PLANO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

DA SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL 2018-21

ABRIL, 2018

TesouroNacional

Secretário do Tesouro Nacional
Mansueto Facundo de Almeida Júnior

Subsecretário- Adjunto do Tesouro Nacional
Otávio Ladeira de Medeiros

Subsecretário de Assuntos Corporativos
Líscio Fábio de Brasil Camargo

Subsecretário de Gestão Fiscal
Adriano Pereira de Paula

Subsecretário da Dívida Pública
José Franco Medeiros de Morais

Subsecretária de Relações Financeiras Intergovernamentais
Pricilla Maria Santana

Subsecretário de Planejamento Estratégico da Política Fiscal
Pedro Jucá Maciel

Subsecretária de Contabilidade Pública
Gildenora Batista Dantas Milhomem

Diretor de Riscos, Controles e Conformidade
Waldeir Machado da Silva

Coordenador-Geral de Desenvolvimento Institucional
Vinícius Mendonça Neiva

Coordenador-Geral de Sistemas e Tecnologia de Informação
Lincoln Moreira Jorge Junior

Coordenador de Suporte à Gestão Tecnológica
Alisson Neres Lindoso

Coordenador-Geral de Programação Financeira
Fabiano Maia Pereira

Coordenador-Geral de Participações Societárias
Charles Carvalho Guedes

Coordenador-Geral de Operações Fiscais – CGFIS
Rafael Rezende Brigolini

Coordenador-Geral de Execução e Controle de Operações Fiscais
Márcio Leão Coelho

Coordenador-Geral de Controle da Dívida Pública
Andre Proite

Coordenador-Geral de Planejamento Estratégico da Dívida Pública
Luiz Fernando Alves

Coordenador-Geral de Operações da Dívida Pública
Leandro Puccini Secunho

Coordenador-Geral de Haveres Financeiros
Denis do Prado Netto

Coordenador-Geral das Relações e Análise Financeira dos Estados e Municípios
Leonardo Lobo Pires

Coordenador-Geral de Operações de Crédito dos Estados e Municípios
Renato da Motta Andrade Neto

Coordenador-Geral de Análise e Informações das Transferências Financeiras Intergovernamentais
Ernesto Carneiro Preciado

Coordenador-Geral de Estudos Econômico-Fiscais
Felipe Palmeira Bardella

Coordenador-Geral de Planejamento e Riscos Fiscais
Daniel de Araujo e Borges

Coordenadora-Geral de Planejamento de Operações Fiscais
Cristina Gonçalves Rodrigues

Coordenador-Geral de Normas de Contabilidade Aplicadas à Federação
Leonardo Silveira do Nascimento

Coordenador-Geral de Contabilidade e Custos da União
Heriberto Henrique Vilela do Nascimento

Coordenadora de Informações de Custos
Rosilene Oliveira de Souza

Equipe Técnica de Elaboração do PETIC
Abdsandryk Cunha de Souza
Rodrigo Schuabb de Oliveira

SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL

Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação

2018 - 2021

SUMÁRIO

VERSÕES **7**

APRESENTAÇÃO **8**

A SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL 8

A COORDENAÇÃO-GERAL DE SISTEMAS E TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO 9

HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TIC 11

METODOLOGIA ADOTADA **12**

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE 14

CONTEXTO E DIAGNÓSTICO **16**

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS **18**

PRINCÍPIOS E DIRETRIZES 18

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS NO GOVERNO FEDERAL 19

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS NO TESOURO NACIONAL 23

MISSÃO, VISÃO E VALORES **26**

MISSÃO 26

VISÃO 26

VALORES 26

MAPA ESTRATÉGICO DE TIC **27**

ESTRATÉGIA DA COSIS – *ONE-PAGE STRATEGY* 27

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 29

ABRANGÊNCIA, VIGÊNCIA E REVISÃO **37**

CONSIDERAÇÕES FINAIS **38**

GLOSSÁRIO **39**

VERSÕES

Data	Versão	Descrição	Autor
27/04/2018	1.0	Primeira versão do documento	Abdsandryk Souza e Rodrigo Schuabb

APRESENTAÇÃO

A ideia de que a área de tecnologia é estanque e deve ser acionada quando há alguma necessidade de automação ou de ferramentas para as rotinas organizacionais ficou no passado. Hoje a TI fala a mesma língua do negócio, está inserida em todos os processos e tem potencial para contribuir de forma decisiva e estratégica para o sucesso de qualquer empreendimento. Daí a importância de uma gestão de TI robusta e alinhada com a realidade da organização.

Nesse contexto, é preciso destacar a relevância do planejamento estratégico de TIC, responsável por direcionar uma gestão efetiva, transformadora e positiva para toda a instituição. Nele são definidas as diretrizes, os objetivos e a estrutura da área de TIC com o propósito único de fazer frente às necessidades da instituição no cumprimento de suas metas estratégicas e no alcance dos resultados almejados.

Por isso o PETIC só faz sentido se for absolutamente convergente com o planejamento estratégico institucional - PEI. Ele deve espelhar a razão de ser, a missão, a visão de futuro, as metas e os objetivos a curto, médio e longo prazos. Porém, dada a sua complexidade e estruturação singulares, há de se aprofundar em questões específicas que melhor se ajustem à visão da área de tecnologia.

Na prática, planejar estrategicamente a TI significa alocar adequadamente os recursos (infraestrutura, orçamento, pessoas), disponibilizar os serviços com qualidade e disponibilidade para sustentar e transformar o negócio na medida de suas necessidades. Além disso, investir-se-á na estruturação de uma arquitetura tecnológica oportuna para a implantação das atuais e das novas soluções, considerando as inovações que garantam o alinhamento da organização às novas e melhores práticas de mercado. Por fim, considera-se ainda o desenvolvimento de capacidades e lideranças, bem como a gestão do conhecimento para o melhor aproveitamento e fortalecimento das competências organizacionais disponíveis.

A SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL

No dia 10 de março de 1986, por meio da Exposição de Motivos nº 17, o Ministro de Estado da Fazenda e o Ministro do Planejamento encaminharam o Decreto nº 92.452 para criação da Secretaria do Tesouro nacional - STN, resultado da fusão da Secretaria Central de Controle Interno - SECIN e da Secretaria Executiva da Comissão de Programação Financeira - CPF, ambas do Ministério da Fazenda.

O desafio naquele momento era ajudar o governo a institucionalizar e colocar em ordem as contas públicas no Brasil. O primeiro passo nessa direção ocorreu, em 1988, com a substituição da conta movimento do governo no Banco do Brasil pela Conta Única do Tesouro no Banco Central e a unificação dos orçamentos federais, atrelando-se os gastos governamentais à prévia autorização do Congresso Nacional.

A STN também atuava desde sua criação como órgão central do Sistema de Administração Financeira Federal, responsável pela gestão do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - SIAFI, e do Sistema de Contabilidade Federal, responsável pela normatização dos padrões contábeis, orçamentários e

patrimoniais, com vistas à consolidação das contas públicas em todas as esferas de Governo.

Ao longo de sua história, a Secretaria incorporou atribuições fundamentais para a gestão das contas públicas com foco no equilíbrio fiscal: a programação financeira da União alinhada às regras de controle e monitoramento previstos na Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF, a administração da dívida interna e externa da União, o relacionamento financeiro do governo federal com estados e municípios, a gestão de fundos e de ativos da União e a consolidação e divulgação das estatísticas fiscais do setor público.

A essas atribuições acrescentam-se a ampliação do grau de transparência das contas públicas por meio da gestão de novos sistemas estruturantes, tais como: o Novo SIAFI, uma grande evolução do já consolidado SIAFI Operacional; o SICONFI, ferramenta essencial para disseminação de práticas de transparência pública e de controle social de estados e municípios; o Tesouro Transparente – TT, por meio dos quais todas as informações e dados em formato aberto produzidas ou consolidadas pelo Tesouro Nacional serão disponibilizados ao público, contemplando, atualmente, o painel de Custos do Governo Federal – SIC.

A Secretaria do Tesouro Nacional é, hoje, uma instituição sólida com missão, visão e valores muito bem definidos e responsabilidades gigantescas. O Tesouro Nacional gerencia uma dívida de R$ 3,559 trilhões; executa a programação financeira do governo federal que envolve outros recursos orçamentários da ordem de R$ 1,7 trilhão; administra uma carteira de ativos que soma R$ 580 bilhões junto a estados e municípios e R$ 587 bilhões junto a empresas financeiras, produtores rurais e exportadores; é responsável pelo acompanhamento da participação acionária direta da União em 105 empresas públicas e privadas e indireta em 91 empresas subsidiárias, uma carteira de ativos mobiliários que soma R$ 264 bilhões; nos últimos três anos o Tesouro verificou limites e condições financeiras em mais de 2.680 operações de créditos e concessão de garantias para empresas e governos subnacionais com volume de R$ 91,5 bilhões; como órgão central de contabilidade e administração financeira é responsável pelo atendimento a quase 90 mil usuários em mais de 32 mil unidades gestoras do SIAFI, com quase um bilhão de transações realizadas; a STN também compila as informações fiscais de 27 unidades da Federação e 5.570 municípios e coordena a harmonização e a migração da contabilidade pública de todos os entes para o novo padrão de contabilidade; e, através do Tesouro Direto, possui um relacionamento direto com mais de 565 mil investidores pessoas físicas que passaram a comprar títulos públicos federais por meio da internet.

Enfim, a Secretaria do Tesouro Nacional, hoje com 32 anos de existência, já é uma grande e importante instituição pública, responsável por um conjunto de atividades fundamentais para o funcionamento do governo federal e entes subnacionais e pelo incontestável benefício à sociedade brasileira.

A COORDENAÇÃO-GERAL DE SISTEMAS E TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

A Coordenação-Geral de Sistemas e Tecnologia da Informação – COSIS é a coordenação responsável pela entrega e gerenciamento de todos os serviços de TIC disponíveis na STN, conforme depreende-se de sua cadeia de valor, ilustrada a seguir.

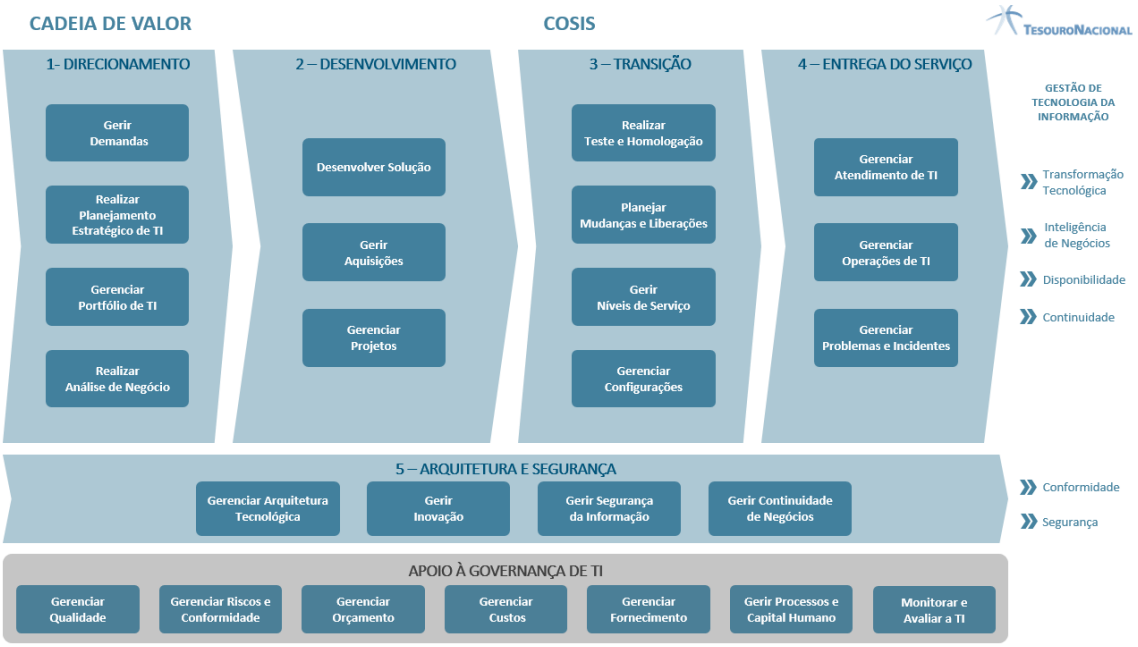

Figura 1 - Cadeia de Valor da Coordenação de Sistemas e Tecnologia da Informação da STN.

Alguns desses serviços são desenvolvidos e disponibilizados pela própria COSIS, por meio de infraestrutura própria. Para isso, a COSIS possui um Centro de Dados – CDTN, onde diversos equipamentos e recursos são mantidos e monitorados.

Além disso, outros serviços de TIC são desenvolvidos e, por vezes, disponibilizados e mantidos por fornecedores terceirizados. A opção de terceirização de serviços de TI é considerada no processo de análise de negócios, que inclui nas recomendações a decisão de desenvolver internamente ou contratar o desenvolvimento e o fornecimento de um serviço.

Considerando a posição estratégica que a STN tem perante toda a Administração Pública Federal - APF, sendo ela responsável pela administração e gestão do SIAFI, do Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro – SICONFI, Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias – CAUC, além de outros sistemas estruturantes e críticos, todos os serviços de TIC providos devem ter, como premissa, alta qualidade e segurança, principalmente aqueles desenvolvidos e mantidos por empresas terceirizadas.

Dessa forma, o Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, empresa pública também vinculada ao Ministério da Fazenda, especializada na prestação de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação, tornou-se o maior parceiro e fornecedor de serviços de TIC da STN. As soluções estruturantes, que exigem altos níveis de serviço e possuem maior complexidade, são desenvolvidas e mantidas pelo SERPRO, por meio de infraestrutura especializada e adequada às necessidades do negócio.

Essa parceria não desobriga a COSIS da responsabilidade de definir e manter os serviços de TIC demandados pelas áreas de negócio na qualidade e segurança desejáveis. Logo, o contínuo desenvolvimento dos processos e amadurecimento da área de TIC da STN corrobora para o cumprimento de sua missão institucional e cada vez mais se torna elemento estratégico nas transformações necessárias e demandadas pela estratégia institucional.

HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TIC

Desde do início do milênio, a COSIS investe no modelo de planejamento estratégico para orientar suas ações, decisões e transformações. Diversos modelos de planejamento foram adotados nesse período e, com o amadurecimento no uso desses instrumentos, o planejamento estratégico de Tecnologia de Informação e Comunicações – PETIC tornou-se indispensável para o sucesso na governança e gestão da área de tecnologia da STN.

A partir de 2008, a COSIS começou a divulgar amplamente o PETIC dentro da instituição, objetivando a participação de todos os envolvidos na sua elaboração e ainda a transparência das ações definidas e aprovadas por um Comitê de TIC, criado especificamente para tratar dos assuntos estratégicos da Tecnologia da Informação e Comunicação.

No dia 17 de abril de 2017, por meio da Ordem de Serviço nº 02, a COSIS formalizou a adoção de instrumentos de planejamento estratégicos de TIC, de forma a institucionalizar seu uso e torná-lo instrumento obrigatório.

O último PETIC da STN foi elaborado em 2013, com a vigência para o período entre 2014 e 2017, sendo revisado ao fim de cada ano. Nesse mesmo período, foram elaborados 2 (dois) Planos Diretores de Tecnologia de Informação e Comunicações - PDTIC, voltados a execução de 58 (cinquenta e oito) ações que conduziram ao alcance dos objetivos definidos nesse referencial estratégico.

METODOLOGIA ADOTADA

A metodologia utilizada para a elaboração deste planejamento estratégico de TIC alinha-se à proposta do Guia de PDTIC do SISP (versão 2.0), somando contribuições de outros modelos e ferramentas de planejamento, adaptados às necessidades e ao nível de maturidade de governança e de gestão da STN e considerados apropriados para a construção e acompanhamento destes planos. Em caráter ilustrativo, pontua-se a utilização de *Balanced Scorecards* (BSC), Análise SWOT, *One-Page Strategy* e o foco referencial da Gestão Orientada a Resultados.

O processo de elaboração, que contou com uma grande fase de levantamento e consolidação de informações e outra grande fase de síntese e formulação, pode ser resumido na figura abaixo, que também ilustra os principais componentes da metodologia utilizada:

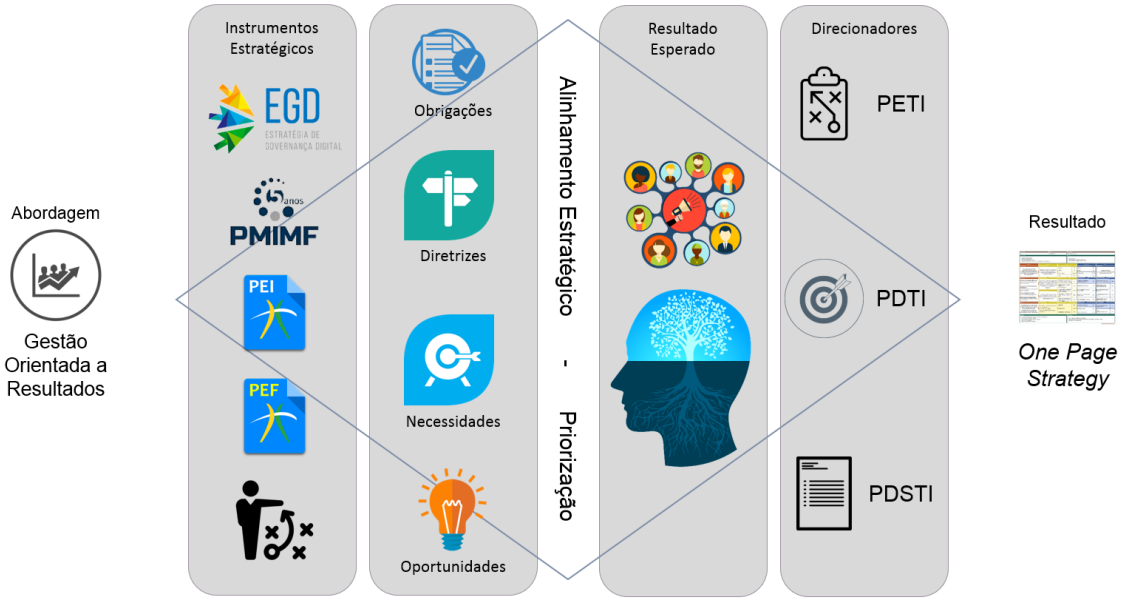

Figura 2 - Esquemático representativo da metodologia utilizada.

A primeira etapa desse processo contou com o levantamento dos principais **direcionadores estratégicos**, quais sejam, Estratégia de Governança Digital 2016/2019 (EGD), Estratégia de Segurança da Informação e Comunicações e de Segurança Cibernética da Administração Pública Federal - 2015/2018 (ESIC), Planejamento Estratégico do Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda 2018 (PMIMF), Planejamento Estratégico Institucional da STN 2017/2020 (PEI) e Plano Estratégico Fiscal 2017 (PEF).

Em seguida, foram identificadas, nesses instrumentos, as principais diretrizes e obrigações aplicáveis ao ambiente institucional. Aos insumos levantados, somou-se o **inventário de necessidades** das áreas de negócio para formar o grupo que representou a perspectiva "*top-down*" no contexto institucional. As necessidades institucionais foram discutidas entre os gestores de TIC para identificação e registro dos principais desafios para os próximos anos.

Buscando se conectar com a realidade de mercado, foi incluída uma etapa de levantamento de **tendências tecnológicas** sinalizadas em estudos do Gartner, a fim de garantir a sintonia com o que acontece fora do Governo. Além disso, com apoio desse parceiro, foram realizadas **avaliações de nível de maturidade** dos principais processos da área de tecnologia, os denominados *"IT Scores"*.

Ainda na fase de levantamento, foram realizadas **avaliações interna e externa**. A primeira contou com discussões internas, que culminaram com reuniões envolvendo equipes e gestores de todos os níveis, a fim de identificar os principais problemas, necessidades e oportunidades de melhoria no âmbito de cada área e nas interfaces com outras áreas. Essas reuniões geraram insumos consolidados em uma perspectiva "*bottom-up*".

Além disso, foi realizada uma avaliação interna baseada em framework de **autoavaliação de governança e gestão** (COBIT 5.0, da ISACA), que contribuiu para a percepção dos principais desafios internos. Essa avaliação também considerou a revisão dos resultados do planejamento estratégico de TI anterior.

A avaliação externa, por outro lado, tomou como referência os **instrumentos de avaliação de governança e gestão** realizadas pelos instituições externas, como iGov (2016 e 2017) do TCU, questionários do SISP e do GSI e a Revisão do Governo Digital da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) sobre o Brasil. Os balizadores de maturidade contidos nesses instrumentos foram absorvidos como referências de boas práticas, indicando os maiores gargalos para o amadurecimento dos processos internos e otimização dos resultados da TI.

Para finalizar a primeira etapa, houve um levantamento de pendências de **conformidade**, especialmente relacionadas às normas de Segurança da Informação, pontuando-se uma série de questões que entraram como obrigações no contexto. Entre os insumos, destacam-se a Política de Segurança da Informação do Ministério da Fazenda (POSIC-MF), normas do Departamento de Segurança da Informação (DSIC) e resultados de auditorias do TCU.

Todo esse conjunto de informações foi classificado e organizado nas seguintes categorias: obrigações, diretrizes, necessidades e oportunidades. A partir daí, foi iniciado um processo de síntese, culminando com a proposta de objetivos estratégicos que promovessem os temas de maior relevância semântica no contexto, capazes de garantir o alinhamento estratégico das principais ações e resultados esperados da área de tecnologia da STN.

O resultado desse trabalho foi alinhado e refinado em um *workshop* denominado ***Roadmap* COSIS**, que contou com a participação de todos os gestores da área de TIC, do nível operacional ao nível diretivo. Esse encontro sedimentou a visão de futuro, definiu metas e prioridades para a área de TIC.

Por fim, as ações foram detalhadas pelas unidades responsáveis e os prazos foram acordados entre os gestores. Com esses insumos, todo o conteúdo do planejamento estratégico de TIC foi consolidado no instrumento denominado ***One-Page Strategy***, que tem por objetivo comunicar, de forma simplificada e concisa, os direcionadores, as ações e os resultados esperados da estratégia para a área de TIC da STN.

Esse material foi apresentado ao Comitê de Gestão da STN (COGES), que validou a proposta antes de seguir-se para a documentação dos instrumentos de planejamento estratégico, quais sejam, este Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (**PETIC**), responsável por materializar a estratégia de

TIC da STN; o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (**PDTIC**), responsável por materializar o plano de metas e ações bienal para alcance dos resultados esperados; e o Plano de Desenvolvimento de Soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação (**PDSTIC**), responsável por delimitar o compromisso da área no que concerne os projetos estratégicos de tecnologia que serão trabalhados no ano.

Todos os documentos supracitados são objeto de discussão e **deliberação pelo Comitê de Gestão (COGES)**, que finalmente os aprova nas reuniões do colegiado.

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE

Na fase de autodiagnostico, a COSIS adotou a metodologia COBIT 5.0, da ISACA, para construir um instrumento de autoavaliação repetível, confiável e robusto para avaliar a capacidade dos processos de TIC.

Trata-se de uma análise sobre o ambiente interno, seus pontos fracos e fortes e, ainda, sobre o externo, considerando as ameaças e oportunidades. Esses aspectos devem ser avaliados sob o ponto de vista da influência que exercem sobre a cultura organizacional, a distribuição de recursos e a maneira de lidar com cada situação apresentada à instituição.

Essa avaliação de maturidade materializa uma visão holística sobre as informações e tecnologias alinhadas às necessidades da organização, de maneira que ações possam ser tomadas com o objetivo de desenvolver a área de TIC e, consequentemente, aumentar a qualidade dos serviços de TIC existentes.

Figura 3 – Princípios do modelo de autoavaliação utilizado.

Baseado nos princípios representados na figura acima, o COBIT 5.0 oferece dois guias, com metodologias complementares, para avaliação de maturidade:

- **Guia de autoavaliação:** que é uma avaliação mais simples e rápida, que tem por objetivo permitir que as organizações façam uma autoavaliação para apoiar na definição de ações de melhorias internas; e

- **Guia completo de avaliação:** que é uma avaliação mais complexa e rigorosa, exigindo artefatos de comprovação de cada item avaliado. Esta metodologia é mais utilizada por prestadores de serviços de avaliação e auditoria, que tem maior preocupação com a veracidade dos levantamentos efetuados.

A COSIS adotou, a princípio, o **Guia de autoavaliação,** pela simplicidade e agilidade em sua aplicação, focada na identificação da maturidade da TIC na instituição. Esse modelo, além de trazer insumos para a avaliação interna realizada, será desenvolvido e utilizado para medir a evolução da área em decorrência dos avanços conquistados pela realização deste plano.

CONTEXTO E DIAGNÓSTICO

Na era da informação, a tecnologia tem assumido um papel muito estratégico e relevante em qualquer organização. Inovações disruptivas tem impactado sobremaneira o estilo de vida das pessoas, as relações de trabalho, as formas de comunicação e interação, entre diversas outras questões.

Se por um lado é premente o aumento do investimento em TIC para explorar seu enorme potencial de impacto na organização, por outro este planejamento estratégico de TIC foi elaborado em um contexto de severas restrições orçamentárias, que geram forças em sentido contrário. Além da crise fiscal sem precedentes, o contexto se caracteriza pela vigência da regra do Teto dos Gastos, proposto pela Emenda Constitucional nº 95, que limita por 20 anos os gastos públicos. Isso implica em uma grande preocupação com a racionalidade do gasto público, com a economicidade e com a eficiência.

Além de exigir um maior controle dos gastos, essa crise fiscal e as novas regras impostas geram perspectivas pessimistas acerca da reposição de pessoal e de novos investimentos mais estruturantes.

Logo, para continuar contribuindo de forma estratégica para o cumprimento da missão institucional, a área de TIC deve aprimorar a sua eficiência, eficácia e efetividade, otimizando, racionalizando e evoluindo processos de priorização e gestão, a fim de manter ou aumentar seu impacto no negócio, fazendo mais com cada vez menos recursos.

Nesse sentido, nos últimos anos, a área de TIC da STN já registrou diversas ações voltadas para um maior controle da qualidade dos gastos, melhor alocação de recursos humanos e financeiros, priorização de demandas, automatização de processos e internalização de soluções, o que resultou em maior eficiência da área.

O resultado foi a entrega de mais produtos, com maior agilidade e qualidade para as áreas finalísticas, comprovadas pelos seguintes indicadores somente em 2017: 14,6% a mais de projetos concluídos, mesmo com uma redução de 6% na força de trabalho; aumento no valor total empenhado em 2017 em apenas 3% em relação a 2016, metade da inflação do ano anterior (6,3%) e R$ 22 milhões abaixo das projeções estimadas para o período. De 2014 para 2017 o total empenhado pela TI caiu 10,5%, enquanto a inflação no período de 2014 a 2016 foi de 25,2%, evidenciando a responsabilidade da área com a gestão do gasto público.

Registra-se que, enquanto a STN é o único órgão com orçamento em queda no quadriênio (-16% no acumulado), no âmbito do Ministério da Fazenda, todos os outros órgãos dessa estrutura tiveram seus valores reajustados acima da inflação (de 34 a 137%).

O crescimento vertiginoso dos gastos em outros órgãos mostra que os esforços de racionalização de gastos deverão aumentar, pois o crescimento vegetativo dessa despesa deverá ser consideravelmente reduzido. Logo, tem-se um grande desafio para os próximos anos, em especial pela grande dependência da STN em relação à tecnologia e pela certa rigidez que seu ambiente tem, em função da complexidade e do número de sistemas estruturantes.

Isso porque, a natureza dos trabalhos desenvolvidos pela STN e a posição estratégica ocupada pelo órgão perante a Administração Pública, no que tange a gestão das informações financeiras, orçamentárias e contábeis, faz com que cerca de 92% do seu orçamento anual seja destinado ao desenvolvimento e à manutenção de soluções de TIC. O contrato com o SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados, nesse contexto, consome cerca de 98% do orçamento de TIC, em virtude do Complexo SIAFI, principal instrumento utilizado para registro, acompanhamento e controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial do Governo Federal.

Logo, existe pequena flexibilidade na gestão do orçamento de TIC para absorver novas soluções que naturalmente incrementam a despesa operacional; existe uma dificuldade na reposição de recursos humanos e a demanda por soluções táticas e estratégicas é crescente no contexto de transformação digital dos serviços públicos, objeto de destaque nos direcionadores estratégicos em nível de Governo Federal.

Dentro desse contexto, até com base nos indicadores já apresentados, percebe-se uma grande evolução da gestão e governança de TIC da STN nos últimos anos, alinhada aos desafios que se apresentam. Avanços significativos decorrem principalmente de reestruturações que culminaram com uma maior aproximação e alinhamento com o negócio.

Esse processo de restruturação, no entanto, continua acontecendo, demandando ainda o aprofundamento e melhoria em diversos processos da área de TIC, que corrobora com levantamentos internos feitos pelos times e com a autoavaliação realizada.

Em relação à estratégia anterior, registra-se que o propósito de se aproximar das áreas de negócio persiste, bem como o anseio por aumentar o nível de maturidade que se caracteriza por esse posicionamento mais estratégico diante do negócio. Houve avanço significativo, mas persegue-se um novo patamar nesse relacionamento.

Em termos de processo de planejamento e acompanhamento, a última experiência mostrou a necessidade de simplificar o modelo de apresentação, comunicação e acompanhamento da estratégia, a fim de fortalecer o engajamento e o alinhamento entre as transformações realizadas e os direcionadores e resultados esperados. Busca-se maior assertividade e efetividade desse trabalho.

Do ponto de vista da contribuição externa para esse diagnóstico, pontua-se o valor retirado dos questionários e instrumentos de avaliação de governança e gestão de TIC. Isso porque todos eles reforçam a importância dos pontos já ajustados ou das diretrizes assumidas neste planejamento para o aumento da maturidade da área de TIC. Temas como análise de viabilidade de projetos, valor agregado ao negócio, plano de negócios, entre outros, muitas vezes distante da realidade de Governo, figuram em praticamente todos os instrumentos e mostram que o caminho seguido está correto e nos levará a um patamar de diferenciação positiva.

Por fim, determinações e orientações no âmbito de auditorias do TCU evidenciaram a necessidade de se reduzir os riscos corporativos e aumentar a governança, gestão e segurança dos sistemas e informações mantidas pela STN. Nesse contexto, a COSIS desempenha um papel relevante na implantação de diversas ações, algumas inclusive já realizadas. Por isso, internaliza-se como lições aprendidas que contribuem para a percepção de lacunas e pontos de melhoria que este planejamento visa tratar.

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

Os direcionadores estratégicos são elementos norteadores das ações da COSIS no seu planejamento estratégico de TIC, que decorrem da estrutura hierárquica do Governo Federal à qual pertence a STN.

Os direcionadores podem ter origem interna, como as normas e planos estratégicos institucionais do Tesouro Nacional, ou podem ter origem externa, como os planos estratégicos em outros níveis de governo, normas e recomendações de órgãos fiscalizadores.

Além disso, princípios e diretrizes internas, provenientes da leitura do contexto e do direcionamento da gestão também norteiam a condução da área, merecendo tratamento nesta seção.

PRINCÍPIOS E DIRETRIZES

A Tecnologia da Informação e Comunicação assumiu papel muito importante e às vezes crítico para o sucesso da estratégia de negócio. No Tesouro Nacional, em que a área de TIC conta com carreira própria, a diferenciação em termos de atuação tem sido perseguida como grande diretriz, com o propósito de **assumir o papel de parceiro do negócio**, capaz de influenciar a estratégia, racionalizar recursos e integrar áreas, processos e informações, por sua transversalidade e conhecimento do negócio.

Esse **posicionamento mais estratégico** almejado é consonante com o aumento de maturidade da área de tecnologia da informação, como se depreende do modelo referência do Gartner, abaixo representado:

Figura 4 - Modelo de Maturidade da área de Tecnologia da Informação (Fonte: Gartner)

Com a institucionalização de processos de Análise de Negócios, no último plano, a COSIS fortaleceu seu papel como TI Viabilizadora, especialmente pela atuação conjunta com o negócio na etapa de direcionamento estratégico. A TI deixa de fazer simplesmente, com máxima **eficiência**, o que era pedido e trabalha de forma mais organizada e efetiva, em conjunto com a área de negócio, na busca pela

eficácia e efetividade das ações conduzidas. Esse trabalho, materializado em um Plano de Negócios (*Business Case*), corrobora para uma melhor justificativa dos projetos, que culmina com melhores decisões na gestão de portfólio; bem como viabiliza uma maior integração entre projetos, processos, dados e informações das áreas de negócio, o que caracteriza o atual estágio de maturidade.

O próximo grande passo demanda uma visão mais ampla do negócio, bem como uma adequação na linguagem utilizada e nos objetivos propostos. A diretriz que se materializa é deixar de buscar a simples entrega de uma solução ou de serviços de tecnologia para se focar no impacto que essa entrega causa, permitindo **otimizar o valor agregado** pela Tecnologia da Informação e Comunicação ao negócio.

Além de buscar o aumento da contribuição ao negócio, firmando-se no estágio de TI Contribuidora, o plano estratégico em questão também apresenta claros direcionamentos no sentido de se buscar a **inovação**, a **agilidade** e a **excelência** na prestação dos serviços, elementos do "estágio de diferenciação" que se mesclam à visão proposta.

Logo, esse planejamento persegue um posicionamento da área de Tecnologia da Informação mais estratégico, condizente com o papel da TI nas organizações públicas e privadas, aumentando o valor agregado aos clientes e parceiros do Tesouro Nacional, ou seja, ao Governo e à Sociedade.

Além disso, a maturidade digital é um importante fator de sucesso para a transformação em qualquer organização governamental. Por isso, este plano contempla uma visão de **transformação digital do órgão**, não somente da área de TIC, alinhada às tendências e às necessidades percebidas nos contextos interno e externo.

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS NO GOVERNO FEDERAL

Em janeiro de 2016, por intermédio do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MPDG, o Governo Federal instituiu uma Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal direta, Autárquica e Fundacional.

Dentro dessa política, o Governo Federal iniciou a implementação de um novo paradigma na gestão pública com a Estratégia de Governança Digital – EGD, explorando, potencializando e orquestrando sinergias que promoveriam maior eficácia, eficiência, efetividade e economicidade ao Estado Brasileiro.

A estruturação de uma governança digital amplia as possibilidades de participação social e de construção colaborativa de políticas e iniciativas inovadoras de governo digital, para que possam ser oferecidos melhores serviços que respondam às exigências de transparência e prestação de contas para a sociedade. Nesse sentido, a EGD pretende promover um movimento de simplificação e agilização na prestação dos serviços públicos e de melhora do ambiente de negócios e da eficiência da gestão pública, objeto do programa Brasil Eficiente.

Por tratar-se de projeto ambicioso e consideravelmente disruptivo, inovador e de grande valor para a sociedade, esse programa de Governo influencia muito o planejamento de TIC da STN. Por isso, convém apresentar os denominados eixos

estratégicos, objetivos e princípios da EGD 2016-2019, representados na figura a seguir:

Figura 5 -Princípios, eixos estratégicos e benefícios da Estratégia de Governança Digital.

Outro importante instrumento é a Estratégia de Segurança da Informação e Comunicações e de Segurança Cibernética – ESIC da Administração Pública Federal para o período de 2015-2018, instituído pela Presidência da República, por intermédio do Departamento de Segurança da Informação e Comunicações (DSIC). Este plano reúne um conjunto de objetivos estratégicos e metas, com busca da excelência da Segurança da Informação e Comunicações - SIC e da Segurança Cibernética - SegCiber, contemplando relevantes aspectos, dada a complexidade e a dinâmica de tais temas no cenário atual, nacional e mundial.

Esses objetivos estratégicos podem ser resumidos em um mapa estratégico, seguindo uma abordagem em perspectivas, criando uma relação de causa e efeito e explicitando um caminho para se chegar aos resultados almejados.

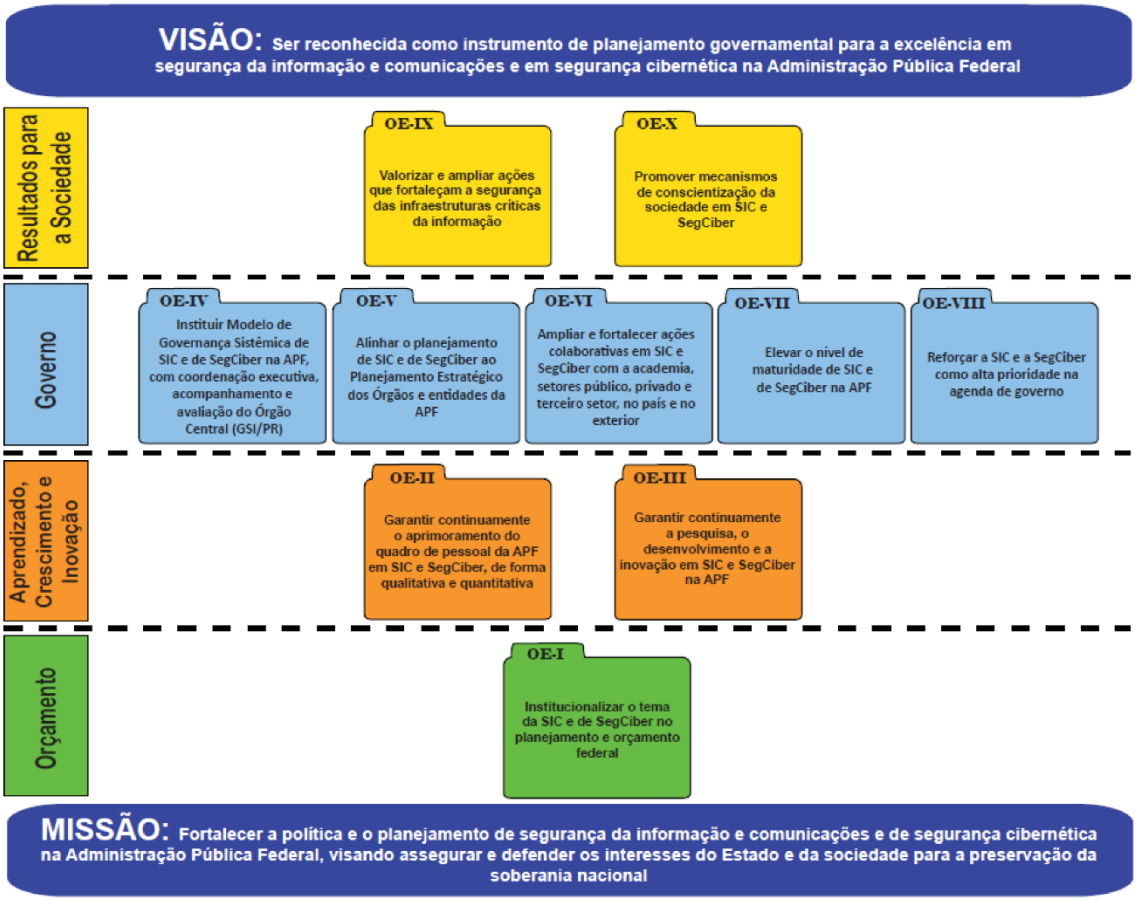

Figura 6 - Mapa estratégico da Estratégia de Segurança da Informação e Comunicações.

Outro direcionador considerado, no âmbito do Ministério da Fazenda - MF, foi o Plano Estratégico do Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda – PMIMF. Instrumento ratificado pelo Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicação do Ministério da Fazenda – CTIC, contempla um objetivo diretamente relacionado ao contexto, que registra a necessidade de se otimizar a capacidade de atendimento das demandas estratégicas de TIC.

Figura 7 - Mapa Estratégico do Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda.

O Comitê Estratégico de Gestão do Ministério da Fazenda – CEG publicou, já em fevereiro de 2018, a versão do Plano Estratégico do PMIMF considerado neste trabalho, contendo o Mapa Estratégico, Cadeia de Valor Integrada e a Carteira de Projetos Estratégicos Corporativos do MF, conforme Figura 7 - Mapa Estratégico do Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda.

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS NO TESOURO NACIONAL

Por solicitação do Comitê de Gestão – COGES, o processo de elaboração do Planejamento Estratégico do Tesouro Nacional para o triênio 2018/2020 foi aprimorado. Para este novo ciclo, foram estabelecidas como premissas: maior protagonismo do Comitê, reforçando a visão *top-down* do planejamento, e apropriação, de forma organizada, da percepção externa em relação à STN, com o propósito de utilizá-la como um dos insumos na construção da estratégia.

Assim, a partir de experiências e lições aprendidas de anos anteriores foram introduzidos mecanismos voltados a medir a percepção externa dos parceiros e colaboradores da STN quanto aos principais desafios do Tesouro no médio prazo. Essa percepção externa, medida por meio de pesquisas de opinião abertas a toda a sociedade e de entrevistas com os principais agentes e partes interessadas, enriqueceu o processo de desenho dos objetivos e iniciativas estratégicas do Tesouro Nacional. O resultado se materializa no mapa estratégico apresentado na Figura 8 - Mapa Estratégico do Tesouro Nacional.

O Tesouro Nacional também instituiu, recentemente, o denominado Plano Estratégico Fiscal - PEF, instrumento anual de planejamento de médio e longo prazos, de caráter contínuo e dinâmico, que subsidia a atuação da Secretaria na execução de suas ações ao longo do ano, além de orientar o planejamento fiscal dos anos seguintes.

O PEF se alicerça como ferramenta efetiva de integração e planejamento do Tesouro Nacional, deslocando o foco da gestão para o longo prazo e possibilitando a migração do pensamento operacional para o estratégico, consolidando a cultura de planejamento, ao mesmo tempo que permite que as recomendações técnicas sejam apreciadas e executadas pela alta administração.

O PEF 2017 definiu 2 (dois) objetivos estratégicos:

1. A Consolidação Fiscal; e
2. A Trajetória Sustentável para a Dívida Pública.

Mapa Estratégico Tesouro Nacional
2018-2020

Visão
Promover a defesa do equilíbrio fiscal intertemporal, o fomento da avaliação permanente do gasto público e a transparência fiscal.

Missão
Gerir as contas públicas de forma eficiente e transparente, zelando pelo equilíbrio fiscal e pela qualidade do gasto público.

Grandes Resultados

Melhorar o relacionamento e a comunicação com a sociedade

Promover a cultura da responsabilidade fiscal como um valor social

Promover a consolidação fiscal e a qualidade do gasto público com transparência e credibilidade

Aumentar a participação da STN nas discussões de política fiscal e de política pública

Readequar a organização, suas lideranças e sua capacidade de planejamento e inovação

Objetivos de Processo

1. Conscientizar o cidadão e os agentes públicos das consequências fiscais das escolhas públicas, com o aprimoramento dos instrumentos de transparência e comunicação.
2. Aprimorar a capacidade institucional para uma comunicação efetiva com a sociedade e desenvolver parcerias, conteúdos e canais adequados para cada público.
3. Melhorar a qualidade das informações contábeis e fiscais.
4. Promover ações para dar suporte à consolidação fiscal e à estabilização do endividamento público.
5. Promover o equilíbrio e a sustentabilidade das estatais federais.
6. Aumentar a eficiência na gestão dos ativos e passivos da União.
7. Consolidar a avaliação permanente das políticas públicas.
8. Fortalecer o processo institucional orçamentário e financeiro.
9. Fortalecer o Pacto Federativo, mediante o reequilíbrio da participação da União na relação com os entes subnacionais.
10. Aprimorar o relacionamento com os principais atores do Governo Federal, demais Poderes e Instituições e Entes Subnacionais.

Objetivos Habilitadores

11. Melhorar a eficiência o TN por meio da racionalização da estrutura, otimização de recursos e inovação.
12. Promover o engajamento e o sentimento de pertencimento, solidificando a identidade do Tesouro Nacional
13. Desenvolver e reter servidores de alto potencial, por meio de formação e sucessão de líderes e valorização do perfil técnico

Valores
Responsabilidade fiscal · Ética · Transparência · Excelência · Meritocracia · Integração
Responsabilidade Socioambiental · Compromisso com a Sociedade · Orgulho de ser Tesouro Nacional

Figura 8 - Mapa Estratégico do Tesouro Nacional.

Para seu alcance, 11 (onze) objetivos direcionadores foram determinados:

1. Implementar ações de Planejamento e Transparência fiscal;
2. Aprimorar a previsibilidade das receitas públicas e reavaliar os gastos tributários;
3. Elaborar medidas para racionalização das despesas públicas e reforçar a avaliação das políticas públicas;
4. Aprimorar os sistemas de planejamento, orçamento, administração financeira e contabilidade federal;
5. Propor reformas para dar suporte à consolidação fiscal;
6. Fomentar o investimento público e privado;
7. Aperfeiçoar o processo de gestão de riscos fiscais da União;
8. Subsidiar o processo de consolidação fiscal de entes subnacionais;
9. Promover o equilíbrio e a sustentabilidade das empresas estatais;
10. Buscar um nível ótimo de dívida para o setor público; e
11. Reduzir a taxa implícita da Dívida Pública por meio de operações com ativos e passivos do Tesouro Nacional.

Os dois planos supracitados foram internalizados nesse planejamento como grandes direcionadores estratégicos, identificando-se claramente os objetivos que são diretas ou indiretamente impactados por iniciativas de TIC, a fim de evidenciar o alinhamento estratégico do PETIC em questão à estratégia de negócio.

MISSÃO, VISÃO E VALORES

Considerando que a COSIS tem um papel estratégico dentro do Tesouro Nacional, numa visão de parceria institucional com foco de entrega de valor ao negócio, sua missão, visão e valores foram revisados e redefinidos da seguinte forma:

MISSÃO

Disponibilizar informações flexíveis e promover a integração institucional, o conhecimento e a comunicação eficaz para a gestão eficiente e transparente das contas públicas, por meio do uso inteligente de tecnologias inovadoras.

VISÃO

Ser reconhecida como parceira pela contribuição estratégica e pelo grande valor agregado ao negócio, por meio de soluções informacionais inovadoras, integradoras e transformadoras.

VALORES

- ✓ Ética
- ✓ Transparência
- ✓ Excelência
- ✓ Meritocracia
- ✓ Integração
- ✓ Compromisso com a sociedade
- ✓ Orgulho de ser Tesouro Nacional

MAPA ESTRATÉGICO DE TIC

ESTRATÉGIA DA COSIS – *ONE-PAGE STRATEGY*

Este planejamento estratégico de TIC optou pela utilização do modelo *One-Page Strategy* a fim de simplificar a apresentação, a comunicação e o acompanhamento da estratégia, fortalecendo o engajamento e o alinhamento entre as transformações realizadas e os direcionadores e resultados esperados. Busca-se maior assertividade e efetividade desse trabalho.

O *One-Page Strategy* evidencia o alinhamento estratégico das ações, justamente porque conecta cada direcionador estratégico, apresentado à esquerda, às ações que são agrupadas por objetivos, ao centro. O mapa a seguir contempla apenas os objetivos estratégicos porque as ações serão detalhadas no Plano Diretor de TIC, em uma visão de curto e médio prazos.

Ainda vale ressaltar que o mapa apresenta, à direita, os grandes resultados que se almeja com a realização desse planejamento. Logo, pode-se resumir essa visão em uma leitura objetiva e concisa de "por quê" (direcionadores estratégicos à esquerda), "o quê" (objetivos e iniciativas estratégicas ao centro) e "pra quê" (resultados esperados à direita) fazer.

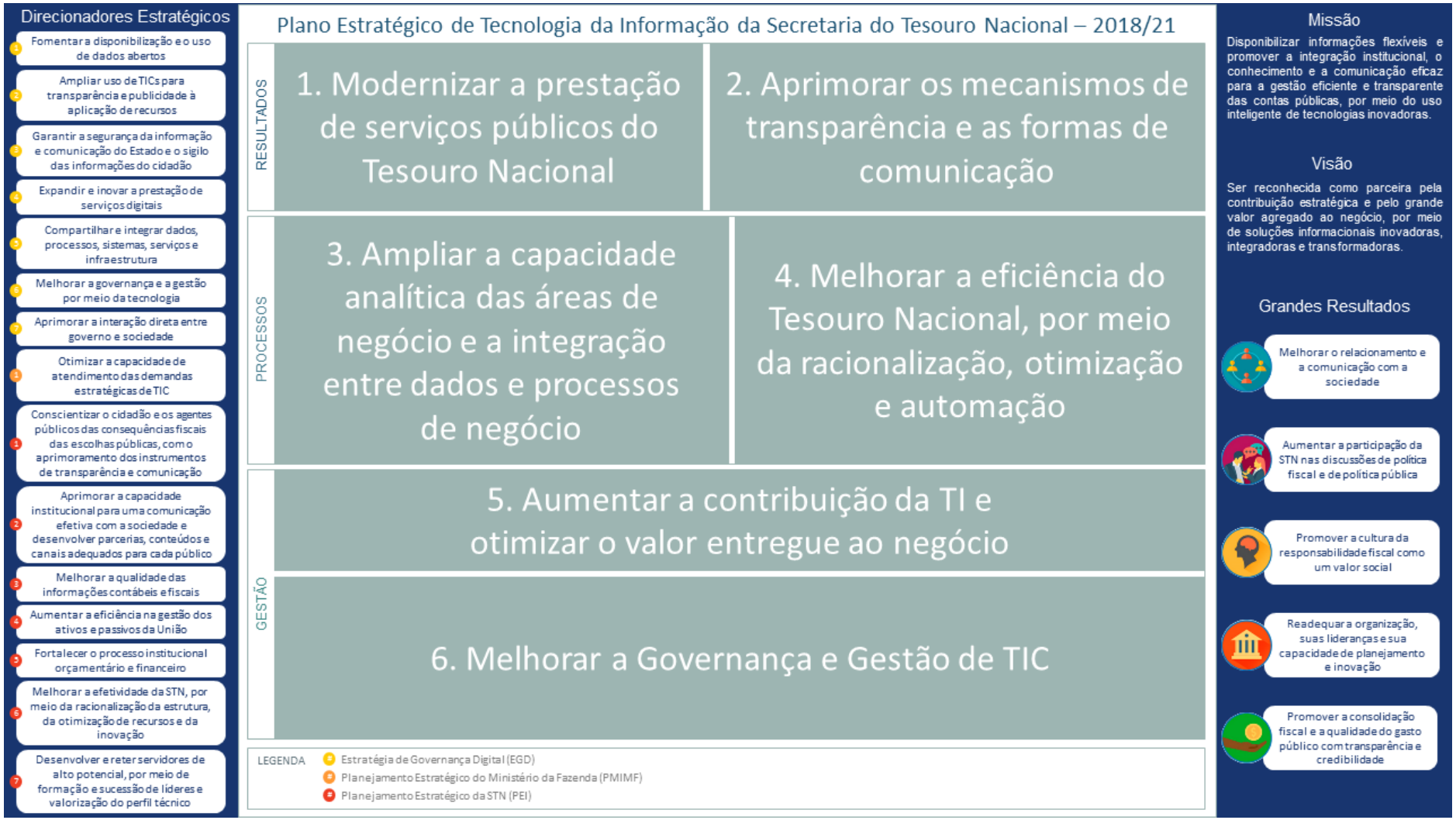

Figura 9 - One-Page Strategy: Mapa Estratégico do PETIC da STN para o ciclo 2018/2021.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos propostos nesse plano podem ser classificados, de acordo com sua perspectiva de impacto, em Objetivos de Resultados, Objetivos de Processos e Objetivos de Gestão.

Os **Objetivos de Resultados** são aqueles de impacto mais alinhado à missão institucional, ou seja, que afetam direta ou indiretamente parceiros e clientes sobre a perspectiva institucional, quais sejam, Governo e Sociedade. Versam principalmente sobre serviços finalísticos do órgão e transparência e comunicação institucionais.

Os **Objetivos de Processos** são aqueles de impacto restrito à organização, mas que promovem melhorias em processos internos com reflexos externos, percebidos especialmente pelo aumento da eficiência organizacional. Nesse sentido, promovem maior integração, racionalização e otimização de recursos, dentre outros.

Os **Objetivos de Gestão** são aqueles mais voltados para a própria área de Tecnologia de Informação, que buscam promover o melhor posicionamento estratégico por meio do aumento de maturidade organizacional. Nesse sentido, focam no elemento de diferenciação do estágio atual para o futuro, bem como, de maneira geral, na melhoria da governança e gestão de TIC.

Seguindo essa classificação, os objetivos estratégicos de TIC são apresentados no mapa estratégico em três seções, uma para cada perspectiva, sendo a superior a de impacto direcionado ao público externo, a do meio a de impactos mais institucionais e a inferior a de impactos mais limitados à TI.

Cada objetivo é desdobrado em um conjunto de ações, oportunamente detalhadas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC).

A seguir, descreve-se cada objetivo proposto e sua conexão com os direcionadores estratégicos:

1. Modernizar a prestação de serviços públicos do Tesouro Nacional

A Estratégia de Governança Digital - EGD tem como um de seus principais eixos a Transformação Digital dos Serviços Públicos. Nesse sentido, um amplo trabalho já foi desenvolvido, passando pela catalogação dos serviços de diversos órgãos e entidades na Plataforma de Cidadania Digital.

Como parte essencial do Programa Brasil Eficiente, essa plataforma busca ampliar e simplificar o acesso dos cidadãos brasileiros aos serviços públicos digitais, inclusive por meio de dispositivos móveis. O Portal de Serviços do Governo federal (servicos.gov.br) se tornará o canal único e integrado para a disponibilização de informações, solicitação eletrônica e acompanhamento de serviços públicos, desburocratizando a atuação do Governo.

Nesse contexto, o Tesouro Nacional tem um importante papel, pois funciona, muitas vezes, como canal de pagamento pela prestação de serviços por outros órgãos aos cidadãos. Logo, de forma indireta, tem uma grande contribuição a dar como viabilizador do sucesso da iniciativa, ao trabalhar em projetos como o aprimoramento

dos meios de pagamento de Guias de Recolhimento da União - GRUs. Isso permitirá, por exemplo, a emissão de um passaporte por meios de solicitação digitais, sem a necessidade de impressão de guias e pagamentos em instituições financeiras, promovendo uma grande simplificação de serviços para o cidadão.

Por outro lado, o Tesouro Nacional também pode contribuir muito em outro tipo de serviço público, o prestado de Governo para Governo - G2G. Nesse caso, a prestação de serviços tem como principal cliente o agente público e ocorre principalmente por meio de soluções estruturantes como SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira, para o Governo Federal, e SICONFI - Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro, para os Entes Subnacionais, dentre muitas outras.

Logo, qualquer transformação na prestação desses serviços, seja pela digitalização de novos serviços ou pelo aprimoramento dos serviços já disponíveis nas plataformas digitais, enquadra-se nos propósitos da EGD para o eixo de Serviços Públicos.

Além de alinhar-se precipuamente com a EGD, esse objetivo guarda grande alinhamento estratégico com o Plano Estratégico Institucional - PEI. Primeiramente, porque a melhoria dos serviços digitais disponíveis nos sistemas estruturantes proporciona melhoria em diversas atividades finalísticas da instituição, algo que se conecta com o objetivo institucional de melhorar a efetividade da STN, por meio da racionalização da estrutura, da otimização de recursos e da inovação.

Soma-se a isso o fato de que a evolução de sistemas estruturantes como os supracitados culmina, normalmente, com a melhoria na gestão das informações que eles geram ou manipulam e com a melhoria dos processos relacionados. Logo, os objetivos institucionais de melhorar a qualidade das informações contábeis e fiscais e de fortalecer o processo institucional orçamentário e financeiro também acabam sendo indiretamente refletidos no objetivo em questão.

Além disso, vale ressaltar que tanto a EGD quanto o PEI fomentam a inovação como meio de melhoria dos serviços, o que se encaixa perfeitamente nesse contexto. A inovação aqui colocada fomenta o aumento da maturidade da TI a partir do aumento do seu impacto no negócio, algo que acontece quando a tecnologia influencia estrategicamente as decisões e direcionamentos de negócio.

Pelo potencial alcance e pelo caráter mais transformador, esse se torna o objetivo de maior impacto finalístico e contempla os projetos e iniciativas mais disruptivos, alcançando sobremaneira todos os clientes de serviços prestados pelo Tesouro Nacional, podendo inclusive alcançar direta ou indiretamente o cidadão.

Resume-se, no quadro abaixo, os direcionadores estratégicos direta ou indiretamente conectados a este objetivo:

Fonte	Objetivo
EGD	Ampliar uso de TICs para transparência e publicidade à aplicação de recursos
EGD	Expandir e inovar a prestação de serviços digitais
EGD	Compartilhar e integrar dados, processos, sistemas, serviços e infraestrutura
EGD	Melhorar a Governança e a gestão por meio da tecnologia
EGD	Aprimorar a interação direta entre governo e sociedade

PEI-STN	Aprimorar a capacidade institucional para uma comunicação efetiva com a sociedade e desenvolver parcerias, conteúdos e canais adequados para cada público
PEI-STN	Melhorar a qualidade das informações contábeis e fiscais
PEI-STN	Aumentar a eficiência na gestão de ativos e passivos da União
PEI-STN	Fortalecer o processo institucional orçamentário e financeiro
PEI-STN	Melhorar a efetividade da STN, por meio da racionalização da estrutura, da otimização de recursos e da inovação

Tabela 1 - Alinhamento do Objetivo 1 – "Modernizar a prestação de serviços públicos do Tesouro Nacional" aos direcionadores estratégicos.

2. Aprimorar os mecanismos de transparência e as formas de comunicação

Ainda na perspectiva de resultados, o objetivo em questão versa essencialmente sobre duas questões de grande relevância: transparência e comunicação.

A transparência faz parte da missão institucional do Tesouro Nacional. Trata-se de um valor muito importante e emblemático para o órgão gestor das contas públicas, motivo pelo qual merece destaque nesse contexto.

Para além da STN, a transparência também foi declarada como importante valor no eixo de Informação da EGD. Ali registra-se o objetivo de ampliar o uso de TIC para promover a transparência e dar publicidade à aplicação dos recursos públicos, algo que se alinha perfeitamente ao propósito em questão.

Como o Tesouro Nacional já dispõe de um portal específico para Transparência (Tesouro Transparente), disponibilizando informações não só nesse canal, mas também para diversos outros, como Portal da Transparência e Siga Brasil, o foco não se limita a ampliar o uso de tecnologia para promover transparência, mas passa a ser aprimorar a forma de se fazer transparência, buscando uma linguagem mais fácil e acessível que alcance, de forma efetiva, um maior público.

É justamente nesse sentido que a necessidade de transparência se junta à necessidade de melhorar a comunicação para compor esse objetivo, pois para aprimorar a transparência e continuar evoluindo com efetividade nesse trabalho, torna-se necessário melhorar a forma como se comunica as informações de transparência, essenciais para o exercício da cidadania e da democracia.

O termo "formas de comunicação" ainda evidencia um propósito mais amplo de aprimorar a comunicação dentro da instituição e de dentro para fora dela. O uso da tecnologia tem o potencial de aproximar processos, pessoas, facilitar senão viabilizar interações essenciais, aproximando áreas, integrando processos, favorecendo a gestão do conhecimento e enriquecendo a comunicação e as formas de interação e apresentação.

Toda essa carga semântica favorece um melhor relacionamento e comunicação com a sociedade, resultado esperado da estratégia institucional, causando impacto para o público externo e inclusive para a reputação do país, frente aos organismos internacionais.

Ainda na perspectiva de relacionamento com a sociedade, um termo que a EGD destaca como eixo é a Participação. Aprimorar as formas de comunicação abre espaço para facilitar e fomentar a participação social, aprimorando todas as formas de interação entre a instituição, como governo, e a sociedade.

Por outro lado, também gera efeitos para dentro, promovendo uma ação mais integrada e participativa entre as áreas de negócio, já que facilita uma melhor comunicação entre elas.

Na verdade, as iniciativas vinculadas a este objetivo acabam produzindo um impacto muito alinhado a todos os grandes resultados do planejamento estratégico institucional. As informações que o Tesouro Nacional pode publicar e dar transparência, se bem comunicadas, podem contribuir para aumentar a participação institucional nas discussões de política fiscal e política pública, promovendo uma cultura de responsabilidade fiscal e a fomentando a qualidade do gasto público. Isso mostra o grande valor desse objetivo para o alcance da estratégia institucional, o que reforça seu posicionamento na perspectiva de resultados.

Resume-se, no quadro abaixo, os direcionadores estratégicos direta ou indiretamente conectados a este objetivo:

Fonte	Objetivo
EGD	Fomentar a disponibilização e o uso de dados abertos
EGD	Ampliar uso de TICs para transparência e publicidade à aplicação de recursos
EGD	Compartilhar e integrar dados, processos, sistemas, serviços e infraestrutura
EGD	Melhorar a governança e a gestão por meio da tecnologia
EGD	Aprimorar a interação direta entre governo e sociedade
PEI-STN	Conscientizar o cidadão e os agentes públicos das consequências fiscais das escolhas públicas, com o aprimoramento dos instrumentos de transparência e comunicação
PEI-STN	Aprimorar a capacidade institucional para uma comunicação efetiva com a sociedade e desenvolver parcerias, conteúdos e canais adequados para cada público
PEI-STN	Melhorar a qualidade das informações contábeis e fiscais

Tabela 2 - Alinhamento do Objetivo 2 - "Aprimorar os mecanismos de transparência e as formas de comunicação" aos direcionadores estratégicos.

3. Aprimorar a capacidade analítica das áreas de negócio e a integração entre dados e processos de negócio

O Tesouro Nacional é um órgão muito técnico, dotado de uma grande capacidade analítica. Muitas vezes, porém, esse potencial intelectual é subutilizado em virtude de uma grande carga operacional que consome muitos recursos humanos na instituição. Gasta-se muito esforço na preparação e tratamento de dados e no retrabalho decorrente do sombreamento de processos de negócio e da falta de comunicação entre eles.

A tecnologia, por outro lado, tem se destacado recentemente pelo grande potencial disruptivo e inovador no campo das relações de trabalho. A grande evolução

nos campos da análise e tratamento de grandes volumes de dados, da inteligência artificial e da automação de processos abrem grande espaço para uma transformação digital nos processos de trabalho, com potencial impacto relevante ao negócio.

O primeiro aspecto dessa tríade inovadora, análise e tratamento de dados, é o objeto central desse objetivo estratégico, que trata exatamente da utilização desse potencial ferramental de análise de dados para integrar, estruturar, organizar, compartilhar e disponibilizar informações flexíveis e úteis, corroborando para a integração institucional, para a geração de conhecimento e para a efetiva utilização do potencial intelectual à disposição do órgão.

Esse raciocínio, inclusive, se aproxima muito da missão da área de tecnologia da informação, qual seja, disponibilizar informações flexíveis e promover a integração institucional, o conhecimento e a comunicação eficaz para a gestão eficiente e transparente das contas públicas, por meio do uso inteligente de tecnologias inovadoras.

Registra-se ainda que esse objetivo fortalece o papel que caracteriza o nível de maturidade da área de tecnologia do Tesouro Nacional, qual seja, o de integrador de dados e processos de negócio, justamente pela atuação transversal e pela capacidade de apoiar o negócio no direcionamento das ações que envolvem tecnologia.

No que concerne o alinhamento estratégico aos direcionadores externos, registra-se mais uma vez uma grande conexão com a EGD, que expressamente reproduz a mesma ideia de integração no objetivo do eixo de Serviços, descrito como: compartilhar e integrar dados, processos, sistemas, serviços e infraestrutura. A proposta conduz à redução de custos e desperdícios, buscando evitar esforços desnecessários e perda de dados e informações.

Outro objetivo da EGD ao qual essa frente se alinha refere-se à melhoria da gestão e da governança por meio da tecnologia. A gestão centralizada de informações em um lago de dados, com um modelo de governança de dados robusto e o compartilhamento de informações em uma visão institucional corroboram sobremaneira para a governança e a gestão de muitos processos de negócio.

Sob a perspectiva de processos internos, o aumento da capacidade analítica das áreas de negócio corrobora para o aprimoramento e fortalecimento de vários processos, no que concerne a melhoria de sua qualidade e o aumento do impacto de seus resultados, quando estes dependem dessa capacidade analítica.

Resume-se, no quadro abaixo, os direcionadores estratégicos direta ou indiretamente conectados a este objetivo:

Fonte	Objetivo
EGD	Fomentar a disponibilização e o uso de dados abertos
EGD	Ampliar uso de TICs para transparência e publicidade à aplicação de recursos
EGD	Compartilhar e integrar dados, processos, sistemas, serviços e infraestrutura
EGD	Melhorar a governança e a gestão por meio da tecnologia
PEI-STN	Aumentar a eficiência na gestão dos ativos e passivos da União
PEI-STN	Fortalecer o processo institucional orçamentário e financeiro

PEI-STN	Melhorar a efetividade da STN, por meio da racionalização da estrutura, da otimização de recursos e da inovação

Tabela 3 - Alinhamento do Objetivo 3 - "Aprimorar a capacidade analítica das áreas de negócio e a integração entre dados e processos de negócio" aos direcionadores estratégicos.

4. Melhorar a eficiência do Tesouro Nacional, por meio da racionalização, otimização e automação

Como mencionado no objetivo anterior, a tecnologia da informação tem se destacado recentemente pelo grande potencial disruptivo e inovador na perspectiva de processos internos. Neste objetivo, figuram com mais relevância temas como inteligência artificial e a automação de processos, além do tradicional desenvolvimento e aquisição de soluções táticas, com foco na racionalização e otimização de recursos humanos, logísticos e financeiros.

Tanto a racionalização quanto a otimização figuram explicitamente dentro de um objetivo do PEI com foco na melhoria da efetividade da STN.

O PMIMF também aborda a temática da otimização do uso dos recursos para aumentar a capacidade de atendimento das demandas estratégicas por meio da tecnologia. Essa iniciativa tem como plano de fundo a revisão de contratos em uma perspectiva ministerial, a fim de aumentar a economicidade nas contratações que suportam essas demandas mais estratégicas, especialmente em momento de severas restrições orçamentárias.

Para além da efetividade e economicidade, o principal impacto das iniciativas nesse contexto é a melhoria da eficiência operacional das áreas de negócio, como reflexo do uso de tecnologia. Essa melhoria fortalece os processos internos e muitas vezes promove melhoria na governança e na gestão a eles relacionadas.

Um aspecto que também merece destaque nesse objetivo é o fato de que, muitas vezes, a melhoria na eficiência e a racionalização de processos internos ocorre por meio de integrações entre sistemas, dados, processos, serviços e infraestruturas, objetivo específico da EGD que também é alcançado por diversas iniciativas desse objetivo.

Por fim, quando um desses processos que integramos é o que versa sobre Segurança da Informação e Comunicação (SIC), sobretudo na perspectiva de tecnologia, então as iniciativas se conectam a outro objetivo da EGD que busca garantir a segurança da informação e comunicação do Estado. Essa preocupação deve figurar como diretriz nos trabalhos de transformação digital provocada pela tecnologia nos processos internos, pois garantirão maior eficiência e efetividade da própria gestão de SIC no órgão.

Resume-se, no quadro abaixo, os direcionadores estratégicos direta ou indiretamente conectados a este objetivo:

Fonte	Objetivo
EGD	Garantir a segurança da informação e comunicação do Estado e o sigilo das informações do cidadão
EGD	Compartilhar e integrar dados, processos, sistemas, serviços e infraestrutura

EGD	Melhorar a governança e a gestão por meio da tecnologia
PMIMF	Otimizar a capacidade de atendimento das demandas estratégicas de TIC
PEI-STN	Melhorar a qualidade das informações contábeis e fiscais
PEI-STN	Aumentar a eficiência na gestão dos ativos e passivos da União
PEI-STN	Fortalecer o processo institucional orçamentário e financeiro
PEI-STN	Melhorar a efetividade da STN, por meio da racionalização da estrutura, da otimização de recursos e da inovação

Tabela 4 - Alinhamento do Objetivo 4 - "Melhorar a eficiência do Tesouro Nacional, por meio da racionalização, otimização e automação" aos direcionadores estratégicos.

5. Aumentar a contribuição da TI e otimizar o valor entregue ao negócio

O próximo grande salto de maturidade da área de TIC do órgão depende essencialmente das iniciativas conectadas a esse objetivo estratégico. Logo, além de uma conexão com direcionadores externos, esse objetivo contempla uma visão de futuro da área de TIC.

Conforme apresentado no capítulo sobre PRINCÍPIOS E DIRETRIZES, seguindo o modelo representado na Figura 4 - Modelo de Maturidade da área de Tecnologia da Informação (Fonte: Gartner), para avançar do estágio de TI Viabilizadora para o estágio de TI Contribuidora a área de tecnologia precisa se aproximar mais do negócio e falar na linguagem do negócio.

Isso significa ajustar o planejamento e as negociações acerca da priorização das ações e gestão de demandas para trocar o foco de entrega de soluções e serviços para agregação de valor ao negócio.

Em outras palavras, a TIC começa a se preocupar não somente em *"fazer certo"*, entregando com eficiência, agilidade e qualidade, mas em *"fazer certo a coisa certa"*, otimizando o impacto ao negócio e contribuindo para o aumento da eficácia e efetividade das ações.

Esse ajuste aumenta a percepção de valor da área de Tecnologia e de sua importância estratégica para o órgão, uma vez que se evidencia a sua contribuição para o alcance das transformações que a estratégia de negócio busca alcançar.

Além disso, permite ao gestor de TIC melhorar a alocação dos recursos e otimizar o resultado de sua gestão, especialmente em tempos de severas restrições orçamentárias. Isso pois facilita e aprimora substancialmente processos internos à TI de maior impacto no seu relacionamento com o negócio, quais sejam, o planejamento estratégico de TIC, o processo de gestão de demandas e a priorização do portfólio de projetos. Por isso esse objetivo figura como o primeiro na perspectiva de gestão de TIC.

Resume-se, no quadro a seguir, os direcionadores estratégicos direta ou indiretamente conectados a este objetivo:

Fonte	Objetivo
EGD	Melhorar a governança e a gestão por meio da tecnologia
PMIMF	Otimizar a capacidade de atendimento das demandas estratégicas de TIC
PEI-STN	Melhorar a efetividade da STN, por meio da racionalização da estrutura, da otimização de recursos e da inovação

Tabela 5 - Alinhamento do Objetivo 5 - "Aumentar a contribuição da TI e otimizar o valor entregue ao negócio" aos direcionadores estratégicos.

6. Melhorar a Governança e Gestão de TIC

Esse objetivo trata essencialmente do aprimoramento de processos internos à própria área de TIC com foco na melhoria da governança e da gestão de TIC do órgão.

Nesse sentido, dá vazão a uma série de melhorias identificadas nas avaliações internas e aproxima os níveis de maturidade dos processos ao referencial adotado nas avaliações externas, o que foi absorvido nesse planejamento como as melhores práticas a perseguir.

Vale destacar que o mesmo propósito por trás dos objetivos 3 e 4 se reflete neste objetivo, mas agora no contexto dos processos internos à TIC. Isso porque várias iniciativas buscam aprimorar os processos, a qualidade das informações por eles geradas, consolidar essas informações e subsidiar a análise e a tomada de decisão pelos gestores de TIC, fortalecendo o virtuoso ciclo PDCA (do inglês: *PLAN - DO - CHECK - ACT* ou *Adjust*) dentro da TI.

Por fim, esse objetivo também contempla as importantes iniciativas de desenvolvimento das equipes, formação de lideranças e sucessores e valorização do perfil técnico que é essencial para o bom andamento da área. Tudo isso conecta-se diretamente com o planejamento estratégico institucional, por meio de objetivo que expressa essa preocupação.

Resume-se, no quadro abaixo, os direcionadores estratégicos direta ou indiretamente conectados a este objetivo:

Fonte	Objetivo
EGD	Garantir a segurança da informação e comunicação do Estado e o sigilo das informações do cidadão
EGD	Compartilhar e integrar dados, processos, sistemas, serviços e infraestrutura
EGD	Melhorar a governança e a gestão por meio da tecnologia
PMIMF	Otimizar a capacidade de atendimento das demandas estratégicas de TIC
PEI-STN	Melhorar a efetividade da STN, por meio da racionalização da estrutura, da otimização de recursos e da inovação
PEI-STN	Desenvolver e reter servidores de alto potencial, por meio de formação e sucessão de líderes e valorização do perfil técnico.

Tabela 6 - Alinhamento do Objetivo 6 - "Melhorar a Governança e Gestão de TIC" aos direcionadores estratégicos.

ABRANGÊNCIA, VIGÊNCIA E REVISÃO

Este Plano Estratégico de Tecnologia de Informação e Comunicação – PETIC tem abrangência em todo o Tesouro Nacional para a vigência dos anos de 2018 a 2021.

Ele será revisado anualmente no início de cada ano, com o objetivo de manter o alinhamento junto às estratégias definidas no Plano Estratégico Institucional, no Plano Estratégico Fiscal e no portfólio de projetos estratégicos de TI do Tesouro Nacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mudanças de direcionamento são constantes em ambientes tão complexos e importantes como aquele no qual o Tesouro Nacional está inserido, ainda mais em função de sua importância política. Em 2019, um novo governante poderá assumir novos desafios e direcionamentos que certamente impactarão este planejamento. Por isso, merece destaque a necessidade de uma revisão constante desses instrumentos estratégicos adotados.

Por outro lado, como esse trabalho foi consideravelmente amplo e conectou-se a direcionadores e tendências em níveis muito estratégicos, em eixos de transformação de mais longo prazo, espera-se uma certa estabilidade do PETIC, mesmo após uma mudança de governo. Isso porque evitou-se proposições de objetivos ou resultados situacionais ou imediatistas, adotando-se valores e visões mais técnicas e alinhadas às melhores práticas em qualquer lugar do mundo.

A margem de qualquer questão política, a COSIS tem por competência apresentar soluções tecnológicas adequadas aos interesses da instituição. Para isso, o amadurecimento de seus processos de trabalho e aumento da qualidade dos serviços de TIC prestados são elementos essenciais para alcançar o sucesso proposto pela coordenação.

Nesse sentido, a notória evolução e consolidação do processo de elaboração dos planos estratégicos de TIC se torna parte valiosa dessa entrega, que se diferenciou pela maior abrangência, simplicidade e qualidade, tanto no alinhamento estratégico quanto na proposição de valor e resultado, elementos essenciais no contexto desse trabalho.

GLOSSÁRIO

Abordagem Holística: a abordagem holística tem como base que a organização deve ser vista como um conjunto único de unidades com interação continua;

***Balanced Scorecard* – BSC**: metodologia voltada à gestão estratégica de organizações que utiliza indicadores de desempenho de mercado junto aos clientes, desempenho dos processos internos e pessoas, inovações e tecnologia, além de informações econômicas ou financeiras.

Cadeia de Valor: representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final.

COBIT: é um modelo de negócios e de gestão global para governança e gestão de TI corporativa proposta pela ISACA (www.isaca.org).

Dados em abertos: dados representados em meio digital em um formato sobre o qual nenhuma organização tenha controle exclusivo, passíveis de utilização por qualquer pessoa;

Estratégia de Governança Digital - EGD: plano estratégico com foco na utilização, pelo setor público, de tecnologias da informação e comunicação com o objetivo de melhorar a informação e a prestação de serviços, incentivando a participação dos cidadãos no processo de tomada de decisão e tornando o governo mais responsável, transparente e eficaz.

Governança Digital: utilização, pelo setor público, de tecnologias da informação e comunicação com o objetivo de melhorar a informação e a prestação de serviços, incentivando a participação dos cidadãos no processo de tomada de decisão e tornando o governo mais responsável, transparente e eficaz;

Governo digital: refere-se ao uso de tecnologias digitais, como parte integrada das estratégias de modernização governamentais, para gerar benefícios para a sociedade. É baseado em um ecossistema governamental digital composto de atores de governo, empresas, organizações da sociedade civil e indivíduos que apoiam a produção e o acesso a dados, serviços e conteúdos mediante interações com o governo;

GSI: Gabinete de Segurança Institucional, órgão da Presidência da República que coordena as atividades de segurança da informação e comunicações.

iGov - índice de governança de TI: é um método de avaliação, criado pelo Tribunal de Contas da União, que busca refletir a situação geral de cada organização avaliada e, desse modo, incentivar o estabelecimento e o aprimoramento da governança de TI na APF;

One-Page Stragegy: é um processo que dá foco às ações da organização canalizando discussões e conclusões sobre o planejamento estratégico em uma única página, evitando o emaranhado burocrático que habitualmente caracteriza o planejamento;

PDCA: é um método iterativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos. É também conhecido como o círculo/ciclo/roda de Deming, ciclo de Shewhart, círculo/ciclo de controle, ou PDSA (*plan-do-study-act*).

Plano de Desenvolvimento de Soluções de TI - PDSTI: plano estratégico, aprovado pelo Comitê de Gestão da STN – COGES, que lista o o portfólio de projetos estratégicos de TI aprovados;

Plano Diretor de Tecnologia de Informação e Comunicações - PDTIC: instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão de recursos e processos de Tecnologia da Informação e Comunicação com o objetivo de determinar as prioridades de investimento e alocação de recursos nos diversos projetos e ações de TIC;

Plano Estratégico de Tecnologia de Informação e Comunicações - PETIC: instrumento estratégico que tem por objetivo assegurar que as metas e objetivos da TI estejam fortemente vinculados e alinhados às metas e objetivos estratégicos do negócio da Instituição e, portanto, alinhado com seu Planejamento Estratégico Institucional;

Plano Estratégico Institucional: documento descrevendo a estratégia da organização e como ela deve ser implementada em um determinado período;

Segurança da Informação e Comunicação: ações que objetivam viabilizar e assegurar a disponibilidade, a integridade, a confidencialidade e a autenticidade das informações;

SIAFI: Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal

SISP: é um sistema instituído com o objetivo organizar a operação, controle, supervisão e coordenação dos recursos de informação de toda a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, coordenado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPDG, por meio da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI;

Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC: ativo estratégico que apoia processos de negócios institucionais, mediante a conjugação de recursos, processos e técnicas utilizados para obter, processar, armazenar, disseminar e fazer uso de informações;