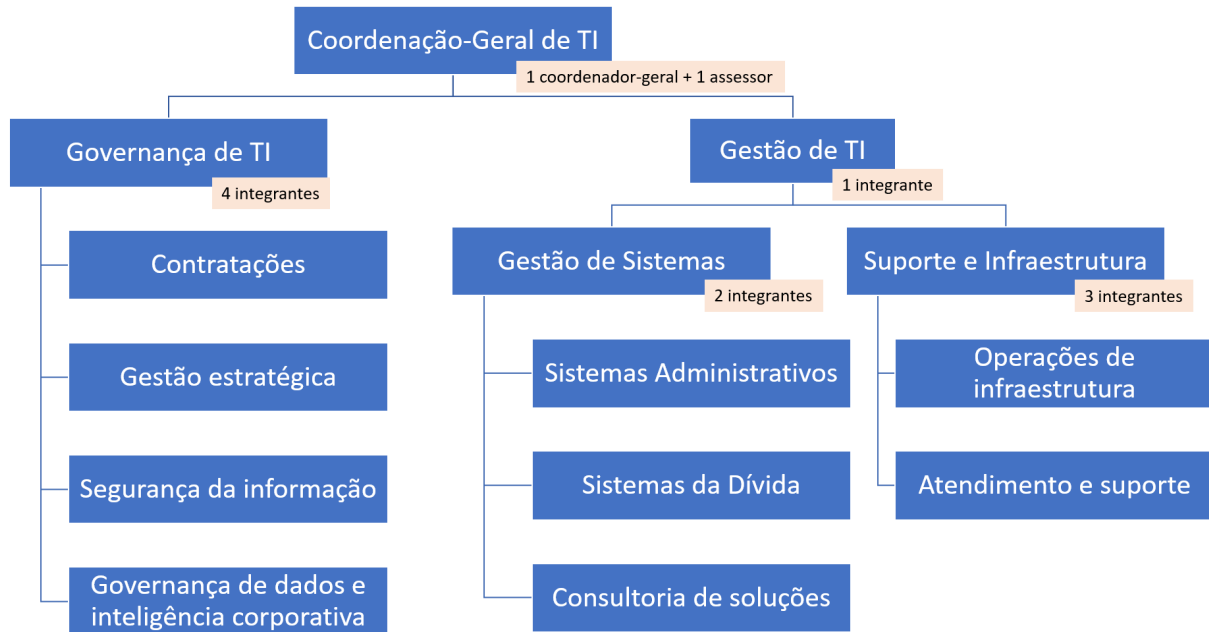
O representante da Tecnologia da Informação da PGFN é o Coordenador-Geral da Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI) da Diretoria de Gestão Corporativa da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional.

Detalhes sobre diretrizes, atribuições e dinâmica das reuniões encontram-se na Portaria PGFN nº 4.171, de 13 de abril de 2021.



A Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI)

A CGTI conta com três vertentes essenciais à prestação de serviços de TI: Governança e Gestão, Gestão de Sistemas e Gestão de Infraestrutura.



Áreas de conhecimento de governança e gestão de TI

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



Força de trabalho da CGTI

A Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação, atualmente, é assim composta:

CARREIRA DE ORIGEM	QUANTIDADE	PERCENTUAL TOTAL
ME/PGFN	04	33,33%
STN	04	33,33%
BB	04	33,33%
TOTAL	12	100,00%

Perfil profissional da equipe CGTI

Em relação à formação e a abrangência de atuação da equipe, o quadro abaixo demonstra a composição da CGTI:

Quanto à formação em nível superior:

CARREIRA DE ORIGEM	GRADUAÇÃO EM TI		GRADUAÇÃO NÃO TI		SEM GRADUAÇÃO		% TOTAL
	QTD	%	QTD	%	QTD	%	
ME/PGFN	00	0,00%	02	16,66%	02	16,66%	33,33%
STN	04	33,33%	00	00,00%	00	00,00%	33,33%
BB	02	16,66%	02	16,66%	00	00,00%	33,33%
TOTAL	06	50,00%	04	33,33%	02	16,66%	100,00%



Quanto à especialização:

CARREIRA DE ORIGEM	ESPECIALIZAÇÃO EM TI		ESPECIALIZAÇÃO NÃO TI		SEM ESPECIALIZAÇÃO		% TOTAL
	QTD	%	QTD	%	QTD	%	
ME/PGFN	00	0,00%	01	8,33%	03	25,00%	33,33%
STN	04	33,33%	00	00,00%	00	00,00%	33,33%
BB	01	8,33%	03	25,00%	00	00,00%	33,33%
TOTAL	06	50,00%	04	33,33%	02	16,66%	100,00%

Quanto à alocação interna:

Ano	2016		2018		2020		2022		
Estrutura Organizacional de TI / Tipo	Não TI	TI	Não TI	TI	Não TI	TI	Não TI	TI	Var % (20-22)
Coordenação-Geral	1	0	1	0	0	1	0	1	0,00%
Gestão Administrativa	3	0	1	0	2	0	2	1	+ 33,33%
Governança e Gestão	0	1	0	2	0	2	2	2	+ 50,00%
Gestão de Sistemas de Informação	4	4	3	3	0	4	1	1	- 50,00%
Suporte e Infraestrutura	1	1	1	2	0	4	1	1	- 50,00%
TOTAL	9	6	6	7	2	11	5	7	-7,70%



Cadeia de valores, processos e competências

Para o período de 2021-2024 - a cadeia de valor do Plano Estratégico da PGFN prevê os seguintes macroprocesso, processos CGTI e competências técnicas:

Macroprocesso: Governança e Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação - Conjunto de processos para prover soluções de TIC eficientes, seguras e com inteligência de negócio, fundamentadas em atividades de governança corporativa.

Processo - Prover governança de TIC

Consiste no planejamento, elaboração, formalização, comunicação e gestão de políticas, diretrizes, normas e orientações para que a estratégia de negócios aconteça de forma unificada e transparente, com a devida segurança da informação, avaliação de riscos e a garantia de conformidade interna (com as políticas da PGFN) e externa (leis e regulamentações), em busca da integração dos processos de governança, riscos e conformidade (GRC).

Competências Técnicas:

1. Fazer análise de cenários (interno e externo), agindo com visão sistêmica, inovadora, viável e sustentável.
2. Elaborar documentos claros, objetivos, técnica e legalmente adequados.
3. Analisar de forma minuciosa e criteriosa documentação de processos de trabalho, incluindo relatórios de produtos e serviços contratados.
4. Produzir normas, políticas e diretrizes consistentes e alinhadas à maturidade do órgão e aos normativos e boas práticas existentes.
5. Monitorar a implantação das estratégias de governança.

Áreas da CGTI envolvidas:

- Divisão de Governança e Gestão
- Divisão de Infraestrutura e Suporte
- Divisão de Gestão de Sistemas



Processo - Promover a inteligência de negócio (business intelligence)

Consiste no planejamento, desenvolvimento e gestão de arquiteturas, ferramentas, banco de dados, aplicações e metodologias para a transformação de dados em informações, em decisões e em ações estratégicas, que compõem o processo de inteligência de negócio; contemplando atividades de gestão na elaboração de políticas, definição dos papéis, fluxos e regras.

Competências Técnicas:

1. Entendimento dos processos de negócio
2. Análise e compreensão de dados
3. Preparação e tratamento de dados
4. Construção e avaliação de modelos
5. Implantação de modelos
6. Construção de scripts e procedimentos
7. Elaboração de documentos técnicos confiáveis, objetivos, com clareza e conforme as técnicas de redação

Áreas da CGTI envolvidas:

- Divisão de Governança e Gestão
- Divisão de Infraestrutura e Suporte
- Divisão de Gestão de Sistemas

Processo - Gerir segurança da informação

Consiste no planejamento, elaboração, formalização, comunicação e gestão de políticas, diretrizes, normas e orientações visando a segurança da informação - SI, contemplando atividades de desenvolvimento da gestão estratégica de SI entre a alta administração da PGFN e atividades de promoção da cultura de SI entre todos os colaboradores da PGFN.

Competências Técnicas:

1. Identificar tempestivamente os riscos e ameaças inerentes às atividades, produzindo e executando planos de ação em resposta aos riscos.
2. Produzir normas, políticas e diretrizes consistentes e alinhadas à maturidade do órgão e aos normativos e boas práticas existentes.
3. Fomentar continuamente a importância da conscientização em segurança da informação.
4. Monitorar diuturnamente a implantação das estratégias de segurança da informação.

Áreas da CGTI envolvidas:

- Divisão de Governança e Gestão
- Divisão de Infraestrutura e Suporte
- Divisão de Gestão de Sistemas



Processo - Gerir Soluções de TI

Consiste no planejamento, execução, monitoramento e avaliação de projetos de soluções de tecnologia da informação, através da gestão de sistemas de informação (software) e da gestão de suporte e infraestrutura, garantindo-se o alinhamento da gestão com os requisitos do negócio, no prazo desejado, custo razoável. Envolve atividades de análise de negócio, requisitos, projeto, desenvolvimento, testes, implantação, verificação, validação, manutenção, evolução, integração das soluções de TI. Considera a melhor utilização possível dos investimentos e o apropriado gerenciamento dos recursos críticos de TI, com o estabelecimento da cultura de inovação de produtos e negócios.

Competências Técnicas:

1. Aplicar adequadamente a metodologia de análise de requisitos para correta avaliação das demandas da instituição.
2. Avaliar a viabilidade e aderência dos pedidos dos solicitantes às necessidades demandadas.
3. Elaborar o projeto de execução das demandas, acompanhando sistematicamente as etapas previstas para a efetivação do pedido.
4. Identificar possíveis necessidades de intervenção durante a execução de projetos de sistemas, promovendo as devidas adequações.
5. Promover as adequações necessárias para solução dos problemas reportados em tempo hábil.
6. Aplicar o plano de comunicação de forma adequada às situações-problemas que ocorrerem.
7. Identificar com precisão as mudanças necessárias e seus reflexos no ambiente, elaborando um plano de ação adequado para cada mudança.
8. Elaborar planilha confiável sobre as necessidades de atualização do parque tecnológico das áreas da PGFN
9. Elaborar de forma precisa o rol de compras a partir da análise da especificação dos produtos, de acordo com as normas legais vigentes e atualizado com as tendências do mercado.
10. Responder de forma clara, precisa e com argumentos consistentes os questionamentos técnicos solicitados.
11. Identificar com agilidade os riscos envolvidos no incidente, acionando os devidos responsáveis e propondo soluções rápidas que minimizem a gravidade da situação.
12. Propor ações pertinentes às situações emergenciais conforme disponibilidade de recursos.
13. Acompanhar sistematicamente a implementação das ações do plano emergencial.
14. Produzir relatório detalhado do ocorrido para encerramento da situação emergencial.

Áreas da CGTI envolvidas:

- Divisão de Infraestrutura e Suporte
- Divisão de Gestão de Sistemas



ESTRATÉGIA DE TI

Referencial Estratégico

A estratégia de TI tem como referencial estratégico:

- Planejamento Estratégico da PGFN - ciclo 2021-2024;
- Cadeia de valor do Ministério da Economia;
- Estratégia Integrada de Tecnologia da Informação (EITI) do Ministério da Economia.

A Estratégia de TI da PGFN

A estratégia é a definição de como os recursos serão alocados para se atingir determinado objetivo. A eficácia de uma organização baseia-se na qualidade e eficiência de seus serviços, os quais dependem do correto alinhamento da estratégia de TI em relação à estratégia de negócio.

Nesse contexto, cabe salientar que a TI evoluiu de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel estratégico dentro das organizações. Com isso, o Comitê Estratégico de TI – CETI-PGFN busca, dentro dos limites de suas competências, fomentar o reconhecimento da TI como função estratégica competitiva por meio do instrumento PDTI-PGFN.

O PDTI-PGFN tem como finalidade orientar o planejamento e o monitoramento dos objetivos, das metas e das ações de TI no âmbito da PGFN, bem como consolidar a importância estratégica da área de TI para as unidades integrantes da Procuradoria na consecução de suas respectivas missões institucionais.

Com fundamento nos conceitos de *Balanced Scorecard - BSC*, o PDTI-PGFN segue as seguintes fases de construção da estratégia:







Missão, Visão, Valores (quem somos)


A missão é a declaração que representa a identidade da organização estabelecendo seu propósito mais amplo.

A visão define o que se pretende ser no futuro, incorporando as aspirações na busca da excelência no cumprimento da missão.

Os valores representam a cultura organizacional da CGTI/PGFN. São o conjunto de sentimentos que estrutura, ou pretende estruturar, a cultura e a prática da Coordenação-Geral.

Missão 	Assegurar a efetividade das soluções de TI, de forma segura e integrada, alinhadas com os objetivos estratégicos da PGFN
--	--

Visão 	Ser reconhecida como estrutura organizacional estratégica da PGFN, com destaque para a economicidade e transparência
---	--

Valores 	Orientação a resultados - Inovação - Comprometimento - Transparência - Integração - Comunicação -Sustentabilidade - Uso racional de recursos - Integridade dos dados - Efetividade
---	--



Análise Ambiental - Diagnóstico de TI (Como estamos?)

Diagnóstico feito em conjunto com a Universidade De Brasília (UnB)

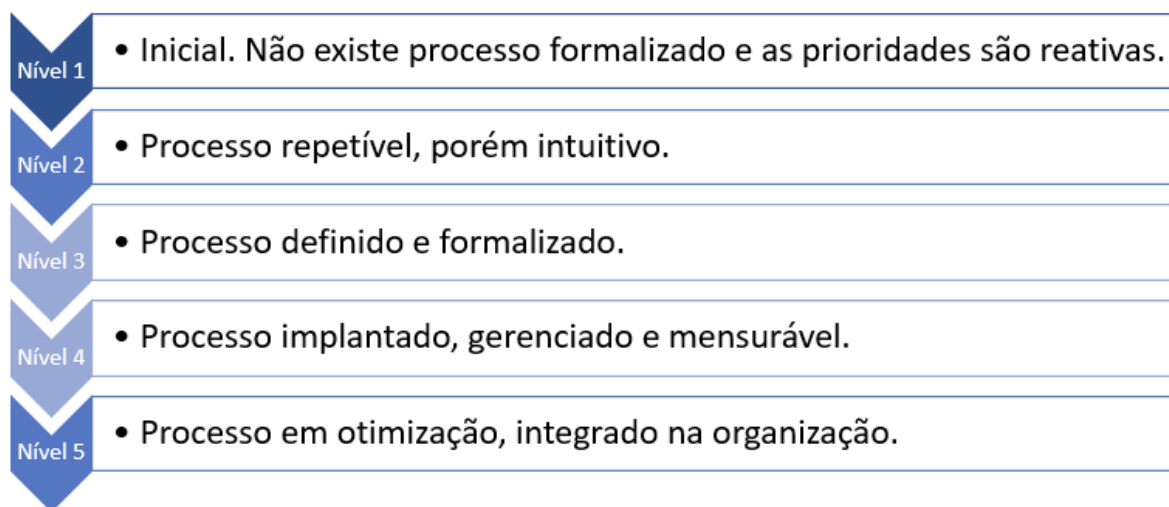
Em 2022 a Coordenação de Tecnologia da Informação da PGFN realizou um profundo diagnóstico sobre sua atuação estratégica, tática e operacional recolhendo percepções tanto do público interno da CGTI quanto dos gestores de negócio. A análise foi feita em parceria com o Laboratório Latitude, da Universidade Federal de Brasília, e contou com a participação de consultores Gartner.

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

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

Alinhamento Estratégico entre TI e a área de Negócio

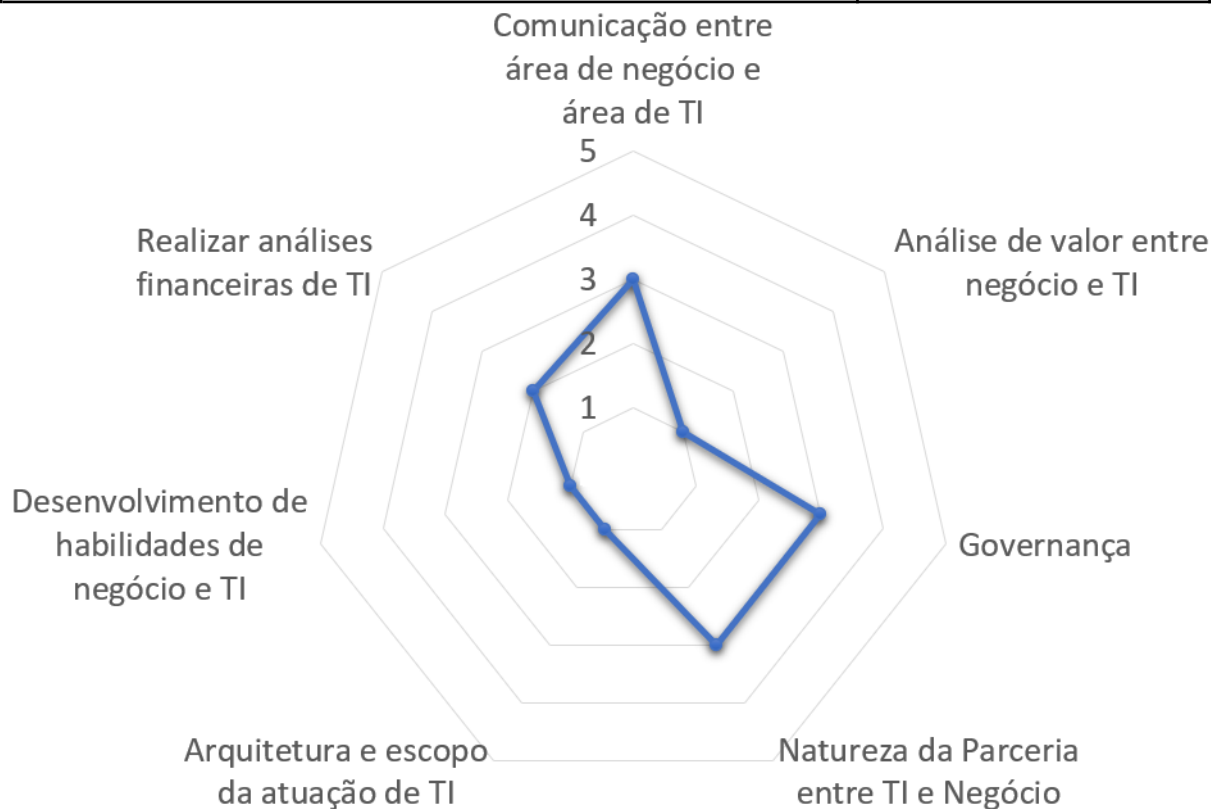
Foram avaliados os seguintes tópicos do alinhamento estratégico entre TI e a área de Negócio: comunicação entre área de negócio e área de TI e análise de valor entre negócio e a área de TI; governança; natureza da parceria entre negócio e TI; arquitetura e escopo da TI; desenvolvimento de habilidades e negócios de TI. A análise dos resultados levou em consideração os critérios apresentados por Luftman (2000, 2004, 2011). Os níveis de avaliação são resumidos no gráfico abaixo.





Os resultados da avaliação podem ser visualizados resumidamente a seguir e detalhados na sequência.

Tópico	Resultado
Comunicação entre área de negócio e área de TI	3
Análise de valor entre negócio e TI	1
Governança	3
Natureza da Parceria entre TI e Negócio	3
Arquitetura e escopo da atuação de TI	1
Desenvolvimento de habilidades de negócio e TI	1
Realizar análises financeiras de TI	2





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

A “**análise de valor entre negócio e TI**” foi o tópico mais frágil obtido no diagnóstico, apresentando um nível de maturidade igual a um (1), ou seja, um “Processo Inicial/Ad-Hoc”. As métricas utilizadas para avaliação da criação de valor estão em estágio inicial de delineamento em cada uma das áreas (TI e negócio) e há uma divergência de compreensão do seu significado. Os desafios relacionados à comunicação e ao compartilhamento de conhecimento dificultam o caminho para a chegada de pontos convergentes. A formação focada e especializada dos interlocutores da área de negócio na sua temática de origem faz com que, naturalmente, tenham um entendimento da TI restrito. Por outro lado, a área de TI também advém de uma formação estritamente especializada na sua temática. Sugere-se, para melhorar a eficácia da comunicação, a inserção de profissionais com capacidades interdisciplinares na equipe e estreitar o entendimento entre as partes e, por consequência, aprimorar o processo de criação de valor nos projetos comuns. Sugere-se também, o uso de mecanismos como estratégias para impulsionar a criação de valor entre as áreas, tais como: a realização em parceria de um planejamento unificado para execução de projetos e a utilização da metodologia ágil no processo.

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



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

Como ponto forte da “Natureza da parceria entre TI e Negócio” destaca-se que a área de TI define programas para gerenciar os relacionamentos e as áreas de negócio que cumprem o acordado. A PGFN apresenta um entendimento diferenciado entre a equipe de TI e os gestores da área de negócio em alguns pontos, tais como: quem assume os riscos de TI e o papel da TI na estratégia organizacional. Embora a compreensão das equipes sinalize um nível de maturidade seja três, algumas respostas intermediárias questionam os resultados, o que sugere uma reflexão. O cenário aponta para um ambiente que se estruturou dentro da sua cultura. De forma isolada, as áreas entenderam seu papel e executam suas tarefas dentro dos códigos pré-estabelecidos, sem integração e com pouco espaço para enfrentar a mudança de paradigmas. A característica institucional não aponta para um perfil de instituição onde a TI precise ser prioritariamente inovadora e disruptiva. No entanto, o rompimento de algumas barreiras e a real integração das equipes pode proporcionar um salto de qualidade institucional na prestação de seus serviços para a sociedade, com economicidade e transparência de suas ações.

O quesito **“arquitetura e escopo da atuação de TI”** apresenta um nível de integração de arquitetura de TI no âmbito corporativo e interorganizacional que está em estágio inicial (1 - um), embora exista um nível de integração entre os níveis operacionais e departamentais. A infraestrutura de TIC é vista como impulsionada pelos requisitos da atual estratégia de negócio. Para o próximo planejamento propõe-se que a arquitetura seja revisada na direção de oportunizar um processo decisório em algumas áreas mais compartilhado com gestores da área fim.

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

Há um ponto de falta de alinhamento entre a equipe de TI e os gestores de negócio. Enquanto o estilo de gerenciamento da área de TI, na concepção da área de Tecnologia da informação, é a gestão por consenso, para os gestores da área de negócio é a gestão por resultados. Portanto, novamente a comunicação e a publicização das estratégias e modelos adotados entre



ambas as áreas ainda é um ponto que pode ser aprimorado. Uma ação que poderá contribuir com a evolução deste quesito é a aplicação de metodologia ágil no desenvolvimento de projetos, pois esta metodologia potencializa o trabalho interdisciplinar, o que afeta o compartilhamento de conhecimentos e a mudança da cultura organizacional.

Pelos pontos acima apresentados, destaca-se que a maioria dos tópicos avaliados na perspectiva das equipes da PGFN (gestores da área de negócio e representantes da área de TI) apresentam nível de maturidade três (3), isto é, “processos estabelecidos e focados”. Conforme foi exposto, este cenário pode ser explicado pelos avanços que a TI alcançou no decorrer dos anos dentro de uma expectativa definida de trabalho e como a cultura consolidou seus papéis, isto é, na perspectiva acordada a TI da PGFN apresenta nível de maturidade três. No entanto, vale ressaltar alguns pontos críticos de melhoria: (i) a comunicação pode ser aperfeiçoada entre as diferentes equipes (TI e a área de negócio), principalmente com foco de aprimorar o compartilhamento do conhecimento; (ii) os processos de gestão precisam ser implementados para que a governança tenha um arcabouço estrutural para trabalhar; (iii) uma revisão no processo de priorização dos projetos estabelecendo responsabilidades e critérios claros, e (iv) o compartilhamento da tomada de decisão pode ser aprimorado. Como sugestões destacam-se: a inserção de uma equipe interdisciplinar (ou atores com tais capacidades) para mediar o relacionamento entre as partes (área de TI e negócio), o uso da metodologia ágil, revisão do processo para estabelecer a priorização dos projetos e investimentos, a construção de um portal para dar transparência das atividades, documentos e processos adotados pela TI além de divulgar os responsáveis pelas ações.

Processos de Governança

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

No entanto, destaca-se que ainda carece de melhorias dos processos/atividades voltados para monitoramento do sistema de governança, gerenciamento de risco direto, avaliação, monitoramento e otimização de valor. Esses apresentam, em geral, uma abordagem incompleta, que pode ser caracterizada como “iniciais”, “intuitivas” e “sem muita organização”. Ademais, é importante



ressaltar que há um gap de efetividade nas práticas, pois o nível de execução é inferior à capacidade de realização.

Sugere-se que a CGTI comece suas atividades eliminando os gaps entre “nível de execução” e sua “capacidade de execução”, a partir de um processo de priorização baseado no impacto que tais ações podem contribuir com a efetividade dos resultados.

Mecanismos de Governança de TI

Os Mecanismos de Comunicação e relacionamento identificados no diagnóstico, foram:

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

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

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

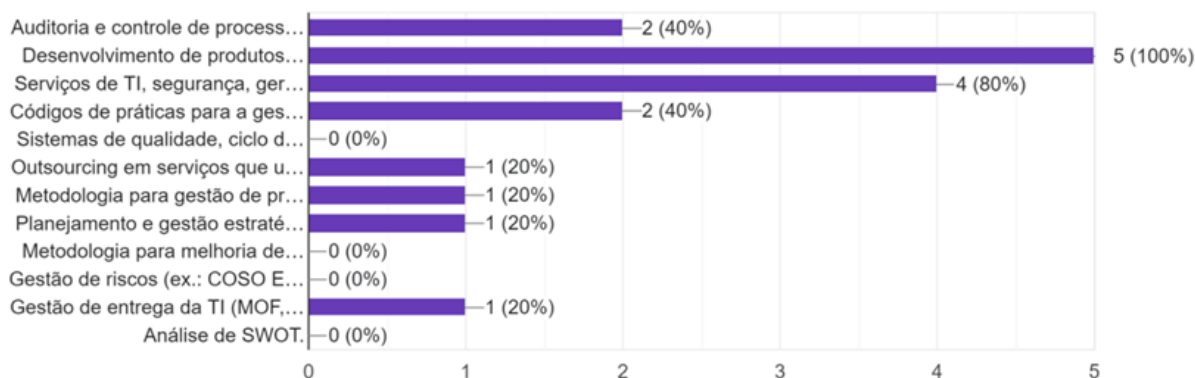
Frameworks

O diagnóstico identificou os seguintes frameworks utilizados na organização:

- Auditoria e controle de processos de TI (ex.: COBIT 2019);
- Desenvolvimento de produtos e sistemas (ex.: CMMI 2.0, MPSBR, Scrum, XP, DevOps);
- Serviços de TI, segurança, gerenciamento da infraestrutura, gestão de ativos e aplicativos (ITIL 4, ITSM);
- Códigos de práticas para a gestão da segurança da informação (ex.: ISO 17799, ISO 27001, ISO 27002, LGPD);
- Sistemas de qualidade, ciclo de vida e testes de sistemas (ex.: IEEE 829, ISO 29119, ISTQB, ISO 12207);



- Outsourcing em serviços que usam TI (ex: IN Nº01);
- Metodologia para gestão de projetos (ex: PRINCE2, PMBOK, ISO 21500);
- Planejamento e gestão estratégica (ex.: BSC, OKR, TOGAF);
- Metodologia para melhoria de qualidade de processos (ex.: PDCA, KANBAN, SAS 70);
- Gestão de riscos (ex.: COSO ERM, ISO 31000/ISO 31010, Orange Book);
- Gestão de entrega da TI (MOF, ValIT, Lean IT);
- e Análise de SWOT e outras opções.



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

Processos de Gestão

Os processos de gestão foram avaliados observando algumas dimensões: estrutura organizacional, políticas, metodologias organizacionais, planos, portfólios/catálogos e processos. Observou-se que 64% (7/11) dos componentes de gestão de TI da estrutura organizacional existem e são executados. Há espaço para implementação, por exemplo, de um comitê de Governança Digital e um escritório de projetos de TI. O componente “políticas” também está encaminhado com 50% de ações formalizadas. Há espaço para elaboração de uma Política de Governança de TI, Política de gerenciamento de continuidade de negócio e Política de gestão de ativos, entre outras. Para o componente “planos” foi constatado que 34% estão elaborados e implementados.



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

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

Comportamentos Desejáveis

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

IGovTI

O quadro abaixo exhibe os principais indicadores que compõem a avaliação e os resultados da autoavaliação da PGFN em cada um deles.

INDICADOR	Valor
iGG – Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas	37,90%
iGovPub – Índice de Governança Pública	42,00%
iGovPessoas – Índice de Governança e Gestão de Pessoas	32,80%
iGestPessoas – Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas	24,80%
iGovTI – Índice de Governança e Gestão de TI	49,00%
iGestTI – Índice de Capacidade em Gestão de TI	43,20%



iGovContrat – Índice de Governança e Gestão de Contratações	34,80%
iGestContrat – Índice de Capacidade em Gestão de Contratações	51,10%
iGovOrcament – Índice de Governança e Gestão Orçamentária	24,70%
iGestOrcament – Índice de Capacidade em Gestão Orçamentária	19,90%

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

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

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



CONSULTORIA GARTNER GROUP

Em 2022 a empresa americana de Consultoria Gartner Group realizou também o diagnóstico da CGTI, entregando à PGFN o documento intitulado “IT Scores for CIOs” (Dados de TI para Chefes de Informação, em tradução para o português).

Este documento, apesar de se utilizar de metodologia diversa da UnB para análise, pretendia auxiliar a CGTI e a PGFN a melhorar sua performance através da análise de suas atividades funcionais. Foram analisadas 28 atividades funcionais derivadas de 7 objetivos estratégicos.

O modelo de análise utilizado foi o modelo de Overall Maturity (maturidade geral), que visa posicionar cada um dos itens avaliados em uma escala de 1 (baixo) a 5 (alto) em relação às melhores práticas observadas no mercado.

Por conclusão, foram elencadas 03 (três) Prioridades de Atuação, com as ações a serem realizadas para evolução do item analisado (detalhamento no documento original):

1) Avaliar e gerenciar as demandas de negócio - Nível 2

Caminho para o próximo nível:

- a) processo de articulação formal para envio de solicitações à TI
- b) estabelecer papel formal de gerenciamento de relacionamento

2) Realizar análises financeiras de TI - Nível 2

Caminho para o próximo nível:

- a) realizar gastos de TI e análise de custos pelo menos anualmente
- b) Identificar os gastos com TI, que estão fora de TI

3) Contribuir para a mudança organizacional - Nível 2

Caminho para o próximo nível:

- a) usar métodos de gerenciamento de projetos para gerenciar mudanças organizacionais
- b) informar o público afetado pela alteração de informações.

As prioridades elencadas deverão, no próximo ciclo avaliatório, ser trabalhadas para evolução de um nível, para melhoria nos resultados, conforme a metodologia e seu ciclo de avaliação.



OBJETIVOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Os Objetivos de Tecnologia da Informação (OTI) são elementos de alavancagem de TI. Direcionam os planos de ações da TI e são monitorados por meio de metas e indicadores.

São objetivos de TI:

- **OTI.01 - Promover a otimização dos processos de trabalho de TI**
- **OTI.02 - Promover o desenvolvimento e a evolução de soluções de TI**
- **OTI.03 - Promover a sustentação e melhoria da infraestrutura de TI**
- **OTI.04 - Promover a Governança, Gestão de TI e a Segurança da Informação com ênfase em riscos**
- **OTI.05 - Promover a inteligência corporativa e governança de dados**



Alinhamento dos objetivos estratégicos de TI com os objetivos estratégicos da PGFN

Os objetivos estratégicos de TI estão relacionados com os objetivos estratégicos da PGFN conforme tabela:

			Objetivos de Tecnologia da Informação				
			OTI.01	OTI.02	OTI.03	OTI.04	OTI.05
Objetivos Estratégicos PGFN (Planejamento Estratégico PGFN 2021-2024)	OE.01	Promover uma cobrança efetiva, racional, justa e adequada ao perfil do devedor	Baixa	Alta	Alta	Baixa	Alta
	OE.02	Fortalecer o combate à fraude fiscal, de forma a promover ambiente econômico e	Baixa	Alta	Alta	Baixa	Baixa
	OE.03	Desempenhar uma atuação contenciosa estratégica, coordenada e orientada por	Baixa	Alta	Alta	Baixa	Alta
	OE.04	Fomentar a consensualidade na resolução de conflitos	Baixa	Alta	Alta	Baixa	Baixa
	OE.05	Garantir a segurança jurídica das políticas públicas com orientação uniforme, tempestiva	Baixa	Alta	Alta	Baixa	Alta
	OE.06	Estimular a conformidade fiscal	Baixa	Alta	Alta	Baixa	Alta
	OE.07	Racionalizar a distribuição das demandas de trabalho	Baixa	Alta	Alta	Baixa	Baixa
	OE.08	Aprimorar a comunicação institucional	Baixa	Alta	Alta	Baixa	Baixa
	OE.09	Conferir segurança aos processos organizacionais com ênfase na prevenção de riscos	Baixa	Alta	Alta	Alta	Baixa
	OE.10	Acelerar a transformação digital com foco na otimização dos processos de trabalho	Baixa	Alta	Alta	Alta	Alta
	OE.11	Promover a cultura de agilidade, cooperação, inovação e resultado	Alta	Alta	Alta	Alta	Baixa
	OE.12	Desenvolver as pessoas e promover sua saúde física e mental	Alta	Alta	Alta	Baixa	Baixa

Alinhamento dos objetivos estratégicos de TI da PGFN com os objetivos da Estratégia Integrada de Tecnologia da Informação do Ministério da Economia – EITI-ME

A Estratégia Integrada de Tecnologia da Informação do Ministério da Economia foi elaborada com vistas a contemplar em seu bojo a EGD 2020-2022.

Serve como direcionadora dos demais planejamentos de Tecnologia da Informação do Ministério da Economia de modo a contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da Pasta.



A tabela abaixo apresenta o alinhamento entre os objetivos de TI da PGFN com os objetivos de TI da EITI-ME:

			Objetivos de Tecnologia da Informação PGFN				
			OTI.01	OTI.02	OTI.03	OTI.04	OTI.05
Objetivos Estratégicos Integrados a TI - ME (Estratégia Integrada de Tecnologia da Informação - ME)	OE.EITI.01	Simplificar os serviços entregues ao cidadão por meio da transformação digital	Alta	Alta	Baixa	Alta	Alta
	OE.EITI.02	Promover o compartilhamento e a integração de sistemas, dados e recursos (infraestrutura, pessoas e serviços), de modo a fomentar e difundir boas práticas	Baixa	Alta	Média	Baixa	Alta
	OE.EITI.03	Reduzir custos, racionalizar recursos e garantir a qualidade dos serviços	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Alta
	OE.EITI.04	Aperfeiçoar os mecanismos de priorização e harmonização das ações, privilegiando resultados efetivos	Média	Alta	Média	Média	Alta
	OE.EITI.05	Viabilizar o monitoramento de resultados e da aplicação eficiente dos recursos, promovendo a transparência	Alta	Alta	Média	Baixa	Baixa
	OE.EITI.06	Promover um espaço de colaboração onde o governo possa trabalhar em parceria com a sociedade para inovar e transformar digitalmente a nação	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta



EXECUÇÃO - PLANO DE METAS E AÇÕES

Neste tópico são apresentados os planos de metas e ações para cumprimento dos objetivos de TI, com seus respectivos indicadores para o ano de 2023. Para detalhar as ações também são elaborados o **Plano Anual de Contratações** e o **Plano Anual de Projetos, partes integrantes do PDTI**. O Plano Anual de Contratações é mantido no sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC). O Plano Anual de Projetos consta como anexo ao PDTI e passa por revisão e priorização do Comitê Estratégico de TI para adequação à estratégia, oportunidade, normativos e orçamento.

Objetivo	OTI.01 - Promover a otimização dos processos de trabalho de TI				
Metas	Ações	Indicadores	Forma de Cálculo	Valores p/ 2023	Periodicidade acomp.
Racionalizar os gastos de TI	Implementar processo de revisão de contratos de TI	Economia gerada pela revisão e readequação de contratos	Valor global economizado dos contratos, desconsiderando crescimento natural e novos serviços	5%	Semestral
	Implementar processo de gestão de custos de TI	Percentual de contratos com acompanhamento mensal publicados na intranet CGTI	Quantidade de contratos com relatórios mensais de gestão de custos publicados / total de contratos	50%	
	Implementar processo para avaliação da qualidade das entregas e serviços de TI	Percentual de atendimentos que contam com ferramenta de feedback do usuário	Quantidade de atendimentos que disponibilizaram ferramenta para feedback / total de atendimentos realizados	30%	



	Promover racionalização no uso das soluções contratadas	Percentual de contas efetivamente em uso nas soluções SAAS contratadas	Percentual de contas com uso frequente / total de licenças contratadas	90%	
	Acompanhar o fluxo de execução financeira dos contratos de TI	% de acompanhamento realizado presente no painel de gestão CGTI	Número de relatórios/meses	90%	Mensal
	Gerenciar o cumprimento de acordos de níveis de serviço dos contratos de TI				
Gerenciar a demanda por serviços de TI	Definir um processo de requisição e evolução de novos serviços de TI	Etapa de evolução da implantação do processo	Grau de evolução da implantação (em definição -> formalizado -> em implantação -> implantado)	Processo formalizado	Trimestral
	Definir critérios para aprovação de serviços de TI	Etapa de evolução da implantação do processo	Grau de evolução da implantação (em definição -> formalizado -> em implantação -> implantado)	Processo formalizado	
	Definir diretrizes para aplicação de recursos orçamentários e financeiros	Etapa de evolução da implantação do processo	Grau de evolução da implantação (em definição -> formalizado -> em implantação -> implantado)	Processo formalizado	
	Estabelecer fluxo de comunicação eficaz entre a CGTI e as partes interessadas	Etapa de evolução da implantação do processo	Grau de evolução da implantação (em definição -> formalizado -> em implantação -> implantado)	Processo formalizado	
	Promover conscientização acerca de riscos e custos envolvidos em demandas de TI	Realização de campanhas, workshops ou treinamentos acerca do assunto	Número de eventos realizados	2	
Desenvolver mecanismos de gestão e controle das atividades e serviços de TI	Mapear processos críticos de trabalho	Etapa de evolução da implantação dos processos	Grau de evolução da implantação (em definição -> formalizado -> em implantação -> implantado)	80% dos processos definidos	Trimestral



	Implementar processo para avaliação da qualidade das entregas e serviços de TI	Etapa de evolução da implantação do processo	Grau de evolução da implantação (em definição -> formalizado -> em implantação -> implantado)	Processo formalizado	
	Desenvolver Painel de Gestão da CGTI	Número de indicadores disponibilizados no painel	% de indicadores do PDTI disponibilizados no painel	50%	
Prover atendimento adequado às necessidades de TI da PGFN	Revisar o catálogo de serviços de TI	Publicação de catálogo de serviços na intranet	Publicação de catálogo de serviços na intranet	Catálogo publicado	Semestral
	Revisar as atribuições da CGTI	Grau de conclusão da revisão do regimento interno CGTI	Grau de evolução da revisão (preliminar -> minuta em construção -> minuta concluída -> regimento publicado)	Minuta concluída e avaliada pelas partes interessadas	
	Propor estrutura e força de trabalho adequadas para a TI	Grau de conclusão de estudo e reestruturação de força de trabalho da CGTI	Grau de evolução da proposta de estrutura (preliminar -> minuta em construção -> minuta concluída -> regimento publicado)	Proposta concluída	
Promover capacitação	Definir/revisar plano de capacitação de TI	% capacitações realizadas	nº de capacitações planejadas / nº de capacitações realizadas	50%	Semestral
	Realizar iniciativas de capacitação de TI	% de colaboradores com pelo menos um treinamento realizado	nº de colaboradores com pelo menos um treinamento / número total de colaboradores	50%	Semestral



Objetivo	OTI.02 - Promover o desenvolvimento e a evolução de soluções de TI				
Metas	Ações	Indicadores	Forma de Cálculo	Valores p/ 2023	Periodicidade ade acomp.
Prover o desenvolvimento, a evolução, adaptação e correção dos sistemas estruturantes e corporativos conforme necessidades prioritizadas pelos gestores de negócio	Desenvolver e aprimorar soluções de TI, conforme priorização das áreas de negócio e do comitê estratégico de TI	Percentual (%) de sprints (esforços de desenvolvimento), do tipo novo, adaptativo ou evolutivo, disponibilizadas para implantação em ambiente de produção	Sprints concluídas / Total de sprints planejadas por ano até novembro	60%	Semestral
	Corrigir soluções de TI, sob demanda ou mesmo preventivamente	Percentual (%) de conclusão das demandas de manutenção corretiva recebidas	Demandas de correção concluídas / Total de demandas de correção abertas até novembro	70%	
Promover a melhoria dos processos de gestão e de desenvolvimento de soluções de TI	Revisar e atualizar a metodologia de Execução de Projetos de TI	Grau de execução	Grau de execução ou conclusão identificado conforme as seguintes macro etapas da ação: 1. Projeto, processo, estrutura, modelo ou metodologia em prospecção/definição 2. Estudo preliminar concluído 3. Esboço ou minuta de projeto, processo, estrutura, documento, modelo ou metodologia elaborado(a) 4. Versão candidata de projeto, processo, estrutura, documento, modelo ou	Metodologia em prospecção/definição	Semestral
	Atualizar o arcabouço de práticas de metodologia Ágil utilizado na PGFN			Metodologia em prospecção/definição	
	Elaborar modelo de Desenvolvimento e Entrega Contínuos - DevOps			Modelo em prospecção/definição	
	Elaborar modelo de DataOps			Modelo em prospecção/definição	



	Elaborar Portfólio de Execução de Projetos e Produtos de TI		metodologia concluída 5. Projeto, estrutura, documento, processo, modelo ou metodologia	Versão candidata do documento concluída	
	Elaborar Catálogo de Sistemas Disponibilizados		finalizado(a)/Concluído(a) 6. Projeto, processo, estrutura, documento, modelo ou metodologia formalizado(a)	Versão candidata do documento concluída	
	Elaborar Processo de Homologação e de Entrega de Soluções de TI (prazo e responsabilização entre as partes)		7. Projeto, processo, estrutura, documento, modelo ou metodologia publicado(a)/assinado(a)	Processo em prospecção/definição	
	Elaborar modelo de desenvolvimento descentralizado (células de desenvolvimento colaborativo)		8. Projeto, processo, estrutura, documento, modelo ou metodologia liberado(a) para implantação ou implementação	Modelo em prospecção/definição	



Objetivo	OTI.03 - Promover a sustentação e melhoria da infraestrutura de TI				
Metas	Ações	Indicadores	Forma de Cálculo	Valores p/ 2023	Periodicidade acomp.
Prover equipamentos e soluções para atender às necessidades dos usuários de TI	Mapear as demandas de infraestrutura para atendimento às necessidades dos usuários;	Manutenção de, no mínimo, 80% do parque tecnológico atualizado	Total de equipamentos com garantia / Total de equipamentos >= 80%	80%	Semestral
	Apoiar a elaboração de processos de aquisição de TIC voltados para Infraestrutura e Suporte;				
	Gerir os ativos tecnológicos do parque instalado na PGFN;				
Prover equipamentos e soluções necessários para suportar a infraestrutura de TI	Mapear as demandas de infraestrutura para atendimento às necessidades da PGFN;	Manutenção de, no mínimo, 80% do parque tecnológico atualizado	Total de equipamentos com garantia / Total de equipamentos >= 80%	80%	Semestral
	Apoiar a elaboração de processos de aquisição de TIC voltados para Infraestrutura e Suporte;				
	Gerir os ativos tecnológicos do parque instalado na PGFN;				
Prover, gerenciar e aprimorar soluções de TI em produção	Desenvolver e aprimorar soluções de TI;	% de implantação dos projetos prioritizados	projetos concluídos/projetos prioritizados	70%	Semestral
	Manter soluções contidas no Catálogo da CGTI;				
	Disponibilizar informações de monitoramento das soluções e ativos	% de disponibilização de monitoramento	número de relatórios entregues/12	12	Mensal
Prover atendimento aos usuários internos da PGFN	Prestar atendimento N1, N2 e N3	Atendimento dos chamados abertos pelos usuários dentro do prazo em 95%	Total de chamados com prazo dentro do SLA / Total de chamados >= 95%	95%	Trimestral
	Implementar nova contratação de Central de Atendimento ao Usuário da PGFN;				
Aprimorar a qualidade dos atendimentos prestados aos usuários internos da PGFN	Definir e implantar processo de suporte e manutenção de equipamentos;	Grau de conclusão da implantação do processo	Grau de evolução(em definição -> formalizado -> em implantação -> implantado)	Processo em definição	Semestral



Definir e implantar processo de atendimento ao usuário (service desk);	Grau de conclusão da implantação do processo	Grau de evolução(em definição -> formalizado -> em implantação -> implantado)	Processo formalizado
Implementar ferramenta de gerenciamento de requisições de serviços de TI (ITSM);	Grau de conclusão da implantação	Grau de evolução(testes -> homologação -> produção -> formalizado como ferramenta principal de requisições)	formalizado como ferramenta principal de requisições
Definir e Implementar processos de gerenciamento de acessos;	Grau de conclusão da implantação do processo	Grau de evolução(em definição -> formalizado -> em implantação -> implantado)	Processo formalizado
Manter o catálogo de serviços de TI;	Grau de conclusão da implantação	Grau de evolução(em construção -> em revisão-> publicado-> em otimização/evolução)	Catálogo Publicado



Objetivo	OTI.04 - Promover a Governança, Gestão de TI e a Segurança da Informação com ênfase em riscos				
Metas	Ações	Indicadores	Forma de Cálculo	Valores p/ 2023	Periodicidade ade acomp.
Formalizar e implantar instrumentos de governança de TI	Revisar o Plano Diretor de TI para melhor adequação e acompanhamento das necessidades da PGFN	Grau de conclusão da atividade	Grau de evolução (preliminar -> minuta em construção -> minuta concluída -> publicado)	publicado	Bimestral
	Participar ativamente nos comitês de TI	% de participação da CGTI nos comitês de TI Internos e externos	participação da CGTI/número de comitês com assuntos envolvendo a CGTI	70%	
	Implantar Política de governança e gestão de dados, informação e conhecimento (PGDIC)	Grau de conclusão da atividade	Grau de evolução(em definição -> formalizado -> em implantação -> implantado)	implantado	
	Implantar Política de gestão de riscos de segurança da informação	Grau de conclusão da atividade	Grau de evolução(em definição -> formalizado -> em implantação -> implantado)	em definição	
	Implantar a Política de cópias de segurança (Backup)	Grau de conclusão da atividade	Grau de evolução(em definição -> formalizado -> em implantação -> implantado)	implantado	
	Implantar Política de controle de acesso	Grau de conclusão da atividade	Grau de evolução(em definição -> formalizado -> em implantação -> implantado)	implantado	
	Implantar Política de dispositivos móveis e trabalho remoto	Grau de conclusão da atividade	Grau de evolução(em definição -> formalizado -> em implantação -> implantado)	formalizado	
	Implantar Política de relacionamento com a cadeia de suprimentos	Grau de conclusão da atividade	Grau de evolução(em definição -> formalizado -> em implantação -> implantado)	em definição	



	Implantar Política de mesa limpa tela limpa	Grau de conclusão da atividade	Grau de evolução(em definição -> formalizado -> em implantação -> implantado)	em definição	
	Implantar Política de tratamento de vulnerabilidades	Grau de conclusão da atividade	Grau de evolução(em definição -> formalizado -> em implantação -> implantado)	formalizado	
	Atender aos programas de governança, gestão e segurança da informação promulgados	% de participação da CGTI nos programas	participação da CGTI/número de programas recebidos	90%	
Formalizar e implantar instrumentos de gestão de TI	Revisão os indicadores de TI e estabelecimento de monitoramento periódico	Número de indicadores acompanhando periodicamente	Número de indicadores acompanhados formalmente/total de indicadores do PDTI	90%	Bimestral
	Construir catálogo de serviços de TI atualizado	Grau de conclusão da atividade	Grau de evolução (preliminar -> minuta em construção -> minuta concluída -> publicado)	publicado	
	Definir processo de recebimento de demandas de TI	Grau de conclusão da atividade	Grau de evolução(em definição -> formalizado -> em implantação -> implantado)	implantado	
	Definir processo de fiscalização técnica dos contratos de TI	Grau de conclusão da atividade	Grau de evolução(em definição -> formalizado -> em implantação -> implantado)	formalizado	
	Desenvolver Painel de Gestão da CGTI	Grau de conclusão da atividade	Grau de evolução (testes -> homologação -> produção)	produção	
Fomentar ações e cultura focada em segurança da informação	Execução periódica de testes, varreduras ou atualizações de segurança no ambiente/infraestrutura de TI	% de testes/varreduras executadas conforme norma	número de testes/varreduras executadas dividido pelo número previsto	90%	Bimestral
	Realização de campanha, palestra ou workshop para fomentar a cultura em segurança da informação	Número de eventos realizados	Número de eventos realizados	3	
	Adequação ao plano de implantação da LGPD promovido pela Secretaria de Governo Digital	% de completude no programa	Quantidade de ações concluídas / quantidade de	80%	



			ações demandadas		
	Adequação ao programa de privacidade e segurança da informação SGD	% de completude no programa	Quantidade de ações concluídas / quantidade de ações demandadas	95%	
Promover a cultura de gestão de riscos	Levar à pauta do Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação (CETI) a cultura de avaliação de riscos	% de reuniões com avaliação de risco pautadas	número de reuniões que contaram com avaliação de riscos / total de reuniões	75%	Bimestral
	Formalizar os riscos estratégicos de TI junto ao normativo de Riscos Estratégicos da PGFN	Presença dos riscos de TI junto aos riscos estratégicos PGFN	Booleano	100%	

Objetivo	OTI.05 - Promover a inteligência corporativa e governança de dados				
Metas	Ações	Indicadores	Forma de Cálculo	Valores p/ 2023	Periodicidade acomp.
Fomentar o estudo de novas tecnologias e técnicas	Realização de benchmark de novas tecnologias	Número de benchmark realizados em outras instituições visando melhoria de processos PGFN	Número de benchmark executados	1	Bimestral
	Realização de provas de conceito em busca de melhor infraestrutura, processos de trabalho ou melhoria aos objetivos da PGFN	Número de provas de conceito executadas para atender à processos PGFN	Número de provas de conceito executadas	3	
Fomentar a automatização de processos de trabalho	Realização de provas de conceito para implantação de plataforma de RPA	Grau de conclusão da atividade	Grau de evolução (preliminar -> prova de conceito iniciada -> testes realizados)	testes realizados	Bimestral
Fomentar a governança e transparência de dados	Realizar estudo para a implementação da arquitetura corporativa de dados	Grau de conclusão da atividade	Grau de evolução(em definição -> formalizado -> em implantação -> implantado)	em definição	Bimestral



Promover a estruturação de ferramentas de inteligência corporativa e tratamento de dados	Realização de prova de conceito para implantação de ambiente de coleta de dados	Grau de conclusão da atividade	Grau de evolução (preliminar -> prova de conceito iniciada -> testes realizados)	testes realizados	Bimestral
	Realização de prova de conceito para implantação de ambiente de ETL	Grau de conclusão da atividade	Grau de evolução (preliminar -> prova de conceito iniciada -> testes realizados)	testes realizados	
	Realização de prova de conceito para implantação de ambiente de Machine Learning Flow	Grau de conclusão da atividade	Grau de evolução (preliminar -> prova de conceito iniciada -> testes realizados)	testes realizados	

PROJETOS E PLANO DE AQUISIÇÕES

Os objetivos de TI, em especial o OTI.02 (Promover o desenvolvimento e a evolução de soluções de TI) e OTI.03 (Promover a sustentação e melhoria da infraestrutura de TI) são orientados pelas decisões do Comitê Estratégico de TI (CETI). Cabe ao comitê priorizar, de forma contínua, os projetos e aquisições de TI da PGFN, conforme avaliação de adequação estratégica, atendimento a leis, normativos, programas de governo, assim como adequação orçamentária.

A lista dos projetos e sua priorização é mantida de forma contínua junto às atas do CETI e serão publicadas no âmbito da PGFN. O plano de aquisições (PAC) é cadastrado e mantido no sistema PGC, dentro do portal de compras governamentais.



PLANO ORÇAMENTÁRIO

Para o ano de 2023, para execução de todo o planejamento de TI para atender às necessidades da PGFN o total de R\$419.579.230,74 (quatrocentos e dezenove milhões quinhentos e setenta e nove mil duzentos e trinta reais) conforme tabela abaixo. No entanto, houve disponibilidade orçamentária de apenas R\$159.082.090,11 (cento e cinquenta e nove milhões oitenta e dois mil e noventa reais) conforme tabela de referencial apresentada abaixo. A disponibilidade orçamentária foi de apenas 38% do necessário estimado, o que implica em grandes desafios para a TI da PGFN no ano de 2023, com impactos iniciais esperados para os contratos de maior volume orçamentário. Observa-se na tabela de referencial orçamentário, destacado em vermelho, que não existirão recursos para os contratos de maior volume, destacados em vermelho.



Orçamento necessário para 2023

Tipo de despesa	GD	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total por Despesa	Total
Serpro	C	14.840.000	14.840.000	14.840.000	14.840.000	29.240.000	29.240.000	29.240.000	29.240.000	29.240.000	29.240.000	29.240.000	29.240.000	R\$293.280.000	R\$309.361.958,56
Contrato de infraestrutura e suporte		487.470	487.470	487.470	487.470	487.470	487.470	487.470	487.470	487.470	487.470	487.470	487.470	R\$5.849.640	
Contrato de suporte à gestão		176.397	176.397	176.397	176.397	176.397	176.397	176.397	176.397	176.397	176.397	176.397	176.397	R\$2.116.764	
Fábrica de software		26.215	26.215	26.215	26.215	28.836	28.836	28.836	28.836	28.836	28.836	28.836	28.836	R\$335.554	
Termo de coop. UNB				1.500.000										R\$1.500.000	
Outs. Impressão		110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	R\$1.320.000	
TeamWork Google		330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	R\$3.960.000	
Consultoria Gartner		R\$1.000.000,00												R\$1.000.000	
Serpro LOA	D	R\$2.238.354,54												R\$2.238.354	R\$52.444.508,61
Serpro CCHA		R\$6.849.954,07												R\$6.849.954	
Fábrica de software		R\$2.356.200,00												R\$2.356.200	
Investimentos em Infra		R\$40.000.000,00												R\$40.000.000	
Outros Investimentos		R\$1.000.000,00												R\$1.000.000,00	
Dataprev	C	4.722.730	4.722.730	4.722.730	4.722.730	4.722.730	4.722.730	4.722.730	4.722.730	4.722.730	4.722.730	4.722.730	4.722.730	R\$56.672.763	R\$57.772.763,58
	D	R\$1.100.000,00												R\$1.100.000	
TOTAL															R\$419.579.230,74

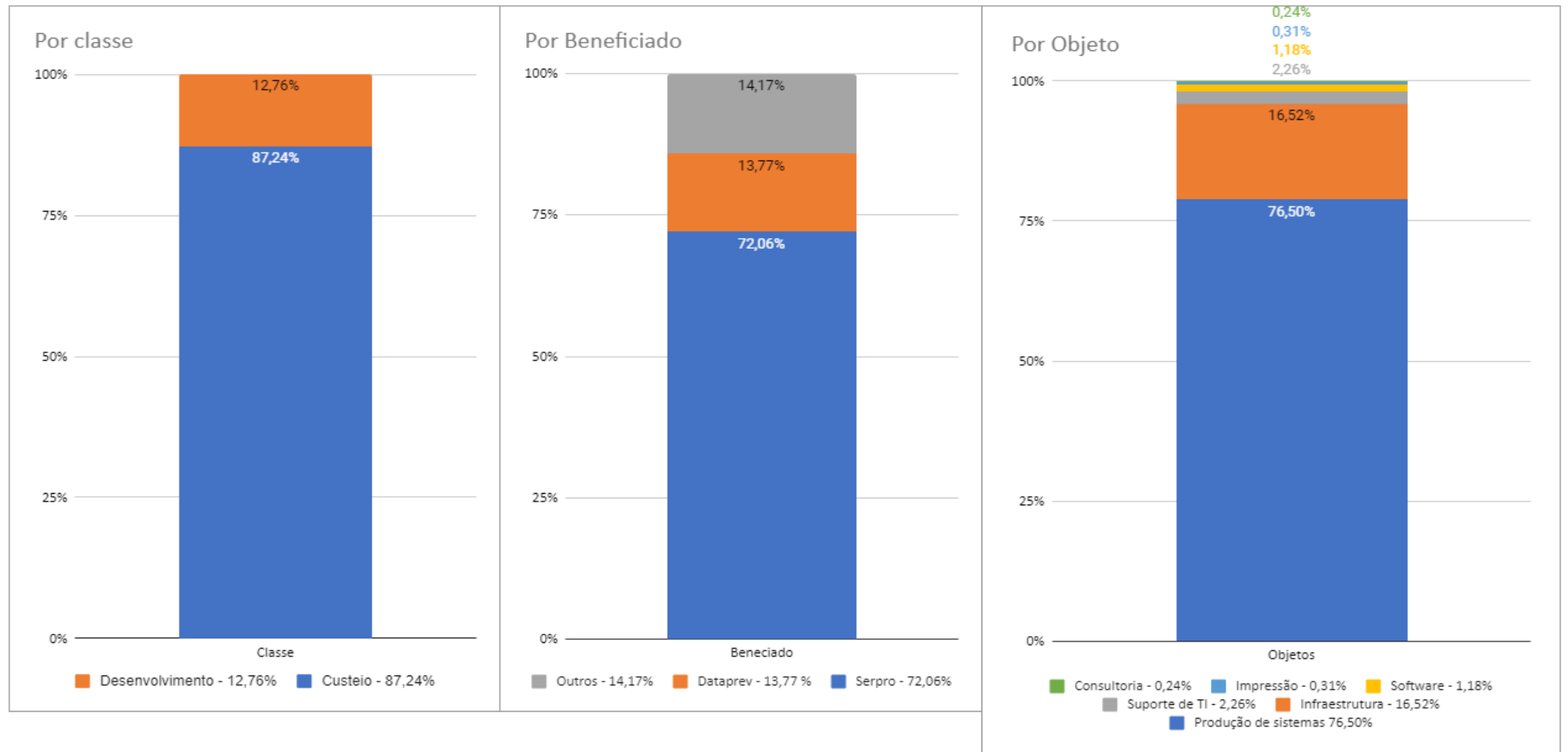


Referencial orçamentário para 2023

Tipo de despesa	G D	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total por Despesa	Total
Serpro		14.840.000	14.840.000	14.840.000	14.840.000	14.840.000	25.340.000	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	110.040.000	R\$126.831.961
Contrato de infraestrutura e suporte		487.470	487.470	487.470	487.470	487.470	487.470	487.470	487.470	487.470	487.470	487.470	487.470	5.849.640	
Contrato de suporte à gestão	C	176.397	176.397	176.397	176.397	176.397	176.397	176.397	176.397	176.397	176.397	176.397	176.397	2.116.764	
Fábrica de software		26.215	26.215	26.215	26.215	26.215	28.836	28.836	28.836	28.836	28.836	28.836	28.836	335.554	
Termo de coop. UNB				1.170.000										1.170.000	
Outs. Impressão		110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	1.320.000	
TeamWork Google		330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	3.960.000	
Consultoria Gartner		R\$2.040.002,88												2.040.002	
Serpro LOA		R\$1.185.646,88												1.185.646	
Serpro CCHA		R\$0,00												R\$0,00	
Fábrica de software		R\$1.178.100,00												1.178.100	
Investimentos em Infra	D	R\$0,00												R\$0,00	
Outros Investimentos		R\$1.000.000,00												1.000.000	
Dataprev	C	4.722.730	4.722.730	4.722.730	4.722.730	4.722.730	4.722.730	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$28.336.381,79	R\$28.886.381
	D	R\$550.000,00												R\$550.000,00	
TOTAL															R\$159.082.090



Para fins de compreensão do planejamento orçamentário necessário, apresentamos abaixo os valores solicitados estratificados em diferentes vertentes.





MAPA DE RISCOS

Abaixo é apresentada tabela com o levantamento de riscos estratégicos que envolvem a TI PGFN produzida em trabalho conjunto com a Divisão de Riscos do Gabinete PGFN.

Objetivo Estratégico	Evento de Risco	Causas	Severidade (Probabilidade - 1 a 3)	Severidade (Impacto - 1 a 3)
Conferir segurança aos processos organizacionais com ênfase a prevenção de riscos	R01 - Equipe reduzida para realizar a gestão dos processos organizacionais	1. Heterogeneidade do quadro de colaboradores (servidores do ME, Cedidos do BB, STN) 2. Dificuldade de atrair servidores por ausência de funções/gratificações 3. Perda de pessoal para o mercado	3	2
	R02 - Baixo conhecimento dos processos de trabalho da PGFN	1. Falha na comunicação com demais áreas 2. Reduzida equipe	2	2
	R03 - Restrição orçamentária	1. Contingenciamentos orçamentários 2. Cortes orçamentários 3. Não priorização das ações de TI 4. Imposição de novas obrigações orçamentárias sem envolvimento da CGTI	3	3
Acelerar a transformação digital com foco na otimização dos processos de trabalho	R01 - Gestão da força de trabalho	1. Equipe reduzida 2. Heterogeneidade do quadro de colaboradores (servidores do ME, Cedidos do BB, STN) 3. Dificuldade de atrair servidores por ausência de funções/gratificações 4. Perda de pessoal para o mercado	3	3



	R02 - Falta de padronização no desenvolvimento de soluções (internas) de transformação	1. Ausência de regulamentação 2. Falta de diálogo entre unidades 3. Ausência de visão sistêmica da TI 4. Ausência de visão estratégica da TI	3	2
	R03 - Falta de padronização no desenvolvimento de soluções (externas) de transformação	1. Heterogeneidade de soluções adotadas pelos Tribunais 2. Mudanças constantes de soluções e integrações	3	3
	R04 - Não envolvimento, pelos gestores da áreas de negócio, da CGTI no processo de definição de novas soluções de TI	1. Decisões tomadas sem participação da CGTI 2. Aumento de custos definidos sem participação da gestão dos contratos (CGTI)	2	3
	R05 - Baixo conhecimento dos processos de trabalho da PGFN	1. Falha na comunicação com demais áreas 2. Reduzida equipe	2	3
Promover a cultura de agilidade, cooperação, inovação e resultado	R01 - Gestão da força de trabalho	1. Equipe reduzida 2. Heterogeneidade do quadro de colaboradores (servidores do ME, Cedidos do BB, STN) 3. Dificuldade de atrair servidores por ausência de funções/gratificações 4. Perda de pessoal para o mercado	3	3
	R02 - Baixo conhecimento dos processos de trabalho da PGFN	1. Falha na comunicação com demais áreas 2. Reduzida equipe	2	3



PLANO DE CAPACITAÇÃO

Neste tópico são apresentadas as necessidades de capacitação da equipe CGTI. Os treinamentos foram selecionados baseados nos Objetivos de TI assim como no levantamento de perfil da equipe apresentado no tópico “A Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI)”.

Para o biênio 2023-2024 serão necessários os seguintes treinamentos:

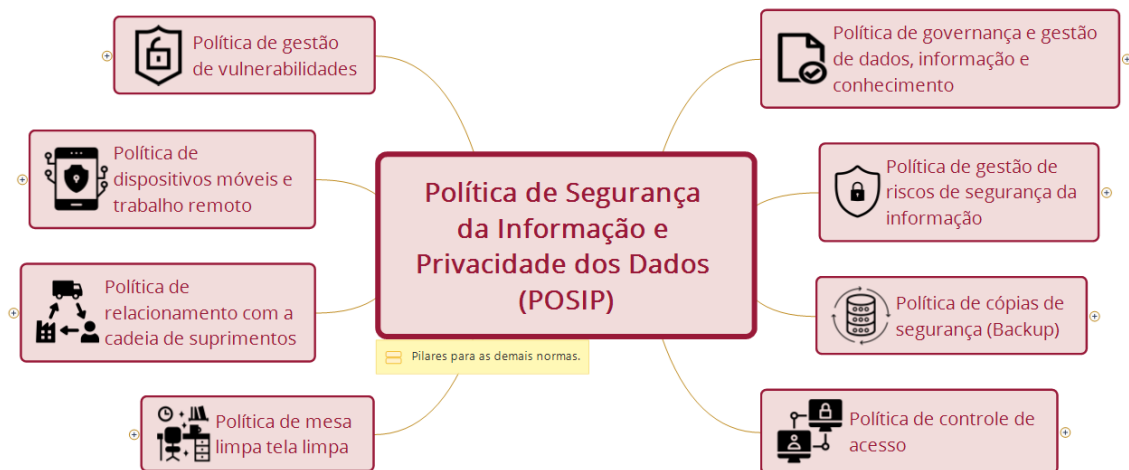
1. Treinamento geral em tecnologia da informação, linguagens de programação, ferramentas de TI, técnicas de tratamento de dados e estatística. (Plataforma Alura)
2. Treinamento em governança de TI e melhores práticas de gestão
3. Treinamento em guias referência de governança e gestão em TI
4. Treinamento em tecnologias de nuvem pública
5. Transformação Digital no Serviço Público
6. Ágil no Contexto do Serviço Público
7. Certificação Lean Seis Sigma
8. Certificação SCRUM Master
9. Certificação em Product Owner SCRUM
10. Introdução a SCRUM e Metodologias Ágeis
11. Formação Gerente Ágil - Metodologia Agile
12. Bancos de dados orientados a grafos
13. Inteligência Artificial e Ciência de Dados: introdução e módulo a avançado
14. Introdução à Gestão de Projetos
15. Gerenciamento de Projetos na Prática
16. Certificado Profissional Gestão de projetos no Google (Google Project Management Certificate)
17. Análise de Negócios e preparação para Certificação CBAP
18. Mapeamento, análise e modelagem de processos
19. Introdução a UX Design

SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

A **Política de Segurança da Informação e Privacidade dos Dados** no âmbito da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (POSIP-PGFN) foi instituída pela Portaria PGFN Nº 10880/2021 - BGP. A POSIP-PGFN objetiva estabelecer princípios, diretrizes, responsabilidades e competências para implementar a Gestão de Segurança da Informação e garantir a privacidade dos dados na PGFN.

A Gestão de Segurança da Informação da PGFN tem como intuito a aplicação de controles - processos, políticas, práticas, ações - para assegurar a autenticidade, confidencialidade, integridade, disponibilidade e irretroatividade da informação.

Os pilares que sustentam a implementação da Política de Segurança da Informação e Privacidade dos Dados são:



- **Política de governança e gestão de dados, informação e conhecimento:** Trata do controle de dados, documentação, acesso, responsabilidades, uso de dados, transparência e conformidade. **[Portaria BPG PGFN Nº 10880/2021]**
- **Política de gestão de riscos de segurança da informação:** Trata do gerenciamento de riscos de segurança da informação, estabelecendo competências, diretrizes e o processo de gerenciamento de risco. **[Em construção]**
- **Política de cópias de segurança (Backup):** Institui diretrizes, responsabilidades e competências que visam à segurança, proteção e disponibilidade dos dados digitais custodiados e formalmente definidos como de necessária salvaguarda na PGFN, para se manter a continuidade do negócio. **[Portaria BPG PGFN Nº 7467/2022]**
- **Política de controle de acesso:** Trata do gerenciamento de acesso a usuários, responsabilidade dos usuários, controle de acesso, políticas de senha, monitoramento de acessos e conscientização. **[Portaria BPG PGFN Nº 821/2022]**
- **Política de gestão de vulnerabilidades:** Estabelece as regras relacionadas às atividades de identificação, avaliação, documentação, gestão, comunicação e remediação de vulnerabilidades. Além disso, contempla ações e boas práticas que devem ser observadas



para se evitar que vulnerabilidades estejam presentes nos ativos da organização. *[Em construção]*

- **Política de dispositivos móveis e trabalho remoto:** Estabelece medidas de controle e proteção para o uso de dispositivos móveis e remotos no ambiente da PGFN. *[Em construção]*
- **Política de relacionamento com a cadeia de suprimentos:** Estabelece diretrizes de segurança a serem adotadas junto a fornecedores. *[Em construção]*
- **Política de mesa limpa tela limpa:** Estabelece diretrizes de segurança físicas e comportamentais para servidores, terceirizados, estagiários e demais colaboradores da PGFN. *[Em construção]*

O programa de Gestão de Segurança da Informação encontra-se em processo de formalização. Destacamos que, apesar de existirem políticas ainda não publicadas, a PGFN já atinge 97% de completude no Programa de Privacidade e Segurança da Informação para os Sistemas Informativos Críticos da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (PPSI).



PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO E REVISÃO (MONITORAMENTO)

O monitoramento do PDTI é uma atividade constante e sistemática de coleta de informações a respeito do desempenho da execução do PDTI, de modo a identificar possíveis desvios das ações programadas e colaborar para o momento de avaliação e posterior tomada de decisões.

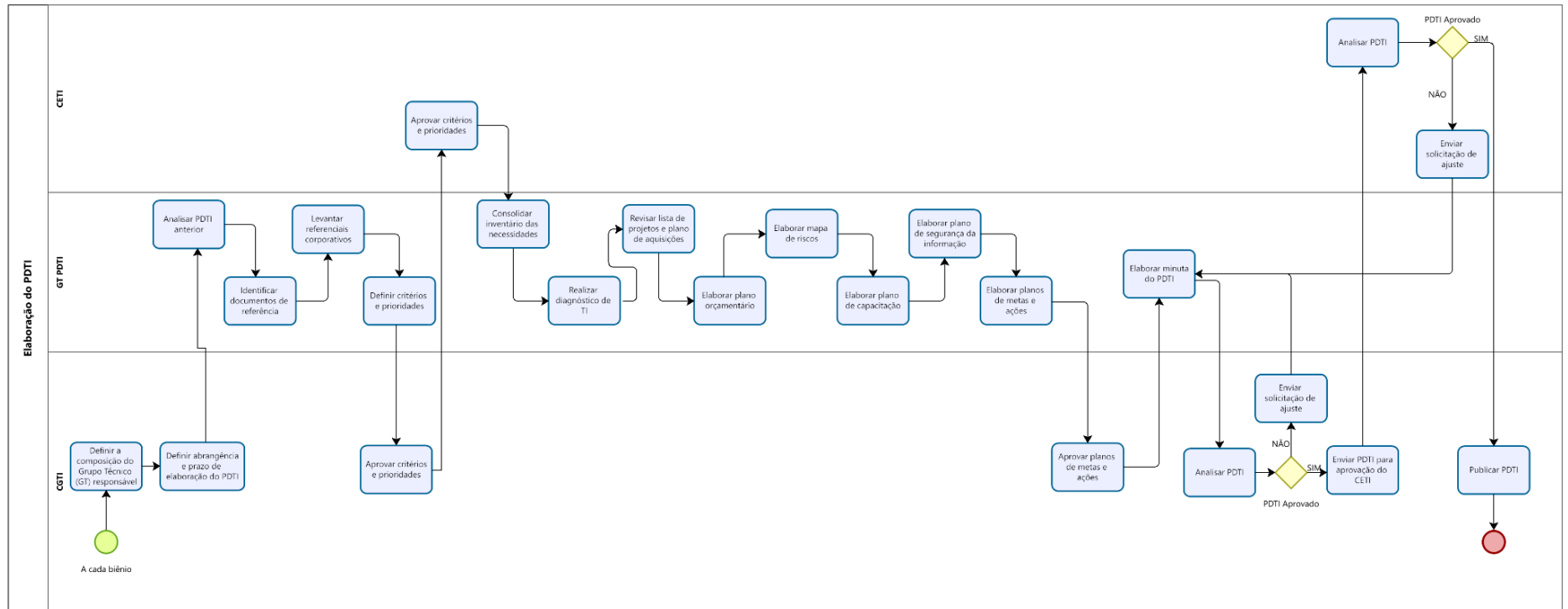
Com foco no Plano de Metas e Ações e nos riscos, tal monitoramento concorrerá com a realização de reuniões mensais com os chefes de divisões da CGTI e trimestrais entre a CGTI e o Comitê Estratégico de TI (CETI), em que a CGTI buscará um entendimento mais abrangente das necessidades de cada unidade para, em conjunto, avaliar se as ações desempenhadas estão produzindo valor e alinhar expectativas.

Para tanto, utiliza-se um painel para monitorar as ações previstas no PDTI, bem como o atingimento das metas planejadas. O painel de gestão é disponibilizado no portal CGTI na intranet da PGFN.

Os processos de Elaboração, revisão e monitoramento do PDTI são apresentados abaixo.

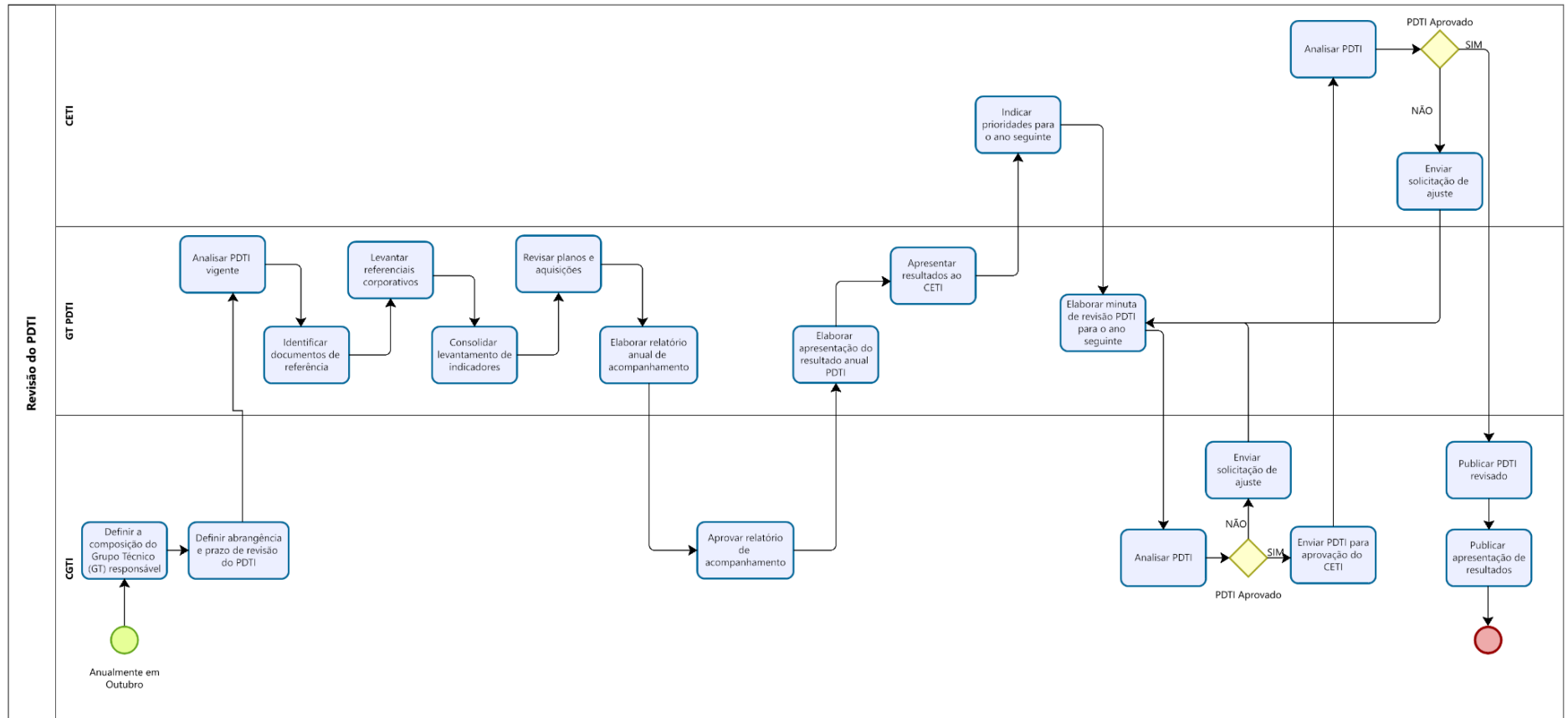


Processo de elaboração





Processo de revisão





Processo de monitoramento

