

# O Subprocesso de Diagnóstico do PDTIC como estratégia de gestão de riscos: o caso da UFPel

Francisco de Paula Marques Rodrigues<sup>1</sup>, Alfredo Luiz da Costa Tillmann<sup>1</sup>,  
Eduardo Maroñas Monks<sup>1</sup>, José Hiram Salengue Noguez<sup>1</sup>, Júlio Carlos Balzano de  
Mattos<sup>1</sup>, Leandro Stachovski Garcia<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Superintendência de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (SGTIC) –  
Universidade Federal de Pelotas (UFPel) – R. Gomes Carneiro, 1, Pelotas/RS, Brasil.

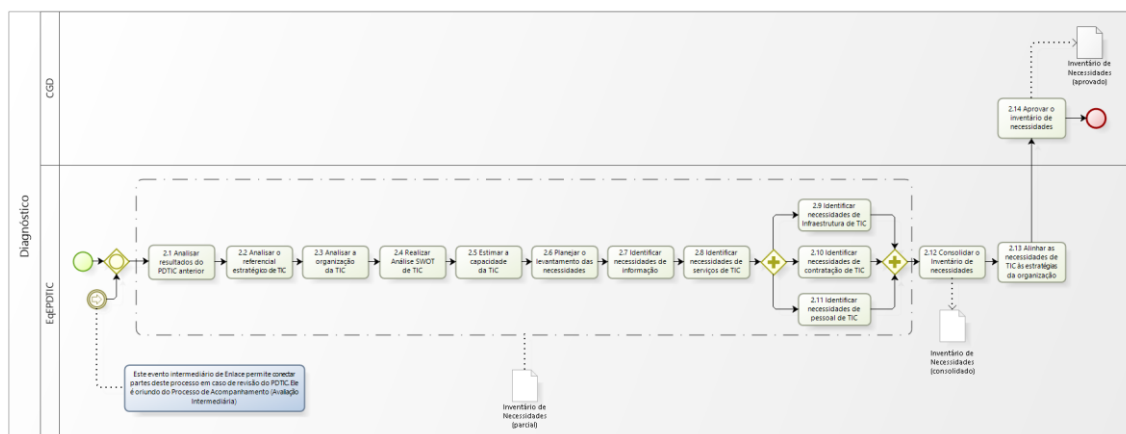
fpmr@ufpel.edu.br, tillmann@ufpel.edu.br, emmonks@ufpel.edu.br, hiram.noguez@ufpel.edu.br,  
Julius@ufpel.edu.br, leandro.stachovski@ufpel.edu.br

**Resumo.** Este artigo procura sistematizar uma experiência de mapeamento de  
riscos a partir do subprocesso de diagnóstico do PDTIC.

**Palavras-chave.** Governança de TI. Diagnóstico do PDTIC. Gestão de Riscos.

## 1. Introdução

De acordo com UFPel (2022), o Subprocesso de Diagnóstico caracteriza-se pela autoavaliação institucional da TIC e, em consonância com esse quadro, a identificação das necessidades (problemas ou oportunidades). Observe-se abaixo o mapa:



**Figura 1. Subprocesso de Diagnóstico do PDTIC (STI, 2021, p. 51).**

Na realidade, a sistematização dos inventários requer um diagnóstico que se inicia pelo reexame do PDTIC anterior; passa pela análise de forças, fraquezas, oportunidades, ameaças; quadro de pessoal; portfólios de soluções, serviços, sistemas e aplicações.

De acordo com a estratégia institucional da UFPel, esse subprocesso foi protagonizado por seis grupos de trabalho de áreas temáticas (GTATs) distintas, ou seja, Aquisições e/ou Contratações, Desenvolvimento de Sistemas, Governança de TIC, Informações Institucionais, Mapeamento de Processos, e Redes e Infraestrutura. Sendo assim, pode-se dizer que o diagnóstico do PDTIC (2023-2027) da UFPel foi construído por seis grupos focais.

Especialmente em relação à “gestão de riscos”, destacaram-se os momentos em que esses grupos, reexaminando o PDTIC anterior, desvendaram muitos “porquês” das não realizações previstas no planejamento. No entanto, o mais interessante, foi a possibilidade de utilização desses “porquês” como indicadores de categorias de outros trabalhos como, por exemplo, os Riscos Mapeados no PDTIC do MEC (2021, p. 50-51).

## 2. Método

Este estudo caracterizou-se como uma pesquisa de caráter qualitativo, pois utilizou como instrumentos de coleta de dados “entrevistas individuais e grupais” realizadas pelos GTATs.

Nas ciências sociais empíricas, a entrevista qualitativa é uma metodologia de coleta de dados amplamente empregada. Ela é como escreveu Gaskell, essencialmente uma técnica, ou método, para estabelecer ou descobrir que existem perspectiva, ou pontos de vista sobre os fatos, além daqueles da pessoa que inicia a entrevista. “*A versatilidade e valor da entrevista qualitativa são evidenciadas no seu emprego abrangente em muitas disciplinas sociais científicas e na pesquisa social comercial, nas áreas de pesquisa de audiência da mídia, relações públicas...*”. (Ibidem, p. 64-66).

As entrevistas grupais, também privilegiadas pelos GTATs como, por exemplo, nas reuniões com grupos das áreas de negócios, fundamentaram-se nas características centrais dessa estratégia, isto é: primeiro, pois o todo (grupo) é mais importante que a soma das partes; segundo, porque o grupo revela um processo, uma dinâmica de atitudes, de mudança e liderança de opinião; terceiro, tendo em vista o grupo guardar um envolvimento emocional que raramente é desvelado em uma entrevista individual.

## 3 Resultados

Os resultados dessas dinâmicas de grupo começaram a ser percebidos pelo segmento de Governança da SGTIC na medida em que os GTATs passaram a socializar os resultados do monitoramento dos planos de ações do PDTIC (2019-2022), por meio de planilhas, em que uma das colunas era destinada ao percentual de pendências.

Na realidade, cabia aos GTATs preencherem *templates* (STI, 2021, p.118-119) correspondentes aos planos de ações e publicarem os resultados no chamado [Monitoramento](#) do PDTIC (2019-2022). Sendo assim, apesar da “pandemia”, chamou atenção do segmento de Governança da SGTIC a quantidade de pendências, ou seja, a não realização de atividades previstas por alguns GTATs.

E foi, justamente, a acolhida teórica de muitos dos porquês dessas pendências que geraram o presente relato. Observem-nas a seguir.

O fato de uma determinada unidade não ter conseguido identificar às pendências, tendo em vista o esquecimento de suas demandas à SGTIC, é um indicador notável ao risco mapeado como “*ausência de planejamento e/ou previsibilidade das demandas por parte das unidades de negócio*” (MEC, 2021, p.50).

A chegada de um novo gestor, portando uma folha de almaço repleta de alterações sugeridas a um módulo importante do Sistema Cobalto, é outro considerável indicador do risco mapeado como “*mudança da camada de gestão organizacional*” (MEC, 2021, p.51).

O número de servidores ocupantes de cargos de TI não lotados na SGTIC, cujo percentual cresceu ainda mais no final de 2022, após a construção da Tabela 3 (UFPEL, 2022, p.18), somado à defasagem salarial dos Técnico-Administrativos em Educação, que não têm reajuste, desde 01/01/2017, são fortes indicadores da *“falta de motivação da equipe de TIC para executar a estratégia”* ou mesmo da *“perda de capacidade produtiva da área de TIC e/ou das unidades de negócio”* (MEC, 2021, p. 50).

Em relação à perda salarial, parece oportuno que se destaquem primeiro os intervalos [2.447, 8.525] e [4.181, 14.567], que correspondem cada um, respectivamente, ao piso e ao teto (com adicional de doutorado) das carreiras dos técnicos e analistas de TI das IFES. Logo após, considerando-se um tempo mínimo de 22,5 anos para o alcance do teto, e o tempo médio do Quadro de Pessoal de TIC da UFPel de 11,6 anos (cerca de 51,55% do alcance do teto), calculou-se [por meio da expressão:  $t$  ou  $p = 0,515 * (\text{teto} - \text{piso}) + \text{piso}$ ] os seguintes valores médios, aproximados e proporcionais, às 40 horas semanais pagas aos servidores: R\$ 5.577,17 (técnicos) e R\$ 9.529,79 (analistas).

Outros porquês relevantes a não realização de atividades previstas foram, sem dúvida, os cortes nos orçamentos das IFES em 2021 e 2022, correspondendo, obviamente, ao risco mapeado como *“falta de orçamento ou elevação excessiva de custos”* (MEC, 2021, p. 50).

Em revista aos cortes, cabe aqui o seguinte destaque:

A partir do novo corte realizado na última sexta, a UFPel perde mais cerca de 9 milhões de reais de custeio. Isso representa aproximadamente 13% sobre um orçamento já precário para a manutenção das atividades da nossa instituição.

Se somarmos o déficit acumulado ao novo corte, não será possível honrar os compromissos da Universidade já a partir de setembro.

Quando se considera o orçamento de investimento, a outra fonte de recursos da Universidade, a situação é ainda mais crítica. Os recursos chegam a bem menos que a metade do que era alocado em 2017, limitando, em muito, a capacidade de realização de reformas de grande porte e adequação de prédios, uma das principais demandas da nossa instituição.

O novo corte reduziu o orçamento de investimento em 82%, chegando a poucos R\$500.000,00, no total. Isso faz com que a Universidade precise interromper obras e suspender as aquisições de equipamentos que estavam planejadas. (UFPEL, 01/06/2022)

Recordem-se, ainda, outros riscos mapeados, de acordo com MEC (2021, p.50-51): *“não envolvimento da área de TIC nos projetos das unidades que envolvam TI”*, *“alteração de requisitos ou de escopo de projetos, iniciativas e ações”*, *“aplicação de tecnologia nova ou não experimentada”*, *“falta de engajamento das unidades de negócio na estratégia”*, *“falta de recursos-chave ou de habilidades necessárias”*, *“mudança da camada de gestão de TIC”*, *“baixa maturidade tecnológica impactando na segurança da informação”* e *“baixa maturidade da cultura de TIC entre os usuários corporativos”*.

#### **4 Conclusões**

De acordo com MEC (2021) e UFPEL (2022), considerando-se os critérios (baixo, médio, alto) de probabilidade, impacto, exposição (probabilidade x impacto), horizontes e tipos de riscos (financeiro, institucional, planejamento, tecnológico); foram classificados como “críticos” os seguintes riscos mapeados: *“baixa maturidade tecnológica impactando na segurança da informação”*, *“falta de recursos-chave ou de*

*habilidades necessárias”, “mudança da camada de gestão de TIC”, “perda de capacidade produtiva da área de TIC e/ou das unidades”, “alteração de requisitos ou de escopo de projetos, iniciativas e ações” e “ausência de planejamento e/ou previsibilidade das demandas por parte das unidades de negócio”.*

Nesse sentido, intentando mitigar esses riscos críticos, propuseram-se algumas medidas de tratamento:

- Promover eventos de capacitação a respeito da Estrutura de Governança na UFPel e, especialmente, sobre o Comitê de Governança Digital (CGD) e suas obrigações, procurando engajar a comunidade;
- Promover eventos de capacitação sobre Mapeamento de Processos e o Cobalto (sistema integrado de gestão acadêmica e administrativa da UFPel);
- Reiterar a obrigatoriedade de participação e priorização dos nomeados às ações de governança institucional nas publicações oficiais (portarias e outras) da Universidade;
- Instruir as chefias imediatas a não conceder férias, licenças etc para servidores pertencentes aos comitês e comissões especiais, sem que os mesmos indiquem seus substitutos;
- Aperfeiçoar o relacionamento entre as áreas de negócio e a SGTIC;
- Não implementar novas demandas das áreas de negócio, sem aprovação das coordenações ou do superintendente da SGTIC.

Por último, há que se apreciar o produto obtido nesse processo como um novo patamar de conhecimento a respeito do chamado plano de gestão de riscos na UFPel.

## 5. Referências

- GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin e GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**; tradução de Pedrinho Guareschi. 10.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. p. 64-89.
- MEC. [Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação \(versão 1.0\)](#). Brasília/DF: Ministério da Educação (MEC). 105p. MEC, 2021.
- STI (Sistema de Administração dos Recursos da TI do Poder Executivo). [Guia de PDTIC do SISP \(versão 2.1\)](#). Brasília/DF: Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia. ME, 2021. 194p.
- UFPEL. Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação. [PDTIC \(2019-2022\)](#). Pelotas/RS: UFPel, 2019. 73p.
- UFPEL. Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação. [PDTIC \(2023-2027\)](#). Pelotas/RS: UFPel, 2022. 58p.
- UFPEL. Plano de Desenvolvimento Institucional. [PDI \(2022-2026\)](#). Pelotas/RS: UFPel, 2021, 59p.
- UFPEL. Nota da Gestão – Cortes no Orçamento. [Portal UFPEL – Coordenação de Comunicação Social](#), Pelotas, 01/06/2022.