



MINISTÉRIO DA FAZENDA  
Secretaria do Tesouro Nacional  
Comitê de Gestão

RESOLUÇÃO STN/COGES Nº 34, DE 16 DE MARÇO DE 2026

Aprova o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicações (PETIC) do exercício de 2026/2029.

**O COMITÊ DE GESTÃO (COGES) DA SECRETARIA DO TESOUREIRO NACIONAL**, no uso da competência que lhe confere o artigo 3º, inciso I, alínea "h", da Portaria STN nº 427, de 25 de junho de 2019, alterada pela Portaria STN nº 1.642, de 19 de outubro de 2022;

CONSIDERANDO a necessidade de garantir o alinhamento das ações relacionadas à Tecnologia da Informação e os objetivos estratégicos da Secretaria do Tesouro Nacional;

CONSIDERANDO a importância do Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação e Comunicações – PETIC como instrumento essencial para governança da TI no âmbito da Instituição; e

CONSIDERANDO a possibilidade de alterações durante sua execução, conforme determinações contidas na Ordem de Serviço nº 02/COSIS/STN, de 17 de abril de 2017;

**RESOLVE:**

Art. 1º Aprovar o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicações (PETIC) do exercício de 2026/2029, na forma apresentada em anexo.

Art. 2º Determinar à Coordenação-Geral de Sistemas e Tecnologia da Informação - COSIS - que tome as medidas necessárias e suficientes para a implantação e acompanhamento do Plano aprovado nesta Resolução.

Art. 3º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Documento assinado eletronicamente

MARIA BETÂNIA GONÇALVES XAVIER

Subsecretária de Administração, Transformação Digital e Inovação

Presidente do Comitê de Gestão



Documento assinado eletronicamente por **Maria Betania Gonçalves Xavier, Subsecretário(a)**, em 20/03/2026, às 15:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://colaboragov.sei.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://colaboragov.sei.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **59173164** e o código CRC **DE79F0EE**.

---

---

**Referência:** Processo nº 17944.001544/2026-89.

SEI nº 59173164



TESOURO NACIONAL

**2026**

1º de março

**Plano Estratégico de  
Tecnologia da Informação e  
Comunicação da Secretaria do  
Tesouro Nacional**

**PETIC STN  
2026-29**



**Secretário do Tesouro Nacional**

Rogério Ceron de Oliveira

**Secretária Adjunta do Tesouro Nacional**

Viviane Aparecida da Silva Varga

**Subsecretária de Administração, Transformação Digital e Inovação**

Maria Betania Gonçalves Xavier

**Subsecretário de Gestão Fiscal**

Rafael Rezende Brigolini

**Subsecretário de Administração Financeira Federal**

Paulo Moreira Marques

**Subsecretário da Dívida Pública**

Daniel Cardoso Leal

**Subsecretária de Relações Financeiras Intergovernamentais**

Suzana Teixeira Braga

**Subsecretário de Planejamento Estratégico da Política Fiscal**

David Rebelo Athayde

**Subsecretário de Contabilidade Pública**

Heriberto Henrique Vilela do Nascimento

**Coordenadora-Geral de Planejamento e Programação Financeira**

Roberta Moreira da Costa Bernardi Pereira

**Coordenador-Geral de Tesouraria**

Mauro Iunes Okamoto

**Coordenadora-Geral de Informações de Custos**

Rosilene Oliveira de Souza

**Coordenador-Geral de Normas de Contabilidade Aplicadas à Federação**

Alex Fabiane Teixeira

**Coordenador-Geral de Contabilidade da União**

Luciano Moura Castro do Nascimento

**Coordenador-Geral de Estudos Econômicos-Fiscais**

Pedro Ivo Ferreira de Souza Junior

**Coordenadora-Geral de Planejamento e Riscos Fiscais**

Cristina Gonçalves Rodrigues

**Coordenador-Geral de Execução e Controle de Operações Fiscais**

Frederico Schettini Batista

**Coordenador-Geral de Operações Fiscais**

Henrique Alves Santos

**Coordenador-Geral de Participações Societárias**

Bruno Cirilo Mendonca de Campos

**Coordenador-Geral de Controle e Pagamento da Dívida Pública**

Leonardo Martins Canuto Rocha

**Coordenador-Geral de Planejamento Estratégico da Dívida Pública**

Luiz Fernando Alves

**Coordenador-Geral de Operações da Dívida Pública**

Helano Borges Dias

**Coordenadora-Geral do Tesouro Direto**

Thayssa Mendes Tavares Pena

**Coordenador-Geral de Haveres Financeiros**

Denis do Prado Netto

**Coordenadora-Geral das Relações e Análise Financeira dos Estados e Municípios**

Gabriela Leopoldina Abreu

**Coordenador-Geral de Operações de Crédito dos Estados e Municípios**

Renato da Motta Andrade Neto

**Coordenadora-Geral de Análise, Informações e Execução das Transferências Financeiras Intergovernamentais**

Mariana Marreco Cerqueira

**Coordenadora-Geral de Gestão Estratégica e de Pessoas**

Nathalia Baena Ohana

**Coordenador-Geral de Sistemas e Tecnologia de Informação**

Abdsandryk Cunha de Souza

**Equipe Técnica de Elaboração do PETIC**

Abdsandryk Cunha de Souza

Tania Gomes Ramos

Caline Dias de Alencar Ribeiro

Marco Antonio Alves Coutinho

**SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL**

# **Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação**

**Elaborado em março/2026**

# 2026 - 2029

## SUMÁRIO

---

<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>5</b>
<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>7</b>
O MINISTÉRIO DA FAZENDA.....	7
A SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL .....	8
A COORDENAÇÃO-GERAL DE SISTEMAS E TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO .....	9
<b>METODOLOGIA ADOTADA</b> .....	<b>11</b>
<b>CONTEXTO E DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>14</b>
<b>DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS</b> .....	<b>21</b>
PRINCÍPIOS E DIRETRIZES.....	21
DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS NO GOVERNO FEDERAL.....	24
DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS NO TESOURO NACIONAL.....	26
<b>MISSÃO, VISÃO E VALORES</b> .....	<b>27</b>
MISSÃO.....	27
VISÃO.....	27
VALORES .....	27
<b>MAPA ESTRATÉGICO DE TIC</b> .....	<b>28</b>
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	28
ESTRATÉGIA DA COSIS – ONE-PAGE STRATEGY.....	42
<b>ABRANGÊNCIA, VIGÊNCIA E REVISÃO</b> .....	<b>45</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>46</b>
<b>GLOSSÁRIO</b> .....	<b>47</b>

## VERSÕES

<b>Data</b>	<b>Versão</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autor</b>
09/03/2026	1.0	Primeira versão do documento	Abdsandryk Cunha de Souza Caline Dias de Alencar Ribeiro Marco Antonio Alves Coutinho Tânia Gomes Ramos

## APRESENTAÇÃO

---

A Coordenação-Geral de Sistemas e Tecnologia de Informação (COSIS), tem a competência de coordenar todas as atividades relativas à Tecnologia da Informação e Comunicação no âmbito da Secretaria do Tesouro Nacional, bem como elaborar o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação da Secretaria do Tesouro Nacional. Sua atuação se expressa por meio do estabelecimento de diretrizes, padrões e normas técnicas aplicáveis a produtos, serviços, recursos e processos de Tecnologia da Informação e Comunicação, a fim de promover o uso eficaz e eficiente dos recursos de TIC, alinhados aos objetivos estratégicos da STN.

A COSIS presta serviço para um universo de aproximadamente 750 usuários internos, integrantes de áreas com objetivos e nichos de atuação distintos, que fazem uso cotidiano de tecnologia como ferramenta essencial no cumprimento de suas missões. No âmbito deste planejamento estratégico, todos os colaboradores da área de tecnologia, de técnicos a gestores, debateram problemas, necessidades, oportunidades e propostas que contribuíssem para o aprimoramento da gestão dos recursos de tecnologia e das atividades finalísticas do órgão, tendo como pilares uma cultura inovadora, responsável e transparente, orientada a resultados. Neste sentido, a COSIS analisou as necessidades de TIC das áreas de negócio em uma visão sistêmica e estratégica, consolidando iniciativas que promovessem a modernização da STN e o constante aprimoramento da Governança e Gestão de TIC.

O planejamento, como eixo organizador de estratégias, projetos e ações, sempre foi relevante para a COSIS. Aproveitando o impulso desde movimento de transformação digital das organizações, a COSIS elaborou este Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação da Secretaria do Tesouro Nacional – PETIC/STN 2026-2029 buscando consolidar os pilares de uma forte mudança cultural no órgão, uma nova forma de consumir e utilizar a tecnologia como ferramenta de trabalho que fomente a inovação e prepare o órgão e seus colaboradores para os desafios do futuro.

Além de buscar promover a modernização do Tesouro Nacional, este planejamento estratégico encontra-se alinhado e aderente às diretrizes do Governo Federal, ou seja, alinhado à Estratégia Federal de Governo Digital (EFGD) para o período de 2024 a 2027, instituída por meio do Decreto nº 12.198, de 24 de setembro de 2024, atual documento orientador e integrador das iniciativas relativas ao governo digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

### O MINISTÉRIO DA FAZENDA

O Ministério da Fazenda (MF) foi recriado a partir da reforma administrativa, por meio do Decreto nº 11.344, de 1º de janeiro 2023. A Coordenação-geral de Tecnologia da Informação (CGTI) da Subsecretaria de Gestão, Tecnologia da Informação e Orçamento (SGTO) atua como órgão setorial do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) e corresponde a unidade administrativa responsável pela gestão dos recursos de tecnologia da informação e comunicação no Ministério da Fazenda.

Devido à complexidade e singularidade dos assuntos tratados pelo Ministério da Fazenda, a gestão e governança de TIC é descentralizada com o objetivo de organizar a operação, controle, supervisão e coordenação dos recursos de tecnologia da informação. Órgãos singulares como a: Secretaria do Tesouro Nacional (STN), Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) e Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB) atuam como órgãos correlatos do SISP, ou seja, possuem estrutura de governança e unidade gestora de Tecnologia da Informação e Comunicação próprios.

O ColaboraGov, criado pelo Decreto nº 11.837/2023, visa promover o compartilhamento de serviços administrativos, incluindo os de tecnologia da informação. Para isso, o Centro de Serviços Compartilhados (CSC) do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) atua por meio da Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) da Secretaria de Serviços Compartilhados – SSC. A DTI é responsável por apoiar na contratação e gestão de contratos de TIC, bem como pela operação e manutenção da infraestrutura de rede do Ministério da Fazenda.

## **A SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL**

A Secretaria do Tesouro Nacional foi criada em 1986 no âmbito do Ministério da Fazenda, com o objetivo de ajudar o governo a institucionalizar e colocar ordem nas contas públicas do Brasil. Dois anos depois, o órgão promoveu a substituição da conta movimento do governo no Banco do Brasil pela Conta Única do Tesouro no Banco Central e a unificação dos orçamentos federais, atrelando-se os gastos governamentais à prévia autorização do Congresso Nacional.

A STN sempre atuou como órgão central do Sistema de Administração Financeira Federal, responsável pela gestão do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - SIAFI, e do Sistema de Contabilidade Federal, responsável pela normatização dos padrões contábeis, orçamentários e patrimoniais, com vistas à consolidação das contas públicas em todas as esferas de Governo. E ao longo do tempo, incorporou atribuições fundamentais para a gestão das contas públicas, com foco no equilíbrio fiscal: a programação financeira da União alinhada às regras de controle e monitoramento previstos na Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF, a administração da dívida interna e externa da União, o relacionamento financeiro do governo federal com estados e municípios, a gestão de fundos e de ativos da União e a consolidação e divulgação das estatísticas fiscais do setor público.

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

A Secretaria do Tesouro Nacional, hoje com 40 anos de existência, já é uma grande e importante instituição pública, responsável por um conjunto de atividades fundamentais para o funcionamento do governo federal e entes subnacionais, com incontestável benefício à sociedade brasileira.

## A COORDENAÇÃO-GERAL DE SISTEMAS E TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

A Coordenação-Geral de Sistemas e Tecnologia da Informação – COSIS é a coordenação-geral da STN responsável pelo gerenciamento e entrega de todos os serviços de TIC do órgão. Sua cadeia de valor pode ser vista na Figura 1, abaixo.

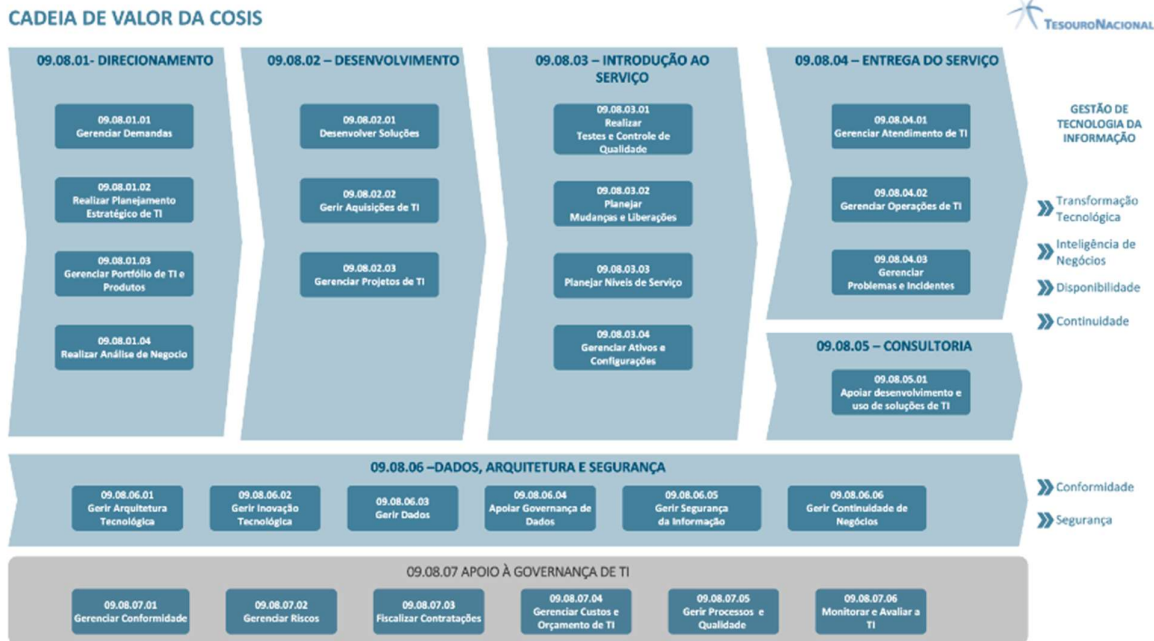


Figura 1 - Cadeia de Valor da Coordenação-Geral de Sistemas e Tecnologia da Informação da STN.

Boa parte desses serviços são desenvolvidos e disponibilizados por meio de infraestrutura própria, ou seja, um Centro de Dados (CDTN), onde diversos equipamentos e recursos são mantidos e monitorados.

Além de serviços próprios, outros serviços de TIC são desenvolvidos e/ou mantidos junto a fornecedores. O processo de Análise de Negócios é responsável por direcionar as tratativas para aquisição de produtos ou serviços ou desenvolvimento de uma solução, internamente ou junto a fornecedor, que vise suprir a lacuna de capacidade interna em atendimento às necessidades de negócio.

Em vista da criticidade e importância de várias soluções de TIC da STN, essenciais para o cumprimento de seus processos perante toda a Administração Pública Federal – APF, todos os serviços de TIC tem, como premissa, alta qualidade e segurança. Principalmente aqueles desenvolvidos e mantidos por fornecedores contratados. Exemplos de alguns são: administração e gestão do SIAFI, do Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro – SICONFI e Sistema de Gestão Financeira – SIGEFI.

O Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda e especializada na prestação de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação, representa o principal parceiro e fornecedor de serviços de TIC para o Tesouro Nacional. A empresa é responsável pelo desenvolvimento e manutenção de soluções estruturantes — como SIAFI, SID, SICONFI e SIGEFI — que envolvem elevada complexidade e altos níveis de serviço.

Tais sistemas contam com infraestrutura especializada, adequada às demandas do negócio.

A COSIS tem grande responsabilidade na definição e manutenção dos serviços de TIC que não se limitam a uso do órgão, mas de outros atores da Administração Pública Federal e dos cidadãos. Por isso, busca o contínuo amadurecimento dos processos e desenvolvimento dos serviços prestados pela área. Com um papel proativo e sempre focada no impacto aos processos finalísticos, a área é protagonista na modernização do órgão para o cumprimento de sua missão institucional e cada vez mais se torna elemento estratégico nas transformações necessárias, influenciando e orientando mudanças demandadas pela estratégia institucional.

Dessa forma, a área dedica-se à elaboração do Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicações (PETIC), com o objetivo de orientar uma atuação estratégica do órgão, além das funções operacionais, definindo ações, decisões e promovendo foco nas atividades desempenhadas. Existe uma norma específica (Ordem de Serviço nº 02 de 2017) que regulamenta a adoção de instrumentos e a execução do planejamento de TIC.

O presente PETIC abrange todas as unidades da Secretaria do Tesouro Nacional e possui vigência de quatro anos, permanecendo como elemento balizador das ações de tecnologia do órgão entre 2026 e 2029.

## METODOLOGIA ADOTADA

De acordo com a norma brasileira NBR ISO/IEC 38500:2009, a Governança Corporativa de TI é o sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI são dirigidos e controlados. Significa avaliar e direcionar o uso da TI para prover suporte à organização e monitorá-lo para realizar planos. Inclui a estratégia e as políticas de uso da TI dentro da organização. A partir desse conceito, a COSIS avalia e direciona a utilização dos recursos por ela geridos para promover um papel estratégico da tecnologia no contexto da estrutura organizacional da qual faz parte, considerando o sistema de governança do Ministério e não apenas sua fronteira de atuação na STN, de forma separada e isolada.

Nesse sentido, adotou-se como metodologia de elaboração deste planejamento estratégico de TIC o que preconiza o Guia de PDTIC do SISP. Além das práticas sugeridas no guia, foram incorporados elementos das melhores práticas disponibilizadas pelo Gartner, companhia líder em pesquisa e aconselhamento em TI, tomando-as como referência das principais tendências e práticas de sucesso aplicadas na gestão e governança de TI em empresas e organizações de governo do todo o mundo.

Foi usada a Análise SWOT como instrumento de diagnóstico, *One-Page Strategy* (do Gartner) para consolidação visual da estratégia de TI e o foco referencial da Gestão Orientada a Resultados.

Nesse sentido o processo de elaboração partiu da identificação dos direcionadores vigentes, consolidando os planejamentos na Figura 2, abaixo, que também ilustra os principais componentes da metodologia utilizada:

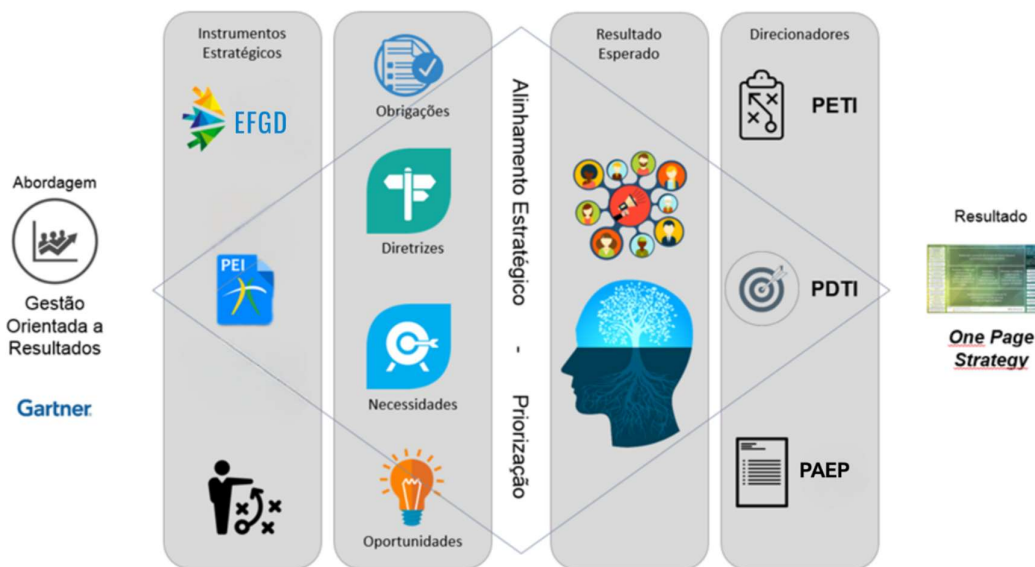


Figura 2 - Esquemático representativo da metodologia utilizada

A atuação da COSIS está alinhada com os princípios de governança corporativa de TI estabelecidos pela norma ISO/IEC 38.500:2009, o Planejamento Estratégico Institucional da STN 2024/2027 (PEI), a Estratégia Federal de Governo Digital (Decreto nº 12.198, de 24 de setembro de 2024) e as recomendações

previstas na Portaria ME nº 778, de 4 de abril de 2019, referentes à implantação da Governança de TIC no SISP.

A primeira etapa desse processo contou com o levantamento dos principais **direcionadores estratégicos para o Tesouro Nacional**, quais sejam:

- Estratégia de Governo Digital (**EFGD**) versão 2024/2027,
- Planejamento Estratégico Institucional da STN 2024/2027 (**PEI**).

Foram identificadas, nesses instrumentos, as principais diretrizes e obrigações aplicáveis ao contexto do Tesouro Nacional. Aos insumos levantados, somou-se o **inventário de necessidades** das áreas de negócio para formar o grupo que representou a perspectiva “*top-down*” no contexto institucional. As necessidades institucionais foram discutidas com representantes de todas as subsecretarias para identificação e registro dos principais desafios para os próximos anos.

Além desses direcionadores, foram feitas reuniões com o Gartner e uso de frameworks, relatórios, orientações e pesquisas de organismos internacionais como Fundo Monetário Internacional (FMI), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e Banco Mundial para entendimento de tendências tecnológicas, benchmarks e estudos de casos de organizações de outros países. Esses estudos, combinados com ferramentas de **avaliação de nível de maturidade** (IT Score) do Gartner, subsidiaram avaliação de alguns processos da área de tecnologia e de nível de maturidade de soluções como SIAFI, resultando em insights valiosos que foram fundamentais para o direcionamento proposto.

Durante a etapa de levantamento, foram desenvolvidas **avaliações internas e externas**. As discussões internas facilitaram a identificação das **necessidades e oportunidades, envolvendo todos os membros** das equipes e gestores de diversos níveis, resultando em insumos consolidados sob uma abordagem “*bottom-up*”. Quanto às avaliações externas, foram utilizados os instrumentos de avaliação de governança e gestão provenientes de entidades externas, como o iESGo (Índice ESG) 2024 do Tribunal de Contas da União (TCU) e o Autodiagnóstico iGovSISP da Secretaria de Governo Digital (SGD). A análise das respostas obtidas nessas ferramentas revelou pontos que podem ser aperfeiçoados nos processos internos.

Com todas essas informações, foi iniciado um processo de síntese daquilo que foi considerado mais importante e necessário, resultando nos objetivos estratégicos de TI capazes de direcionar um conjunto de iniciativas alinhadas às diretrizes de Governo e capazes de gerar os resultados esperados da área de tecnologia da STN. Esses objetivos representam o alicerce deste Planejamento Estratégico, consolidando os elementos cognitivos que justificam os direcionamentos adotados pelo órgão na gestão dos recursos de Tecnologia.

Oportunamente, os referidos objetivos serão desdobrados em Planos Diretores de Tecnologia da Informação (PDTIC) bianuais que consolidarão as frentes de trabalho ou caminho escolhido para viabilizar a transformação almejada. Com o caminho definido, em Planos Anuais derivados do PDTIC serão trabalhadas metas com prazos e resultados esperados para fechar o trabalho de planejamento estratégico de TIC da STN.

O aprofundamento do trabalho de planejamento estratégico conta com discussões técnicas com todo o corpo operacional da área de tecnologia, em conversas setorizadas, a fim de garantir boa comunicação e entendimento dos desafios, suas métricas, indicadores e resultados esperados. A monitoração se dará

nos mesmos moldes, em pontos de controle quadrimestrais realizados com as equipes, com base nos dados de execução das iniciativas prioritizadas.

Por fim, com o propósito de simplificar a comunicação e construir uma visão sistêmica das mudanças almeçadas, todo o conteúdo do planejamento estratégico de TIC foi consolidado no instrumento denominado **One-Page Strategy**, que traz, de forma simplificada e concisa, os direcionadores, os grupos de iniciativas e os principais resultados esperados da estratégia de TIC da STN.

Conforme demanda a Portaria nº 427, de 25 de junho de 2019, que institui o Comitê de Gestão (COGES) no âmbito da Secretaria do Tesouro Nacional, esse material foi apresentado ao referido Comitê e este, conforme sua competência, validou a proposta antes de seguir-se para a documentação e aprovação dos instrumentos de planejamento estratégico de TI do órgão, quais sejam:

- Este Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC), responsável por materializar a estratégia de TIC da STN e evidenciar o que se espera da transformação almeçada na STN por meio da gestão, utilização e desenvolvimento de novos recursos de tecnologia da informação;
- O Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC), responsável por materializar os grupos de iniciativas e entregas pactuadas que conduzirão às mudanças almeçadas, ou seja, mostrar o caminho a percorrer, em bases bianuais, para o alcance dos resultados esperados; e
- O Portfólio de Execução de Projetos e Produtos de TI (PAEP-TI), responsável pelo recorte institucional do Portfólio de Projetos de TIC, delimitando as prioridades das áreas de negócio para o ano, alinhadas à estratégia e em atendimento às necessidades de negócio.

## CONTEXTO E DIAGNÓSTICO

O último ciclo de planejamento estratégico, entre 2022 e 2025, marcou uma inflexão importante na forma como a tecnologia passou a ser concebida e utilizada no Tesouro Nacional. Ao final desse período, a área de TI deixou de ser predominantemente operacional para assumir, de maneira consistente, um **papel estratégico, integrador e indutor de transformação**. Essa transição se deu com uma base tecnológica mais moderna, serviços e plataformas compartilháveis, evolução dos canais digitais e um amadurecimento institucional em segurança e continuidade, com aprendizados reforçados por eventos reais de ameaça, mas principalmente pela construção de capacidades institucionais que hoje colocam a Secretaria em uma posição privilegiada para enfrentar os desafios do próximo ciclo.

O ciclo anterior também registrou bons resultados do ponto de vista de gestão de TI. Mesmo em um ambiente inflacionário e de aumento estrutural da demanda por tecnologia, em 2025, a execução orçamentária (R\$ 210 mi) representou 85% da execução orçamentária de 2015 (R\$ 248 mi), período em que a inflação cresceu 82,4%. Isso significa que a execução orçamentária de 2015 corrigida pela inflação aponta para um valor superior a R\$ 430 mi, de modo que a STN está executando menos da metade do valor esperado. Isso decorre de uma boa gestão, com foco em eficiência e inteligência na alocação dos recursos.

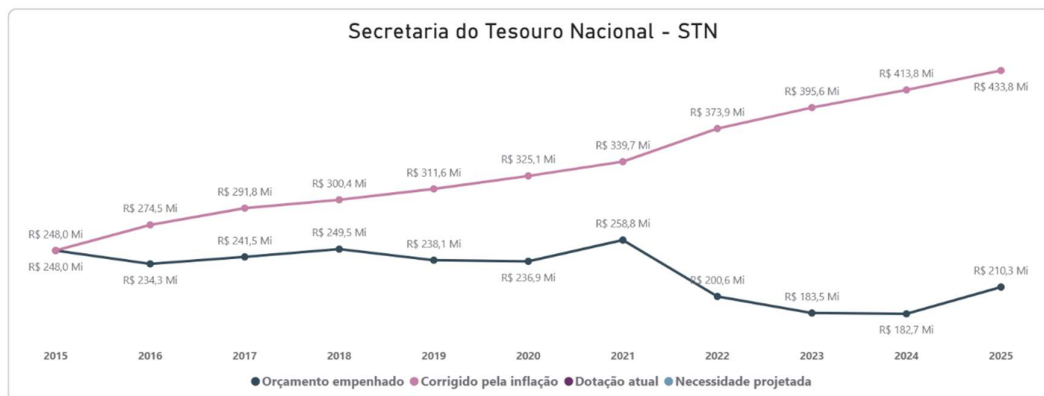


Figura 3 – Resultado da execução orçamentária da COSIS nos últimos 10 anos comparado com valor da inflação no período.

A economia de recursos não impediu o avanço no uso de tecnologias emergentes e o Tesouro andou na vanguarda da inovação, implementando no último ciclo 4 das principais tecnologias emergentes que despontaram no período (IA Generativa, IA, Infraestrutura Híbrida Distribuída e Plataformas de Low Code/No Code), de acordo com uma pesquisa global que alcançou quase 2500 CIOs e executivos de tecnologia em 2025:

## State Of Deployment For Emerging Technologies

### Percentage of respondents

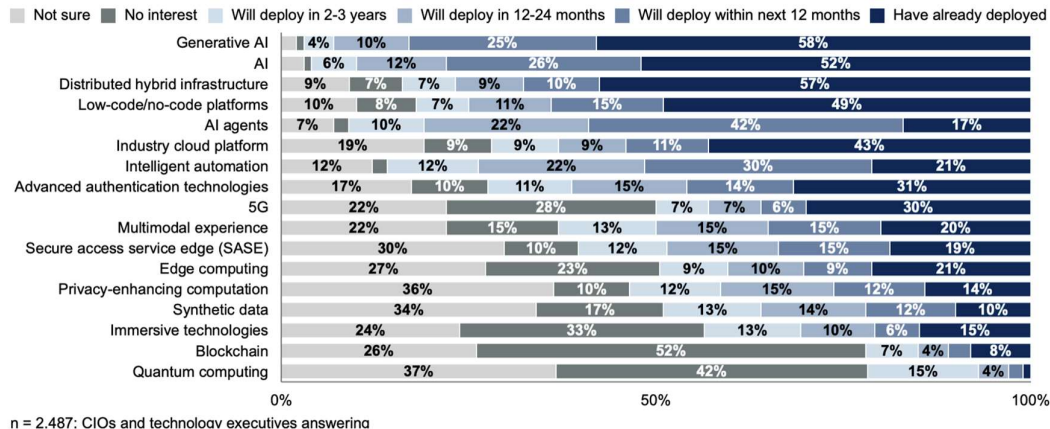


Figura 4 – Pesquisa do Gartner com avaliação do estágio de implantação de tecnologias emergentes em organizações públicas e privadas no final de 2025.

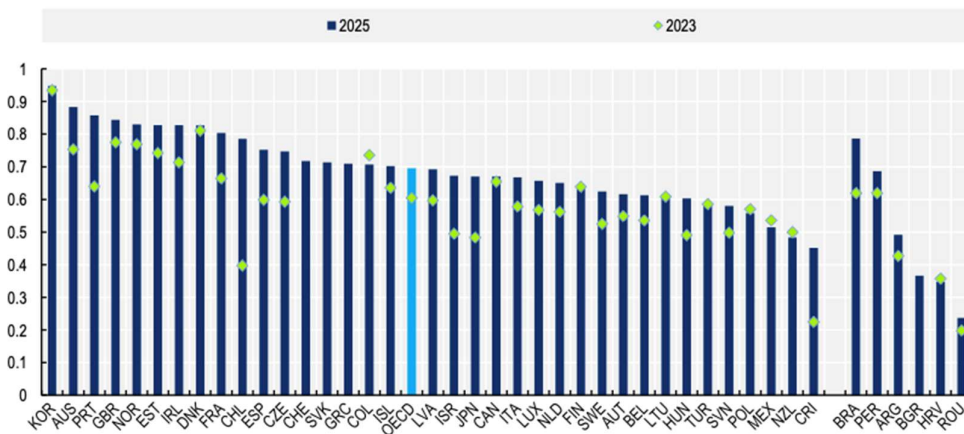
Entre os principais resultados consolidados do plano anterior e que subsidiam ou viabilizam o próximo avanço almejado, destacam-se:

- **Consolidação da infraestrutura de pagamentos e recebimentos via Pix** pelo Sistema de Pagamentos Instantâneos (SPI), integrada ao SIAFI, viabilizando transações com a grande maioria das instituições financeiras de forma independente e eficiente;
- **Plataformas tecnológicas consolidadas e interconectadas**, com capacidade de suportar automação de processos, uso de serviços em nuvem soberana de governo, análises avançadas e uso prático de inteligência artificial sobre dados próprios do Tesouro;
- **Criação de áreas especializadas** em temas importantes e novos focos de atuação: Inteligência artificial, Plataformas e Segurança da Informação.
- **Avanços expressivos em automação e atendimento**, com assistentes virtuais internos, novos canais e plataforma de atendimento, já alcançando índices próximos de **80% de resolução** e sinalizando maturidade suficiente para expansão controlada para públicos externos;
- **Semeadura cultural da inovação**, materializada pelo Prêmio Inova Tesouro, que envolveu cerca de **5% dos servidores das áreas de negócio**, abrangendo todas as subsecretarias finalísticas e demonstrando impacto real na redução de esforço operacional;
- **Capacitação de servidores em todas as unidades finalísticas e trocas de experiências** para desenvolvimento das novas competências digitais e disseminação de boas práticas em toda a organização;
- **Novo patamar de segurança e infraestrutura**, com modernização do parque tecnológico, fortalecimento do trabalho remoto seguro e ampla conscientização em cibersegurança, atingindo 99% em dois anos consecutivos;
- **Reconhecimento nacional e internacional**, com destaque em fóruns do FMI, Gartner e eventos especializados, posicionando o Tesouro como

referência em transformação digital e uso estratégico de dados no setor público.

Esse avanço interno ocorre em sintonia com um movimento mais amplo de modernização do Estado brasileiro. Os resultados do **Índice de Governo Digital da OCDE** reforçam que o Brasil vem se destacando no cenário internacional, consolidando capacidades estruturantes, como identidade digital, serviços digitais em escala, interoperabilidade, assinatura eletrônica e meios de pagamento instantâneos, que elevam a maturidade do governo como plataforma. Com a Rede Gov.br, essa plataforma já alcança mais de 2500 municípios, evoluindo de forma rápida e substancial. Em um ambiente em que cidadãos e organizações esperam serviços simples, integrados e confiáveis, esse posicionamento do país indica não apenas evolução tecnológica, mas também uma oportunidade estratégica: **potencializar os componentes que geram maior impacto sistêmico**, especialmente aqueles ligados à gestão financeira do Estado, onde o Tesouro possui papel central.

Figure 2. 2025 Digital Government Index, results by country



Note: 2025 data is not available for Germany and the United States. 2025 data cover the period from 1 January 2023 to 31 December 2024. 2023 data is not available for Germany, Greece, Slovakia, Switzerland, and the United States. Refer to the methodological note in Annex C. Source: OECD Survey on Digital Government 3.0 (2025) and OECD (2024<sup>[4]</sup>).

Figura 5 – Resultado do Índice de Governo Digital da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 202e e 2025. OECD Survey on Digital Government 3.0 (2025) e OECD (2024).

O gráfico evidencia que o Brasil se posiciona **em patamar competitivo no cenário internacional**, acima da média da OCDE e à frente de diversos países em um indicador que sintetiza capacidades essenciais de governo digital. Esse desempenho, contudo, só se converte em transformação de alto impacto quando os componentes críticos da plataforma evoluem com a mesma ambição e, nesse ponto, a agenda do Tesouro é decisiva.

A **gestão de finanças públicas** é um dos núcleos que sustentam a atuação do Estado: concentra fluxos de arrecadação, execução, pagamentos e transparência, e tende a sofrer pressão crescente por **desempenho, rastreabilidade e disponibilidade** com a reforma tributária em curso, com o aumento das entradas e saídas da Conta Única e com novos modelos de interação digital com o cidadão e com os entes federativos.

Há, portanto, uma oportunidade clara de protagonismo: reservar espaço na agenda estratégica para **pensar o futuro desses componentes**, modernizá-los e conectá-los ao ecossistema digital do governo, contribuindo para que o Brasil seja referência internacional também naquilo que é mais sensível e transformador para a política pública.

Voltando-se para a agenda interna, com foco nas áreas finalísticas do Tesouro, oportunidade em que a área de tecnologia se coloca no papel de habilitador da transformação do órgão, o conjunto de entregas realizado no ciclo anterior cria um ponto de transição claro: o desafio deixa de ser implantar capacidades e passa a ser **consolidar a nova forma de atuação e escalar seu impacto, governar melhor o uso das tecnologias**, aprofundar a integração com o negócio e preparar a instituição para um ambiente externo muito mais dinâmico, incerto e competitivo.

O novo ciclo se inicia em um ambiente significativamente diferente daquele que marcou a origem do PETIC anterior. A transformação digital deixou de ser apenas uma agenda de eficiência e qualidade de serviços. Ela passou a ser, simultaneamente, uma agenda de capacidade operacional, segurança e soberania. Dois vetores explicam essa mudança:

1. **A aceleração sem precedentes da Inteligência Artificial**, que está migrando de soluções “assistivas” (que apoiam pessoas) para **soluções “agênticas”** (capazes de executar tarefas com autonomia e coordenação). A mudança aumentou a exigência de produtividade nas organizações e trouxe novos riscos e responsabilidades de governança.
2. **A reconfiguração geopolítica e das cadeias globais de tecnologia**, tornando **soberania** de dados, **resiliência** e **dependência de fornecedores** temas centrais para o Estado. O Gartner vem destacando a combinação de tensões geopolíticas com o avanço de IA como fator de novos riscos, exigindo mais foco em resiliência e segurança de infraestruturas digitais e físicas.

Na prática, esse cenário já se materializa em investimentos que superam qualquer comparação recente. Em janeiro de 2025, foi anunciado o projeto “Stargate”, com intenção de investir **até US\$ 500 bilhões** em infraestrutura de IA nos Estados Unidos ao longo de alguns anos, com início imediato de desembolsos e foco em data centers e capacidade computacional. Além disso, reportagens de 2025 também registraram anúncios de **mais de US\$ 320 bilhões** em investimentos privados relacionados a tecnologia/energia/dados com foco em IA em iniciativas regionais específicas nos EUA. E a corrida não dá sinais de desaceleração: projeções divulgadas na imprensa brasileira indicam planos de **US\$ 650 bilhões em capex apenas em 2026** por quatro grandes empresas (Alphabet, Amazon, Meta e Microsoft), com prioridade em data centers e infraestrutura para IA.

Esse volume de investimento ajuda a explicar por que temas como escassez de capacidade computacional, pressão sobre data centers e reorganização de portfólios tecnológicos ganharam centralidade. Ao mesmo tempo, tecnologias antes vistas como “futuro distante” passaram a ser demonstrações públicas de capacidade: por exemplo, registros recentes mostram robôs humanoides executando performances em celebrações do Ano Novo Lunar em Pequim, evidenciando o avanço rápido da robótica e da IA no imaginário coletivo e na indústria. E no varejo, a entrega por drones já é uma realidade em escala: a própria Walmart comunicou expansão do serviço para novas cidades, ampliando a disponibilidade desse modelo de entrega ultrarrápida.

Tudo isso deixa claro que estamos vivendo um momento de disrupção causada pela tecnologia, uma revolução que vai afetar significativamente a vida das pessoas e organizações e que já gera uma corrida governamental por domínio e controle desses novos recursos. Se essas tecnologias surgem como oportunidades singulares de transformação em processos e impacto nas entregas à sociedade, sem dúvida também representam ameaças quando utilizadas por atacantes ou cibercriminosos, demandando dos órgãos públicos maior capacidade de inovar e resiliência nesse contexto de mudanças muito rápidas.

### A significant shift is anticipated in 2027, when inference workloads could overtake training as the dominate AI requirement

Total global data center workloads (GW)

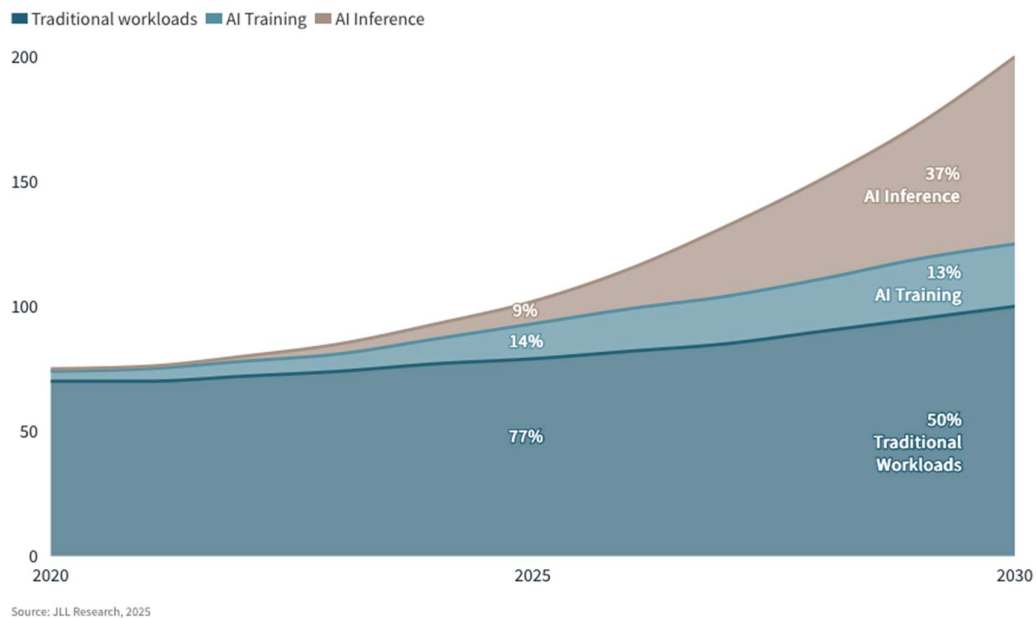


Figura 6 - Explosão de data centers, evolução de agentes de IA.

Esse movimento global encontra paralelo no Brasil. A agenda de soberania digital vem sendo institucionalizada com iniciativas do governo federal para consolidar a **Nuvem de Governo** e capacidades associadas, operadas por empresas públicas, com ênfase em conformidade, segurança e guarda de dados sensíveis sob jurisdição nacional.

Em 2024, o Serpro já comunicava planos de investimento relevantes para ampliação da Nuvem de Governo, com cifras na ordem de centenas de milhões (e iniciativas estruturantes associadas a IA e infraestrutura nacional). Além disso, o governo também divulgou metas e volumes expressivos para impulsionar IA em bases soberanas e inclusivas, com referência a investimentos planejados de R\$ 23 bi até 2028, no âmbito do Plano Brasileiro de IA.

Para a STN, essa agenda tem um significado prático: **a infraestrutura e a soberania digital** não são um fim em si, mas um **habilitador para operar com segurança e escala serviços essenciais para finanças públicas**, especialmente quando se considera que sistemas estruturantes demandam disponibilidade, desempenho e rastreabilidade em níveis cada vez mais altos.

O contexto é muito favorável e o investimento massivo em IA evidencia a importância dessa agenda no contexto atual. A expectativa é que, com domínio dessas novas tecnologias e destreza e capacidade de extrair valor delas, o Tesouro possa se beneficiar de um impacto muito grande em sua operação e transformação, reduzindo o esforço operacional dos times e deixando tempo e recursos para atuar em atividades mais nobres e de inteligência, que impliquem em um papel mais relevante na Administração Pública Federal.

Ao mesmo tempo em que a tecnologia acelera, cresce a necessidade de robustez e conformidade. O ecossistema de pagamentos instantâneos e as obrigações associadas a ambientes críticos exigem padrões mais rigorosos de segurança, continuidade e governança. Normativos publicados pelo Banco Central (Resolução BCB nº 538/2025) e CMN (Resolução CMN nº 5.274/2025) reforçam esse movimento, elevando o “padrão mínimo” esperado de instituições que operam ou integram serviços de alta criticidade.

Esse contexto amplia a importância de práticas como **gestão de identidade e acesso, monitoramento contínuo, resposta a incidentes e observabilidade** (capacidade de compreender, em tempo real, o comportamento de sistemas e serviços ponta a ponta). Em termos simples: quando a STN opera soluções estruturantes, a discussão não é “sobre TI”; é sobre **confiança institucional, continuidade do Estado e capacidade de execução de políticas públicas**.

Isso implica na necessidade de um novo olhar para a operação do Tesouro no sistema financeiro nacional e seu papel no coração da plataforma de Governo com o Complexo SIAFI. Em tempos tão desafiadores, a instituição precisa fortalecer sua capacidade de gestão de segurança da informação e resposta a incidentes, atuando de forma diligente e responsável em papel tão relevante para a Administração Pública Federal.

Diante desse cenário, o diagnóstico que orienta o novo PETIC pode ser resumido em quatro dimensões (análise SWOT):

**Forças (internas).** A STN encerra o ciclo anterior com uma base mais madura de plataformas, evolução de canais digitais e maior capacidade de integração entre dados, serviços e automação. Além disso, há sinais de fortalecimento cultural: a inovação passou a ser vista como instrumento concreto de melhoria de processos e redução de esforço, e não como iniciativa isolada em um órgão que conta com equipes de alta qualidade e capacidade técnica. Essa base reduz o custo marginal de avançar: ou seja, cada novo passo tende a gerar mais impacto quando apoiado em plataformas já consolidadas.

**Fraquezas (internas).** Persistem gargalos típicos de organizações públicas em transformação: ampliar a cobertura e a velocidade da equipe em temas basilares como governança de dados; elevar qualidade e disponibilidade de dados para análises e IA; evitar a obsolescência da infraestrutura e arquitetura que sustenta as soluções estruturantes e sustentar ritmo de entrega em um cenário de restrição de pessoas, competição por talentos e aumento da complexidade técnica. O risco não é apenas “fazer menos”; é não conseguir operar com segurança e consistência em um ambiente que exige decisões rápidas e rastreáveis.

**Oportunidades (externas).** A revolução da IA cria uma janela rara: tecnologias capazes de automatizar tarefas e elevar produtividade podem liberar capacidade humana para atividades de maior valor, acelerando transparência, fiscalização, atendimento e conformidade. A escala dos investimentos internacionais indica que a curva de capacidade continuará avançando rapidamente, aumentando

por consequência o potencial impacto da tecnologia na transformação digital das operações. Além disso, a agenda de soberania digital no Brasil cria condições para ampliar o uso seguro de computação e dados em nuvem, abrindo espaço para o uso seguro e responsável desses recursos. Por fim, o Tesouro pode ganhar um papel relevante e protagonismo na agenda de governo digital, disponibilizando novas capacidades transformadoras no coração da plataforma de governo, com a transformação das finanças públicas e a transparência no país.

**Ameaças (externas).** A mesma IA que aumenta produtividade multiplica também a capacidade de ataque: deepfakes, engenharia social mais convincente, automação de exploração de vulnerabilidades e risco de vazamento por uso inadequado de ferramentas (“BYOAI<sup>1</sup>”) tornam o ambiente mais hostil. E, como a tecnologia está cada vez mais ligada a cadeias globais, o risco geopolítico e o risco de fornecimento voltam ao centro da estratégia, exigindo atenção a soberania, continuidade e escolhas arquiteturais. A capacidade de processamento escala anualmente e a computação quântica logo obrigará as organizações a reconstruírem toda a criptografia que sustenta suas operações, investimento alto e tarefa de grande complexidade, que precisa começar a ser pensada para habilitar mudanças não triviais no futuro próximo.

O direcionamento do PETIC 2026–2029 parte, portanto, de uma conclusão objetiva: **a STN está bem-posicionada para aproveitar a era da IA e das plataformas**, mas precisa **acelerar a escala com governança e segurança** proporcionais à criticidade de sua missão. Isso implica: (i) consolidar a transformação iniciada no ciclo anterior e escalar seu uso transversal; (ii) reforçar segurança e privacidade como valores incorporados a todos os objetivos; (iii) governar soluções descentralizadas com padrões claros e sustentabilidade; (iv) aproveitar a oportunidade dos agentes e automação para ampliar produtividade institucional; e (v) avançar na transformação de soluções estruturantes centrais em sua atuação com foco em desempenho, resiliência, inovação e capacidade de mudança contínua.

Por fim, é essencial entender um ponto que se tornará decisivo neste ciclo. O mundo está elevando a complexidade (IA, dados, regulação, segurança, soberania) e a dependência da tecnologia, ao mesmo tempo em que o setor público enfrenta restrições de capacidade e disputa por talentos. **A execução da estratégia dependerá do capital humano e da capacidade institucional de mudança.** A falta de capacidade operacional pode representar um risco real e de grande impacto para o alcance dos objetivos aqui propostos.

---

<sup>1</sup> BYOAI – Bring Your Own AI (traga sua própria IA), representa o uso de dispositivos pessoais com IA embarcada ou uso de serviços comerciais por servidores que usam a inteligência artificial em suas contas pessoais.

## DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

---

Os direcionadores estratégicos são os elementos que norteiam esse trabalho de planejamento, podendo ser explícitos, quando se referem a objetivos estratégicos de planos estratégicos superiores aos quais esta Secretaria deve alinhamento, ou implícitos, quando se referem a normas e princípios gerais aplicáveis ao contexto. Tais elementos são incorporados por este plano estratégico de TIC como importantes diretrizes que consolidam as demandas ou comandos da estrutura hierárquica do Governo Federal à qual o Tesouro Nacional se submete.

Os direcionadores podem ter origem interna, quando decorrem de planos estratégicos institucionais do Tesouro Nacional, ou externa, como os planos estratégicos em níveis superiores ou em temáticas específicas, como Segurança da Informação.

### PRINCÍPIOS E DIRETRIZES

A Tecnologia da Informação e Comunicação possui papel importante e crítico para o sucesso da estratégia de negócio. No Tesouro Nacional, em que a área de TIC conta com carreira própria, a diferenciação em termos de atuação tem sido perseguida com o propósito de **estabelecer um modelo efetivo de parceria entre a TI e o negócio**, por meio de uma atuação proativa e intencional que busca otimizar o valor entregue por meio da gestão dos recursos e serviços de tecnologia e contribuir para a evolução dos processos de negócio de forma ágil e inovadora.

Desta forma, um ponto primordial na atuação da área de tecnologia é o foco no cliente e em seu modelo de negócio. Há alguns anos a COSIS vem trabalhando para transformar a cultura do órgão, de modo que a tecnologia pense e fale de negócio, na linguagem das áreas finalísticas, a fim de entregar soluções eficazes e efetivas, para além de sua atuação eficiente. Em outras palavras, a COSIS busca não só entregar o que se pede, mas entender o pedido, influenciar e entregar a coisa certa, a melhor solução possível.

Com maior conhecimento de negócio e uma atuação em todas as fronteiras do órgão, a COSIS assumiu protagonismo no desenho de soluções inovadoras, quebrou silos institucionais e incentivou a integração de áreas, processos e informações. Esse modelo de parceria com o negócio e o reconhecimento como ator importante na evolução do órgão já são frutos de um trabalho iniciado em ciclos de planejamento estratégico anteriores. Assim, a COSIS já perseguiu o posicionamento estratégico da área de tecnologia do Tesouro Nacional como uma TI Viabilizadora e Contribuidora, segundo o modelo do Gartner, abaixo:

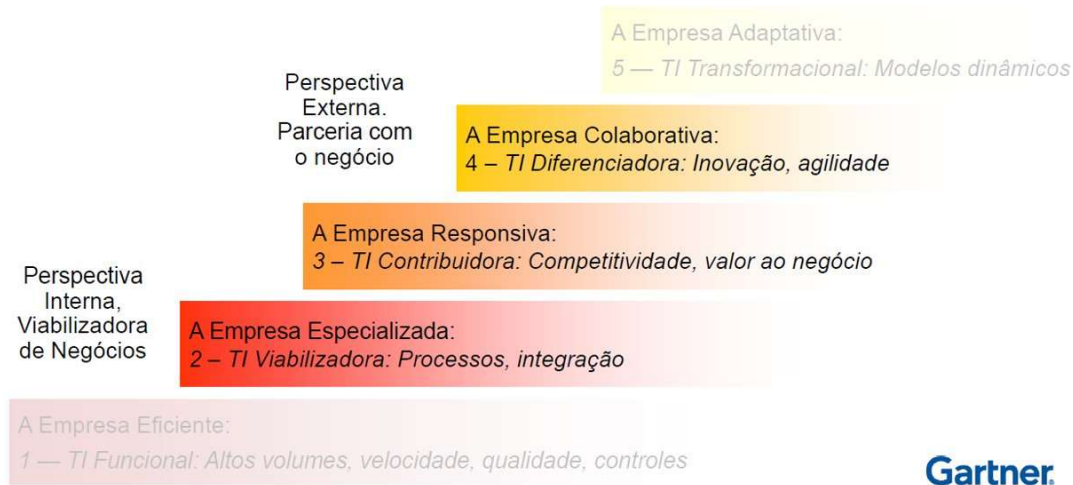


Figura 7 - Modelo de Maturidade da área de Tecnologia da Informação (Fonte: Gartner)

Neste ciclo, a COSIS busca avançar para a fronteira da diferenciação, promovendo inovação, agilidade e transformação digital orientada a valor. O contexto é favorável, diante da maturidade alcançada por soluções inovadoras e do surgimento de novas tecnologias, como inteligência artificial agêntica, automação inteligente e plataformas digitais componíveis, que oferecem um vasto conjunto de possibilidades com impacto significativo para a modernização do órgão. Para aproveitar plenamente essa oportunidade, a área de tecnologia precisa atuar como catalisadora da mudança, criando um ambiente que estimule a experimentação segura, a colaboração com as áreas de negócio e a adoção de práticas modernas de desenvolvimento e gestão. Isso implica permitir-se inovar, explorar, aprender com os erros e evoluir continuamente, viabilizando a transformação necessária para posicionar a STN de forma coerente, eficiente e alinhada às novas demandas de serviços digitais, integração e experiência do usuário.

Ainda no contexto do pilar Parceria, o mesmo valor fomentado nas relações internas ganha força nas relações com outros atores do Ministério da Fazenda e Governo Federal. Sempre que possível, as equipes da COSIS são estimuladas a trocar experiências e estabelecer parcerias para entregas conjuntas com outros órgãos de TI do Ministério e até mesmo dentro da Administração Pública Federal. Essa troca, em que aprendemos e contribuímos de forma mútua, sem dúvidas pode trazer excelentes resultados e acelerar a jornada de todas as instituições envolvidas, promovendo o verdadeiro espírito de servir ao interesse público em primeiro lugar.

Tomando emprestado o conceito da psicóloga Carol S. Dweck, em seu livro “Mindset, a nova psicologia do sucesso”, que trata dos padrões de comportamento, crenças e valores de indivíduos e grupos sociais, a mentalidade que rege a atuação desta equipe é a de crescimento. Com isso, a diretriz é sempre buscar formas de melhorar e trabalhar intensamente para aprender, evoluir, na confiança de que o resultado é fruto desse esforço e trabalho intenso.

É com esse espírito que a equipe encara o enorme desafio de mudar a cultura de uma Secretaria, afetando tanto o comportamento da equipe de tecnologia como das áreas finalísticas, para viabilizar o alcance dos visionários resultados que este planejamento almeja. Sem dúvidas, para sensibilizar a cultura de uma organização, são esperados enormes esforços de alinhamento e comunicação, o que exigirá abertura e sensibilidade de todos os colaboradores para entender o novo modelo, seu propósito, seu valor e assim poder conduzir a mudança necessária.

Essa mudança cultural tão profunda tem em seu escopo as áreas finalísticas também porque a realidade exige uma mudança de postura de todos os colaboradores. O mundo mudou intensamente nos últimos anos e as profissões e atividades também sofrerão disruptivas transformações em virtude da tecnologia. O ferramenta que é colocado à disposição de todos os colaboradores permite intensas transformações nos modelos de negócio, mas para isso é preciso se apropriar dessas ferramentas, assumir um novo papel que antes era restrito à área de tecnologia, qual seja, o de produzir e sustentar soluções tecnológicas. Se no passado largamos papéis e modelos operacionais para utilizar o Excel de forma massiva em todas as áreas, agora ferramentas de automação e análise podem passar a ser parte do dia a dia de muitos colaboradores.

Dessa forma, busca-se aprimorar a destreza digital, promovendo a competência no uso de ferramentas de tecnologia da informação entre um número crescente de profissionais das áreas de negócios. Este processo incentiva o desenvolvimento de soluções diretamente por esses colaboradores, fundamentado em uma plataforma de produtos e serviços. A TI assume um papel predominantemente estruturador e consultivo, proporcionando apoio, capacitação, definição de padrões e diretrizes, bem como suporte necessário para que as áreas adquiram maior autonomia, reduzindo a dependência de recursos e serviços específicos da TI. Como resultado, há ganho de agilidade na evolução e transformação digital dos processos e da realidade institucional, com ênfase crescente em atividades intelectuais e analíticas em detrimento das operacionais. Evidentemente, esse modelo representa uma mudança significativa, a qual, contudo, tem se consolidado de maneira progressiva nas organizações globalmente, conforme apontam diversos estudos do Gartner.

Com isso, para fazer frente à crescente dependência dos recursos de tecnologia e à falta de capacidade de uma área isoladamente atender todas às demandas que a pressionam, entram em cena as diretrizes de multiplicar os atores capazes de produzir tecnologia e remodelar os serviços de TI para que esses atores se beneficiem dos recursos disponíveis por meio de uma plataforma tecnológica de governo digital. Essa plataforma disponibiliza componentes, produtos ou serviços que podem ser utilizados ou integrados a soluções por ele construídas. Pensando de forma componentizada, com a devida arquitetura, se espera que o órgão tenha mais resiliência, velocidade e agilidade, fomentando a integração cada vez maior entre processos, sistemas e informações, bem como a reutilização de soluções e serviços de forma transversal.

Se por um lado as áreas finalísticas ganham autonomia para desenvolver as soluções para os problemas internos, com recursos escassos, a área de tecnologia deve priorizar sua presença em situações em que sua atuação é imprescindível. Por isso, outra diretriz importante é focar os esforços da equipe de tecnologia no desenvolvimento e evolução de soluções estruturantes de responsabilidade do órgão. Isso porque, além do maior nível de complexidade, a estrutura de governança e gestão de TIC exige uma atuação desta equipe junto aos fornecedores e para garantir os níveis de qualidade exigidos de sistemas críticos para a Administração Pública Federal.

Outro ponto importante trazido desde a Estratégia Federal de Governo Digital é o foco no cliente. Em muitos casos, o cliente do Tesouro Nacional é o gestor público, mas em alguns cenários o cliente é o próprio tomador do serviço público, o cidadão. Para materializar esse princípio na atuação das equipes, entra em cena uma mudança de postura com a promoção dos papéis de líder de projeto e analista de negócios para gerente de produto. Com isso, em qualquer cenário de atuação da equipe de tecnologia, o trabalho deve ser orientado pelas entregas efetivas de valor ao negócio

e não pelos projetos, deve-se perseguir eficácia e efetividade, não só eficiência, deve-se focar no cliente e no que ele espera, não no processo que o atende.

Isso implica, em certa medida, romper as fronteiras não só dos projetos, como também dos silos institucionais ainda existentes, para promover uma visão integrada e institucional de um determinado produto da STN. Com uma estrutura de governança adequada, será possível priorizar e otimizar a utilização dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos para entregar o máximo de valor aos usuários dos sistemas e serviços que a STN disponibiliza. Com esse propósito, a visão de portfólio passa a considerar a visão das entregas em *roadmaps* dos sistemas estruturantes, centrados no cliente, ao invés de entregas em projetos isolados por áreas de negócio.

Por fim, um planejamento estratégico deve ser flexível e adaptativo para garantir que o foco das equipes acompanhe as necessidades do momento, o que dá ao órgão resiliência e capacidade de lidar com os inúmeros desafios que surgem a todo momento. Por isso a flexibilidade entra como mais um componente de mudança neste ciclo de planejamento, que será marcado por fronteiras temporais trimestrais de monitoração, revisão das prioridades e ajustes de rumos das iniciativas em curso, permitindo respostas suficientemente rápidas para acomodar as mudanças inesperadas.

Dessa forma, de maneira refletida e intencional, seguindo as melhores práticas do mercado, espera-se continuar perseguindo a otimização do valor agregado pela TI ao órgão e assim garantir entregas de resultados com eficiência, eficácia e efetividade esperados de uma boa gestão e governança de TI. Isso só pode ser feito com uma verdadeira parceria com as áreas de negócio, profissionalismo e foco em uma atuação mais estratégica que permita ao órgão extrair o máximo que a tecnologia tem a lhe oferecer.

## DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS NO GOVERNO FEDERAL

O decreto nº 12.198, que institui a Estratégia Federal de Governo Digital (EFGD) para o período de 2024 a 2027 traz um novo paradigma na gestão pública, explorando, potencializando e orquestrando sinergias que promoveriam maior eficácia, eficiência, efetividade e economicidade ao Estado Brasileiro.

A EFGD foi organizada em princípios, objetivos e iniciativas que norteiam a transformação do governo por meio de tecnologias digitais. Busca-se com ela, oferecer políticas públicas e serviços de melhor qualidade, mais simples, acessíveis a qualquer hora e lugar e a um custo menor para o cidadão.

O governo do futuro será:



Figura 8 - Plano Estratégico EFGD – Objetivos (Fonte: gov.br)

Um **Governo Centrado no Cidadão e Inclusivo** preocupa-se em oferecer uma jornada mais agradável a ele, respondendo às suas expectativas por meio de

serviços de alta qualidade (simples, ágeis e personalizados) e mantendo-se atento à sua experiência, garantindo que todos, independentemente de sua situação socioeconômica, cultural ou de qualquer outra natureza, tenham acesso e possam se beneficiar desses serviços.

Um **Governo Integrado e Colaborativo**, que resulta em uma experiência consistente de atendimento para o cidadão e integra dados e serviços da União, dos Estados, do Distrito Federal e Municípios, reduzindo custos, ampliando a oferta de serviços digitais e retira do cidadão o ônus do deslocamento e apresentação de documentos. Esta abordagem melhora a eficiência e promove uma cultura de colaboração e compartilhamento de conhecimento entre diferentes entidades governamentais.

Um **Governo Inteligente e Inovador**, que implementa políticas efetivas com base em dados e evidências e antecipa e soluciona de forma proativa as necessidades do cidadão e das organizações, além de promover um ambiente de negócios competitivo e atrativo a investimentos. É uma visão de um governo que busca constantemente evoluir para o benefício da sociedade. Um governo inovador que acompanha as transformações, inovando e promovendo a eficiência, transparência e sustentabilidade em todas as suas ações.

Um **Governo Confiável e Seguro**, que respeita a liberdade e a privacidade dos cidadãos e assegura a resposta adequada aos riscos, ameaças e desafios que surgem com o uso das tecnologias digitais no Estado. Esse compromisso com a segurança e confiabilidade fortalece a transparência e fomenta uma relação de confiança mútua entre o governo e a sociedade, assegurando que os dados dos cidadãos estejam protegidos e que os serviços públicos funcionem de maneira eficiente e justa. Essa postura é reforçada com a oferta de uma identidade digital em escala nacional para todos os brasileiros.

Um **Governo Transparente, Aberto e Participativo**, que atua de forma proativa na disponibilização de dados e informações e viabiliza o acompanhamento e a participação da sociedade nas diversas etapas dos serviços e das políticas públicas. Este princípio fortalece a democracia e promove uma maior confiança entre o governo e a população, incentivando a responsabilidade e a prestação de contas. Este princípio fortalece a democracia e promove uma maior confiança entre o governo e a população, incentivando a responsabilidade e a prestação de contas.

Um **Governo Eficiente e Sustentável**, que capacita seus profissionais nas melhores práticas e faz uso racional da força de trabalho e aplica intensivamente plataformas tecnológicas e serviços compartilhados nas atividades operacionais. Complementarmente, otimiza a infraestrutura e os contratos de tecnologia, buscando a redução do custo e ampliação da oferta de serviços. A sustentabilidade é alcançada através de tecnologias que reduzem o consumo de papel, energia e outros recursos, promovendo práticas que diminuem o impacto ambiental e garantem a continuidade dos serviços para futuras gerações. A sustentabilidade é alcançada através de tecnologias que reduzem o consumo de papel, energia e outros recursos, promovendo práticas que diminuem o impacto ambiental e garantem a continuidade dos serviços para futuras gerações.

Além dos princípios, a EFGD define 16 objetivos que acabam influenciando bastante a estratégia digital da STN:

- **Objetivo 1** - Prover serviços públicos digitais personalizados, simples, de forma pró-ativa e centrados no cidadão
- **Objetivo 2** - Ofertar serviços públicos digitais inclusivos

- **Objetivo 3** - Aperfeiçoar a governança de dados e a interoperabilidade
- **Objetivo 4** - Estimular o uso e a integração de plataformas e serviços de governo digital no Governo federal.
- **Objetivo 5** - Estimular o uso e a integração de plataformas e serviços de governo digital com os entes da federação.
- **Objetivo 6** - Fomentar o uso inteligente de dados pelos órgãos do governo.
- **Objetivo 7** - Fomentar o ecossistema de inovação aberta.
- **Objetivo 8** - Desenvolver habilidades digitais dos servidores.
- **Objetivo 9** - Elevar a maturidade e a resiliência dos órgãos e das entidades em termos de privacidade e segurança da informação.
- **Objetivo 10** - Fortalecer a privacidade e a segurança dos dados dos cidadãos.
- **Objetivo 11** - Prover identificação única do cidadão.
- **Objetivo 12** - Fortalecer a cultura de governo aberto e transparente.
- **Objetivo 13** - Promover a participação digital nas políticas públicas e serviços digitais.
- **Objetivo 14** - Otimizar a oferta de infraestrutura compartilhada de tecnologia da informação e comunicação.
- **Objetivo 15** - Aprimorar processos de negócio da gestão pública.
- **Objetivo 16** - Estimular a gestão ambientalmente sustentável na transformação digital.

## DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS NO TESOURO NACIONAL

O Planejamento Estratégico Institucional do Tesouro Nacional (PEI-STN) passou por uma revisão em 2025, e o planejamento estratégico de TI está em sintonia com os objetivos estabelecidos nesse documento.



Figura 9 - Mapa Estratégico do Tesouro Nacional

## MISSÃO, VISÃO E VALORES

---

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

### MISSÃO

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

### VISÃO

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

### VALORES

- ✓ Ética
- ✓ Transparência
- ✓ Aprendizagem e crescimento contínuo
- ✓ Profissionalismo
- ✓ Excelência
- ✓ Integração
- ✓ Colaboração
- ✓ Foco no cliente
- ✓ Inovação
- ✓ Compromisso com a sociedade
- ✓ Orgulho de ser Tesouro Nacional

## MAPA ESTRATÉGICO DE TIC

---

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

Os **Objetivos de Resultados** são aqueles de impacto mais alinhado à missão institucional, ou seja, que afetam direta ou indiretamente os beneficiários das entregas dos produtos finalísticos e dos serviços públicos prestados pela STN, os clientes sobre a perspectiva institucional, quais sejam, Governo e Sociedade. Versam principalmente sobre serviços da cadeia de valor do órgão entregues por meio de tecnologia, como a administração financeira e orçamentária da União, a gestão da dívida pública, a contabilidade pública, a gestão fiscal e relações financeiras intergovernamentais, a transparência pública, entre outras.

Os **Objetivos de Processos** são aqueles que impactam mais diretamente os processos internos das áreas finalísticas da organização. Eles promovem melhorias nos serviços que a área de tecnologia entrega para o público interno ao órgão e que muitas vezes protagonizam ganhos de eficiência operacional, inovação ou transformação dos processos que resultam indiretamente em melhor prestação de serviços pelo órgão. Nesse sentido, também estimulam maior integração, racionalização, otimização de recursos, segurança e inovação, dentre outros valores.

Os **Objetivos de Gestão** são aqueles mais voltados para a própria área de Tecnologia de Informação, que buscam promover o melhor posicionamento estratégico por meio do aumento de maturidade organizacional, culminando em melhoria nos instrumentos de governança e gestão de TIC da STN.

Dessa forma, o trabalho de planejamento estratégico é estratificado, no momento da consolidação, pensando na fronteira para a qual todas as iniciativas entregam valor: para fora da organização, para dentro das áreas finalísticas, para dentro da gestão interna de TIC. Com essa abordagem, reflexões foram feitas considerando todos os direcionadores estratégicos, o inventário de necessidades, a análise de contexto e as melhores práticas de mercado para chegar aos 6 objetivos estratégicos que vão balizar todas as iniciativas de crescimento da área de tecnologia da STN. São eles:

1. Transformar a Gestão de Finanças Públicas e a Transparência no Brasil
2. Modernizar a prestação de serviços do Tesouro Nacional com Produtos orientados ao Cliente
3. Promover a integração institucional e a modernização dos modelos de tomada de decisão baseados em dados
4. Impulsionar a transformação digital com agentes inteligentes
5. Promover a eficiência e transformação digital por meio de soluções inovadoras

6. Melhorar a Governança e Gestão de TIC para otimizar o uso dos recursos e o valor entregue ao negócio

Cada objetivo é desdobrado em um grupo de iniciativas, oportunamente detalhadas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC), que sinalizam o caminho a seguir para alcançar os resultados almejados pela transformação pretendida.

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

### **1. Transformar a Gestão de Finanças Públicas e a Transparência no Brasil**

A transformação da gestão das finanças públicas e da transparência no Brasil constitui um eixo estruturante para o avanço institucional do Tesouro Nacional, especialmente diante do elevado grau de obsolescência tecnológica presente no Complexo SIAFI e em sistemas correlatos, que concentram riscos operacionais, limitações de desempenho, alto acoplamento entre módulos e dependência crítica de infraestrutura legado. Diversos relatos indicam problemas de lentidão no processamento de pagamentos, dificuldades de escalabilidade, limitações do mainframe, ausência de mecanismos modernos de segurança e grande vulnerabilidade decorrente da perda de especialistas e da dificuldade de reposição desses profissionais essenciais. Esse cenário, somado às exigências crescentes da sociedade por transparência e acesso à informação qualificada, reforça a urgência de uma modernização estrutural que alinhe tecnologia, governança e missão institucional.

A modernização do SIAFI não é apenas uma atualização tecnológica: ela representa a base para um novo funcionamento institucional, capaz de sustentar aumentos significativos de demanda, como os que serão provocados pela reforma tributária, que ampliará drasticamente o volume de transações, exigindo escalabilidade, flexibilidade e processamento em tempo real. Paralelamente, a modernização das plataformas de transparência e dados é essencial para promover acesso claro, integrado e confiável das informações fiscais e socioeconômicas, apoiando desde análises simples até estudos complexos que exigem interoperabilidade entre diferentes sistemas.

O estado futuro desejado envolve um ambiente em que a gestão de finanças públicas se apoia em uma arquitetura moderna, modular, interoperável e em nuvem; em plataformas de dados e transparência unificadas e governadas; em serviços financeiros públicos inovadores, como o uso de contratos inteligentes; e em APIs padronizadas que permitem integrações simples, consistentes e seguras. Trata-se de um cenário em que a TI não apenas suporta, mas habilita a evolução da política fiscal, a automação de processos, a tomada de decisão analítica, a abertura de dados para a sociedade e a interação simplificada entre cidadãos, empresas e governo.

O escopo do objetivo contempla a modernização da arquitetura e infraestrutura do Complexo SIAFI, incluindo a redução do legado e migração progressiva para uma abordagem mais moderna, flexível, escalável e sustentável a longo prazo. Engloba também a padronização e evolução das interfaces de integração, viabilizando automação em órgãos que dependem do SIAFI, além da consolidação de uma plataforma corporativa de dados, que provê relatórios e painéis

analíticos, mas também habilita análise avançada de dados e inteligência artificial. Também é alvo o investimento na melhoria dos portais e canais de transparência, a inovação nos serviços financeiros digitais, o fortalecimento da segurança da informação e a implementação de estruturas robustas de governança e gestão de riscos.

Em outras palavras, significa trazer foco e atenção ao núcleo de atuação do Tesouro, como principal responsável pela gestão das finanças públicas, para que o órgão assuma o protagonismo no fornecimento de serviços e dados que habilitem a transformação do Governo brasileiro. Os demais temas não diretamente relacionados à gestão de finanças públicas ou à transparência fiscal permanecem fora do escopo deste objetivo, sendo tratados em outras dimensões do PETIC.

Os benefícios esperados são amplos e alcançam a organização, as áreas de negócio, parceiros governamentais e a sociedade. Para o Tesouro, a modernização reduz riscos operacionais, aprimora a performance dos sistemas e fortalece a capacidade analítica ao disponibilizar dados padronizados e rastreáveis. Para as áreas de negócio, facilita integrações, aumenta a previsibilidade das entregas e aprimora a governança por meio de uma gestão clara de prioridades e resultados. Para a sociedade, proporciona maior transparência, novos serviços digitais inovadores, melhor usabilidade e maior confiabilidade das informações fiscais. Em termos de segurança e conformidade, eleva a resiliência cibernética e a aderência às diretrizes governamentais sobre nuvem, IA, dados e segurança.

Com isso, o objetivo **Transformar a Gestão de Finanças Públicas e a Transparência no Brasil** significa priorizar a modernização da arquitetura e infraestrutura dos sistemas estruturantes relacionados ao Complexo SIAFI, o fortalecimento e melhoria da camada de interoperabilidade e o fomento à inovação em serviços financeiros e transparência, para que o Tesouro seja volte a ser reconhecido como referência na prestação de serviços de excelência que atendam plenamente aos desafios e necessidades presentes e futuros do Estado brasileiro.

*Tabela 1 - Alinhamento do Objetivo 1 "Transformar a Gestão de Finanças Públicas e a Transparência no Brasil" aos direcionadores estratégicos.*

Fonte	Objetivo
EFGD	Fortalecer a cultura de governo aberto e transparente
EFGD	Promover a participação digital nas políticas públicas e serviços digitais
PEI/STN	Fortalecer a qualidade do financiamento público e a sustentabilidade fiscal por meio de instrumento financeiros alinhados aos critérios ESG
PEI/STN	Modernizar a gestão das finanças públicas com base em dados e tecnologia
PEI/STN	Promover a transparência fiscal e o acesso à informação

## **2. Modernizar a prestação de serviços públicos do Tesouro Nacional com Produtos orientados ao Cliente**

O Tesouro Nacional desempenha papel central na sustentação do funcionamento do Estado brasileiro, sendo responsável pela provisão de um conjunto de serviços públicos essenciais que viabilizam a execução orçamentária, financeira, contábil, fiscal e da dívida pública, tanto no âmbito do Governo Federal quanto na relação com os entes subnacionais. Esses serviços são materializados, em sua maioria, por meio de sistemas estruturantes de elevada criticidade de responsabilidade desta Secretaria, como SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira, voltado para o Governo Federal, e SICONFI - Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro, voltado para os Entes Subnacionais, dentre outros. Tais sistemas atendem predominantemente agentes públicos em um relacionamento de Governo para Governo e que exercem influência direta sobre a eficiência, a transparência e a confiabilidade da gestão pública.

Nesse contexto, a modernização da prestação de serviços do Tesouro Nacional demanda uma abordagem estratégica que reconheça a complexidade e a transversalidade desses sistemas, ao mesmo tempo em que reposicione o usuário como elemento central da entrega de valor. Modernizar, portanto, não se restringe à atualização tecnológica pontual, mas implica repensar a forma como esses serviços são concebidos, priorizados, evoluídos e disponibilizados, de modo a assegurar aderência às necessidades reais dos seus usuários e às transformações em curso na administração pública.

Considerando o papel estratégico desses sistemas estruturantes na entrega de valor para o governo e para a sociedade, e alinhado às tendências globais de evolução da gestão de TIC, o Tesouro Nacional já vem adotando progressivamente o modelo de gestão orientada a produtos, em substituição à priorização baseada exclusivamente em projetos. A gestão por produtos permite deslocar o foco do esforço de desenvolvimento para a entrega efetiva de valor ao usuário, estruturando roadmaps evolutivos, promovendo maior previsibilidade das entregas e favorecendo decisões de priorização baseadas em impacto, risco e benefício institucional. Essa abordagem é particularmente relevante para sistemas estruturantes, cuja evolução deve ser contínua, coordenada e alinhada a uma visão de longo prazo.

A adoção dessa visão integrada demanda o aperfeiçoamento da governança de TIC e do processo de priorização institucional, de modo a assegurar uma visão sistêmica do portfólio de soluções, equilibrando investimentos, riscos, custos operacionais e benefícios esperados.

A orientação a produtos também fortalece a comunicação com os usuários externos dos sistemas estruturantes, em especial gestores públicos que dependem dessas soluções para suas atividades finalísticas. A transparência sobre a evolução dos produtos e seus roadmaps contribui para reduzir o tempo de adaptação a mudanças de paradigma, além de favorecer o planejamento e a modernização dos processos dos órgãos usuários.

Nesse contexto, a incorporação sistemática do feedback do cliente torna-se elemento central para a evolução das soluções estruturantes. Ouvir os usuários, compreender suas necessidades e eliminar barreiras no consumo dos serviços digitais — especialmente aqueles relacionados à interoperabilidade e ao acesso a dados — é fundamental para garantir soluções mais simples, padronizadas, consistentes e autossuficientes, em especial considerando o papel do SIAFI como núcleo do ecossistema de sistemas estruturantes.

Por fim, considerando a criticidade dos serviços prestados e o papel estratégico dos sistemas estruturantes para o Estado brasileiro, a modernização desses produtos deve ocorrer de forma responsável, segura e sustentável. Isso implica revisitar continuamente os modelos de acesso, os mecanismos de controle, os padrões de interoperabilidade e os processos de gestão do ciclo de vida das soluções, assegurando que a inovação caminhe de forma alinhada às melhores práticas de segurança da informação, governança e gestão pública.

Assim, **modernizar a prestação de serviços públicos do Tesouro Nacional com produtos orientados** ao cliente significa consolidar uma atuação orientada a valor, baseada em sistemas estruturantes bem governados, com roadmaps claros, forte integração institucional e foco permanente nas necessidades dos usuários. Espera-se, com isso, ampliar a eficiência e a efetividade da gestão pública, fortalecer a capacidade operacional do Tesouro Nacional e contribuir de forma decisiva para a modernização do Estado, em alinhamento às estratégias institucionais e às diretrizes superiores de governo digital.

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

*Tabela 2 - Alinhamento do Objetivo 2 "Modernizar a prestação de serviços do Tesouro Nacional com Produtos orientados ao Cliente" aos direcionadores estratégicos.*

Fonte	Objetivo
EFGD	Prover serviços públicos digitais personalizados, simples, pró-ativos e centrados no cidadão
EFGD	Ofertar serviços públicos digitais inclusivos
EFGD	Prover identificação única do cidadão
PEI/STN	Modernizar a gestão das finanças públicas com base em dados e tecnologia
PEI/STN	Inovar nos processos internos por meio da transformação digital e IA
PEI/STN	Promover a transparência fiscal e o acesso à informação
PEI/STN	Fomentar a cultura da equidade, inclusão, diversidade e sustentabilidade social

### 3. Promover a integração institucional e a modernização dos modelos de tomada de decisão baseados em dados

Uma estrutura organizacional sinérgica favorece a integração entre áreas em prol do alcance de objetivos comuns. Estruturas isoladas, organizadas em silos, embora possam apresentar ganhos locais de eficiência na execução de seus projetos e produtos, tendem a limitar a obtenção de resultados institucionais mais amplos, ao dificultar o aproveitamento do efeito de rede e a execução de iniciativas estratégicas que demandam atuação integrada. A fragmentação organizacional inibe, especialmente, a condução ágil de programas complexos que requerem múltiplas visões e competências de uma mesma instituição.

Este objetivo estratégico busca ampliar a sinergia organizacional do Tesouro Nacional por meio da integração institucional e da modernização dos modelos de tomada de decisão baseados em dados, em um dos eixos mais transversais às áreas de negócio da STN: a análise e o uso estratégico da informação. A STN, por sua própria natureza, é um órgão repleto de processos analíticos de elevada

complexidade, apoiados no uso massivo de dados contábeis, fiscais e financeiros provenientes de todos os Entes da Federação.

Nesse contexto, é natural a existência de silos informacionais, fronteiras de atuação bem delimitadas e usos heterogêneos para os mesmos dados. Uma melhor Governança de Dados na organização, consolidando a governança e a qualidade dos dados ao longo de todo o ciclo de desenvolvimento das soluções, constitui elemento central para enfrentar esse desafio, permitindo a construção de uma visão institucional dos dados, a integração entre áreas, processos, sistemas e informações, bem como o reuso de soluções e a disseminação de boas práticas, com redução de retrabalho e otimização do uso de recursos.

Esse esforço de governança possibilitará estruturar, organizar, catalogar, compartilhar e disponibilizar dados e informações de forma padronizada, flexível e útil, fortalecendo a gestão do conhecimento no âmbito do órgão e reduzindo significativamente o esforço operacional das equipes na preparação e no tratamento de dados. Ao mesmo tempo, contribuirá para esclarecer responsabilidades, papéis e critérios de uso da informação, inclusive no que se refere à titularidade dos dados, à responsabilidade sobre sistemas estruturantes complexos, como o SIAFI, e às implicações da legislação aplicável, como a Lei Geral de Proteção de Dados.

Essa governança também dá clareza a questões ambíguas que dificultam o trato em inúmeras situações. Por exemplo, quem é dono do SIAFI? Como fatiar um sistema de tamanha complexidade entre as áreas de negócio, considerando a responsabilidade difusa pelo fornecimento de dados nos inúmeros cadastros existentes e as situações em que várias áreas concorrem para o desenho e sustentação da solução? Quais as implicações da Lei Geral de Proteção de Dados a cada grupo de dados que esses sistemas possuem? Enfrentar esses desafios elevará a outro patamar o entendimento e o potencial uso da montanha de dados que a STN abriga.

O domínio desse ativo estratégico permitirá elevar substancialmente o nível de utilidade das informações nos processos de tomada de decisão e na disponibilização de dados ao público externo, fortalecendo a transparência. Nesse sentido, a modernização dos modelos decisórios será fortalecida pela expansão do lago de dados e das capacidades em engenharia de dados, além da ampliação e consolidação de plataformas corporativas de Inteligência Artificial e Analytics por meio de parcerias com terceiros. Essas iniciativas elevam o potencial analítico do órgão ao viabilizar o processamento de grandes volumes de dados, complementando e ampliando as competências humanas.

E esse enorme potencial é muito mais fácil de ser explorado com as inúmeras oportunidades que as ferramentas de mercado e tecnologias inovadoras disponibilizam, sobretudo as orientadas a Inteligência Artificial (IA). Com o uso de IA, a capacidade de análise do órgão e de seus colaboradores se expande enormemente, uma vez que a tecnologia viabiliza tratativas de volumes de dados muito maiores, expandindo as capacidades humanas e compensando suas limitações.

No último ciclo de planejamento, a STN saiu da democratização do BI para institucionalizar o uso de IA no cotidiano da decisão, combinando capacitação contínua, plataformas habilitadoras e casos de uso em produção: consolidamos trilhas e consultorias especializadas via Portal de Inovação, fortalecendo a destreza digital e a autonomia das áreas de negócio; implantamos o Aria como barramento de serviços e o Logos como camada de governança de IA (ética, transparência, segurança e gestão de custos), além de integrar o Microsoft Teams como interface

unificada para acionar agentes e fluxos; e levamos IA para atividades críticas — análise de projetos de lei e relatórios, automação de instruções no SEI com integração ao SADIPEM, detecção de inconsistências documentais, atendimento com reconhecimento de intenções — ao mesmo tempo em que escalamos automações criadas pelas próprias, ampliando o alcance e a velocidade das entregas com linguagem natural para acesso a dados e apoio à decisão. Esses avanços fortaleceram a integração institucional e modernizaram os modelos decisórios, reduzindo esforço operacional, encurtando o ciclo entre insight e ação e elevando a qualidade da evidência que sustenta as escolhas da STN.

O próximo passo será intensificar a exploração dessas tecnologias, fortalecer uma cultura ainda mais inovadora e preparar as áreas de negócio para atuarem de forma autônoma, maximizando os recursos tecnológicos disponíveis por meio de plataformas estruturadas e padronizadas. Esse esforço contínuo é fundamental para que a STN consiga atender à crescente demanda, promovendo eficiência e elevando o patamar das decisões baseadas em dados e em soluções de inteligência artificial.

A adoção intensiva dessas tecnologias exige, contudo, o estabelecimento de uma governança de Inteligência Artificial — incluindo a IA agêntica —, abrangendo aspectos de ética, segurança para IA, transparência e uso responsável. A consolidação de diretrizes claras assegura que o uso de IA esteja alinhado aos valores institucionais, mitigue riscos e promova confiança nos resultados gerados, especialmente em um contexto de alta criticidade das informações tratadas pela STN.

Para fomentar o reuso, a escalabilidade e a disseminação dessas capacidades, o Tesouro Nacional avançará na estruturação de um Marketplace de Inteligência Artificial, permitindo que soluções analíticas e modelos desenvolvidos no âmbito institucional sejam compartilhados, reaproveitados e evoluídos de forma coordenada, promovendo eficiência, inovação e transformação digital nas áreas de negócio.

Adicionalmente, a democratização do uso da informação passa pela ampliação do acesso a dados e informações por meio de linguagem natural, reduzindo barreiras técnicas e facilitando a interação de gestores e tomadores de decisão com os ativos informacionais da organização. Soluções que simplifiquem a consulta, a exploração e a interpretação dos dados contribuem para tornar a tomada de decisão baseada em evidências mais ágil, intuitiva e efetiva.

No último ciclo de planejamento, a STN avançou significativamente ao capacitar servidores, ampliar o uso de ferramentas analíticas e expandir seu lago de dados. A próxima etapa desse processo demandará o fortalecimento da cultura orientada a dados, com maior autonomia das áreas de negócio e a disponibilização dessas capacidades como plataformas corporativas bem estruturadas, padronizadas e escaláveis, promovendo eficiência operacional e transformação digital por meio de soluções baseadas em dados, Analytics e Inteligência Artificial.

Por fim, **promover a integração institucional e a modernização dos modelos de tomada de decisão baseados em dados** requer não apenas capacitar servidores, mas também assegurar que os resultados das análises estejam efetivamente acessíveis aos níveis estratégicos da organização. Isso implica adequar a comunicação, simplificar os canais de acesso à informação e oferecer experiências de uso ricas, claras e eficientes, estimulando o uso sistemático de dados como insumo central para decisões institucionais. Como externalidade positiva, esse movimento contribuirá para a preservação e evolução do conhecimento organizacional, beneficiando as futuras gerações de servidores e fortalecendo a atuação institucional do Tesouro Nacional.

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

*Tabela 3 - Alinhamento do Objetivo 3 - "Promover a integração institucional e a modernização dos modelos de tomada de decisão baseados em dados" aos direcionadores estratégicos.*

Fonte	Objetivo
<b>EFGD</b>	Aperfeiçoar a governança de dados e a interoperabilidade
<b>EFGD</b>	Estimular o uso e a integração de plataformas e serviços de governo digital no Governo Federal
<b>EFGD</b>	Fomentar o uso inteligente de dados pelos órgãos do governo
<b>PEI/STN</b>	Modernizar a gestão das finanças públicas com base em dados e tecnologia
<b>PEI/STN</b>	Fortalecer a governança, a integridade e a gestão organizacional

#### 4. Impulsionar a transformação digital com agentes inteligentes

A transformação digital consolidou-se, nos últimos ciclos de planejamento, como elemento estruturante para a modernização institucional, para a ampliação da eficiência operacional e para o fortalecimento da capacidade analítica das organizações públicas. No contexto do Tesouro Nacional, essa transformação assume relevância ainda maior em razão da crescente complexidade dos processos finalísticos, do volume e criticidade das informações tratadas e da necessidade permanente de conciliar aumento de demandas com severas restrições de recursos humanos e financeiros, cenário já amplamente reconhecido no planejamento estratégico vigente.

Nesse ambiente, a tecnologia deixa de ser apenas meio de automação de tarefas para assumir papel ativo na reorganização do trabalho, na redefinição de papéis e na ampliação da capacidade institucional de produzir conhecimento, apoiar decisões e prestar serviços com qualidade, segurança e tempestividade. O ciclo anterior do PETIC já sinalizava essa direção ao enfatizar a necessidade de empoderar as áreas de negócio, promover maior autonomia no uso de recursos tecnológicos e estruturar a tecnologia como plataforma de produtos, serviços e componentes reutilizáveis, reduzindo a dependência exclusiva da área de TIC para viabilizar transformações relevantes.

No ciclo 2026–2029, esse movimento é aprofundado e ganha novo patamar com a evolução acelerada das tecnologias de Inteligência Artificial, em especial da IA generativa e, de forma mais recente, da Inteligência Artificial agêntica. Diferentemente de abordagens tradicionais de automação ou de sistemas analíticos isolados, a IA agêntica permite a concepção de agentes inteligentes capazes de executar tarefas de forma autônoma ou semiautônoma, interagir com múltiplas fontes de informação, acionar serviços corporativos, compor fluxos de trabalho complexos e apoiar usuários em atividades de natureza analítica, técnica e operacional, sempre sob diretrizes institucionais de governança, segurança e controle.

A adoção estruturada de agentes inteligentes apresenta-se, assim, como uma oportunidade singular para ampliar a eficiência institucional, reduzir esforço operacional, acelerar a resposta às demandas internas e externas e fortalecer a

cultura de inovação orientada a resultados. Ao automatizar tarefas repetitivas ou de baixo valor agregado e ao apoiar atividades intelectuais mais complexas, os agentes inteligentes contribuem para liberar a capacidade humana para funções estratégicas, analíticas e de maior impacto, aspecto especialmente relevante em um contexto de limitações de pessoal e de crescente pressão por entregas cada vez mais qualificadas.

A relevância estratégica da Inteligência Artificial agêntica também é amplamente reconhecida por instituições de referência em análise e prospecção tecnológica. De acordo com o Gartner, a IA agêntica representa uma evolução significativa em relação à IA generativa, ao introduzir agentes capazes de planejar, decidir e executar ações de forma autônoma ou semiautônoma, orientados por objetivos e integrados a fluxos de trabalho organizacionais. Nos estudos recentes do *Gartner Hype Cycle for Artificial Intelligence*, os agentes de IA despontam como uma das principais tendências emergentes para a próxima onda de automação inteligente, com potencial para transformar a forma como organizações estruturam seus processos, ampliam produtividade e escalam decisões, desde que apoiados por fundamentos sólidos de governança, integração, observabilidade e controle. Esse entendimento reforça a necessidade de tratar a IA agêntica como capacidade institucional estratégica, e não como iniciativa pontual ou experimental, alinhando-se à proposta deste objetivo no PETIC 2026–2029.

Ao mesmo tempo, a adoção desse novo paradigma impõe desafios que justificam sua abordagem como objetivo estratégico explícito. A proliferação não coordenada de agentes, a ausência de padrões arquiteturais, a falta de visibilidade sobre uso, custos e impactos, bem como os riscos associados à segurança da informação, à privacidade, à rastreabilidade e à dependência tecnológica, podem comprometer não apenas a sustentabilidade das soluções, mas também a confiança institucional em seu uso. Por essa razão, torna-se imprescindível tratar a IA agêntica como capacidade institucional integrada à estratégia de TIC, de modo que se desenvolva uma base sólida de governança, segurança, privacidade e eficiência como pré-requisitos para que soluções agênticas possam ser escaladas como capacidade transformadora no ambiente corporativo.

Nesse sentido, este objetivo estratégico propõe impulsionar a transformação digital do Tesouro Nacional por meio do uso estruturado, governado e escalável de agentes inteligentes, concebidos como componentes de uma plataforma institucional de serviços digitais. A intenção não é apenas ampliar o uso de assistentes ou automações específicas, mas estabelecer as bases para um ecossistema de agentes capaz de atender, de forma transversal e sustentável, às necessidades das diversas áreas de negócio, promovendo integração, reuso, padronização e alinhamento estratégico.

Esse objetivo dialoga diretamente com os direcionadores estratégicos de governo digital, que preconizam um Estado mais integrado, inteligente, eficiente e confiável, bem como com as orientações nacionais relacionadas ao uso ético e responsável da Inteligência Artificial no setor público. Internamente, encontra forte aderência às diretrizes já consolidadas no planejamento institucional e no planejamento de TIC, especialmente aquelas relacionadas à atuação da TI como parceira do negócio, à construção de plataformas tecnológicas compartilhadas, à modernização dos processos de trabalho e à ampliação da maturidade digital da organização.

Para materializar essa transformação, o objetivo é sustentado por grupos de iniciativas que se complementam e se integram de forma sistêmica. A estruturação da arquitetura, da infraestrutura e da integração das soluções de IA agêntica estabelece a base técnica necessária para garantir interoperabilidade, segurança,

escalabilidade e sustentabilidade das soluções. A experimentação controlada de soluções agênticas permite identificar casos de uso relevantes, validar benefícios e riscos e promover aprendizado institucional antes da ampliação do uso. A orquestração, automação e escalabilidade das soluções, associadas a uma interface institucional de acesso, viabilizam a incorporação efetiva dos agentes ao cotidiano das áreas, reduzindo fragmentação e facilitando o consumo dos serviços. O repositório de agentes transversais promove reuso, padronização e compartilhamento de soluções, evitando redundâncias e fortalecendo a visão institucional. Por fim, a gestão e o monitoramento contínuos dos assistentes e agentes virtuais asseguram controle, rastreabilidade, qualidade, conformidade e melhoria contínua do ecossistema.

Dessa forma, **impulsionar a transformação digital com Agentes Inteligentes** significa estabelecer, de maneira intencional e responsável, um novo patamar de uso da tecnologia no Tesouro Nacional, no qual a Inteligência Artificial deixa de ser apenas ferramenta de apoio pontual e passa a integrar, de forma estruturada, os processos de trabalho, os modelos de decisão e a prestação de serviços, otimizando o uso de recursos humanos e tecnológicos. Espera-se, com isso, ampliar significativamente a eficiência operacional, fortalecer a capacidade analítica e decisória da organização, promover maior integração institucional e consolidar uma cultura de inovação sustentável, alinhada às diretrizes estratégicas do Governo Federal e aos objetivos institucionais do Tesouro Nacional.

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

*Tabela 4 - Alinhamento do Objetivo 4 - "Impulsionar a transformação digital com agentes inteligentes" aos direcionadores estratégicos.*

Fonte	Objetivo
<b>EFGD</b>	Prover serviços públicos digitais personalizados e pró-ativos
<b>EFGD</b>	Aperfeiçoar a governança de dados e a interoperabilidade
<b>EFGD</b>	Fomentar o uso inteligente de dados pelos órgãos do governo
<b>EFGD</b>	Desenvolver habilidades digitais dos servidores
<b>PEI/STN</b>	Inovar nos processos internos por meio da transformação digital e inteligência artificial

## 5. Promover a eficiência e transformação digital por meio de soluções inovadoras

As organizações que obtêm sucesso em suas jornadas de transformação digital adotam estratégias multidisciplinares, integradas e abrangentes, capazes de mobilizar toda a organização em torno das mudanças necessárias para alcançar os resultados almejados. Em essência, a transformação digital configura-se como um desafio organizacional amplo, e não apenas como uma atribuição da área de tecnologia, exigindo mudanças culturais profundas que alcançam crenças, modelos mentais e comportamentos de todos os atores institucionais.

No ciclo de planejamento anterior, o Tesouro Nacional avançou de forma consistente nessa direção ao estruturar e executar um conjunto articulado de

iniciativas voltadas à capacitação das áreas de negócio, à promoção de ambientes colaborativos, à democratização do uso da tecnologia e à experimentação responsável de soluções inovadoras. A criação de comunidades de prática, o desenvolvimento de uma plataforma de transformação digital e inovação, a implantação de um programa institucional de inovação e a modernização de canais digitais de comunicação e atendimento foram fundamentais para disseminar conhecimento, fomentar a colaboração entre áreas e reduzir a dependência exclusiva da área de tecnologia para a evolução de processos internos.

Essas iniciativas cumpriram um papel estruturante ao preparar o terreno para uma mudança mais profunda e sustentável, permitindo que servidores das áreas de negócio, mesmo sem formação técnica especializada, passassem a desenvolver soluções próprias, automatizar tarefas repetitivas, integrar dados e aplicar tecnologias emergentes em contextos reais de trabalho. O fortalecimento da chamada “destreza digital”, aliado à disponibilização de plataformas reutilizáveis, componentes modulares e serviços digitais integrados, possibilitou ganhos expressivos de eficiência operacional, ampliação da capacidade analítica e melhoria da experiência dos usuários internos, além de consolidar uma cultura organizacional mais orientada a dados, colaboração e aprendizado contínuo. Pudemos constatar os resultados por meio de soluções criadas pelas próprias áreas de negócio participantes do 1º Prêmio Inova Tesouro.

Com o amadurecimento dessas frentes e a consolidação das estruturas habilitadoras criadas, o foco estratégico deste novo ciclo de planejamento desloca-se da criação de mecanismos de experimentação e inovação para a consolidação de uma cultura institucional orientada à transformação digital dos processos de negócio, ao empoderamento contínuo das áreas finalísticas e à ampliação do impacto das soluções inovadoras já incorporadas ao cotidiano da organização.

Nesse contexto, a capacitação das áreas de negócio permanece como eixo central deste objetivo, sendo ampliada para incorporar, de forma explícita, competências relacionadas à automação inteligente, ao uso avançado de dados e à aplicação de Inteligência Artificial, inclusive em sua vertente agêntica. O desenvolvimento dessas competências é entendido como condição essencial para que os servidores consigam identificar oportunidades de transformação em seus próprios processos, reduzir cargas operacionais excessivas e direcionar esforços para atividades de maior valor agregado.

Paralelamente, torna-se necessário fortalecer, de maneira contínua, a cultura e o incentivo à transformação digital dos processos, estimulando a revisão de rotinas tradicionais, a simplificação de fluxos de trabalho e a adoção de soluções digitais que promovam ganhos concretos de eficiência, qualidade e tempestividade. Em um cenário marcado por restrições orçamentárias, limitações de pessoal e crescimento constante das demandas institucionais, a manutenção do status quo mostra-se insustentável, sendo a transformação digital um caminho necessário para assegurar a capacidade de resposta e a relevância institucional do Tesouro Nacional.

O Portal de TI consolida-se, nesse cenário, como instrumento estratégico para apoiar essa transformação, atuando como ponto central de acesso a serviços, informações, orientações, capacitações e recursos tecnológicos. Ao facilitar o acesso, ampliar a transparência e promover maior autonomia dos usuários, o Portal de TI contribui para reduzir barreiras, melhorar a comunicação institucional e fortalecer a

relação entre a área de tecnologia e as áreas de negócio. Além disso, torna-se imprescindível a revisão contínua do Portal, com o objetivo de aprimorar a experiência do usuário na utilização do conteúdo, tornando-o cada vez mais intuitivo, relevante e alinhado às necessidades dos servidores e das áreas de negócio.

O Programa de Transformação Digital, por sua vez, passa a assumir o papel de articulador das iniciativas voltadas à mudança cultural, à capacitação, à automação de processos e à adoção de soluções inovadoras, orientando a transformação a partir das necessidades concretas do negócio e promovendo entregas incrementais, sustentáveis e alinhadas às prioridades estratégicas do órgão. Essa abordagem reforça o entendimento de que inovar não é um fim em si mesmo, mas um meio para gerar valor público, eficiência institucional e melhores condições de trabalho para os servidores.

A modernização dos canais de atendimento também é reposicionada neste ciclo como elemento essencial para a elevação da eficiência e da qualidade dos serviços internos. O foco passa a ser escalar a solução para todos os cenários de atendimento do órgão, com segurança e governança, para promover a excelência do serviço apoiada no uso intensivo de dados, automação e integração, bem como na melhoria contínua da experiência do usuário. As soluções já implementadas no ciclo anterior, com uso de assistentes virtuais, automação de fluxos e integração com ferramentas corporativas, demonstraram ganhos expressivos na redução do esforço operacional e no aumento da resolutividade, fornecendo base sólida para a evolução desses canais no novo ciclo.

Dessa forma, **promover a eficiência e a transformação digital por meio de soluções inovadoras** significa consolidar os avanços já alcançados, ampliar o empoderamento das áreas de negócio, reduzir esforços operacionais, aumentar a capacidade de análise e entrega, fortalecer a cultura digital e direcionar a inovação para a transformação efetiva dos processos e da experiência dos usuários. Ao investir de forma intencional em pessoas, cultura, capacitação, automação e integração, o Tesouro Nacional cria as condições necessárias para evoluir de maneira sustentável, responder com agilidade aos desafios do contexto atual e reforçar seu papel como instituição pública estratégica para o Estado brasileiro.

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

*Tabela 5 - Alinhamento do Objetivo 5 - "Promover a eficiência e transformação digital por meio de soluções inovadoras " aos direcionadores estratégicos.*

Fonte	Objetivo
<b>EFGD</b>	Aprimorar processos de negócio da gestão pública
<b>EFGD</b>	Otimizar a oferta de infraestrutura compartilhada de TIC
<b>PEI/STN</b>	Modernizar a gestão das finanças públicas com base em dados e tecnologia
<b>PEI/STN</b>	Inovar nos processos internos por meio da transformação digital e inteligência artificial

## **6. Melhorar a Governança e Gestão de TIC para otimizar o uso dos recursos e o valor entregue ao negócio**

Este objetivo estratégico reforça a necessidade de aprimoramento contínuo da governança e da gestão de TIC no âmbito da Secretaria do Tesouro Nacional, em um contexto marcado pela crescente complexidade tecnológica, institucional e regulatória. A atuação da área de TIC deve estar orientada ao alinhamento estratégico, à eficiência no uso dos recursos e à maximização do valor entregue ao negócio, assegurando, de forma integrada, a continuidade, a confiabilidade e a segurança dos serviços digitais que sustentam a atuação institucional.

Nesse sentido, o objetivo orienta a evolução sistemática dos modelos de governança e gestão de TIC, com foco na qualificação do processo decisório, no uso intensivo de dados e na geração de resultados efetivos para a organização. A área de tecnologia da STN tem buscado, ao longo do tempo, elevar seu nível de maturidade e fortalecer seu posicionamento estratégico, contribuindo de forma cada vez mais relevante para o cumprimento da missão institucional e para a construção de um ambiente tecnológico mais resiliente, seguro e aderente às novas formas de organização do trabalho no setor público.

Um elemento central para o alcance desse objetivo é o fortalecimento da gestão de TIC orientada a dados, por meio do monitoramento sistemático da execução, do desempenho e dos resultados das iniciativas de tecnologia. O uso estruturado de indicadores e informações gerenciais amplia a transparência, qualifica a tomada de decisão e fornece subsídios para a priorização adequada das iniciativas, a alocação eficiente de recursos e a avaliação do valor efetivamente entregue ao negócio.

Com isso, este objetivo busca endereçar de forma estruturada os desafios identificados em avaliações internas, promovendo a resolução de problemas recorrentes e o aproveitamento de oportunidades que emergem do contexto atual. Ao mesmo tempo, direciona o desenvolvimento das equipes, tanto nos perfis técnicos quanto de liderança, com atenção à formação contínua, à sucessão, à valorização dos colaboradores e à adequação dos modelos de atuação aos novos arranjos de trabalho que se consolidam na administração pública, em alinhamento às diretrizes do planejamento estratégico institucional.

Considerando o posicionamento estratégico almejado para a área de tecnologia, um aspecto fundamental a ser continuamente reforçado junto às equipes é a mentalidade de entrega de valor ao negócio. A atuação da TIC na STN pauta-se pela compreensão dos processos finalísticos, pela adoção da linguagem das áreas de negócio e pela busca de impacto concreto por meio dos serviços prestados, orientando-se pelos princípios da economicidade, eficiência, eficácia e efetividade. Dessa forma, o foco desloca-se da gestão dos processos internos em si para os resultados gerados pela aplicação integrada dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos sob sua responsabilidade.

Essa orientação à entrega de valor demanda o contínuo aprimoramento da gestão de processos e da qualidade, com foco na padronização, na melhoria contínua e na redução de retrabalho. Associado a isso, o objetivo contempla a avaliação e eventual internalização de serviços não críticos ou não estratégicos de Estado,

sempre que essa abordagem se mostrar mais adequada do ponto de vista institucional, contribuindo para maior controle, resiliência e aderência às diretrizes dos órgãos de controle.

Embora voltado prioritariamente à atuação interna da área de tecnologia, este objetivo também induz mudanças na forma como as áreas de negócio se relacionam com a TIC, especialmente no contexto da priorização e da condução de iniciativas e investimentos. A superação de silos organizacionais e o fortalecimento da sinergia entre áreas exigem uma atuação cada vez mais integrada, orientada pelo valor agregado das soluções tecnológicas. Nesse contexto, destaca-se a importância da consolidação de um novo modelo de comunicação institucional, capaz de promover maior clareza, previsibilidade e alinhamento entre tecnologia e negócio ao longo de todo o ciclo das iniciativas.

Em função de sua visão sistêmica, a área de tecnologia exerce papel relevante na orientação e no direcionamento das iniciativas digitais, contribuindo para decisões mais coerentes, assertivas e alinhadas aos objetivos institucionais. Trata-se não apenas de executar com eficiência, mas de direcionar esforços para fazer a coisa certa, da forma correta, potencializando o impacto da tecnologia e fortalecendo sua contribuição estratégica para a organização.

O fortalecimento desse posicionamento exige a integração consistente das iniciativas previstas nos demais objetivos estratégicos, especialmente no que se refere à arquitetura tecnológica das soluções disponibilizadas aos colaboradores. As mudanças pretendidas devem ser sustentáveis, bem fundamentadas e conduzidas com responsabilidade, de modo que a transição para o cenário futuro desejado seja clara, consistente e bem-sucedida.

Paralelamente ao desafio da evolução, permanece a necessidade permanente de sustentar o ambiente tecnológico existente e promover os ajustes necessários para sua adequação às novas demandas. Nesse ciclo de planejamento, ganham destaque a manutenção e a atualização da infraestrutura e das soluções de TI, com foco explícito na melhoria da experiência do cliente interno e na simplificação, integração e racionalização do ambiente tecnológico institucional, reduzindo complexidades, aumentando a confiabilidade dos serviços e criando condições mais favoráveis à inovação e à transformação digital dos processos internos.

No âmbito da sustentabilidade e da soberania tecnológica, o objetivo contempla o fortalecimento da gestão dos serviços de nuvem, com foco no desenvolvimento de práticas estruturadas de FinOps e de gestão financeira da nuvem, bem como na consolidação de parcerias estratégicas nas áreas de nuvem e dados, assegurando maior controle de custos, previsibilidade orçamentária e alinhamento às necessidades do negócio.

A resiliência institucional é reforçada por meio da implantação e evolução do Plano de Continuidade de TI, assegurando a capacidade de resposta a incidentes e a manutenção dos serviços essenciais. De forma complementar, a implantação do Plano de Proteção e Segurança da Informação (PPSI) e o fortalecimento do framework de classificação das informações assumem papel estratégico na proteção da reputação institucional, garantindo que a transformação digital ocorra de maneira segura, responsável e alinhada às melhores práticas de governança e segurança da informação.

Diante do exposto, **melhorar a Governança e a Gestão de TIC para otimizar o uso dos recursos e o valor entregue ao negócio** representa o compromisso permanente da área de tecnologia da STN com a melhoria contínua de seus modelos de governança e gestão. Esse compromisso implica atuar de forma integrada, segura e sustentável, com base em boas práticas de mercado, fortalecendo a capacidade institucional de enfrentar seus desafios e avançar, de maneira consistente, rumo ao futuro almejado.

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

*Tabela 6 - Alinhamento do Objetivo 6 - "Melhorar a Governança e Gestão de TIC para otimizar o uso dos recursos e o valor entregue ao negócio" aos direcionadores estratégicos.*

Fonte	Objetivo
<b>EFGD</b>	Aperfeiçoar a governança de dados e a interoperabilidade
<b>EFGD</b>	Desenvolver habilidades digitais dos servidores
<b>EFGD</b>	Elevar a maturidade e a resiliência dos órgãos em privacidade e segurança da informação
<b>EFGD</b>	Otimizar a oferta de infraestrutura compartilhada de TIC
<b>PEI/STN</b>	Modernizar a gestão das finanças públicas com base em dados e tecnologia
<b>PEI/STN</b>	Fortalecer a governança, a integridade e a gestão organizacional

### ESTRATÉGIA DA COSIS – ONE-PAGE STRATEGY

Este planejamento estratégico de TIC adota como modelo de representação o *One-Page Strategy*, a fim de simplificar a apresentação, a comunicação e o acompanhamento de toda a estratégia, fortalecendo o engajamento e o alinhamento entre as transformações almejadas e os direcionadores e resultados esperados.

O *One-Page Strategy* registra os direcionadores estratégicos em uma coluna, à esquerda, enumerando de forma explícita as provocações internalizadas pelo ciclo de planejamento. No centro são apresentados, em três níveis de entrega, os objetivos estratégicos como grandes blocos. No nível superior, com entregas mais orientadas ao público externo, cliente da STN, encontram-se os objetivos da perspectiva de resultados. No centro, os objetivos da perspectiva de processos internos, que entregam valor e são voltados para impactar os processos internos do órgão. No nível inferior encontram-se os objetivos na perspectiva de gestão da área de tecnologia, mais voltados para a melhoria contínua da governança e gestão de TIC. À direita, por fim, registram-se a missão, a visão e os grandes resultados que o ciclo de planejamento almeja alcançar, por meio de indicadores que ilustram as grandes transformações perseguidas.

Dessa forma, o mapa estratégico pode ser lido, da esquerda para a direita, da seguinte forma: em função dos direcionadores estratégicos (à esquerda), o órgão perseguirá os objetivos estratégicos elencados (ao centro), para alcançar concretamente os resultados elencados nos indicadores de mais alto nível (à direita).

A versão do mapa estratégico a seguir contempla apenas os **objetivos estratégicos**, objeto deste Plano Estratégico de TIC (PETIC), que se limita a

estabelecer os elementos cognitivos que justificam os direcionamentos adotados no planejamento de TI. No Plano Diretor de TIC (PDTIC), que desce um pouco o nível para dizer como esses objetivos serão alcançados, serão registrados os grupos de iniciativas que indicarão o caminho a seguir para se chegar aos resultados esperados. Nos planos anuais, derivados do PDTIC, se encontrarão associadas todas as iniciativas, incluindo projetos do portfólio de TIC e ações fora desse portfólio, mas que materializarão todas as frentes de trabalho levantadas, permitindo o estabelecimento de metas e prazos, bem como o seu devido acompanhamento.



Figura 1 - One-Page Strategy: Mapa Estratégico do PETIC da STN para o ciclo 2026-2029.

## **ABRANGÊNCIA, VIGÊNCIA E REVISÃO**

---

Este Plano Estratégico de Tecnologia de Informação e Comunicação – PETIC tem abrangência em todo o Tesouro Nacional com a vigência nos anos de 2026 a 2029.

Este plano é ordinariamente revisado no início de cada ano de sua vigência e poderá ser reajustado a qualquer tempo por motivos de força maior.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

O Comitê de Gestão (COGES), instituído pela Portaria STN nº 427, de 25 de junho de 2019, é o responsável por deliberar sobre assuntos estratégicos relacionados a tecnologia da informação e planejamento dentro do órgão, competindo ao referido colegiado a análise e aprovação deste Plano Estratégico de Tecnologia da Informação – PETIC.

Neste sentido, a área de tecnologia da informação submeteu ao colegiado este PETIC na reunião de 16 de março de 2026, restando aprovado seu conteúdo e suas diretrizes na ocasião.

Novos direcionamentos estratégicos decorrentes da nova Estratégia de Governo Digital devem ser objeto de adequação neste plano.

## GLOSSÁRIO

---

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

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

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

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

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

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

**iESGo** - Índice ESG (Environmental, Social and Governance), uma iniciativa para avaliar o nível de adesão das organizações públicas federais e de outros entes jurisdicionados ao Tribunal de Contas da União (TCU) em relação às práticas ESG.

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

**Portfólio de Execução de Projetos e Produtos de TI - PAEP-TI:** plano estratégico, aprovado pelo Comitê de Gestão da STN – COGES, que lista o portfólio de projetos estratégicos de TI aprovados;

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

**Plano Estratégico de Tecnologia de Informação e Comunicações - PETIC:** instrumento estratégico que tem por objetivo assegurar que as metas e objetivos da

TI estejam fortemente vinculados e alinhados às metas e objetivos estratégicos do negócio da Instituição e, portanto, alinhado com seu Planejamento Estratégico Institucional;

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

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

**SIAFI:** Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal

**SISP:** é um sistema instituído com o objetivo organizar a operação, controle, supervisão e coordenação dos recursos de informação de toda a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Tem como órgão central a Secretaria de Governo Digital (SGD) do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

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