



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

PORTARIA Nº 11000, DE 31 DE OUTUBRO DE 2025

A REITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG), no exercício de suas atribuições e com base na Portaria nº 3940, de 29 de abril de 2025, que instituiu o Comitê de Governança Digital da UFMG, responsável pela elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação da UFMG (PDTIC/UFMG),

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar o PDTIC/UFMG, com vigência de julho de 2025 a junho de 2028, conforme consta do processo SEI nº 23072.275443/2024-90.

Art. 2º O PDTIC/UFMG 2025-2028 poderá ser revisto, sempre que necessário, para assegurar o seu alinhamento às prioridades e estratégias institucionais, à disponibilidade financeira e orçamentária, bem como às mudanças na legislação vigente.

Art. 3º Caberá à Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) dar publicidade ao PDTIC/UFMG 2025-2028.

Art. 4º A íntegra do PDTIC/UFMG 2025-2028 será publicada no *site* da DTI, no endereço <https://www.ufmg.br/dti/>.

Art. 5 Esta Portaria entra em vigor na data da sua publicação.

Belo Horizonte, 31 de outubro de 2025.

Profa. Sandra Regina Goulart Almeida
Reitora



Plano Diretor de Tecnologia da
Informação e Comunicação
2025-2028

Belo Horizonte
agosto de 2025

EQUIPE DE ELABORAÇÃO

Equipe instituída pela Portaria 11.804 de 27 de dezembro de 2024, responsável por elaborar e apresentar o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) da UFMG 2025-2028 ao Comitê de Governança Digital da Universidade.

Supervisão

Dorgival Olavo Guedes Neto

Diretor de Tecnologia da Informação da UFMG

Gestor de Segurança da Informação da UFMG

Professor no Departamento de Ciência da Computação do Instituto de Ciências Exatas

Carlos Alfeu Furtado da Fonseca

Diretor Adjunto de Tecnologia da Informação da UFMG

Coordenação

Sadallo Andere Neto

Diretor da Divisão de Processos e Segurança da Diretoria de Tecnologia da Informação

Lucilene Miranda da Silva

Divisão de Processos e Segurança da Diretoria de Tecnologia da Informação

Consultoria

Alexandre Costa de Andrade

Área de Conformidade da Auditoria Geral da UFMG

Maurício de Lima Teixeira Leite

Área de Conformidade da Auditoria Geral da UFMG

Elaboração

Ivan Santana Santos

Diretor da Divisão de Atendimento e Consultoria (DAC) da Diretoria de Tecnologia da Informação

Fábio Luiz de Moraes

Divisão de Atendimento e Consultoria da Diretoria de Tecnologia da Informação

David Eustáquio da Silva

Diretor da Divisão de Redes de Comunicação da Diretoria de Tecnologia da Informação

Armando Geraldo Araújo de Carvalho

Divisão de Redes de Comunicação da Diretoria de Tecnologia da Informação

Thalita Ferreira Drumond

Diretora da Divisão de Apoio Administrativo da Diretoria de Tecnologia da Informação

Guilherme Henrique Silva Gomes

Divisão de Apoio Administrativo da Diretoria de Tecnologia da Informação

Joe Campos Costa

Divisão de Desenvolvimento de Produtos da Diretoria de Tecnologia da Informação

Soraya Jardim Neves Alves Ferreira

Divisão de Desenvolvimento de Produtos da Diretoria de Tecnologia da Informação

Leandro Duarte de Assis

Divisão de Infraestrutura de Serviços da Diretoria de Tecnologia da Informação

Wallison Fabiano de Araújo

Divisão de Infraestrutura de Serviços da Diretoria de Tecnologia da Informação

Geraldo Martins da Costa

Divisão de Controle do Processamento da Diretoria de Tecnologia da Informação

Marco Túlio Domingues do Amaral

Divisão de Controle do Processamento da Diretoria de Tecnologia da Informação

Daniele Cláudia Mata Fagundes Zárte

Coordenadora de Sistemas Acadêmicos do Gabinete da Reitora e membro do Comitê Gestor dos Sistemas Acadêmicos da UFMG

Dante Evangelista Miranda Filho

Departamento de Recursos Humanos

Samara Martins Araújo Mendes

Seção de Tecnologia da Informação da Escola de Arquitetura

HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES

Data	Versão	Descrição	Autor
08/08/2025	1.0	Elaboração do PDTIC	Equipe de Elaboração do PDTIC (EqEPDTIC)
31/10/2025	1.0	Aprovação do PDTIC	Comitê de Governança Digital (CGD)

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO.....	4
1. INTRODUÇÃO	5
2. TERMOS E ABREVIações	7
3. METODOLOGIA APLICADA	8
4. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	9
5. PRINCÍPIOS E DIRETRIZES	10
6. ORGANIZAÇÃO DA TIC.....	11
7. RESULTADO DO PDTIC ANTERIOR	12
7.1 Índice de Governança Aferido.....	13
8. REFERENCIAL ESTRATÉGICO DE TIC.....	15
8.1 Missão	15
8.2 Visão	15
8.3 Valores.....	15
8.4 Objetivos Estratégicos.....	16
8.5 Mapa Estratégico	17
8.6 Análise de SWOT	18
9. ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO	19
10. INVENTÁRIO DE NECESSIDADES.....	20
10.1 Plano de Levantamento das Necessidades	20
10.2 Critérios de Priorização	21
10.3 Necessidades Identificadas	21
11. CAPACIDADE ESTIMADA DE EXECUÇÃO DA TIC	22
12. PLANO DE METAS E AÇÕES	26
12.1 Plano de Metas.....	26
12.2 Plano de Ações	34
13. PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS	50
14. PLANO ORÇAMENTÁRIO	52
15. PLANO DE GESTÃO DE RISCOS	54
16. PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO E REVISÃO DO PDTIC	54
17. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	56
18. CONCLUSÃO	56
19. ANEXOS	56
Anexo I. Plano de Gestão de Riscos	57

APRESENTAÇÃO

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) é um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão, que apoia a instituição nas decisões que concernem às soluções e serviços de Tecnologia da Informação. Nele estão descritos objetivos, metas e ações com execução prevista para o período de vigência, de acordo com as necessidades da instituição.

O PDTIC foi elaborado em consonância com as diretrizes e os objetivos estratégicos definidos pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFMG – relativo ao período de 2024 a 2029, sendo este a principal referência de planejamento e avaliação da Universidade. Além disso, buscou-se o alinhamento à Estratégia Federal de Governo Digital (EFGD) 2024-2027. Por fim, outros documentos e normativas importantes foram recursos relevantes para o presente Plano e estão indicados na seção Documentos de Referência.

O PDTIC tem abrangência institucional e foi elaborado para o período de 2025-2028, sendo revisto anualmente ou conforme solicitação do Comitê de Governança Digital – CGD da UFMG.

1. INTRODUÇÃO

A Constituição da República Federativa do Brasil (1988), em seu artigo 174, estabelece que o Estado, por se tratar de agente normativo e regulador das atividades econômicas, deve desempenhar a função de planejamento, considerada determinante para o setor público.

Em 24 de setembro de 2024, foi publicada a Estratégia Federal do Governo Digital (EFGD) para o quadriênio 2024-2027. Formalizada pelo Decreto nº 12.198/2024, a EFGD foi desenvolvida com a participação de diversos gestores por meio de oficinas, consultas públicas e outras formas de colaboração.

A Portaria SGD/MGI nº 6.618, de 25 de setembro de 2024 estabelece os princípios, objetivos e iniciativas para o alcance da Estratégia Federal de Governo Digital para o período de 2024 a 2027, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Foram elencados 6 princípios, 16 objetivos e 93 iniciativas para regulamentar o Decreto nº 12.198/2024.

Os princípios estão listados no artigo 1º da referida portaria:

I - um Governo centrado no cidadão e inclusivo, que promove uma experiência agradável, simples e ágil e ao mesmo tempo garante que todos, independentemente de sua situação socioeconômica, cultural ou de qualquer outra natureza, tenham acesso e possam se beneficiar dos serviços oferecidos;

II - um Governo integrado e colaborativo que atua de forma coordenada e sinérgica, buscando a interoperabilidade dos dados e a integração das plataformas e dos serviços da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, garantindo que a jornada do cidadão tenha coerência, simplicidade, consistência e menores custos;

III - um Governo inteligente e inovador que utiliza a tecnologia e os dados como ferramentas chave para otimização, mantendo uma postura proativa e aberta a novas ideias e métodos para atender às necessidades dos cidadãos e das organizações;

IV - um Governo confiável e seguro que busca em sua atuação a construção e manutenção da confiança pública, garantindo que os cidadãos possam interagir com o governo de forma segura, promovendo a proteção de direitos, dos dados e das informações;

V - um Governo transparente, aberto e participativo que se compromete com as premissas democráticas de participação social e transparência pública, possibilitando a participação e o acompanhamento da elaboração, do monitoramento e da avaliação das políticas públicas e dos serviços públicos; e

VI - um Governo eficiente e sustentável que utiliza plataformas tecnológicas e serviços compartilhados para otimizar os processos e a infraestrutura tecnológica, adotando recursos de tecnologia da informação e comunicação para contribuir com um Estado social e ambientalmente sustentável.

Além dos princípios citados, visando aumentar a efetividade das políticas, a EFGD cita 16 objetivos que nortearão a transformação digital:

Objetivo 1 - Prover serviços públicos digitais personalizados, simples, de forma proativa 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.

Esses objetivos se desmembram em iniciativas, consideradas para a elaboração do PDTIC da UFMG quando relacionados ao ambiente tecnológico educacional.

Segundo o Guia de PDTIC do SISP (2021), “planejar é determinar seus objetivos ou metas e coordenar os meios e recursos para atingi-los”. Além disso, “no planejamento de TIC, deve-se: identificar as oportunidades de soluções de TIC para aprimorar os negócios da organização, definir planos de ação de curto, médio e longo prazo e identificar as arquiteturas de dados e de infraestrutura que melhor atendam às suas necessidades, determinando com qualidade o que e quanto se precisa adquirir e fazer, e para quê” (SISP, 2021, p. 14).

A TI é um habilitador do sucesso organizacional, principalmente por estar presente em quase todos os processos da instituição. Dessa forma, planejar suas ações é substancial para que se alcance resultados eficientes e efetivos.

2. TERMOS E ABREVIações

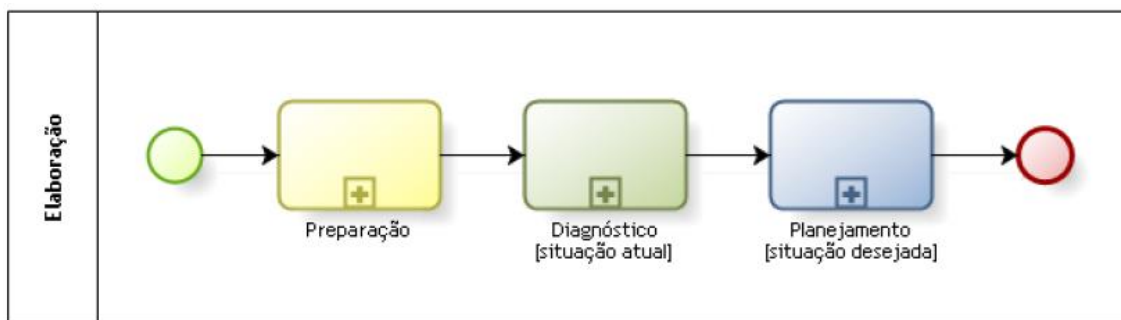
APF	Administração Pública Federal
ATC	Assessoria Técnica da DTI
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
Cedecom	Centro de Comunicação
CGD	Comitê de Governança Digital
COBIT	<i>Control Objectives for Information and Related Technologies</i>
CSA	Coordenação de Sistemas Acadêmicos
DAA	Divisão de Apoio Administrativo
DAC	Divisão de Atendimento e Consultoria
Dast	Departamento de Atenção à Saúde do Trabalhador
DCP	Divisão de Controle do Processamento
DDP	Divisão de Desenvolvimento de Produtos
DIS	Divisão de Infraestrutura de Serviços
DLO	Departamento de Logística de Suprimentos e de Serviços Operacionais
DPS	Divisão de Processos e Segurança
DRC	Divisão de Redes de Comunicação
DRCA	Departamento de Registro e Controle Acadêmico
DTI	Diretoria de Tecnologia da Informação
EFGD	Estratégia Federal de Governo Digital
ESP	Prestador de Serviço Externo
GT	Grupo de Trabalho
iGovTI	Índice de Governança e Gestão de Tecnologia da Informação
IN	Instrução Normativa
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
LOA	Lei Orçamentária Anual
ME	Ministério da Economia
MGPP	Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos
NAI	Núcleo de Acessibilidade e Inclusão
OE	Objetivo Estratégico
ONU	Organização das Nações Unidas
PAC	Plano Anual de Contratações
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação
PESCAD	Sistema de Pessoal e Cadastro
PETIC	Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PPA	Plano Plurianual
PPSI	Programa de Privacidade e Segurança da Informação
PRA	Pró-Reitoria de Administração
Prae	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
RH	Recursos Humanos
Prograd	Pró-Reitoria de Graduação
PRORH	Pró-Reitoria de Recursos Humanos
RNP	Rede Nacional de Ensino e Pesquisa
SGD	Secretaria Geral de Desburocratização
SISP	Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação
SLA	Acordo de Nível de Serviços (do inglês)
SWOT	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (do inglês)
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TI local	Setores de TI dos órgãos dos câmpus da UFMG
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

3. METODOLOGIA APLICADA

A metodologia utilizada para a construção do PDTIC é baseada no Guia de PDTIC do SISP, versão 2.1, lançado em dezembro de 2021. O documento é resultado de um processo participativo de construção, conduzido pela Coordenadoria de Gestão e Governança da Secretaria de Tecnologia da Informação do Governo Federal e com a colaboração de outros órgãos e entidades da APF.

A elaboração aconteceu em três etapas, denominadas Preparação, Diagnóstico e Planejamento.

Figura 1 - Macroprocesso de Elaboração do PDTIC



Fonte: Guia de PDTIC (SISP, 2021, p. 31)

A fase de **Preparação** consiste nas etapas: definição da abrangência, do período e da equipe de elaboração do PDTIC; descrição da metodologia; consolidação dos documentos de referência; identificação das estratégias da organização; identificação dos princípios e diretrizes norteadores do projeto; confecção e aprovação do Plano de Trabalho para a elaboração do PDTIC.

Já o **Diagnóstico** engloba: análise dos resultados do PDTIC anterior; análise do referencial estratégico de TIC; análise da organização de TIC; análise SWOT de TIC; estimativa da capacidade de execução de TIC; levantamento de necessidades de informação, de serviços, de infraestrutura, de contratação, de pessoal de TIC; alinhamento das necessidades de TIC às estratégias da organização; aprovação do inventário de necessidades.

Por fim, o **Planejamento** tem como atividades: atualização de critérios de levantamento de necessidades bem como a sua priorização; definição de metas e ações; planejamento de ações de pessoal e de orçamento; planejamento de gerenciamento de riscos; consolidação, aprovação e publicação da minuta do PDTIC.

O macroprocesso proposto pelo SISP tem como resultantes, além do próprio PDTIC, importantes artefatos que o compõem, como o inventário de necessidades, a análise SWOT, a declaração de visão da TI (missão, visão e valores), o plano de metas e ações, dentre outros. Alguns desses elementos são tipicamente estratégicos, pois devido a um diagnóstico do SISP, grande parte dos órgãos da APF não possui maturidade de planejamento para desenvolver um PDTIC e um Plano Estratégico de TIC separadamente. A UFMG opta, desde 2020, quando o PDTIC 2021-2024 foi elaborado, pelo desenvolvimento de um Plano que contenha tanto elementos estratégicos quanto táticos, conforme o método proposto pelo SISP.

A metodologia do SISP não é rígida e permite que a instituição que a aplica possa adequar as etapas à sua dimensão e realidade, além de incluir ou descartar artefatos. Portanto, para a atualização do referencial estratégico e para a detecção de novos objetivos, também será construído um mapa estratégico da TI a partir da técnica de *Balanced Scorecard* (BSC). O mapa estratégico tem como principal finalidade comunicar o foco e a atuação escolhidos para atingir

os objetivos almejados. Os objetivos formam os propósitos maiores da organização de TI e estarão organizados em perspectivas fundamentais. Esse recurso já foi utilizado no PDTIC anterior e mostrou ser de fundamental importância para a visualização dos rumos e projeções da TI.

4. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

Quadro 1- Documentos de referência para a elaboração deste PDTIC

DOCUMENTO	DESCRIÇÃO
Constituição da República Federativa do Brasil de 1988	Lei fundamental e suprema do país servindo de parâmetro de validade a todas as demais normativas.
Decreto nº 12.308, de 11 de dezembro 2024	Institui o Sistema Nacional para a Transformação Digital.
Decreto nº 8.777/2016, de 11 de maio de 2016 e alterações posteriores do Decreto nº 9.903, de 8 de julho de 2019.	Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal.
Portaria SGD/MGI nº 852, de 28 de março de 2023	Dispõe sobre o Programa de Privacidade e Segurança da Informação (PPSI).
Decreto nº 12.198, de 24 de setembro de 2024	Institui a Estratégia Federal de Governo Digital para o período de 2024 a 2027 e a Infraestrutura Nacional de Dados, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Portaria SGD/MGI Nº 6.618 de 25 de setembro de 2024	Estabelece os princípios, os objetivos e as iniciativas para o alcance da Estratégia Federal de Governo Digital para o período de 2024 a 2027, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Guia de PDTIC do SISP (Versão 2.1)	Provê informações que ajudam as organizações a planejarem melhor as ações relacionadas à Tecnologia da Informação e Comunicações.
Instrução Normativa SGD/ME nº 94, de 23 de dezembro de 2022	Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal.
Instrução Normativa SG/MPOG Nº 5, de 26 de maio de 2017 e modificações posteriores pela Instrução Normativa Nº 7, de 20 de setembro de 2018.	Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da APF.
Portaria SGD 778/2019 e alterações posteriores da Portaria Nº 18.152, de 4 de agosto de 2020.	Dispõe sobre a implantação da Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação nos órgãos e entidades pertencentes ao Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação do Poder Executivo Federal – SISP.
Decreto nº 12.198, de 24 de setembro de 2024	Institui a Estratégia Federal de Governo Digital para o período de 2024 a 2027 e a Infraestrutura Nacional de Dados, no âmbito dos órgãos e das entidades da

DOCUMENTO	DESCRIÇÃO
	administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP (MGPP-SISP)	Apresenta a Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP (MGPP-SISP), favorecendo o alinhamento aos objetivos estratégicos do órgão e buscando a melhor alocação de recursos, de forma a maximizar seu retorno e minimizar seus riscos.
Plano Plurianual (PPA) – Lei nº 14.802, de 10 de janeiro de 2024.	Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2024 a 2027.
Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) – Lei nº 15.080, de 30 de dezembro de 2024	Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração e a execução da Lei Orçamentária de 2025 e dá outras providências.
Lei Orçamentária Anual (LOA) - Lei nº 15.121, de 10 de abril de 2025	Estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2025.
Plano de Desenvolvimento Institucional 2024-2029 da UFMG	Define os objetivos da instituição, sua missão, seus princípios institucionais, projetos pedagógicos, políticas acadêmicas e de gestão, assim como as diretrizes de desenvolvimento e a infraestrutura acadêmica.
Planos de Dados Abertos UFMG (PDA 2023-2025)	Orienta as ações de implementação e promoção de abertura de dados na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
PDTIC UFMG 2021-2024	Apoia a instituição nas decisões que concernem às soluções e serviços de Tecnologia da Informação e descreve objetivos, metas e planos de ação com execução planejada para o período de vigência, de acordo com as necessidades da instituição.
Agenda 2030 da ONU	Plano de ação global que visa promover o desenvolvimento sustentável até 2030.

5. PRINCÍPIOS E DIRETRIZES

O guia do SISP, em sua versão 2.1, estabelece que princípios e diretrizes são regras gerais que norteiam os conceitos de uma matéria, orientando uma tomada de decisão. Representam as estratégias relevantes com as quais a TIC deve se alinhar, como políticas públicas, uso de *software* livre, aderência a padrões de governo e boas práticas.

A construção do PDTIC 2025-2028 da UFMG foi pautada no alinhamento ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade, às normas gerais que regulamentam a matéria, além da Estratégia Federal de Governo Digital (EFGD). Também faz referência à agenda de desenvolvimento e gestão sustentável, tomando como modelo os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU, alinhados à expansão dos serviços públicos digitais.

Os princípios e diretrizes listados a seguir serão os norteadores para o alcance dos objetivos do PDTIC. Eles orientarão o seu conteúdo, priorizando as necessidades e definindo os critérios para aceitação dos riscos.

Quadro 2 - Princípios e Diretrizes

ID	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA
PD1	Obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.	Constituição Federal de 1988, art. 37
PD2	Promover o alinhamento ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFMG contribuindo para o alcance de seus objetivos e direcionamentos estratégicos.	PDI UFMG 2024-2029
PD3	Promover a aderência à Estratégia Federal de Governo Digital.	EFGD 2024-2027
PD4	Envidar esforços para implementar e aprimorar os controles do Programa de Privacidade e Segurança da Informação.	PPSI
PD5	Identificar as necessidades de TIC e prover ações que visem atendê-las de acordo com as políticas e os objetivos institucionais	PDI UFMG 2024-2029 EFGD 2024-2027
PD6	Selecionar e adotar soluções tecnológicas inovadoras que permitam à instituição atingir seus objetivos traçados no planejamento institucional.	PDI UFMG 2024-2029 EFGD 2024-2027
PD7	Realizar as contratações de TIC necessárias com observância dos interesses institucionais, das necessidades tecnológicas previstas neste PDTIC e das normas vigentes.	PDI UFMG 2024-2029 EFGD 2024-2027, Instrução Normativa SGD/ME nº 94, de 23 de dezembro de 2022
PD8	Aprimorar a gestão orçamentária e financeira de TI visando ao cumprimento das metas institucionais e ao uso racional e responsável do recurso público.	PDI UFMG 2024-2029 PPA 2024-2027 LDO 2025 LOA 2025
PD9	Aperfeiçoar as plataformas tecnológicas e os serviços compartilhados, otimizando processos e infraestrutura para promover a acessibilidade, inclusão e desenvolvimento sustentável.	Agenda 2030 da ONU

6. ORGANIZAÇÃO DA TIC

O atual Comitê de Governança Digital (CGD), instituído pela Portaria nº 7.589 de 19 de setembro de 2022, de caráter deliberativo e de natureza estratégica, tem a finalidade de deliberar sobre os assuntos relativos à Governança Digital, auxiliando a instituição na tomada de decisões relacionadas à tecnologia da informação e comunicação (TIC).

A Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), órgão auxiliar ligado diretamente à Reitoria, é responsável pelas diretrizes, políticas, estratégias, ações executivas, táticas e operacionais de Tecnologia da Informação e Comunicação. Para isso, conta com as seguintes divisões:

- Diretoria da DTI: responsável por articular com a Alta Gestão a viabilização do fornecimento de soluções corporativas por meio da aplicação de Tecnologias da Informação e Comunicação e coordenar as ações da DTI;
- Assessoria Técnica: responsável pelo assessoramento técnico especializado ao processo de tomada de decisão da DTI;

- Divisão de Apoio Administrativo: responsável pelo serviço administrativo, licitatório, financeiro, contábil, patrimonial, pessoal e organizacional da DTI;
- Divisão de Atendimento e Consultoria: responsável por prestar suporte técnico em diferentes plataformas de TI utilizadas pela comunidade universitária;
- Divisão de Controle do Processamento: responsável por manter a operacionalização dos servidores de processamento, realização de backups e segurança dos dados armazenados;
- Divisão de Desenvolvimento de Produtos: responsável pelo desenvolvimento e manutenção dos sistemas corporativos e setoriais das áreas administrativas e acadêmicas da UFMG;
- Divisão de Infraestrutura de Serviços: responsável pelos servidores e softwares básicos para provimento de serviços e sistemas da UFMG;
- Divisão de Processos e Segurança: responsável pelo apoio à gestão de processos, à gestão estratégica e à gestão da segurança da informação da DTI; e
- Divisão de Redes de Comunicação: responsável pelas atividades de planejamento, gerência, manutenção e controle das redes de comunicação de dados e voz da universidade.

As unidades acadêmicas e administrativas localizadas nos diversos câmpus da UFMG possuem equipes de TIC responsáveis por atender às respectivas comunidades.

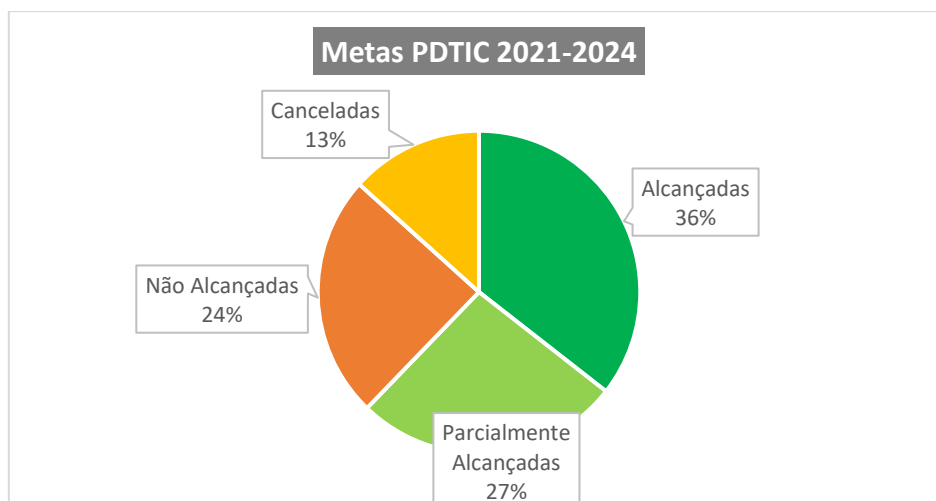
7. RESULTADO DO PDTIC ANTERIOR

Uma das etapas essenciais para a elaboração de um novo Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) consiste no diagnóstico e na análise dos resultados obtidos no PDTIC anterior. Esse olhar retrospectivo favorece o amadurecimento da governança de TIC, permitindo a identificação de avanços, desafios persistentes e lições aprendidas. Dessa forma, o novo plano pode se estruturar de forma mais sólida, realista e aderente às necessidades institucionais, de maneira a garantir coerência entre o que foi planejado, executado e o que ainda se almeja alcançar.

O planejamento do PDTIC 2021-2024 da UFMG contemplou 7 (sete) objetivos estratégicos. Para o alcance desses objetivos foram definidas no Plano de Meta e Ações a execução de 45 (quarenta e cinco) metas e 183 (cento e oitenta e três) ações, alinhadas aos objetivos estratégicos institucionais, com prazo de conclusão entre 2021-2024.

O gráfico a seguir apresenta o resultado aferido no período.

Gráfico 1 – Metas do PDTIC 2021-2024



Fonte: elaboração própria (2025)

As metas *alcançadas* e as *parcialmente alcançadas* correspondem conjuntamente a 63% do quantitativo das metas planejadas para o período. Já as metas *não alcançadas* totalizam 24%.

Foram canceladas 6 (seis) metas, o que representa 13% do total de metas. As metas *canceladas* estão associadas ao alcance da necessidade “N3- Implantar a lei geral de proteção de dados”, que conforme análise da Diretoria não é de incumbência da DTI de acordo com a Portaria nº 7590, de 19 de setembro de 2022 da UFMG, publicada posteriormente ao levantamento da referida necessidade e da publicação do PDTIC 2021-2024.

Dentre os fatores que dificultaram a execução da integridade das ações e o alcance das metas e objetivos, podemos destacar a alta rotatividade de servidores, as constantes mudanças na legislação e os impactos decorrentes da pandemia do covid-19, que redirecionou boa parte da força de trabalho de TI para a manutenção das atividades acadêmicas e administrativas de forma remota.

Observou-se fragilidade na sistemática de monitoramento e recondução das ações voltadas ao atingimento das metas estabelecidas. Com vistas a aprimorar a efetividade do planejamento e objetividade na gestão de resultados, as metas do novo PDTIC foram construídas com base nos princípios do modelo SMART, com o objetivo de facilitar seu monitoramento ao longo do período de vigência.

As 31 necessidades inventariadas no PDTIC anterior foram criteriosamente reavaliadas pela EqEPDTIC considerando o contexto atual e as prioridades da instituição. Aquelas que se mantiveram relevantes, atualizadas e alinhadas aos objetivos institucionais foram devidamente consideradas e incorporadas ao novo PDTIC, garantindo continuidade, coerência e aproveitamento de esforços já empreendidos.

7.1 Índice de Governança Aferido

O Tribunal de Contas da União (TCU) realiza uma avaliação sistemática da Governança na Administração Pública Federal (APF) por meio da aplicação de questionários e de levantamento de indicadores que medem diferentes aspectos de governança nas instituições sob sua fiscalização. Essa avaliação abrange temas como pessoas, tecnologia da informação, contratações e orçamento. A ação mais recente do TCU foi a substituição do antigo IGG – Índice

Integrado de Governança e Gestão Públicas – pelo iESGo – Índice de Governança e Sustentabilidade. O novo questionário passou a adotar dimensões focadas em práticas de ESG, abordando aspectos ambientais (*E-environmental*), sociais (*S-social*) e de governança (*G-Governance*). Essas dimensões estão fortemente alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela ONU – Organização das Nações Unidas, com os quais o Brasil se comprometeu.

Dentre os indicadores levantados pelo TCU, tem-se o iGovTI (Índice de governança e gestão de TI) composto pelo índice de Governança de TI (GovernançaTI) e pelo índice de Gestão de TI (iGestTI). A pontuação do iGovTI varia de 0,00 a 1,00, sendo que os estágios de classificação são:

- *Aprimorado: 70% a 100%*
- *Intermediário: 40% a 69,9%*
- *Inicial: 15 a 39,9%*
- *Inexpressivo: 0 a 14,9%*

Os resultados da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) estão demonstrados a seguir:

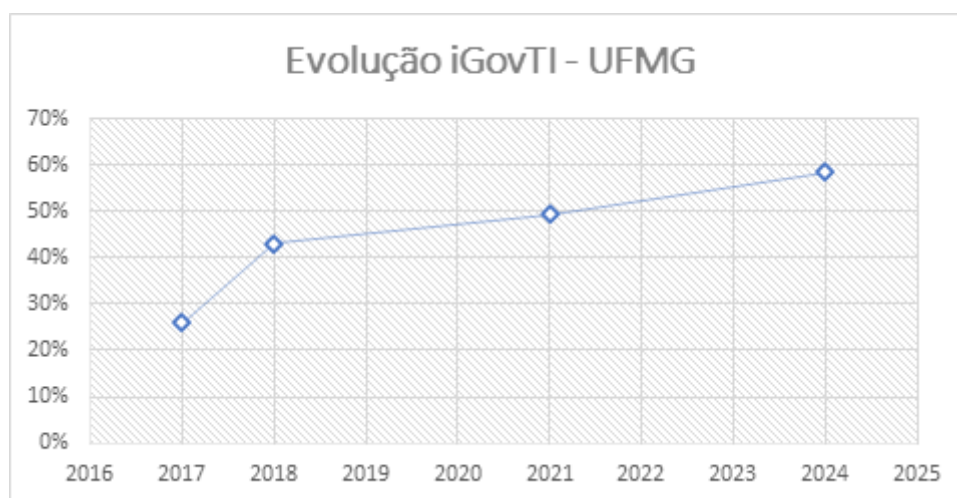
Quadro 3 - iGovTI UFMG

ANO	INDICADOR	RESULTADO
2017	iGovTI	26%
2018	iGovTI	43%
2021	iGovTI	49,3%
2024	iGovTI	58,4%

Fonte: Tribunal de Contas da União (TCU) (IESGO)

O gráfico a seguir traduz a evolução da UFMG entre os anos de 2017 e 2024, que passou de um estágio *inicial* para um estágio *intermediário*.

Gráfico 2 - Evolução iGovTI-UFMG



Fonte: elaboração própria (2025)

Após a evolução do nível de maturidade do iGovTI de *inicial* para *intermediário*, a instituição busca a evolução para o nível *aprimorado*, com foco na efetividade das práticas, na qualidade dos processos e na entrega de valor real. Essa evolução deverá ser conduzida de forma consciente e responsável, evitando avanços meramente formais ou documentais, priorizando a adoção concreta e sustentada dos mecanismos de governança de TIC.

8. REFERENCIAL ESTRATÉGICO DE TIC

Nesta seção constam os objetos do referencial estratégico da DTI: missão, valores, visão, mapa estratégico e análise SWOT.

8.1 Missão

Apoiar a universidade em suas atividades acadêmicas e administrativas, orientando e fornecendo soluções corporativas, inovadoras, seguras e de excelência em Tecnologia da Informação e Comunicação, comprometendo-se com a qualidade e o alinhamento às metas institucionais.

8.2 Visão

Consolidar-se como referência estratégica na viabilização de soluções de TIC para a UFMG.

8.3 Valores

- Prover produtos e serviços aderentes a padrões reconhecidos de qualidade e inovação tecnológica;
- atuar com ética, transparência e comprometimento no relacionamento com usuários, clientes e parceiros;
- utilizar os recursos com eficácia e eficiência para atingir os objetivos institucionais; e
- valorizar o desenvolvimento humano e a qualidade de vida no trabalho agregada à diversidade e ao respeito.

8.4 Objetivos Estratégicos

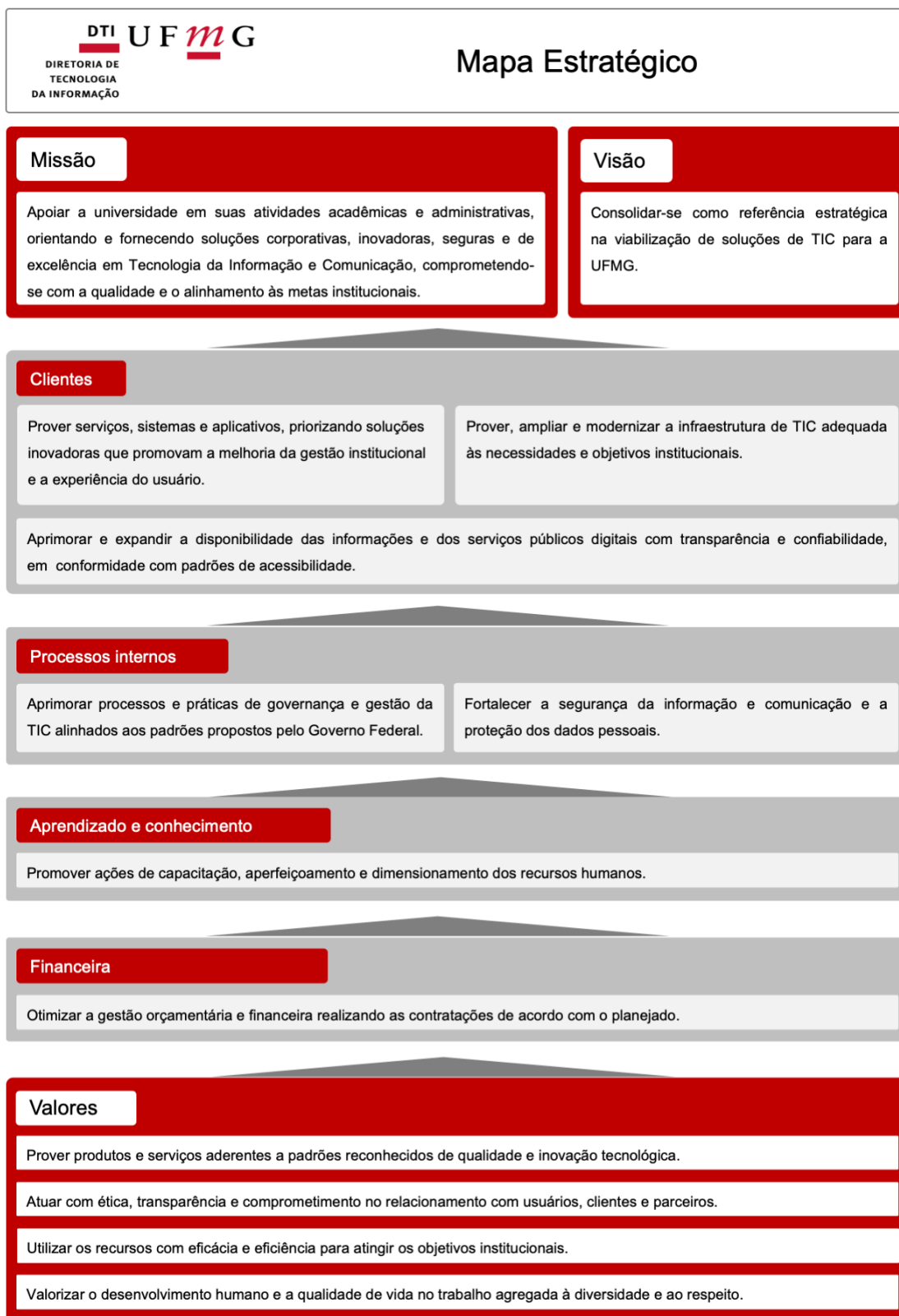
Os Objetivos Estratégicos definidos neste PDTIC expressam o alinhamento da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) com a estratégia institucional, orientando as decisões, iniciativas e investimentos ao longo do ciclo.

Quadro 4 - Objetivos Estratégicos

Eixo Temático	ID	DESCRIÇÃO
Desenvolvimento, Sustentação e Gestão de Soluções de TIC	OE1	Prover serviços, sistemas e aplicativos, priorizando soluções inovadoras que promovam a melhoria da gestão institucional e a experiência do usuário.
Infraestrutura de TIC	OE2	Prover, ampliar e modernizar a infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação adequada às necessidades e objetivos institucionais.
Governança e Gestão de TIC	OE3	Aprimorar processos e práticas de governança e gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação alinhados aos padrões propostos pelo Governo Federal.
Capacitação e Força de Trabalho em TIC	OE4	Promover ações de capacitação, aperfeiçoamento e dimensionamento dos recursos humanos.
Segurança da Informação e Privacidade	OE5	Fortalecer a segurança da informação e comunicação e a proteção dos dados pessoais.
Gestão Orçamentária e Financeira	OE6	Otimizar a gestão orçamentária e financeira de acordo com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação da UFMG.
Inovação, Transformação Digital e Serviços ao Cidadão	OE7	Aprimorar e expandir a disponibilidade das informações e dos serviços públicos digitais com transparência e confiabilidade, em conformidade com padrões de acessibilidade.

8.5 Mapa Estratégico

Figura 2 - Mapa Estratégico da DTI/UFMG



8.6 Análise de SWOT

Quadro 5 - Análise SWOT

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> ambiente de trabalho com convivência agradável equipe comprometida, colaborativa, motivada e proativa capacitação técnica dos colaboradores adaptabilidade dos profissionais apoio e reconhecimento da TIC como área estratégica da instituição Comitê de Governança Digital instituído gestão orçamentária e financeira eficaz mecanismo eficiente de contingência de energia do data center existência de equipe dedicada a assuntos de governança, processos e projetos de TI infraestrutura atualizada de telefonia, processamento e armazenamento Catálogo de Serviços e de Sistemas mapeado e atualizado Central de atendimento implantada com avaliação da satisfação dos usuários Política de Segurança da Informação aprovada nova arquitetura para desenvolvimento de software definida metodologia ágil aplicada no desenvolvimento de novas aplicações implantação do Programa de Gestão e Desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> legado de sistemas desenvolvidos em arquitetura obsoleta ausência de padronização de metodologia de desenvolvimento de software para sistemas legados insuficiência da documentação técnica de sistemas, serviços e infraestrutura carência de processos de trabalho formalmente instituídos ausência de uma cultura de aprendizagem sólida e mecanismos para gestão e repasse do conhecimento quantitativo insuficiente de colaboradores parte da equipe inexperiente e com baixo conhecimento das regras de negócio falhas de comunicação com as equipes de TI descentralizadas desenvolvimento de soluções de software por terceiros sem conhecimento ou acompanhamento da DTI desequilíbrio do grau de informatização das áreas usuárias inexistência de dicionário de dados e de função para sua administração gestão de riscos incipiente insuficiência do gerenciamento de mudanças imaturidade dos acordos de nível de serviços (SLA) infraestrutura de backup limitada ausência de programa regular de atualização de estações de trabalho infraestrutura com redundância geográfica insuficiente inadequação de parte dos espaços físicos estratégia incipiente para atrair e reter talentos
	Oportunidades	Ameaças
AMBIENTE EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> políticas de TIC definidas pelo Governo Federal possibilidade de concorrer a recursos financeiros descentralizados provenientes de outros órgãos governamentais serviços de TIC e cursos de capacitação oferecidos pela Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP) e escolas de governo demanda crescente por ensino a distância e trabalho remoto exigindo melhorias em infraestrutura e serviços possibilidade de contratar ou adotar gratuitamente soluções em nuvem utilização de recursos de interoperabilidade com sistemas do governo federal 	<ul style="list-style-type: none"> possibilidade de restrições orçamentárias frequentes alterações na legislação e regulações carreiras de TIC e políticas governamentais de RH aquém das de outros órgãos e do mercado ocorrências de crimes eletrônicos, ataques e invasões cibernéticas alterações não planejadas nas regras de negócio impactando os sistemas de informação ausência da redundância do link para a RNP (Internet) perda de colaboradores para instituições públicas e privadas descontinuidade ou baixa qualidade no fornecimento de bens e serviços contratados

9. ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO

A elaboração do plano teve como base referencial a documentação descrita no item 6 deste documento.

A TIC tem um papel relevante e estratégico dentro das organizações. Assim, o alinhamento às diretrizes institucionais e aos padrões e políticas do governo federal tem por objetivo garantir que o mapeamento das necessidades, metas e ações de TIC seja estabelecido de forma a atender aos objetivos da entidade, em conformidade com a legislação vigente.

O alinhamento estratégico foi realizado com o PDI 2024-2029 da UFMG, em especial com o objetivo geral do item 5.4.6.1, que trata especificamente da Governança de Tecnologia da Informação:

“Proporcionar meios para manter, desenvolver, fomentar e aprimorar os sistemas, as tecnologias, a infraestrutura e os demais componentes do ecossistema de tecnologia da informação da UFMG, garantindo a disponibilidade, a acessibilidade, a confiabilidade e a integridade dos serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação, observando critérios de segurança, usabilidade, eficiência e eficácia.”

Os objetivos do PDTIC, chamados de “Objetivos Específicos (metas)” no PDI, estão alinhados aos princípios e objetivos estabelecidos pela EFGD 2024-2027.

Quadro 6 - Alinhamento PDTIC x EFGD

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PDTIC		CORRELAÇÃO COM OS O.E EFGD 2024-2027
OE1	Prover serviços, sistemas e aplicativos, priorizando soluções inovadoras que promovam a melhoria da gestão institucional e a experiência do usuário.	1 - Prover serviços públicos digitais personalizados, simples, de forma proativa e centrados no cidadão; 2 - Ofertar serviços públicos digitais inclusivos; 4 - Estimular o uso e a integração de plataformas e serviços de governo digital no Governo Federal; 5 - Estimular o uso e a integração de plataformas e serviços de governo digital com os entes da federação; 7 - Fomentar o ecossistema de inovação aberta; 11 - Prover identificação única do cidadão; 13 - Promover a participação digital nas políticas públicas e serviços digitais.
OE 2	Prover, ampliar e modernizar a infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) adequada às necessidades e objetivos institucionais.	14 - Otimizar a oferta de infraestrutura compartilhada de tecnologia da informação e comunicação.
OE 3	Aprimorar processos e práticas de governança e gestão da TIC alinhados aos padrões propostos pelo Governo Federal.	3 - Aperfeiçoar a governança de dados e a interoperabilidade; 6 - Fomentar o uso inteligente de dados pelos órgãos do governo. 15 - Aprimorar processos de negócios da gestão pública; 16 - Estimular a gestão ambientalmente sustentável na transformação digital.
OE 4	Promover ações de capacitação, aperfeiçoamento e dimensionamento dos recursos humanos.	8 - Desenvolver habilidades digitais dos servidores;

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PDTIC		CORRELAÇÃO COM OS O.E EFGD 2024-2027
OE 5	Fortalecer a segurança da informação e comunicação e a proteção dos dados pessoais.	9 - Elevar a maturidade e a resiliência dos órgãos e das entidades em termos de privacidade e segurança da informação; 10 - Fortalecer a privacidade e segurança dos dados dos cidadãos
OE 6	Otimizar a gestão orçamentária e financeira de acordo com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação da UFMG (PDTIC).	15 - Aprimorar processos de negócio da gestão pública.
OE 7	Aprimorar e expandir a disponibilidade das informações e dos serviços públicos digitais com transparência e confiabilidade, em conformidade com padrões de acessibilidade.	2 - Ofertar serviços públicos digitais inclusivos; 12 - Fortalecer a cultura de governo aberto e transparente; 15 - Aprimorar processos de negócio da gestão pública.

10. INVENTÁRIO DE NECESSIDADES

10.1 Plano de Levantamento das Necessidades

O processo de levantamento de necessidades para este ciclo do PDTIC teve início com a análise do planejamento anterior (PDTIC 2021–2024). Em reunião específica com a equipe responsável pela elaboração do plano, foram apresentadas e discutidas as demandas previamente identificadas, avaliando-se o *status* de atendimento de cada uma (*supridas, parcialmente supridas ou não supridas*). A partir dessa análise, foi debatida a viabilidade de migração de cada necessidade para o novo ciclo, considerando critérios como relevância atual, alinhamento estratégico, continuidade e atualização tecnológica. As demandas que permaneceram pertinentes e alinhadas aos objetivos institucionais foram indicadas como elegíveis para migração ao novo plano.

Complementando essa etapa, realizou-se um levantamento estruturado junto às principais áreas administrativas e acadêmicas da universidade. Para tanto, foi desenvolvido um questionário na plataforma *LimeSurvey*, organizado em três seções temáticas: infraestrutura de TIC, Serviços e Pessoas. As questões foram estruturadas com base na escala Likert, com adaptações realizadas conforme as especificidades do contexto institucional, de modo a garantir maior clareza e aderência às realidades das áreas respondentes. Ao final de cada seção, foi disponibilizado um campo aberto para contribuições adicionais, permitindo o registro de demandas não contempladas nas questões fechadas.

As respostas foram analisadas por meio de relatórios e gráficos gerados pela plataforma, além de uma avaliação individual e qualitativa das informações inseridas nos campos abertos. Estas contribuições foram classificadas por palavras-chave, agrupadas tematicamente e examinadas com rigor, de forma a garantir a integridade e a profundidade da análise.

Em seguida, confrontaram-se as necessidades identificadas na etapa anterior com aquelas identificadas a partir do questionário, a fim de verificar sobreposições, complementaridades e lacunas. Esse cruzamento de informações permitiu o refinamento das demandas anteriormente levantadas, bem como a identificação de novas necessidades, assegurando que o atual PDTIC esteja plenamente alinhado aos desafios e expectativas institucionais.

10.2 Critérios de Priorização

Para a priorização das necessidades identificadas, adotou-se a Matriz GUT como ferramenta de apoio à tomada de decisão. Essa metodologia possibilita a avaliação de cada demanda com base nos parâmetros de Gravidade, Urgência e Tendência, proporcionando uma classificação precisa que contempla o impacto potencial, o prazo para atendimento e a probabilidade de agravamento da condição analisada. A priorização resultante reflete uma análise criteriosa, alinhada à disponibilidade de recursos e às diretrizes estratégicas institucionais, promovendo a otimização da alocação de investimentos e a eficácia na execução das ações previstas no PDTIC.

10.3 Necessidades Identificadas

Segue a planilha com as necessidades priorizadas, organizadas em ordem de prioridade, conforme os resultados obtidos com a aplicação da Matriz GUT. A ordenação reflete a relevância estratégica atribuída a cada item no contexto do planejamento, sendo os primeiros itens os considerados de maior prioridade.

Quadro 7 - Inventário de Necessidades

	NECESSIDADE	OE	ORIGEM
N01	Suprir carências de recursos humanos decorrentes de aposentadorias e demandas de trabalho	OE4	Análise SWOT
N02	Aprimorar a oferta dos serviços, sistemas e aplicativos de suporte às atividades acadêmicas	OE1	PDI
N03	Aprimorar a oferta dos serviços, sistemas e aplicativos de suporte às atividades administrativas	OE1	PDI
N04	Fortalecer as práticas de Segurança da Informação e adequação ao PPSI	OE5	Análise SWOT
N05	Instituir Política de renovação de estações de trabalho para a universidade	OE3	Questionário
N06	Aprimorar a gestão de incidentes	OE3	Análise SWOT
N07	Desenvolver a gestão de riscos	OE3	Análise SWOT
N08	Evoluir a arquitetura de desenvolvimento de software	OE1	Análise SWOT
N09	Ampliar o serviço de acesso à rede sem fio	OE2	PDI
N10	Adotar soluções de computação em nuvem	OE2	PDI
N11	Melhorar a administração de dados	OE3	PDI

	NECESSIDADE	OE	ORIGEM
N12	Aprimorar as ferramentas de dados (BI) para uma gestão eficiente e estruturada de dados e informações	OE1	Questionário
N13	Aperfeiçoar sistemas e tecnologias para promoção da acessibilidade e inclusão na universidade	OE1	Questionário
N14	Desenvolver a gestão de continuidade de negócios	OE3	Avaliação da Equipe
N15	Aprimorar a infraestrutura de TI	OE2	Avaliação da Equipe
N16	Aprimorar a política de capacitação de pessoal	OE4	Análise SWOT
N17	Aprimorar os serviços em plataformas móveis	OE1	PDI
N18	Aprimorar a gestão do conhecimento	OE3	Análise SWOT
N19	Formalizar acordos de nível de serviços (SLA)	OE3	Análise SWOT
N20	Readequar os espaços físicos de trabalho	OE2	Análise SWOT
N21	Aprimorar a gestão de mudanças	OE3	Análise SWOT
N22	Aprimorar a divulgação de serviços de TIC	OE7	Questionário

11. CAPACIDADE ESTIMADA DE EXECUÇÃO DA TIC

Atualmente a DTI é composta por 99 colaboradores divididos entre cargos técnicos e administrativos, sendo 68 servidores, 5 terceirizados em funções administrativas e 26 estagiários e colaboradores de TIC terceirizados. Ainda como força de trabalho de TIC, encontram-se alocados nos demais órgãos e unidades da UFMG, 123 servidores divididos nos cargos de Assistente, Técnico e Analista de TI. Não há levantamento relativo à força de trabalho que seja composta por estagiários e colaboradores terceirizados que esteja distribuída nas unidades acadêmicas.

Quadro 8 - Composição da força de trabalho de TIC na UFMG

LOTAÇÃO		COLABORADORES	QUANTITATIVOS		
DTI	Quadro Adicional	Postos administrativos terceirizados	5	2,2%	13,9%
		Estagiários e colaboradores de TIC terceirizados	26	11,7%	
Demais órgãos da UFMG	Quadro Efetivo	Cargos de funções administrativas	10	4,5%	86,1%
		Analistas e Técnicos de TI	58	26,1%	
		Analistas, Técnicos e Assistentes de TI	123	55,5%	
TOTAL			222	100%	100%

Fonte: Sistema PESCAD e DAA/DTI (maio/2025)

Dessa forma, totalizam-se 222 colaboradores de TIC em uma universidade que possui 4.039 Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), 3.287 Docentes e 48.487 Discentes ativos distribuídos entre graduação, pós-graduação e alunos de disciplinas isoladas e em intercâmbio.

Existe uma perceptível defasagem de recursos humanos de TIC frente a uma alta demanda por evolução tecnológica, manutenção e criação de novas funcionalidades nos sistemas existentes, assim como a necessidade de ampliação das áreas demandantes atendidas por soluções institucionais de TIC.

Adicionalmente, é necessário o atendimento aos órgãos regulatórios, padrões e legislações governamentais, assim como o uso dos sistemas estruturantes definidos pelo governo. A adoção desses sistemas estruturantes exige que equipes internas de TIC sejam alocadas para realizar a implantação e as necessárias alterações nos sistemas e bases de dados legados da UFMG.

No sentido de otimizar a alocação dos recursos e organizar as demandas, o gerenciamento e priorização do portfólio de projetos da DTI baseia-se na Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos (MGPP) indicada pelo SISP. No entanto, tais procedimentos carecem ainda de formalização institucional nas devidas instâncias, em especial no Comitê de Governança Digital, com o objetivo de aprimorar a governança de TIC na universidade.

De acordo com o SISP (MGPP-SISP, 2013), as áreas de TIC dos órgãos da Administração Pública Federal, em geral, não possuem recursos para executar todos os projetos. O processo de formulação de estratégias e planos nas organizações (PDI, PDTIC, PETIC) é necessário para definir objetivos, iniciativas, metas e projetos que direcionem a organização nos anos seguintes. Entretanto, como as organizações estão em constante mudança, surgem trabalhos inesperados

e não programados. Assim, é essencial existir um processo para autorizar a realização de projetos de TIC da instituição que sejam coerentes com os objetivos estratégicos organizacionais. Este processo deve também disciplinar estas demandas intempestivas de forma minimamente ordenada atuando no seu planejamento e priorização.

O gerenciamento de portfólios de projetos refere-se a gestão centralizada de um ou mais portfólios, que inclui identificação, priorização, autorização, monitoramento e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados. O gerenciamento de portfólios se concentra em garantir que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos e que sejam consistentes e integrados às estratégias organizacionais. (SISP, 2013)

Considerando-se o resultado dos quatro últimos anos, a DTI tem conseguido concluir em média 21 projetos por ano, que variam em porte, escopo, abrangência, complexidade e recursos necessários para execução. O portfólio de projetos de TIC conta atualmente com 85 projetos instanciados, evidenciando a exiguidade da equipe de TIC na instituição.

No ciclo anterior, a média de projetos concluídos era de 25 por ano, com um total de 60 projetos instanciados, indicando um aumento significativo na demanda e complexidade das iniciativas ao longo do tempo.

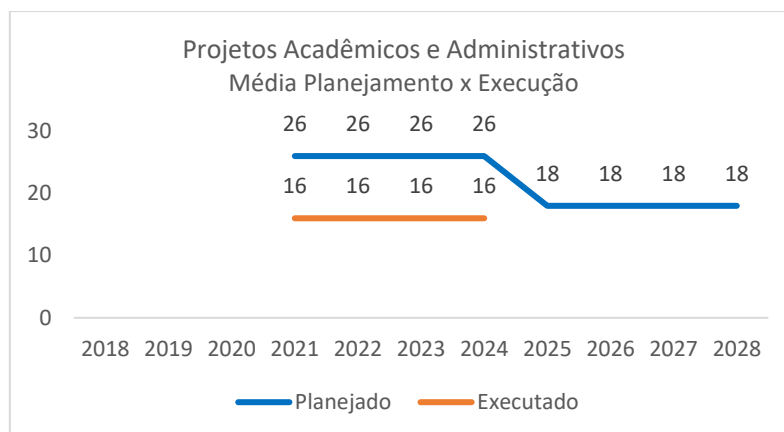
Dentro desse panorama geral do portfólio institucional, destaca-se um conjunto prioritário de projetos voltados ao desenvolvimento de soluções administrativas e acadêmicas. Esse segmento do portfólio, por sua relevância e impacto, é fundamental para o avanço estratégico da instituição.

Durante o ciclo 2021–2024, a instituição estabeleceu metas claras e consistentes para o desenvolvimento de suas atividades acadêmicas e administrativas. Foram planejados anualmente, em média, 26 projetos de desenvolvimento e sustentação de sistemas — sendo 16 acadêmicos e 10 administrativos. No entanto, a defasagem de recursos humanos de TIC, agravada pela alta rotatividade e a perda de profissionais experientes, comprometeu significativamente a capacidade de execução.

Em números, isso significou a realização média de apenas 16 projetos por ano, uma redução de mais de 38% em relação ao previsto. No campo acadêmico, por exemplo, foram planejados 16 projetos anuais, mas a média efetiva de execução foi de 9 projetos. Com relação aos projetos administrativos, a meta de 10 por ano resultou na conclusão média de apenas 7 projetos.

Esse cenário é ilustrado no gráfico a seguir:

Gráfico 3 - Média de projetos acadêmicos e administrativos planejados e executados



Fonte: Elaboração própria baseada no portfólio de projetos de TIC (2025)

A análise dos dados apresentados no gráfico revela um descompasso relevante entre os projetos planejados e os efetivamente executados no ciclo 2021–2024. A linha azul indica a meta anual de 26 projetos, enquanto a linha laranja representa a média real de execução no período, que foi de apenas 16 projetos. Esse desempenho, impactado diretamente pela limitação da força de trabalho e pela alta rotatividade de profissionais, evidencia que a meta estabelecida no ciclo anterior se tornou inatingível nas condições operacionais vigentes. Diante disso, neste ciclo 2025-2028, a redefinição da meta para 18 projetos anuais — divididos entre 10 acadêmicos e 8 administrativos — impõe-se como medida necessária para garantir exequibilidade, em conformidade com os princípios do método SMART. Essa fundamentação é apresentada nesta seção e estará refletida, de forma objetiva, no Quadro 12 – Metas e Ações, a seguir. Importante destacar que essa adequação não decorre de uma revisão das prioridades estratégicas da universidade, mas sim de uma adaptação à realidade imposta pela restrição de recursos humanos.

Ainda assim, retomar a meta original de 26 projetos anuais permanece como um horizonte desejável e estrategicamente relevante para a universidade. Essa meta está alinhada ao primeiro objetivo estratégico institucional (OE1), que prioriza a oferta de soluções inovadoras, a qualificação da gestão e a melhoria da experiência do usuário. Para viabilizá-la, é imprescindível investir na estabilidade e valorização da força de trabalho de TI.

12. PLANO DE METAS E AÇÕES

Para atender às necessidades do Inventário consolidado e descrito no item 10 deste Plano foram elaborados Metas, Indicadores e Ações, descritos a seguir.

12.1 Plano de Metas

A seguir, apresenta-se o quadro com as metas definidas, acompanhadas de seus respectivos indicadores e prazos de execução. Uma mesma meta pode contribuir simultaneamente para o atendimento de múltiplas necessidades. Por isso, as associações foram organizadas por ordem de relevância, com a necessidade geradora da meta destacada em negrito, seguida das demais.

Quadro 9 - Plano de Metas

Metas				Prazo			Necessidades
Meta	Indicador	Cumulativo	Ano 1 2025/2-2026/1	Ano 2 2026/2 - 2027/1	Ano 3 2027/2 - 2028/1	ID Necessidade	
M01	Promover a sustentabilidade da força de trabalho em TI por meio da recomposição de 100% do quadro da equipe de TI	% de recomposição anual do quadro de TI em relação ao déficit identificado	Não	100%	100%	100%	N01 , N16, N20
M02	Aumentar anualmente em pelo menos 15% o quantitativo do quadro de colaboradores de TI	% mínimo de ampliação anual do quadro de TI em relação ao quadro atual	Não	>=15%	>=15%	>=15%	N01 , N16

Meta		Indicador	Cumulativo	Ano 1 2025/2-2026/1	Ano 2 2026/2 - 2027/1	Ano 3 2027/2 - 2028/1	ID Necessidade
M03	Atingir anualmente no mínimo 70% de satisfação da equipe de TI com relação ao ambiente e as condições de trabalho	Índice de satisfação anual da equipe de TI com relação ao ambiente e às condições de trabalho	Não	>=70%	>=70%	>=70%	N01, N20, N16
M04	Executar anualmente pelo menos 10 projetos de melhorias nos sistemas acadêmicos existentes ou implantação de novas soluções	Número de projetos acadêmicos concluídos com entrega validada	Não	10	10	10	N02, N08, N13, N17
M05	Garantir que 100% dos novos projetos e melhorias implementadas nos sistemas acadêmicos estejam alinhadas com o planejamento da instituição	% de conformidade técnica e estratégica dos projetos e melhorias implementados	Não	100%	100%	100%	N02, N08
M06	Executar anualmente pelo menos 8 projetos de melhorias nos sistemas administrativos existentes ou implantação de novas soluções	Número de projetos administrativos concluídos com entrega validada	Não	8	8	8	N03, N08, N11, N12

Meta		Indicador	Cumulativo	Ano 1 2025/2-2026/1	Ano 2 2026/2 - 2027/1	Ano 3 2027/2 - 2028/1	ID Necessidade
M07	Garantir que 100% dos novos projetos e melhorias implementadas nos sistemas administrativos estejam alinhadas com o planejamento da instituição	% de conformidade técnica e estratégica dos projetos e melhorias implementados	Não	100%	100%	100%	N03, N08
M08	Elevar o índice de maturidade em segurança da informação (iSeg) para o nível Aprimorado até o final do ciclo	índice de maturidade em segurança da informação (iSeg)	Sim	Intermediário (0,5 a 0,69)	Em aprimoramento (0,70 a 0,89)	Aprimorado (0,9 a 1)	N04, N06, N14
M09	Propor política institucional de renovação das estações de trabalho e submeter à aprovação do CGD até dezembro de 2026	% das ações concluídas	Sim	33%	65%	100%	N05, N15
M10	Elevar a capacidade de Gestão de riscos de TI e Segurança da Informação para o nível Intermediário até o final do ciclo	indicador RiscosTISegInfo que compõe o iESGO	Sim	Inicial (15-19,9%)	Inicial (20-39,9%)	Intermediário (40-69,9%)	N07, N14, N04, N06

Meta		Indicador	Cumulativo	Ano 1 2025/2-2026/1	Ano 2 2026/2 - 2027/1	Ano 3 2027/2 - 2028/1	ID Necessidade
M11	Evoluir a arquitetura de novos serviços com a implantação de pelo menos 2 projetos de melhorias ao ano	número de projetos de melhorias na arquitetura concluídos anualmente	Não	2	2	2	N08 , N02, N03, N04
M12	Garantir que 100% dos projetos e melhorias na arquitetura implementadas estejam alinhadas com as necessidades da DTI	% de conformidade técnica e estratégica dos projetos e melhorias implementados	Não	100%	100%	100%	N08
M13	Instalar 600 novos <i>access points</i> (APs) nos câmpus da UFMG até o fim do ciclo	quantidade de novos APs instalados nos câmpus da UFMG no ano	Não	120	340	140	N09 , N15
M14	Assegurar mínimo de 99% de disponibilidade da rede sem fio em toda a universidade	% do tempo em que a rede está operacional ao longo do ano	Não	99%	99%	99%	N09 , N15

Meta		Indicador	Cumulativo	Ano 1 2025/2-2026/1	Ano 2 2026/2 - 2027/1	Ano 3 2027/2 - 2028/1	ID Necessidade
M15	Implantar a Estratégia de Uso de Software e de Serviços de Computação em Nuvem na UFMG	% das ações concluídas	Sim	10%	50%	100%	N10, N02, N03, N15
M16	Executar anualmente pelo menos 3 projetos de melhoria ou de novas soluções de Armazém de Dados para os órgãos da UFMG	Número de projetos de armazém de dados concluídos com entrega validada no ano	Não	3	3	3	N12, N11
M17	Garantir que 100% dos novos projetos e melhorias de armazém de dados implementadas estejam alinhadas com o planejamento da instituição	% de conformidade técnica e estratégica dos projetos e melhorias de soluções de Armazém de Dados	Não	100%	100%	100%	N12, N11
M18	Avaliar acessibilidade de 100% dos sistemas institucionais até o final do ciclo	% de sistemas avaliados	Sim	20%	60%	100%	N13

Meta		Indicador	Cumulativo	Ano 1 2025/2-2026/1	Ano 2 2026/2 - 2027/1	Ano 3 2027/2 - 2028/1	ID Necessidade
M19	Produzir documento técnico orientador para construção de sistemas institucionais acessíveis	Versões do documento	Sim	Inicial	Intermediária	Revisada	N13
M20	Realizar mapeamento de 4 processos acadêmicos informacionais de suporte à promoção de inclusão e acessibilidade de estudantes na UFMG até o final do ciclo	Quantidade de processos mapeados	Sim	1	2	4	N13
M21	Cumprir o programa de atualização de infraestrutura	% das ações concluídas	Sim	15%	50%	100%	N15
M22	Cumprir o programa de aquisição de licenças de software	% das ações concluídas	Sim	15%	50%	100%	N15

Meta		Indicador	Cumulativo	Ano 1 2025/2-2026/1	Ano 2 2026/2 - 2027/1	Ano 3 2027/2 - 2028/1	ID Necessidade
M23	Capacitar pelo menos 20% dos colaboradores anualmente	% do mínimo de servidores e colaboradores capacitados no ano	Não	20%	20%	20%	N16, N01
M24	Executar anualmente pelo menos 1 projeto de melhoria nos aplicativos de plataformas móveis ou implantação de novas soluções	Número de projetos de plataformas móveis concluídos com entrega validada por ano	Não	1	1	1	N01, N02, N03
M25	Garantir que 100% dos novos projetos e melhorias implementadas nos aplicativos de plataformas móveis estejam alinhadas com o planejamento da instituição	% de conformidade técnica e estratégica dos projetos e melhorias de plataformas móveis	Não	100%	100%	100%	N17
M26	Elevar para 4 o Nível de maturidade em gestão do conhecimento na DTI	Nível aferido de maturidade em Gestão do Conhecimento da DTI	Sim	Nível 2 Iniciação (84-125 pts)	Nível 3 Introdução (126-146 pts)	Nível 4 Refinamento (147-188 pts)	N18, N16

Meta		Indicador	Cumulativo	Ano 1 2025/2-2026/1	Ano 2 2026/2 - 2027/1	Ano 3 2027/2 - 2028/1	ID Necessidade
M27	Formalizar os acordos de nível de 100% dos serviços (SLAs) por nível de criticidade	% das ações concluídas	Sim	0%	50%	100%	N19, N14
M28	Manter os espaços físicos de trabalho conforme as necessidades institucionais	% ações concluídas	Não	100%	100%	100%	N20
M29	Formalizar a Gestão de Mudanças até o final do ciclo	% das ações concluídas	Sim	15%	50%	100%	N21, N06, N07, N14
M30	Garantir que 100% usuários de TI da comunidade tenham conhecimento dos serviços oferecidos pela DTI de acordo com o perfil	% de usuários de TI da Universidade informado sobre os serviços disponíveis	Não	100%	100%	100%	N22

12.2 Plano de Ações

Quadro 10 - Plano de Ações

M01 Promover a sustentabilidade da força de trabalho em TI por meio da recomposição de 100% do quadro da equipe de TI						
ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A01	Realizar diagnóstico atualizado da força de trabalho de TI (quantitativo e qualitativo)	DDP	Não	ago/25	out/25	2
A02	Elaborar proposta de recomposição de pessoal e submetê-la à diretoria da DTI	DDP	Não	nov/25	fev/26	2
A03	Realizar articulação com a Alta Gestão	Diretoria da DTI	Não	mar/26	mai/26	2
A04	Viabilizar orçamento para manter quantitativo de pessoal	Diretoria da DTI	Sim	jul/25	jun/28	2
M02 Aumentar anualmente em pelo menos 15% o quantitativo do quadro de colaboradores de TI						
ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A05	Realizar diagnóstico atualizado da força de trabalho de TI (quantitativo e qualitativo)	DDP	Não	jul/25	dez/27	2
A06	Elaborar proposta de ampliação do quadro de pessoal e submetê-la à diretoria da DTI	DDP	Sim	jul/25	jun/28	2
A07	Realizar articulação com a Alta Gestão	Diretoria da DTI	Sim	jul/25	jun/28	2
A08	Viabilizar orçamento e contratar pessoal	Diretoria da DTI	Sim	jul/25	jun/28	2

M03 Atingir anualmente no mínimo 70% de satisfação da equipe de TI com relação ao ambiente e as condições de trabalho

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A09	Propor melhorias nas condições de trabalho (infraestrutura, flexibilidade, clima organizacional, PGD)	DTI	Sim	jul/25	jun/28	2
A10	Promover a capacitação contínua e a gestão do conhecimento na área de TI	DTI	Sim	jul/25	jun/28	2
A11	Criar plano de sucessão e mapeamento de cargos críticos de TI	DTI	Sim	jul/25	jun/28	2
A12	Realizar diagnóstico anual de clima e satisfação da equipe de TI	DAA	Sim	jul/25	jun/28	2

M04 Executar anualmente pelo menos 10 projetos de melhorias nos sistemas acadêmicos existentes ou implantação de novas soluções

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A13	Suprir necessidades de recursos humanos em função da demanda	DTI, DDP	Sim	jul/25	jun/28	3
A14	Fortalecer o processo de priorização de demandas institucionais	DTI, CSA	Sim	jul/25	jun/28	2
A15	Realizar o planejamento, o registro e o acompanhamento das atividades executadas pela equipe	DDP	Sim	jul/25	jun/28	3
A16	Realizar gestão do portfólio de projetos acadêmicos de TIC	DPS	Sim	jul/25	jun/28	5

M05 Garantir que 100% dos novos projetos e melhorias implementadas nos sistemas acadêmicos estejam alinhadas com o planejamento da instituição

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A17	Validar requisitos e projetos junto ao CGD, comitês e instâncias pertinentes	DDP	Sim	jul/25	jun/28	3

M06 Executar anualmente pelo menos 8 projetos de melhorias nos sistemas administrativos existentes ou implantação de novas soluções

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A18	Suprir necessidades de recursos humanos em função da demanda	DTI, DDP	Sim	jul/25	jun/28	3
A19	Estabelecer o processo de priorização de demandas institucionais com a criação de comitê gestor de sistemas administrativos e de RH	DTI, CGD	Sim	jul/25	jun/28	2
A20	Realizar o planejamento, o registro e o acompanhamento das atividades executadas pela equipe	DDP	Sim	jul/25	jun/28	2
A21	Realizar gestão do portfólio de projetos administrativos de TIC	DPS	Sim	jul/25	jun/28	5
A22	Elaborar dicionário de dados para pelo menos um dos projetos priorizados pela área	DDP	Sim	jul/25	jun/28	3

M07 Garantir que 100% dos novos projetos e melhorias implementadas nos sistemas administrativos estejam alinhadas com o planejamento da instituição

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A23	Validar requisitos e projetos junto ao CGD, comitês e instâncias pertinentes	DDP	Sim	ju/25	jun/28	3

M08 Elevar o índice de maturidade em segurança da informação (iSeg) para o nível Aprimorado até o final do ciclo

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A24	Implementar e manter os Controles e Medidas do PPSI	DTI	Sim	ju/25	jun/28	30
A25	Realizar o autodiagnóstico do PPSI a cada ciclo semestral	DPS, demais diretorias da DTI	Sim	ju/25	jun/28	10
A26	Atualizar o Plano de Trabalho do PPSI a cada ciclo semestral	DPS, demais diretorias da DTI	Sim	ju/25	jun/28	10
A27	Estruturar a ETIR e o processo de gestão de incidentes	DTI e ETIR	Não	ju/25	jun/26	10

M09 Propor política institucional de renovação das estações de trabalho e submeter à aprovação do CGD até dezembro de 2026

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A28	Levantar diretrizes legais, normativas e administrativas aplicáveis à especificação e aquisição de estações de trabalho (16%)	DTI, DLO	Não	jul/25	ago/25	4
A29	Identificar os órgãos e unidades da Universidade que serão envolvidos no levantamento de demandas e critérios de especificações, considerando os perfis de uso das estações de trabalho junto aos públicos selecionados, as atividades desempenhadas e suas necessidades específicas (acessibilidade, software especializado etc.) - (16%)	DTI, DLO	Não	jul/25	ago/25	6
A30	Definir configurações técnicas recomendadas para os diferentes perfis de usuários, observando critérios de desempenho, segurança, acessibilidade e sustentabilidade (16%)	DTI	Não	set/25	out/25	4
A31	Definir mecanismos e modalidades de aquisição que garantam a atualização e manutenção contínua do parque tecnológico (17%)	DTI, DLO	Não	nov/25	dez/25	4
A32	Elaborar um catálogo institucional com modelos recomendados de estações de trabalho para aquisição pelas unidades e orientações quanto aos procedimentos de renovação (25%)	DTI, DLO	Não	jan/26	jun/26	4
A33	Elaborar minuta de política de renovação de estações de trabalho estabelecendo periodicidade e responsabilidades de atualização (10%)	DTI, DLO	Não	jul/26	dez/26	2
A34	Analisar minuta de política	CGD	Não	jan/27	jun/27	2

M10 Elevar a capacidade de Gestão de riscos de TI e Segurança da Informação para o nível Intermediário até o final do ciclo

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A35	Executar processo de gestão dos riscos de tecnologia da informação relativos a processos de negócio	DTI	Sim	jul/25	jun/28	20
A36	Executar processo de gestão de riscos de segurança da informação	DTI	Sim	jul/25	jun/28	20
A37	Executar processo de gestão de continuidade de serviços de tecnologia da informação	DTI	Sim	jul/25	jun/28	20

M11 Evoluir a arquitetura de novos serviços com a implantação de pelo menos 2 projetos de melhorias ao ano

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A38	Implementar mecanismos de segurança	DDP, DIS	Sim	jul/25	jun/28	4
A39	Implementar uma arquitetura orientada a eventos	DDP, DIS	Sim	jul/25	jun/28	4
A40	Implantar a gestão de novos projetos na nova arquitetura	DDP, DIS	Sim	jul/25	jun/28	4

M12 Garantir que 100% dos projetos e melhorias na arquitetura implementadas estejam alinhadas com as necessidades da DTI

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A41	Validar os requisitos dos projetos conforme necessidades das demandas da DTI	DDP, DIS	Sim	jul/25	jun/28	4

M13 Instalar 600 novos access points (APs) nos câmpus da UFMG até o fim do ciclo

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A42	Diagnosticar áreas de sombra e mapeamento da cobertura	DRC, TIs locais	Não	out/25	dez/27	5
A43	Priorização de áreas de alto uso e acessibilidade	DRC, TIs locais	Não	out/25	dez/27	5
A44	Aquisição e instalação de novos APs com tecnologia atual	DRC, TIs locais	Não	out/25	dez/27	3

M14 Assegurar mínimo de 99% de disponibilidade da rede sem fio em toda a universidade

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A45	Reforçar infraestrutura de rede (backbone, switches, cabeamento)	DRC	Não	out/25	dez/27	5
A46	Implantar sistema de autenticação robusto (802.1x, captive portal)	DRC	Não	out/25	dez/27	3
A47	Segmentar por VLAN e perfis de uso	DRC	Não	out/25	dez/27	3
A48	Adotar ferramenta de monitoramento em tempo real com alertas	DRC	Não	out/25	dez/27	3

M15 Implantar a Estratégia de Uso de Software e de Serviços de Computação em Nuvem na UFMG

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A49	Constituir Grupo de Trabalho (GT-Nuvem) para avaliar aspectos políticos, estratégicos, técnicos e requisitos legais de contratação de serviços em nuvem na UFMG (5%)	CGD	Não	jul/25	ago/25	10
A50	Realizar avaliação (mapear e classificar os sistemas, serviços e dados institucionais quanto à criticidade, sensibilidade e dependências técnicas; elaborar um plano de migração escalonado com base nos riscos e criticidade dos sistemas; estudar o Modelo de Contratação proposto pelo órgão central do SISP) (20%)	GT-Nuvem, DTI	Não	set/25	jun/26	10
A51	Elaborar a Estratégia de Uso de Software e de Serviços de Computação em Nuvem na UFMG (15%)	GT-Nuvem	Não	set/25	jun/26	10
A52	Analisar o estudo, revisar e aprovar a Estratégia de Uso de Software e de Serviços de Computação em Nuvem na UFMG (10%)	CGD	Não	jul/26	dez/26	10
A53	Planejar contratações e executar as migrações planejadas, formalizando contratações e monitorando os resultados (50%)	DTI	Não	jan/27	dez/27	10

M16 Executar anualmente pelo menos 3 projetos de melhoria ou de novas soluções de Armazém de Dados para os órgãos da UFMG

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A54	Suprir necessidades de recursos humanos em função da demanda	DTI, DDP	Sim	jul/25	jun/28	3
A55	Avaliar demandas das áreas usuárias que possam ser atendidas por soluções de Armazém de Dados	DTI, CSA, Reitoria	Sim	jul/25	jun/28	5
A56	Fortalecer a cultura de uso do Armazém de Dados por meio de treinamentos e divulgação	DTI e CSA	Sim	jul/25	jun/28	3
A57	Realizar o planejamento, o registro e o acompanhamento das atividades executadas pela equipe	DDP	Sim	jul/25	jun/28	3
A58	Realizar gestão do portfólio de projetos acadêmicos de TIC	DPS	Sim	jul/25	jun/28	5
A59	Evoluir tecnologia e infraestrutura da solução de Armazém de Dados	DDP, DIS	Sim	jul/25	jun/28	3

M17 Garantir que 100% dos novos projetos e melhorias de armazém de dados implementadas estejam alinhadas com o planejamento da instituição

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A60	Validar requisitos e projetos junto ao CGD, comitês e instâncias pertinentes	DDP	Sim	jul/25	jun/28	3

M18 Avaliar acessibilidade de 100% dos sistemas institucionais até o final do ciclo

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A61	Identificar e consultar as áreas e grupos de pessoas com deficiência, para compreender os principais desafios enfrentados no uso de sistemas institucionais	DDP, NAI	Não	jul/25	dez/25	3
A62	Pesquisar softwares de análise automatizada de acessibilidade em sistemas	DDP, NAI	Não	jul/25	dez/25	3
A63	Realizar avaliação técnica e funcional dos sistemas institucionais para identificar barreiras de acessibilidade digital, comunicacional e operacional	DDP, NAI	Não	jan/26	jun/27	3
A64	Propor um plano de ação para acompanhamento, correção de falhas e implementação de melhorias nos sistemas institucionais com maior impacto para a comunidade	DDP, NAI	Não	jul/27	dez/27	3

M19 Produzir documento técnico orientador para construção de sistemas institucionais acessíveis

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A65	Pesquisar boas práticas, normas de acessibilidade em sistemas (exemplo eMAG, WCAG)	DDP	Não	jul/25	dez/25	2
A66	Elaborar um documento orientador com boas práticas, normas (como eMAG, WCAG) e requisitos mínimos a serem seguidos em novos sistemas e na adaptação dos existentes	DDP, NAI	Não	jan/26	dez/27	3
A67	Oferecer capacitações contínuas para desenvolvedores, designers e servidores sobre acessibilidade digital, usabilidade e tecnologias assistivas	DDP	Sim	jul/25	jun/28	1

M20 Realizar mapeamento de 4 processos acadêmicos informacionais de suporte à promoção de inclusão e acessibilidade de estudantes na UFMG até o final do ciclo						
ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A68	Mapear os processos de matrículas de alunos com deficiência	DDP, NAI, DRCA, Dast, Prograd, Prae	Não	jul/25	dez/26	7
A69	Levantar necessidade de sistemas que auxiliem os órgãos ou setores que dão suporte à promoção de acessibilidade e inclusão	DDP, NAI, DRCA, Dast, Prograd, Prae	Não	jan/27	dez/27	7
A70	Revisar processos de matrículas de alunos com deficiência de forma periódica	DDP, NAI, DRCA, Dast, Prograd, Prae	Não	jan/27	jun/28	7

M21 Cumprir o programa de atualização de infraestrutura						
ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A71	Revisar e institucionalizar o programa de atualização de infraestrutura (15%)	DIS, DRC	Não	jul/25	dez/25	4
A72	Viabilizar recursos orçamentários junto à administração superior (35%)	DTI	Não	jan/26	dez/27	4
A73	Adquirir equipamentos de infraestrutura conforme o programa de atualização (50%)	DIS, DRC, DAA	Não	jan/26	dez/27	4

M22 Cumprir o programa de aquisição de licenças de software

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A74	Revisar e institucionalizar o programa de aquisição de software (15%)	DIS, DRC	Não	jul/25	dez/25	4
A75	Viabilizar recursos orçamentários junto à administração superior (35%)	DTI	Não	jan/26	dez/27	4
A76	Adquirir licenças de software conforme o programa de aquisição (50%)	DIS, DRC, DAA	Não	jan/26	dez/27	4

M23 Capacitar pelo menos 20% dos colaboradores anualmente

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A77	Realizar periodicamente o levantamento das necessidades de capacitação com base nas demandas dos servidores e colaboradores	DAA, DAC	Sim	jul/25	jun/28	2
A78	Incentivar e viabilizar a participação em cursos, seminários, treinamentos, sejam pagos ou gratuitos em alternativas tais como EVG-Enap, ESR-RNP dentre outras	DAA, DAC	Sim	jul/25	jun/28	2
A79	Contratar cursos e plataforma de cursos de capacitação	DAA	Sim	jul/25	jun/28	2
A80	Incentivar o repasse do conhecimento	DAA, DAC	Sim	jul/25	jun/28	2
A81	Criar e manter atualizado um painel de comunicação com os cursos disponíveis	DAA, DAC	Sim	jul/25	jun/28	2

M24 Executar anualmente pelo menos 1 projeto de melhoria nos aplicativos de plataformas móveis ou implantação de novas soluções

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A82	Suprir necessidades de recursos humanos em função da demanda	DTI, DDP	Sim	jul/25	jun/28	3
A83	Concluir a reescrita do app SIGA UFMG Mobile em tecnologia atualizada e compatível com as lojas de aplicativo	DDP	Não	jul/25	dez/25	1
A84	Realizar estudo de arquitetura e estratégia de desenvolvimento Mobile para novos aplicativos	DTI, DDP	Não	jul/25	dez/26	5
A85	Realizar o planejamento, o registro e o acompanhamento das atividades executadas pela equipe	DDP	Sim	jul/25	jun/28	3

M25 Garantir que 100% dos novos projetos e melhorias implementadas nos aplicativos de plataformas móveis estejam alinhadas com o planejamento da instituição

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A86	Validar requisitos e projetos junto ao CGD, comitês e instâncias pertinentes	DDP	Sim	jul/25	jun/28	3

M26 Elevar para 4 o Nível de maturidade em gestão do conhecimento na DTI

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A87	Aplicar o questionário de avaliação de maturidade em Gestão do Conhecimento (GC)	DPS	Não	jan/26	abr/26	2
A88	Elaborar relatório com base nos resultados	Diretoria da DTI, DPS	Não	mai/26	jun/26	2
A89	Propor um projeto-piloto de GC na DTI	Diretoria da DTI, DPS	Não	jul/26	jul/26	4
A90	Implantar o projeto-piloto de GC na DTI	DTI	Não	ago/26	jun/27	8

M27 Formalizar os acordos de nível de 100% dos serviços (SLAs) por nível de criticidade

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A91	Estudar normas vigentes de SLAs (20%)	DRC, DIS, DAC	Não	jul/25	dez/25	6
A92	Mapear e classificar todos os serviços de TIC em níveis de criticidade (10%)	DRC, DIS, DAC	Não	jan/26	jun/26	6
A93	Fazer levantamento de níveis de serviços e prazos de atendimento atuais (10%)	DRC, DIS, DAC	Não	jan/26	jun/26	6
A94	Estabelecer critérios objetivos para medir a qualidade e o desempenho dos serviços e elaborar SLAs priorizando níveis de criticidade (20%)	DRC, DIS, DAC	Não	jul/26	dez/27	6
A95	Monitorar e ajustar os SLAs estabelecidos periodicamente (20%)	DRC, DIS, DAC	Sim	jul/25	jun/28	6

M28 Manter os espaços físicos de trabalho conforme as necessidades institucionais

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A96	Identificar as necessidades de reforma, reparo, readequação ou aquisições de mobiliário de escritório	DTI	Sim	jul/25	jun/28	4
A97	Planejar e executar as melhorias na estrutura física	PRA, DTI	Sim	jul/25	jun/28	4

M29 Formalizar a Gestão de Mudanças até o final do ciclo

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A98	Definir grupo de trabalho para propor plano de gestão de mudanças (5%)	Diretoria da DTI	Não	jul/25	ago/25	2
A99	Treinar as equipes em gestão de mudanças (20%)	DPS, DIS, DRC, DAC, DDP, DCP	Não	set/25	jun/26	20
A100	Desenvolver, formalizar e executar plano de gestão de mudanças para que alterações nos serviços sejam planejadas, aprovadas e implantadas reduzindo rupturas e retrabalhos (75%)	DPS, DIS, DRC, DAC, DDP, DCP	Não	jul/26	dez/27	10

M30 Garantir que 100% usuários de TI da comunidade tenham conhecimento dos serviços oferecidos pela DTI de acordo com o perfil

ID Ação	Descrição da Ação	Áreas responsáveis	Contínua	Início	Conclusão	Quantitativo estimado de Pessoal
A101	Fornecer informações e atualizações dos serviços oferecidos pela DTI	DTI, DAC	Não	jul/25	jun/26	4
A102	Fornecer informações aos recém-admitidos e calouros sobre os serviços oferecidos pela DTI	DTI, DAC, PRORH, DRCA	Não	jul/25	jun/26	6
A103	Implantar outras maneiras de fornecer informações sobre os serviços oferecidos pela DTI	DTI, DAC, Cedecom	Não	jan/26	dez/27	6
A104	Revisar periodicamente os processos de fornecimento de informações sobre os serviços oferecidos pela DTI	DTI, DAC, Cedecom	Sim	jul/25	jun/28	6

13. PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS

Dada a relevância estratégica do tema gestão de pessoas, as ações voltadas à manutenção, retenção e ampliação do quadro de profissionais de TI não se restringem a esta seção. Pelo contrário, foram incorporadas ao PDTIC, constando como metas e ações estruturadas, em alinhamento com os objetivos de TIC da universidade e com a Estratégia Federal do Governo Digital.

Estudo internacional conduzido pelo Gartner, Inc. (2022)¹ revelou que apenas 29% dos profissionais de Tecnologia da Informação demonstram alta intenção de permanecer em seus empregos atuais — um índice que é 10,2 pontos percentuais inferior ao observado entre trabalhadores de outras áreas. Esses dados refletem os efeitos da chamada “Grande Renúncia” (*Great Resignation*), fenômeno intensificado após a pandemia e caracterizado pelo aumento significativo de desligamentos voluntários, especialmente em setores de alta demanda como a tecnologia¹.

No contexto brasileiro, a Nota Técnica nº 78/2023/CGGE/DIFES/SESU/SESu, emitida pelo Ministério da Educação, traz evidências preocupantes sobre a realidade dos profissionais de TI em instituições federais de ensino. O documento aponta que, entre 2014 e 2023, embora tenham sido nomeados 3.091 servidores para os cargos de Analista e Técnico de TI, o mesmo período registrou 2.801 vacâncias — uma taxa de aproximadamente 90% em relação aos provimentos realizados. Os principais motivos de desligamento foram a posse em outros cargos públicos (34,1%), exonerações (20,6%), redistribuição (14,5%) e aposentadorias (25,6%), indicando não apenas a dificuldade de retenção, mas também a constante perda de profissionais experientes. Essa rotatividade elevada compromete a estabilidade da equipe de TIC, impacta negativamente os projetos de médio e longo prazo e exige esforços contínuos de recomposição de quadro. (MEC, 2023)².

A Tabela 31 da Nota Técnica nº 78/2023 destaca os principais fatores que dificultam a retenção de profissionais de Tecnologia da Informação nas instituições públicas federais. Entre os motivos mais expressivos está a remuneração inferior à de outras carreiras de TI da própria Administração Pública Federal, apontada por 85,5% das instituições respondentes. O problema é ainda mais agravado com a perda de competitividade com a iniciativa privada que, além de maiores salários, também oferecem benefícios como trabalho remoto, maior flexibilidade e oportunidades de crescimento acelerado. Outros fatores relevantes incluem excesso de trabalho, barreiras à ascensão profissional, estresse ocupacional e deficiências na estrutura física e de pessoal. Cabe ressaltar que muitas dessas dificuldades extrapolam a governabilidade da universidade, exigindo decisões em níveis superiores do governo federal.

No entanto, reconhecendo a urgência de mitigar os impactos dessa realidade, a universidade transformou em metas e ações estratégicas deste PDTIC todas as medidas que estão sob sua competência — como a melhoria das condições de trabalho, promoção da capacitação contínua, valorização interna dos profissionais de TIC e aperfeiçoamento da gestão de pessoas, com o

¹ GARTNER, Inc. *Gartner survey finds only 29 percent of tech workers have high intent to stay with current employer*. Stamford, CT: Gartner, 09 mar. 2022. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-03-09-gartner-survey-finds-only-29-percent-of-tech-workers-have-high-intent-to-stay-with-current-employer>. Acesso em: 17 jul. 2025.

² BRASIL. Ministério da Educação (MEC). *Nota Técnica nº 78/2023/CGGE/DIFES/SESU/SESu: Situação dos recursos humanos alocados na área de tecnologia da informação das instituições federais de ensino*. Brasília, 2023. Processo SEI nº 23000.023826/2023-47. Disponível em: https://sei.mec.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&codigo_verificador=4173816&codigo_crc=7623527b&hash_download=db223b29dd8f56bfa759548726d757fe99a4cdc315e86c93b2b02bb9616418ce173f2d39b1b8a8346fd76ee6fd2a3182862ec78c692afa53d8438c1268f6b7d1&visualizacao=1&id_orgao_acesso_externo=0. Acesso em: 17 jul. 2025.

objetivo de reduzir a rotatividade e promover a sustentabilidade da força de trabalho de TI da universidade.

Foram incluídas neste Plano as seguintes metas:

M01 - Promover a sustentabilidade da força de trabalho em TI por meio da recomposição de 100% do quadro da equipe de TI

M02 - Aumentar anualmente em pelo menos 15% o quantitativo do quadro de colaboradores

M03 - Atingir anualmente no mínimo 70% de satisfação da equipe de TI com relação ao ambiente e as condições de trabalho

As ações estão direcionadas ao diagnóstico e recomposição da força de trabalho, ampliação do quadro de pessoal de TIC, capacitação e desenvolvimento de competências na área de TIC e proposição de melhorias nas condições de trabalho (infraestrutura, flexibilidade, clima organizacional e PGD).

A priorização da gestão de pessoas no âmbito do Plano é essencial para assegurar o alinhamento institucional às políticas nacionais de transformação digital, investir em capacitação, adequação de perfis profissionais e fortalecimento das equipes de TIC.

Com base na complexidade de cada ação foram levantadas necessidades de habilidades e competências a serem desenvolvidas na equipe, conforme sintetizado na tabela a seguir.

Quadro 11 - Competências mapeadas

Eixo Temático	Competências	Necessidades Atendidas	Metas Relacionadas
1 - Desenvolvimento, Sustentação e Gestão de Soluções de TIC	Arquitetura de desenvolvimento, Desenvolvimento de aplicativos móveis, Ciência de Dados, Governança de Dados, Acessibilidade e inclusão, Gestão do conhecimento, Gerenciamento de serviços de TI, Gestão de processos, Gestão da Qualidade	N02, N03, N08, N11, N12, N13, N17, N18	M04, M05, M06, M07, M11, M12, M16, M18, M19, M20, M24, M25, M26
2 - Infraestrutura de TIC	Microinformática, Arquitetura e Infraestrutura, Computação em nuvem, Arquitetura e Protocolos de Rede, Engenharia, Gestão de Infraestrutura Física e Serviços Gerais na Administração Pública	N05, N09, N10, N14, N15, N20	M09, M13, M14, M15, M21, M22, M28
3 - Governança e Gestão de TIC	Governança de TIC, Gestão de projetos, Gestão de processos, Planejamento de Contratações de TIC, Gestão de mudanças, Gerenciamento de serviços de TI, Gestão de Riscos, Gestão do conhecimento, Comunicação Interpessoal e Gestão de Stakeholders, Gestão da Qualidade	Eixo transversal- estabelece diretrizes, processos e controles para todas as 22 necessidades	M05, M07, M12, M17, M25, M26, M27, M29, M30
4 - Capacitação e Força de Trabalho em TIC	Gestão de pessoas, Desenvolvimento de Pessoas, Gestão do conhecimento, Comunicação Interpessoal e Gestão de Stakeholders	N01, N16, N18	M01, M02, M03, M23, M26
5 - Segurança da Informação, Privacidade e Conformidade	Segurança da informação, Privacidade de Dados, Gestão de Riscos, Gestão de Segurança da Informação, Dados Pessoais	N04, N06, N07, N14	M08, M10

Eixo Temático	Competências	Necessidades Atendidas	Metas Relacionadas
6 - Gestão Orçamentária e Financeira	Gestão Orçamentária, Planejamento de Contratações de TIC	N01, N05, N10, N16, N20	M01, M02, M09, M15, M21, M22, M23, M28
7 - Inovação, Transformação Digital e Serviços ao Cidadão	Ciência de Dados, Governança de Dados, Desenvolvimento de aplicativos móveis, Acessibilidade e inclusão, Arquitetura de desenvolvimento, Privacidade de Dados, Gerenciamento de serviços de TI	N02, N03, N10, N12, N13, N17, N22	M04, M05, M06, M07, M12, M15, M16, M18, M19, M20, M24, M25, M30

Fonte: Elaboração própria (2025)

A organização das competências por eixo temático contribui para alinhar as necessidades específicas de cada área com os conhecimentos técnicos e estratégicos necessários à sua atuação. Essa categorização facilita o planejamento de capacitação e fortalece a execução do PDTIC. Destaca-se, entre as competências, Governança e Gestão de TI, por seu caráter transversal, essencial a todas as divisões e fundamental para garantir coesão, eficiência e alinhamento institucional das ações de tecnologia da informação.

14. PLANO ORÇAMENTÁRIO

Nesta seção apresenta-se a estimativa dos recursos orçamentários, classificados por custeio e investimento, necessários para a realização das metas e ações previstas no item 12 deste Plano. Por se tratar de estimativa, os valores aqui apresentados não são definitivos e tampouco geram a obrigatoriedade de execução orçamentária.

Foram levantadas 104 ações para o PDTIC. Dessas, 86 ações não envolvem custo ou despesa diretamente, mas horas de trabalho das áreas envolvidas. A execução dessas ações contará com o quadro efetivo de TI, cujo custeio está previsto na folha de pagamento da Universidade, e com o quadro adicional da DTI, formado por colaboradores terceirizados e estagiários.

Os recursos orçamentários destinados à manutenção e à ampliação do quadro adicional da força de trabalho de TI foram consolidados nas ações A04 e A08, conforme demonstrado no quadro a seguir. Da mesma forma, todas as despesas previstas para treinamento e capacitação da equipe de TI foram reunidas na ação A79, conforme detalhado no quadro seguinte.

As ações descritas foram estimadas considerando o perfil histórico da execução orçamentária dos anos anteriores.

Quadro 12 - Plano Orçamentário

ID Ação	Descrição da Ação	Tipo de Despesa	Ano 1 2025-2 a 2026-1	Ano 2 2026-2 a 2027-1	Ano 3 2027-2 a 2028-1
A04	Viabilizar orçamento para manter quantitativo de pessoal	Custeio	R\$ 3.073.119,45	R\$ 3.248.082,38	R\$ 3.433.006,54
A08	Viabilizar orçamento e contratar pessoal	Custeio	R\$ 313.235,15	R\$ 380.728,97	R\$ 462.765,91
A24	Implementar e manter os Controles e Medidas do PPSI	Investimento	R\$ 0,00	R\$ 1.600.000,00	R\$ 0,00
A44	Aquisição e instalação de novos APs com tecnologia atual	Investimento	R\$ 1.800.000,00	R\$ 1.800.000,00	R\$ 907.321,00
A45	Reforçar infraestrutura de rede (<i>backbone, switches, cabeamento</i>)	Investimento	R\$ 201.146,67	R\$ 201.146,67	R\$ 201.146,67
A53	Planejar contratações e executar as migrações planejadas, formalizando contratações e monitorando os resultados (50%)	Custeio	R\$ 1.500.000,00	R\$ 1.500.000,00	R\$ 1.500.000,00
A73	Adquirir equipamentos de infraestrutura conforme o programa de atualização (50%)	Custeio	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.000.000,00
A76	Adquirir licenças de software conforme o programa de aquisição (50%)	Custeio	R\$ 500.000,00	R\$ 500.000,00	R\$ 500.000,00
A78	Incentivar e viabilizar a participação em cursos, seminários, treinamentos, sejam pagos ou gratuitos em alternativas tais como EVG-Enap, ESR-RNP dentre outras	Custeio	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
A79	Contratar cursos e plataforma de cursos de capacitação	Custeio	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
A97	Planejar e executar as melhorias na estrutura física	Custeio	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00

Neste PDTIC, as despesas foram também organizadas por eixos temáticos de TIC, assegurando coerência e continuidade ao planejamento institucional. Ainda que necessidades, metas e ações variem entre ciclos, a desejável estabilidade dos eixos permite análises comparativas consistentes. Considerando que o orçamento de TIC está sujeito a oscilações significativas, decorrentes de restrições institucionais, ajustes fiscais e fatores externos, a alocação percentual por eixo torna-se uma métrica mais estável ao longo do tempo. Mesmo diante de variações nos valores absolutos, a abordagem adotada tende a preservar o alinhamento estratégico, reforçar a governança, aprimorar o monitoramento e promover maior transparência na gestão dos recursos.

Quadro 13 - Investimento por Eixo Temático de TIC

Eixo Temático	Descrição	Investimento	%
Infraestrutura de TIC	Refere-se à implantação, ampliação e modernização da infraestrutura física e tecnológica, incluindo os recursos físicos e lógicos que sustentam a operação como equipamentos, redes de comunicação, energia, ambiente físico, conectividade e sustentabilidade da base computacional.	R\$ 14.170.761,01	53%
Capacitação e Força de Trabalho em TIC	Envolve ações para desenvolver e reter talentos, recompor e ampliar quadros, promover capacitação contínua e alinhar competências às necessidades institucionais. Inclui políticas de formação, clima organizacional, valorização e dimensionamento da equipe de TIC.	R\$ 11.090.938,40	41%
Segurança da Informação e Privacidade	Engloba ações de proteção da informação institucional e dos dados pessoais, gestão de riscos, tratamento de incidentes, conformidade com o PPSI e com a LGPD. Abarca também políticas de segurança, controles técnicos e auditoria.	R\$ 1.600.000,00	6%
TOTAL		R\$ 26.861.699,41	100%

Fonte: elaboração própria (2025)

15. PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

Como parte integrante do planejamento, foi realizada uma análise de riscos associada às ações previstas neste PDTIC. Cada ação foi avaliada individualmente, com identificação dos riscos potenciais, suas causas prováveis e classificação segundo matriz de probabilidade e impacto. Essa abordagem possibilita monitorar de forma proativa os fatores que podem comprometer a execução do plano.

Dada a abrangência do planejamento, com um total de 104 ações mapeadas, o plano de gestão de riscos foi estruturado em anexo, de forma a organizar adequadamente as informações sem comprometer a estrutura do plano. O *Anexo 1 - Plano de Gestão de Riscos* apresenta, de forma sistematizada, os riscos identificados, suas causas e o nível de criticidade associado a cada ação.

16. PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO E REVISÃO DO PDTIC

O *Processo de Acompanhamento* envolve monitorar a execução do Plano, avaliar a implementação das ações, das entregas dos resultados previstos, e revisar periodicamente o PDTIC.

Com vistas a garantir a eficácia desse processo, o Comitê de Governança Digital (CGD) designará uma equipe responsável pelo Acompanhamento do Plano, a quem caberá coletar, analisar e reportar as informações essenciais para a tomada de decisão.

O monitoramento é uma tarefa constante e sistemática e deverá ser realizada durante todo o ciclo do PDTIC. Essa prática permite a identificação precoce de desvios, facilitando a adoção de medidas corretivas tempestivamente, sem a necessidade de aguardar as fases formais de avaliação.

Como parte do *Processo de Monitoramento* devem ser observados alguns gatilhos para a revisão da estratégia que, quando acionados, poderão exigir reposicionamento de planos e prioridades. Esses ajustes podem ser motivados por diversos fatores tais como mudanças na estratégia da organização, alterações na gestão, restrições orçamentárias, redução de capacidade operacional, mudanças regulatórias, falhas no cumprimento de marcos estratégicos, obsolescência tecnológica e até a ocorrência de desastres que comprometam recursos ou dados. Os ajustes de maior criticidade deverão ser submetidos à aprovação do CGD.

As avaliações formais ocorrerão anualmente, por meio da elaboração de *Relatórios de Acompanhamento*, que correspondem à *Avaliação Intermediária* descrita no Guia de PDTIC do SISP (2021). Esses relatórios permitirão verificar os resultados parciais alcançados, identificar eventuais desvios e recomendar ajustes necessários ao Plano.

Ao final do ciclo de vigência do PDTIC, deverá ser produzido *um Relatório Final*, no qual deverão ser consolidados os resultados obtidos, as lições aprendidas e as contribuições do Plano para o alcance dos objetivos estratégicos da Universidade.

De forma sucinta, o acompanhamento da execução do PDTIC será realizado em conformidade com diretrizes do Guia supracitado e conforme periodicidade descrita no quadro seguinte.

Quadro 14 - Monitoramento, Acompanhamento e Avaliação do PDTIC

Ano de Vigência	Tipo de Atividade	Produto Gerado	Objetivo Principal
Contínuo	Monitoramento	Painel de Acompanhamento (AC-PDTIC)	Subsidiar o acompanhamento e ajustes das ações e embasar a elaboração dos relatórios de acompanhamento.
1º ano	Avaliação Intermediária	Relatório de Acompanhamento (RA-PDTIC)	Verificar andamento das ações, identificar desvios e recomendar ajustes
2º ano	Avaliação Intermediária	Relatório de Acompanhamento (RA-PDTIC)	Acompanhar resultados parciais e manter alinhamento estratégico
Último ano	Avaliação Final	Relatório de Resultados (RR-PDTIC)	Consolidar resultados, avaliar eficácia e registrar lições

Fonte: elaboração própria com base no Guia de PDTIC do SISP (2021)

As revisões do PDTIC ocorrerão, preferencialmente, em ciclos anuais. No entanto, poderão ser realizadas a qualquer momento durante o *Processo de Monitoramento*, sempre que forem identificados gatilhos que justifiquem a reavaliação e repactuação das estratégias, do *Plano de Metas e Ações* e das necessidades priorizadas.

17. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Esta seção apresenta a lista dos Fatores Críticos de Sucesso na execução deste Plano:

- patrocínio de dirigentes integrantes da Administração Superior e dos órgãos de Deliberação Superior, de Fiscalização Econômico-Financeira, de Ensino, Pesquisa e Extensão para priorização e execução das ações planejadas;
- eficácia e efetividade da estrutura de governança de TIC tais como o CGD, comitês e outras instâncias pertinentes;
- disponibilidade orçamentária para as aquisições relacionadas;
- quadro de pessoal quali-quantitativo adequado;
- recomposição e ampliação do quadro de TIC;
- alinhamento e priorização das ações com os objetivos estratégicos organizacionais;
- especificação de soluções em conjunto com os usuários;
- comunicação permanente entre TIC e usuários;
- condução tempestiva dos projetos e processos de trabalho; e
- comprometimento dos responsáveis pela execução das ações previstas.

18. CONCLUSÃO

A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) exerce papel estratégico e transversal na UFMG, sendo essencial para o desenvolvimento institucional e o pleno funcionamento das atividades. A TIC sustenta processos fundamentais da Universidade, promovendo a modernização, a integração e a eficiência dos serviços prestados à comunidade universitária. Sua atuação viabiliza soluções tecnológicas inovadoras, seguras e eficazes, apoiando diretamente o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão. Alinhada às diretrizes do Plano de Desenvolvimento Institucional, a TIC contribui para a governança digital, para a otimização de recursos e para a ampliação da acessibilidade, assegurando a confiabilidade, a integridade e a continuidade dos serviços essenciais ao cumprimento da missão da Universidade.

A elaboração deste PDTIC proporcionou à equipe envolvida uma visão sistêmica e estratégica das demandas de TIC na UFMG, possibilitando seu alinhamento a importantes diretrizes do governo federal. Foi utilizada a metodologia proposta pelo SISP, tendo sido feitas as adequações necessárias à realidade da Universidade.

É fundamental que a execução das ações tal qual o acompanhamento das metas e indicadores pactuados ocorram conforme o estabelecido.

Com vigência de 2025 a 2028, o PDTIC busca promover uma gestão dos recursos e serviços de TIC pautada na eficiência, transparência, inteligência, confiabilidade, integração e qualidade no atendimento à comunidade.

19. ANEXOS

- Plano de Gestão de Riscos

Anexo I. Plano de Gestão de Riscos

A gestão de riscos é uma ferramenta crucial para aprimorar a qualidade, a agilidade e a eficácia dos serviços. Ela foi criada para auxiliar gestores a conquistarem ganhos expressivos de eficiência. Para fins deste PDTIC foram considerados os conceitos a seguir:

- **Risco:** possibilidade de que um evento afete negativamente o alcance dos objetivos;
- **Causa de riscos:** são os gatilhos dos riscos, ou seja, tudo que pode vir a colaborar para que o evento de risco aconteça.

Para garantir o êxito do PDTIC e o cumprimento de suas metas, foi desenvolvida uma Matriz de Riscos, baseada na metodologia do Manual de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU) – 2ª edição. Esse instrumento mapeia as ameaças mais relevantes que poderiam comprometer a concretização plena ou parcial das metas e ações estabelecidas para o triênio. O documento detalha a probabilidade de cada ocorrência, o impacto potencial e o nível de risco inerente a cada ação, determinado pela relação entre impacto e probabilidade.

O impacto mede o potencial comprometimento do objetivo/resultado (se tiver alto impacto, por exemplo, compromete em sua totalidade ou quase totalidade). Por outro lado, a probabilidade é a chance de o evento ocorrer. As escalas de impacto e probabilidade estão detalhadas a seguir:

Quadro 15 - Escala de Probabilidade e Impacto

Escala de Probabilidade	Escala de Impacto
1- Raro: acontece apenas em situações excepcionais.	1- Muito baixo: compromete minimamente o cumprimento do objetivo.
2- Pouco provável: baixa frequência de ocorrência.	2- Baixo: compromete em alguma medida o alcance do objetivo.
3- Provável: repete-se com frequência razoável.	3- Médio: compromete razoavelmente o alcance do objetivo/resultado.
4- Muito provável: repete-se com elevada frequência.	4- Alto: compromete a maior parte do atingimento do objetivo/resultado.
5- Praticamente certo: ocorrência quase garantida.	5- Muito alto: compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultado.

Fonte: elaboração própria de acordo com o Manual de Gestão de Riscos do TCU (2ª edição)

A classificação de impacto por probabilidade fornece a possibilidade de 25 níveis de risco, ordenados conforme o mapa de calor demonstrado a seguir. Essa matriz organiza os níveis de risco de forma crescente: o nível 1 representa o cenário menos crítico (um evento muito raro com impacto mínimo), enquanto o nível 25 indica o cenário mais grave (um evento quase certo com impacto severo).

Quadro 16 - Matriz Impacto x Probabilidade

Impacto	Muito Alto	15	19	22	24	25
	Alto	10	14	18	21	23
	Médio	6	9	13	17	20
	Baixo	3	5	8	12	16
	Muito Baixo	1	2	4	7	11
		Raro	Pouco Provável	Provável	Muito Provável	Praticamente Certo
Probabilidade						

Fonte: Manual de Gestão de Riscos do TCU (2ª edição)

A Matriz de Riscos correlaciona as metas, as ações, os riscos e os gatilhos/causas. O nível de risco pode ser verificado conforme os valores a eles atribuídos, bem como sua posição no mapa de calor.

Quadro 17 - Matriz de Riscos ações PDTIC UFMG

Metas		Ações		Riscos				
ID Meta	ID	Descrição	ID	Descrição do risco	Gatilhos/Causas	P	I	Nível de Risco
M01	A01	Realizar diagnóstico atualizado da força de trabalho de TI (quantitativo e qualitativo)	R1	Diagnóstico incompleto ou superficial	Cadastros incompletos ou desatualizados e equipe sem capacitação ou experiência na condução do diagnóstico	5	5	25
			R2	Resistência das áreas em fornecer os dados	Falta de apoio das lideranças	2	5	19
	A02	Elaborar proposta de recomposição de pessoal e submetê-la à diretoria da DTI	R3	Proposta não aprovada	Incoerência com o Plano Estratégico da Universidade	2	5	19
			R4	Proposta incompatível com o orçamento disponível	Falta de consulta prévia à área de planejamento	3	3	13
	A03	Realizar articulação com a Alta Gestão	R5	Não reconhecimento da urgência ou importância da recomposição.	Comunicação inadequada; Falta de interesse da gestão; ausência de interlocutores influentes.	3	4	18
			R6	Mudanças na liderança institucional	Fim do prazo do mandato da atual gestão	2	3	9
	A04	Viabilizar orçamento para manter quantitativo de pessoal	R7	Contingenciamento de recursos orçamentários	Decisões políticas externas à universidade, limite orçamentários e fiscais impostos pela LRF	3	3	13
			R8	Perder ou não conseguir recrutar profissionais qualificados	Ofertas salariais mais atrativas e melhores condições de trabalho fora da universidade.	3	3	13
M02	A05	Realizar diagnóstico atualizado da força de trabalho de TI (quantitativo e qualitativo)	R9	Diagnóstico incompleto ou superficial	Cadastros incompletos ou desatualizados e equipe sem capacitação ou experiência na condução do diagnóstico.	5	5	25
			R10	Baixa adesão de participação dos colaboradores no diagnóstico de clima organizacional	Falta de patrocínio da alta liderança e envolvimento dos gestores da área	3	3	13
	A06	Elaborar proposta de ampliação do quadro de pessoal e submetê-la à diretoria da DTI	R11	Rejeição da proposta por parte da Gestão da Universidade	Incoerência com o Plano Estratégico da Universidade; Ausência de dados sólidos para justificar a ampliação; Ausência de indicadores de carga de trabalho, produtividade ou demanda reprimida.	5	4	23

ID Meta	ID	Descrição	ID	Descrição do risco	Gatilhos/Causas	P	I	Nível de Risco
	A07	Realizar articulação com a Alta Gestão	R12	Não reconhecimento da urgência ou importância de ampliação por parte da Alta Gestão	Comunicação inadequada; Falta de interesse da gestão; ausência de interlocutores influentes	2	4	14
			R13	Mudanças na liderança institucional	Fim do prazo do mandato da atual gestão.	2	3	9
	A08	Viabilizar orçamento e contratar pessoal	R14	Contingenciamento orçamentário	Limites impostos pela LRF, teto de gastos, ausência de previsão no PAC ou instrumentos orçamentários similares.	3	3	13
M03	A09	Propor melhorias nas condições de trabalho (infraestrutura, flexibilidade, clima organizacional, PGD)	R15	Rejeição da proposta por parte da Gestão da Universidade	Restrições orçamentárias e/ou comunicação ineficaz	3	1	4
	A10	Promover a capacitação contínua e a gestão do conhecimento na área de TI	R16	Baixa participação dos servidores nos cursos oferecidos	Escassez de tempo; Falta de incentivos; Cursos não relacionados com as necessidades da área	3	4	18
	A11	Criar plano de sucessão e mapeamento de cargos críticos de TI	R17	Mapeamento equivocado e/ou não identificação dos cargos críticos de TI	Utilização de metodologia de mapeamento inadequada; Falta de apoio das lideranças. Basear-se apenas em organogramas e não nas demandas reais do serviço.	3	1	4
	A12	Realizar diagnóstico anual de clima e satisfação da equipe de TI	R18	Baixa adesão de participação dos servidores no diagnóstico	Falta de patrocínio da liderança e envolvimento dos gestores da área	2	4	14
M04	A13	Suprir necessidades de recursos humanos em função da demanda	R19	Não reposição de mão-de-obra qualificada	Ausência de profissionais com perfil desejado Falta de recursos orçamentários Remuneração não competitiva	4	4	21
	A14	Fortalecer o processo de priorização de demandas institucionais	R20	Demandas prioritárias não serem identificadas corretamente	Falta de critérios objetivos para priorização e morosidade de instâncias de validação.	3	3	13
	A15	Realizar o planejamento, o registro e o acompanhamento das atividades executadas pela equipe	R21	Execução de um planejamento inadequado e monitoramento ineficiente das atividades executadas pela equipe	Ausência de profissionais qualificados, falta de ferramentas adequadas, sobrecarga de trabalho da equipe.	3	3	13
	A16	Realizar gestão do portfólio de projetos acadêmicos de TIC	R22	Gestão de portfólio de projetos inadequada ou ineficiente	Fragilidades na estrutura de governança de TIC da Universidade, equipe sobrecarregada, falta de atualização do processo de gestão do portfólio de projetos.	4	4	21
M05	A17	Validar requisitos e projetos junto ao CGD, comitês e instâncias pertinentes	R23	Não validação dos projetos acadêmicos pelo CGD, comitês e instâncias pertinentes	Ausência ou baixa efetividade das instâncias de governança e validação	3	3	13
M06	A18	Suprir necessidades de recursos humanos em função da demanda	R24	Preenchimento da vaga com profissional não qualificado e/ou impossibilidade de reposição	Ausência de profissionais com perfil desejado Falta de recursos orçamentários Remuneração não competitiva	4	4	21
	A19	Estabelecer o processo de priorização de demandas institucionais com a criação de comitê gestor de sistemas administrativos e de RH	R25	Não criação do comitê gestor de sistemas Administrativos e de RH	Falta de patrocínio da Alta Gestão	2	4	14
	A20	Realizar o planejamento,	R26	Execução de um	Ausência de profissionais	3	3	13

ID Meta	ID	Descrição	ID	Descrição do risco	Gatilhos/Causas	P	I	Nível de Risco
		registro e o acompanhamento das atividades executadas pela equipe		planejamento inadequado e monitoramento ineficiente das atividades executadas pela equipe	qualificados, falta de ferramentas adequadas, sobrecarga de trabalho da equipe.			
	A21	Realizar gestão do portfólio de projetos administrativos de TIC	R27	Gestão de portfólio de projetos inadequada ou ineficiente	Fragilidades na estrutura de governança de TIC da Universidade, equipe sobrecarregada, falta de atualização do processo de gestão do portfólio de projetos.	4	4	21
	A22	Elaborar dicionário de dados para pelo menos um dos projetos priorizados pela área	R29	Não dicionarizar ao menos um projeto administrativo priorizado	Sobrecarga de demandas da equipe administrativa; Falta de treinamento para usar a ferramenta, falta de aderência da equipe de manutenção do sistema	4	4	21
M07	A23	Validar requisitos e projetos junto ao CGD, comitês e instâncias pertinentes	R30	Não validação dos projetos administrativos junto ao CGD, comitês e instâncias pertinentes.	Ausência ou baixa efetividade das instâncias de governança e validação.	4	4	21
M08	A24	Implementar e manter os Controles e Medidas do PPSI	R31	Incapacidade de implantar, sustentar e evoluir os controles do PPSI	Falta de patrocínio ou baixa priorização do tema de segurança da informação pela Alta Gestão. Inexistência de designação formal e atuação de Responsável pelo Controle Interno da UFMG no âmbito do PPSI. Recursos humanos insuficientes ou com pouca capacitação nos temas de segurança da informação e do PPSI. Infraestrutura tecnológica inadequada. Acúmulo das funções de Gestor de TIC e Gestor de Segurança da Informação. Pouca coordenação entre DTI e Encarregada de Dados Pessoais. Dificuldade de evolução da POSIN.	4	4	21
	A25	Realizar o autodiagnóstico do PPSI a cada ciclo semestral	R32	Não realização do autodiagnóstico dentro do prazo.	Falta de cronograma, falta de envolvimento ou engajamento dos responsáveis pelos controles. Equipes sobrecarregadas. Pouca interação entre DTI e Encarregada de Dados Pessoais.	2	1	2
			R33	Autodiagnóstico incompleto ou inconsistente	Falta de cronograma, falta de envolvimento ou engajamento dos responsáveis pelos controles. Equipes sobrecarregadas. Pouca interação entre DTI e Encarregada de Dados Pessoais.	3	3	13
	A26	Atualizar o Plano de Trabalho do PPSI a cada ciclo semestral	R34	Plano de trabalho incompleto ou inconsistente	Recursos humanos insuficientes ou com pouca capacitação nos temas de segurança da informação e quanto ao funcionamento do PPSI. Pouca interação entre DTI e Encarregada de Dados Pessoais.	3	3	13
	A27	Estruturar a ETIR e o processo de gestão de incidentes	R35	Gestão de incidentes ineficaz e ETIR ineficiente.	Falta de patrocínio ou baixa priorização da segurança da informação pela Alta Gestão. Sobrecarga e acúmulo das funções do Agente Responsável pela ETIR. Recursos humanos insuficientes ou com pouca capacitação nos temas de segurança da informação. Dificuldades para organização da ETIR no Modelo 1 de Implementação ("Utilizando a equipe de TI"), conforme a NC GSI/PR nº 05 de 17/08/09. Inexistência de coordenação	4	4	21

ID Meta	ID	Descrição	ID	Descrição do risco	Gatilhos/Causas	P	I	Nível de Risco
					entre ETIR e Encarregada de Dados Pessoais.			
M09	A28	Levantar diretrizes legais, normativas e administrativas aplicáveis à especificação e aquisição de estações de trabalho (16%)	R36	Desconsiderar normativos importantes e/ou incorrência de com diretrizes internas ou de órgãos de controle.	Levantamento incompleto. Interpretação equivocada das normas, ausência de pessoal capacitado	2	3	9
	A29	Identificar os órgãos e unidades da Universidade que serão envolvidos no levantamento de demandas e critérios de especificações, considerando os perfis de uso das estações de trabalho junto aos públicos selecionados, as atividades desempenhadas e suas necessidades específicas (acessibilidade, software especializado etc.) - (16%)	R37	Não inclusão de setores relevantes no levantamento de necessidades e /ou necessidades específicas não identificadas corretamente.	Falta de mapeamento detalhado da estrutura organizacional, ausência de participantes de áreas relevantes	2	2	5
	A30	Definir configurações técnicas recomendadas para os diferentes perfis de usuários, observando critérios de desempenho, segurança, acessibilidade e sustentabilidade (16%)	R38	Subestimar ou superestimar o perfil de uso das estações de trabalho	Formulários inadequados. Falta de critérios objetivos. Ausência de métricas de desempenho relacionadas ao perfil do usuário.	3	4	18
	A31	Definir mecanismos e modalidades de aquisição que garantam a atualização e manutenção contínua do parque tecnológico (17%)	R39	Definir de forma equivocada/incompleta os mecanismos de modalidade de aquisição.	Falta de critérios objetivos para definição de mecanismos.	1	3	6
	A32	Elaborar um catálogo institucional com modelos recomendados de estações de trabalho para aquisição pelas unidades e orientações quanto aos procedimentos de renovação (25%)	R40	Catálogo não atender demandas institucionais.	Rápida obsolescência dos modelos recomendados. Frequência inadequada de atualização do catálogo. Não participação de equipes de TI de diversas áreas na elaboração.	2	4	14
	A33	Elaborar minuta de política de renovação de estações de trabalho estabelecendo periodicidade e	R41	Elaboração de documento genérico e pouco aplicável na prática	Falta de planejamento adequado. Perda de recursos humanos durante o processo.	2	3	9

ID Meta	ID	Descrição	ID	Descrição do risco	Gatilhos/Causas	P	I	Nível de Risco
		responsabilidades de atualização (10%)						
	A34	Analisar minuta de política	R42	Não aprovação formal e não adesão institucional	Ausência ou baixa efetividade das instâncias de governança e validação. Linguagem excessivamente normativa ou pouco clara.	3	4	18
M10	A35	Executar processo de gestão dos riscos de tecnologia da informação relativos a processos de negócio	R43	Não formalização do processo de gestão de riscos de T.I	Inexistência de uma metodologia de gestão de riscos formalizada e aprovada pelo CGRC.	3	5	22
	A36	Executar processo de gestão de riscos de segurança da informação	R44	Não execução ou execução ineficiente do processo de gestão de riscos de segurança da informação.	Ausência de política de gestão de riscos aprovada e recursos insuficientes (financeiros, humanos ou tecnológicos).	4	5	24
	A37	Executar processo de gestão de continuidade de serviços de tecnologia da informação	R45	Não realização ou ineficiência na implantação do processo de gestão de continuidade.	Inexistência, não cumprimento ou desatualização do Plano de Continuidade dos serviços de TI.	3	5	22
M11	A38	Implementar mecanismos de segurança	R46	Falhas na implantação de mecanismos de segurança aplicados na arquitetura de serviços	Configuração inadequada.	3	5	22
	A39	Implementar uma arquitetura orientada a eventos	R47	Inconsistência ou falha na comunicação entre componentes do sistema	Falta de segurança e disponibilização das ferramentas de gestão de eventos	3	4	18
	A40	Implantar a gestão de novos projetos na nova arquitetura	R48	Falha na implantação de novos projetos na nova arquitetura	Sobrecarga com outros projetos. Necessidade diária de atualização por novos conhecimentos. Indisponibilidade ou limitação de recursos técnicos e humanos para a implantação da nova arquitetura.	3	3	13
M12	A41	Validar os requisitos dos projetos conforme necessidades das demandas da DTI	R49	Execução de projetos desalinhados ao planejamento estratégico e aos padrões arquiteturais	Atualizações arquiteturais unilaterais, ausência de comunicação e padronização	2	2	5
M13	A42	Diagnosticar áreas de sombra e mapeamento da cobertura	R50	Interferência de sinal e sobreposição de canais	Instalação sem planejamento técnico de frequência e cobertura.	2	2	5
			R51	Saturação da rede sem fio	Aumento de dispositivos conectados sem expansão de infraestrutura de <i>backbone</i> e banda.	3	3	13
	A43	Priorização de áreas de alto uso e acessibilidade	R52	Não realização das instalações nas áreas mapeadas ou instalação em locais com infraestrutura física inadequada	Ausência de pontos de energia, rede ou suporte físico nos locais previstos.	2	2	5
	A44	Aquisição e instalação de novos APs com tecnologia atual	R53	Vulnerabilidades de segurança na rede Wi-fi	APs mal configurados, sem autenticação forte, atualizações de firmware ou segregação de rede.	2	4	14
M14	A45	Reforçar infraestrutura de rede (<i>backbone, switches, cabeamento</i>)	R54	Incompatibilidade entre os novos equipamentos e os existentes.	Falta de verificação de padrões, versões de firmware ou interfaces.	2	2	5

ID Meta	ID	Descrição	ID	Descrição do risco	Gatilhos/Causas	P	I	Nível de Risco
	A46	Implantar sistema de autenticação robusto (802.1x, captive portal)	R55	Queda de desempenho ou indisponibilidade parcial de rede wi-fi	Configuração inadequada, sistema de autenticação gerando lentidão ou falha no <i>login</i> , Falta de capacitação da equipe para manter e operar o novo ambiente.	2	4	14
	A47	Segmentar por VLAN e perfis de uso						
	A48	Adotar ferramenta de monitoramento em tempo real com alertas	R56	Falha no monitoramento	Ferramenta de monitoramento sem cobertura total ou com falhas de parametrização.	2	4	14
M15	A49	Constituir Grupo de Trabalho para avaliar aspectos políticos, estratégicos, técnicos e requisitos legais de contratação de serviços em nuvem na UFMG (5%)	R57	Descumprimento de normativos vigentes (instrução normativa SGD/MGI nº 01/2019, Portaria SGD/MGI nº 5.950/2023 e atualizações normativas posteriores)	Falta de conhecimento ou atualização dos membros do grupo de trabalho sobre as normas aplicáveis.	3	4	18
			R58	Grupo de trabalho sem efetividade (reuniões sem resultado, prazos não cumpridos)	Falta de planejamento, cronograma e liderança.	3	2	8
	A50	Realizar avaliação (mapear e classificar os sistemas, serviços e dados institucionais quanto à criticidade, sensibilidade e dependências técnicas; elaborar um plano de migração escalonado com base nos riscos e criticidade dos sistemas; estudar o Modelo de Contratação proposto pelo órgão central do SISP) (20%)	R59	Elaboração de plano de migração inconsistente ou inexecutável.	Análise de viabilidade técnica, financeira ou contratual insuficiente	3	2	8
	A51	Elaborar a Estratégia de Uso de Software e de Serviços de Computação em Nuvem na UFMG (15%)	R60	Elaboração desalinhada à portaria SGD/MGI nº 5.950/2023 e atualizações normativas posteriores	Interpretação incorreta dos requisitos da portaria.	2	3	9
	A52	Analisar o estudo, revisar e aprovar a Estratégia de Uso de Software e de Serviços de Computação em Nuvem na UFMG (10%)	R61	Não aprovação da estratégia pelo CGD	Falta de aderência normativa ou ausência de formalização.	2	3	9
	A53	Planejar contratações e executar as migrações planejadas, formalizando contratações e monitorando os resultados (50%)	R62	Indisponibilidade de sistemas durante a migração	Falta de planejamento técnico detalhado (ausência de ambiente de testes ou migração feita em horário de pico). Complexidade técnica.	3	3	13
			R63	Incompatibilidade entre o sistema migrado e a nova infraestrutura	Dependências específicas do ambiente anterior não identificadas ou tecnologias obsoletas.	1	2	3
M16	A54	Suprir necessidades de recursos humanos em função da demanda	R64	Preenchimento da vaga com profissional não qualificado e/ou impossibilidade de reposição	Ausência de profissionais com perfil desejado Falta de recursos orçamentários Remuneração não competitiva	4	4	21
	A55	Avaliar demandas das áreas usuárias que possam ser atendidas por soluções de Armazém de Dados	R65	Apresentação de demandas incompatíveis com os dados estruturados disponíveis na instituição	Baixo conhecimento/compartilhamento sobre as regras negócio inerentes aos dados estruturados disponíveis.	4	3	17

ID Meta	ID	Descrição	ID	Descrição do risco	Gatilhos/Causas	P	I	Nível de Risco
	A56	Fortalecer a cultura de uso do Armazém de Dados por meio de treinamentos e divulgação	R66	Baixa participação nas ações de treinamento e baixa adesão no uso da ferramenta.	Desconhecimento acerca do assunto, falta de incentivo, sobrecarga de trabalho ou resistência à adoção da ferramenta.	4	3	17
	A57	Realizar o planejamento, o registro e o acompanhamento das atividades executadas pela equipe	R67	Execução de um planejamento inadequado e monitoramento ineficiente das atividades executadas pela equipe	Ausência de profissionais qualificados, falta de ferramentas adequadas, sobrecarga de trabalho da equipe.	3	3	13
	A58	Realizar gestão do portfólio de projetos acadêmicos de TIC	R68	Gestão de portfólio de projetos inadequada ou ineficiente	Fragilidades na estrutura de governança de TIC da Universidade, equipe sobrecarregada, falta de atualização do processo de gestão do portfólio de projetos.	4	4	21
	A59	Evoluir tecnologia e infraestrutura da solução de Armazém de Dados	R69	Falha na integração durante a migração para as novas tecnologias.	Limitações técnicas, orçamentárias e de recursos humanos	5	5	25
M17	A60	Validar requisitos e projetos junto ao CGD, comitês e instâncias pertinentes	R70	Não validação dos projetos de armazém de dados junto ao CGD, comitês e instâncias pertinentes.	Ausência ou baixa efetividade das instâncias de governança e validação.	3	3	13
M18	A61	Identificar e consultar as áreas e grupos de pessoas com deficiência, para compreender os principais desafios enfrentados no uso de sistemas institucionais	R71	Não obtenção de informações suficientes para compreensão dos desafios	Indisponibilidade de tempo dos <i>stakeholders</i> ; Demandas institucionais sobrepostas	2	2	5
	A62	Pesquisar softwares de análise automatizada de acessibilidade em sistemas	R72	A inexistência de softwares especializados <i>opensource</i>	Existência apenas de softwares proprietários	2	3	9
	A63	Realizar avaliação técnica e funcional dos sistemas institucionais para identificar barreiras de acessibilidade digital, comunicacional e operacional	R73	Realização de um levantamento incompleto e/ou aplicação de metodologia inadequada.	Indisponibilidade de tempo dos <i>stakeholders</i> ; Demandas institucionais sobrepostas	3	4	18
	A64	Propor um plano de ação para acompanhamento, correção de falhas e implementação de melhorias nos sistemas institucionais com maior impacto para a comunidade	R74	Não obtenção de informações suficientes para compreensão dos desafios e inexistência de softwares especializados <i>opensource</i>	Indisponibilidade de tempo dos <i>stakeholders</i> , demandas institucionais sobrepostas e existência apenas de softwares proprietários	2	3	9
M19	A65	Pesquisar boas práticas, normas de acessibilidade em sistemas (exemplo eMAG, WCAG)	R75	Mapear normas desatualizadas	Mudanças frequentes nas normas de acessibilidade.	2	3	9
	A66	Elaborar um documento orientador com boas práticas, normas (como eMAG,	R76	Não elaboração ou demora excessiva na elaboração/formalização	Complexidade normativa. Excesso de normas e poucos recursos ou pessoas para conduzir o estudo normativo.	2	4	14

ID Meta	ID	Descrição	ID	Descrição do risco	Gatilhos/Causas	P	I	Nível de Risco
		WCAG) e requisitos mínimos a serem seguidos em novos sistemas e na adaptação dos existentes	R77	Não aplicação das melhores práticas	Complexidade nos sistemas atuais; Sistemas web com <i>frameworks</i> antigos	2	3	9
	A67	Oferecer capacitações contínuas para desenvolvedores, designers e servidores sobre acessibilidade digital, usabilidade e tecnologias assistivas	R78	Baixa participação em treinamentos e resistência à mudança	Feedback negativo de desenvolvedores sobre capacitações	3	4	18
	A68	Mapear os processos de matrículas de alunos com deficiência	R79	Baixa participação de gestores dos processos e de pessoas com deficiência em reuniões	Falta de envolvimento das Partes Interessadas	2	3	9
M20	A69	Levantar necessidade de sistemas que auxiliem os órgãos ou setores que dão suporte à promoção de acessibilidade e inclusão	R80	Levantamento incompleto que não abarque todas as unidades	Falta de recursos humanos; Recursos não alocados para o projeto	3	3	13
	A70	Revisar processos de matrículas de alunos com deficiência de forma periódica	R81	Não realização da revisão com periodicidade pré-definida.	Falta de recursos humanos; Recursos não alocados para o projeto	2	3	9
	A71	Revisar e institucionalizar o programa de atualização de infraestrutura (15%)	R82	Programa não ser adequadamente institucionalizado/revisado de acordo com as necessidades.	Falta de coordenação e continuidade das ações de atualização da infraestrutura. Dificuldade na cobrança e acompanhamento de resultados.	2	3	9
M21	A72	Viabilizar recursos orçamentários junto à administração superior (35%)	R83	Contingenciamento dos recursos da universidade.	Decisões políticas que limitem a disponibilidade de recursos.	3	4	18
	A73	Adquirir equipamentos de infraestrutura conforme o programa de atualização (50%)	R84	Não seguir o programa de atualização de equipamentos de infraestrutura para aquisição.	Falta de disponibilidade orçamentária. Atendimento de outras necessidades urgentes não previstos no programa de atualização.	2	4	14
	A74	Revisar e institucionalizar o programa de aquisição de software	R85	Programa não adequadamente revisado e atualizado de acordo com as necessidades.	Dificuldade de se fazer um inventário de software e o controle do ciclo de vida das licenças. Falta de definição clara de responsáveis pela aquisição e gestão das licenças;	2	3	9
M22	A75	Viabilizar recursos orçamentários junto à administração superior	R86	Contingenciamento dos recursos da universidade.	Decisões políticas que limitem a disponibilidade de recursos.	3	4	18
	A76	Adquirir licenças de software conforme o programa de aquisição	R87	Não seguir o programa de atualização de softwares para aquisição.	Descontinuidade de software pelos fabricantes. Falta de disponibilidade orçamentária. Atendimento de outras necessidades urgentes não previstos no programa de aquisição de software.	2	4	14
	A77	Realizar periodicamente o levantamento das necessidades de capacitação com base nas demandas dos servidores e colaboradores	R88	Não alinhamento das demandas de capacitação dos servidores com o plano estratégico institucional.	Levantamento de necessidades baseado apenas em interesses individuais, sem considerar os objetivos estratégicos institucionais.	3	2	8
M23	A78	Incentivar a participação em	R89	Baixa adesão dos colaboradores nos cursos oferecidos.	Falta de tempo ou sobrecarga de trabalho. Cursos pouco atrativos	3	4	18

ID Meta	ID	Descrição	ID	Descrição do risco	Gatilhos/Causas	P	I	Nível de Risco
		curso, seminários, treinamentos			ou desconectados da realidade dos servidores.			
	A79	Contratar curso e plataforma de curso de capacitação	R90	Contratação de curso e plataformas inadequadas às necessidades da instituição.	Escolha baseada apenas no menor preço ou modismo. Falta de envolvimento dos usuários finais na seleção.	2	4	14
	A80	Incentivar o repasse do conhecimento	R91	Não efetivação do compartilhamento do conhecimento adquirido entre os servidores	Desmotivação, falta de tempo ou insegurança dos colaboradores em apresentar conteúdos;	3	3	13
	A81	Criar e manter atualizado um painel de informação com os cursos disponíveis	R92	Painel desatualizado ou pouco acessado	Falta de divulgação do painel; Falta de responsável designado para atualização	3	2	8
M24	A82	Suprir necessidades de recursos humanos em função da demanda	R93	Não reposição de mão-de-obra qualificada	Ausência de profissionais com perfil desejado Falta de recursos orçamentários Remuneração não competitiva	4	4	21
	A83	Concluir a reescrita do app SIGA UFMG Mobile em tecnologia atualizada e compatível com as lojas de aplicativo	R94	Obsolescência da tecnologia atualmente utilizada e rápida evolução tecnológica	Subestimação do esforço necessário para adaptar o app à nova loja. Desconhecimento da nova tecnologia Descontinuidade de componentes tecnológicos	4	4	21
	A84	Realizar estudo de arquitetura e estratégia de desenvolvimento Mobile para novos aplicativos	R95	Não reposição de mão-de-obra qualificada	Ausência de profissionais com perfil desejado Falta de recursos orçamentários Remuneração não competitiva	4	4	21
	A85	Realizar o planejamento, o registro e o acompanhamento das atividades executadas pela equipe	R96	Não realização do monitoramento ou monitoramento ineficiente das atividades executadas pela equipe	Falta de ferramentas adequadas, baixa disciplina no registro das atividades e sobrecarga de trabalho da equipe.	1	1	1
M25	A86	Validar requisitos e projetos junto ao CGD, comitês e instâncias pertinentes	R97	Não validação dos projetos de aplicativos móveis junto ao CGD, comitês e instâncias pertinentes.	Ausência ou baixa efetividade das instâncias de governança e validação.	3	3	13
M26	A87	Aplicar o questionário de avaliação de maturidade em Gestão do Conhecimento (GC)	R98	Baixa adesão ou não participação	Excesso de demandas. Falta de tempo. Descrença no objetivo do questionário	2	4	14
	A88	Elaborar relatório com base nos resultados	R99	Relatório incapaz de refletir a realidade dos setores	Desconhecimento da metodologia. Indisponibilidade de tempo ou outros recursos para colher informações complementares	2	3	9
	A89	Propor um projeto-piloto de GC na DTI	R100	Estagnação na elaboração/proposição do projeto.	Falta de apoio da diretoria e chefias envolvidas. Gestão do conhecimento vista como ação operacional, não estratégica	2	4	14
	A90	Implantar o projeto-piloto de GC na DTI	R101	Implantação parcial ou insuficiente	Ausência de plano de ação. Falta de patrocínio da gestão. Excesso de demandas	5	4	23
M27	A91	Estudar normas vigentes de SLAs (20%)	R102	Desconsiderar normativos importantes.	Mudança nas normas durante o estudo; Excesso de normas e poucos recursos ou pessoas para conduzir o estudo normativo	2	4	14
	A92	Mapear e classificar todos os serviços de TIC em níveis de criticidade (10%)	R103	Classificação subjetiva ou enviesada	Falta de definição de critério técnico adequado; Intervenção de pessoa com maior influência ou cargo hierárquico na classificação de níveis de criticidade.	1	3	6

ID Meta	ID	Descrição	ID	Descrição do risco	Gatilhos/Causas	P	I	Nível de Risco
	A93	Fazer levantamento de níveis de serviços e prazos de atendimento atuais (10%)	R104	Estagnação na evolução do levantamento	Perda de Pessoal ou alocação inadequada de recursos humanos.	1	2	3
	A94	Estabelecer critérios objetivos para medir a qualidade e o desempenho dos serviços e elaborar SLAs priorizando níveis de criticidade (20%)	R105	Ambiguidade na redação do SLA	Dificuldade de mensurar quantitativamente o desempenho. (Uso de termos vagos como "em tempo hábil" ou o "mais breve possível"). Ausência de indicadores de referência e mecanismo de monitoramento.	2	2	5
	A95	Monitorar e ajustar os SLAs estabelecidos periodicamente (20%)	R106	SLAs desatualizados ou desajustados à realidade.	Falta de mecanismos para monitoramento. Ausência de ferramentas ou rotinas para medição.	2	2	5
M28	A96	Identificar as necessidades de reforma, reparo, readequação ou aquisições de mobiliário de escritório	R107	Não realização das reformas e adequações necessárias	Falta de profissionais para realizar as reformas e readequações necessárias, morosidade nos processos licitatórios	2	2	5
	A97	Planejar e executar as melhorias na estrutura física	R108	Não planejar/executar as melhorias necessárias na estrutura física.	Orçamento inadequado ou inexistente para manutenção predial	2	4	14
M29	A98	Definir grupo de trabalho para propor plano de gestão de mudanças (5%)	R109	Baixa efetividade ou atraso na entrega dos resultados do grupo de trabalho.	Falta de clareza quanto a prazos e objetivos; participantes sem autonomia ou conhecimento técnico necessário; Acúmulo de outras atividades prioritárias pelos membros do grupo.	3	2	8
	A99	Treinar as equipes em gestão de mudanças (20%)	R110	Baixo engajamento da equipe e treinamento inadequado.	Conteúdo do treinamento genérico e inadequado. Falta de apoio da liderança. Cultura resistente a mudanças	3	3	13
			R111	Perda de colaboradores treinados	Migração de servidores para outros órgãos públicos. Remuneração não competitiva	3	3	13
	A100	Desenvolver, formalizar e executar plano de gestão de mudanças para que alterações nos serviços sejam planejadas, aprovadas e implantadas reduzindo rupturas e retrabalhos (75%)	R112	Plano de gestão de mudanças não é implementado ou não tem aderência institucional	Falta de definição clara de papéis, falta de priorização e resistência organizacional	3	4	18
M30	A101	Fornecer informações e atualizações dos serviços oferecidos pela DTI	R113	Não conseguir fornecer informações atualizadas aos membros da UFMG.	Falhas de comunicação na atualização do serviço. Falta de informações sobre os sistemas atuais. Documentação técnica ou linguagem inacessível aos usuários do serviço	3	3	13
	A102	Fornecer informações aos recém-admitidos e calouros sobre os serviços oferecidos pela DTI	R114	Não informar esse público sobre os sistemas/serviços de TI oferecidos.	Falta de planejamento de ambientação de novos servidores/colaboradores. Treinamento de ambientação não aborda o tema. Falta de articulação entre DTI e PRORH e DRCA.	4	3	17
	A103	Implantar outras maneiras de fornecer informações sobre os serviços oferecidos pela DTI	R115	Novas formas de comunicação não são implantadas e serem ineficientes	Comunicação ineficaz ou inexistente sobre o serviço; Falta de recursos humanos para implantar a solução	2	4	14

ID Meta	ID	Descrição	ID	Descrição do risco	Gatilhos/Causas	P	I	Nível de Risco
	A104	Revisar periodicamente os processos de fornecimento de informações sobre os serviços oferecidos pela DTI	R116	Processo de revisão não executado periodicamente ou realizado de forma incompleta	Falta de processo de gestão de mudança.	1	4	10

Fonte: elaboração própria (2025)