

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE  
NACIONAL – PROFIAP/UFV**

**WANDERSON LOPES GOMIDES**

**ADERÊNCIA DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR À GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
GOVERNANÇA DIGITAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UM  
ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA-MG**

**VIÇOSA  
MINAS GERAIS - BRASIL  
2019**

WANDERSON LOPES GOMIDES

**ADERÊNCIA DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR À GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
GOVERNANÇA DIGITAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UM  
ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA-MG**

Trabalho de Conclusão Final apresentado à  
Universidade Federal de Viçosa, como parte  
das exigências do Programa de Pós-  
Graduação em Administração Pública em  
Rede Nacional-PROFIAP, para obtenção do  
título de *Magister Scientiae*..

VIÇOSA  
MINAS GERAIS - BRASIL

2019

**Ficha catalográfica preparada pela Biblioteca da Universidade Federal  
de Viçosa - Câmpus Rio Paranaíba**

T

G633a  
2019  
Gomides, Wanderson Lopes, 1979-  
Aderência dos instrumentos de gestão estratégica de uma  
instituição federal de ensino superior à gestão estratégica de  
governança digital da administração pública federal : um estudo  
de caso na Universidade Federal de Viçosa-MG / Wanderson  
Lopes Gomides. – Viçosa, MG, 2019.  
x, 134 f. : il. (algumas color.) ; 29 cm.

Inclui anexo.

Inclui apêndices.

Orientador: Débora Carneiro Zuin.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: f.61-66.

1. Governança. 2. iGovTI. 3. Tecnologia da Informação.  
4. Gestão Estratégica. I. Universidade Federal de Viçosa.  
Departamento de Administração. Programa de Mestrado  
Profissional em Administração Pública em Rede Nacional.  
II. Título.


WANDERSON LOPES GOMIDES


**ADERÊNCIA DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR À GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
GOVERNANÇA DIGITAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UM  
ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA-MG**

Trabalho de Conclusão Final apresentado à  
Universidade Federal de Viçosa, como parte  
das exigências do Programa de Pós-  
Graduação em Administração Pública em  
Rede Nacional-PROFIAP, para obtenção do  
título de *Magister Scientiae*.

APROVADO: 26 de fevereiro de 2019.

  
\_\_\_\_\_  
Affonso Henrique Lima Zuin

  
\_\_\_\_\_  
Odemir Vieira Baeta  
(Coorientador)

  
\_\_\_\_\_  
Débora Carneiro Zuin  
(Orientadora)

A Deus, pois tudo posso naquele que me fortalece,  
Aos meus pais Mário e Maria, gratidão sem fim,  
Aos meus irmãos Walisson, Thamires e Edimar  
Ao meu sobrinho Cristian

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, por ter me conduzido até aqui e estar sempre presente em minha vida, pelas bênçãos concedidas e pelo conforto nos momentos difíceis.

Ao Professor Odemir Vieira Baêta pelo esforço e esmero em prol dos discentes do PROFIAP na UFV em Viçosa e por propiciar todos os meios para que alcançássemos nossos objetivos.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Débora Carneiro Zuin, por acreditar em meu projeto e oferecer inestimável contribuição para conclusão da pesquisa e dissertação.

Às Professoras Telma Regina e Nina Rosa pelas relevantes considerações na defesa do Projeto de Pesquisa.

À UFV e à Coordenação do PROFIAP pela oportunidade no oferecimento da qualificação.

À amiga Neiva Aparecida Pereira Lopes, da Diretoria de Material da UFV, pelo incentivo e motivação na jornada e incansável disposição na luta pelos técnicos administrativos da instituição.

Aos meus colegas de trabalho da Diretoria de Logística da UFV que fizeram parte desta jornada com suporte, motivação e compreensão, em especial à Carla Cristina Campos Vidigal e André Mosqueira Possato.

## SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	vi
LISTA DE TABELAS.....	vii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	viii
RESUMO.....	ix
ABSTRACT.....	x
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. PROBLEMA DE PESQUISA: OBJETIVO, JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	3
2.1 Problema de Pesquisa e Objetivo.....	3
2.2 Justificativa e Relevância.....	4
3. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	6
4. REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
4.1 Breve Histórico da Administração Pública.....	8
4.2 Governança.....	11
4.3 Governança em Tecnologia da Informação.....	13
4.4 Instrumentos de Planejamento Estratégico na UFV.....	14
4.5 Estratégia de Governança Digital da Administração Pública Federal-APF.....	16
4.6 Da construção de indicadores e da necessidade de mensuração.....	19
4.7 A aderência entre os instrumentos pesquisados.....	20
4.8 Índice de Governança na APF pelo TCU.....	23
4.9 Índice de Governança em Tecnologia da Informação – iGovTI.....	28
4.10 Dos parâmetros do iGovTI 2017/2018: uso da Análise de Componentes Principais.....	31
5 METODOLOGIA.....	35
5.1 Tipo de Estudo.....	35
5.2 Local e objeto de estudo.....	35
5.3 Coleta de Dados .....	36
5.4 Método de Análise.....	36
6 INSTRUMENTO DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE DO PDTI À EGD.....	37
6.1 Análise dos Resultados obtidos na aplicação do Roteiro IVC.....	40
7 DADOS DO IGOVTI.....	42
7.1 Dados do iGovTI 2017.....	42

7.2 Análise dos Resultados do iGovTI 2017.....	50
7.3 Dados do iGovTI 2018.....	51
7.4 Análise dos Resultados do 2018/UFV.....	57
8 CONCLUSÃO.....	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
APÊNDICE A.....	67
APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE DO PDTI À EGD - IVC.....	74
ANEXO A - QUESTIONÁRIO IGG 2018.....	76

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI.....	16
Figura 2 – Estratégia de Governança Digital.....	18
Figura 3 – Tipos de Aderência.....	21
Figura 4 – Resultado do iGovTI 2017.....	43
Figura 5 – Resultado da GestãoTI 2017.....	44
Figura 6 – Resultado PlanTI, NívServTI, EstrutSeg e GestSeg.....	45
Figura 7 – Resultado PessoasTI.....	46
Figura 8 – Resultado do RiscoTI, ContratTI e DesempTI.....	47
Figura 9 – Resultado do ProcessosTI.....	48
Figura 10 – Agregadores do iGovTI 2017.....	50
Figura 11 – Resultado do iGovTI 2018.....	52
Figura 12 – Resultado do ProcessosTI 2018.....	53
Figura 13 – Resultado para iGestSegInfo.....	54
Figura 14 – Resultado para PessoasTI.....	55
Figura 15 – Resultado para PlanejamentoTI.....	56
Figura 16 – Agregadores do iGovTI 2018.....	58
Quadro 1: Objetivos Estratégicos EGD.....	17
Quadro 2 – Objetivos Estratégicos EGD após revisão em 2018.....	18
Quadro 3: Objetivos Estratégicos EGD após revisão em 2018.....	19
Quadro 4: Estrutura do questionário iGovTI 2017-2018.....	25
Quadro 5: Ordenação e Categorização das respostas.....	27
Quadro 6: Ordenação e Categorização das respostas.....	28
Quadro 7: Resumo do iGovTI 2016.....	30
Quadro 8: Avaliação e adequação das amostras.....	34

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Alinhamento do PDTI-UFV à EGD 2016-2019.....	37
Tabela 2 – Alinhamento das Necessidades do PDTI-UFV à EGD 2016-2019.....	39
Tabela 3: iGovTI e GestTI 2017.....	42
Tabela 4: Valores apurados dos Agregadores iGovTI 2017/UFV.....	49
Tabela 5: iGovTI e GestTI 2018.....	52
Tabela 6: Valores apurados dos Agregadores iGovTI 2018/UFV.....	57

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
APF	Administração Pública Federal
COBIT	<i>Control Objectives for Information and Related Technology</i>
CONSU	Conselho Universitário
EGD	Estratégia de Governança Digital
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituições de Ensino Superior
iGOVTI	Índice de Governança em Tecnologia da Informação
IEC	<i>International Electrotechnical Commission</i>
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
IVC	Instrumento Verificador de Conformidade do PDTI à EGD
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
NBR	Norma Brasileira
OE	Objetivo Estratégico
PD	Princípio e Diretriz
PDFA	Plano de Desenvolvimento Físico e Ambiental
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PDTIC	Planos Diretores de Tecnologia da Informação e Comunicação
PE	Planejamento Estratégico
PEI	Planos Estratégicos Institucionais
PG	Plano de Gestão
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PROFIAP	Mestrado Profissionalizante em Administração Pública
RTR	Reitoria
SISP	Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação
TCU	Tribunal de Contas da União
TI'S	Tecnologias da Informação
TIC'S	Tecnologia da Informação e Comunicações
UFV	Universidade Federal de Viçosa

## RESUMO

GOMIDES, Wanderson Lopes, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, fevereiro de 2019. **Aderência dos instrumentos de gestão estratégica de uma Instituição Federal de Ensino Superior à Gestão Estratégica de Governança Digital da Administração Pública Federal: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa-MG.** Orientadora: Débora Carneiro Zuin. Coorientadores: Odemir Vieira Baeta e Marilene de Souza Campos.

A Estratégia de Governança Digital do Governo Federal - EGD surge como instrumento norteador para as instituições públicas federais no quesito de gestão da tecnologia da informação, que, antes relegada à um segundo plano com viés meramente operacional, passou à integrar as atividades de planejamento estratégico da Administração Pública Federal - APF, auxiliando-as no alcance de seus objetivos institucionais. Passa-se, assim, à necessidade de se inserir nos instrumentos estratégicos dos órgãos que compõem a APF tópicos relacionados à gestão estratégica em tecnologia da informação. Entretanto, a existência textual de tais tópicos nos instrumentos de planejamento estratégico garante o atingimento das metas estabelecidas na EGD? É possível se mensurar a implementação e acompanhamento de tais estratégias através de padrões pré-estabelecidos? Espera-se nesta pesquisa obter-se resposta aos questionamentos ao se investigar a aderência entre o Plano Diretor em Tecnologia da Informação da Universidade Federal de Viçosa - UFV à Estratégia de Governança Digital na APF, valendo-se, em contraponto, da avaliação anual realizada pelo órgão de fiscalização externo, o Tribunal de Contas da União – TCU, denominada Índice de Governança em Tecnologia da Informação (iGovTI), nos anos de 2017 e 2018 na UFV.

## ABSTRACT

GOMIDES, Wanderson Lopes, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, February, 2019. **Adherence of the strategic management instruments of a Federal Institution of Higher Education to the Strategic Management of Digital Governance of the Federal Public Administration: a case study at the Universidade Federal de Viçosa-MG.** Advisor: Débora Carneiro Zuin. Co-advisors: Odemir Vieira Baeta and Marilene de Souza Campos.

The Digital Governance Strategy of the Federal Government - DGS emerges as a guiding tool for federal public institutions in the area of information technology management, which, once relegated to the background of a purely operational bias, has now become part of the strategic planning activities of the Federal Public Administration - FPA, helping them to achieve their institutional objectives. It is therefore necessary to include in the strategic instruments of the bodies that make up the FPA topics related to strategic management in information technology. However, does the textual existence of such topics in the instruments of strategic planning guarantee the achievement of the goals established in the DGS? Is it possible to measure the implementation and monitoring of such strategies through pre-established standards? It is expected that in this research it will be possible to answer the questions when investigating the adherence between the Master Plan in Information Technology of the Universidade Federal de Viçosa-MG (UFV) and the Strategy of Digital Governance in the FPA, using, as a counterpoint, the annual evaluation carried out by the external oversight body, the Tribunal de Contas da União (TCU), called the Information Technology Governance Index (iGovTI), for the years 2017 and 2018 at the UFV.

## 1 INTRODUÇÃO

Notadamente as instituições públicas têm inserido em sua organização tópicos e ferramentas de gestão próprios da iniciativa privada no intuito de se alcançar melhores resultados no atendimento às demandas da sociedade, culminando com a elaboração do Planejamento Estratégico.

O Planejamento Estratégico (PE) não é um documento estático, mas um instrumento de gestão das decisões futuras das Instituições de Ensino Superior (IES), cujo objetivo final é dotá-las de um instrumento de gestão estratégica de longo prazo, que não podem ter como objetivo final um produto tal qual um relatório, mas, sim, um processo dinâmico e que sofre a influência de fatores presentes no desenvolvimento organizacional como a estratégia institucional, cultura organizacional, recursos humanos, processos sistêmicos e Tecnologias da Informação (TI's), segundo Tachizawa e Andrade (2006).

No ambiente organizacional das IES além da expectativa de atendimento às demandas acadêmicas e administrativas recorrentes, ainda surgem fatores externos que influenciam diretamente na tomada de decisão, e, por consequência nos rumos traçados pelo órgão no desenvolvimento de seu planejamento estratégico. É o caso da recente e crescente demanda legal pelo acesso livre e gratuito aos dados e informações geradas nas instituições, bem como o necessário caráter de interoperabilidade entre seus sistemas e plataformas.

Por esta razão, o gestor deve possuir, além de capacidades pessoais que proporcionem a gestão da instituições, de instrumentos que o auxiliem nesta tarefa, de forma à possibilitar a prestação de contas e responsabilização (*accountability*) à toda a sociedade.

Consequentemente, e de forma exponencial, em razão da demanda por acesso à informação, aumenta a possibilidade da participação social na construção de políticas públicas, razão pela qual é necessária uma mudança no enfoque de atuação da área de Tecnologia da Informação e Comunicações (TICS), antes voltada às estratégias de desenvolvimento direcionadas à sua área de atuação, para uma visão promotora de serviços públicos digitais, acesso à informação e a dita participação social (BRASIL, 2016).

A Política da Estratégia de Governança Digital - EGD foi instituída pelo governo federal para que a Administração Pública Federal - APF possa acompanhar as mudanças proporcionadas de forma rápida e intensa pela crescente demanda de inovações sociais e o aumento do volume de dados gerados (BRASIL, 2016).

A EGD pretende, ainda, que a Administração Pública Federal possa:

[...] convergir os esforços de infraestruturas, plataformas, sistemas e serviços dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP com as iniciativas de governo digital e sensibilizar os dirigentes do Governo Federal sobre a importância da governança digital para o Estado brasileiro (BRASIL, 2016, p.19).

Considerado esse contexto, nos instrumentos de gestão estratégica dos órgãos da Administração Pública Federal imperiosa é a necessidade de se introduzir as metas, ações e iniciativas relacionadas à governança digital. Portanto, o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, que é norteador estratégico, de gestão administrativa e acadêmica das instituições federais de ensino, deve conter as estratégias de governança digital.

Por definição, o PDI é o instrumento onde estão presentes as informações acerca da missão à qual a instituição se propõe, sua filosofia de trabalho e diretrizes pedagógicas que orientam as ações, a estrutura organizacional e atividades acadêmicas que desenvolve ou pretende desenvolver (UFV, 2017).

Recentemente o Tribunal de Contas da União – TCU tem adotado prática de avaliação da Governança da Tecnologia da Informação em instituições públicas sob sua jurisdição, valendo-se de estudos e análise estatísticas, metodologia quantitativa, com aplicação de análise fatorial, análise de componentes principais e regressão múltipla.

Assim, demonstra-se a necessidade de maior investigação acerca dos resultados obtidos quanto à real inserção dos indicativos apresentados nos relatórios de auditoria, nos instrumentos estratégicos das instituições - como o Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI, sendo uma vertente desta análise a prática de pesquisa sobre o grau de aderência destes documentos oficiais à Estratégia de Governança Digital. Não somente indicando a aderência ou não dentre os documentos, mas também mensurando, graduando, identificando a aderência.

Neste contexto, a presente pesquisa apresenta-se dividida em oito capítulos. O primeiro capítulo, conforme relatado acima, apresenta as questões relacionadas ao planejamento estratégico institucional, governança digital e a tecnologia da informação.

O segundo capítulo discorre sobre o problema, objetivos, justificativa para a realização e a relevância da pesquisa no contexto institucional e teórico-científico.

Isso leva à contextualização da pesquisa, apresentada no capítulo terceiro, onde são demonstradas informações pertinentes à instituição pesquisada e o Índice de Governança em Tecnologia da Informação – iGovTI apurado pelo TCU.

Já o quarto capítulo traz os conceitos teórico-científico e empírico (considerando a prática do TCU) relacionados à governança, tecnologia da informação, indicadores, aderência e métodos estatísticos que servirão de suporte à aplicação da pesquisa.

O quinto capítulo é dedicado à apresentação da metodologia aplicada à pesquisa, transcorrendo seu conteúdo sobre o tipo de estudo, local, coleta de dados e método de análise.

Sexto e sétimo capítulo são destinados à aplicação da pesquisa em si, passando pela abordagem do Instrumento de Verificação de Conformidade do Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI à Estratégia e Governança Digital – EGD (IVC) e pelo iGovTI dos anos de 2017 e 2018 da UFV, culminando com a análise e discussão de seus resultados.

Por fim, o oitavo capítulo demonstra a conclusão da pesquisa, trazendo ainda perspectivas de replicação da metodologia aplicada e indicações para futuras pesquisas neste campo.

## **2 PROBLEMA DE PESQUISA, OBJETIVO, JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA**

### **2.1 Problema de Pesquisa e Objetivo**

A realização desta pesquisa partiu da leitura de relatórios elaborados pelo Tribunal de Contas da União – TCU, realizados em virtude de fiscalizações e auditorias quanto aos resultados do tema nas instituições fiscalizadas, dentre as quais está a Universidade Federal de Viçosa – UFV, fiscalizações estas realizadas, à princípio, de forma bienal e mais recentemente com periodicidade anual. Tais documentos são elaborados no intuito de proporcionar maior capacidade de análise do órgão para o estabelecimento e consolidação de seus instrumentos de gestão estratégica, tal como o Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI.

Os relatórios de fiscalização elaborados pelo TCU apresentam, dentre outros, o grau de maturidade em governança de TI da instituição, apurado pela nota obtida após a fiscalização.

Isto posto, o Objetivo Geral da pesquisa buscou resposta à seguinte questão: Quais os reflexos do resultado do iGovTI na constituição do PDTI e ao seu alinhamento à Estratégia de Governança Digital - EGD?

Para a consecução do objetivo geral, estabelecem-se os objetivos específicos deste trabalho teórico-empírico, quais sejam:

- a) Analisar os resultados obtidos pela UFV no iGovTI dos anos de 2017 e 2018;

- b) Investigar a aderência do PDTI à EGD através dos resultados/indicadores apresentados no iGovTI.

## 2.2 Justificativa e Relevância

A análise dos instrumentos de gestão estratégica elencados, por si, só já seria o suficiente para justificar a presente pesquisa, mas espera-se ainda que os resultados obtidos valham para proporcionar ao gestor público a possibilidade de proceder a identificação de possíveis desvios de rota durante implementação do PDTI, através da análise de indicadores iGovTI e do IVC.

Tal possibilidade vai de encontro ao que prediz o Princípio e Diretriz (**PD6**) do Plano Diretor de Tecnologia da Informação-PDTI (UFV, 2017), o qual transcreve como meta a viabilização de mecanismos que permitam ao quadro permanente de servidores técnico-administrativos a gestão e governança de Tecnologia da Informação organizacional.

Não menos salutar é a **Meta 01 do Objetivo 18 do Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI** (UFV, 2018, p. 170), que vigora para o período 2018-2023 descrevendo, dentre as obrigações do gestor “Apoiar e promover a melhoria da governança e gestão institucional por meio do uso de TI”.

Ademais, outros aspectos relacionados da pesquisa vislumbram a possibilidade de ampliar e difundir o conhecimento gerado pela instituição à outros órgãos da Administração Pública Federal, por exemplo, como através do processo mimético (DIMAGGIO E POWELL, 1991, *apud* TAKAHASHI *et al.*, 2011), dentre outras vertentes que porventura surjam pelo desdobramento dos estudos, tornam-na legítima, de suma importância e viável de execução dentro do cronograma estabelecido.

A presente pesquisa foi desenvolvida tendo-se como cenário a Universidade Federal de Viçosa - UFV, situada no estado de Minas Gerais. O recorte do objeto de pesquisa voltou-se à análise quanto a aderência do instrumentos de gestão estratégica da instituição, especificamente o Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI, integrante do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, à Estratégia de Governança Digital (EGD) da Administração Pública Federal – APF e do **iGovTI 2017 e 2018**.

Por questão de disponibilidade temporal e por mera conveniência do pesquisador, dada a pertinência entre o tema proposto, a finalidade do Mestrado Profissionalizante em Administração Pública - PROFIAP e as atividades de pesquisa possuem viabilidade de

desenvolvimento em seu próprio local de trabalho, o tema abordado nesta pesquisa limitar-se-á à identificação da mensuração de aderência entre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI - da UFV para o quadriênio 2016-2019 e seu devido alinhamento à Estratégia de Governança Digital – EGD da Administração Pública Federal - APF, instrumento instituído pelo Decreto Federal 8.638/2016, regulamentado pela Portaria 68/2016 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (Revogada pela Portaria nº 107/2018) e regulamentada pela Portaria 19/2017 do mesmo ministério.

Como base para mensuração de aderência será utilizado o resultado obtido pelo TCU na UFV pelo Levantamento de Governança de Tecnologia da Informação – **iGovTI 2017-2018**, pretendendo-se identificar se os resultados obtidos indicam a observância e integração do PDTI à EGD.

Por fim, espera-se que o resultado da análise possa auxiliar ao Comitê de Governança, Riscos e Controles Internos, instituído na UFV através da **Portaria 0920/2017/RTR**, ou seu sucessor, instrumento este que determina aos seus membros, sinteticamente dentre suas atribuições, que sejam institucionalizadas estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos; a promoção do desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos; promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos; emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos, dentre outros.

Outro viés de aplicação dos resultados da pesquisa seria sua utilização como instrumento auxiliar da Auditoria Interna da instituição na elaboração de seus relatórios técnicos pertinentes à área.

Ademais, a proposta de pesquisa adere fielmente ao regulamento do PROFIAP ao possibilitar ao Orientador e ao estudante a construção de trabalho aplicado à realidade da organização com proposta de intervenção, bem como aos objetivos estabelecidos para o Mestrado Profissional em Administração Pública, uma vez que:

- a) Capacita o profissional para o exercício da prática administrativa avançada nas organizações públicas, neste caso o próprio pesquisador/servidor público;
- b) Contribui para aumentar a produtividade e a efetividade das organizações públicas;
- c) Disponibiliza instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública.

### 3 CONTEXTUALIZAÇÃO

Uma das Instituições Federais de Ensino fiscalizadas pelo TCU no âmbito da identificação e ampliação da utilização dos conceitos da governança pública é a Universidade Federal de Viçosa - UFV.

A UFV é uma Instituição Federal de Ensino Superior com sede na cidade de Viçosa-MG. O município pertence à região da Zona da Mata Mineira, com população estimada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2018 de 78.286 pessoas.

A UFV, de acordo com seu anuário “UFV em Números”, versão 2018, conta ainda com dois *campi* avançados nas cidades de Florestal, situada na Região Metropolitana de Belo Horizonte e de Rio Paranaíba na Região do Triângulo Mineiro/Alto do Paranaíba. A UFV oferta à comunidade cursos de nível superior nas grandes áreas do conhecimento das Ciências Agrárias, Biológicas e da Saúde, Exatas e Tecnológicas e Ciências Humanas, Letras e Artes, tanto na graduação quanto na pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*). Conta ainda com oferta de cursos técnicos de nível médio-técnico no *Campi* Florestal e médio no Colégio de Aplicação (COLUNI) em Viçosa. Quanto à área administrativa, são mais de 1.200 (mil e duzentos) docentes e 2.200 (dois mil e duzentos) técnicos-administrativos alocados em uma área física construída de aproximadamente 484.322,00 m<sup>2</sup> (quatrocentos e oitenta e quatro mil, trezentos e vinte e dois metros quadrados). No que tange aos recursos financeiros disponíveis, ainda segundo o Anuário 2018, o Orçamento executado no exercício 2017 foi de R\$ 888.899.427,42 (oitocentos e oitenta e oito milhões, oitocentos e noventa e nove mil, quatrocentos e vinte e sete reais e quarenta e dois centavos).

Em 2017, base do Anuário 2018, foram matriculados na graduação 11.367 (onze mil, trezentos e sessenta e sete) alunos, sendo concedida diplomação à 1.588 (mil, quinhentos e oitenta e oito) formandos. Já os cursos e pós-graduação somaram 528 (quinhentos e vinte e oito) matriculados e 166 (cento e sessenta e seis) diplomados no *Lato Sensu* e 2.968 (dois mil, novecentos e sessenta e oito) matriculados e 881 (oitocentos e oitenta e um) diplomados nos cursos *Stricto Sensu*.

A UFV presta ainda ações de assistência estudantil como fornecimento em 2017 de mais de um milhão e setecentas mil refeições (distribuídas entre café da manhã, almoço, jantar e lanche) e mais de sessenta mil atendimentos em saúde (distribuídos entre atendimentos

nutricional, consultas médicas, enfermagem, fonoaudiologia, análises clínicas, odontologia, psicologia/psiquiatria e diagnóstico por imagem).

Numa instituição pública de grande porte, como demonstrado anuário “UFV em Números”, versão 2018, é imprescindível a existência de sistemas que propiciem aos gestores a administração dos recursos públicos de forma eficiente, quer sejam de caráter financeiro ou de pessoal. O Índice de Governança em Tecnologia da Informação – iGovTI apurado pelo TCU e o IVC podem ser ferramentas aplicadas ao sistema de gestão destes recursos, como será observado no transcorrer dos próximos Capítulos.

Para tanto, entram em cena os instrumentos de gestão estratégica, frutos dos conceitos relacionados à governança pública.

Como instrumento de fiscalização externa, o TCU apresenta, agora em versões anuais, o Relatório de Fiscalização que compõe o Índice de Governança em Tecnologia da Informação – iGovTI, cujos resultados apresentados para os anos de 2017 e 2018 serviram para o desenvolvimento da presente pesquisa e no alcance dos objetivos por ela propostos.

A seção a seguir servirá para alicerçar o conhecimento científico que sustenta esta pesquisa, tornando sua realização fundamentada em densa teoria amplamente difundida nos estudos da Administração Pública, tanto no meio acadêmico quanto nas melhores práticas adotadas pelas instituições públicas.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresentado neste trabalho discorre sobre os conceitos básicos sobre administração pública, governança, Estratégia de Governança Digital do Governo Federal - EGD, instrumentos de avaliação e mensuração, métodos estatísticos aplicados à mensuração de resultados e aos instrumentos estratégicos das instituições públicas, conceitos estes que dão embasamento científico à pesquisa.

### 4.1 Breve histórico da Administração Pública

Uma das correntes que suportam os conceitos aplicados na administração pública nos remete à Teoria Institucional, que segundo Dimaggio e Powel (1991, *apud* DUARTE e TAVARES, 2012, p. 2):

[...] contrapõe-se à ideia de que as estruturas baseiam-se no espírito racionalista burocrático segundo o qual as organizações estruturam-se exclusivamente para a competição e a eficiência. As organizações sujeitas a pressões do ambiente no qual estão inseridas buscam reduzir a incerteza, sendo a racionalidade econômica substituída por elementos simbólicos amplamente aceitos. Em outras palavras, as organizações atuam, muitas vezes, de acordo com a maneira mais aceitável socialmente a fim de legitimar suas ações, mesmo que não seja o modo mais eficiente. Assim, segundo a teoria institucional, as mudanças organizacionais num determinado setor, em suas diferentes formas, são processos que tornam as organizações mais homogêneas, mas, não necessariamente mais eficientes. As expectativas que são disseminadas pela sociedade e as pressões exercidas pelo Estado/governo ou por outras instituições acabam por condicionar as organizações a adotarem práticas semelhantes, em reação às forças dos elementos ambientais, resultando em um processo isomórfico. As pressões podem ser de caráter coercitivo, persuasivo ou um convite para que as empresas se unam em percepções e/ou ações. O conjunto destas entidades influenciadoras forma o “campo organizacional”. Este conceito especifica um conjunto próprio de entidades. Uma vez que as determinações governamentais são interpretadas por diversas entidades (contadores, consultores, administradores), as empresas tendem a homogeneizar-se desde que sujeitas ao mesmo conjunto de interpretações.

Nascimento *et al.* (2010), sinteticamente, explicitam os conceitos de Meyer e Rowan (1977, p. 340) de que a Teoria Institucional inserida nas organizações as levam à adotar práticas e procedimentos racionalizados, já adotados e aceitos pela sociedade, o que, segundo os autores, tendem à uma superior perspectiva de sobrevivência e legitimidade destas organizações, sem considerar a eficácia das práticas e procedimentos utilizados. Tais evidências são melhor apresentadas nos tópicos subsequentes deste trabalho.

Alguns autores como Meirelles (2003), Welch (2006), Simons (1987), Drucker (1999), citados por Nascimento *et al.* (2010), dentre outros, entendem que práticas tradicionais de gestão não mais atendem aos anseios das instituições que devem, agora, focar na eficácia.

Para Drucker (1999 *apud* NASCIMENTO *et al.*, 2010, p. 01):

Toda organização opera sobre uma teoria do negócio, isto é, um conjunto de hipóteses a respeito de qual é seu negócio, quais os seus objetivos, como ela define resultados, quem são seus clientes e a que eles dão valor e pelo que pagam. A estratégia converte essa teoria em desempenho. Sua finalidade é capacitar a organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível, pois, a estratégia lhe permite ser intencionalmente oportunista.

Não menos representativo é o arcabouço jurídico que permeia as atividades na Administração Pública, como a Lei Federal 10.861/2004 (BRASIL, 2004), onde estão contidos os requisitos para que as instituições definam seu planejamento estratégico através do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, delineado para um período de 05 (cinco) anos com as missões, ações, objetivos, metas, prazos e resultados esperados.

Neis e Pereira (2015) remetendo à origem do planejamento estratégico, epistemologicamente a corrente funcionalista exerce grande influência neste campo, tendo seu grande expoente na sociologia de Émile Durkheim que em 1978 apresenta o emprego de cálculos estatísticos nas ciências sociais, demonstrando seu caráter positivista. Os autores citam Durkheim (1978), afirmando que, um fato social é reconhecido pelo poder de coerção sobre o indivíduo, sem que a individualidade seja relegada. Citam ainda Malinowski (1970) o qual define que a teoria funcional visa a equipar o pesquisador de campo com instruções completas e a partir de uma perspectiva esclarecida no que diz respeito ao o que observar e ao como registrar estas observações.

Selznick (1967 *apud* NEIS e PEREIRA, 2015, p. 215) discorre que:

[...] a análise das organizações, sob a ótica funcionalista, configura-se pelos seus princípios mais amplos; assim como uma economia, as organizações devem ser compreendidas como sistemas cooperativos que se relacionam em um contexto global. Em sua concepção bipolar, Séguin e Chanlat (1992) corroboram com o entendimento de Selznick e expõem que, no paradigma funcionalista, as organizações são compreendidas como sistêmica e teleológica. Em outras palavras, elas são compostas por partes coordenadas em um sistema hierárquico que visa a determinados objetivos compartilhados pelos membros que a constituem.

Para Neis e Pereira (2015, p. 215) “o funcionalismo parte do pressuposto que a sociedade tem existência concreta e real, um caráter orientado para a produção de um sistema social ordenado e regulado”, pois a realidade é analisada a partir da ordem e de uma realidade concreta. Para MINTZBERG (1988, *apud* NEIS e PEREIRA, 2015, p. 220-221) os conceitos estratégicos mais amplamente difundidos estão alicerçados na obra milenar “A Arte da Guerra” (Tzu, Sun, 400 a.C) voltadas às ações de operações e movimentos dos exércitos, ou seja, em conjunto de regras para o conflito.

Ansoff (1965, p. 140-141) acena que a estratégia nada mais é que a aplicação global dos recursos da empresa, com origem no campo militar, diferindo da tática pelo fato desta tratar de um esquema específico de emprego dos recursos. Ainda segundo Neis e Pereira (2015), pouco mais à frente, na década de 1970 desenvolvem-se os conceitos de Planejamento Estratégico, baseados em um ambiente estável e cercado de formalismo e rigidez, concepção esta que fora refutada mais à frente pelo próprio Mintzberg (1994), indicando a necessidade de maior flexibilização nos processos de formulação e implementação da estratégia.

Mintzberg (1994) corrobora tais assertivas quando afirma que “ironicamente o planejamento estratégico perdera uma das mais importantes mensagens de Taylor: o processo de trabalho deve ser totalmente entendido antes de ser formalmente programado” (tradução nossa).

É neste contexto que abstrai-se a importância dos instrumentos estratégicos da instituição, objetos da presente pesquisa, bem como demonstra-se a pertinência em obter meios para a mensuração do atingimento dos objetivos correlacionados entre aqueles. Espera-se que o administrador insira nos instrumentos estratégicos meios para que sejam atingidos os objetivos e eficácia para a implementação estratégica.

No âmbito das IFES, prevalecem os conceitos da gestão pública advindos da Reforma Gerencial do Estado desenvolvidos por Bresser-Pereira quando à frente do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado no ano de 1995, sendo adotado uma estratégia gerencial de administração, consistentemente implementada em toda a APF (BRESSER-PEREIRA, 2000). A dita reforma gerencial, incorporada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, tinha como princípios a implementação da administração pública gerencial no país, abstendo-se de preceitos meramente burocráticos e enfatizando o poder de decisão, a autonomia e eficiência dos administradores públicos que passavam à condição de gestores públicos, e, com isso a APF passou à ser responsável pela entrega de serviços públicos à população como maior qualidade, respeitada a relação melhor atendimento ao cidadão cliente à um custo menor (Bresser-Pereira 2000).

Para operacionalizar a estratégia e por esta apresentar características dinâmicas, segundo Brodbeck e Hoppen (2003, p.12) deverá haver:

- (1) o alinhamento entre o plano estratégico de negócio (PEN) e o plano estratégico de tecnologia de informação (PETI) é alcançado quando o conjunto de estratégias de sistemas – objetivos, obrigações e estratégias – é derivado do conjunto estratégico organizacional – missão, objetivos e estratégias (King, 1988);
- (2) o elo entre PEN-

PETI corresponde ao grau no qual a missão, os objetivos e os planos de TI refletem, suportam e são suportados pela missão, pelos objetivos e pelos planos de negócio (Reich e Benbasat, 1996); (3) o alinhamento estratégico corresponde à adequação e integração funcional entre ambiente externo (mercados) e interno (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos) para desenvolver as competências e maximizar o desempenho organizacional (Henderson e Venkatraman, 1993); e (4) o alinhamento entre PEN-PETI é a adequação da orientação estratégica do negócio com a de TI (Chan et al., 1997).

Uma possibilidade de instituições públicas, tais como as IFES, adotarem as boas práticas voltadas à governança, o que possibilitaria o alcance de resultados com menor esforço, seria através do mecanismo mimético proposto por Dimaggio e Powell (1991, apud, TAKAHASHI *et al.*, 2011, p. 4) dados que tal processo:

[...] é relacionado com o pilar cultural-cognitivo. Os processos miméticos decorrem de organizações que são motivadas a imitar outras organizações que, na sua interpretação, são bem sucedidas ou legítimas, ou seja, considerando-se uma resposta às incertezas inerentes ao seu contexto.

Para Dimaggio e Powell (2005, p. 78):

A incerteza também constitui uma força poderosa que encoraja a imitação. Quando as tecnologias organizacionais são insuficientemente compreendidas (March e Olsen, 1976), quando as metas são ambíguas ou o ambiente cria uma incerteza simbólica, as organizações podem vir a tomar outras organizações como modelo. As vantagens do comportamento mimético, em termos de economia de ações humanas, são consideráveis. Quando uma organização se vê frente a um problema com causas ambíguas e soluções pouco nítidas, uma abordagem problemática<sup>8</sup> pode render uma solução viável com poucos gastos (Cyert e March, 1963)

Ainda segundo Dimaggio e Powell (2005) tal prática implica em resposta às incertezas que podem ser difundida de forma voluntária ou involuntária, mesmo que a instituição imitada não tenha plena consciência ou desejo.

## 4.2 Governança Pública

À priori, cabe aqui ater-se ao conceito de governança, antes que se adentre mais especificamente em seu desdobramento no setor público.

Diversas são as interpretações do conceito de governança, sendo apresentados em três aspectos distintos, segundo o Banco Mundial (*World Bank*, 1991, p. 1):

[...] (i) *the form of political regime (parliamentary/presidential, military/civilian, authoritarian/democratic); (ii) the processes by which authority is exercised in the management of a country's economic and social resources; and (iii) the capacity of governments to design, formulate, and implement policies, and, in general, to discharge government functions. The first aspect clearly falls outside the Bank's mandate. The Bank's focus is, therefore, on the second and third aspects. World Bank, 1991, p. 01*

Traduzindo, a governança se apresenta (i) na forma de regime político; (ii) pelo processo no qual a autoridade é exercida na administração dos recursos sociais econômicos de um país e; (iii) pela capacidade dos governos em estabelecer, formular e implementar políticas em geral para desempenhar as funções de governo.

Esta terceira definição vem de encontro com a proposta do presente trabalho, pois trata da governança voltada à administração pública em geral.

O tema governança vem ganhando grande destaque na administração pública nos tempos atuais, o que segundo Matias-Pereira (2010) deve-se à incapacidade de o Estado realizar uma consolidação das suas relações com o setor privado e com o terceiro setor no período pós-privatizações iniciados nos anos de 1990. Originalmente surgido no ambiente das instituições privadas, ainda segundo o autor, a governança vem se adaptando e transferindo seus conceitos para o setor público brasileiro, ainda que de forma gradual, dadas as dificuldades de implementação características do Estado brasileiro, visando o aperfeiçoamento da organização estatal.

Já o TCU (2014) aponta que a abordagem da governança na administração pública advém das necessidades geradas nas crises enfrentadas no setor, o que culminou com a realização de diversos estudos sobre o tema realizados por diversos órgãos, sendo o de grande relevância, até então, a publicação do trabalho elaborado pela Federação Internacional de Contadores – IFAC em 2001 intitulado “Governança no Setor Público”. No trabalho elaborado pela IFAC, iniciado em 2001 e concluído em 2014, estão presentes alguns preceitos que mais tarde seriam incorporados pelos órgãos de controle externo em um instrumento, com força vinculativa, denominado Referencial Básico de Governança aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública - RBG (TCU, 2014).

No âmbito dos instrumentos normativos, a Administração Pública Federal deve se pautar também nos conceitos estipulados pelo RBG elaborado pelo TCU, que indicam que a Governança no Setor Público é:

[...] um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para AVALIAR, DIRECIONAR e MONITORAR a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. (TCU, 2014, p. 5-6).

A governança, na forma definida no Acórdão 2.585/2012-TCU-Plenário, é tratada como o conjunto dos mecanismos que possibilitam a verificação de que certo procedimento

agregue valor ao negócio da instituição, relevando os riscos aceitáveis (Acórdão 2.585/2012-TCU-Plenário).

Fischer (2006) apresenta o conceito mais atualizado para governança, incluindo a governança pública como sendo uma ruptura com a tradicional condição do estado em falhar quando lida com uma gama extensa de problemas sociais, apresentando-se agora a governança como sendo capaz de identificar e explicar novas formas de resolver os problemas e decidir de maneira à suprir as lacunas e falhas das formas tradicionais (tradução nossa).

Nesse contexto de governança na administração pública, surgem novos desafios à serem enfrentados pelas instituições para alcance de seus objetivos e atendimento às demandas dos usuários dos serviços públicos. Uma forma de se alcançar tais objetivos é valer-se das tecnologias da informação, ou TI's, voltadas à mecanização de rotinas, possibilitando uma melhor gestão do tempo e recursos públicos.

### **4.3 Governança em Tecnologia da Informação**

Com advento da Lei Federal nº 12.527/2011, denominada Lei de Acesso à Informação ou simplesmente LAI (BRASIL, 2011), que regulamentou o inciso XXXIII do art. 5º, inciso II do §3º do art. 37 e §2º do art. 216 da Constituição Federal, os órgãos ou instituições públicas passaram à dispor, por obrigatoriedade, da necessidade de fornecer meios de acesso à informação aos cidadãos, de acordo com os princípios básicos que regem a administração pública. Rege o texto da LAI, em seu art. 3º, que a administração pública deve ainda obedecer as seguintes diretrizes:

- I - observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção;
- II - divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações;
- III - utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação;
- IV - fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública;
- V - desenvolvimento do controle social da administração pública. (grifo nosso)

Assim, a TI passa à ter uma relevância primordial no cotidiano, tanto da administração pública quanto dos cidadãos, haja vista a utilização destes instrumentos como elo entre o poder público e a sociedade, e, conseqüentemente, ao melhor uso dos recursos públicos. Tudo isso é abordado no trabalho de Falsarella (2001, 68-70) que propôs um modelo para análise e planejamento de tecnologia da informação aplicado em Instituições de Ensino Superior, delimitado em três etapas:

[...]

- **Análise da Evolução da TI na organização** - procura verificar quais delas estão implantadas na instituição e, em função disso, classificar a instituição em um dos estágios da evolução da informática. Para classificar a instituição poderá ser utilizado o modelo descrito por Nolan (1977) ou o Modelo de Maturidade de Capacitação, conhecido na literatura por “Capability Maturity Model” (CMM) (Fiorini, 1998, p. 18-29). Essa classificação permitirá verificar se a IES está capacitada ou não para absorver as TI estudadas nesse trabalho no capítulo 3;
- **Análise das mudanças organizacionais provocadas pela TI** – procura analisar as mudanças da estrutura organizacional que ocorreram ou que deveriam ocorrer durante a implementação de uma determinada TI e avaliar com antecedência quais mudanças poderão acontecer, caso novas TI venham ser implantadas;
- **Planejamento de TI** – procura verificar se a organização possui Planejamento Estratégico (PE) e Planejamento Estratégico de Tecnologia de Informação (PETI) bem definidos e se existe alinhamento entre eles. Além disso, sugere uma sequência de atividades que indica como o processo de planejamento poderia ser feito para que a estratégia de TI pudesse ser alinhada à estratégia de negócios de modo a trazer, realmente, vantagens competitivas para a instituição.

Como introduzido anteriormente, o presente estudo dedica-se à análise de aderência do Plano Diretor de Tecnologia da Informação da UFV à Estratégia de Governança Digital do Governo Federal, mensurada através dos resultados da avaliação/fiscalização realizada pelo Tribunal de Contas da União – TCU. Identifica-se, por conseguinte, que os conceitos aplicados no trabalho de Falsarella (2001) corroboram com sua relevância, especialmente quanto à pertinência do alinhamento entre os instrumentos de Planejamento Estratégico da instituição, aqui entendidos e incluídos o PDTI, bem como sua necessidade de alinhamento à estratégia geral do governo que é a EGD.

Ressalta-se, entretanto, que o objetivo desta pesquisa não é a criação de um novo modelo de avaliação, mas, valer-se das avaliações/fiscalizações efetivadas pelo TCU para detectar o alinhamento do instrumento estratégico citado à EGD.

#### **4.4 Instrumentos de Planejamento Estratégico na UFV**

A vultuosidade de recursos, tanto humanos quanto financeiros, demanda do administrador extrema necessidade na obtenção de ferramentas que o auxiliem na gestão estratégica institucional. Daí, recorre-se à implementação dos instrumentos de gestão como o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), PG (Plano de Gestão), PDTI (Plano Diretor de Tecnologia da Informação), dentre outros.

No arcabouço dos instrumentos estratégicos do PDI, complementarmente e de forma integrada, estão o Plano de Desenvolvimento Físico e Ambiental - PDFA, o Projeto Pedagógico

Institucional - PPI, o Plano de Gestão - PG e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI. Ressalte-se que o objeto da presente pesquisa trata da aderência do **PDTI** à Estratégia de Governança Digital-**EGD**.

O PDFA é instituído pela Resolução nº 14/2008 do Conselho Universitário da Instituição - CONSU, sendo este um “instrumento orientador e normativo dos processos de ocupação territorial do Campus. Tem a finalidade de orientar a expansão físico-territorial na totalidade do território do Campus, [...]”. Sua vigência foi de 2008 a 2017 (UFV, 2017). Dentre seus objetivos estão a promoção da ocupação ordenada do Campus, a reserva de áreas para expansão das atividades acadêmico-administrativas, promover o equilíbrio entre o crescimento das áreas ocupadas e o meio ambiente, respeitando a legislação ambiental. São ainda atribuições do PDFA a parametrização do uso e ocupações urbanas no Campus, a promoção da preservação do patrimônio edificado de valor histórico, arquitetônico e urbanístico e o crescimento sustentável do Campus.

Já o Projeto Pedagógico Institucional “estabelece o perfil, a missão, a vocação, a inserção regional, os objetivos, os princípios e as diretrizes pedagógicas da Instituição. Deve-se constituir em instrumento político, teórico, metodológico que norteará as ações educacionais na Instituição” (UFV, 2017). Sua elaboração está sob a coordenação da Pró-Reitoria de Ensino, mas ainda em processo de construção.

O Plano de Gestão (PG), é instrumento equivalente ao programa de governo da Administração, com periodicidade quadrienal, fundamentado nos preceitos do planejamento estratégico e estruturado em objetivos, metas e ações, sendo na UFV sua elaboração realizada de forma participativa, envolvendo todas as unidades acadêmicos-administrativas (UFV, 2017)

Por outro lado, o PDI é “um documento de gestão administrativa e acadêmica, instituído pelo Ministério da Educação – MEC para as Instituições de Ensino Superior – IES públicas e privadas” (UFV, 2017). Foi criado como instrumento identificador da missão à que se propõe a instituição, sua filosofia de trabalho, as diretrizes pedagógicas que a orientam, sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve ou pretende desenvolver (UFV, 2017).

Os citados instrumentos de planejamento, juntamente com o PDTI, compõem o Plano de Desenvolvimento Institucional, apresentando a seguinte estrutura, conforme **Figura 1**:



**Figura 1 – Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI**  
 Fonte: UFV 2017

De acordo com UFV (2016) o PDTI é o instrumento que estabelece a governança de TI na organização. O instrumento representa o diagnóstico, planejamento e gestão de recursos e processos em TI, servindo como norteador das ações do gestor na busca do atingimento das metas e objetivos institucionais com vigência quadrienal (UFV, 2016).

#### **4.5 Estratégia de Governança Digital da Administração Pública Federal-APF**

A Administração Pública Federal vem estabelecendo parâmetros de governança no setor de Tecnologia da Informação – TI na forma de estratégia geral desde o ano de 2008, quando fora elaborada a Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI 2008). Àquele momento, a visão da estratégia se voltava às inovações tecnológicas e Governo Eletrônico, com viés de integração aos conceitos de cidadania, desenvolvimento social, tecnológico e econômico da sociedade brasileira (BRASIL, 2008).

Com a natural evolução da sociedade, o instrumento norteador das ações estratégicas também evoluiu, no intuito de abarcar a nova realidade da sociedade, perpassando por versões bienais, desde então, até o período 2013-2015.

Como forma de garantir um instrumento norteador à Administração Pública Federal (APF) que fosse de encontro aos anseios da sociedade, foi instituída através do Decreto Federal 8.638/2016 a Política da Estratégia de Governança Digital (EGD). Nele são estipuladas as finalidades desta política pública, prevendo em seu *art. 1º* que esta deve:

- I - gerar benefícios para a sociedade mediante o uso da informação e dos recursos de tecnologia da informação e comunicação na prestação de serviços públicos;

- II - estimular a participação da sociedade na formulação, na implementação, no monitoramento e na avaliação das políticas públicas e dos serviços públicos disponibilizados em meio digital; e
- III - assegurar a obtenção de informações pela sociedade, observadas as restrições legalmente previstas.

A EGD, em sua primeira edição, foi delineada composta de três eixos principais voltados à orientação e integração das iniciativas relacionadas à governança digital (BRASIL, 2016), dez objetivos e cinquenta e uma iniciativas e segue o cronograma do Plano Plurianual para o período 2016-2019.

Naquela versão, o instrumento da Estratégia de Governança Digital da Administração Pública Federal – EGD definiu os eixos abordados e os objetivos estratégicos, conforme demonstrado no Quadro 1, abaixo:

Quadro 1: Objetivos Estratégicos EGD

Eixo	Objetivos Estratégicos
Acesso à informação	OE.01 - Fomentar a disponibilização e o uso de dados abertos.
	OE.02 - Ampliar o uso de TIC para promover a transparência e dar publicidade à aplicação dos recursos públicos
	OE.03 - Garantir a segurança da informação e comunicação do Estado e o sigilo das informações do cidadão.
Prestação de Serviços	OE.04 - Expandir e inovar a prestação de serviços digitais
	OE.05 - Melhorar a governança e a gestão por meio do uso da tecnologia
	OE.06 - Facilitar e universalizar o uso e o acesso aos serviços digitais
	OE.07 - Compartilhar e integrar dados, processos, sistemas, serviços e infraestrutura.
Participação Social	OE.08 - Fomentar a colaboração no ciclo de políticas públicas.
	OE.09 - Ampliar e incentivar a participação social na criação e melhoria dos serviços públicos
	OE.10 - Aprimorar a interação direta entre governo e sociedade.

Fonte: EGD 2016-2019

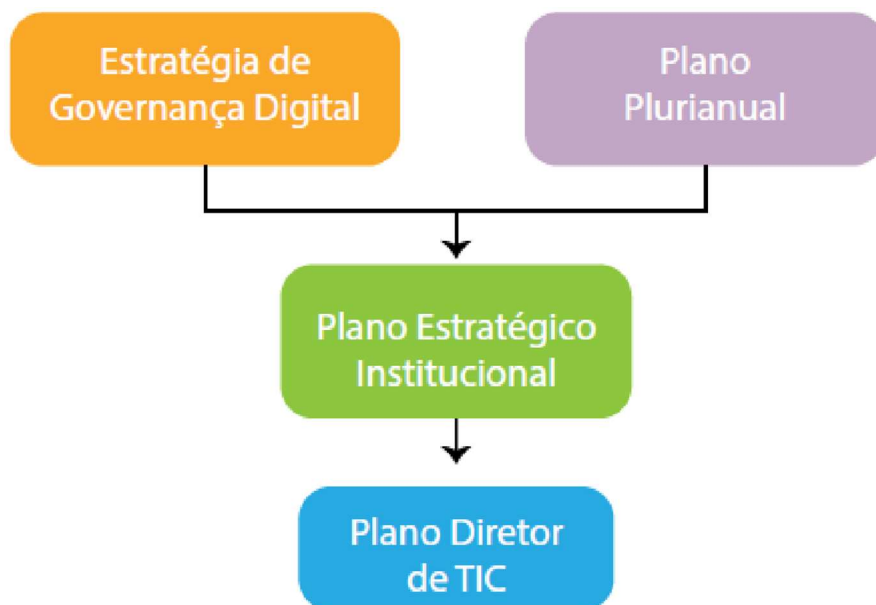
Cada um dos eixos apresenta pelo menos um objetivo estratégico diretamente relacionado, à princípio, aos instrumentos norteadores do planejamento estratégico da instituição.

De acordo com a EGD 2016-2019, os instrumentos estratégicos da organização devem incluir meios de alcançar os objetivos desta estratégia, assim:

[...] para o sucesso da EGD, os Planos Estratégicos Institucionais (PEI) e Planos Diretores de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) dos órgãos e

entidades da administração direta, autárquica e fundacional devem se alinhar aos objetivos e às iniciativas constantes neste documento, [...]. Para tanto, os órgãos da APF deverão incluir, no conteúdo do PEI e do PDTI, metas, ações e iniciativas relativas a governança digital que contribuam para o alcance dos objetivos desta Estratégia e propiciem o aprimoramento de suas práticas de governança digital.

O processo de integração entre os instrumentos é delineado na **Figura 2**:



**Figura 2 – Estratégia de Governança Digital**  
**Fonte: EGD, 2016-2019**

No início do ano de 2018, a Estratégia Brasileira de Governança Digital passa por revisão e simplificação em sua estrutura.

Após o processo de revisão, a EGD passou à apresentar a seguinte definição:

**Quadro 2: Objetivos Estratégicos EGD após revisão em 2018**

<b>Eixo</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
Acesso à informação	OE.01 - Fomentar a disponibilização e o uso de dados abertos.
	OE.02 - Promover a transparência por meio do uso de TIC
Prestação de Serviços	OE.03 - Ampliar a oferta e aprimorar os serviços públicos por meio da transformação digital
	OE.04 - Compartilhar e integrar infraestruturas, dados, processos, sistemas e serviços
Participação Social	OE.05 - Ampliar a participação social no ciclo de vida das políticas e serviços públicos.

**Fonte: EGD, 2018**

A Estratégia de Governança Digital eleva a tecnologia da informação ao patamar de insumo primordial no atendimento das necessidades da comunidade envolvida em seu uso, tais como a sociedade, a alta administração e áreas de negócio da organização, alinhados aos objetivos institucionais (EGD, 2018). Prevê ainda a EGD que a governança em tecnologias da informação deve ser encarada como ativo estratégico e buscando a gestão por resultados através de instrumentos de medição e monitoramento das suas metas, permitindo-se validar, direcionar, justificar e intervir nas estratégias visando também a otimização dos custos e redução dos riscos.

Após a emissão da Portaria nº 19 de 2017 pelo MP, a EGD passou a observar os seguintes princípios e diretrizes, conforme demonstrado no Quadro 3, aos quais as instituições públicas federais devem se ater na elaboração de seus instrumentos estratégicos:

Quadro 3 – Princípios e Diretrizes da EGD 2016-2019

<b>Princípios</b>	<b>Diretrizes</b>
I - foco nas partes interessadas	I - considerar as práticas definidas no Guia de Governança de TIC do SISP, disponível no endereço eletrônico <a href="http://www.sisp.gov.br/govtic">http://www.sisp.gov.br/govtic</a> , observando as especificidades e o nível de maturidade atual da organização
II - TIC como ativo estratégico	II - fomentar a integração visando o compartilhamento e a otimização dos recursos de TIC entre órgãos e entidades  III - definir, formalmente, no âmbito da organização: a) os princípios e as diretrizes para a governança de TIC específicas para o órgão e complementares às dispostas nesta Portaria, se necessário; b) os papéis e responsabilidades dos envolvidos nas tomadas de decisões sobre TIC c) as estruturas envolvidas na governança de TIC; d) os mecanismos de transparência e prestação de contas dos investimentos de recursos públicos aplicados em iniciativas de TIC; e e) as interfaces entre as funções de governança e gestão de TIC
III - gestão por resultados	
IV – transparência	
V - prestação de contas e responsabilização:	
VI - conformidade	
<b>Art. 3º da Portaria 19/2017/MP</b>	

Fonte: Portaria nº 19 de 2017 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP

A EGD do Governo Federal passa por um processo de constante evolução, tanto que foram criadas versões do instrumento em 2008, 2010, 2012, 2013, 2015, até então denominada Estratégia Geral de Tecnologia da Informação - EGTI, e a sua seguinte versão sob a nomenclatura de Estratégia de Governança Digital 2016-2019 com revisão em 2018.

#### **4.6 Da construção de indicadores e da necessidade de mensuração**

A adoção de indicadores para delimitar a eficiência de determinada ação governamental encontra respaldo em Rua (2004) pois estes indicadores demonstram medidas

que expressam ou quantificam um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, serviço, produto ou organização.

Contudo, Telles (2003 *apud* OLIVEIRA e PISA, 2015, p. 1280) considera que os “indicadores não medem a realidade, mas participam da construção social da realidade”. O mesmo trabalho relata os cuidados que se deve tomar ao fundamentar decisões sobre indicadores, questionando: como controlar/melhorar sem medir?

Segundo o TCU (2016), a maturidade em Governança de TI pode ser obtida através da mensuração da capacidade dos processos de governança e de gestão de TI em atingir seus objetivos e também utilizando-se o **iGovTI**.

Segundo Selltiz *et al.* (1987, p. 62) a mensuração por escalas pode ser realizada seguindo a definição dada por *Likert* com amplitude podendo variar, de acordo com critérios do pesquisador girando em torno de 05 (cinco). Selltiz *et al.* (1987, p. 63) apresentam que o emprego da escala *Likert* tem seu emprego amplamente difundido nas ciências sociais - como usado pelo TCU na construção do questionário aplicado para elaboração do relatório de avaliação **iGovTi** - devido à possibilidade de análise de itens não explicitamente ligados entre si, por ser de construção mais simples e de maior fidedignidade do que outras escalas, além do fato de possuir amplitude maior de respostas permitidas, alcançando maior precisão sobre o que se pesquisa. É o que Easterby-Smith (1999, *apud* MOORI e ZILBER, 2003, p. 135) revelam, já que “com amostra grande e dimensão contínua como Discordo Totalmente até Concordo Totalmente, o resultado comumente é preciso e útil”.

Esta construção vai de encontro ao que propõe também o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão-MPOG (2009) no quesito de avaliação das ações organizacionais com base nos critérios de 6 E's do Desempenho: eficiência, eficácia, efetividade, economicidade, excelência e execução, também de acordo com os parâmetros determinados.

#### **4.7 A aderência entre os instrumentos pesquisados**

Como determinantes do grau de aderência proposto, a pesquisa recorrerá ao uso de meios disponibilizados pelo próprio Governo Federal, primando pela Planilha de Avaliação de Conformidade e do **iGovTI**, conforme será demonstrado mais adiante, cujos conceitos estatísticos ali estarão apresentados, de forma à se identificar a aderência do PDTI à EGD.

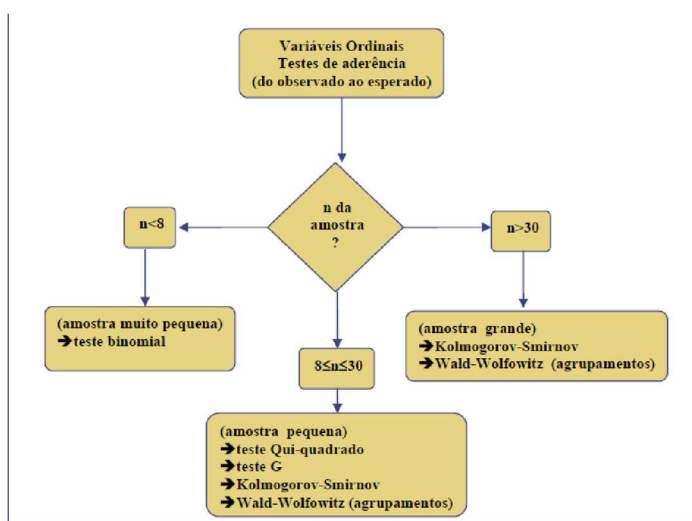
Meireles *et al.* (2009, p. 1) recorrem aos preceitos de que a “aderência é um constructo muito utilizado por pesquisadores das áreas sociais e é importante saber estabelecer o grau em que ocorre a aderência de valores observados a um perfil de valores esperados”.

Selltiz *et al.* (1987, *apud* MEIRELES *et al.* 2009, p. 1) conceituam os construtos como “uma abstração que os cientistas sociais consideram nas suas teorias, tais como, “status social”, “poder” e “inteligência”. O cientista deve estar não apenas apto observar os construtos, mas também de medi-los”.

Passos e Ceita (2008 *apud* MEIRELES *et al.* 2009, p. 2) o estudo remete a outras possibilidades de definições de escalas e mensuração de aderência, definindo que o conceito de frequência (simples proporção) estratificada em “alta aderência” e de “baixa aderência” possibilitam mensurar a aderência à norma.

Estes conceitos são abordados na construção dos resultados do questionário aplicado pelo TCU (2017) na fiscalização das instituições, já que os dados apresentados no relatório de auditoria realizado pelo órgão fiscalizador apresenta tabulação no formato de escala de Likert, apresentando um universo de 93 (noventa e três) questões, cujas respostas variam entre “*Não adota*”, “*Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo*”, “*Adota em menor parte*”, “*Adota parcialmente*”, “*Adota em maior parte ou totalmente*” e “*Não se aplica*”.

Siegel (1979 *apud* MEIRELES *et al.* 2009, p. 5) explica que os teste não-paramétricos necessitam de uma amostra maior para garantir a confiabilidade dos resultados e não haver risco de rejeitar uma hipótese nula. Os autores elaboram o seguinte esquema com os tipos de aderência para variáveis ordinais:



**Figura 3: Tipos de Aderência**  
 Fonte: Meireles *et al.* (2009), adaptado de SIEGEL (1979)

Pela característica desta pesquisa, considerando que serão analisados três instrumentos na busca de identificação da aderência entre si, (Plano Diretor de Tecnologia da Informação, Estratégia de Governança Digital e Índice de Governança de Tecnologia da Informação), os conceitos abordados por Bardin (2016, p. 34-40) na análise de conteúdo, ou “*L’analyse de Contenu*” em sua versão original em francês (BARDIN, 1977) serão aplicados para identificação da aderência dos instrumentos, dados que, para a autora, a análise de conteúdo trata de um conjunto de técnicas de análise das comunicações e/ou documentos com objetivo de investiga-los, podendo aplicar-se a técnica à qualquer veículo de significados de um emissor para um receptor.

Daí, sendo os instrumentos PDTI, EGD e iGovTI enquadrados pela sua natureza como documentos de comunicação entre a instituição, o órgão de controle e a sociedade, satisfazem-se os requisitos para torna-los suscetíveis de análise de conteúdo para identificar sua aderência.

Ainda segundo Bardin (2016, p. 44-45) “a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção [...]” recorrendo à indicadores, quantitativos ou não. Reforça a autora que a análise de conteúdo, enquanto tratamento da informação contida nos documentos, tem por objetivo formaliza-la e representa-la convenientemente de outra forma, de forma à maximizar a extração de informação (aspecto quantitativo) sem perder a pertinência (aspecto qualitativo), passando assim a condição do documento de estado bruto (primário) para sua representação (secundário) e constituição de um banco de dados (Bardin, 2016).

Na sua estrutura, a análise de conteúdo organiza-se da seguinte forma, conforme proposto por Bardin (2016):

**1ª Etapa: Pré-Análise** – Nesta fase o pesquisador dedica-se à organização, elaboração de um plano de análise, passando pela escolha dos documentos à serem submetidos à análise, a formulação de hipóteses e objetivo, além da elaboração de indicadores que expliquem a interpretação final, podendo ocorrer simultaneamente, inversamente ou dependentemente.

Ocorrem na Pré-Análise:

- a) a leitura flutuante, ou seja, a análise e entendimento no intuito de se conhecer o texto, levando à evolução para uma leitura mais aprofundada e precisa;
- b) a escolha dos documentos à serem analisados, a demarcação do universo tratado, neste caso representados pelo PDTI, a EGD e iGovTI;

- c) a formulação de hipóteses e objetivos, no sentido de se confirmar ou refutar uma afirmação no intuito de se alcançar a finalidade geral à que a pesquisa se propõe. Tais aspectos estão abordados no **Tópico 2** da dissertação.
- d) a referenciação dos índices e elaboração de indicadores, temática esta que representa a escolha dos parâmetros à serem utilizados e posterior construção dos indicadores de mensuração, que no caso da pesquisa, trata da aderência entre os instrumentos PDTI, EGD e iGovTI;
- e) preparação do material, englobando a edição do material utilizado como base na pesquisa, sua codificação e tratamento tecnológico por computador.

**2ª Etapa: Exploração do Material** – Nesta fase é feita a análise e aplicação sistemática das decisões, respeitadas as regras previamente formuladas.

**3ª Etapa: Tratamento dos Resultados Obtidos e Interpretação** – é o tratamento dos dados brutos, tornando-os válidos, obtendo-se quadros de resultados através da aplicação de métodos simples como percentagens ou complexos como a Análise Fatorial e outros métodos estatísticos de similar complexidade (como a ACP), permitindo ao pesquisador tecer inferências e interpretações voltados à identificação da validação das hipóteses e alcance dos objetivos.

#### **4.8 Índice de Governança na APF apurado pelo TCU**

Até o exercício 2016, o TCU realizou levantamentos sistemáticos em órgãos da Administração Pública Federal no intuito de trazer a realidade situacional da governança visando também o estímulo à adoção das boas práticas de governança na APF (TCU, 2018b). Tais levantamentos, realizadas em seis ocasiões, abordaram as vertentes: governança e gestão de tecnologia da informação, de pessoas, de contratações e governança pública.

À partir de 2017 o TCU passou a integrar todos os instrumentos de avaliação em um único documento de autoavaliação, conforme Acórdão 588/2018-Plenário e Relatório de Fiscalização, composto de um questionário aplicado às instituições públicas elencadas, dada interdisciplinaridade dos temas governança e gestão em todas as funções organizacionais (TCU, 2018a). Embora seja aplicado um único questionário contemplando todas as dimensões, ainda são demonstrados os cálculos por área de governança, abrangendo agora seis (seis) seções ou perfis, à saber:

- **iGG** - índice integrado de governança e gestão públicas
- **iGovPub** - índice de governança pública

- **iGovPessoas** - índice de governança e gestão de pessoas
- **iGovTI** - índice de governança e gestão de TI
- **iGovContrat** - índice de governança e gestão de contratações
- **Perfil de Resultados Finalísticos**

Embora a pesquisa destaque a abordagem voltada à Tecnologia da Informação, através do iGovTI, os demais perfis avaliados terão seu conceito a seguir demonstrado, todos segundo os preceitos estipulados pelo Tribunal de Conta da União e o **iGovTi** será abordado em tópico específico dedicado à questão.

O perfil integrado de governança e gestão públicas, mensurado através do **iGG**, sendo composto pelos índices de governança pública, de governança e gestão de pessoas, de governança e gestão de TI, de governança e gestão de contratações, além do índice de resultados. É o índice integrado de todas as outras mensurações e suas interrelações, demonstrando o perfil geral da instituição avaliada.

O perfil de governança pública, mensurado pelo **IgovPub** dimensiona os mecanismo de liderança, estratégia e *accountability*. É o sistema pelo qual a organização é dirigida e controlada, abrangendo as responsabilidades e ações desenvolvidas pela alta administração do órgão no intuito de alcançar os objetivos com a devida gestão de riscos e de recursos alocados, bem como a devida prestação de contas.

Já o perfil de governança e gestão de pessoas, medido através do **iGovPessoas**,:

define governança de pessoas como sendo o conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que esse recurso agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis. Já gestão de pessoas, de acordo com a Resolução 187/2006 do TCU, é o conjunto de práticas gerenciais e organizacionais que visam a estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a organização, bem como a favorecer o alcance dos resultados organizacionais. (TCU-2017)

A mensuração obtida através do **iGovContrat**, integrante do perfil de governança e gestão das contratações, permite visualizar o quanto de valor as aquisições e/ou contratações realizadas pela instituição agregam valor à organização, bem como se estão sendo observados a direção e o monitoramento estabelecidos pela governança.

A construção do questionário aplicado nas fiscalizações realizadas nos anos de 2017 e 2018 considerou um universo de 30 (trinta) práticas avaliadas por meio de 93 (noventa e três) questões de verificação. Cabe destacar que o TCU (2017) utiliza-se de modelos de referência

consagrados internacionalmente, como o COBIT® 5 – *Control Objectives for Information and Related Technology*, ABNT NBR ISO/IEC 38500 da Associação Brasileira de Normas Técnicas e PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) na elaboração dos instrumentos de avaliação, mais especificamente na construção dos conceitos de governança e gestão.

No Relatório de Levantamento do iGovTI 2017 (TCU, 2017, p. 57) são reafirmados os conceitos de gestão em TI estabelecidos no COBIT® 5, atribuindo à este a noção de “planejamento, desenvolvimento, execução e monitoramento das atividades estabelecidas pela governança”, enquanto a ISO 38500 traz o conceito de que a gestão é o sistema de controles e processos necessários ao alcance dos objetivos estratégicos.

O TCU (2017, p. 13) apresenta no relatório supra que as “[...] funções de Governança “avaliar”, “dirigir” e “monitorar” seguem a disposição da ISO 38500, enquanto as funções de Gestão “Planejar”, “Executar” e “Controlar” foram inspiradas no modelo de gestão conhecido como PDCA”.

À seguir apresentamos a estrutura do questionário autoavaliativo aplicado em 2017 e 2018 às instituições públicas para construção do **iGov**. O questionário completo, aplicado à UFV, encontra-se no ANEXO A, extraindo-se aqui, o trecho dedicado especificamente ao iGovTI:

Quadro 4 – Estrutura do questionário iGovTI 2017-2018

(continua)

Dimensão e Tema		Agregador ou Componente Principal	Item de Verificação	Tipo
4000. Operações	4200. Gestão de tecnologia da informação	4210. Realizar planejamento de tecnologia da informação	4211. A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação	A
			4212. A organização possui plano de tecnologia da informação vigente.	E
		4220. Gerir serviços de tecnologia da informação	4221. A organização executa processo de gestão do catálogo de serviços.	A
			4222. A organização executa processo de gestão de mudanças.	A
			4223. A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (de serviços de tecnologia da informação).	A
			4224. A organização executa processo de gestão de incidentes.	A
		4230. Gerir nível de serviço de tecnologia da informação	4231. A área de gestão de tecnologia da informação acorda formalmente os níveis de serviço com as demais áreas de negócio internas à organização (Acordo de Nível de Serviço - ANS).	E
			4232. Os ANS incluem o grau de satisfação dos usuários como indicador de nível de serviço.	E

Quadro 4 – Estrutura do questionário iGovTI 2017-2018

(Conclusão)

Dimensão e Tema		Agregador ou Componente Principal	Item de Verificação	Tipo
4000. Operações	4200. Gestão de tecnologia da informação		4233. A área de gestão de tecnologia da informação comunica às áreas de negócio o resultado do monitoramento em relação ao alcance dos níveis de serviço definidos com as referidas áreas.	E
		4240. Gerir riscos de tecnologia da informação	4241. A organização gere os riscos de TI dos processos de negócio.	A
			4242. A organização executa processo de gestão da continuidade dos serviços de tecnologia da informação.	A
		4250. Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação	4251. A organização dispõe de uma política de segurança da informação.	E
			4252. A organização dispõe de comitê de segurança da informação.	E
			4253. A organização possui gestor de segurança da informação.	E
			4254. A organização dispõe de política de controle de acesso à informação e aos recursos e serviços de tecnologia da informação	E
		4260. Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação	4261. A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação e ao processamento da informação.	A
			4262. A organização executa processo para classificação e tratamento de informações.	A
			4263. A organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação.	A
			4264. A organização realiza ações de conscientização, educação e treinamento em segurança da informação para seus colaboradores.	A
		4270. Executar processo de software	4271. A organização executa um processo de software.	A
		4280. Gerir projetos de tecnologia da informação	4281. A organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação.	A

Fonte: TCU (2017)

Como exemplificado no **Quadro 4**, as questões do questionário autoavaliativo foram classificadas por tipo, obedecendo a seguinte denominação, conforme Relatório de Levantamento – Fiscalização 228/2017 do TCU:

- a) **Modelos (tipo M):** questões que abordam o estabelecimento de modelos na organização. Por exemplo: modelo de governança; modelo de gestão de riscos; modelo de gestão estratégica;
- b) **Atividades (tipo A):** questões que envolvem a execução de atividades. Dizem respeito a ações de: divulgar, analisar, executar, realizar, acompanhar, controlar, identificar, avaliar, implantar, alocar, monitorar, assegurar, dentre outras; e
- c) **Existência (tipo E):** questões que tratam especificamente da existência, na organização, de estratégia, planos, políticas e processos de trabalho definidos. Por

exemplo: estratégia da organização; plano de TI; política de segurança da informação e política de controle de acesso. As questões sobre existência de comitê gestor de segurança da informação, e de portfólio de projetos de TI também foram classificadas como tipo E.

A definição do *Agregador* ou *Componente Principal (ACP)* apresenta-se conceituada no **Tópico 4.10** deste trabalho.

As respostas das questões no questionário do tipo “*Não adota*”, “*Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo*”, “*Adota em menor parte*”, “*Adota parcialmente*”, “*Adota em maior parte ou totalmente*” e “*Não se aplica*”, após a transformação em valores numéricos binários entre “0” e “1”, foram categorizadas no estudo realizado pelo TCU e graduadas da seguinte forma:

Quadro 5 – Ordenação e Categorização das respostas

ORDENAÇÃO DE VALOR DAS CATEGORIAS DE RESPOSTA		
1º	Não adota	0
	Não se aplica (com fundamentação inconsistente)	
2º	Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la	0,05
3º	Adota em menor parte	0,15
4º	Adota parcialmente	0,5
	Não se aplica porque há lei ou norma externa à organização que impede a implementação desta prática	
	Não se aplica porque há estudo(s) que demonstra(m) que o custo de implementar esta prática é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação	
	Não se aplica por outras razões	
5º	Adota em grande parte ou totalmente	1
	Adota	

Fonte: TCU (2017)

Por fim, o **iGov** apresenta a categorização das respostas por faixas de estágios de capacidade de governança, em todas as áreas de governança avaliadas.

Foram estabelecidos 04 (quatro) intervalos de valores que representam três estágios evolutivos da governança, como abaixo demonstrado:

Quadro 6 – Ordenação e Categorização das respostas

Estágios		Respostas do Questionário	Justificativa	Intervalos
<b>INICIAL</b>	<b>Inexpressivo</b>	- Não adota - Não se aplica” (com fundamentação inconsistente) - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la	Indica a inexistência da prática	<b>0 a 14,99%</b>
	<b>Iniciando</b>	Adota em menor parte	Indica o início da adoção da prática	<b>15 a 39,99%</b>
<b>INTERMEDIÁRIO</b>		- Adota parcialmente - Não se aplica (com fundamentação consistente)	- Nível intermediário da adoção da prática; - Restrição fundamentada (avaliação de riscos ou impedimento legal)	<b>40 a 70%</b>
<b>APRIMORADO</b>		- Atende em grande parte ou totalmente; - Adota		<b>70,01 a 100%</b>

Fonte: Adaptado de TCU (2017)

Apresentada a esquematização do **iGov** para 2017 e 2018, discorre-se agora sobre **iGovTI** divulgado para os dois exercícios, objeto do presente estudo.

#### 4.9 Índice de Governança em Tecnologia da Informação – iGovTI

Com a necessidade de se realizar o acompanhamento da implementação dos instrumentos estratégicos, avaliar os resultados e corrigir possíveis desvios de trajetória, conforme previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional, Plano de Gestão - PG, no Plano Diretor de Tecnologia da Informação, na Estratégia de Governança Digital do Governo Federal, torna-se impreterível a construção de meios para tornar tais tarefas roteirizadas e baseadas em elementos de comprovação científica, possibilitando à instituição a melhor gestão dos recursos públicos.

Neste sentido, o TCU vem realizando desde 2007 o levantamento de governança de TI na Administração Pública Federal, demonstrado no Acórdão 1.603/2008-TCU-Plenário. O levantamento foi denominado Índice de Governança em Tecnologia da Informação, ou simplesmente **iGovTI**, em 2010 (TCU, 2016), constituindo-se de um instrumento de coleta de informações nas instituições públicas federais, investigando e tornando possível o

conhecimento e identificação dos pontos mais vulneráveis de governança de TI, de forma que o referido órgão fiscalizador pudesse orientar-se e atuar como indutor no aperfeiçoamento dos processos nos órgãos públicos da APF.

Com os dados dos resultados obtidos na primeira fiscalização, estabeleceu-se pelo TCU uma periodicidade bienal para a realização deste levantamento devido a aspectos preocupantes no que se refere ao desconhecimento nas instituições jurisdicionadas quanto à importância da gestão de riscos na TI e o baixo nível de adoção, ou mesmo a inexistência ou inobservância de procedimentos nesta área (TCU, 2010). O **iGovTI** foi criado em 2010 através das fiscalizações realizadas pelo TCU nas instituições públicas voltado à garantir meios de orientação àqueles órgãos para melhoria da governança e gestão de TI, assim como propicia ao próprio órgão fiscalizador condições de avaliar a efetividade dessas ações na APF.

A partir daí o TCU criou formas de efetuar a medição do nível de gestão da TI na APF com o estabelecimento, conforme relatado anteriormente, através do Índice de Governança em Tecnologia da Informação (**iGovTI**), apurado através da aplicação de questionário disponível no ANEXO A nas instituições participantes, questionário este, composto de um rol com seis dimensões de informações, divididos em sessenta e cinco questões em suas primeiras versões. Às respostas obtidas pelo órgão são atribuídas nota e peso que resultaram em um índice apurado ao final do preenchimento do questionário, baseando-se em critérios estatísticos denominados Análise Fatorial Comum (AFC) e Análise de Componentes Principais (ACP). Destaca-se que a primeira metodologia estatística, a Análise Fatorial foi base da estruturação dos questionários de autoavaliação até o ano de 2016. À partir de 2017, o TCU adotou a estruturação do questionário utilizando-se da Análise de Componentes Principais – ACP, do inglês *Principal Component Analysis - PCA*.

Importante relatar que tal mudança na metodologia estatística de estruturação do questionário resultou na interrupção da série histórica nas fiscalizações do TCU quando da elaboração do **iGovTI 2017**, conforme será melhor apurado nos Tópicos seguintes.

Através do Acórdão 882/2017-Plenário, o Tribunal de Contas da União (TCU, 2017, p. 2) realizou um sumário acerca da governança em Tecnologia da Informação baseado nos dados coletados no **IGovTI 2016**, objetivando:

[...] coletar informações sobre a situação de governança de TI na APF, atualizando o panorama traçado em 2014, materializado pelo Acórdão 3.117/2014 – Plenário, bem como identificar padrões de melhoria por meio de técnicas estatísticas apoiadas por ferramentas de *analytics* (Acórdão 882/2017/TCU).

Abaixo, o **Quadro 7** demonstra o resumo deste questionário, neste caso contemplando os resultados das respostas apresentadas pela UFV para o **iGovTI 2016**, para o qual utilizava-se a metodologia estatística de estruturação do questionário denominada Análise Fatorial Comum - AFC:

Quadro 7 – Resumo do iGovTI 2016

<b>Resumo do iGovTI</b>		
<b>Dimensão</b>	<b>Nota</b>	<b>Peso</b>
1 – Liderança da Alta Administração	0,57	21
2 - Estratégia e Planos	1,00	16
3 – Informações	0,12	16
4 – Pessoas	0,66	16
5 – Processos	0,58	19
6 – Resultados de TI	0,68	12
Nota iGovTI Inicial: $0,00 \leq iGovTI < 0,30$ ---- Básico: $0,30 \leq iGovTI < 0,50$ Intermediário: $0,50 \leq iGovTI < 0,70$ ---- Aprimorado: $0,70 \leq iGovTI \leq 1,00$	<b>0,60</b>	<b>100</b>
<b>Nível de Capacidade em Governança de TI na UFV</b>	<b>Intermediário</b>	

Fonte: iGovTI 2016, adaptado pelo Autor

Dada a alteração na metodologia, para que fosse realizada um perfil comparativo dos resultados da UFV no **iGovTI 2016** aos índices **iGovTI 2017** e **iGovTI 2018**, necessário seria maior tempo para realização da pesquisa. Por este motivo, entende o pesquisador que o resultado demonstrado no **Quadro 7** apresenta-se neste trabalho apenas como um retrato da situação da instituição àquele tempo, sem quaisquer perspectiva ou pretensão de determinar sua melhor análise ou comparações.

Para que fosse elaborado o **iGovTI 2016** a UFV esteve dentre as 368 (trezentas e sessenta e oito) instituições selecionadas para envio do questionário ao TCU para a apuração do Nível de Capacidade em Governança de TI. Os resultados foram publicados de forma comparativa em Acórdão emitido pelo TCU.

Naquele ciclo a UFV apresentou Nível de Capacidade em Governança de TI (**iGovTI**) de **0,60**, enquadrando-se no nível **INTERMEDIÁRIO**, segundo os parâmetros à época

vigentes, conforme **Quadro 7**, resultado aquele que já indicavam a necessidade de realizar ações no intuito de se alcançar maior valor na escala de pontos e cuja graduação alcança até os 100 (cem) pontos.

#### **4.10 Dos parâmetros do iGovTI 2017 e 2018: uso da ACP**

Como método para identificar os graus de correlação entre variáveis e fatores e extrair aquele fator que melhor explica os demais correlacionados, o TCU recorreu à técnica da Análise Fatorial, como utilizado na construção do questionário de autoavaliação no **iGov** e conseqüentemente no **iGovTI** até o ano de 2016. Esta técnica estatística apresenta-se de duas formas, conforme apontado por Figueiredo Filho e Silva Júnior (2010): exploratória e confirmatória.

A primeira, exploratória, aplica-se sobre os fatores da pesquisa para descrevê-los e agrupá-los por correlação. Aplica-se em casos onde se pretende desenvolver um modelo teórico à ser testado ou implementado.

A segunda, confirmatória, é aplicada na verificação de aderência sobre um modelo pré-existente, verificando a aplicabilidade do modelo proposto às variáveis da pesquisa. Compara as variáveis correlacionadas entre si valendo-se do teste qui-quadrado, sua variação entre os resultados obtidos em relação aos esperados.

O uso dos conceitos estatísticos da análise fatorial segundo demonstrado nos estudos de Silva e Medeiros (2017), explica-se por tratar-se de técnica estatística que agrupa variáveis com altas correlações, reduzindo a quantidade de fatores a serem analisados.

Diversos autores enaltecem o uso das técnicas e métodos quantitativos nas Ciências Sociais, que, embora crescente, ainda apresentam-se de forma tímida, muito devido à resistência dos cientistas sociais brasileiros ao uso destes métodos e ao grau de complexidade matemática na operacionalização de suas técnicas (SOARES, 2005, WERNECK VIANA *et al.*, 1988, VALLE e SILVA, 1999, SANTOS e COUTINHO, 2000, DUNTEMAN, 1989, *apud* FIGUEIREDO FILHO E SILVA JÚNIOR, 2010). Estes foram mais alguns fatores que enriqueceram os motivos e a relevância para o desenvolvimento da pesquisa, dada à possibilidade de contribuição ao ramo científico.

Como corroborado por Moori e Zilber (2003) a Análise Fatorial deve ser usada nas seguintes hipóteses: para descobrir a estrutura de um conjunto de medições; para reduzir massa

de dados tornando-a gerenciável; na construção de escalas por agrupamento de variáveis independentes e atribuindo peso às variáveis; identificar fatores não correlacionados.

Identificada hipótese, a análise fatorial deverá passar por três etapas:

- 1 - Cálculo das correlações entre as variáveis;
- 2 - Extração inicial de fatores;
- 3 - Rotação da matriz;

Mattar (1998, *apud* MOORI E ZILBER, 2003) explicam que na primeira etapa as variáveis devem ser correlacionadas duas a duas; na segunda etapa deve-se buscar com a extração de fatores um conjunto que forme uma combinação linear das variáveis na matriz de correlações e na terceira etapa, efetuar a rotação para que seja alcançada maior discriminação das relações.

Para testar a correlação entre variáveis, segundo utilizam os conceitos de Souki e Pereira (2004, *apud* CARVALHO e MATIAS-PEREIRA, 2007) defendem o uso de teste de esfericidade de *Bartlett* para adequação das variáveis na análise fatorial de um conjunto de dados e Hair *et al.* (1998, *apud* CARVALHO e MATIAS-PEREIRA, 2007) entendem a necessidade de utilização da técnica *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* para avaliar a adequação da aplicação da análise fatorial, devendo apresentar, respectivamente, resultados próximos de zero e superiores à 0,6 (seis décimos) para validar os dados.

Segundo o TCU (2017, p. 116) a utilização da AFC até o **iGovTI 2016** deu-se pela necessidade de se estabelecer e investigar os fatores latentes que compõem o fenômeno da Governança, partindo-se do pressuposto de que:

[...] cada variável (questão) mensurada no questionário é afetada por um conjunto de fatores subjacentes e não diretamente mensuráveis, chamados de fatores latentes. Assim, a AFC estima o peso de influência de cada fator latente em cada questão, gerando um sistema de equações do tipo  $Q1 = p1F1+p2F2+ \dots +pnFn$ , onde Q é a questão, F é um dentre os vários fatores detectados e p é o peso desse fator na composição estimada para a questão Q. (TCU 2017, p. 116)

Portanto, temos que o cálculo da AFC observa a seguinte fórmula no questionário:

$$Q1 = p1F1+p2F2+ \dots +pnFn \quad \dots(1)$$

onde:

Q é a questão

F é um dentre os vários fatores detectados

p é o peso desse fator na composição estimada para a questão Q

Entretanto, à partir da aplicação do questionário para apuração do **iGovTI 2017**, o TCU (2017) entendeu ser necessário efetuar mudanças na metodologia de criação do referido instrumento, pois, à partir de então, o foco não mais seria a investigação dos fatores latentes.

Passaria o construto, a partir do **iGovTI 2017**, à basear sua conceituação, desde a elaboração do questionário de avaliação, na técnica estatística Análise de Componentes Principais - ACP, por quatro razões, segundo o TCU (2017):

1 – Os fatores que compõem os dados da Governança já estão previamente definidos, com base na literatura, do contínuo trabalho do TCU na série histórica do **iGovTI** (boas práticas de governança)

2 - As questões que compõem o questionário são desenvolvidas como sendo itens de verificação real da adoção das boas práticas;

3 – Busca-se a mensuração do grau de adoção da boa prática em governança;

4 – A ACP é a técnica estatística adequada para realizar tal estimativa devido à maior capacidade de precisão na identificação do valor do componente mais expressivo de um conjunto de questões (agregador).

Tal entendimento é corroborado por Sabin, Ferrão e Furtado (2004), para os quais a ACP é utilizada pela sua capacidade de compressão dos dados em função de correlações entre suas variáveis, visto que através da identificação das correlações entre os fatores do questionário é identificado o fator que melhor identifica o conjunto, isto é, o agregador.

Respectivamente nos anos de 2017 e 2018, responderam ao questionário autoavaliativo e tiveram suas respostas validadas **488 (quatrocentas e oitenta e oito)** e **498 (quatrocentos e noventa e oito)** instituições públicas federais, dentre as quais a UFV. Importante destacar que a amostra abrange os segmentos das Autarquias, Bancos, Casa Legislativa, Estadual/Distrital, Estatais, Funções Essenciais à Justiça, Fundos, Instituições de Ensino, Militar, Ministérios, Órgãos Executivos da Administração Direta, Paraestatais, Tribunais e Unidades de Saúde.

A adequação e validação da amostra seguiu os seguintes parâmetros e base científica, primando pelos validadores estatísticos:

Quadro 8 – Avaliação e adequação das amostras

Teste	Resultados		Descrição	Valores Esperados	Literatura
	2017	2018			
Alfa de Cronbach	0,959	0,906	Tem como objetivo avaliar a confiabilidade interna de um questionário, tendo em vista a variância das respostas.	O valor geralmente aceito como limite inferior é 0,7, admitindo-se até 0,6 no caso de pesquisas exploratórias	HAIR ET. AL., 2009, p. 96;
Teste Bartlett de esfericidade (p-value)	0	0	Avalia a significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlação.	Significância deve ser < 0,05	HAIR ET. AL., 2009, p. 102,110 Souki e Pereira (2004) e Hair <i>et al.</i> (1998, p.91)
Medida de adequação da amostra (MSA)	0,915	0,851	Também denominada Kaiser-Meyer-Olkin (KMO-MSA), é calculada para cada variável individual e também para toda a matriz de correlação, objetivando avaliar quão adequada é a AF à situação estudada.	MSA < 0,5: inaceitável; 0,5 <= MSA < 0,6: ruim; 0,6 <= MSA < 0,7: medíocre; 0,7 <= MSA < 0,8: mediano; MSA >= 0,8: admirável	HAIR ET. AL., 2009, p. 110
Quantidade de respostas	488	498	Relação entre o número de variáveis do modelo e a quantidade de respondentes.	Espera-se no mínimo 100 respostas, com pelo menos cinco vezes mais observações que variáveis a serem analisadas	---
Mínimos Resíduos	---	---	Extração de componentes	aproveita ao máximo a variância existente na amostra, ajustando as correlações	REVELLE, 2015, p.101, 104-105, 119, 138;
Amostra	2017	2018	Instituições com respostas ao questionário validadas		
	488	498			

Fonte: Adaptado de TCU (2017)

Para a construção do resultado do **iGovTI 2017 e 2018** a fórmula aplicada é a seguinte:

$$P1 = p1Q1 + p2Q2 + \dots + pnQn \quad \dots(2)$$

onde:

**P** é a prática;

**Q** é a questão (ou item de verificação)

**p** é o peso da questão na prática

Na apuração dos pesos das questões para construção da fórmula, o TCU utilizou a Análise de Componentes Principais - ACP.

## **5 METODOLOGIA**

### **5.1 Tipo de Estudo**

Quanto à natureza da pesquisa este estudo pode ser classificado como estudo de caso, que, no entendimento de LIMA *et al.* (2012, p. 140-141), é uma alternativa de estratégia à ser considerada no mestrado profissional, dado o propósito de se entender um contexto empresarial e de se propor uma solução. Em relação à abordagem, a pesquisa pode ser classificada como quanti-quali, pois, realizar-se-á a análise de dados tanto textuais (como a classificação da UFV no iGovTI) quanto abordará a análise e elaboração de índices estatísticos. Por apresentar características de análise de comportamento de variáveis, sua rede de associação ou dependência com outras variáveis, a pesquisa tem um viés quantitativo. Embora, por envolver pesquisa descritiva que inclui a elaboração de índices de maturidade/aderência, considerar-se-á também a pesquisa qualitativa. Daí, a pesquisa será classificada como sendo do tipo quanti-quali, conforme Santos (2009).

Referente aos meios, esta pesquisa classifica-se como predominantemente documental (VERGARA, 2009). Documental porque serão analisados os documentos existentes disponíveis em sítios de domínio público da instituição superior de ensino objeto desta pesquisa e do órgão federal de fiscalização e controle externo, ou seja, através de fontes secundárias.

Quanto aos fins, é descritiva, uma vez que busca descrever eventos e determinar relações e interrelações entre os instrumentos de gestão e governança, ou seja fenômenos ou populações (GIL, 2004). Também conforme este autor, a pesquisa se classifica como descritiva devido aos objetivos propostos de descobrir a existência de associação entre variáveis, que, neste caso, são representados pelos parâmetros utilizados para a composição dos indicadores do modelo a ser aplicado na pesquisa.

### **5.2 Local e objeto de estudo**

O objeto de estudo será a Universidade Federal de Viçosa-MG, tratando a pesquisa especificamente da aderência entre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI à Política da Estratégia de Governança Digital da APF.

Para mensuração dos resultados, foi adotada a métrica estabelecida na construção do **iGoVTI** na UFV em 2017 e 2018.

### 5.3 Coleta de Dados:

A coleta de dados ocorreu através da leitura e análise dos documentos elencados no tópico 5.2, que apresentam os dados gerados pela fiscalização/auditoria realizada pelo TCU no âmbito da UFV.

A definição da amostra para a pesquisa se deu por conveniência, utilizando-se os documentos de planejamento estratégico relacionados diretamente à tecnologia da informação, a EGD e o iGovTI, de forma tal que se permitiu o cruzamento dos dados para apuração dos graus de aderência desejados, considerando os especificamente desenvolvidos ou direcionados à UFV.

Os documentos utilizados na pesquisa documental estão disponíveis no sítio eletrônico da Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento da UFV e do Tribunal de Contas da União, ressalva feita à constantes modificações no sítio deste último que levaram à uma busca mais detalhada no intuito de tornar os links para consulta válidos até a finalização da pesquisa.

### 5.4 Método de Análise

Num primeiro momento da pesquisa recorre-se à análise à Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016) para verificar a aderência do PDTI à EGD valendo-se das respostas obtidas na aplicação do “*Instrumento de Verificação de Conformidade do PDTI à EGD*”, versão de junho/2018, disponibilizada no sítio eletrônico do Governo Digital do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

À esta análise atribui-se valores de “0” ou “1”, seguindo para construção da métrica o roteiro disponível no “*Instrumento de Verificação de Conformidade do PDTI à EGD*”, ou IVC (APÊNDICE B), sendo atribuído valor zero para questões respondidas com a opção “não” e um para questões respondidas com a opção “sim”, em cada uma das questões.

Apurada a aderência, será apresentada sua convergência aos resultados obtidos nos resultados do iGovTI da UFV nos exercícios **2017** e **2018**, pois, trata-se de uma análise dos conjuntos de dados observados pelos esperados, conforme Meireles *et al.* (2009).

## 6 INSTRUMENTO DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE DO PDTI À EGD

Após a edição da Portaria nº 19 de 2017 do MP foi disponibilizada no sítio eletrônico daquele órgão um arquivo em formato eletrônico de planilha, contendo um roteiro para que as demais instituições se guiassem na elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI no intuito de promover seu alinhamento à Estratégia de Governança Digital – EGD, tendo sua versão mais atualizada entrado em vigor em junho do ano de 2018, após a revisão da EGD.

Para tanto, o roteiro, denominado aqui de Roteiro IVC se divide em duas partes: a primeira orienta os procedimentos para identificar o alinhamento geral e a segunda ao alinhamento das necessidades.

A primeira parte do Roteiro IVC, denominada Parte 1 – Alinhamento das Necessidades divide-se em oito questões com respostas binárias do tipo “SIM” ou “NÃO”.

A segunda parte do Roteiro IVC, denominada Parte 2 – Alinhamento das Necessidades divide-se em nove questões com respostas “SIM”, “NÃO” e “Não se aplica – NA”. Importante salientar que as instruções no documento apresentam que, caso haja preenchimento de pelo menos uma questão com a resposta “SIM” na Parte 2, automaticamente a Questão 8 da Parte 1 deverá ser marcada com a resposta “SIM”.

Abaixo é apresentado o Roteiro IVC com as questões respondidas de acordo com as diretrizes do Instrumento de Verificação de Conformidade do PDTI à EGD e o PDTI 2016-2019, para a Parte 1:

Tabela 1 – Alinhamento do PDTI-UFV à EGD 2016-2019

(continua)

Parte 1 - Alinhamento Geral					
Nº	Questão	Recomendações da EGD	PDTI 2016-2019	Alinhado?	Valor
1	Foram definidos princípios alinhados aos princípios da EGD?	Deverão existir princípios definidos no PDTIC alinhados aos princípios descritos na EGD.	Item 5 – Princípios e Diretrizes	Não	0
2	Foram definidas diretrizes alinhadas as diretrizes da EGD?	Deverão existir diretrizes definidas no PDTIC alinhadas às diretrizes descritas na EGD.	Item 5 – Princípios e Diretrizes	Não	0

Tabela 1 – Alinhamento do PDTI-UFV à EGD 2016-2019

(continua)

## Parte 1 - Alinhamento Geral

Nº	Questão	Recomendações da EGD	PDTI 2016-2019	Alinhado?	Valor
3	O referencial estratégico de TI - missão, visão e valores - remete aos eixos da EGD?	O referencial estratégico da TI deve remeter aos eixos da EGD.	Item 8 – Referencial Estratégico de TI	Não	0
4	Os objetivos estratégicos de TIC estão aptos a implementarem os preceitos da EGD?	Os objetivos estratégicos de TIC presentes no PDTIC devem estar orientados a implementar os preceitos da EGD. Esses objetivos deverão/poderão ser extraídos da própria EGD.	Item 8.4 – Objetivos Estratégicos	Não	0
5	Foram utilizados critérios de priorização relacionados à EGD?	Os critérios de priorização das necessidades dos PDTIC estão levando em consideração a EGD?	Itens 10.2 – Critérios de Priorização e 10.3 – Necessidades Identificadas	Não	0
6	A EGD consta na lista dos documentos de referência?	A EGD deve constar na lista dos documentos de referência.	Item 4 – Documentos de Referência, Item 9 – Alinhamento com a Estratégia da Organização, Item 11 - Plano de Metas e Ações	Sim	1
7	Foram definidas metas, com indicadores e prazos, ações e iniciativas relativas a governança digital que contribuam para o alcance dos objetivos da EGD?	As metas devem aferir a implementação das estratégias definidas na EGD. Esses indicadores poderão ser desdobrados dos indicadores da própria EGD, quando pertinente.	Item 11 – Plano de Metas e Ações	Não	0

Tabela 1 – Alinhamento do PDTI-UFV à EGD 2016-2019

(conclusão)

Parte 1 - Alinhamento Geral					
Nº	Questão	Recomendações da EGD	PDTI 2016-2019	Alinhado?	Valor
8	Foram definidas necessidades alinhadas à implementação da EGD? (Vide Parte 2)	As necessidades definidas no PDTIC devem estar alinhadas para suportar a implementação da EGD. Obs.: <u>É importante verificar a Parte 2 do questionário, pois o "Sim" na questão 8 só se aplica quando o órgão preencher pelo menos um "Sim" nas questões nº 8.1 a 8.9.</u>	10.3 - Necessidades Identificadas	Não	0

Fonte: Adaptado do IVC-PDTI/EGD e PDTI 2016-2019

Como demonstrado no roteiro e apresentado na tabela à seguir, a *Questão 8* acima recebeu a resposta “NÃO”, observados os parâmetros estabelecidos.

A **Tabela 2**, à seguir, refere-se à segunda parte do Roteiro IVC:

Tabela 2 – Alinhamento das Necessidades do PDTI-UFV à EGD 2016-2019

(continua)

Parte 2 - Alinhamento das Necessidades					
Nº	Questão	Recomendações da EGD	PDTI 2016-2019	Alinhado?	Valor
8.1	Foram identificadas necessidades de TI e ações para disponibilizar bases de dados com seus respectivos artefatos no Portal Brasileiro de Dados Abertos?	OE.01 - Fomentar a disponibilização e o uso de dados abertos	...	Não	0
8.2	Foram previstas necessidades de TI e ações para ampliar a prestação de serviços públicos por meios digitais?	OE.03 - Ampliar a oferta e aprimorar os serviços públicos por meio da transformação digital	...	Não	0
8.3	Foram previstas necessidades de TI e ações para expandir os serviços publicados no Portal de Serviços Públicos?	OE.03 - Ampliar a oferta e aprimorar os serviços públicos por meio da transformação digital	...	Não	0

Tabela 2 – Alinhamento das Necessidades do PDTI-UFV à EGD 2016-2019

(conclusão)

**Parte 2 - Alinhamento das Necessidades**

Nº	Questão	Recomendações da EGD	PDTI 2016-2019	Alinhado?	Valor
8.4	Foram previstas necessidades de TI e ações para aprimorar a qualidade da informação sobre os serviços públicos cadastrados no Portal de Serviços?	OE.03 - Ampliar a oferta e aprimorar os serviços públicos por meio da transformação digital	...	Não	0
8.5	Foram previstas necessidades de TI e ações para ampliar o uso de serviços públicos digitais pela sociedade?	OE.03 - Ampliar a oferta e aprimorar os serviços públicos por meio da transformação digital	...	Não	0
8.6	Foram previstas necessidades de TI e ações com o objetivo de aumentar a quantidade de serviços públicos avaliados pela sociedade?	OE.03 - Ampliar a oferta e aprimorar os serviços públicos por meio da transformação digital	...	Não	0
8.7	Foram previstas necessidades de TI e ações com o objetivo de aumentar a quantidade de serviços públicos utilizando solução unificada de autenticação do cidadão?	OE.03 - Ampliar a oferta e aprimorar os serviços públicos por meio da transformação digital	...	Não	0
8.8	Foram identificadas necessidades de TI e ações com o objetivo de aumentar o número de APIs disponibilizadas na Plataforma de Interoperabilidade de sistemas e dados do Governo Federal?	OE.04 - Compartilhar e integrar dados, processos, sistemas, serviços e infraestrutura	...	Não	0
8.9	Foram identificadas necessidades de TI e ações para ampliação da realização de consultas públicas por meios digitais?	OE.05 - Ampliar a participação social na melhoria das políticas e dos serviços públicos	...	Não	0

Fonte: Adaptado do IVC-PDTI/EGD e PDTI 2016-2019

### 6.1 Análise dos Resultados obtidos na aplicação do Roteiro IVC

O preenchimento do questionário levou em consideração as questões apresentadas no Roteiro IVC, cujo arquivo em planilha eletrônica apresenta-se no APÊNDICE B. Como base

para as respostas foram analisadas por confrontação os termos obrigatórios presentes na EGD que veriam ser replicados no PDTI.

A primeira questão à ser analisada será a Questão 6 da Parte 1, dado que fora a única que obteve pontuação “1” no IVC. A Estratégia de Governança Digital 2016-2019 é um dos documentos listados como referência, com a inclusão do termo “*Estratégia de Governança Digital (EGD) da Administração Pública Federal 2016-2019*” **nos Itens 4, 9 e 11 do PDTI 2016-2019.**

Pelas evidências acima apontadas, natural seria que tais ocorrências levariam à conclusão da total aderência do PDTI à EGD 2016-2019, entretanto, a análise dos demais itens do IVC levaram à conclusão diversa, pois, as questões direcionadas aos conceitos da EGD relacionados à princípios, diretrizes, referencial estratégico, missão, visão, valores, objetivos estratégicos, critérios de priorização, metas, indicadores e prazos e necessidades, todas estão, no **PDTI 2016-2019**, mas valem-se dos preceitos definidos na *Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI 2011-2012* e não à **EGD 2016-2019.**,

Tal afirmação resta comprovada ao se confrontar as questões 1, 2, 3, 4, 5, 7 e 8, além das questões 8.1 à 8.9 do IVC, com os respectivos itens referentes à cada tópico no PDTI 2016-2019, mais especificamente o *Item 5 – Princípios e Diretrizes*, *Item 8 – Referencial Estratégico de TI*, *Item 8.4 – Objetivos Estratégicos*, *Itens 10.2 – Critérios de Priorização e 10.3 – Necessidades Identificadas e Item 11 – Plano de Metas e Ações*, nos quais, sem exceção, há menção expressa às questões definidas na *Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI 2011-2012* e não aos preceitos da **EGD 2016-2019.**

Portanto, o PDTI 2016-2019 não possui total alinhamento, ou aderência à EGD 2016-2019, apenas a citação da EGD como instrumento norteador, mas sem sua efetiva adoção.

## 7 DADOS DO IGOVTI

### 7.1 Dados do iGovTI 2017

O Acórdão 588/2018 do TCU-Plenário apresentou o resultado da fiscalização (Relatório de Fiscalização 228/2017) realizada em 488 (quatrocentas e oitenta e oito) instituições públicas federais, inclusive na UFV.

Em obediência à Lei de Acesso à informação, todos os dados disponíveis nesta fiscalização e presentes na pesquisa foram classificados como públicos. Para apresentação dos estudos realizados, estão disponíveis no sítio do órgão fiscalizador no tópico “Resultados do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública os seguintes *links* de acesso, disponíveis em <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2017/>:

- Deliberação do TCU: Acórdão, relatório e voto;
- Relatório Técnico Detalhado
- Dados completos (excel, extensão .CSV)
- Estrutura para compreensão dos dados
- Questionário aplicado
- Relatório Individual dos Respondentes

Para fins de identificação individual dos arquivos correspondentes à cada órgão, o TCU realizou a nomeação dos arquivos devolutivos dos questionários com uma numeração única para cada instituição. A Universidade Federal de Viçosa recebeu o código (*idBase*) **207** nos arquivos “*Dados completos (excel, extensão .CSV)*” e “*Relatório Individual dos Respondentes*”

A seguir, apresentam-se os resultados da fiscalização relacionados ao construto **iGovTI 2017** (índice de governança e gestão de TI) em conjunto com **GestãoTI 2017** (índice de capacidade em gestão de TI), ressaltando que os resultados máximos que podem ser obtidos estão na faixa de 1 ou 100%:

Tabela 3 – iGovTI e GestTI 2017

<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
<b>iGovTI 2017</b>	52%
<b>GestãoTI 2017</b>	48%

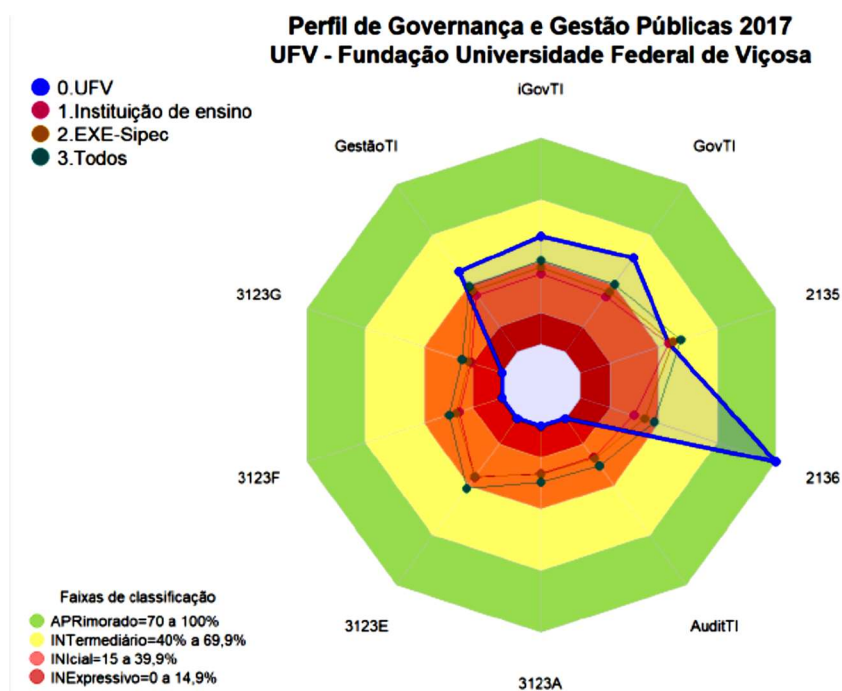
Fonte: Acórdão 588/2018-TCU-Plenário

Conforme demonstrado no **Quadro 4**, o **iGovTI** é o resultado das respostas da instituição ao questionário de autoavaliação elaborado pelo TCU. Pode-se observar que a UFV apresenta resultados, tanto no **iGovTI** quanto no **GestãoTI** na faixa de valores interpretadas como sendo do nível Intermediário, cujos resultados apresentam-se na faixa entre 40% e 60%.

Tal resultado leva à presunção de que há espaço para evolução da questão de governança em TI na UFV, principalmente quando apresentam-se os resultados individualizados dos tópicos que compõem o construto, conforme demonstrado nos gráficos abaixo:

A representação gráfica realizada pelo TCU baseou-se nas informações do questionário (ANEXO A) resultando no **iGovTI**. Os dados de todas as instituições fiscalizadas encontram-se na planilha denominada “*Dados completos (excel, extensão .CSV)*”. As informações da UFV são indicadas pela linha azul nos gráficos.

A **Figura 4** apresenta em gráfico do tipo radar os resultados apurados da UFV nas questões relacionadas à governança e gestão em tecnologia da informação, o **iGovTI**. O **iGovTI** refere-se ao **Índice de Governança em TI**, sendo composto por todos os demais índices que serão apresentados nos próximos gráficos da pesquisa, seguindo o mesmo padrão de representação do tipo radar. Os parâmetros da estrutura deste e dos demais gráficos estão inseridos no APÊNDICE A.

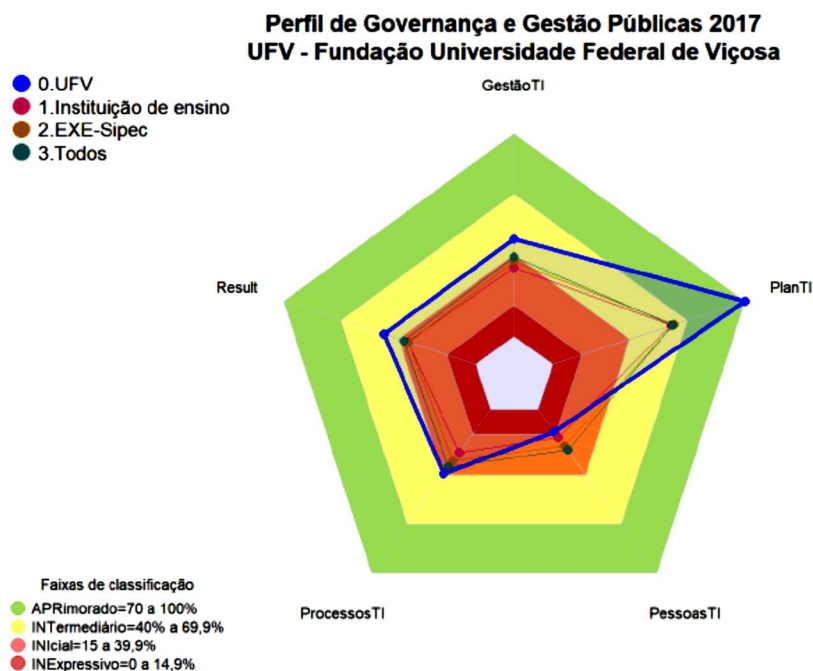


**Figura 4 – Resultado do iGovTI 2017 (Índice de Governança em TI)**  
**Fonte: TCU - iGovTI 2017/UFV**

A **Figura 4** tem seu maior valor obtido (Aprimorado) no componente “2136 - A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação”. Este componente, em conjunto com o agregador “2135 - A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação” compõem o Componente Principal “DesempTI (capacidade de gestão do desempenho de TI)” cuja nota obtida foi **0,733899** (Aprimorado), conforme **Tabela 4**.

Ressalte-se, entretanto, que o agregador, ou Componente Principal “2135” apresenta nota igual à **0,450142** (Intermediário). O resultado neste quesito nos leva à considerar que a alta administração da UFV monitora o desempenho em TI, mas encontra dificuldades no estabelecimento de um modelo de gestão da TI.

A figura à seguir traz os resultados obtidos em **GestãoTI**, corroborando a afirmativa anterior:

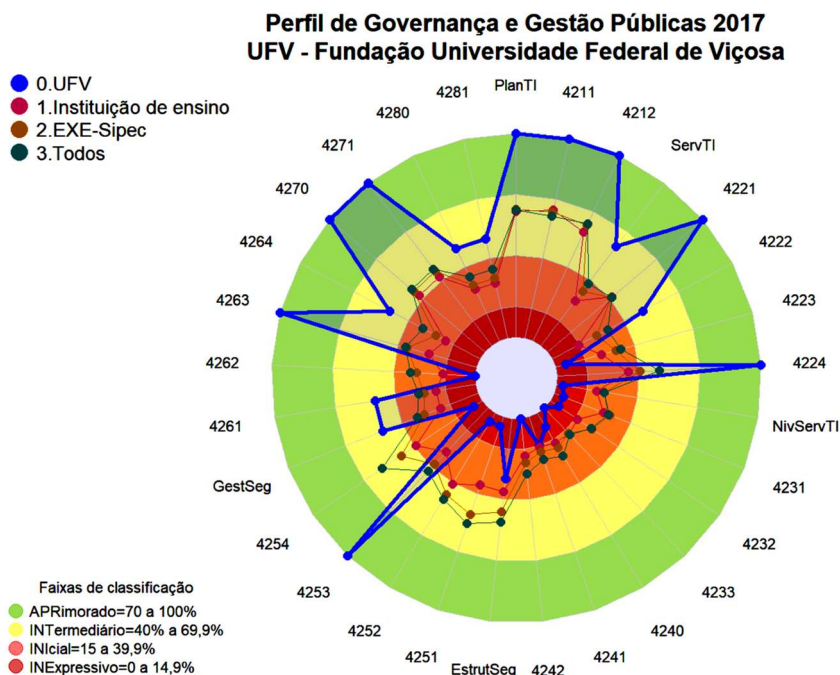


**Figura 5 – Resultado da GestãoTI 2017 (Índice de Capacidade de Gestão em TI)**  
**Fonte: TCU - iGovTI 2017/UFV**

A **GestãoTI** obteve valor **0,479079** (Intermediário), conforme **Tabela 4**. A representação gráfica da **Figura 5** nos mostra alto valor em Planejamento em TI (= 1). Este resultado é obtido devido à existência e vigência do Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI - cuja elaboração já está consolidada na instituição - e representado pelo agregador “4211 - A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação”, conforme **Tabela 4**.

Por outro lado, os fatores ProcessosTI e PessoasTI apresentam valores na Faixa mais baixa (Inicial), o que vai contribuir para que os resultados organizacionais não sejam obtidos e interferindo na gestão da tecnologia da informação.

Dando prosseguimento, a próxima figura destaca os resultados apurados para o Planejamento em TI (já descrito), Serviços de TI, Estrutura e Segurança em TI e Gestão da Segurança em TI, valendo-se da mesma metodologia apresentada anteriormente.



**Figura 6 – Resultado PlanTI, NivServTI, EstrutSeg e GestSeg**  
**Fonte: TCU - iGovTI 2017/UFV**

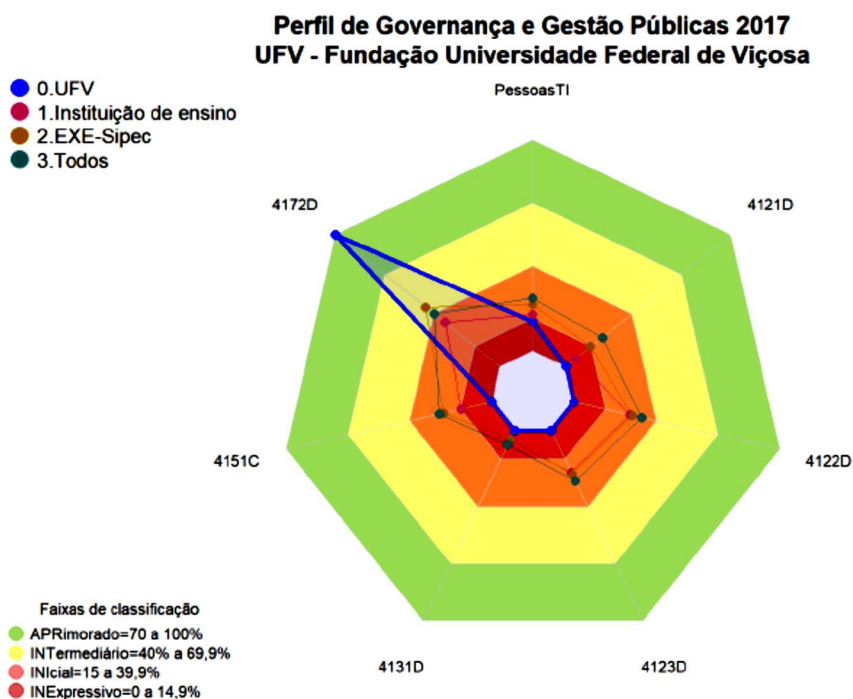
Pela representação da **Figura 6** indica-se que a instituição possui resultados satisfatórios, mas com margem para crescimento, em gestão da segurança da informação - **GestSeg**, com nota obtida de **0,503379** (Intermediário). Na contramão, os resultados obtidos em **NivServTI** e **EstrutSeg**, respectivamente, foram **0,032692** (Inexpressivo) e **0,297885** (Iniciando).

O resultado do agregador **NivServTI** leva à maior à necessidade de interlocução da área de gestão de tecnologia da informação para acordos formais dos níveis de serviço com as demais áreas de negócio internas à organização –Acordo de Nível de Serviço – ANS.

Já os resultados obtidos no agregador **EstrutSeg** demonstram que a UFV está apenas iniciando as ações voltadas à definição das políticas de responsabilidades para a gestão da

segurança da informação, já que os valores obtidos na aplicação do Questionário neste quesito, conforme parâmetros definidos no **Quadro 5**, indicam que há decisão formal ou plano aprovado para adotar uma política de segurança da informação. Tal informação está relacionada no agregador “4251 A organização dispõe de uma política de segurança da informação”.

A seguinte figura destaca os resultados apurados para Capacidade de Gestão em Pessoal de TI:



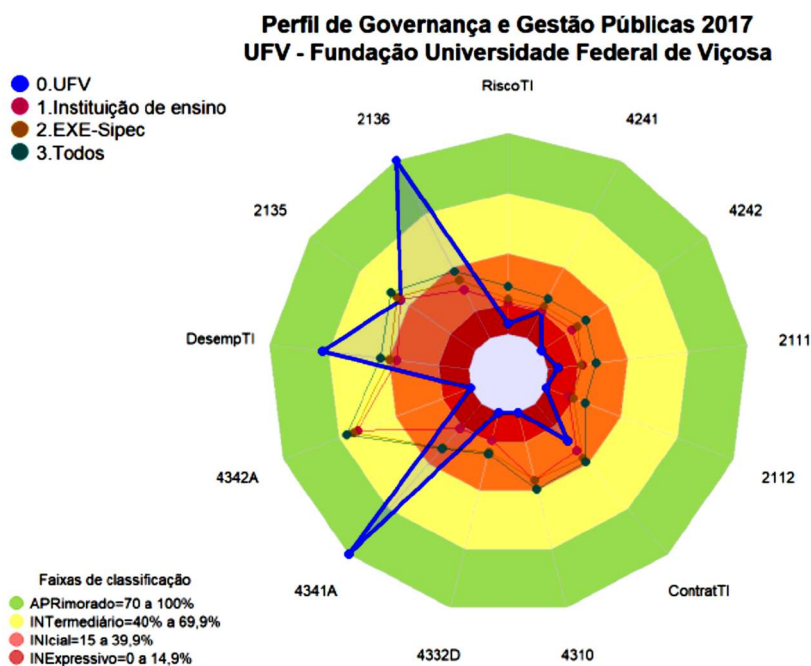
**Figura 7 – Resultado PessoasTI**  
**Fonte: TCU - iGovTI 2017/UFV**

O resultado obtido em **PessoasTI** de **0,137637** (Inexpressivo) indica a criticidade da situação enfrentada pela instituição na gestão das pessoas (colaboradores e gestores) na área de tecnologia da informação. Todos os resultados neste quesito encontram-se na faixa Inicial, sendo que o único resultado (4172D) obtido com valor “1” demonstra somente que a avaliação da situação como um todo abrange também os gestores da área de TI.

É importante relatar, em caráter de exceção, que os quesitos que compõem o componente principal e cujas notas obtidas estão todas incluídas na faixa Inicial, abordam questões diretamente relacionadas à capacidade de gestão de pessoal de TI, englobando a (1) análise da definição e documentação de perfis desejados dos colaboradores e gestores, (2) se a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de TI, (3) se a organização escolhe gestores

da área de gestão de TI segundo perfis profissionais definidos e documentados, (4) se as lacunas de competência na área de gestão de tecnologia da informação estão documentadas.

Na próxima demonstração gráfica, estão os resultados do RiscoTI, ContratTI e DesempTI, ou seja, aqueles envolvidos na capacidade de gestão de riscos, da gestão de contratos e gestão do desempenho em TI:



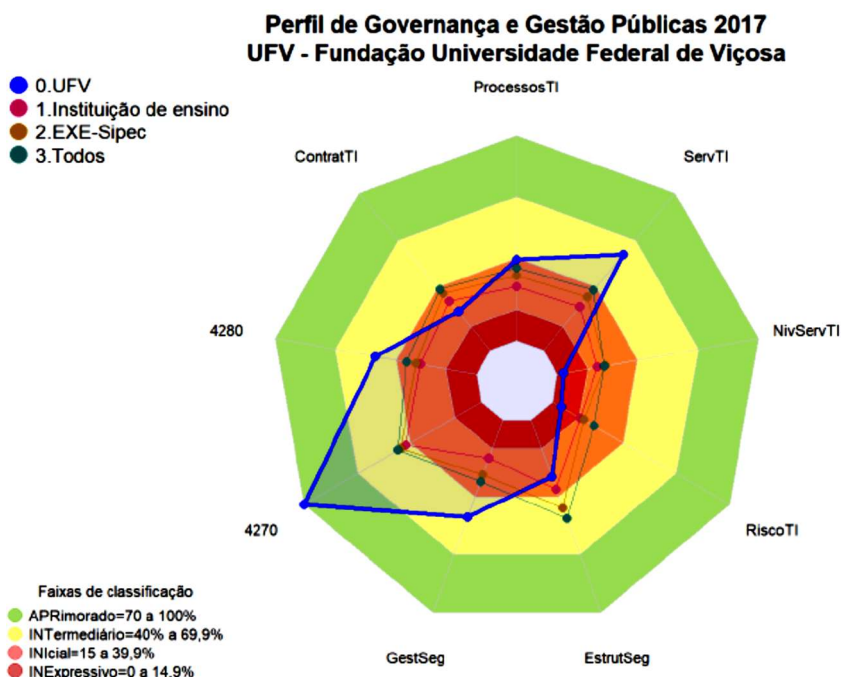
**Figura 8 – Resultado do RiscoTI, ContratTI e DesempTI**  
**Fonte: TCU - iGovTI 2017/UFV**

Os resultados apresentados para **RiscoTI (0,050195)** sugerem que a UFV não observa questões relacionadas à gestão dos riscos de TI do processo de negócio (agregador 4241), bem como, tampouco executa processo de gestão da continuidade dos serviços de tecnologia da informação ou mesmo possui modelo de gestão de riscos da organização estabelecido.

Já em **ContratTI**, cujo resultado observado foi de **0,246453**, o agregador “4310 - Realizar planejamento das contratações” avalia a capacidade de gestão de contratos em TI da instituição, indicando a falta de adoção desta prática na UFV em 2017, assim como a ausência de gestão dos riscos da contratação e métricas objetivas de mensuração dos resultados dos contratos de TI.

Por último, a sequência demonstra os resultados para o índice **ProcessosTI** englobando a capacidade de gestão em processos, aqui considerados os quesitos relacionados à **ServTI**, **4270** (executar processo de *software*) e **4280** (gerir projetos e tecnologia da

informação), já que os demais componentes (NivServTI, RiscoTI, EstrutSeg, GestSeg e ContratTI) foram anteriormente abordados.



**Figura 9 – Resultado do ProcessosTI**  
**Fonte: TCU - iGovTI 2017/UFV**

A **Figura 9** demonstra que a UFV possui ações voltadas à execução de processos de *softwares*, conforme nota obtida no agregador 4270 (=1), ações estas executadas pela Diretoria de Tecnologia da Informação da instituição, que é responsável pela construção de softwares acadêmicos e administrativos em geral. Já a gestão de projetos de tecnologia da informação é praticada parcialmente (nota **0,5** no agregador 4280).

A **Figura 9** mostra ainda que o resultado em **ServTI (0,608522)** indica que a UFV pratica a gestão de catálogos de serviços, processos de gestão de mudanças, da gestão da configuração e ativos dos serviços de TI e a gestão de incidentes, mas deve procurar melhores práticas para alcançar maiores níveis.

Na tabela abaixo observamos os valores obtidos nos agregadores dos índices apresentados nas **Figuras 4, a 9**, na UFV:

Tabela 4 – Valores apurados dos Agregadores iGovTI 2017/UFV

Agregador 2017	Valores graduados conforme Quadro 6	
iGovTI	0,521247	INTERMEDIÁRIO
GovTI	0,563439	INTERMEDIÁRIO
2135	0,450142	INTERMEDIÁRIO
AuditTI	0,450142	INTERMEDIÁRIO
3123A	0	INEXPRESSIVO
GestãoTI	0,479079	INTERMEDIÁRIO
PlanTI	1	APRIMORADO
4211	1	APRIMORADO
ServTI (4220)	0,608522	INTERMEDIÁRIO
4221	1	APRIMORADO
NivServTI (4230)	0,032692	INEXPRESSIVO
4231	0,05	INEXPRESSIVO
4240	0,080842	INEXPRESSIVO
4241	0,15	INICIANDO
EstrutSeg (4250)	0,297885	INICIANDO
4251	0,05	INEXPRESSIVO
GestSeg (4260)	0,503379	INTERMEDIÁRIO
4261	0,5	INTERMEDIÁRIO
4270	1	APRIMORADO
4271	1	APRIMORADO
4280	0,5	INTERMEDIÁRIO
4281	0,5	INTERMEDIÁRIO
PessoasTI	0,137637	INEXPRESSIVO
4121D	0	INEXPRESSIVO
RiscoTI	0,050195	INEXPRESSIVO
4241	0,15	INICIANDO
ContratTI	0,246453	INICIANDO
4310	0	INEXPRESSIVO
DesempTI	0,733899	APRIMORADO
2135	0,450142	INTERMEDIÁRIO
ProcessosTI	0,392741	INICIANDO
RiscoTI	0,050195	INEXPRESSIVO
EstrutSeg (4250)	0,297885	INICIANDO

Fonte: Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2017 – Acórdão 588/2018-TCU

Retomando o conceito apresentado nos Quadros 5 e 6, identifica-se que há grande heterogeneidade entre os indicadores, cujos resultados serão discutidos no tópico seguinte.



De um modo geral, o resultado final no **iGovTI 2017**, com valor de **0,5212**, insere a UFV na faixa *INTERMEDIÁRIA*, ainda que com valores muito abaixo do limite da faixa que vai até os 0,70 pontos.

Comparando-se os resultados do iGovTI 2017 aos objetivos estratégicos definidos nos três eixos da EGD 2016-2019 (**Quadro 2**) bem como aos princípios e diretrizes definidos pela Portaria 19/2018/MP (**Quadro 3**) nota-se ainda que não é possível concluir pela aderência do Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI ao instrumento norteador da governança em tecnologia da informação na APF, a EGD 2016-2019. Apresentado o **iGovTI 2017** apurado para a UFV, à seguir são demonstrados os dados do **iGovTI 2018**.

### **7.3 Dados do iGovTI 2018**

Para 2018, os resultados foram divulgados pelo Acórdão 2699/2018 do TCU-Plenário que apresentou a fiscalização realizada em 498 (quatrocentas e noventa e oito) instituições públicas federais, inclusive na UFV.

Em obediência à Lei de Acesso à informação, todos os dados disponíveis nesta fiscalização e presentes na pesquisa foram classificados como públicos. Para apresentação dos estudos realizados, estão disponíveis no sítio do órgão fiscalizador no tópico “Resultados do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública os seguintes *links* de acesso, disponíveis em <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/resultados.htm/>:

- Deliberação do TCU: PerfilGov2018 - Acórdão 2699-2018- Voto e Relatorio.pdf
- Sumário Executivo
- Dados completos (excel, extensão .CSV)
- Estrutura para compreensão dos dados
- Questionário aplicado
- Relatório Individual dos Respondentes

Para fins de identificação individual dos arquivos correspondentes à cada órgão, o TCU realizou a nomeação dos arquivos devolutivos dos questionários com uma numeração única para cada instituição. A Universidade Federal de Viçosa recebeu o mesmo código (*idBase*) **207** nos arquivos “*Dados completos (excel, extensão .CSV)*” e “*Relatório Individual dos Respondentes*”

A seguir, apresentam-se os resultados da fiscalização relacionados ao construto **iGovTI 2018** (índice de governança e gestão de TI) em conjunto com **GestãoTI 2018** (índice de capacidade em gestão de TI), ressaltando que os resultados máximos que podem ser obtidos estão na faixa de 1 ou 100%:

Tabela 5 – iGovTI e GestTI 2018

Indicador	Valor
<b>iGovTI 2018</b>	39%
<b>GestãoTI 2018</b>	46%

Fonte: Acórdão 2699/2018-TCU-Plenário

O **iGovTI** é obtido a partir das respostas da instituição ao questionário de autoavaliação elaborado pelo TCU. Nota-se que a UFV apresenta resultados no **GestãoTI** na faixa de valores interpretadas como sendo do nível Intermediário, cujos resultados apresentam-se entre 40% e 60%. Entretanto, o **iGovTI** obteve resultado menor que o obtido no ano de 2017, apresentando-se agora na faixa Inicial que abrange valores entre 0% e 39,99%.

O resultado indica um recuo na evolução da questão de governança em TI na UFV, principalmente quando apresentam-se os resultados individualizados dos tópicos que compõem o construto, conforme demonstrado nos gráficos abaixo:

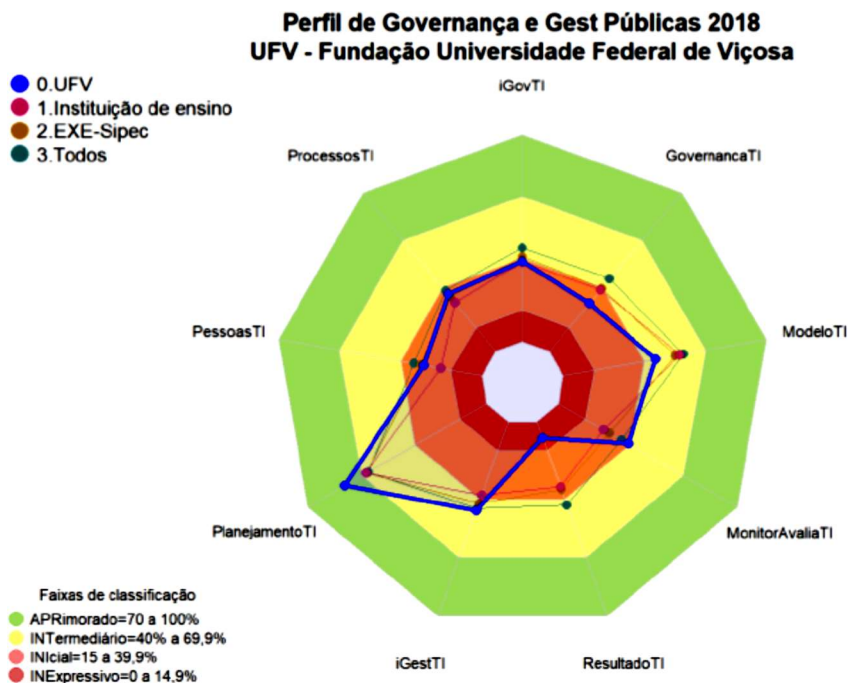
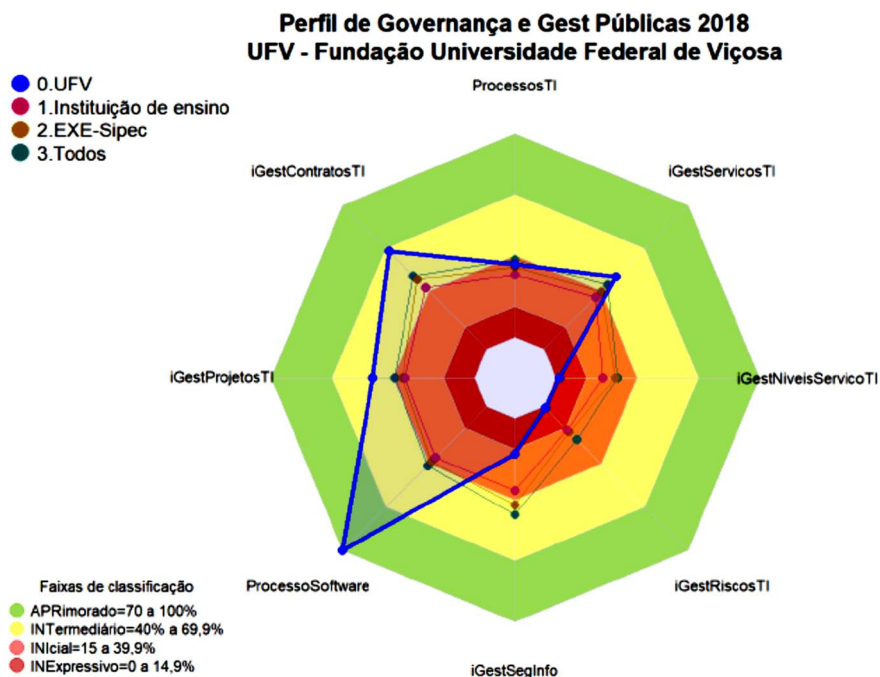


Figura 11 – Resultado do iGovTI 2018 (Índice de Governança em TI)

Fonte: TCU - iGovTI 2018/UFV

A **Figura 11** traz os resultados do **iGovTI** e seus componentes principais, ou agregadores. Visualmente identifica-se que os resultados estão em sua maioria inseridos na faixa de valores Inicial e somente o Planejamento em TI possui resultado na faixa Aprimorado.

À seguir, o detalhamento dos resultados obtidos em **ProcessosTI**, que é o índice de capacidade em processos de TI, bem como seu desmembramento:



**Figura 12 – Resultado do ProcessosTI 2018 (Índice de Capacidade de Processos de TI ou de Gestão de TI - GestãoTI)**

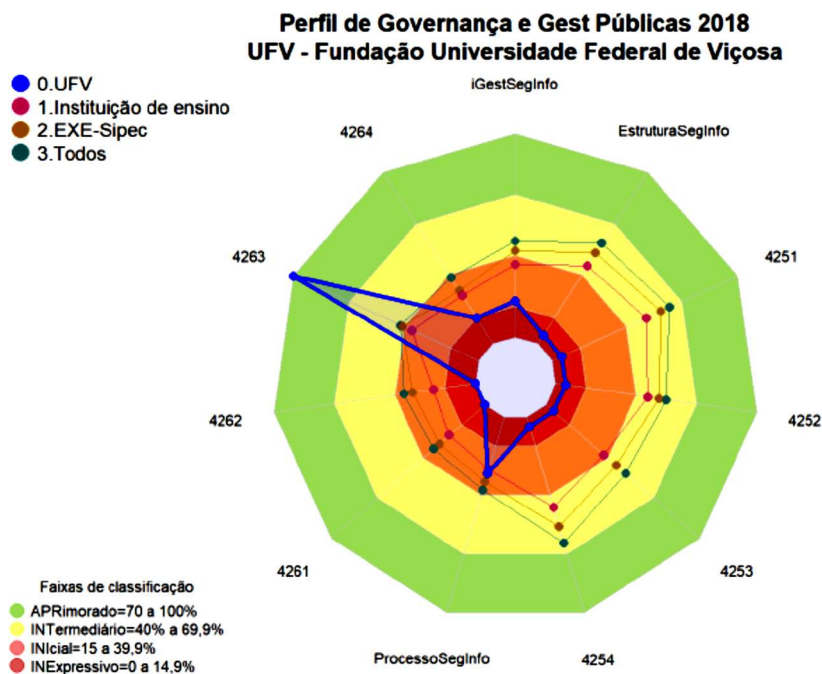
Fonte: TCU - iGovTI 2018/UFV

A **Figura 12** mostra a propensão da UFV na execução dos seus softwares próprios, como já demonstrado em 2017. Tal afirmativa é confirmada no resultado do agregador “4270 – *ProcessoSoftware*”, cuja nota obtida em 2018 foi **1**.

O agregador **iGestContratosTI** obteve avanço por força legislativa, com o advento da Instrução Normativa 05/2017/SEGES que estabelece, dentre outras, a obrigatoriedade na execução de análise de riscos por cada contratação e o estabelecimento de padrões objetivos de mensuração dos resultados dos contratos.

Já nos demais construtos do **ProcessosTI**, ainda apresentam resultados criticamente baixos, como os obtidos em gestão dos serviços de TI, dos níveis de serviço, da gestão dos riscos em TI e da segurança da informação, todos contribuindo negativamente para o resultado final em **ProcessosTI**.

A figura adiante demonstra os resultados apurados para o Capacidade em estrutura e processos de segurança da informação (iGestSegInfo 2018), complementando a assertiva acima.

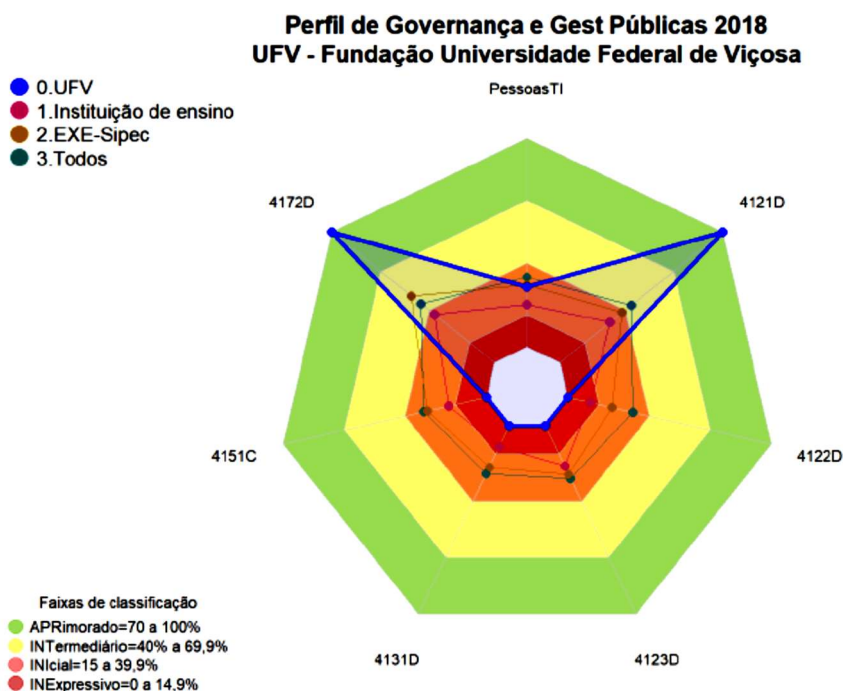


**Figura 13 – Resultado para iGestSegInfo (Capacidade em estrutura e processos de segurança da informação)**

Fonte: TCU - iGovTI 2018/UFV

O resultado de **0,176794** obtido em **iGestSegInfo** demonstrado na **Figura 13** apresenta leve indício da adoção da prática pela UFV em **2018** relacionada à capacidade em estrutura e processos de segurança da informação. Dentro desta prática, ainda são necessárias ações voltadas à definição de políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação, da implementação de comitê de segurança da informação, da instituição de gestor de segurança da informação, além da existência de política de controle de acesso à informação e aos recursos e serviços de tecnologia da informação, todos ainda incipientes.

A capacidade de gestão em pessoal de TI é abordada na **Figura 14**:



**Figura 14 – Resultado para PessoasTI (Capacidade de gestão de pessoal de TI)**  
**Fonte: TCU - iGovTI 2018/UFV**

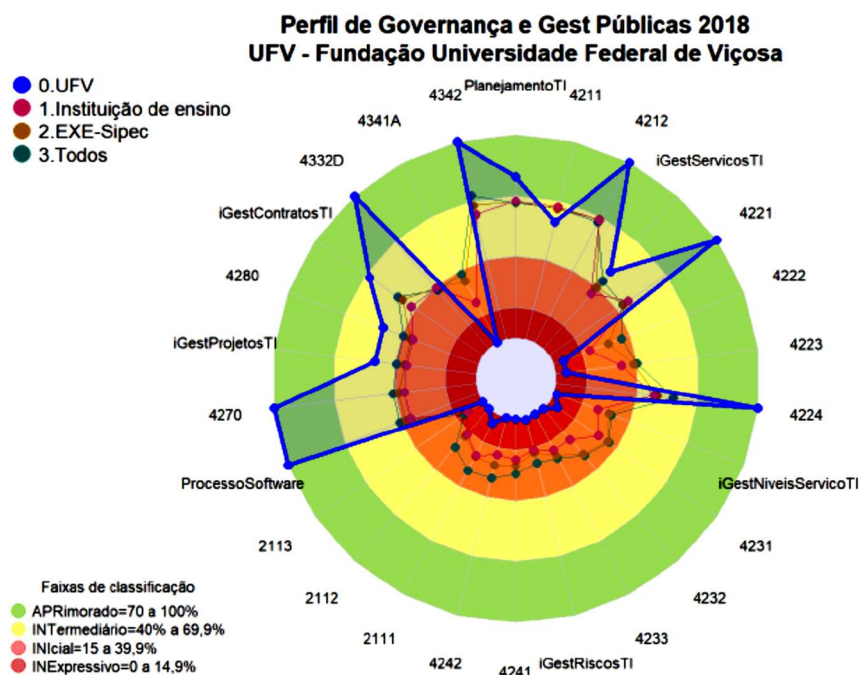
**PessoasTI**, ou seja, a capacidade de gestão de pessoal de TI, é demonstrada na **Figura 14**. O resultado **0,285658** obtido em 2018 foi superior ao de 2017.

Entretanto, o resultado ainda manteve o construto na faixa Inicial do iGov apurado neste quesito.

Houve evolução nos quesitos relacionados à definição e documentação dos perfis dos colaboradores da área de gestão em TI, que passou da nota zero em 2017 para um em 2018, mas os resultados gerais ainda estão na faixa inferior.

Para finalizar, a **Figura 15** ilustra o **PlanejamentoTI**, tratando os temas relacionados à Capacidade em Planejamento em TI da Instituição e Riscos em TI.

Ressalta-se que os demais foram abordados nos tópicos anteriores:



**Figura 15 – Resultado para PlanejamentoTI (Capacidade em Planejamento em TI)**  
**Fonte: TCU - iGovTI 2018/UFV**

A **Figura 15** apresenta em 2018 a nota **0,793475** para o construto **PlanejamentoTI**. Neste quesito a UFV obteve um decréscimo em comparação ao ano de 2017, mas ainda assim, o resultado enquadra-se na faixa de valores considerados como Aprimorados.

Os resultados em **iGestRiscosTI** demonstrados na **Figura 15**, com valor apurado de **0,008334**, mede a capacidade de gestão de riscos em TI na instituição e apresentam leve declínio em relação ao resultado de 2017, resultado este que o mantém na faixa de valores Inicial, ou seja, pouca ou nenhuma ação efetiva relacionada à esta prática foi adotada nos dois anos na UFV.

Demonstrado o iGovTI 2018 apurado em 2018, à seguir estabelecemos mesma análise realizada para o iGovTI 2017, apresentados os resultados destacados dos componentes principais (ACP).

Na tabela abaixo, os valores dos agregadores apresentados nas **Figuras 11 a 15**:

Tabela 6 – Valores apurados dos Agregadores iGovTI 2018/UFV

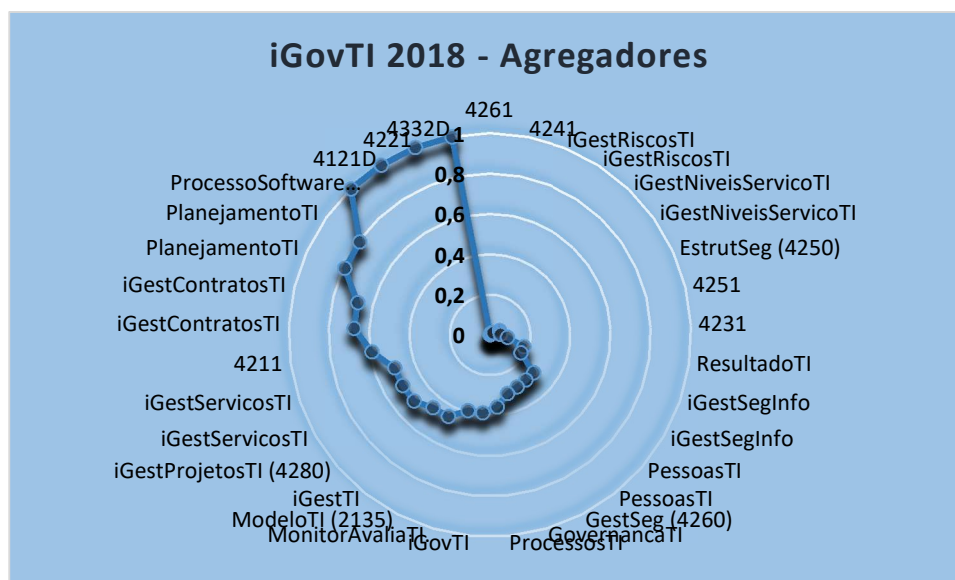
<b>Agregador 2018</b>	<b>Valor</b>	<b>Faixa</b>
iGovTI	0,388243	INICIANDO
GovernancaTI	0,303408	INICIANDO
ModeloTI (2135)	0,454258	INTERMEDIÁRIO
MonitorAvaliaTI.	0,39068	INICIANDO
ResultadoTI	0,085723	INEXPRESSIVO
iGestTI	0,458502	INTERMEDIÁRIO
PlanejamentoTI	0,793475	APRIMORADO
PessoasTI	0,285658	INICIANDO
ProcessosTI	0,358367	INICIANDO
iGestServicosTI	0,50143	INTERMEDIÁRIO
iGestNiveisServicoTI	0,016532	INEXPRESSIVO
iGestRiscosTI	0,008334	INEXPRESSIVO
iGestSegInfo	0,176794	INICIANDO
ProcessoSoftware (4270)	1	APRIMORADO
iGestProjetosTI (4280)	0,5	INTERMEDIÁRIO
iGestContratosTI	0,67616	INTERMEDIÁRIO
iGestSegInfo	0,176794	INICIANDO
EstrutSeg (4250)	0,05	INEXPRESSIVO
4251	0,05	INEXPRESSIVO
GestSeg (4260)	0,289937	INICIANDO
4261	0	INEXPRESSIVO
4121D	1	APRIMORADO
4211	0,592331	INTERMEDIÁRIO
4221	1	APRIMORADO
4231	0,05	INEXPRESSIVO
4241	0	INEXPRESSIVO
4332D	1	APRIMORADO

Fonte: Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2018 – Acórdão 2699/2018-TCU

#### 7.4 Análise dos Resultados do 2018/UFV

Primeiramente, destaca-se na **Figura 16**, o resultado consolidado do **iGovTI 2018** para seus agregadores.

Tal composição permite melhor visualização dos resultados obtidos no exercício 2018, considerando os valores apurados nos Componentes Principais:



**Figura 16 – Agregadores do iGovTI 2018**  
**Fonte: Elaborado pelo autor baseado no iGovTI 2018**

A **Figura 16** utiliza-se da representação gráfica dos resultados obtidos nos agregadores do iGovTI 2018, demonstrando pela consolidação dos pontos na região central da figura que a maior partes destes componentes principais estão nas faixas *INICIAL* e *INTERMEDIÁRIA* de governança.

Estão inseridos nestas faixas componentes que representam os resultados para Auditoria em TI, Pessoas em TI, Contratações em TI, Estrutura de Segurança em TI e Riscos em TI - os mesmos destacados pelos baixos valores obtidos em 2017 - além do Monitoramento em TI. Esses resultados levam à mesma inferência dos resultados obtidos em 2017, quais sejam, a demonstração da ausência ou a pouca prática voltada para o desenvolvimento de ações nestas áreas.

Já a parte esquerda superior do gráfico apresentado na **Figura 16** demonstra aquelas práticas onde há alta avaliação no desenvolvimentos das práticas voltadas ao desenvolvimento de processos de software e no planejamento em tecnologia da informação, tal como o PDTI vigente, sendo incluída neste aprimoramento a prática de gestão de riscos individualizada em cada contratação de TI, sendo este último resultado positivo obtido por imposição legislativa.

Os resultados desta combinação foi o decréscimo do resultado de **0,52** em **2017** para **0,38824** em **2018** no **iGovTI**, levando o resultado final da avaliação da instituição neste construto ao retrocesso à faixa de instituições avaliadas como em fase *INICIAL* na governança de tecnologia da informação.

Analisando os resultados do iGovTI 2018 pela mesma perspectiva recorrida no iGovTI 2017, temos que o cenário apresentado é ainda de menor aderência do PDTI à EGD.

## **8 CONCLUSÃO**

Este trabalho investigou a aderência da UFV no que tange às práticas de governança digital, apuradas na confrontação entre os instrumentos denominados Estratégia de Governança Digital do Governo Federal – EGD 2016-2019, Plano Diretor de Tecnologia da Informação PDTI e o Índice de Governança em Tecnologia da Informação – iGovTI.

Constatou-se que a UFV não adere aos preceitos da EGD 2016-2019 em seu PDTI para o mesmo período, apresentando o instrumento norteador da governança digital como referência, mas não adotando seus preceitos na constituição do PDTI.

As evidências da ausência de aderência entre o PDTI e a EGD foram demonstradas também através da análise do Instrumento de Verificação de Conformidade do PDTI à EGD – IVC, cujos resultados apresentaram divergências entre as proposições do PDTI e o texto da EGD, valendo-se da métrica proposta por Bardin (2006).

Tal fato é reforçado pelo resultado apurado pela fiscalização realizada pelo órgão de controle externo, o Tribunal de Contas da União – TCU, em suas fiscalizações realizadas em 2017 e 2018 que culminaram com a produção do iGovTI nestes períodos.

Os resultados do iGovTI 2017 e 2018, cujo resultado final foi menor em 2018 que o ano anterior, apresentam em grande parte dos agregadores ou Componentes Principais, notas abaixo da média, e, considerando os fatores que compõem estes agregadores, identifica-se a falta da adoção de diversas práticas de governança em tecnologia da informação, tais como gestão de risco, segurança da informação, gestão de pessoas, dentre outros fatores relevantes, aos quais se atribuem grande parte dos resultados abaixo da média, ou sua inserção em faixas de valores que não condizem com a necessidade e os objetivos institucionais propostos no PDTI ou mesmo na EGD.

Isto posto, tem-se que, tanto pela análise pelo IVC quanto pelo iGovTI, restou demonstrada a falta de aderência entre os instrumentos PDTI e EGD, contrariando as proposições Brodbeck e Hoppen (2003) e Falsarella (2001) de alinhamento e/ou aderência entre os instrumentos.

Nota-se que a instituição apresentou queda nos resultados obtidos no iGovTI 2018 (39%) em comparação ao mesmo índice de 2017 (52%), levando à mudança na faixa de

avaliação de INTERMEDIÁRIA para INICIAL de um ano para o outro. Considerando que os mesmos parâmetros estatísticos foram utilizados na construção de ambos os índices, necessárias se fazem ações no intuito de proporcionar melhorias nas questões identificadas como críticas e a manutenção daquelas cujo resultado foi satisfatório na escala de valores das faixas de governança em TI, principalmente voltando atenções às que estão inseridas na faixa de avaliação INICIAL.

Frisa-se que o atual PDTI da UFV tem seu ciclo se encerrando em 2019, razão pela qual se faz urgente também que se observem as exigências da Estratégia de Governança Digital na constituição do próximo instrumento norteador das ações de tecnologia da informação, sob a perspectiva de incorrer os gestores em improbidade administrativa.

Para tanto, pela complexidade do tema e pela sua relevância na vida de toda a comunidade da UFV sugere-se a inserção da participação de outros setores estratégicos na elaboração do futuro PDTI no intuito de obter maior alcance do instrumento e a melhoria dos resultados obtidos.

Sob outra ótica, a UFV poderia recorrer aos resultados do **iGovTI** de outras instituições, tornados públicos, tendo em perspectiva a identificação daquelas que apresentam alto índice de governança em tecnologia da informação em comparação aos seus resultados, visando a evolução dos índices. A utilização desta forma de análise em um ambiente de incertezas reforça os preceitos definidos por Dimaggio e Powell (2005), pois, o processo mimético à ser praticado pela organização conduzirá à maior eficiência no uso dos recursos humanos, propiciando o atingimento dos resultados.

Sugere-se à título de futuras pesquisas, o estudo dos impactos da aderência do PDTI à EGD no cumprimento das finalidades institucionais, ou até a expansão dos estudos abordando os outros índices que compõem o Índice Geral de Governança – IGG no alcance dos objetivos alicerçados no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI.

Espera-se, portanto, que os resultados apresentados pela presente pesquisa sirvam aos gestores como instrumento de referência para a análise do **iGovTI**, possibilitando sua correta interpretação, levada às minúcias e tornando possível o conhecimento das implicações nas notas obtidas e seu impacto direto na aderência entre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI e a Estratégia de Governança Digital – EGD, implicações estas que vão refletir, por consequência, no alcance, ou não, dos resultados institucionais previstos nos normativos estratégicos da UFV.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ANSOFF, Igor, Corporate Strategy, Resenha Bibliográfica**, Rev. adm. empresas, São Paulo , v. 9, n. 4, p. 139-149, Dez. 1969, Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901969000400011>> , Acessado em fevereiro de 2019

**BARDIN, Laurence, Análise de conteúdo/Laurence Bardin: tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro - São Paulo: Edições 70, 2016**

**BAQUERO, Miguel Godeardo, Métodos de Pesquisa Pedagógica: estatística psico-educacional**, 1970, Ed. Loyola, 1970

**BRASIL, Governo Federal, Lei Federal nº 10.861/2004, Institui o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES**, Brasília: Presidência, 2004, Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)>, Acessado em 27/01/2018

**BRASIL, Governo Federal, Lei Federal nº 12.527/2011 - LAI, Regulamenta o Acesso à Informação**, Brasília: Presidência, 2011, Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm)>, Acessado em 27/10/2018

**BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, MPOG, Estratégia Geral de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal 2008, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Tecnologia da Informação.** -- Brasília: MP, 2008, Disponível em <<https://www.governodigital.gov.br/EGD/documentos/EGTI%202008.pdf>> Acessado em 05/12/2018

**BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, MPOG, Estratégia Geral de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal 2011-2012, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Tecnologia da Informação.** -- Brasília: MP, 2011, Disponível em <<https://www.governodigital.gov.br/EGD/documentos/EGTI%202011-2012.pdf>> Acessado em 05/12/2018

**BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, MPOG, Estratégia de Governança Digital da Administração Pública Federal 2016-2019, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Tecnologia da Informação.** -- Brasília: MP, 2016, Disponível em <<http://www.planejamento.gov.br/EGD>>, Acessado em 10/09/2017

**BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, MPOG, Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores, Ministério do Planejamento, 2009, Disponível em <<http://www.gespublica.gov.br/content/guia-referencial-para-medi%C3%A7%C3%A3o-de-desempenho-e-manual-para-constru%C3%A7%C3%A3o-de-indicadores>>, Acessado em 10/09/2017**

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, MPOG, *Indicadores de Programas – Guia Metodológico*. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2010, disponível em <[www.planejamento.gov.br/.../100324\\_indicadores\\_programas-guia\\_metodologico.pdf](http://www.planejamento.gov.br/.../100324_indicadores_programas-guia_metodologico.pdf)>, Acessado em 10/09/2017

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, *A reforma gerencial do Estado de 1995*, Rev. Adm. Pública vol.34, nº 4, 7-26, Rio de Janeiro Jul/Ago. 2000, Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6289/0>>, Acessado em 01/02/2018

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, *O modelo estrutural de gerência pública*, Rev. Adm. Pública vol.42 no.2 Rio de Janeiro Mar./Apr. 2008, Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122008000200009>>, Acessado em 01/02/2018

BRODBECK Ângela F.; HOPPEN, Norberto, *Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação*, Rev. adm. contemp. vol.7 no.3, p. 9-33, Curitiba Jul/Set. 2003, Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000300002>>, Acessado em 05/02/2018

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de Carvalho, VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, LOPES, Fernando Dias, *Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações*, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração-ANPAD, 1999, Disponível em <[www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-org-26.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-org-26.pdf)>, Acessado em 10/01/2017

CARVALHO, José Ribamar Marques de, MATIAS-PEREIRA, José, *Aplicação da Análise Fatorial na Identificação dos Fatores de Desempenho não-financeiros das Empresas Salineiras no Estado do Rio Grande do Norte*, XIV Congresso Brasileiro de Custos – João Pessoa-PB, dez. 2007, Disponível em <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1566/1566>>, Acessado em 10/11/2017

DIMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W., *A Gaiola de Ferro Revisitada: Isomorfismo Institucional e Racionalidade Coletiva nos Campos Organizacionais*, RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 45, n. 2, abr-jun 2005, Disponível em <<https://rae.fgv.br/node/44775>> Acesso em 26/01/2019

DUARTE, Danielle Valente, TAVARES, Bruno, *Institucionalismo e Determinações Governamentais: Evidências de Isomorfismo em Empresas de Base Tecnológica*, Encontro de Administração Pública e Governo, ENANPAD/ANPAD, 2012, Disponível em <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EnAPG211.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG211.pdf)> Acessado em 11/01/2017

FALSARELLA, Orandi Mina. *Modelo de análise e de planejamento de tecnologia de informação para instituições de ensino superior*. 2001. 168p. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Campinas, SP. Disponível em: <<http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/263993>> . Acesso em: 29 jul. 2018

**FIGUEIREDO FILHO**, Dalson Brito, José Alexandre da. **SILVA JÚNIOR**, *Visão além do alcance: uma introdução*, Revista Opinião Pública, Campinas, vol. 16, no 1, Junho, 2010, p. 160-185, Disponível em <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/op/article/view/8641349/8869>>, Acessado em 10/01/2017

**FISCHER**, F., *Participatory governance as deliberative empowerment: the cultural politics of discursive space*. American Review of Public Administration, v. 36, n. 1, 2006. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0275074005282582>> . Acesso em: 01 dez. 2017.

**GIL**, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008

**HALL**, Peter A., **TAYLOR**, Rosemary C. R., *As três versões do neo-institucionalismo*, Lua Nova. n. 58, São Paulo, 2003, Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-64452003000100010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64452003000100010&lng=en&nrm=iso)> Acessado em 11/01/2017

**LIMA**, J.; **ANTUNES**, M.; **NETO**, O.; **PELEIAS**, I. *Estudos de caso e sua aplicação: Proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade*. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 6, n. 14, p. 127-144, 1 abr. 2012, Disponível em <<http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/45403>>, Acessado em 25/01/2019.

**MATIAS-PEREIRA**, José, *A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público Brasileiro*, Revista Administração Pública e Gestão Social- APGS, Viçosa, v.2, n.1, pp. 109-134, jan./mar. 2010, Disponível em <<https://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/21>> , Acessado em 07/06/2018

**MEIRELES**, Manuel, **SANCHES**, Cida, **DE SORDI**, José Oswaldo, **RIGONI**, Jociane, *Proposta de Método Para Quantificar Grau de Aderência Plena a um Tipo Sub-ideal*, II Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade – EnEPQ/ANPAD, Curitiba, 2009, Disponível em <[www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ149.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ149.pdf)>, Acessado em 10/10/2017.

**MINTZBERG**, H., *The fall and rise of Strategic Planning*, 1994, Harvard Business Review, Disponível em <<https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>>, Acessado em 20/11/2017

**MOORI**, Roberto Giro, **ZILBER**, Moisés Ari, *Um estudo da cadeia de valores com a utilização da análise fatorial*, Rev. de Administração Pública-RAC, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 127-147, Jul./Set. 2003, Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000300007>>, Acessado em 17/11/2016.

**NASCIMENTO**, Geuma Campos, **RODRIGUES**, Vagner Jaime, **MEGLIORINI**, Evandir, *Conceitos da Teoria Institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho*, XVII Congresso Brasileiro de Custos 2010 – Belo Horizonte-MG, Disponível em <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/761/761>>, Acessado em 10/11/2017

NEIS, Dyogo, PEREIRA, Maurício Fernandes, *As origens do campo da estratégia: Contribuições de Igor Ansoff e Henry Mintzberg*, Rev. Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015, Disponível em <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/2865/2506>>, Acessado em 08/09/2017

OLIVEIRA, Antônio Gonçalves de, PISA, Beatriz Jackiu, *IGovP: índice de avaliação da governança pública - instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão*, Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 49(5):1263-1290, set./out. 2015, Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/54990/53684>>, Acessado em 19/06/2017

PECI, Alketa, *A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica*, Cadernos EBAPE/FGV – Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, Brasil, v. 4, n. 1, Mar/2006, Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/4959>>, Acessado em 03/01/2017

REVELLE, William. *Package ‘psych’*. CRAN, February 20, 2015. Disponível em <[cran.r-project.org/web/packages/psych/psych.pdf](http://cran.r-project.org/web/packages/psych/psych.pdf)>, Acessado em 10/01/2019

RUA, Maria das Graças, *Desmistificando o problema: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores*, Escola Nacional de Administração Pública-ENAP, Disponível em <<http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fUFAM-MariadasGraEstudoIndicadores-novo.pdf>>, Acessado em 28/12/2016

SABIN, Janusa Goelzer; FERRAO, Marco Flôres; FURTADO, João Carlos. *Análise multivariada aplicada na identificação de fármacos antidepressivos. Parte II: Análise por componentes principais (PCA) e o método de classificação SIMCA*. Rev. Bras. Cienc. Farm., São Paulo, v. 40, n. 3, p. 387-396, Set. 2004. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-93322004000300015&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-93322004000300015&lng=en&nrm=iso)> Acessado em 1º Jan. 2019

SANTOS, Tania Steren dos, *Do Artesanato Intelectual ao contexto virtual: ferramentas metodológicas para a pesquisa social*, Rev. Sociologias, Porto Alegre, Ano 11, nº 21, Jan/Jun 2009, p. 120-156, Disponível em <<http://seer.ufrgs.br/sociologias/article/view/9643>>, Acessado em 15/12/2016

SELLTIZ, Claire, WRIGTHSMAN, Lawrence Samuel, COOK, Stuart Weldford, *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*, Organizadora da 4ª edição norte-americana: Louise H. Kidder, Tradutores: Maria Martha Hubner d’Oliveira, Miriam Marinotti Del Rey; 2ª edição brasileira, Coordenadores: José Roberto Malufe, Bernadete A. Gatti; São Paulo, EPU, 1987

SILVA, Ariadna Mikaelly de Lima, MEDEIROS, Bruno Campelo, *Práticas de Gerenciamento de Projetos como Indutores da Governança de TI no Setor Público Brasileiro*, Anais do IV Encontro Brasileiro de Administração Pública, v. 1, 2017. ISSN 2594-5688, Disponível em <[http://www.ufpb.br/ebap/contents/paginas/ebap\\_anais/atuais](http://www.ufpb.br/ebap/contents/paginas/ebap_anais/atuais)>, Acessado em 20/11/2017

**TACHIZAWA, Takeshy & ANDRADE, Rui Otávio Bernardes, *Gestão de instituições de ensino* – 4. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.**

**TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. et al., *Isomorfismo Institucional e decisão estratégica: o caso dos cursos superiores de tecnologia (CST's) da OPET*. 5º Encontro de Estudos em Estratégia ANPAD - Porto Alegre/RS – 2011. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es166.pdf>> Acessado em 26/01/2019**

**UNIÃO EUROPÉIA. *The User Challenge Benchmarking The Supply Of Online Public Services*, European Union, 2007, disponível em <[http://ec.europa.eu/newsroom/itemlongdetail.cfm?item\\_id=3634](http://ec.europa.eu/newsroom/itemlongdetail.cfm?item_id=3634)>, Acessado em 15/12/2016**

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, Acórdão 1.603/2008-TCU-Plenário, Disponível em <<https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/%252a/NUMACORDA0%253A1603%2520ANOACORDAO%253A2008/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/false/1/false>>, Acessado em 10/11/2017**

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, Acórdão 3.117/2014, Disponível em <<https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/%252a/NUMACORDA0%253A3117%2520ANOACORDAO%253A2014/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/false/1/false>>, Acessado em 10/11/2017**

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, Acórdão 2.585/2012-TCU-Plenário, Disponível em <<https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/%252a/NUMACORDA0%253A2585%2520ANOACORDAO%253A2012/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/false/1/false>>, Acessado em 20/11/2017**

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, Acórdão 882/2017-Plenário, Disponível em <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2017/>>, Acessado em 20/11/2017**

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, Acórdão 588/2018-Plenário, Disponível em <<https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/%252a/NUMACORDA0%253A588%2520ANOACORDAO%253A2017/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/false/1/false>>, Acessado em 15/08/2018**

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, Acórdão 2699/2018-Plenário, Disponível em <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/resultados.htm>> , Acessado em 27/11/2018**

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, Referencial Básico de Governança Aplicável à Órgãos e Entidades da Administração Pública – RBG, 2ª v., Disponível em <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14DDA8CE1014DDFC35CA83C74>> , Acessado em 16/11/2018**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, Plano de Desenvolvimento Físico e Ambiental-PDFA**, Disponível em <[http://www.planejar.ufv.br/?page\\_id=17](http://www.planejar.ufv.br/?page_id=17)> , Acessado em 08/02/2018

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI – 2018-2023**, Disponível em <<http://www.planejar.ufv.br/>>, Acessado em 08/02/2018

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, Plano de Diretor de Tecnologia da Informação-PDTI – 2016-2019**, Disponível em <[http://www.planejar.ufv.br/?page\\_id=13](http://www.planejar.ufv.br/?page_id=13)> , Acessado em 08/02/2018

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, Plano de Gestão-PG – 2015-2019**, Disponível em <[http://www.planejar.ufv.br/?page\\_id=66](http://www.planejar.ufv.br/?page_id=66)> , Acessado em 08/02/2018

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, Projeto Pedagógico Institucional-PPI, em elaboração**, Disponível em <[http://www.planejar.ufv.br/?page\\_id=11](http://www.planejar.ufv.br/?page_id=11)>, Acessado em 08/02/2018

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, UFV em Números**, Edição 2018 (Base 2017), disponível em <<http://www.ppo.ufv.br/wp-content/uploads/2018/11/UFV-EM-N%C3%9AMEROS-2018-Gr%C3%A1fica.pdf>>, Acessado em 05/12/2018.

**VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

**WORLD BANK**. The International Bank for Reconstruction and Development. **Managing development: the governance dimension. A Discussion Paper**, 1991. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/884111468134710535/Managing-development-the-governance-dimension>> . Acesso em: 30/11/2018.

## APÊNDICE A

Para análise das informações deverá ser considerado que o símbolo “←” representa o Componente Principal apurado pela ACP no **iGovTI 2017**.

### **1 Estrutura dos dados apurados na Figura 4 - Resultado do iGovTI 2017 (Índice de Governança em TI)**

**iGovTI** (índice de governança e gestão de TI) ←GovTI, GestãoTI; onde

**GovTI** (governança de TI) ←2135, 2136, AuditTI; onde

**2135**. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação

**2136**. A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação

**AuditTI** (Auditoria de TI) ←3123A, 3123E, 3123F, 3123G; onde:

**3123A**. a) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação da gestão de riscos da organização

**3123E**. e) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos controles internos da gestão de tecnologia da informação

**3123F**. f) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos sistemas de informação

**3123G**. g) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação de riscos de tecnologia da informação

**GestãoTI** (índice de capacidade de gestão de TI)

### **2 Estrutura dos dados apurados na Figura 5 - Resultado da GestãoTI 2017 (Índice de Capacidade de Gestão em TI) 2017**

**GestãoTI** (índice de capacidade de gestão de TI) ←PlanTI, PessoasTI, ProcessosTI, Result; onde:

**PlanTI**. Capacidade em planejamento de TI

**PessoasTI**. Capacidade em gestão de pessoal de TI

**ProcessosTI**. audit

**Result**. Resultados organizacionais

### **3 Estrutura dos dados apurados na Figura 6 – Resultado PlanTI, NívServTI, EstrutSeg e GestSeg 2017**

**PlanTI** (4210. Realizar planejamento de tecnologia da informação) ←4211, 4212; onde: **4211**.

A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação

**4212**. A organização possui plano de tecnologia da informação vigente

**ServTI** (4220. Gerir serviços de tecnologia da informação) ←4221, 4222, 4223, 4224; onde:

- 4221.** A organização executa processo de gestão do catálogo de serviços
- 4222.** A organização executa processo de gestão de mudanças
- 4223.** A organização executa processo de gestão de configuração e ativos de serviços de tecnologia da informação
- 4224.** A organização executa processo de gestão de incidentes

**NivServTI** (4230. Gerir nível de serviço de tecnologia da informação) ←4231, 4232, 4233; onde: o **4231.** A área de gestão de tecnologia da informação acorda formalmente os níveis de serviço com as demais áreas de negócio internas à organização –Acordo de Nível de Serviço - ANS

- 4232.** Os ANS incluem o grau de satisfação dos usuários como indicador de nível de serviço
- 4233.** A área de gestão de tecnologia da informação comunica às áreas de negócio o resultado do monitoramento em relação ao alcance dos níveis de serviço definidos com as referidas áreas

**4240** (Gerir riscos de tecnologia da informação) ←4241, 4242; onde:

- 4241.** A organização gere os riscos de TI dos processos de negócio
- 4242.** A organização executa processo de gestão da continuidade dos serviços de tecnologia da informação

**EstrutSeg** (4250. Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação) ←4251, 4252, 4253, 4254; onde:

- 4251.** A organização dispõe de uma política de segurança da informação
- 4252.** A organização dispõe de comitê de segurança da informação
- 4253.** A organização possui gestor de segurança da informação
- 4254.** A organização dispõe de política de controle de acesso à informação e aos recursos e serviços de tecnologia da informação
- 4261.** A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação e ao processamento da informação
- 4262.** A organização executa processo para classificação e tratamento de informações
- 4263.** A organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação
- 4264.** A organização realiza ações de conscientização, educação e treinamento em segurança da informação para seus colaboradores
- 4271.** A organização executa um processo de software
- 4281.** A organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação

**GestSeg** (4260. Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação) ←4261, 4262, 4263, 4264; onde:

**4261.** A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação e ao processamento da informação

**4262.** A organização executa processo para classificação e tratamento de informações

**4263.** A organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação

**4264.** A organização realiza ações de conscientização, educação e treinamento em segurança da informação para seus colaboradores

**4270** (Executar processo de software) ←4271; onde:

4271. A organização executa um processo de software

**4280** (Gerir projetos de tecnologia da informação) ←4281; onde:

4281. A organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação.

#### **4 Estrutura dos dados apurados na Figura 7 – Resultado PessoasTI 2017**

**PessoasTI** (capacidade de gestão de pessoal de TI) ←4121D, 4122D, 4123D, 4131D, 4151C 4172D; onde:

**4121D.** d) os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de tecnologia da informação estão definidos e documentados

**4122D.** d) os perfis desejados dos gestores da área de gestão de tecnologia da informação estão definidos e documentados

**4123D.** d) a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de tecnologia da informação

**4131D.** d) a organização escolhe gestores da área de gestão de tecnologia da informação segundo perfis profissionais definidos e documentados

**4151C.** c) as lacunas de competência na área de gestão de tecnologia da informação estão documentadas

**4172D.** d) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de tecnologia da informação

#### **5 Estrutura dos dados apurados na Figura 8 – Resultado do RiscoTI, ContratTI e DesempTI 2017**

**RiscoTI** (capacidade de gestão dos riscos de TI) ←4241, 4242, 2111, 2112; onde:

4241. A organização gere os riscos de TI dos processos de negócio

**4242.** A organização executa processo de gestão da continuidade dos serviços de tecnologia da informação

**2111.** O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido

Os riscos considerados críticos para a organização são geridos

**ContratTI** (capacidade de gestão de contratos de TI) ←4310, 4332D, 4341A, 4342A; onde:

4310. Realizar planejamento das contratações

**4332D.** d) A gestão de riscos é realizada em cada uma das contratações de TI

4341A. a) a organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados para contratos de serviços de tecnologia da informação

**4342A.** a) a organização realiza esse tipo de análise para contratos de serviços de tecnologia da informação

**DesempTI** (capacidade de gestão do desempenho de TI) ←2135, 2136; onde:

2135. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação

**2136.** A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação:

## **6 Estrutura dos dados apurados na Figura 9 – Resultado do ProcessosTI 2017**

**ProcessosTI** (capacidade de gestão em processos de TI) ←ServTI, NivServTI, RiscoTI, EstrutSeg, GestSeg, 4270, 4280, ContratTI; onde:

**ServTI** (4220. Gerir serviços de tecnologia da informação)

**NivServTI** (4230. Gerir nível de serviço de tecnologia da informação)

**RiscoTI** (capacidade de gestão dos riscos de TI)

**EstrutSeg** (4250. Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação)

**GestSeg** (4260. Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação)

4270 (Executar processo de software)

4280 (Gerir projetos de tecnologia da informação)

**ContratTI** (capacidade de gestão de contratos de TI)

Para análise das informações deverá ser considerado que o símbolo “←” representa o Componente Principal apurado pela ACP no **iGovTI 2018**.

## **7 Estrutura dos dados apurados na Figura 11 – Resultado do iGovTI 2018 (Índice de Governança em TI)**

**iGovTI** (índice de governança e gestão de TI) ← GovernancaTI iGestTI; onde:

**GovernancaTI** (governança de TI) ← ModeloTI MonitorAvaliaTI ResultadoTI; onde:

**ModeloTI (2135).** A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação

**MonitorAvaliaTI.** Capacidade em monitoramento do desempenho de TI

**ResultadoTI.** Capacidade em resultados de TI

**iGestTI** (índice de capacidade de gestão de TI)  $\leftarrow$  PlanejamentoTI PessoasTI ProcessosTI;  
onde:

**PlanejamentoTI.** Capacidade em planejamento de TI

**PessoasTI.** Capacidade em gestão de pessoal de TI

**ProcessosTI.** Capacidade em processos de TI

## 8 Estrutura dos dados apurados na Figura 12 - Resultado do ProcessosTI 2018 (Índice de Capacidade de Processos de TI ou de Gestão de TI - GestãoTI)

**ProcessosTI** (índice de capacidade em processos de TI)  $\leftarrow$  iGestServicosTI  
iGestNiveisServicoTI iGestRiscosTI iGestSegInfo ProcessoSoftware iGestProjetosTI  
iGestContratosTI; onde:

**iGestServicosTI.** Capacidade em gestão de serviços de TI

**iGestNiveisServicoTI.** Capacidade em gestão de níveis de serviços de TI

**iGestRiscosTI.** Capacidade de gestão de riscos de TI

**iGestSegInfo.** Capacidade em estrutura e processos de segurança da informação

**ProcessoSoftware (4270).** Capacidade em gestão de processo de software

**iGestProjetosTI (4280).** Capacidade em gestão de projetos de TI

**iGestContratosTI.** Capacidade em gestão de contratos de TI

## 9 Estrutura dos dados apurados na Figura 13 – Resultado para iGestSegInfo (Capacidade em estrutura e processos de segurança da informação)

**iGestSegInfo** (Capacidade em estrutura e processos de segurança da informação)  
 $\leftarrow$  EstruturaSegInfo ProcessoSegInfo; onde:

**EstrutSeg** (4250. Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação)  $\leftarrow$  4251, 4252, 4253, 4254; onde

**4251.** A organização dispõe de uma política de segurança da informação

**4252.** A organização dispõe de comitê de segurança da informação

**4253.** A organização possui gestor de segurança da informação

**4254.** A organização dispõe de política de controle de acesso à informação e aos recursos e serviços de tecnologia da informação

**GestSeg** (4260. Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação)  
 $\leftarrow$  4261, 4262, 4263, 4264; onde:

**4261.** A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação e ao processamento da informação

**4262.** A organização executa processo para classificação e tratamento de informações

**4263.** A organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação

**4264.** A organização realiza ações de conscientização, educação e treinamento em segurança da informação para seus colaboradores

### **10 Estrutura dos dados apurados na Figura 14 – Resultado para PessoasTI (Capacidade de gestão de pessoal de TI)**

**PessoasTI** (capacidade de gestão de pessoal de TI) ← 4121D, 4122D, 4123D, 4131D, 4151C, 4172D; onde:

**4121D.** d) os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de tecnologia da informação estão definidos e documentados

**4122D.** d) os perfis desejados dos gestores da área de gestão de tecnologia da informação estão definidos e documentados

**4123D.** d) a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de tecnologia da informação

**4131D.** d) a organização escolhe gestores da área de gestão de tecnologia da informação segundo perfis profissionais definidos e documentados

**4151C.** c) as lacunas de competência na área de gestão de tecnologia da informação estão documentadas

**4172D.** d) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de tecnologia da informação

### **11 Estrutura dos dados apurados na Figura 15 – Resultado para PlanejamentoTI (Capacidade em Planejamento em TI)**

**PlanejamentoTI** (Capacidade em planejamento de TI) ← 4211 4212; onde:

4211. A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação

4212. A organização possui plano de tecnologia da informação vigente

**iGestServicosTI** (Capacidade em gestão de serviços de TI) ← 4221 4222 4223 4224; onde:

4221. A organização executa processo de gestão do catálogo de serviços

4222. A organização executa processo de gestão de mudanças

**4223.** A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (de serviços de tecnologia da informação)

4224. A organização executa processo de gestão de incidentes

**iGestNiveisServicoTI** (Capacidade em gestão de níveis de serviços de TI) ← 4231 4232 4233;

onde:

**4231.** A área de gestão de tecnologia da informação acorda formalmente os níveis de serviço com as demais áreas de negócio internas à organização (Acordo de Nível de Serviço - ANS)

**4232.** Os ANS incluem o grau de satisfação dos usuários como indicador de nível de serviço

**4233.** A área de gestão de tecnologia da informação comunica às áreas de negócio o resultado do monitoramento em relação ao alcance dos níveis de serviço definidos com as referidas áreas

**iGestRiscosTI** (Capacidade de gestão de riscos de TI) ← 4241 4242 2111 2112 2113; onde:

**4241.** A organização gere os riscos de TI dos processos de negócio

**4242.** A organização executa processo de gestão da continuidade dos serviços de tecnologia da informação

**2111.** O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido

**2112.** Os riscos considerados críticos para a organização são geridos

**2113.** Controles detectivos de possíveis situações de fraude e corrupção estão estabelecidos

**iGestContratosTI** (Capacidade em gestão de contratos de TI) ← 4332D 4341A 4342; onde:

**4332D.** d) A gestão de riscos é realizada em cada uma das contratações de TI

**4341A.** a) a organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados para contratos de serviços de tecnologia da informação

**4342.** Como condição para as prorrogações contratuais, a organização avalia se a necessidade que motivou a contratação ainda existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa para suprir essa necessidade

**Fonte: Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2017-2018  
Tribunal de Contas da União - TCU**

## APÊNDICE B

### Verificação de Alinhamento de PDTIC à EGD 2016-2019 (Versão Revisada-jun/18)

#### Questionário - IVC

Parte 1 - Alinhamento Geral				
(continua)				
Nº	Questão	Resposta	Seção	Recomendações
1	Foram definidos princípios alinhados aos princípios da EGD?	<b>Não</b>	Princípios e Diretrizes	Deverão existir princípios definidos no PDTIC alinhados aos princípios descritos na EGD.
2	Foram definidas diretrizes alinhadas as diretrizes da EGD?	<b>Não</b>	Princípios e Diretrizes	Deverão existir diretrizes definidas no PDTIC alinhadas às diretrizes descritas na EGD.
3	O referencial estratégico de TI - missão, visão e valores - remete aos eixos da EGD?	<b>Não</b>	Referencial Estratégico de TI	O referencial estratégico da TI deve remeter aos eixos da EGD.
4	Os objetivos estratégicos de TIC estão aptos a implementarem os preceitos da EGD?	<b>Não</b>	Objetivos Estratégicos	Os objetivos estratégicos de TIC presentes no PDTIC devem estar orientados a implementar os preceitos da EGD. Esses objetivos deverão/poderão ser extraídos da própria EGD.
5	Foram utilizados critérios de priorização relacionados à EGD?	<b>Não</b>	Critérios de Priorização	Os critérios de priorização das necessidades dos PDTIC estão levando em consideração a EGD?
6	A EGD consta na lista dos documentos de referência?	<b>Sim</b>	Documentos de Referência	A EGD deve constar na lista dos documentos de referência.
7	Foram definidas metas, com indicadores e prazos, ações e iniciativas relativas a governança digital que contribuam para o alcance dos objetivos da EGD?	<b>Não</b>	Plano de Metas e Ações	As metas devem aferir a implementação das estratégias definidas na EGD. Esses indicadores poderão ser desdobrados dos indicadores da própria EGD, quando pertinente.
8	Foram definidas necessidades alinhadas à implementação da EGD? (Vide Parte 2)	<b>Não</b>	Inventário de Necessidades	As necessidades definidas no PDTIC devem estar alinhadas para suportar a implementação da EGD. Obs.: É importante verificar a Parte 2 do questionário, pois o "Sim" na questão 8 só se aplica quando o órgão preencher pelo menos um "Sim" nas questões nº 8.1 a 8.9.

## APÊNDICE B

<b>Parte 2 - Alinhamento das Necessidades</b>			
<b>(conclusão)</b>			
Nº	Questão	Resposta	Objetivo Estratégico da EGD
8.1	Foram identificadas necessidades de TI e ações para disponibilizar bases de dados com seus respectivos artefatos no Portal Brasileiro de Dados Abertos?	<b>Não</b>	OE.01 - Fomentar a disponibilização e o uso de dados abertos
8.2	Foram previstas necessidades de TI e ações para ampliar a prestação de serviços públicos por meios digitais?	<b>Não</b>	OE.03 - Ampliar a oferta e aprimorar os serviços públicos por meio da transformação digital
8.3	Foram previstas necessidades de TI e ações para expandir os serviços publicados no Portal de Serviços Públicos?	<b>Não</b>	OE.03 - Ampliar a oferta e aprimorar os serviços públicos por meio da transformação digital
8.4	Foram previstas necessidades de TI e ações para aprimorar a qualidade da informação sobre os serviços públicos cadastrados no Portal de Serviços?	<b>Não</b>	OE.03 - Ampliar a oferta e aprimorar os serviços públicos por meio da transformação digital
8.5	Foram previstas necessidades de TI e ações para ampliar o uso de serviços públicos digitais pela sociedade?	<b>Não</b>	OE.03 - Ampliar a oferta e aprimorar os serviços públicos por meio da transformação digital
8.6	Foram previstas necessidades de TI e ações com o objetivo de aumentar a quantidade de serviços públicos avaliados pela sociedade?	<b>Não</b>	OE.03 - Ampliar a oferta e aprimorar os serviços públicos por meio da transformação digital
8.7	Foram previstas necessidades de TI e ações com o objetivo de aumentar a quantidade de serviços públicos utilizando solução unificada de autenticação do cidadão?	<b>Não</b>	OE.03 - Ampliar a oferta e aprimorar os serviços públicos por meio da transformação digital
8.8	Foram identificadas necessidades de TI e ações com o objetivo de aumentar o número de APIs disponibilizadas na Plataforma de Interoperabilidade de sistemas e dados do Governo Federal?	<b>Não</b>	OE.04 - Compartilhar e integrar dados, processos, sistemas, serviços e infraestrutura
8.9	Foram identificadas necessidades de TI e ações para ampliação da realização de consultas públicas por meios digitais?	<b>Não</b>	OE.05 - Ampliar a participação social na melhoria das políticas e dos serviços públicos

**Fonte: IVC-PDTI/EGD e PDTI 2016-2019**

**ANEXO A**  
**QUESTIONÁRIO IGG 2018**

---

## **1000. Liderança**

1100. Liderança

1110. Estabelecer o modelo de governança da organização

**1111. A estrutura interna de governança da organização está definida. (tipo M)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a organização dispõe de conselho ou colegiado superior
- b) a organização dispõe de auditoria interna
- c) a organização dispõe de corregedoria
- d) a organização dispõe de ouvidoria
- e) a organização dispõe de comissão ou comitê interno de ética e de conduta
- f) as responsabilidades dos membros da estrutura interna de governança da organização estão definidas

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Auditoria interna; Conselho ou Colegiado Superior; Corregedoria; Estrutura interna de governança da organização; Organização; Ouvidoria.

**1112. Há segregação de funções para tomada de decisões críticas. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) as decisões críticas que demandam segregação de funções estão identificadas
- b) diretrizes e critérios para segregação de funções estão definidos, a exemplo da matriz RACI

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Diretriz; Matriz RACI; Segregação de funções.

1120. Gerir o desempenho da alta administração.

**1121. A seleção de membros da alta administração é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) diretrizes e critérios para seleção de membros da alta administração da organização estão definidos
- b) a organização verifica o cumprimento de critérios estabelecidos, quando do ingresso de componente da alta administração

- c) a organização verifica se há impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, eleitorais ou penais, quando do ingresso de componente da alta administração

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Diretrizes e critérios para seleção de membros da alta administração; Estabelecer; Organização.

**1122. O desempenho de membros da alta administração é avaliado. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) membros da alta administração que apresentam desempenho superior recebem algum tipo de reconhecimento

- b) diretrizes e critérios para avaliação de desempenho de membros da alta administração da organização estão definidos

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Avaliação de desempenho de membros da alta administração; Diretriz; Organização; Práticas de reconhecimento.

1130. Zelar por princípios de ética e conduta.

**1131. Código de ética e de conduta aplicável aos membros de conselho ou colegiado superior da organização está estabelecido. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) os membros do conselho ou colegiado superior da organização são regidos por código de ética e de conduta a eles aplicável
  - b) os membros do conselho ou colegiado superior estão sujeitos ao juízo de comissão ou comitê de ética interno ou externo à organização
  - c) estão estabelecidos controles para reduzir a ocorrência de desvios éticos e de conduta por parte de membros do conselho ou colegiado superior
  - d) a corregedoria instaurou, nos últimos dois anos, processos para apurar possíveis violações ao código de ética e de conduta por parte de membros do conselho ou colegiado superior
  - e) o código de ética e de conduta disciplina o recebimento de presentes por parte dos membros do conselho ou colegiado superior
  - f) o código de ética e de conduta disciplina a participação em eventos externos por parte dos membros do conselho ou colegiado superior, quando tais eventos são promovidos pelo setor privado
  - g) o código de ética e de conduta aplicável aos membros do conselho ou colegiado superior estabelece padrões para relacionamento com o setor privado (a exemplo de fornecedores ou setor regulado)
  - h) existem ações concretas de promoção da ética realizadas pelos membros do conselho ou colegiado superior
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Código de ética e de conduta; Comitê ou comissão de ética; Conselho ou Colegiado Superior; Corregedoria; Estabelecer; Organização.

**1132. Código de ética e de conduta aplicável aos membros da alta administração da organização está estabelecido. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) os membros da alta administração da organização são regidos por código de ética e de conduta a eles aplicável
- b) os membros da alta administração estão sujeitos ao juízo de comissão ou comitê de ética interno ou externo à organização
- c) estão estabelecidos controles para reduzir a ocorrência de desvios éticos e de conduta por parte de membros da alta administração
- d) a corregedoria instaurou, nos últimos dois anos, processos para apurar possíveis violações ao código de ética e de conduta por parte de membros da alta administração
- e) o código de ética e de conduta disciplina o recebimento de presentes por parte dos membros da alta administração
- f) o código de ética e de conduta disciplina a participação em eventos externos por parte dos membros da alta administração, quando tais eventos são promovidos pelo setor privado
- g) o código de ética e de conduta aplicável aos membros da alta administração estabelece padrões para relacionamento com o setor privado (a exemplo de fornecedores ou setor regulado)
- h) existem ações concretas de promoção da ética realizadas pelos membros da alta administração
- ?** Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Código de ética e de conduta; Comitê ou comissão de ética; Corregedoria; Estabelecer; Organização.

**1133. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro de conselho ou colegiado superior, são identificados e tratados. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) há obrigatoriedade de que os membros de conselho ou colegiado superior manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesse
  - b) a organização dispõe de instrumentos de apoio ao tratamento de situações que possam conduzir a conflito de interesse de membro de conselho ou colegiado superior
  - c) há indicação de instância formalmente responsável pelo acompanhamento e avaliação de situações de conflito de interesse envolvendo membros de conselho ou colegiado superior
  - d) a organização verifica as vedações relacionadas a conflito de interesse, quando do ingresso de membros de conselho ou colegiado superior
  - e) denúncias recebidas quanto a conflito de interesse envolvendo membro de conselho ou colegiado superior são analisadas em processo específico
  - f) denúncias recebidas quanto a nepotismo envolvendo membro de conselho ou colegiado superior são analisadas em processo específico
  - g) há rotina estabelecida para identificar e tratar eventuais casos de nepotismo envolvendo membro de conselho ou colegiado superior
  - h) os membros de conselho ou colegiado superior encaminham a sua situação patrimonial e de participação societária periodicamente
- ?** Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Conflito de interesse; Conselho ou Colegiado Superior; Organização; Processo de trabalho.

**1134. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro da alta administração, são identificados e tratados. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) há obrigatoriedade de que os membros da alta administração manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesse
  - b) a organização dispõe de instrumentos de apoio ao tratamento de situações que possam conduzir a conflito de interesse de membro da alta administração
  - c) há indicação de instância formalmente responsável pelo acompanhamento e avaliação de situações de conflito de interesse envolvendo membros da alta administração
  - d) a organização verifica as vedações relacionadas a conflito de interesse, quando do ingresso de membros da alta administração
  - e) denúncias recebidas quanto a conflito de interesse envolvendo membro da alta administração são analisadas em processo específico
  - f) denúncias recebidas quanto a nepotismo envolvendo membro da alta administração são analisadas em processo específico
  - g) há rotina estabelecida para identificar e tratar eventuais casos de nepotismo envolvendo membro à alta administração
  - h) os membros da alta administração encaminham a sua situação patrimonial e de participação societária periodicamente
- ?** Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Conflito de interesse; Organização; Processo de trabalho.

---

## 2000. Estratégia

2100. Estratégia

2110. Gerir os riscos da organização.

**2111. O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido. (tipo M)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a política institucional de gestão de riscos está definida
- b) o processo institucional de gestão de riscos está definido
- c) diretrizes e limites para exposição a risco estão definidos
- d) critérios de avaliação de riscos institucionais estão definidos
- e) critérios de avaliação de riscos de fraude e corrupção estão definidos
- f) o modelo de gestão de riscos da organização é divulgado

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação de riscos; Diretriz; Estabelecer; Exposição; Gestão de riscos; Organização; Política de gestão de riscos; Processo de trabalho; Risco.

**2112. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) processos considerados críticos para o alcance dos objetivos institucionais estão identificados
  - b) ativos desses processos considerados críticos (p. ex. tecnologias, informações, pessoas) estão identificados
  - c) riscos que podem afetar o alcance dos objetivos institucionais (riscos considerados críticos) estão identificados, analisados e avaliados
  - d) a organização informa os membros das instâncias superiores de governança acerca de riscos considerados críticos
  - e) a organização implantou controles internos para tratar riscos considerados críticos para o alcance de seus objetivos
  - f) a organização implantou controles internos para tratar riscos considerados críticos para a prevenção de casos de fraude e corrupção
  - g) a organização estabeleceu controles de detecção de transações incomuns, por meio de técnicas de análise de dados e/ou outras ferramentas tecnológica
- ?** Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Análise de riscos; Controles internos; Gestão de riscos; Instância de governança; Objetivo; Objetivos estratégicos; Organização; Processo de trabalho; Risco.

**2113. Controles detectivos de possíveis situações de fraude e corrupção estão estabelecidos. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a organização possui sistema que gera automaticamente indicadores de situações de fraude e corrupção (red flags)
  - b) as situações sinalizadas pelos indicadores do tipo red flags são avaliadas e tratadas automaticamente
  - c) a organização promove incidentalmente a detecção de atividades fraudulentas por meio de técnicas de análise de dados e outras ferramentas tecnológicas (data mining, data matching e data analytics)
  - d) a organização documenta as técnicas desenvolvidas e implementadas na detecção de fraude e corrupção
  - e) a organização testa e registra o desempenho das técnicas de detecção de fraude e corrupção, a fim de melhorá-las e eliminar os controles ineficientes
  - f) a documentação dos controles detectivos contempla o planejamento do processo, os controles específicos, os papéis e responsabilidades pela implementação, pelo monitoramento, pela apuração, pela comunicação e pelos recursos tecnológicos requeridos
- ?** Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Conselho ou Colegiado Superior; Dados Abertos; Diretriz; Estabelecer; Informação; Organização.

2120. Estabelecer a estratégia da organização

**2121. O modelo de gestão estratégica da organização está estabelecido. (tipo M)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) o modelo contempla a etapa de formulação da estratégia
  - b) o modelo contempla a etapa de monitoramento da estratégia
  - c) o modelo contempla a etapa de avaliação da estratégia
  - d) o modelo contempla a etapa de comunicação da estratégia
  - e) o modelo explicita as responsabilidades dos envolvidos na formulação e gestão da estratégia
  - f) o modelo explicita as diretrizes para desdobramento da estratégia
  - g) o modelo explicita como a estratégia é avaliada, visando a comunicação de resultados à sociedade, o ajuste da estratégia às mudanças de contexto e a sua melhoria
  - h) o modelo explicita as diretrizes para revisão periódica da estratégia
  - i) o modelo explicita que o plano estratégico produzido se constitui da formalização de, no mínimo, objetivos, indicadores, metas, iniciativas estratégicas e responsáveis
  - j) o modelo explicita os critérios para seleção e priorização de iniciativas estratégicas
  - k) o modelo orienta acerca do alinhamento da estratégia da organização com políticas e diretrizes nacionais
  - l) o modelo explicita as diretrizes para envolvimento de partes interessadas internas e externas à organização na formulação e gestão da estratégia
  - m) o modelo orienta acerca de mecanismos de articulação e coordenação de iniciativas estratégicas que envolvem outras organizações
  - n) o processo efetivamente praticado de gestão da estratégia é aderente ao modelo existente
- ?** Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Diretriz; Diretrizes nacionais; Estabelecer; Estratégia; Gestão; Indicador; Iniciativas estratégicas; Meta; Modelo; Modelo de Gestão Estratégica; Objetivo; Objetivos estratégicos; Organização; Parte interessada; Política; Processo de trabalho.

### 2122. A estratégia da organização está definida. (tipo E)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a missão, a visão e os valores da organização estão definidos
- b) os objetivos estratégicos da organização estão definidos
- c) indicadores e metas de desempenho da estratégia estão definidos
- d) as iniciativas estratégicas prioritárias estão definidas
- e) as pessoas ou unidades responsáveis pela realização das iniciativas estratégicas estão formalmente designadas
- f) a estratégia está alinhada às políticas e diretrizes nacionais
- g) as instâncias internas de governança participaram da formulação da estratégia
- h) a organização mantém instrumentos voltados à promoção do processo decisório baseado em evidências
- i) na formulação da estratégia, foram considerados os anseios das partes interessadas externas (p. ex. sociedade)
- j) a estratégia da organização está atualizada
- k) a estratégia é divulgada entre os servidores/funcionários
- l) o plano estratégico em vigor está publicado na internet, em formato que permite a sua compreensão pelos diversos setores da sociedade. URL do Plano Estratégico: \_\_\_\_\_

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Diretrizes nacionais; Estratégia; Indicador; Iniciativas estratégicas; Instância de governança; Meta; Modelo de Gestão Estratégica; Objetivos estratégicos; Organização; Parte interessada; Política; Processo de trabalho.

### 2123. Os principais processos estão identificados e mapeados. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) os principais processos finalísticos de negócio estão mapeados
- b) o processo de planejamento estratégico está mapeado

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Objetivos estratégicos; Processo de trabalho; Processos de negócio.

**2124. As demandas das partes interessadas estão identificadas, mapeadas e priorizadas. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) as políticas e diretrizes nacionais (definidas em lei) são objetivamente avaliadas
  - b) as demandas dos órgãos governantes superiores (definidas em decretos, resoluções, instruções normativas, portarias etc.) são objetivamente avaliadas
  - c) as demandas dos órgãos de controle (definidas em decisões, decretos, resoluções, portarias etc.) são objetivamente avaliadas
  - d) as expectativas da sociedade são objetivamente avaliadas
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Diretrizes nacionais; Órgão governante superior; órgãos de controle; Parte interessada; Política.

2130. Promover a gestão estratégica

**2131. A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos. (tipo M)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) indicadores de processos finalísticos estão definidos
  - b) a validade, suficiência e relevância dos indicadores é avaliada
  - c) os processos finalísticos são analisados e mapeados
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Análise de riscos; Estabelecer; Gestão; Indicador; Modelo; processos finalísticos.

**2132. A alta administração monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) os indicadores estão implantados
- b) o alcance das metas é avaliado periodicamente
- c) a aferição dos indicadores é avaliada pela auditoria interna

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Auditoria interna; Gestão; Indicador; Meta; processos finalísticos.

**2133. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas. (tipo M)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a alta administração segregou as funções críticas relativas à área de gestão de pessoas
- b) a alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p.ex. comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) formalmente responsável por auxiliá-la na tomada de decisões estratégicas relativas à gestão de pessoas
- c) a alta administração definiu as responsabilidades dos envolvidos no processo de planejamento da força de trabalho
- d) a alta administração: \_\_\_\_\_

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Área de gestão de pessoas; Estabelecer; Funções críticas; Gestão de pessoas; Modelo; Objetivos estratégicos; Organização; Planejamento da força de trabalho; Processo de trabalho; Segregação de funções.

**2134. A alta administração monitora o desempenho da gestão de pessoas. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas
  - b) a organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas
  - c) a organização acompanha a execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas, a fim de corrigir desvios
  - d) a organização coleta e analisa os dados necessários à medição de desempenho da área de gestão de pessoas
  - e) a organização disponibiliza relatórios de medição de desempenho relativos à área de gestão de pessoas
- ?** Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Área de gestão de pessoas; Estabelecer; Gestão de pessoas; Indicador; Medição de desempenho; Meta; Objetivo; Organização.

**2135. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação. (tipo M)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a organização define as diretrizes para o planejamento de tecnologia da informação
- b) a organização define as diretrizes para gestão de riscos de tecnologia da informação
- c) a organização define os papéis e responsabilidades da área de gestão de tecnologia da informação
- d) a organização designa responsáveis de cada área de negócio para a gestão dos respectivos sistemas informatizados
- e) a organização dispõe de comitê de tecnologia da informação composto por representantes de áreas relevantes da organização
- f) o comitê de tecnologia da informação realiza as atividades previstas em ato constitutivo

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Área de gestão de tecnologia da informação; Área de negócio; Atividades; Comitê de tecnologia da informação; Diretriz; Estabelecer; Gestão; Gestão de riscos; Modelo; Organização; Planejamento de TI; Sistema informatizado ou sistema automatizado; TI (Tecnologia da Informação).

**2136. A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a organização define as diretrizes para avaliação do desempenho dos serviços de tecnologia da informação
- b) a organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão de tecnologia da informação
- c) a organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de tecnologia da informação
- d) a organização acompanha a execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas, a fim de corrigir desvios
- e) a organização coleta e analisa os dados necessários à medição de desempenho da área de gestão de tecnologia da informação
- f) a organização disponibiliza relatórios de medição de desempenho relativos à área de gestão de tecnologia da informação

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Área de gestão de tecnologia da informação; Diretriz; Estabelecer; Gestão; Indicador; Medição de desempenho; Meta; Objetivo; Organização; Serviço de TI; TI (Tecnologia da Informação).

**2137. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações. (tipo M)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a organização define as diretrizes para as contratações (terceirização, compras, compras conjuntas, estoques, sustentabilidade)
- b) a organização define os papéis e responsabilidades da área de gestão de contratações
- c) a organização define a delegação de competências para as contratações
- d) a organização segregou as funções críticas relativas à área de gestão de contratações
- e) a alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p.ex. comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) na tomada de decisões estratégicas relativas às contratações

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Área de gestão de contratações; Delegação de competências; Diretriz; Diretrizes de estoques; Diretrizes de

sustentabilidade; Diretrizes para compras conjuntas; Diretrizes para terceirização; Estabelecer; Funções críticas; Modelo de gestão de contratações; Objetivos estratégicos; Organização; Segregação de funções.

**2138. A alta administração monitora o desempenho da gestão de contratações. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ➔ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ➔ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➔ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➔ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ➔ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações
  - b) a organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações
  - c) a organização acompanha a execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas, a fim de corrigir desvios
  - d) a organização coleta e analisa os dados necessários à medição de desempenho da área de gestão de contratações
  - e) a organização disponibiliza relatórios de medição de desempenho relativos à área de gestão de contratações
- ?** Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Área de gestão de contratações; Estabelecer; Gestão; Indicador; Medição de desempenho; Meta; Objetivo; Organização.

---

## 3000. Accountability

### 3100. Accountability

#### 3110. Promover transparência, responsabilidade e prestação de contas.

##### 3111. O modelo de transparência está estabelecido. (tipo M)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a organização dispõe de canais de comunicação para acesso, solicitação e recebimento de informações
- b) a organização dispõe de controles e mecanismos de asseguarção da qualidade das informações prestadas
- c) diretrizes, critérios e limites para abertura de dados e acesso a informação estão definidos
- d) a organização divulga a agenda dos membros de conselho ou colegiado superior, em especial quanto a seu registro e publicidade
- e) a organização divulga a agenda dos membros da alta administração, em especial quanto a seu registro e publicidade

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Dados Abertos; Diretriz; Estabelecer; Informação; Organização; Transparência.

##### 3112. O modelo de prestação de contas diretamente à sociedade está estabelecido. (tipo M)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) diretrizes, critérios e limites para relacionamento com partes interessadas (internas e externas à organização) estão definidos
- b) a satisfação das partes interessadas com as informações prestadas é avaliada

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Diretriz; Estabelecer; Modelo; Organização; Parte interessada; Prestação de contas à sociedade.

**3113. O modelo de responsabilização está estabelecido. (tipo M)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) existe informação clara para os gestores de suas responsabilidades
- b) houve alguma sanção interna nos últimos dois anos originadas em denúncias recebidas pelo canal oficial
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Estabelecer; Gestor; Informação; Modelo; Responsabilização (Accountability).

**3114. O canal de denúncias e representações está estabelecido. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a organização dispõe de canais para apresentação e acompanhamento de denúncias e representações
- b) diretrizes para recebimento, tratamento e acompanhamento de denúncias e representações estão definidas
- c) o canal de denúncias é divulgado para o público interno
- d) o canal de denúncias é divulgado para o público externo
- e) os canais existentes permitem o recebimento de denúncias ou representações anônimas
- f) o processo de tratamento da denúncia possui mecanismos de proteção à identidade do denunciante
- g) as denúncias são tratadas sigilosamente até decisão definitiva sobre a matéria
- h) as denúncias e representações contra a alta administração são destinadas a uma instância superior, a exemplo de conselhos de administração ou órgãos colegiados
- i) as denúncias e representações recebidas são analisadas em processo específico
- j) houve alguma sanção nos últimos 2 anos originadas em denúncias recebidas pelo canal oficial
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Diretriz; Estabelecer; Organização; Processo de trabalho.

**3115. A organização publica conjuntos de dados de forma aderente aos princípios de dados abertos. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ➔ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ➔ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ➔ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ➔ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ➔ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) plano de dados abertos da organização está elaborado
- b) o conteúdo mínimo, conforme o §1º do artigo 8º da LAI, é publicado em formato aberto
- c) ao menos o conteúdo mínimo, conforme o §1º do artigo 8º da LAI, é divulgado
- d) a organização divulga o catálogo de informações às quais espontaneamente se compromete a dar transparência ativa, por serem de interesse público

**?** Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Catálogo de informações; Conjunto de dados; Dados Abertos; Formato aberto; LAI; Organização; Princípios de dados abertos; Transparência.

3120. Assegurar a efetiva atuação da auditoria interna.

**3121. A organização definiu o estatuto da auditoria interna. (tipo E)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) o estatuto da auditoria interna confere amplo acesso a documentos e informações
  - b) o estatuto da auditoria interna confere define regras de reporte e monitoramento dos resultados dos trabalhos de auditoria
  - c) o estatuto define que a auditoria interna se reporta funcionalmente à mais alta instância interna de governança
  - d) o estatuto atribui à auditoria interna a competência para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de governança
  - e) o estatuto atribui à auditoria interna a competência para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de gestão de riscos
  - f) o estatuto atribui à auditoria interna a competência para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de controle
  - g) o estatuto contém vedação de que os auditores internos participem em atividades que possam caracterizar cogestão
  - h) o estatuto atribui à auditoria interna a competência para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de controle relacionados ao risco de fraude e corrupção
- ?** Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Atividades; Auditoria interna; Controles internos; Eficácia; Gestão; Gestão de riscos; Governança; Instância de governança; Mandato ou estatuto da auditoria interna; Organização; Processo de trabalho; Risco.

**3122. A organização elabora Plano Anual de Auditoria Interna. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) nos últimos dois anos foram elaborados Planos Anuais de Auditoria Interna
- b) o Plano Anual de Auditoria Interna é elaborado com base em riscos
- c) o Plano Anual de Auditoria Interna contém ações concretas de avaliação ou consultoria visando a implantação ou melhoria do processo de gestão de riscos da organização
- d) o Plano Anual de Auditoria Interna inclui trabalhos cujo objeto é a governança organizacional
- e) o Plano Anual de Auditoria Interna inclui trabalhos de avaliação dos controles internos dos elementos críticos para o alcance dos objetivos organizacionais
- f) o Plano Anual de Auditoria Interna inclui trabalhos cujo objeto é a gestão da ética e da integridade
- g) o Plano Anual de Auditoria Interna inclui trabalhos cujo objeto é a avaliação dos controles de mitigação do risco de fraude e corrupção

**?** Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Auditoria interna; Avaliação de controles internos; Gestão; Governança; Objetivo; Organização; Plano de Auditoria; Processo de gestão de riscos; Risco.

**3123. A auditoria interna produz relatórios destinados às instâncias internas de governança. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação da gestão de riscos da organização
- b) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos controles internos da gestão de processos finalísticos
- c) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos controles internos da gestão de pessoas
- d) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos controles internos da gestão das contratações
- e) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos controles internos da gestão de tecnologia da informação
- f) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos sistemas de informação
- g) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação de riscos de tecnologia da informação
- h) há relatório contendo resultados de trabalhos de a gestão da ética e da integridade
- i) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação nos controles de mitigação do risco de fraude e corrupção

**?** Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Auditoria interna; Avaliação de controles internos; Avaliação de riscos; Gestão; Gestão de pessoas; Gestão de riscos; Informação; Instância de governança; Organização; processos finalísticos; Risco; TI (Tecnologia da Informação).

**3124. A organização avalia o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) foram definidos indicadores e metas de satisfação da instância superior de governança com os trabalhos da auditoria interna
  - b) foram definidos indicadores e metas de qualidade dos trabalhos realizados
  - c) foram definidos indicadores e metas de acompanhamento de recomendações pela auditoria interna e de implementação de recomendações pelas áreas de negócio
  - d) foram definidos indicadores de perdas financeiras evitadas e de valores recuperados
- ?** Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de negócio; Auditoria interna; Indicador; Instância de governança; Medição de desempenho; Meta; Organização.

---

## 4000. Operações

4100. Gestão de Pessoas

4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas.

**4111. A organização define objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) A organização definiu objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função de recrutamento e seleção
- b) A organização definiu objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função de treinamento e desenvolvimento
- c) A organização definiu objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função de gestão de desempenho
- d) A organização definiu objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função de gestão de benefícios

**?** Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Função de gestão de benefícios; Função de gestão de desempenho; Função de recrutamento e seleção; Funções de gestão de pessoas; Indicador; Meta; Objetivo; Organização.

**4112. A organização elabora plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) o(s) plano(s) está(ão) alinhado(s) com o Plano Estratégico organizacional
- b) o(s) plano(s) orienta(m) a função de recrutamento e seleção
- c) o(s) plano(s) orienta(m) a função de treinamento e desenvolvimento
- d) o(s) plano(s) orienta(m) a função de gestão de desempenho
- e) o(s) plano(s) orienta(m) a função de gestão de benefícios

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Função de gestão de benefícios; Função de gestão de desempenho; Função de recrutamento e seleção; Objetivos estratégicos; Organização; Planos específicos para orientar a gestão de pessoas.

**4113. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas. (tipo A)**

- Não adota
  - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
  - Adota em menor parte
  - Adota parcialmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Adota em maior parte ou totalmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Não se aplica
    - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
      - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
    - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
      - ↳ Identifique esses estudos:
    - Não se aplica por outras razões.
      - ↳ Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestor; Organização; Políticas de gestão de pessoas.

4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores

**4121. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) os perfis desejados dos colaboradores da área finalística estão definidos e documentados
- b) os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de contratações estão definidos e documentados
- c) os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de pessoas estão definidos e documentados
- d) os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de tecnologia da informação estão definidos e documentados

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Área de gestão de pessoas; Área de gestão de tecnologia da informação; Área finalística; Colaboradores; Ocupação; Organização; Perfil profissional desejado.

**4122. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) os perfis desejados dos gestores da área finalística estão definidos e documentados
- b) os perfis desejados dos gestores da área de gestão de contratações estão definidos e documentados
- c) os perfis desejados dos gestores da área de gestão de pessoas estão definidos e documentados
- d) os perfis desejados dos gestores da área de gestão de tecnologia da informação estão definidos e documentados

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Área de gestão de pessoas; Área de gestão de tecnologia da informação; Área finalística; Gestor; Ocupação; Organização; Perfil profissional desejado.

**4123. A organização atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a política que orienta o planejamento da força de trabalho está definida formalmente
- b) a atualização de quantitativo abrange a área finalística
- c) a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de contratações
- d) a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de tecnologia da informação
- e) a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de pessoas

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Área de gestão de pessoas; Área de gestão de tecnologia da informação; Área finalística; Organização; Planejamento da força de trabalho; Política; Procedimento técnico; Processo de trabalho; Quantitativo necessário; Unidade organizacional.

**4124. A organização monitora conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) o monitoramento contempla índices de rotatividade
- b) o monitoramento contempla projeções de aposentadoria
- c) o monitoramento contempla índices de lotação das unidades organizacionais
- d) o monitoramento contempla: \_\_\_\_\_

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Indicador; Organização.

4130. Assegurar o adequado provimento das vagas existentes.

**4131. A organização escolhe gestores segundo perfis profissionais definidos e documentados. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a organização escolhe gestores da área finalística segundo perfis profissionais definidos e documentados
- b) a organização escolhe gestores da área de gestão de contratações segundo perfis profissionais definidos e documentados
- c) a organização escolhe gestores da área de gestão de pessoas segundo perfis profissionais definidos e documentados
- d) a organização escolhe gestores da área de gestão de tecnologia da informação segundo perfis profissionais definidos e documentados

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Área de gestão de pessoas; Área de gestão de tecnologia da informação; Área finalística; Gestor; Organização; Perfil profissional.

**4132. A organização define os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos) com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”. (tipo A)**

- Não adota
  - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
  - Adota em menor parte
  - Adota parcialmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Adota em maior parte ou totalmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Não se aplica
    - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
      - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
    - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
      - ↳ Identifique esses estudos:
    - Não se aplica por outras razões.
      - ↳ Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Gestor; Organização; Perfil profissional desejado.

**4133. A organização estabelece o número de vagas a serem preenchidas nas seleções externas a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”. (tipo A)**

- Não adota
  - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
  - Adota em menor parte
  - Adota parcialmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Adota em maior parte ou totalmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Não se aplica
    - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
      - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
    - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
      - ↳ Identifique esses estudos:
    - Não se aplica por outras razões.
      - ↳ Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Estabelecer; Gestor; Organização; Processo de trabalho; Quantitativo necessário; Unidade organizacional.**

**4134. A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais. (tipo A)**

- Não adota
  - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
  - Adota em menor parte
  - Adota parcialmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Adota em maior parte ou totalmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Não se aplica
    - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
      - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
    - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
      - ↳ Identifique esses estudos:
    - Não se aplica por outras razões.
      - ↳ Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Organização; Perfil profissional; Perfil profissional desejado.**

4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados.

**4141. A organização dispõe de uma política de sucessão. (tipo E)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

a) a política abrange o desenvolvimento de sucessores para ocupações de gestão

b) a política abrange o desenvolvimento de sucessores para outras ocupações

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ocupação; Organização; Política.

**4142. A organização identifica quais são as suas ocupações críticas. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ocupação crítica; Organização.

**4143. A organização elabora plano de sucessão para as ocupações críticas. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ocupação crítica; Organização.

**4144. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a política para o desenvolvimento de sucessores para as ocupações de gestão está definida
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ação educacional; Disponibilidade; Ocupação; Ocupação crítica; Organização; Política.

4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores.

**4151. A organização identifica e documenta lacunas de competência da organização. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) as lacunas de competência na área finalística estão documentadas
- b) as lacunas de competência na área de gestão de contratações estão documentadas
- c) as lacunas de competência na área de gestão de tecnologia da informação estão documentadas
- d) as lacunas de competência na área de gestão de pessoas estão documentadas
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Área de gestão de pessoas; Área de gestão de tecnologia da informação; Área finalística; Lacuna de competência ou de perfil profissional; Organização.

**4152. A organização executa ações educacionais específicas para formação dos novos colaboradores. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) as ações incluem programa de integração
- b) as ações incluem curso de formação
- c) as ações incluem ciência e concordância com o código de ética e de conduta

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ação educacional; Código de ética e de conduta; Colaboradores; Organização; Programa.

**4153. A organização oferece ações de desenvolvimento de liderança aos colaboradores que assumem funções gerenciais. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Liderança; Organização.

**4154. A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) é avaliada a satisfação dos participantes com ações educacionais realizadas (nível 1 – reação)
  - b) é avaliada a aprendizagem dos participantes em ações educacionais realizadas (nível 2 – aprendizado)
  - c) é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o desempenho dos participantes (nível 3 – comportamento)
  - d) é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o resultado da organização, como, por exemplo, contribuição para redução de custos, melhoria do clima organizacional, aumento da produtividade, melhoria da satisfação de clientes (nível 4 – resultados)
- ?** Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ação educacional; Objetivo; Organização.

4160. Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável

**4161. Os colaboradores e gestores da organização são regidos por código de ética e de conduta a eles aplicável. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) o código estabelece mecanismos de monitoramento e avaliação do seu cumprimento
- b) o código define as ações cabíveis, em caso de seu descumprimento
- c) o código é divulgado ao público-alvo
- d) existe programa destinado à conscientização do código para os integrantes da organização, como por exemplo, treinamentos, palestras, quiz, entre outros
- e) há mecanismos em funcionamento que permitem o esclarecimento de dúvidas sobre o código de ética e de conduta
- f) a organização regulamentou situações que envolvam o recebimento de presentes e participação em eventos por parte do seu corpo funcional
- g) o código de ética e de conduta aplicável aos colaboradores e gestores da organização estabelece padrões para relacionamento com o setor privado (a exemplo de fornecedores ou setor regulado)
- h) nos últimos dois anos, a organização instaurou processos para apurar possíveis violações ao código de ética e de conduta por parte de colaboradores ou gestores
- i) é prestado, por ocasião da posse no cargo ou investidura em função pública, compromisso de acatamento e observância das regras estabelecidas no código de ética por parte do corpo funcional da organização
- j) outros controles: \_\_\_\_\_

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Código de ética e de conduta; Colaboradores; Comitê ou comissão de ética; Estabelecer; Gestor; Organização; Programa.

**4162. A organização dispõe de comissão ou comitê interno de ética e conduta. (tipo E)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) há indicação de instância formalmente responsável pelo acompanhamento e gestão da ética
- b) os riscos éticos estão identificados e mapeados
- c) estão implementadas medidas de monitoramento contínuo do programa de ética
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestão; Organização; Programa; Risco.

**4163. O Programa de integridade da organização está estabelecido. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) há indicação de unidade formalmente responsável pelo acompanhamento e gestão do programa de integridade
- b) há divulgação pela alta administração do programa de integridade perante o público interno e externo
- c) os riscos para a integridade estão identificados e mapeados
- d) estão estabelecidas medidas de tratamento dos riscos para a integridade
- e) estão implementadas medidas de monitoramento contínuo do programa de integridade
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Estabelecer; Gestão; Organização; Programa; Risco.

**4164. Os casos de conflitos de interesse, envolvendo colaboradores e gestores da organização, são identificados e tratados. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) há obrigatoriedade de os colaboradores e gestores da organização manifestarem e registrarem situações que possam conduzir a conflito de interesse
- b) a organização dispõe de instrumentos de apoio ao tratamento de situações que possam conduzir a conflito de interesse
- c) há indicação de instância formalmente responsável pelo acompanhamento, e avaliação de situações de conflito de interesse envolvendo colaboradores e gestores da organização
- d) a organização verifica as vedações relacionadas a conflito de interesse, quando do ingresso de colaboradores e gestores da organização
- e) denúncias recebidas quanto a conflitos de interesse envolvendo colaboradores e gestores da organização são analisadas em processo específico
- f) denúncias recebidas quanto a nepotismo envolvendo colaboradores e gestores da organização são analisadas em processo específico
- g) há rotina estabelecida para identificar e tratar eventuais casos de nepotismo envolvendo colaboradores e gestores da organização
- h) colaboradores e gestores da organização encaminham a sua situação patrimonial e de participação societária periodicamente
- ?** Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Conflito de interesse; Gestor; Organização; Processo de trabalho.

**4165. A organização realiza pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho da organização. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores com a participação na formulação estratégica e no planejamento da organização
- b) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre a chefia
- c) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre os benefícios oferecidos
- d) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre as condições físicas de trabalho
- e) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre o reconhecimento do trabalho realizado
- f) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre as características das tarefas realizadas
- g) as pesquisas incluem: \_\_\_\_\_

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Organização; Pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho; Práticas de reconhecimento.

**4166. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) essas condições incluem flexibilidade no cumprimento da jornada de trabalho, segundo as características da organização e de cada ocupação
- b) essas condições incluem maior autonomia para executar suas tarefas, segundo as características de cada ocupação
- c) essas condições incluem incentivos para a capacitação contínua (p. ex. bolsas de estudo, incentivos para obtenção de certificação, flexibilização da jornada de trabalho para estudo)
- d) essas condições incluem: \_\_\_\_\_

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho; Ocupação; Organização.

**4167. A organização avalia os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) o programa abrange ações que visem a prevenção, a detecção precoce e o tratamento de doenças
- b) o programa abrange ação médica com o objetivo de avaliar o estado de saúde do colaborador para o exercício de suas atividades laborais
- c) o programa abrange ação odontológica com o objetivo de avaliar o estado de saúde do colaborador para o exercício de suas atividades laborais
- d) o programa abrange ação psicológica com o objetivo de avaliar o estado de saúde do colaborador para o exercício de suas atividades laborais
- e) o programa abrange ações com o objetivo de intervir no processo de adoecimento do colaborador, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho
- f) o programa abrange: \_\_\_\_\_

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ação; Atividades; Colaboradores; Objetivo; Organização; Programa; Programa de qualidade de vida no trabalho.

4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.

**4171. A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas ao plano da unidade. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação de desempenho; Estabelecer; Organização.

**4172. A organização realiza formalmente a avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas no plano da unidade. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área finalística
- b) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de contratações
- c) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de pessoas
- d) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de tecnologia da informação

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Área de gestão de pessoas; Área de gestão de tecnologia da informação; Área finalística; Avaliação de desempenho; Gestor; Meta; Organização.

**4173. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação de desempenho; Processo de trabalho.

**4174. A organização estabelece procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento. (tipo A)**

- Não adota
  - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
  - Adota em menor parte
  - Adota parcialmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Adota em maior parte ou totalmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Não se aplica
    - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
      - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
    - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
      - ↳ Identifique esses estudos:
    - Não se aplica por outras razões.
      - ↳ Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Estabelecer; Organização; Práticas de reconhecimento.

4180. Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores.

**4181. A organização executa procedimentos estruturados para aumentar a retenção de colaboradores e gestores. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) os procedimentos incluem a utilização de banco de talentos ou de competências
- b) os procedimentos incluem entrevista com especialista em seleção
- c) os procedimentos incluem: \_\_\_\_\_

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Gestor; Organização.

**4182. A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização. (tipo A)**

- Não adota
  - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
  - Adota em menor parte
  - Adota parcialmente
    - ➔ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Adota em maior parte ou totalmente
    - ➔ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Não se aplica
    - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
      - ➔ Indique que leis e/ou normas são essas:
    - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
      - ➔ Identifique esses estudos:
    - Não se aplica por outras razões.
      - ➔ Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Organização.

**4183. A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos pedidos de movimentação dos colaboradores dentro da organização. (tipo A)**

- Não adota
  - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
  - Adota em menor parte
  - Adota parcialmente
    - ➔ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Adota em maior parte ou totalmente
    - ➔ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Não se aplica
    - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
      - ➔ Indique que leis e/ou normas são essas:
    - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
      - ➔ Identifique esses estudos:
    - Não se aplica por outras razões.
      - ➔ Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Organização.

4200. Gestão de tecnologia da informação

4210. Realizar planejamento de tecnologia da informação

**4211. A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

a) as áreas demandantes de soluções de TI participam do processo de planejamento de tecnologia da informação

b) o processo de planejamento de tecnologia da informação está formalizado na organização

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Organização; Planejamento de TI; Processo de trabalho.

**4212. A organização possui plano de tecnologia da informação vigente. (tipo E)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

a) o plano de tecnologia da informação vigente foi aprovado pelo dirigente máximo da organização

b) o plano de tecnologia da informação vigente é publicado na internet, para fácil acesso ao teor do documento

c) o plano de tecnologia da informação vigente fundamenta a proposta orçamentária da área

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Dirigente máximo; Organização; Plano de Tecnologia da Informação.

4220. Gerir serviços de tecnologia da informação

**4221. A organização executa processo de gestão do catálogo de serviços. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

a) o catálogo de serviços de tecnologia da informação está atualizado e está disponível aos seus usuários

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Catálogo de serviços de TI; Organização; Processo de trabalho; Serviço de TI.

**4222. A organização executa processo de gestão de mudanças. (tipo A)**

- Não adota
  - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
  - Adota em menor parte
  - Adota parcialmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Adota em maior parte ou totalmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Não se aplica
    - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
      - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
    - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
      - ↳ Identifique esses estudos:
    - Não se aplica por outras razões.
      - ↳ Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Organização; Processo de gestão de mudanças.

**4223. A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (de serviços de tecnologia da informação). (tipo A)**

- Não adota
  - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
  - Adota em menor parte
  - Adota parcialmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Adota em maior parte ou totalmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Não se aplica
    - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
      - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
    - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
      - ↳ Identifique esses estudos:
    - Não se aplica por outras razões.
      - ↳ Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Organização; Processo de gerenciamento de configuração e ativos; Processo de trabalho; Serviço de TI.

**4224. A organização executa processo de gestão de incidentes. (tipo A)**

- Não adota
  - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
  - Adota em menor parte
  - Adota parcialmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Adota em maior parte ou totalmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Não se aplica
    - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
      - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
    - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
      - ↳ Identifique esses estudos:
    - Não se aplica por outras razões.
      - ↳ Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Organização; Processo de gestão de incidentes; Processo de trabalho.

4230. Gerir nível de serviço de tecnologia da informação

**4231. A área de gestão de tecnologia da informação acorda formalmente os níveis de serviço com as demais áreas de negócio internas à organização (Acordo de Nível de Serviço - ANS). (tipo E)**

- Não adota
  - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
  - Adota
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Não se aplica
    - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
      - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
    - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
      - ↳ Identifique esses estudos:
    - Não se aplica por outras razões.
      - ↳ Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Acordo de Nível de Serviço (ANS); Área de gestão de tecnologia da informação; Área de negócio; Organização.

**4232. Os ANS incluem o grau de satisfação dos usuários como indicador de nível de serviço. (tipo E)**

- Não adota
  - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
  - Adota
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Não se aplica
    - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
      - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
    - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
      - ↳ Identifique esses estudos:
    - Não se aplica por outras razões.
      - ↳ Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Acordo de Nível de Serviço (ANS); Indicador.

**4233. A área de gestão de tecnologia da informação comunica às áreas de negócio o resultado do monitoramento em relação ao alcance dos níveis de serviço definidos com as referidas áreas. (tipo E)**

- Não adota
  - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
  - Adota
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Não se aplica
    - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
      - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
    - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
      - ↳ Identifique esses estudos:
    - Não se aplica por outras razões.
      - ↳ Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Acordo de Nível de Serviço (ANS); Área de gestão de tecnologia da informação; Área de negócio.

4240. Gerir riscos de tecnologia da informação

**4241. A organização gere os riscos de TI dos processos de negócio. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a organização identifica e avalia os riscos de tecnologia da informação dos processos críticos de negócio
  - b) a organização trata os riscos de tecnologia da informação dos processos críticos de negócio com base em um plano de tratamento de risco
  - c) a organização atribuiu a responsabilidade por coordenar a gestão de riscos de tecnologia da informação
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestão de riscos; Organização; Processos de negócio; Risco; TI (Tecnologia da Informação); Tratamento de risco.

**4242. A organização executa processo de gestão da continuidade dos serviços de tecnologia da informação. (tipo A)**

- Não adota
  - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
  - Adota em menor parte
  - Adota parcialmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Adota em maior parte ou totalmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Não se aplica
    - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
      - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
    - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
      - ↳ Identifique esses estudos:
    - Não se aplica por outras razões.
      - ↳ Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestão; Organização; Processo de trabalho; Serviço de TI.

4250. Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação

**4251. A organização dispõe de uma política de segurança da informação. (tipo E)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a política contempla orientações sobre gestão de riscos de segurança da informação
  - b) a política abrange diretrizes para conscientização, treinamento e educação em segurança da informação
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Diretriz; Gestão de riscos; Organização; Política; Política de segurança da informação; Segurança da Informação.

**4252. A organização dispõe de comitê de segurança da informação. (tipo E)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) o comitê de segurança da informação realiza as atividades previstas em seu ato constitutivo
- b) o comitê é responsável por formular diretrizes para a segurança da informação
- c) o comitê é responsável por propor a elaboração e a revisão de normas e de procedimentos inerentes à segurança da informação
- d) o comitê é composto por representantes de áreas relevantes da organização

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Atividades; Comitê de segurança da informação; Diretriz; Organização; Segurança da Informação.

**4253. A organização possui gestor de segurança da informação. (tipo E)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) o gestor de segurança da informação está formalmente designado
- b) o gestor de segurança da informação é o responsável pelas ações corporativas de segurança da informação

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestor; Organização; Segurança da Informação.

**4254. A organização dispõe de política de controle de acesso à informação e aos recursos e serviços de tecnologia da informação (tipo E)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: LAI; Organização; Política; Serviço de TI.

4260. Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação

**4261. A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação e ao processamento da informação. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

a) a organização definiu responsabilidades pelo inventário dos ativos associados à informação e ao processamento da informação

b) a organização realiza o inventário dos ativos associados à informação e ao processamento da informação

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Informação; Organização; Processo de gestão de ativos; Processo de trabalho.

**4262. A organização executa processo para classificação e tratamento de informações. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Organização; Processo de trabalho; Processo para classificação e tratamento de informações.

**4263. A organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação. (tipo A)**

- Não adota
  - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
  - Adota em menor parte
  - Adota parcialmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Adota em maior parte ou totalmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Não se aplica
    - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
      - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
    - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
      - ↳ Identifique esses estudos:
    - Não se aplica por outras razões.
      - ↳ Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Organização; Processo de gestão de incidentes; Processo de trabalho; Segurança da Informação.

**4264. A organização realiza ações de conscientização, educação e treinamento em segurança da informação para seus colaboradores. (tipo A)**

- Não adota
  - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
  - Adota em menor parte
  - Adota parcialmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Adota em maior parte ou totalmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Não se aplica
    - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
      - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
    - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
      - ↳ Identifique esses estudos:
    - Não se aplica por outras razões.
      - ↳ Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Organização; Segurança da Informação.

4270. Executar processo de software

**4271. A organização executa um processo de software. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

a) organização avalia a qualidade do software desenvolvido ou adquirido por meio de mensurações, com indicadores e metas

b) a organização possui pessoal próprio capacitado para gerir o processo de software

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Indicador; Meta; Organização; Processo de software.

4280. Gerir projetos de tecnologia da informação

**4281. A organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

a) a organização possui portfólio de projetos de tecnologia da informação

b) a organização acompanha o processo de gestão de projetos de tecnologia da informação, por meio de mensurações, com indicadores quantitativos e metas de processo

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestão; Indicador; Meta; Organização; Portfólio de projetos de tecnologia da informação; Processo de trabalho; Projeto; TI (Tecnologia da Informação).

4300. Gestão de Contratações

4310. Realizar planejamento das contratações

**4311. A organização executa processo de planejamento das contratações. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a organização aprova um plano de contratações (ou documento similar) para o período mínimo de um ano
- b) as setores relevantes da organização participam da elaboração do plano de contratações
- c) o plano de contratações é submetido à aprovação do dirigente máximo (refere-se ao dirigente da organização que ora responde ao questionário)
- d) A organização divulga o plano de contratações na Internet. URL do Plano de Contratações:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Dirigente máximo; Organização; Plano de Contratações.

4320. Estabelecer processos de trabalho de contratações

**4321. A organização definiu processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações. (tipo E)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) o processo contempla procedimentos padronizados para planejamento da contratação
- b) o processo contempla definição interna de papéis e responsabilidades das pessoas que atuam nessa etapa
- c) o processo contempla modelos para documentos (p.ex. especificações técnicas padronizadas, minutas de edital)
- d) o processo contempla a exigência de que as equipes alocadas reúnam as competências necessárias

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: #####termobloqueado####; Competências necessárias; Organização; Processo de trabalho; Processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações.

**4322. A organização definiu processo de trabalho para seleção de fornecedores. (tipo E)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) o processo contempla procedimentos padronizados para seleção de fornecedores (p.ex. Listas de verificação para pregoeiro)
- b) o processo contempla definição interna de papéis e responsabilidades das pessoas que atuam nessa etapa
- c) o processo contempla modelos para documentos
- d) o processo contempla a exigência de que as equipes alocadas reúnam as competências necessárias

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: ###termobloqueado###; Competências necessárias; Organização; Processo de trabalho; Processo de trabalho para seleção de fornecedores.

**4323. A organização definiu processo de trabalho para gestão de contratos. (tipo E)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) o processo contempla normas de fiscalização e procedimentos padronizados para a gestão de contratos
- b) o processo contempla definição interna de papéis e responsabilidades das pessoas que atuam nessa etapa
- c) o processo contempla modelos para documentos utilizados na gestão de contratos (p.ex. plano de trabalho, plano de inserção, portaria de designação gestor/fiscais, designação de preposto, ordem de serviço ou de fornecimento, termo de entrega, termo de recebimento provisório, termo de recebimento definitivo, solicitação de reparo em serviço ou fornecimento, termo de rejeição, registro de ocorrências, histórico de gestão do contrato, comunicações à contratada, solicitação de sanção e solicitação de repactuação)
- d) o processo contempla a exigência de que as equipes alocadas reúnam as competências necessárias

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: ###termobloqueado###; Competências necessárias; Gestão; Organização; Processo de trabalho; Processo de trabalho para gestão de contratos.

4330. Gerir riscos em contratações

**4331. Riscos da área de gestão de contratações são geridos. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) A gestão de riscos contempla a identificação, análise e avaliação de riscos
- b) A gestão de riscos contempla o tratamento dos riscos identificados
- c) A gestão de riscos contempla a definição de responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos
- d) Os riscos do processo de trabalho definido para planejamento de cada uma das contratações são geridos
- e) Os riscos do processo de trabalho definido para seleção de fornecedores são geridos
- f) Os riscos do processo de trabalho definido para gestão de contratos são geridos
- g) A organização capacita os gestores da área de gestão de contratações em gestão de riscos

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Avaliação de riscos; Gestão de riscos; Gestão de riscos da área de gestão de contratações; Gestor; Organização; Processo de trabalho; Processo de trabalho para gestão de contratos; Processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações; Processo de trabalho para seleção de fornecedores; Risco.

**4332. As equipes de planejamento das contratações analisam os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) A gestão de riscos contempla a identificação, análise e avaliação de riscos
- b) A gestão de riscos contempla o tratamento dos riscos identificados
- c) A gestão de riscos contempla a definição de responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos
- d) A gestão de riscos é realizada em cada uma das contratações de TI (Tecnologia da Informação)
- e) A gestão de riscos é realizada em cada uma das contratações de serviços prestados de forma contínua
- f) As equipes de planejamento das contratações são selecionadas de modo que pelo menos um dos seus integrantes possua capacitação em gestão de riscos

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: ####termobloqueado####; Avaliação de riscos; Gestão de riscos; Processo de trabalho para gestão de contratos; Processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações; Processo de trabalho para seleção de fornecedores; Risco; Serviços prestados de forma contínua; TI (Tecnologia da Informação).

4340. Contratar e gerir com base em desempenho

**4341. A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração ao desempenho. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

a) a organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados para contratos de serviços de tecnologia da informação

b) a organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados em contratos de serviços prestados de forma contínua

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Contratar com base em desempenho; Gerir com base em desempenho; Organização; Serviço de TI; Serviços prestados de forma contínua.

**4342. Como condição para as prorrogações contratuais, a organização avalia se a necessidade que motivou a contratação ainda existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa para suprir essa necessidade. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - ↳ Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

a) a organização realiza esse tipo de análise para contratos de serviços de tecnologia da informação

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Organização; Serviço de TI.

---

## 5000. Resultados

### 5100. Resultados Finalísticos

#### 5110. Prestar serviços públicos com qualidade.

##### **5111. A organização elabora, divulga e atualiza Carta de Serviços ao Usuário (ou documento similar no caso de instituição que não pertença ao Poder Executivo Federal). (tipo A)**

- Não adota
  - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
  - Adota em menor parte
  - Adota parcialmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Adota em maior parte ou totalmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Não se aplica
    - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
      - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
    - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
      - ↳ Identifique esses estudos:
    - Não se aplica por outras razões.
      - ↳ Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Organização.

#### 5120. Prestar serviços públicos em meio digital com qualidade.

##### **5121. A organização assegura que os serviços acessíveis via internet atendam aos padrões de interoperabilidade, usabilidade e acessibilidade aplicáveis à organização. (tipo A)**

- Não adota
  - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
  - Adota em menor parte
  - Adota parcialmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Adota em maior parte ou totalmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Não se aplica
    - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
      - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
    - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
      - ↳ Identifique esses estudos:
    - Não se aplica por outras razões.
      - ↳ Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Organização.

**5122. A organização realiza pesquisas de satisfação dos usuários dos serviços públicos prestados em meio digital, propiciando a avaliação desses serviços. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
  - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - Indique que leis e/ou normas são essas:
  - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - Identifique esses estudos:
  - Não se aplica por outras razões.
    - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a organização utiliza os resultados dessas pesquisas de satisfação como subsídio para promover melhoria na prestação dos serviços
  - b) a organização assegura que os resultados dessas pesquisas de satisfação sejam amplamente divulgados aos usuários
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Organização; Serviços públicos prestados em meio digital.

**5123. A organização definiu metas para a ampliação da oferta de serviços públicos prestados em meio digital. (tipo A)**

- Não adota
  - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
  - Adota em menor parte
  - Adota parcialmente
    - Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Adota em maior parte ou totalmente
    - Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Não se aplica
    - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
      - Indique que leis e/ou normas são essas:
    - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
      - Identifique esses estudos:
    - Não se aplica por outras razões.
      - Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Meta; Organização; Serviços públicos prestados em meio digital.

**5124. A organização assegura que os novos serviços sejam concebidos para serem prestados prioritariamente em meio digital. (tipo A)**

- Não adota
  - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
  - Adota em menor parte
  - Adota parcialmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Adota em maior parte ou totalmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Não se aplica
    - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
      - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
    - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
      - ↳ Identifique esses estudos:
    - Não se aplica por outras razões.
      - ↳ Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Organização.

**5125. A organização definiu metas para simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos digitais. (tipo A)**

- Não adota
  - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
  - Adota em menor parte
  - Adota parcialmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Adota em maior parte ou totalmente
    - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
  - Não se aplica
    - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
      - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
    - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
      - ↳ Identifique esses estudos:
    - Não se aplica por outras razões.
      - ↳ Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Meta; Organização.

**Fonte: Tribunal de Contas da União  
Perfil de Governança e Gestão Públicas – Ciclo 2018 (TC 015.268/2018-7)**