



Governo do Estado do Rio de Janeiro
Secretaria de Estado de Fazenda
Subsecretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação

TERMO DE REFERÊNCIA (Versão 5)

1. OBJETIVO

Contratação de empresa especializada na prestação de serviços técnicos especializados de pesquisa e aconselhamento imparcial em Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC, objetivando apoiar o desenvolvimento e aperfeiçoamento de sua área técnica, a fim de atender as necessidades da Secretaria de Estado de Fazenda do Rio de Janeiro (SEFAZ-RJ), valendo-se dos recursos provenientes do Fundo Especial de Administração Fazendária (Fonte de Recursos 100).

2. JUSTIFICATIVA

Inicialmente, cumpre dizer que a SEFAZ-RJ firmou em 03/01/2020 o Contrato nº 01/2020 (processo administrativo nº E-04/109/100015/2018), com a empresa Gartner do Brasil Serviços de Pesquisa Ltda (GARTNER), que tinha por finalidade enfrentar diversos problemas e carências históricas da SEFAZ-RJ que concernem, particularmente, à governança e à gestão de tecnologia da informação e comunicação (TIC).

Tais carências, inclusive, foram apontadas em Auditoria do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (processo TCE-RJ nº 105.096-3/20), que realizou diagnóstico acerca da situação de governança de TIC nos órgãos do Estado do Rio de Janeiro, resultando no indicador de governança iGovTI. A SEFAZ obteve o resultado de 0,21 numa escala de 0 a 1, ou seja, apenas 21% da pontuação máxima, posicionando a Pasta na faixa Básico.

Assim sendo, desde 2020 a Subsecretaria de Tecnologia de Informação e Comunicação (SUBTIC) vem utilizando-se do contrato com a Gartner como importante fator de auxílio na elevação da maturidade dos processos de governança e gestão de TIC, o que tem proporcionado a modernização tecnológica da SEFAZ, o aumento da geração de valor do órgão para seus clientes internos e externos, a melhoria da segurança da informação, a elevação da maturidade nas contratações de bens e serviços, entre diversos outros expressivos resultados, todos diretamente ou indiretamente relacionados à melhoria da governança e da gestão de TIC, em consonância com as recomendações do TCE-RJ (SEI-040083/000147/2022 e SEI-040083/000174/2022).

À luz dos apontamentos indicados pelo TCE-RJ e da necessidade de aperfeiçoar a governança de TIC da SEFAZ/RJ de forma permanente, a SUBTIC incluiu na última revisão do seu PEDTIC, aprovado pelo Secretário de Estado de Fazenda, um novo Objetivo Estratégico relacionado ao aperfeiçoamento dos processos de governança e gestão de TIC, sendo certo que o aperfeiçoamento da governança de tecnologia é pilar que uma administração fazendária moderna não pode prescindir, tendo sido, inclusive, criada a Subsecretaria Adjunta de Planejamento e Governança da SUBTIC, responsável por elevar o patamar de governança da SUBTIC.

Além disso, considerando os objetivos estratégicos estabelecidos em 2020 (primeira revisão do PEDTIC), a SUBTIC encontra-se em processo de alcançar os seguintes objetivos: (i) Transformação digital; (ii) Modernização das aplicações; (iii) Expansão de dados e *Analytics*; (iv) Movimentação para Nuvem; (v) Melhoria da sua gestão de pessoal por meio das contratações e terceirizações; (vi) Melhoria na segurança da informação; e finalmente, conforme mencionado anteriormente, no meio de um processo de (vii) Melhoria de governança de TIC.

Cumprir informar que a SEFAZ-RJ não possui carreira própria para profissionais de TIC, o que amplia as dificuldades estruturais enfrentadas durante os esforços de modernização, e coloca a Pasta em posição de dependência de empresas prestadoras de serviço que forneçam soluções compatíveis com as necessidades dos usuários e alinhadas com os objetivos da organização.

Neste sentido, é necessário apoiar os processos de tomada de decisão de TIC com informações atualizadas e assessoramento técnico especializado fornecidos por profissionais de mercado de alta qualificação.

A contratação do aconselhamento imparcial já utilizado pela SEFAZ e que se pretende estender também promove um contínuo aperfeiçoamento de competências do corpo estratégico, tático e operacional do órgão, ou seja, a empresa contratada informa e apoia os gestores na tomada de decisões em todos os níveis, de maneira que o servidor da Pasta, à medida do tempo, vá adquirindo crescente *know-how*.

Somente nos últimos 12 (doze) meses, a SUBTIC acessou 1.096 (um mil e noventa e seis) documentos e kits de ferramentas da Gartner, bem como solicitou 14 (quatorze) interações com analistas, além de interagir com pares e participar do Simpósio Gartner, principal evento para executivos de tecnologia do mundo.

Vale também mencionar o caso dos ataques hackers sofridos pela Secretaria em abril de 2022. Meses antes, em 27/01/2022, com crescente risco de *cyberataque*, o Contrato da SEFAZ-RJ com a Gartner foi aditado para inclusão de licença que contemplasse a área de segurança da informação. Tal ato mostrou-se fundamental para melhoria da postura de segurança da SEFAZ-RJ, o que mitigou sobremaneira os dados e impactos do ataque sofrido, uma vez não houve violação de sigilo fiscal, nem

indisponibilidade de sistemas, tendo havido apenas impactos sobre 0,05% dos dados armazenados no ambiente computacional.

Entretanto, com a aproximação do término do referido contrato, e persistindo a necessidade de melhoria contínua da governança e da gestão de TIC, bem como a necessidade de apoiar os gestores da área de TIC, nos planos estratégico, tático e operacional, busca-se a realização de novo contrato.

Destaca-se que as ferramentas disponibilizadas pela GARTNER otimizam o tempo do servidor ou autoridade licenciada para a utilização dos serviços contratados, pois conferem subsídio para a realização de uma análise detalhada da demanda em pauta, apontando possíveis soluções em menor tempo, se comparado ao período que este órgão levaria para de forma independente, realizar estudo com robustez similar ao *benchmarking* oferecido pela empresa.

Importa mencionar que a utilização dos serviços de aconselhamento imparcial é benéfica para a Administração Pública, haja vista que tende a assegurar a tomada de decisões, tanto estratégicas, quanto técnico-operacionais, com embasamento, a partir da disponibilização de estudos a serem utilizados na motivação da conveniência e oportunidade dos atos administrativos.

Avalia-se, portanto, que a gestão da SUBTIC necessita continuamente de acesso rápido ao conhecimento para formar uma perspectiva externa e imparcial sobre o mercado de TIC, bem como habilidade em conduzir negociações junto aos fornecedores de TIC com potencial, muitas vezes, de reduzir os custos das operações, economizando nas aquisições. Além disso, busca-se aumentar a eficiência dos projetos, a qualidade dos produtos de *software*, o uso pleno das tecnologias e a visão da governança dos serviços públicos e total parceria com o negócio.

Ademais, as inovações tecnológicas e as mudanças arquiteturais e de padrões tecnológicos no ambiente de TIC impulsionam o órgão em direção à constante busca por ferramentas e soluções capazes de atender às suas demandas, de forma mais eficiente, na contratação e gestão de seus serviços. Destaca-se que o acesso às bases de conhecimento do mercado nacional e internacional, bem como às fontes de informações de referência, podem ser obtidas por meio do serviço de aconselhamento em TIC.

Sendo assim, para a efetividade e o sucesso de suas ações, a SUBTIC busca dar continuidade e ampliação do fornecimento do serviço técnico especializado da Empresa Gartner do Brasil Serviços de Pesquisas LTDA, para manter os serviços de pesquisa e aconselhamento imparcial em tecnologia da informação e comunicações já existentes no órgão.

2.1 Benefícios a serem alcançados com a contratação

Com a contratação de uma empresa de aconselhamento e, conseqüentemente, acesso ao

conhecimento explícito e tácito do mercado de TIC, vislumbra-se os seguintes resultados:

- a) Apoiar a SEFAZ-RJ na implementação de melhorias nos processos de governança e de projetos de TIC;
- b) Minimizar os riscos da ocorrência de impactos negativos na condução das ações estratégicas da SEFAZ-RJ, promovidos pela área de TIC;
- c) Prover acesso a uma base de conhecimento rica de informações dos diversos atores do mercado de tecnologia, em constante atualização, através de consultas que podem ser realizadas de forma rápida e precisa pelo acesso direto à informação estruturada do mercado, aumentando a eficiência no entendimento dos cenários viáveis e inviáveis;
- d) Identificar oportunidades que resultem em benefícios para o pleno desenvolvimento da área de TIC, e, conseqüentemente, dos resultados estratégicos da SEFAZ-RJ;
- e) Permitir maior transparência e segurança no processo de decisão estratégica da área de TIC;
- f) Otimizar o processo de investimentos em TIC da SEFAZ-RJ, de forma a ter maior controle dos gastos, assertividade no planejamento tático e estratégico e menor dispêndio de tempo e recursos diversos;
- g) Reduzir o tempo de acesso às informações e o tempo gasto na curva de aprendizado das tecnologias e sua aplicação direta nas áreas de negócio;
- h) Apoiar a tomada de decisões com base em melhores práticas e no nível de maturidade e risco das tecnologias;
- i) Reduzir despesas com o potencial aumento da eficácia nas contratações de TIC; e
- j) Potencializar a eficiência do uso das tecnologias no legado e nos projetos do PEDTIC.

2.2 Alinhamento da solução aos instrumentos de planejamento

Alinhamento ao Planejamento Estratégico da SEFAZ-RJ	
Objetivos Estratégicos	OETIC 8 - Governança de TIC
Necessidade	N01 – Aperfeiçoar a Governança e a Gestão de TIC
Meta	M01 – Promover a transparência e a disponibilização das informações; M02 – Aprimorar os processos de governança e gestão de TIC.; M03 – Prover produtos e serviços de TIC que atendam às necessidades atuais e futuras, conforme os objetivos estratégicos da organização;

	M04 – Otimizar os processos de aquisições de bens e serviços de TIC, em conformidade com as melhores práticas do setor público; M05 – Contratar e renovar dentro do exercício, de acordo com o interesse público, todas as demandas de bens e serviços de TIC aprovadas no plano anual
Ação	A004 - Aprimorar o processo de Governança de TIC A005 - Aprimorar o processo de Estratégia de TIC A007 - Aprimorar o processo de Gestão Estratégica de Fornecedores de TIC A017 - Aprimorar o processo de Transformação Digital A018 - Aprimorar o processo de Gerenciamento da Mudança Organizacional. A019 - Aprimorar o processo de Gerenciamento do Relacionamento com o Negócio. A020 - Contratar empresa de aconselhamento imparcial de TIC

Alinhamento ao Plano Anual de Contratações (PCA)	
Unidade Orçamentária (UO)	20610 - FAF
Grupo de Gastos (GG)	L4 - Atividades
Ação	8103
Subelemento	33903982
Item Unitário de Despesa (IUD)	0324 - SERVICOS DE APOIO ADMINISTRATIVO, TECNICO E OPERACIONAL

3. OBJETO

3.1 Descrição detalhada da solução de TIC

Prestação de serviços técnicos especializados de pesquisa e aconselhamento imparcial em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), fornecido pela empresa GARTNER DO BRASIL SERVIÇOS DE PESQUISAS LTDA, na forma de licenças (assinaturas) para acesso a bases de conhecimento de pesquisas de mercado, interações e consultas com analistas e/ou Conselheiros, suporte executivo, pesquisas, interpretação de tendências, prognósticos e aconselhamentos operacionais, táticos e estratégicos para a área de TIC da SEFAZ-RJ, pelo período de 36 (trinta e seis) meses, conforme especificações técnicas e condições previstas neste Termo de Referência e seus anexos.

3.2 Demanda e quantidade a serem contratadas

Item	ID SIGA	Descrição	Unidade	Qtd.
1	178744	Executive Programs v2 Guided Team – Leader	Serviço	1
2		Executive Programs v2 Guided Team - CIO Guided Member (Digital business)	Serviço	1
3		CISO Executive - Team Leader	Serviço	1
4		CDAO Executive - Team Leader	Serviço	1
5		Executive Programs v2 Guided Team - Partner Leader - I&O	Serviço	1
6		SWEL Executive Team - Team Leader	Serviço	1
7		CISO Executive - Team Member	Serviço	1
8		CDAO Executive - Team Member	Serviço	2
9		Executive Programs v2 Extended Team - Advisor Member	Serviço	2
10		SWEL Executive Team - Team Member	Serviço	2
11		Technical Professional – Team Leader	Serviço	1
12		Technical Professional – Team Member	Serviço	7

3.3 Detalhamento das especificações técnicas

As especificações técnicas da contratação estão dispostas no ANEXO VIII – “ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS”, bem como “ANEXO IX – PROPOSTA COMERCIAL”.

3.4 Critérios de medição utilizados

3.4.1 Os critérios de medição que possibilitarão aferir os efetivos resultados do serviço serão baseados na observação da disponibilidade total dos serviços através da plataforma de utilização dos serviços disponibilizada pela CONTRATADA, assim como da realização das *inquiries*.

3.5 Horário e local de prestação

3.5.1 Os serviços serão executados remotamente através de acesso ao portal (base de conhecimento), consulta telefônica e/ou videoconferência. Em caso de haver serviços presenciais, em comum acordo entre as partes, estes serão prestados nas dependências da SEFAZ/RJ, ou, eventualmente, em local a ser indicado pelo Órgão.

3.5.2 A base de conhecimento deverá estar disponível 24 (vinte e quatro) horas por dia, 07 (sete) dias por semana, inclusive nos sábados, domingos e feriados, exceto nos períodos de manutenção previamente informado pela contratada.

3.5.3 O responsável pelo recebimento será o servidor Fábio Marçal da Silveira, e-mail: fsilveira@fazenda.rj.gov.br.

4. PRAZOS CONTRATUAIS

4.1 Vigência

4.1.1 A vigência da presente contratação será de 36 (trinta e seis) meses contados a partir da data convencionada no termo contratual, desde que posterior à data de publicação do extrato do contrato no Diário Oficial, valendo a data de publicação do extrato como termo inicial de vigência, caso posterior à data convencionada nesta cláusula.

4.1.1.1 O contrato poderá ser prorrogado por iguais e sucessivos períodos, por interesse da administração, até o limite de 60 (sessenta) meses, nos termos do art. 57, inciso II, da Lei nº 8.666/1993.

4.1.2 Para fins de reajuste contratual será utilizado o Índice de Custo da Tecnologia da Informação (ICTI), ocorrido no período ou outro indicador que o venha substituir.

4.2 Entrega e execução

4.2.1 A CONTRATANTE emitirá o documento “Autorização de Compra ou Ordem de Serviços”, conforme modelo constante no ANEXO VI – “MODELO DE AUTORIZAÇÃO DE COMPRA OU ORDEM DE SERVIÇOS”, em até 3 (três) dias úteis do início da vigência do contrato.

4.2.2 A CONTRATADA terá o prazo máximo de 10 (dez) dias corridos contados do recebimento da ordem de serviço, a CONTRATADA deverá enviar o login e senha de cada licença para habilitação do Usuário Licenciado a base de conhecimento. Durante este período, a CONTRATADA deverá atender às possíveis solicitações através do e-mail, telefone sistema específico para este fim.

4.2.2.1 Na hipótese de impossibilidade de disponibilização do login e senha das licenças no prazo estipulado, a CONTRATADA deverá comunicar à CONTRATANTE, no prazo máximo de 01 (um) dia útil que antecede à data de disponibilização, os motivos que impossibilitem o

cumprimento do prazo previsto, com a devida justificativa e comprovação.

- 4.2.2.2** No mesmo prazo acima, deverá ser apresentada a previsão de disponibilização do login e senha de cada licença para habilitação do Usuário Licenciado a base de conhecimento.
- 4.2.2.3** Sendo a solicitação de prorrogação de prazo aprovada pela Comissão de Fiscalização da Contratação, a CONTRATADA gozará do prazo improrrogável de 02 (dois) dias úteis para cumprimento da obrigação.
- 4.2.2.4** Em caso de cadastramento errôneo da licença ou perda do login e/ou da senha, a contratada deverá reestabelecer o acesso à base de conhecimento no prazo máximo de 48 (quarenta e oito) horas, a contar da solicitação da CONTRATANTE.
- 4.2.3** Após o sucesso dos acessos, a CONTRATANTE procederá à análise do produto, quando, então, verificará se as licenças obtidas atendem completamente a todos os requisitos e condições exigidas neste Termo de Referência.
- 4.2.4** Satisfeitas todas as condições de análise, a CONTRATANTE procederá ao aceite nos termos do subitem 5.4 deste Termo de Referência.
- 4.2.5** Após a solicitação formal pela CONTRATANTE, a CONTRATADA terá um prazo de 05 (cinco) dias úteis para realizar a substituição dos usuários licenciados e/ou a redistribuição das licenças.

5. MODELO DE EXECUÇÃO E GESTÃO DO CONTRATO

5.1 Metodologia do trabalho

- 5.1.1** Os serviços serão prestados de forma remota, através da disponibilização de acesso à base de conhecimento da contratada por 24 (vinte e quatro) horas por dia, 07 (sete) dias por semana, inclusive nos sábados, domingos e feriados, e por meio de autogestão através de sítio na internet da contratada, sendo que, opcionalmente, outras formas de envio de informações poderão ser utilizadas, exceto nos períodos de manutenção previamente informado pela contratada.
 - 5.1.1.1** Entende-se como autogestão a independência do usuário em relação à contratada quanto à navegação no sítio e acesso aos documentos, sendo permitida a intervenção da empresa no agendamento de reuniões com os Conselheiros e/ou Analistas.
- 5.1.2** A contratante deverá emitir e enviar Ordem de Serviços conforme o descrito no ANEXO V para contratada determinando o início da execução dos serviços.

- 5.1.3** Não haverá limite no número de solicitações de consultas a analistas, de pedidos de esclarecimento ou de pesquisas sobre suas questões ou áreas de interesse da contratante, ou na quantidade de conhecimento acessado ou transferido para o usuário licenciado, respeitadas as normas e políticas de uso.
- 5.1.4** A base de conhecimentos deverá estar em idioma português e/ou inglês.
- 5.1.5** A base de conhecimentos deve estar disponível na internet, em sítio próprio da contratada, e permitir acesso via navegador, sem exigência de qualquer produto adicional nas estações de trabalho dos usuários.
- 5.1.6** A base de conhecimento deve permitir a recuperação de informações a partir de mecanismos de busca.
- 5.1.7** A base de conhecimentos deve oferecer mecanismos de seleção de assuntos e envio de alertas de relatórios publicados nas áreas de interesse selecionada.
- 5.1.8** A contratada deverá fornecer anualmente aos Usuários Licenciados *Ticket* (convite), sem qualquer ônus adicional à SEFAZ-RJ, a fim de viabilizar a participação em eventos (conferências) promovidos pela GARTNER, nos termos das licenças.
- 5.1.9** Os serviços de aconselhamento e de consultas a analistas deverão ser disponibilizados de forma flexível através de consultas por telefone, videoconferência ou e-mail.
- 5.1.9.1** As consultas poderão ser conduzidas como discussões ou respostas por escrito, e os usuários licenciados poderão solicitar várias consultas de uma vez.
- 5.1.10** Quando solicitado, a contratada deverá recomendar pesquisas e análises já publicadas em sua base, de temas ou de assuntos indicados pelo usuário licenciado, bem como prestar esclarecimentos acerca do conteúdo publicado na base de conhecimento.
- 5.1.10.1** A contratante poderá solicitar, sem limitação de quantidade, reuniões com analista(s) da contratada responsáveis pela elaboração e publicação de conteúdos na base de conhecimento, respeitando as regras de cada licença.
- 5.1.10.2** As reuniões deverão ocorrer mediante prévio agendamento com a contratada.
- 5.1.10.3** Não haverá aplicação de penalidade, por parte da contratada, na hipótese de não comparecimento do usuário licenciado na reunião agendada.
- 5.1.11** Caso a contratada promova fóruns de debate e/ou encontros similares, destinado a temas de

interesse do usuário licenciado e/ou compatíveis com as licenças contratadas, o acesso a esses eventos deverá ser franqueado ao usuário licenciado, sem qualquer ônus adicional à contratante, desde que a licença do usuário licenciado tenha direito a este serviço.

- 5.1.11.1** As despesas de deslocamento e hospedagem necessárias à participação do usuário licenciado serão de responsabilidade da contratante.
- 5.1.12** A contratada deverá oferecer condições para comunicação via telefone, e-mail ou sistema específico para este fim, de forma a permitir o acionamento de serviços.
- 5.1.13** A contratada deverá permitir a participação usuários não licenciados integrantes da equipe do Usuário Licenciado nos *Workshops* de equipe.
- 5.1.14** A Contratada deverá prover, para cada licença, a integralidade dos serviços descritos neste Termo de Referência e na Proposta apresentada à contratante.
- 5.1.15** Os representantes executivos da contratada deverão trabalhar em conjunto com os usuários licenciados para desenvolver os temas de interesse do usuário licenciado.
- 5.1.16** A contratada deverá prover o aconselhamento imparcial pautado na equidade e isenção em relação aos produtos ou empresas analisadas, exercendo suas análises de forma objetiva, transparente e independente do interesse de terceiros não podendo, assim, a contratada possuir qualquer tipo de contrato comercial de revenda ou representação de produtos de *software* ou *hardware*, ou mesmo serviços de implantação dos produtos ou empresas analisadas.
- 5.1.17** Deve a contratada prestar esclarecimentos técnicos específicos e especializados acerca das bases de dados colocadas à disposição da contratante.
- 5.1.18** A contratada deverá realizar 01 (uma) sessão de briefing por ano por licença, com um analista, disponibilizada remotamente, até 04 (quatro) horas por sessão, podendo ter até 25 (vinte e cinco) participantes para as licenças do tipo “Executive Programs v2 Guided Team – Leader” e “Executive Programs v2 Guided Team - CIO Guided Member (Digital business)”.
- 5.1.19** A contratada está vinculada aos termos da proposta anexada, em especial, ao Anexo H do referido documento, no qual descreve os serviços e ferramentas disponibilizados à SEFAZ/RJ.

5.2 Entrega dos relatórios mensais

- 5.2.1** Mensalmente a CONTRATADA deverá entregar à Comissão de Fiscalização do Contrato os seguintes relatórios:

- 5.2.2** Relatório consolidado contendo uma visão geral do uso das licenças;
- 5.2.3** Relatório detalhando o uso mensal por usuário e por tipo licença, indicado a quantidade de documentos acessados e/ou baixados e consultas a analistas/Conselheiros.
- 5.2.3.1** O formato e conteúdo do relatório poderá ser revisto pela CONTRATANTE ao longo da execução contratual, nesta hipótese a CONTRATADA será comunicada de forma formal.
- 5.2.3.2** Na hipótese de ser identificada baixa utilização das licenças, a CONTRATADA deverá comunicar formalmente à CONTRATANTE.

5.3 Proteção de dados pessoais

- 5.3.1** A CONTRATADA deverá se comprometer a proteger os direitos fundamentais de personalidade e de privacidade relativos ao tratamento de dados pessoais, inclusive por meios digitais, nos termos da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), Lei Federal 13.709/2018.
- 5.3.2** O eventual acesso, pela CONTRATADA, a informações que integram a bases de dados, compostas por dados pessoais ou segredos do negócio, implicará para a CONTRATADA e seus prepostos em dever de sigilo.
- 5.3.3** Não será dado acesso à CONTRATADA à integralidade dos dados pessoais que compõem o banco de dados, na forma do Art. 4, §4º, da lei federal 13.709/2018.
- 5.3.4** A CONTRATADA cooperará com a CONTRATANTE no cumprimento das obrigações relacionadas ao exercício dos direitos dos titulares resultados da LGPD e das Leis e Regulamentos de Proteção de Dados em vigor.
- 5.3.5** O titular dos dados poderá solicitar informações referentes a seus dados, nos termos do art. 18, da lei federal 13.709/2018, no que for aplicável, mediante requerimento.

5.4 Avaliação da qualidade e aceite do objeto

- 5.4.1** O **recebimento provisório do primeiro mês** de execução dos serviços ocorrerá em até 05 (cinco) dias corridos da disponibilização da senha e login de cada licença para habilitação do Usuário Licenciado à base de conhecimento, para efeito de posterior verificação de conformidade com as especificações e quantitativos constantes neste Termo de Referência e na Proposta.
- 5.4.1.1** Considerando que a disponibilização do objeto será realizada de forma eletrônica, a contagem

do prazo para o recebimento provisório se dará com a confirmação do recebimento do e-mail, pelo responsável.

5.4.2 O **recebimento definitivo do primeiro mês** de execução dos serviços ocorrerá dentro do prazo de até 15 (quinze) dias corridos, contados do recebimento dos Relatórios Mensais dos serviços prestados previsto no subitem 5.2 deste Termo de Referência. Nesta avaliação, a comissão de fiscalização procederá à análise do objeto, quando então verificará se o serviço foi executado conforme os requisitos e condições exigidos neste Termo de Referência.

5.4.2.1 No recebimento definitivo, a fim de comprovar a liberação das assinaturas, a CONTRATADA deverá entregar o documento formal que comprove o registro do usuário das licenças ou equivalente, a depender do tipo da assinatura, e a disponibilidade dos serviços.

5.4.2.2 O teste para verificação da disponibilidade dos serviços será feito através de acesso à base de conhecimento via Portal Web da Contratada, com a utilização do usuário/senha fornecido na liberação das assinaturas e com realização de consultas que comprovem o atendimento ao objeto.

5.4.3 O **recebimento provisório do segundo mês em diante** ocorrerá em até 05 (cinco) dias corridos, contados do recebimento dos Relatórios Mensais dos serviços prestados, nos termos do subitem 5.2 deste Termo de Referência, para efeito de posterior verificação de conformidade com as especificações e quantitativos constantes neste Termo de Referência e na Proposta.

5.4.4 O **recebimento definitivo do segundo mês em diante** ocorrerá dentro do prazo de até 10 (dez) dias corridos, contados do recebimento do recebimento provisório. Nesta avaliação, a comissão de fiscalização procederá à análise do objeto, quando então verificará se o serviço foi executado conforme os requisitos e condições exigidos neste Termo de Referência.

5.4.5 Se após o recebimento provisório constatar-se que o objeto foi disponibilizado em desacordo com o especificado neste termo de referência e na proposta detalhe, a comissão de fiscalização notificará por escrito a CONTRATADA, interrompendo-se os prazos de recebimento e ficando suspenso o pagamento até que a irregularidade seja sanada.

5.4.6 O aceite/aprovação do objeto não exclui a responsabilidade civil da CONTRATADA, por vício de quantidade, qualidade ou disparidades com as especificações estabelecidas neste Termo de Referência.

6. ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO (ANS)

O acordo de nível de serviço da contratação está disposto no ANEXO VII – “ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO”.

7. OBRIGAÇÕES DA CONTRATANTE

- 7.1** Realizar os pagamentos devidos à CONTRATADA, nas condições estabelecidas neste Termo de Referência.
- 7.2** Fornecer à CONTRATADA documentações relevantes dos sistemas, aplicações e infraestrutura pertinentes à execução do contrato.
- 7.3** Acompanhar, fiscalizar, conferir e avaliar os serviços prestados, utilizando o Acordo de Nível de Serviço.
- 7.4** Designar servidores para realizar a fiscalização e o acompanhamento da execução do objeto, devendo este fazer anotações e registros de todas as ocorrências em livro próprio, determinando o que for necessário à regularização das falhas ou defeitos observados.
- 7.5** Tomar decisões em problemas que necessitam resolução do CONTRATANTE de forma a não impactar o cronograma estabelecido entre as partes.
- 7.6** Garantir o livre acesso às informações e documentações relevantes dos sistemas, aplicações e infraestrutura da CONTRATANTE, incluindo documentação técnica necessária para a execução dos serviços contratados.
- 7.7** Garantir que os profissionais da equipe da CONTRATANTE, necessários ao cumprimento do cronograma estabelecido entre as partes, estarão disponíveis quando necessário.
- 7.8** Aplicar à CONTRATADA as sanções administrativas necessárias.
- 7.9** Comunicar à CONTRATADA, por escrito, sobre imperfeições, falhas ou irregularidades verificadas na execução do objeto, para que sejam sanadas as ocorrências, com as devidas reparações ou correções;
- 7.10** A CONTRATANTE não responderá por quaisquer compromissos assumidos pela CONTRATADA com terceiros, ainda que vinculados à execução do contrato, bem como por

qualquer dano causado a terceiros em decorrência de ato da CONTRATADA, de seus empregados, prepostos ou subordinados;

- 7.11 Exigir o cumprimento de todas as obrigações assumidas pela CONTRATADA, de acordo com as cláusulas contratuais e os termos de sua proposta;
- 7.12 Executar as medidas previstas no Mapa de Gerenciamento de riscos, que visam a minimização de possíveis danos à CONTRATANTE;
- 7.13 Na abertura de chamados de suporte técnico, identificar o nível de criticidade da demanda, quando aplicável; e

8. OBRIGAÇÕES DA CONTRATADA

- 8.1 Designar formalmente preposto da CONTRATADA e substituto eventual, para representá-la na execução do contrato e atuar como interlocutor principal junto a CONTRATANTE, incumbido de receber, diligenciar, encaminhar e responder as principais questões técnicas, legais e administrativas referentes ao andamento contratual.
- 8.2 Participar, se assim for solicitado pela CONTRATANTE, com a presença do preposto da equipe indicada, dentro do período compreendido entre a assinatura do contrato e o início da prestação dos serviços, de reuniões de alinhamento de expectativas contratuais com uma equipe designada pela CONTRATANTE para a Fiscalização do Contrato.
- 8.3 Manter-se, durante o período de vigência do contrato, em compatibilidade com as obrigações trabalhistas, bem como com todas as condições de habilitação e qualificação exigidas para a contratação.
- 8.4 Prover os serviços ora contratados, de acordo com o estabelecido no Termo de Referência, com pessoal adequado e capacitado em todos os níveis de trabalho.
- 8.5 Reportar à SEFAZ-RJ, verbalmente e por escrito, erros ou irregularidades que possam comprometer a execução dos serviços ou qualquer situação que caracterize descumprimento ou atraso no cumprimento das obrigações constantes deste Termo de Referência.
- 8.6 Responder por todos os ônus referentes à realização dos serviços ora contratados, desde os salários dos seus empregados, como também os encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e

comerciais, que venham a incidir sobre o presente Contrato.

- 8.7** Emitir notas fiscais/faturas de acordo com a legislação, contendo descrição dos serviços, indicação de sua quantidade, preço unitário e valor total.
- 8.8** Suprir eventuais despesas de custeio com deslocamento dos profissionais da CONTRATADA ao local de execução dos serviços, bem como todas as despesas de transporte, diárias, seguro ou quaisquer outros custos envolvidos ficam a cargo exclusivo da CONTRATADA, sendo vedado qualquer ônus adicional à CONTRATANTE.
- 8.9** Prestar todas as informações solicitadas pela CONTRATANTE com referência ao objeto adquirido, sempre que necessário.
- 8.10** Executar fielmente o objeto contratado, de acordo com as normas legais, em conformidade com a proposta apresentada.
- 8.11** Zelar pelo sigilo de quaisquer informações dos sistemas, dados hospedados em algum dispositivo de armazenamento, usuários, topologia, configurações, políticas de segurança e ao modo de funcionamento e tratamento das informações da SEFAZ-RJ, durante a vigência do contrato, bem como após o seu término, salvo quando houver autorização expressa da CONTRATANTE para divulgação.
- 8.12** Reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, no todo ou em parte e às suas expensas, bens ou prestações objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes de execução irregular ou do emprego ou fornecimento de materiais inadequados ou desconformes com as especificações;
- 8.13** Indenizar todo e qualquer dano e prejuízo pessoal ou material comprovadamente causado que possa advir, direta ou indiretamente, do exercício de suas atividades ou serem causados por seus prepostos à CONTRATANTE, aos usuários ou terceiros;
- 8.14** Atender, por meio do preposto indicado, qualquer solicitação por parte dos fiscais do contrato, prestando as informações referentes à prestação dos serviços, bem como as correções de eventuais irregularidades na execução do objeto contratado;

9. PENALIDADES

- 9.1** No caso de a CONTRATADA inadimplir as obrigações assumidas, no todo ou em parte, ficará

sujeita às sanções previstas nos artigos 86 e 87 da Lei nº 8.666/1993.

9.2 Os quadros abaixo descrevem o grau das penalidades específicas de acordo com as infrações cometidas:

Grau	Correspondência
1	Multa de 1% (um por cento), por dia corrido que exceder o prazo estipulado, a incidir sobre o valor mensal do contrato, respeitando o limite do art. 412 do Código Civil, sem prejuízo da rescisão unilateral ou de aplicação das sanções administrativas.
2	Multa de 1 % (um por cento) sobre o valor global do contrato.
3	Multa de até 5% (cinco por cento) sobre o valor global do contrato.

Infrações		
Item	Descrição	Grau
1	Aplicação de multa sobre o valor global do contrato, em decorrência de atraso injustificado na disponibilização dos serviços de acesso à base de conhecimentos, após o 16º dia de atraso.	2
2	Deixar de cumprir determinação formal ou instrução da comissão de fiscalização, por ocorrência.	1
3	Deixar de esclarecer dúvidas ou resolver problemas de acesso à plataforma.	2
4	Não manter um preposto responsável pelo gerenciamento dos serviços, com poderes de representante ou preposto, para tratar com a entidade sobre assuntos relacionados à execução do contrato, por dia.	1
5	Realizar subcontratação, violando a vedação expressa de subcontratação para quaisquer serviços.	3
6	Deixar de fornecer ou repor garantia contratual no prazo previsto em contrato.	3
7	Inexecução parcial ou total do contrato.	3
8	Suspender ou interromper, salvo motivo de força maior ou caso fortuito, e sem justificativa aceita pela Administração, a execução do serviço.	1
9	Deixar de manter a documentação de habilitação atualizada.	2
10	Divulgar sem autorização prévia e formal, segredos e informações sensíveis de propriedade da SEFAZ-RJ, que venha a ter conhecimento em razão da execução dos serviços.	3
11	Não apresentar, quando solicitado, durante toda a execução do contrato, as condições de habilitação e qualificação exigidas para a contratação, por dia de	1

	atraso.	
12	Deixar de apresentar notas fiscais, por ocorrência.	2

- 9.3** O rol das infrações descritas na tabela acima é meramente exemplificativo, não excluindo, portanto, a aplicação de outras sanções previstas na Lei nº 8.666/93, e nas demais legislações específicas, assim como o descumprimento das obrigações da contratada previstas no Termo de Referência e no contrato.
- 9.4** Nas reincidências específicas, a multa compensatória deverá corresponder ao dobro do valor da que tiver sido inicialmente imposta, observando-se sempre o limite de 20% (vinte por cento) do valor global do contrato, conforme preceitua o artigo 87 do Decreto Estadual nº 3.149/80.
- 9.5** Se o valor das multas previstas nas tabelas acima, aplicadas cumulativamente ou de forma independente, forem superiores ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o infrator pela sua diferença, que será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela Administração ou cobrada judicialmente.
- 9.6** As penalidades descritas acima serão aplicadas, sem prejuízo, das demais previstas na Lei nº 8.666/93.
- 9.7** A somatória de multas aplicáveis de acordo com este Contrato não poderá exceder o limite de 30% (trinta por cento) do seu valor anual.
- 9.8** Em qualquer hipótese de aplicação de sanções administrativas, assegurar-se-á o direito ao contraditório e ampla defesa.
- 9.9** Outras condutas que possam ser enquadradas como infrações administrativas, nos termos do art. 87 da Lei nº 8.666/1993, serão avaliadas pela Administração de acordo com sua efetiva gravidade e real repercussão no caso concreto, observado o princípio da proporcionalidade.

10. QUALIFICAÇÃO TÉCNICA

- 10.1** Para fins de qualificação técnica e comprovação de exclusividade a CONTRATADA deverá apresentar atestado de exclusividade fornecido pelo órgão de registro do comércio do local em que os serviços serão prestados, pelo Sindicato, Federação ou Confederação Patronal, ou, ainda, pelas entidades equivalentes.
- 10.2** Será exigida comprovação de aptidão para a prestação de serviços pertinentes e compatíveis em características e quantidades com o objeto da licitação, sendo necessário apresentar os seguintes documentos:

- 10.2.1** A comprovação de aptidão referida no item anterior será feita mediante apresentação de atestado(s) fornecido(s) por pessoa(s) jurídica(s) de direito público ou privado, na forma do artigo 30, II c/c §1º, da Lei Federal nº 8.666/93;
- 10.2.2** O(s) atestado(s) deve(m) conter o nome, endereço e o telefone de contato do(s) atestador(es), ou qualquer outro meio com o qual o Órgão possa valer-se para manter contato com a(s) pessoas(s) declarante(s), e a razão social e dados de identificação da instituição eminente como CNPJ, endereço e telefone;
- 10.2.3** O(s) atestado(s) deve(m) comprovar a aptidão para fornecimento de um quantitativo de 50% (cinquenta por cento) do total de itens ou do serviço a serem arrematados desde que os objetos do(s) atestado(s) sejam compatíveis em características e quantidades ao da presente contratação.
- 10.2.4** Para comprovação da qualificação técnica exigida será permitido o somatório de quantitativos através da apresentação de mais de um atestado, para os contratos que forem executados simultaneamente.

11. DISPONIBILIDADE ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

As despesas decorrentes desta contratação correrão à conta da Unidade Orçamentária 2061 – FAF (Fundo Especial de Administração Fazendária).

- Programa de Trabalho: 2061.04.126.0435.8103
- Natureza de Despesa: 3.3.90.39.82
- Fonte de Recursos: 100

12. DISPOSIÇÕES GERAIS

12.1 Natureza do bem ou serviço

O serviço é considerado comum por ser possível estabelecer, para efeito de julgamento de propostas, mediante especificações do mercado, padrões de qualidade e desempenho peculiares ao objeto.

Além disso, os serviços técnicos objeto da presente contratação possuem natureza contínua e singular, sendo fundamentais para garantia do suporte necessário às áreas finalísticas para atendimento das metas institucionais da SEFAZ-RJ e prestados por empresa de notória espiralização na forma do

art. 25, II c/c art. 13, III, da Lei nº 8.666/93.

12.2 Registro justificado de mão de obra residente

Não haverá o emprego de mão de obra residente nesta contratação, tendo em vista que o objeto da demanda se refere à prestação de serviços técnicos especializados que permitirá o acesso remoto à base de conhecimento, por meio de consulta a sítio próprio da Contratada, abrangendo apenas a prestação de apoio à consulta, à interpretação e à aplicação das informações contidas, quando solicitadas, bem como a participação eventual em Conferências pertinentes ao tema de tecnologia da informação.

12.3 Subcontratação

Segundo o Acórdão nº 2002/2005 – Plenário do TCU, foi consignado que a subcontratação deve ser adotada unicamente quando necessária para garantir a execução do contrato e desde que não atente contra os princípios constitucionais inerentes ao processo licitatório, e nem ofenda outros princípios relacionados às licitações, notadamente o da seleção da proposta mais vantajosa para a Administração.

Dado que apenas a empresa Gartner do Brasil Serviços de Pesquisas Ltda. se revelou como detentora de notória especialização para prestação de serviços técnicos de pesquisa e aconselhamento imparcial, solução que mais se amolda a necessidade desta Administração, não será admitida a subcontratação total ou parcial do objeto.

12.4 Participação de consórcios e/ou cooperativas

A figura do consórcio que, diga-se, é uma associação de dois ou mais indivíduos, empresas, organizações ou governos (ou qualquer combinação destas entidades), com o objetivo de participar numa atividade em comum ou de partilha de recursos para atingir um objetivo comum, é usualmente admitida quando o objeto a ser licitado envolve questões de alta complexidade, em que empresas, isoladamente, não teriam condições de suprir os requisitos de habilitação do edital.

Desataca-se, a natureza singular dos serviços técnicos a serem prestados pela empresa Gartner do Brasil Serviços de Pesquisas Ltda., por inexigibilidade de licitação fundamentada no art. 25, II c/c 13, III da Lei nº 8.666/93, que permitirão o acesso à base de pesquisas de mercado em TIC, contando com o aconselhamento imparcial da empresa para a realização de contratações estratégicas por esta Administração, sem qualquer interferência mercadológica, de modo que à figura do consórcio

não se coaduna com a contratação pretendida.

Pelas mesmas razões, não será admitida a participação de cooperativas, dada as características específicas dos serviços objeto desta contratação.

12.5 Parcelamento do objeto

O artigo 23, §1º, da Lei Federal nº 8.666/1993 estabelece que *“as obras, serviços e compras efetuadas pela administração serão divididas em tantas parcelas quantas se comprovarem técnica e economicamente viáveis, procedendo-se à licitação com vistas ao melhor aproveitamento dos recursos disponíveis no mercado e à ampliação da competitividade, sem perda da economia de escala”*.

Em análise a essa disposição, o Tribunal de Contas da União, no Acórdão 1214/2013-Plenário, se manifestou no sentido de que o expresso no supracitado artigo não configura regra absoluta pelo parcelamento ou não do objeto, devendo ser avaliada a viabilidade técnica e econômica em cada caso.

A inviabilidade técnica, conforme entendimento de Marçal Justen Filho¹, se caracteriza quando o fracionamento do objeto em itens ou lotes distintos possa comprometer a integridade qualitativa do objeto a ser executado, importando risco de impossibilidade de execução satisfatória pela desnaturação do objeto.

O autor explica ainda acerca da inviabilidade econômica, a qual impede o fracionamento do objeto quando a contratação por itens ou lotes acarretar o aumento do preço a ser pago pela Administração. Nesse caso, o não parcelamento do objeto é permitido para manutenção da economia de escala, pois o aumento dos quantitativos produziria a redução dos preços e, por conseguinte, garantiria a escolha da proposta mais vantajosa para a Administração.

Infere-se, portanto, que o objetivo do parcelamento é a busca da ampliação da competitividade no bojo de procedimentos licitatórios. Observando o objeto a ser contratado, verifica-se que o processo de contratação em tela, conforme minuciosamente exposto no presente Estudo Técnico, consiste em inexigibilidade de licitação, à luz do inciso II, do artigo 25 da Lei nº 8.666/93, pela combinação dos elementos da singularidade e notória especialização da empresa, de modo que resta inviável a competição no bojo desta contratação, sendo, portanto, inaplicável, ao presente caso, o parcelamento do objeto.

13. CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

¹ JUSTEN FILHO, MARÇAL. *Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos*. 16. ed. rev. atual. ampl. Revista dos Tribunais, 2014, p. 366.

Os pagamentos serão efetuados mensalmente em até 30 (trinta) dias corridos após a verificação do cumprimento efetivo do Acordo de Nível de Serviço o e o ateste pela Comissão de Fiscalização do Contrato nas respectivas Notas Fiscais, relativo aos serviços efetivamente executados no período.

14. GARANTIA CONTRATUAL

14.1 A CONTRATADA se obriga a prestar garantia, durante toda a vigência do contrato, de 5% (cinco por cento) do valor global do contrato, devendo apresentar o comprovante à SEFAZ-RJ, no prazo máximo de 10 (dez) dias úteis, contados da data da assinatura do Termo de Contrato, em uma das seguintes modalidades: caução em dinheiro a ser depositada via GRE; título da dívida pública; fiança bancária ou seguro-garantia.

14.2 A garantia deverá contemplar a cobertura para os seguintes eventos:

14.2.1 Prejuízos advindos do não cumprimento do contrato;

14.2.2 Multas punitivas aplicadas pela fiscalização à contratada;

14.2.3 Prejuízos diretos causados à CONTRATANTE decorrentes de culpa ou dolo durante a execução do contrato; e

14.2.4 Obrigações previdenciárias e trabalhistas não honradas pela CONTRATADA, quando aplicável.

15. PROCEDIMENTOS DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO

15.1 O contrato deverá ser executado fielmente, de acordo com as cláusulas avençadas, nos termos do presente instrumento e da legislação vigente, respondendo o inadimplente pelas consequências da inexecução total ou parcial.

15.2 A execução do contrato será acompanhada e fiscalizada por comissão constituída de 3 (três) membros, que serão oportunamente designados pela Subsecretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUBTIC), nos termos do disposto na RESOLUÇÃO SEFAZ nº 509.

15.3 Os representantes da SEFAZ-RJ, sob pena de responsabilização administrativa, anotarão em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados. As decisões e providências

que ultrapassem a competência dos representantes deverão ser solicitadas a seus superiores, em tempo hábil, para a adoção das medidas convenientes.

15.4 A CONTRATADA declara, antecipadamente, aceitar todas as condições, métodos e processos de inspeção, verificação e controle adotados pela fiscalização, obrigando-se a fornecer todos os dados, elementos e esclarecimentos solicitados relacionados ao escopo do presente Contrato e ressalvadas as informações confidenciais da CONTRATADA.

15.5 A fiscalização não exclui ou reduz a responsabilidade da CONTRATADA, inclusive perante terceiros, por qualquer irregularidade, nem a exime de manter fiscalização própria.

16. MODALIDADE DE CONTRATAÇÃO

A contratação será realizada através de inexigibilidade, conforme previsto no artigo 25, II c/c 13, III da Lei nº 8.666/93.

17. REGIME DE EXECUÇÃO

Para a presente contratação será adotado como regime de execução a empreitada por preço global, nos termos do artigo 6º, inciso VIII, alínea “a”, da Lei Federal nº 8.666/1993.

18. DOS CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO E JULGAMENTO DAS PROPOSTAS

Não se aplica, por se tratar de inexigibilidade de contratação nos moldes do artigo 25, II c/c 13, III da Lei nº 8.666/93.

19. DOCUMENTOS COMPLEMENTARES

Integram este Termo de Referência os documentos a seguir relacionados, os quais estão vinculados à execução do contrato e sendo dele parte integrante, após devidamente ajustados com as informações correspondentes às partes contratantes:

- ANEXO I – CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO
- ANEXO II – PLANILHA DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇOS
- ANEXO III – MODELO DE TERMO DE RECEBIMENTO PROVISÓRIO

- ANEXO IV – MODELO DE TERMO DE RECEBIMENTO DEFINITIVO
- ANEXO V – MODELO DE AUTORIZAÇÃO DE COMPRA OU ORDEM DE SERVIÇOS
- ANEXO VI – TERMO DE SIGILO E CONFIDENCIALIDADE
- ANEXO VII – ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇOS
- ANEXO VIII – ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS
- ANEXO IX – PROPOSTA COMERCIAL

20. ASSINATURAS

Por este instrumento, **assinado eletronicamente**, a Equipe de Planejamento da Contratação, conclui o Termo de Referência na fase de Planejamento da Contratação.

Rio de Janeiro, 06 de outubro de 2023.

ASSINADO ELETRONICAMENTE

**INTEGRANTE
REQUISITANTE**

**INTEGRANTE
TÉCNICO**

**INTEGRANTE
ADMINISTRATIVO**

**AUTORIDADE MÁXIMA
DE TIC**

ANEXO I – CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO

	Item 1
Descrição	Prestação de serviços de aconselhamento imparcial em TIC (Item 1 a 12) (%)
Mês 1	2,77 %
Mês 2	2,77 %
Mês 3	2,77 %
Mês 4	2,77 %
Mês 5	2,77 %
Mês 6	2,77 %
Mês 7	2,77 %
Mês 8	2,77 %
Mês 9	2,78 %
Mês 10	2,78 %
Mês 11	2,78 %
Mês 12	2,78 %
Mês 13	2,78 %
Mês 14	2,78 %
Mês 15	2,78 %
Mês 16	2,78 %
Mês 17	2,78 %
Mês 18	2,78 %
Mês 19	2,78 %
Mês 20	2,78 %
Mês 21	2,78 %
Mês 22	2,78 %
Mês 23	2,78 %
Mês 24	2,78 %
Mês 25	2,78 %
Mês 26	2,78 %
Mês 27	2,78 %
Mês 28	2,78 %
Mês 29	2,78 %
Mês 30	2,78 %
Mês 31	2,78 %
Mês 32	2,78 %
Mês 33	2,78 %
Mês 34	2,78 %
Mês 35	2,78 %
Mês 36	2,78 %
	100,00%

ANEXO II – PLANILHA DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇOS

Item	Descrição	Qtd	Und	Valor Unitário	Valor Global
1	Executive Programs v2 Guided Team – Leader	1	Un	R\$	R\$
2	Executive Programs v2 Guided Team - CIO Guided Member (Digital business)	1	Un	R\$	R\$
3	CISO Executive - Team Leader	1	Un	R\$	R\$
4	CDAO Executive - Team Leader	1	Un	R\$	R\$
5	Executive Programs v2 Guided Team - Partner Leader - I&O	1	Un	R\$	R\$
6	SWEL Executive Team - Team Leader	1	Un	R\$	R\$
7	CISO Executive - Team Member	1	Un	R\$	R\$
8	CDAO Executive - Team Member	2	Un	R\$	R\$
9	Executive Programs v2 Extended Team - Advisor Member	2	Un	R\$	R\$
10	SWEL Executive Team - Team Member	2	Un	R\$	R\$
11	Technical Professional – Team Leader	1	Un	R\$	R\$
12	Technical Professional – Team Member	7	Un	R\$	R\$

ANEXO III – MODELO DE TERMO DE RECEBIMENTO PROVISÓRIO

O modelo abaixo é apenas exemplificativo, podendo sofrer alterações durante a execução do contrato.

Termo de Recebimento Provisório	
Contrato nº	Vigência:
Processo Administrativo nº:	
Contratada:	
Contratante:	
Ordem de Serviço:	
Data da Emissão:	
Objeto:	

Por este instrumento, atestamos, nos termos da Cláusula XX do contrato em epígrafe, que o objeto foi entregue em XX mediante a disponibilização de acesso do Usuário Licenciado à base de conhecimento da Contratada. O objeto ora recebido provisoriamente não conclui o cumprimento da obrigação, ficando sujeito a posterior verificação de conformidade com as especificações e quantitativos constantes neste Termo de Referência e na Proposta da Contratada..

Ressaltamos que o recebimento definitivo deste bem ocorrerá em até XX dias úteis, desde que não ocorram problemas técnicos ou divergências quanto às especificações constantes do Termo de Referência correspondente ao Contrato supracitado.

Rio de Janeiro, ___ de _____ de 20__.

Fiscal de Contrato 1

<Cargo>

<Setor>

<Id Funcional nº>

Fiscal de Contrato 2

<Cargo>

<Setor>

<Id Funcional nº>

Fiscal de Contrato 3

<Cargo>

<Setor>

<Id Funcional nº>

ANEXO IV – MODELO DE TERMO DE RECEBIMENTO DEFINITIVO

O modelo abaixo é apenas exemplificativo, podendo sofrer alterações durante a execução do contrato.

Termo de Recebimento Definitivo	
Contrato n°	Vigência:
Processo Administrativo n°:	
Contratada:	
Contratante:	
Ordem de Serviço:	
Data da Emissão:	
Objeto:	

ESPECIFICAÇÃO DOS PRODUTOS / SERVIÇOS E VOLUMES DE EXECUÇÃO				
Item	Descrição de Produto e Serviço	Und	Qtd	Total
1				
2				
3				
4				
			TOTAL	
			DOS ITENS	

Por este instrumento, atestamos para fins de cumprimento do disposto na Cláusula XX do Contrato XX, que os serviços e os bens entregues, atendem às exigências especificadas no Termo de Referência do Contrato acima referenciado e na proposta da Contratada.

Rio de Janeiro, ___ de _____ de 20__.

Fiscal de Contrato 1

<Cargo>

<Setor>

<Id Funcional n°>

Fiscal de Contrato 2

<Cargo>

<Setor>

<Id Funcional n°>

Fiscal de Contrato 3

<Cargo>

<Setor>

<Id Funcional n°>

ANEXO V – MODELO DE AUTORIZAÇÃO DE COMPRA OU ORDEM DE SERVIÇOS

Objeto: Prestação de serviços técnicos especializados de pesquisa e aconselhamento imparcial em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), com fornecimento de licenças anuais para acesso a bases de conhecimento de pesquisas de mercado em TIC, serviços de análise especializada em TIC e serviços complementares de apoio à consulta, à interpretação e à aplicação das informações contidas nas referidas bases, pelo período de 36 (trinta e seis) meses, conforme especificações técnicas e condições previstas neste Termo de Referência e seus anexos.

1. REFERÊNCIA

1.1. Processo Licitatório n°:

1.2. Contrato n°:

1.3. Valor do Contrato: R\$ xxxxxxxx (valor por extenso).

1.4. Vigência Contratual:

Item	Descrição	Qtd	Und	Valor Unitário	Valor Global
1		1		R\$	R\$
2		1		R\$	R\$
3		1		R\$	R\$

1.6. Prazo de entrega: Até o dia xx/xx/20xx

1.7. Responsável pelo recebimento e conferência da entrega:

Pela presente, autorizamos a <Descrever Contratada> a realizar a entrega dos itens na data de _____ de _____ de 20___, objeto do contrato acima epigrafado, celebrado entre a SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA e a empresa <Descrever Contratada>.

Rio de Janeiro, _____ de _____ de 20___.

Fiscal de Contrato 1

<Cargo>

<Setor>

<Id Funcional n°>

Fiscal de Contrato 2

<Cargo>

<Setor>

<Id Funcional n°>

Fiscal de Contrato 3

<Cargo>

<Setor>

<Id Funcional n°>

ANEXO VI – TERMO DE SIGILO E CONFIDENCIALIDADE

Os abaixo assinados, de um lado Secretaria de Fazenda do Estado do Rio de Janeiro, com sede na Av. Presidente Vargas Nº 670, doravante denominado SEFAZ-RJ, e de outro lado....., CNPJ Nº/0001-01, situada em, a Rua:, bairro....., doravante denominada CONTRATADA, tem entre si justa e acertada a celebração do presente TERMO DE SIGILO E CONFIDENCIALIDADE, através do qual a CONTRATADA aceita não divulgar sem autorização prévia e formal segredos e informações sensíveis de propriedade da SEFAZ-RJ e se compromete a praticar procedimentos de segurança da informação, em conformidade com as seguintes cláusulas e condições:

PREÂMBULO - Destaca-se que as informações e os dados fiscais que a CONTRATANTE tem acesso, estão protegidos nos termos do art. 198 do Código Tributário Nacional e da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - Lei nº 13.709/2018, não sendo possível repassá-los e/ou compartilhá-los com qualquer empresa.

CLÁUSULA PRIMEIRA - A CONTRATADA obriga-se a tratar como “Segredos comerciais e confidenciais” todos os produtos e subprodutos relativos aos serviços contratados.

CLÁUSULA SEGUNDA - Entregar, no momento da rescisão contratual, isto é, do aceite final do projeto, toda e qualquer documentação, material de propriedade do CONTRATANTE.

CLÁUSULA TERCEIRA - Destruir no final do contrato, ou quando for solicitada, toda e qualquer informação além dos produtos de propriedade do CONTRATANTE que estejam em seu poder, tais como bancos de dados e documentação de programas, fluxos de processo.

CLÁUSULA QUARTA - Não divulgar quaisquer informações a que tenha acesso em virtude dos trabalhos a serem executados, ou de que tenha tomado conhecimento em decorrência da execução do objeto, sem autorização por escrito do CONTRATANTE ou determinação judicial, sob pena de aplicação das sanções cabíveis, além do pagamento de indenização por perdas e danos de acordo com os termos constantes no presente documento.

CLÁUSULA QUINTA - Todas as informações obtidas ou extraídas pela CONTRATADA quando da execução dos serviços deverão ser tratadas como confidenciais, sendo vedada qualquer divulgação a terceiros. Devendo a CONTRATADA zelar por si e por seus sócios e empregados, pela manutenção do sigilo absoluto sobre os dados, informações, documentos, especificações técnicas e comerciais de que eventualmente tenham conhecimento ou acesso em razão dos serviços executados.

CLÁUSULA SEXTA - Qualquer falha na segurança da informação, identificada por qualquer colaborador, deve ser imediatamente comunicada a SEFAZ-RJ para avaliação e determinação das ações que se fizerem necessárias.

CLÁUSULA SÉTIMA- Os acessos à rede de dados da SEFAZ-RJ são gerenciados em todos os tipos de conexão, devendo os profissionais ser identificados e ter acessos apenas às informações e aos recursos tecnológicos necessários ao desempenho de suas atividades.

CLÁUSULA OITAVA - A CONTRATADA responderá solidariamente com seus agentes empregados e prepostos, no caso de violação do compromisso de confidencialidade ora assumido, sujeitando-se a arcar com indenização por comprovadas perdas e danos patrimoniais e morais e/ou lucros cessantes decorrentes da quebra do sigilo.

CLÁUSULA NONA - O acesso à Informação Confidencial será restrito ao profissional alocado para a execução dos SERVIÇOS. É vedado o controle exclusivo, por apenas um profissional, de um processo de negócio ou recurso.

CLÁUSULA DÉCIMA - Em caso de perda ou extravio de quaisquer informações confidenciais do CONTRATANTE, a CONTRATADA deverá notificar por escrito a CONTRATANTE imediatamente.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA - A não observância do disposto sobre Confidencialidade torna a PARTE infratora sujeita às sanções previstas nos artigos 86 e 87 da Lei nº 8.666/1993, apuração de responsabilidade criminal em processo administrativo ou judicial, apuração de responsabilidades de acordo com a Lei nº 8.429/1992 (Lei de Improbidade), sem prejuízo, igualmente, de o servidor público responder a processo administrativo disciplinar, com base no Decreto-Lei 220/1975 (Estatuto dos Funcionários Cíveis do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro) ou em qualquer outra lei de regência específica das carreiras públicas, como a Lei Complementar nº 69/1990, para o caso dos Auditores Fiscais.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA – A CONTRATADA deve assegurar que todos os seus colaboradores guardarão sigilo sobre as informações que porventura tiverem acesso, mediante a ciência de seus colaboradores em Termo próprio a ser firmado entre a CONTRATADA/colaboradores, no qual os mesmos comprometer-se-ão a informar, imediatamente, ao seu superior hierárquico, qualquer violação das regras de sigilo, por parte dele ou de qualquer pessoa, inclusive nos casos de violação não intencional.

PARÁGRAFO ÚNICO: A coleta dos Termos de Sigilo não exime a CONTRATADA das

penalidades por violação das regras por parte de seus contratados.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA – A CONTRATADA compromete-se a estar ciente e em conformidade com as regras estabelecidas na Política de Segurança da Informação da SEFAZ-RJ, devendo atender as seguintes normas:

I - a Lei no 9.983, de 14 de julho de 2000, que dispõe sobre a responsabilidade civil e criminal de usuários que cometam irregularidades em razão do acesso a dados, informações e sistemas informatizados da Administração Pública;

II - o Decreto no 3.505, de 13 de junho de 2000, que institui a Política de Segurança da Informação nos órgãos e entidades de Administração Pública Federal;

III - o Decreto no 4.553, de 27 de dezembro de 2002, que dispõe sobre a salvaguarda de dados, informações, documentos e materiais sigilosos de interesse da segurança da sociedade e do Estado, no âmbito da Administração Pública Federal;

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA - O atendimento deste Termo de Sigilo e Confidencialidade bem como da Política de Segurança da Informação da SEFAZ-RJ devem ser incorporados formalmente ao contrato de trabalho dos servidores da CONTRATADA que prestarem serviços a SEFAZ-RJ.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA - O não cumprimento de quaisquer das cláusulas deste Termo implicará em responsabilização civil, criminal e administrativa, de acordo com a legislação vigente e as obrigações a que alude este instrumento perdurarão, inclusive, após a cessação do vínculo contratual entre a CONTRATADA e a SEFAZ-RJ e abrangem as informações presentes ou futuras, permanecendo as regras do sigilo fiscal.

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA – Fica eleito o Foro da Cidade do Rio de Janeiro, comarca da Capital, para dirimir qualquer litígio decorrente do presente Termo que não possa ser resolvido por meio amigável, com expressa renúncia a qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

Rio de Janeiro, ____ de _____ 20xx.

SEFAZ-RJ

Responsável do Contrato pela empresa

ANEXO VII – ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇOS

1 – FINALIDADE

Definir e padronizar a avaliação de desempenho e qualidade dos serviços prestados pela Contratada, bem como garantir a qualidade dos serviços e alcance dos resultados pretendidos com a contratação.

2 – INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO

O Acordo de Nível de Serviço (ANS) é o mecanismo que define em bases compreensíveis, objetivamente observáveis e comprováveis os níveis esperados de qualidade da prestação do serviço e as respectivas adequações de pagamento com base na averiguação dos serviços efetivamente prestados em conformidade com as especificações técnicas e obrigações previstas neste Termo de Referência e na proposta da CONTRATADA, sendo que um dos seus principais objetivos é a busca da eficiência e o estímulo à melhoria constante dos serviços prestados.

As ocorrências encontram-se organizadas de acordo com o crescente nível de severidade, correspondentes ao eventual impacto que causariam à normalidade dos serviços prestados.

O não cumprimento pela contratada dos níveis mínimos de desempenho implicará em ajuste nos repasses devidos (glosas), realizadas de acordo com o valor da proposta, sem prejuízo da eventual aplicação das demais sanções administrativas previstas em tópico específico do Termo de Referência.

A avaliação da execução dos serviços será por meio do preenchimento do Relatório de Ocorrências, constante no item 7 deste Anexo, que será elaborado com base nos mecanismos previstos nos itens 5 e 6 do presente documento.

3 - PERIODICIDADE

A avaliação do serviço será realizada **mensalmente** pela Comissão de Fiscalização do Contrato.

A Comissão de fiscalização do Contrato deverá elaborar relatório claro e objetivo, contendo as justificativas necessárias, a fim de subsidiar o acompanhamento sistemático da execução contratual.

4 – INDICADORES

A avaliação da contratação dos serviços técnicos especializados de Aconselhamento Imparcial, contendo acesso a bases de conhecimentos, interações e consultas com analistas e/ou Conselheiros, suporte executivo, pesquisas, interpretação de tendências, prognósticos e aconselhamentos operacionais, táticos e estratégicos sobre as áreas de negócio da SEFAZ-RJ e de tecnologia da informação e comunicação, se fará por meio de análise dos seguintes módulos, todos sendo averiguados, conforme especificações técnicas e obrigações previstas neste Termo de Referência e na Proposta da Contratada::

- a) Regularidade no cumprimento de prazos;
- b) Cumprimento das obrigações;
- c) Disponibilização das ferramentas/funcionalidades da base conhecimento;
- d) Atendimento dos pedidos de esclarecimentos;
- e) Atendimento do pedido agendamento de reuniões com analistas e/ou Conselheiros;
- f) Atendimento das especificações constantes do Termo de Referência.

5 MECANISMO DE CÁLCULO

O mecanismo de cálculo do percentual glosa a ser aplicado na fatura mensal será a quantidade de ocorrências registradas.

Na avaliação devem ser atribuídos ao **RELATÓRIO DE OCORRÊNCIAS** os conceitos “Críticidade baixa”, “Críticidade intermediária”, e “Críticidade alta”, equivalentes, respectivamente, aos valores 01 (um), 02 (dois) e 3 (três) para cada item avaliado, que será multiplicado pelo número de irregularidades registradas:

CRITÉRIOS DA PONTUAÇÃO	
NÍVEL	PONTUAÇÃO
Críticidade baixa	1 (um)
Críticidade intermediária	2 (dois)
Críticidade alta	3 (três)

A faixa de ajuste no pagamento será definida pela soma das pontuações atribuídas às ocorrências produzidas no mês de referência para pagamento, conforme tabela abaixo:

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E PAGAMENTO	
PONTUAÇÃO	FAIXA DE AJUSTE DO PAGAMENTO
0 a 5	Notificação, por escrito, para adequação. Pagamento integral da fatura
6 a 10	Desconto de 5% sobre o valor total correspondente a fatura mensal.
11 a 15	Desconto de 10% sobre o valor total correspondente a fatura mensal.
16 a 20	15% sobre o valor total a ser pago na fatura mensal.
Acima de 20 pontos ou condutas classificadas com peso 3 reiteradas (mais de duas ocorrências)	Desconto de 20% sobre o valor total correspondente a fatura mensal e comunicação ao superior para análise da viabilidade de aplicação de penalidade, conforme a discricionariedade e proporcionalidade avaliadas pela autoridade competente.

5.1. A aplicação da glosa, conforme tratada no quadro acima, para fins de pagamento, será aplicada de acordo com a fórmula prevista no subitem 16.5 do Termo de Referência.

6 - AVALIAÇÃO:

Relação de ocorrências a serem utilizadas como forma de mensuração dos resultados obtidos na execução do objeto:

Item	Descrição resumida	Peso	Critério
01	Deixar de disponibilizar a senha e login no prazo estipulado, sem a apresentação de justificativa aceita pela Comissão de Fiscalização do Contrato	2	Por licença e por dia.
02	Interrupções não programadas do acesso à base de conhecimentos.	2	Por ocorrência e por dia.
03	Deixar de disponibilizar anualmente os ingressos para a participação nos eventos (simpósios/summits), conforme as regras de cada licença.	3	Por licença e por dia.
04	Deixar de substituir o usuário atrelado à licença, após solicitação formal pela contratante, conforme prazo estipulado no subitem 4.2.5 deste Termo de Referência	2	Por licença e por dia.
05	Deixar de realizar ou cumprir o prazo de 10 (dez) dias úteis para realizar a reunião inicial com gestores de contrato.	2	Por dia

06	Deixar de realizar ou cumprir o prazo de 10(dez) dias úteis para reunião inicial com novos usuários licenciados	2	Por dia
07	Deixar de entregar os Relatórios mensais previstos no subitem 5.2.2 e 5.2.3 do Termo de Referência.	1	Por dia
08	Deixar de atender aos pedidos de esclarecimentos, conforme regras de uso da Contratada.	2	Por dia e por licença
09	Deixar de atender aos pedidos de agendamento de reuniões com analistas, autores das pesquisas e/ou Conselheiros, conforme regras de uso da Contratada.	2	Por dia e por licença

Os prazos para atendimento das demandas específicas do CONTRATANTE, serão ajustados formalmente, mediante e-mail ou ofício entre as partes, de modo que o início da contagem de tal prazo dar-se-á quando do recebimento completo, pela CONTRATADA, das informações, esclarecimentos e documentação pertinentes ao conteúdo a ser analisado. Fica estabelecido, ainda, que qualquer alteração na solicitação original e/ou nova solicitação relativa à demanda específica ensejará causas interruptivas ou suspensivas do curso do respectivo prazo, demandando, assim, novo ajuste do prazo de entrega pelas partes.

7 MODELO EXEMPLIFICATIVO DO RELATÓRIO DE OCORRÊNCIAS

Após o recebimento do Relatórios Mensais indicados no subitem 5.2 do termo de Referência, a fiscalização informará a existência de ajuste no pagamento por meio da apresentação à Contratada do Relatório de Ocorrências, conforme modelo exemplificativo abaixo:

RELATÓRIO DE OCORRÊNCIAS					
Mês de referência					
Item	Ocorrência	Critério	Pontuação	Número de irregularidades registradas	Pontuação total
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
08					
09					
10					
Total de pontos do período de referência					

Percentual de desconto na fatura mensal	
_____ Assinatura dos fiscais do contrato Id funcional: Data: __/__/____	

7.1 – A pontuação em cada um dos itens listados na tabela acima será calculada de acordo com a seguinte fórmula:

$$P=IR \times PS$$

Onde:

P= Pontuação Final

IR= Número de irregularidades registradas

PS= Peso

7.2 – O número de irregularidades registradas deverá levar em consideração a pontuação do respectivo item.

7.3 – A pontuação final será o somatório das pontuações obtidas em cada um dos itens.

OBSERVAÇÕES:

a) As penalidades contratuais poderão ser aplicadas independentemente dos critérios adotados neste ANS, decorrentes da gravidade ou reincidência da inexecução dos serviços.

b) Mensalmente, após o último dia do mês, a Comissão de Fiscalização do Contrato deverá preencher este formulário para obtenção do resultado do Acordo de Nível de Serviço, com base na(s) ocorrência(s) registrada(s) durante todo o mês.

c) A CONTRATADA poderá apresentar justificativa para a prestação do serviço com menor nível de conformidade, que poderá ser aceita pela CONTRATANTE, desde que comprovada a excepcionalidade da ocorrência, resultante exclusivamente de fatores imprevisíveis e alheios ao seu controle.

d) O pagamento do mês de referência será efetuado em acordo ao cumprimento das metas estabelecidas no Acordo de Nível de Serviço.

e) O valor mensal do pagamento será calculado mediante os serviços prestados de acordo com valores estabelecidos na proposta de preços, sendo devido somente os serviços efetivamente executados no mês.

f) A Nota Fiscal de cada mês será encaminhada pela Comissão de Fiscalização do Contrato ao Setor Competente junto com o formulário de ANS preenchido.

ANEXO VIII – ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS

Os tipos de licença a serem contratadas são: **(i)** Executive Programs v2 Guided Team – Leader; **(ii)** Executive Programs v2 Guided Team - CIO Guided Member (Digital business); **(iii)** CISO Executive - Team Leader; **(iv)** CDAO Executive - Team Leader; **(v)** Executive Programs v2 Guided Team - Partner Leader - I&O; **(vi)** SWEL Executive Team - Team Leader; **(vii)** CISO Executive - Team Member; **(viii)** CDAO Executive - Team Member; **(ix)** Executive Programs v2 Extended Team - Advisor Member; **(x)** SWEL Executive Team - Team Member; **(xi)** Technical Professional - Team Leader; e **(xii)** Technical Professional - Team Member, que serão distribuídos da seguinte forma:

a) Subsecretário(a) de Tecnologia da Informação: 01 (uma) licença de amplo de amplo espectro (Executive Programs v2 Guided Team – Leader), voltada para usuários com atuação Estratégica Executiva, sendo 01 (um) usuário nominal e individual por licença, incluindo:

- Acesso a um conselheiro executivo, que apoiará na assessoria e construção de uma jornada de trabalho (*Value Plan*), incluindo ainda apresentações, workshops etc.
- Acesso à base de conhecimento estratégica (Negócios, Executivo, Liderança, Negócios Digitais, TI e Indústria Governo);
- Acesso ilimitado aos analistas autores das pesquisas acessadas;
- Acesso a eventos (1 ticket Simpósio por licença);
- Acesso à comunidade de pares e fórum especializado.

a.1) Subsecretário Adjunto de Tecnologia da Informação: 01 (uma) licença de amplo espectro (Executive Programs v2 Guided Team - CIO Guided Member - Digital business), voltada para usuários com atuação Estratégica Executiva, sendo 01 (um) usuário nominal e individual por licença, incluindo:

- Acesso a um conselheiro executivo, que apoiará na assessoria e construção de uma jornada de trabalho (*Value Plan*), incluindo ainda apresentações, workshops etc.;
- Acesso à base de conhecimento estratégica (Negócios, Executivo, Liderança, Negócios Digitais, TI e Indústria Governo);
- Acesso ilimitado aos analistas autores das pesquisas acessadas;
- Acesso a eventos (1 ticket Simpósio por licença);
- Acesso à comunidade de pares e fórum especializado.

a.2) Assessor de Segurança da Informação: 01 (uma) Licença especializada em Risco e

Segurança da Informação (CISO Executive - Team Leader), voltada para usuários com atuação Estratégica Executiva, sendo 01 (um) usuário nominal e individual por licença, incluindo:

- Acesso a um conselheiro especialista em Risco e Segurança da Informação;
- Acesso à base de conhecimento de Risco e Segurança, contemplando documentos e ferramentas específicas deste tema, incluindo: Gestão de Risco, Privacidade, LGPD, Conformidade, Segurança Cibernética e Segurança da Informação, entre outros;
- Acesso ilimitado aos analistas autores das pesquisas acessadas;
- Acesso a eventos (1 ticket *Summit* de Risco e Segurança);
- Acesso à comunidade de pares e fórum especializado.

a.2.1) Coordenador de Segurança da Informação: 01 (uma) Licença de amplo de amplo espectro (CISO Executive - Team Member), voltada para usuários com atuação Tática, sendo 01 (um) usuário nominal e individual por licença, incluindo:

- Acesso à base de conhecimento tática (Negócios, Executivo, Liderança, Negócios Digitais, TI e Indústria Governo);
- Acesso a eventos (1 ticket Simpósio por licença);
- Acesso à comunidade de pares e fórum.

a.2.2) Membro de equipe 1: 01 (uma) licença do tipo Technical Professional – Team Leader, voltada para usuários com atuação Técnica de TI, sendo 1 (um) usuário nominal e individual por licença, incluindo:

- Acesso à base de conhecimento técnico de TI;
- Acesso ilimitado aos analistas autores das pesquisas acessadas;
- Acesso a eventos (1 ticket *Summit* por licença);
- Acesso à comunidade de pares e fórum.

a.2.3) Membro de equipe 2: 01 (uma) licença do tipo Technical Professional – Team Member, voltada para usuários com atuação Técnica de TI, sendo 01 (um) usuário nominal e individual por licença, incluindo:

- Acesso à base de conhecimento técnico de TI;
- Acesso ilimitado aos analistas autores das pesquisas acessadas;
- Acesso à comunidade de pares e fórum.

a.3) Superintendente de Governança de dados: 01 (uma) licença de amplo espectro (CDAO

Executive - Team Leader), voltada para usuários com atuação Tática Especialista em D&A ou CDO (*Chief Data Officer*) da Organização, sendo 01 (um) usuário nominal e individual por licença, incluindo:

- Acesso a um conselheiro especialista em *Data & Analytics*, que apoiará na assessoria e construção de uma jornada de trabalho (*Value Plan*), incluindo ainda apresentações, workshops etc.;
- Acesso à base de conhecimento tática (Negócios, Executivo, Liderança, Negócios Digitais, TI e todas as Indústrias), com conteúdo exclusivo sobre o tema *Data & Analytics*;
- Acesso ilimitado aos analistas autores das pesquisas acessadas;
- Acesso a eventos (1 ticket *Summit* de *Data & Analytics* por licença);
- Acesso à comunidade de pares e fórum especializado.

a.3.1) Coordenador de Gestão de Dados: 01 (uma) Licença de amplo de amplo espectro (CDAO Executive - Team Member), voltada para usuários com atuação Tática, sendo 01 (um) usuário nominal e individual por licença, incluindo:

- Acesso à base de conhecimento tática (Negócios, Executivo, Liderança, Negócios Digitais, TI e Indústria Governo);
- Acesso a eventos (1 ticket Simpósio por licença);
- Acesso à comunidade de pares e fórum.

a.3.2) Coordenador de Integração de Dados: 01 (uma) Licença de amplo de amplo espectro (CDAO Executive - Team Member), voltada para usuários com atuação Tática, sendo 01 (um) usuário nominal e individual por licença, incluindo:

- Acesso à base de conhecimento tática (Negócios, Executivo, Liderança, Negócios Digitais, TI e Indústria Governo);
- Acesso a eventos (1 ticket Simpósio por licença);
- Acesso à comunidade de pares e fórum.

a.3.3) Membros de equipe de Governança de Dados: 02 (duas) licenças do tipo Technical Professional – Team Member, voltada para usuários com atuação Técnica de TI, sendo 01 (um) usuário nominal e individual por licença, incluindo:

- Acesso à base de conhecimento técnico de TI;
- Acesso ilimitado aos analistas autores das pesquisas acessadas;
- Acesso à comunidade de pares e fórum.

a.4) Superintendente de Infraestrutura: 01 (uma) licença de amplo de amplo espectro (Executive Programs v2 Guided Team - Partner Leader - I&O), voltada para usuários com atuação Estratégica Especialista, incluindo:

- Acesso a um conselheiro especialista em Infraestrutura e Operações, que apoiará na assessoria e construção de uma jornada de trabalho (*Value Plan*), incluindo ainda apresentações, workshops etc.;
- Acesso à base de conhecimento estratégica (Negócios, Executivo, Liderança, Negócios Digitais, TI e Indústria Governo) e, em especial, no tema Arquitetura Empresarial;
- Acesso ilimitado aos analistas autores das pesquisas acessadas;
- Acesso a eventos (1 ticket Simpósio por licença);
- Acesso à comunidade de pares e fórum especializado.

a.4.1) Coordenador de Operações: 01 (uma) Licença de amplo de amplo espectro (Executive Programs v2 Extended Team - Advisor Member), voltada para usuários com atuação Tática, sendo 01 (um) usuário nominal e individual por licença, incluindo:

- Acesso à base de conhecimento tática (Negócios, Executivo, Liderança, Negócios Digitais, TI e Indústria Governo);
- Acesso a eventos (1 ticket Simpósio por licença);
- Acesso à comunidade de pares e fórum.

a.4.2) Coordenador de Serviços: 01 (uma) Licença de amplo de amplo espectro (Executive Programs v2 Extended Team - Advisor Member), voltada para usuários com atuação Tática, sendo 01 (um) usuário nominal e individual por licença, incluindo:

- Acesso à base de conhecimento tática (Negócios, Executivo, Liderança, Negócios Digitais, TI e Indústria Governo);
- Acesso a eventos (1 ticket Simpósio por licença);
- Acesso à comunidade de pares e fórum.

a.4.3) Membros de equipe de Infraestrutura: 02 (duas) licenças do tipo Technical Professional – Team Member, voltada para usuários com atuação Técnica de TI, sendo 01 (um) usuário nominal e individual por licença, incluindo:

- Acesso à base de conhecimento técnico de TI;
- Acesso ilimitado aos analistas autores das pesquisas acessadas;
- Acesso à comunidade de pares e fórum.

a.5) Superintendente de Sistemas: 01 (uma) licença de amplo de amplo espectro (SWEL Executive Team - Team Leader), voltada para usuários com atuação Estratégica Especialista, incluindo:

- Acesso a um conselheiro especialista em Engenharia de Sistemas, que apoiará na assessoria e construção de uma jornada de trabalho (*Value Plan*), incluindo ainda apresentações, workshops etc.;
- Acesso à base de conhecimento estratégica (Negócios, Executivo, Liderança, Negócios Digitais, TI e Indústria Governo) e, em especial, no tema Engenharia de Sistemas;
- Acesso ilimitado aos analistas autores das pesquisas acessadas;
- Acesso a eventos (1 ticket *Summit* por licença);
- Acesso à comunidade de pares e fórum especializado.

a.5.1) Coordenadoria de Sistemas Fazendários: 01 (uma) Licença de amplo de amplo espectro (SWEL Executive Team - Team Member), voltada para usuários com atuação Tática, sendo 01 (um) usuário nominal e individual por licença, incluindo:

- Acesso à base de conhecimento tática (Negócios, Executivo, Liderança, Negócios Digitais, TI e Indústria Governo);
- Acesso a eventos (1 ticket *Summit* por licença);
- Acesso à comunidade de pares e fórum.

a.5.2) Coordenadoria de Sistemas da Receita: 01 (uma) Licença de amplo de amplo espectro (SWEL Executive Team - Team Member), voltada para usuários com atuação Tática, sendo 01 (um) usuário nominal e individual por licença, incluindo:

- Acesso à base de conhecimento tática (Negócios, Executivo, Liderança, Negócios Digitais, TI e Indústria Governo);
- Acesso a eventos (1 ticket *Summit* por licença);
- Acesso à comunidade de pares e fórum

a.5.3) Membros de equipe de Sistemas: 02 (duas) licenças do tipo Technical Professional – Team Member, voltada para usuários com atuação Técnica de TI, sendo 01 (um) usuário nominal e individual por licença, incluindo:

- Acesso à base de conhecimento técnico de TI;
- Acesso ilimitado aos analistas autores das pesquisas acessadas;
- Acesso à comunidade de pares e fórum.

O fornecimento ou disponibilização de informações deverá ocorrer através de assinaturas que permitirão acesso:

- À base de conhecimento, com comunicação ininterrupta 24 (vinte e quatro) horas por dia e por meio de autogestão através de sítio na internet sendo que, opcionalmente, outras formas de envio de informações poderão ser utilizadas, tais como mensagens de correio eletrônico e envio de mídias como CD/DVD-ROM;

- Entende-se como autogestão a independência do usuário em relação à navegação no sítio e acesso aos documentos, sendo permitida a intervenção da empresa no agendamento de reuniões com seus autores;

- Os serviços de aconselhamento deverão contemplar o direito de realizar reuniões e contatar através de telefone, fax ou correio eletrônico (e-mail) os analistas e/ou profissionais que geraram a base de conhecimento, com o intuito de solicitar esclarecimentos pessoais específicos sobre assuntos relacionados a essa base;

- Não deverá haver limite no número de pedidos de esclarecimentos, acesso ou na quantidade de conhecimento acessado e transferido para o ambiente da SEFAZ-RJ, respeitadas as normas e condições de uso definidas em instrumento contratual;

- A base de conhecimentos deve estar disponível na internet, em sítio próprio do fornecedor, e permitir acesso via navegador, sem exigência de qualquer produto adicional nas estações de trabalho dos usuários;

- A base de conhecimento deve permitir a recuperação de informações a partir de mecanismo de busca, utilizando-se de palavras compostas e operadores lógicos e permitindo a especificação de um período de tempo para a busca de informações;

- A base de conhecimentos deve oferecer mecanismo de seleção de assuntos e envio de alertas de relatórios publicados nas áreas de interesse selecionadas;

- Não deverá haver limite para tempo de consulta à base, quantidade de acessos em período de tempo ou quantidade de conhecimento ou documentos transferidos a cada acesso;

- Os documentos disponíveis na base de conhecimento poderão ser acessados e transferidos para o ambiente da SEFAZ-RJ ("*download*");

- A SEFAZ-RJ terá o direito de referenciar os conteúdos da base de conhecimentos, e seus autores, em textos e apresentações técnicas produzidas internamente e que podem ser utilizados em fóruns de discussão;

- Os acessos às informações ocorrerão mediante o fornecimento de perfis de assinaturas para acesso a toda a base de conhecimento (acesso delimitado pelo perfil) e de serviços de aconselhamento. Os perfis necessários, e suas especificidades, são:

Perfil Executivo (estratégico)

- A equipe executiva é composta pelas pessoas que possuem assinatura no perfil Executivo;

- Os usuários das assinaturas poderão, a qualquer momento e a critério da SEFAZ-RJ, ser substituídos;

- Terá acesso à base de conhecimentos e aconselhamento imparcial em TIC em nível executivo e gerencial, incluindo:

- Entrega de serviço contextualizado à realidade SEFAZ-RJ; e
- Aconselhamento especializado para CIO (*Chief Information Officer* – gestor máximo da área de TIC).

- As informações disponíveis aos membros da equipe executiva devem incluir o conteúdo da base de conhecimentos e documentos específicos para o perfil Executivo, pelo menos nas seguintes áreas:

- Análises de mercado;
- Diagnósticos de fornecedores;
- Estratégias de TIC por segmento de atuação;
- Estratégias para negociação de Contratos de hardware e software;
- Estratégias para negociação de Contratos de serviços;
- Modelos e práticas de governança;
- Comparações de desempenho de áreas de TIC;
- Comparações de desempenho de serviços de TIC.

- O serviço deverá oferecer a possibilidade de emissão de relatórios executivos, mensais, sobre os temas mais relevantes para a gestão de TIC, além daqueles relacionados à agenda dos titulares das assinaturas;
- Terá suporte proativo de profissional qualificado, experiente em serviços, que entenda o contexto e as prioridades da SEFAZ-RJ, ajudando-a a entender os benefícios relacionados ao seu Serviço e, como ponto único de contato, oferece serviço personalizado, proativo e ajuda a equipe executiva a usar os recursos mais relevantes oferecidos, para:
 - Auxiliar e assessorar o gestor na revisão de suas estratégias e na definição de prioridades;
 - Construir e estabelecer um plano de trabalho executivo para atender as principais necessidades de informações do gestor;
 - Atuar como ponto único de contato com o fornecedor para receber, encaminhar, auxiliar a formular e acompanhar os questionamentos realizados pelo gestor;
 - Facilitar a abordagem de serviço coordenado da equipe, bem como o alinhamento entre os membros e o Líder da equipe executiva;
 - Proativamente remeter pesquisas e análises relevantes, alinhadas ao plano de trabalho;
 - Apresentar aconselhamento contextualizado à realidade da SEFAZ-RJ;
 - Acesso aos produtores de conteúdo para discussão de temas em nível estratégico;
 - Acesso aos analistas.
- Todos os membros da equipe executiva poderão participar de reuniões com os analistas, desde que a reunião tenha sido solicitada pelo Líder da Equipe e que conte com a participação e liderança do Líder;
- Entende-se por analistas os profissionais que geram a base de conhecimento, sendo os autores dos documentos nela armazenados;
- Os serviços de aconselhamento deverão contemplar a possibilidade de realizar reuniões e contatar, por meio de telefone, fax e correio eletrônico (e-mail) os analistas, com o intuito de solicitar esclarecimentos específicos sobre assuntos relacionados à base de conhecimentos, podendo tais consultas abranger os aspectos estratégico, tático e operacional de TIC;

- Os serviços de aconselhamento para a Atuação Estratégica devem oferecer apoio, inclusive, na obtenção de respostas a questões onde práticas padronizadas da indústria ainda não foram definidas;
- Não deverá haver limite no número de acessos aos analistas nem de pedidos de esclarecimentos, ou na quantidade de conhecimento acessado e transferido. No entanto, os acessos só poderão ser feitos com a presença e liderança do Líder.
- Participação em Conferências:
 - Nas Conferências promovidas no Brasil, para apresentação e discussão de tendências da área de tecnologia da informação com foco em gestores de nível Executivo, o acesso deverá ser franqueado a cada membro da equipe executiva gratuitamente;
 - Nas Conferências da mesma natureza promovidos em outros países, a poderão ser solicitadas participações gratuitas em tais Conferências, em substituição à participação nas Conferências nacionais;
 - Nos fóruns de debate e encontros similares, promovidos no Brasil, destinados exclusivamente a gestores de nível Executivo que sejam usuários dos serviços em questão, o acesso deverá ser franqueado aos usuários licenciados gratuitamente;
 - As despesas de deslocamento e hospedagem necessárias à participação dos usuários licenciados nas Conferências será de responsabilidade da SEFAZ-RJ.

Perfil Gerencial (tático):

- A equipe gerencial é composta pelas pessoas que possuem assinatura no perfil Gerencial;
- A SEFAZ-RJ poderá designar apenas um usuário licenciado por assinatura de perfil Gerencial;
- Os usuários das assinaturas poderão, a qualquer momento e a critério da SEFAZ-RJ, ser substituídos;
- Os serviços da assinatura da equipe gerencial serão compostos por: acesso à base de conhecimentos, acesso aos analistas e participação em Conferências;

- Terá acesso à base de conhecimentos e aconselhamento imparcial em TIC em nível tático a gestores intermediários de TIC, incluindo:
 - Análises tempestivas sobre iniciativas chaves de TIC e contratação de soluções de TIC;
 - Dados primários de análises de mercado, com comparativos de fornecedores, tecnologias e tendências;
 - Terá acesso ao Serviço de revisão de Contratos de soluções de TIC;
 - Terá acesso aos produtores de conteúdo para discussão de temas em nível gerencial;
- Terá acesso aos Analistas:
 - Não haverá limite para a quantidade de acessos aos analistas, de pedidos de esclarecimentos e de conhecimento acessado e transferido para os usuários licenciados.

Perfil Técnico (operacional):

- Terá acesso à base de conhecimentos e aconselhamento imparcial em TIC em nível operacional, incluindo:
 - Relatórios detalhados e compreensivos sobre tecnologia em nível operacional;
 - Arquiteturas de referência;
 - Guia de melhores práticas (guias *how-to*); e
 - Modelos reutilizáveis (*templates*) de arquiteturas de TIC.
- Terá acesso aos produtores de conteúdo para discussão de temas em nível operacional.

ANEXO IX – PROPOSTA COMERCIAL

Julia Rosa Coelho Teixeira

De: Alexandre Duarte <Alexandre.Duarte@gartner.com>
Enviado em: terça-feira, 4 de julho de 2023 18:47
Para: Julia Rosa Coelho Teixeira
Cc: Andre Mello
Assunto: Proposta Gartner Atualizada
Anexos: 2023_03 - Proposta Gartner RJ20230317001 v3.pdf

Prezada Júlia,

Conforme contato telefônico, estamos atualizando nossa proposta no item “ExP v2 ET - Advisor Member” cujo valor unitário deveria ser o mesmo das demais assinaturas do tipo “Team Member”.

O motivo desta correção se dá em virtude de um erro durante a elaboração da Proposta anterior no momento da formação do preço.

Conforme explicado na nova proposta, item “2.2.4 Executive Programs v2”, mais especificamente no item “2.2.4.4 Formação de Preços”, o Gartner unificou os preços das Assinaturas do tipo “Leader” e “Team Member” com o intuito de simplificar tanto a configuração quanto a formação do preço.

Agradecemos a atenção e compreensão e nos colocamos a disposição para qualquer esclarecimento adicional.

At,

Alexandre Duarte
Gartner
Mobile: +55 21 99764 4259

For more information about how Gartner uses your information, please reference our [Privacy Policy](#). If you no longer wish to receive commercial emails from Gartner, please reply to this email with the word ‘UNSUBSCRIBE’ in the body or subject line. Gartner, Inc. 56 Top Gallant Road, Stamford, CT 06902 USA, 1-203-964-0096, www.gartner.com

If you are not the intended recipient or have received this message in error, please notify the sender and permanently delete this message and any attachments.



Governo do Estado do Rio de Janeiro
Secretaria de Estado da Fazenda do Rio de Janeiro
Subsecretaria de Tecnologia da Informação
Rua Presidente Vargas, 670, 14º. Andar – Centro
Rio de Janeiro - RJ

Exmo. Sr. Fábio Marçal

Assunto: Proposta de Serviços de aconselhamento e pesquisa para a SEFAZ RJ

Prezados Senhores,

O Gartner tem a satisfação de fornecer à SEFAZ RJ esta proposta de expansão dos nossos serviços com o propósito de apoiar o desenvolvimento e aperfeiçoamento das áreas técnicas desta Secretaria.

O período de vigência dos serviços de pesquisa e aconselhamento do Gartner aqui propostos será de 36 meses, contados a partir do 1º. dia conseqüente à data de assinatura do contrato. A oferta do Gartner e qualquer decisão subsequente é de acordo (e sujeito a) com os preços, termos e condições do Contrato. Esta proposta, preços e condições são válidas para contrato assinado até 30 de agosto de 2023.

Por favor, caso tenha qualquer dúvida sobre esta proposta, me contate pelo número +55 21 99764 4259 ou pelo e-mail alexandre.duarte@gartner.com. Agradecemos esta oportunidade. Estamos ansiosos para trabalhar com você e sua equipe para alcançar seus objetivos.

Atenciosamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Alexandre Duarte", written over a horizontal line.

Alexandre Duarte

Diretor

Gartner

Proposta para
Secretaria de Estado da Fazenda do
Rio de Janeiro

SEFAZ RJ

Proposta Número RJ20230317001 v3

03 Jul 2023

Índice

1.0 SEFAZ RJ – Cenário Atual	3
1.1 Relatório GEFIS	3
1.2 Desafios e Necessidades.....	3
1.3 Sustentabilidade do Processo de Transformação.....	4
2.0 Solução Proposta	7
2.1 Modelo Gartner.....	7
2.2 Configuração Proposta	9
2.2.1 Licenciamento.....	9
2.2.2 Domínios / Disciplinas da TI	9
2.2.3 Quadro Comparativo	10
2.2.4 Executive Programs v2.....	11
3.0 Corporação Gartner	14
3.1 Dados Corporativos.....	14
3.2 Serviços Gartner	14
3.3 Independência, Imparcialidade e Objetividade do Gartner	15
3.4 Reconhecimento do Mercado – Serviço Único e Singular.....	16
3.5 Inovar... um Grande Desafio nas Empresas	17
3.5.1 Como conduzir uma nova iniciativa de missão crítica?.....	17
3.5.2 Por Que Muitas Iniciativas Falham?.....	18
3.5.3 Consultoria versus Assessoria	19
3.5.4 Modelo de Engajamento.....	19
3.5.5 Motivadores e Retorno do Investimento.....	20
4.0 Proposta Comercial	21
4.1 Cenário Financeiro - Nacional e Internacional	21
4.2 Preços.....	21
4.3 Outras considerações	22
4.3.1 Descrição dos Serviços	23
4.4 Condições Legais da Oferta.....	23
4.4.1 Direitos de Propriedade Exclusiva e Uso dos Serviços.....	23
4.4.2 Limitação de Garantia.....	24
4.4.3 Limitação de Responsabilidade.....	25
4.4.4 Informações Confidenciais do Cliente.....	25
4.4.5 Proteção de Dados	26
5.0 ANEXO - Descrição dos Serviços	27
5.1 Equipe de Atendimento.....	27
5.1.1 Assessoria Personalizada	27
5.2 Assinaturas.....	27
5.2.1 Executive Programs v2 Guided Team (ExPv2 GT)	27
5.2.2 ExPv2 GT – Partner (Infraestrutura & Operações).....	32

5.2.3	CISO Executive.....	33
5.2.4	CDAO Executive	41
5.2.5	SWEL (Software Engineering Leaders) Executive	46
5.2.6	Gartner Technical Professional	51
5.3	Visão Geral dos Serviços	53
5.3.1	Gartner Research (Banco de Dados de Pesquisa).....	53
5.3.2	Conteúdo de Iniciativas de Negócios	55
5.3.3	Gartner Peer & Practitioner	56
5.3.4	Kits de ferramentas (“Toolkits”)	57
5.3.5	Ferramentas de Diagnósticos e Avaliação.....	58
5.3.6	Aplicação BuySmart™ (Processo de Aquisição)	62
5.3.7	Key Metrics	65
5.3.8	Budget.....	66
5.3.9	Pesquisa Technical Professional.....	67
5.4	Inquiry (Consulta do analista)	69
5.4.1	Qualificações líderes do setor	69
5.4.2	Acesso ilimitado	70
5.4.3	Revisão de Documentos e Contratos.....	70
5.5	Conferências Gartner	71
5.6	Webinars da Gartner	72
5.7	Gartner Peer Connect	72
5.8	Gartner Peer Insights	73

1.0 SEFAZ RJ – Cenário Atual

1.1 Relatório GEFIS

Com o propósito de diagnosticar a maturidade de sua gestão fiscal da SEFAZ RJ, foi realizado¹ uma análise com base na metodologia MD-GEFIS, propiciando, além da maturidade, subsídios para o planejamento de iniciativas e projetos de modernização bem como estímulos para a adoção de procedimentos inovadores que aperfeiçoem a gestão fiscal no estado e a cultura de avaliação de resultados.

Este relatório é organizado em três eixos: (i) gestão fazendária e transparência fiscal, (ii) administração tributária e contencioso fiscal e (iii) administração financeira e qualidade do gasto público. Cada eixo está dividido em seis dimensões e cada dimensão inclui um conjunto de processos, que, por sua vez, incluem diferentes números de requisitos, baseados nas melhores práticas nacionais e internacionais.

O resultado deste diagnóstico está apresentado de maneira sumariada na figura abaixo com a quebra por eixo e por dimensão:

EIXO 1 GESTÃO FAZENDÁRIA E TRANSPARÊNCIA FISCAL		EIXO 2 ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA E CONTENCIOSO FISCAL		EIXO 3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E GASTO PÚBLICO	
Dimensão	Maturidade	Dimensão	Maturidade	Dimensão	Maturidade
Governança Pública	I (+)	Políticas e Gasto Tributário	M (+)	Planejamento e Execução Orçamentária	M (-)
Gestão para Resultados	I (-)	Cadastro e Obrigação Tributária	I (+)	Políticas, Programação e Execução Financeira	A (-)
Gestão de Pessoas	I (+)	Fiscalização e Inteligência Fiscal	I (+)	Gestão de Ativos e Passivos	M (-)
Gestão da Tecnologia da Informação	M (-)	Contencioso Fiscal	I (+)	Gestão Contábil	M (+)
Gestão de Aquisições e Materiais	M (-)	Serviços ao Contribuinte	I (+)	Gestão da Dívida Pública	A (-)
Transparência e Cidadania Fiscal	M (-)	Cobrança e Arrecadação	I (+)	Gestão de Custos e Gastos Públicos	I (-)

Legenda Maturidade: I (Iniciante); M (Intermediário); A (Avançado)

1.2 Desafios e Necessidades

O relatório mencionado acima traz um conjunto de ações recomendadas para serem tratadas da qual destacamos abaixo as principais lacunas mencionadas para cada eixo:

¹ Participação do BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), COGEF (Comissão de Gestão Fazendária) e membros das Secretarias de Fazenda de Minas Gerais e Ceará

Gestão Fazendária e Transparência Fiscal	Administração Tributária e Contencioso Fiscal	Administração Financeira e Gasto Público
<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de gestão de risco na condução da gestão fiscal; • Estrutura da SEFAZ-RJ fragmentada; • Inexistência de planejamento estratégico e gestão por resultados; • Carência de sistemas informatizados para suportar os processos críticos da gestão fiscal; • Gestão de projetos e de processos incipiente; • Ausência de gestão por competência; e • Ouvidoria fazendária não estruturada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os sistemas de informação tributária não estão integrados, impossibilitando uma gestão plena dos contribuintes; • Os processos de controle e cobrança são frágeis; • O trabalho de fiscalização não dispõe de ferramentas adequadas e • A avaliação da qualidade e mensuração do desempenho dos lançamentos é incipiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de gestão de investimentos públicos; • Gestão de riscos fiscais incipiente; • Controle fluxo de caixa e conciliação bancária manuais; • Monitoramento do atraso do pagamento de despesas ainda necessita de aprimoramento; • Ausência de integração dos sistemas corporativos com o SIAFERio; • Informações sistematizadas sobre passivos contingentes indisponíveis; • Frágil gestão de haveres e de fundos; e • Ausência de gestão por custos e qualidade do gasto.

Com o propósito de aprimorar a maturidade das áreas nas lacunas apresentadas acima relacionada à área de Tecnologia da Informação, é solicitada a expansão do apoio técnico especializado do Gartner com o propósito de apoiar o desenvolvimento e aperfeiçoamento da Subsecretaria de Tecnologia da Informação.

1.3 Sustentabilidade do Processo de Transformação

Destaca-se que no relatório GEFIS há uma coleção de oportunidades de melhorias com uma extensa carteira de projetos e iniciativas que denotam um amplo processo de Transformação Digital da SEFAZ RJ e melhorias dos serviços de Tecnologia da Informação, que permeiam todos os processos de negócio da Secretaria.

Dentre as oportunidades identificadas, listamos abaixo exemplos de ações que possuem envolvimento direto e indireto do uso de Tecnologia da Informação e que sustentam a criação deste programa transformacional para os próximos 3 anos, divididos por eixos, que poderão ser revisitados ao longo da prestação dos serviços:

EIXO I. GESTÃO FAZENDÁRIA E TRANSPARÊNCIA FISCAL (GF)

- Retomar as atividades do Escritório de Projetos vinculado ao planejamento estratégico, incluindo, além das ações do PRF, demais projetos de médio prazo.
- Implantar gestão de risco para aumentar a eficácia e o controle dos processos internos, aproveitando a oportunidade do inventário e mapeamento dos processos críticos.
- Elaborar pesquisa de avaliação da qualidade dos serviços prestados pela gestão fiscal aos cidadãos e demais órgãos do estado.
- Implantar gestão para resultados na SEFAZ-RJ, estabelecendo indicadores e metas, assim como sistemática de monitoramento e avaliação
- Definir direcionamento estratégico da área de gestão de pessoas na SEFAZ-RJ alinhado às diretrizes organizacionais.
- Adotar gestão por competências na SEFAZ-RJ com o mapeamento das competências técnicas e gerenciais requeridas e as disponíveis em seu corpo funcional.
- Elaborar plano de capacitação baseado nos gaps de competências identificados.
- Desenvolver programa de gestão de conhecimento que minimize o risco advindo do processo de aposentadoria e substituição de pessoas.
- Desenvolver programa de valorização da inovação preparando a SEFAZ-RJ para o uso das novas tecnologias.

- Disponibilizar, de forma emergencial, soluções para automação e integração dos sistemas que suportam as áreas finalísticas da gestão fiscal.
- Definir, de forma clara e transparente, critérios para priorização de investimentos e projetos das áreas finalísticas.
- Disponibilizar ferramentas para análise de grandes bases de dados.
- Modernizar parque tecnológico para suportar novos serviços e sistemas.
- Viabilizar a implantação dos projetos e iniciativas previstos no PDTI.
- Definir diretrizes para avaliação da gestão de TI e mecanismos de avaliação periódica da satisfação dos usuários.
- Acordar com as áreas finalísticas indicadores e metas de prazos e qualidade dos serviços prestados pela TI.
- Implantar planejamento estratégico de suprimentos, abrangendo todos processos que vão desde a identificação da demanda até o final da vida útil do bem e do serviço.
- Utilizar as informações disponíveis no banco de NF-e para orientar preço de referência das compras públicas.
- Elaborar manuais relativos à gestão de compras do Estado com a disponibilização no Portal de Compras do Estado.
- Integrar sistema de controle das aquisições de projetos e obras de engenharia.
- Implantar a sistemática de uso de código de barras para o controle do material permanente Adotar metodologia de análise de riscos nos processos de aquisições.
- Identificar oportunidades de aprimoramento no conteúdo, na linguagem e apresentação do portal da transparência.
- Disponibilizar no Portal de Transparência informações relativas aos resultados dos programas, projetos e ações e aos resultados de auditorias.
- Disponibilizar relatórios com informações sobre a renúncia fiscal estimado por imposto

EIXO II. ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA E CONTENCIOSO FISCAL (AT)

- Implantar sistema de gestão e controle de benefícios fiscais.
- Implantar, emergencialmente, sistema integrado de automação e controle para subsidiar as rotinas essenciais da área tributária.
- Implantar a aplicação automática das penalidades sobre o descumprimento das obrigações acessórias e o cancelamento de benefícios fiscais em face ao descumprimento dos requisitos estabelecidos na concessão.
- Expandir o monitoramento dos Grandes Contribuintes para um número de contribuintes que
- seja responsável por, pelo menos, 70% da arrecadação.
- Ampliar a integração do REDESIM no estado com definição de procedimentos para harmonização das informações dos cadastros de contribuintes do ICMS dos diferentes órgãos, permitindo integração mais efetiva e atualizações em tempo real.
- Implantar o controle automatizados sobre os contribuintes dos regimes simplificados (SIMPLES E SIMEI).
- Implantar o acesso aos dados da ECD para o planejamento e controle fiscal.
- Utilizar bases de dados especializadas para identificar transações não declaradas no ITD.
- Implantar controle automatizado sobre as imunidades e isenções do IPVA.
- Integrar os sistemas e bases de dados que apoiam o controle fiscal.
- Implantar a gestão de riscos e análise de comportamento do contribuinte para o planejamento da fiscalização.
- Definir procedimentos para melhoria do compliance e concluir a implantação da revisão de qualidade dos lançamentos com vistas a retroalimentar os roteiros e procedimentos de auditoria.
- Implantar o Laboratório Forense para apoiar as atividades de inteligência fiscal e ampliar o escopo de atuação da GIF incluindo as atividades de contra inteligência.

- Implantar o processo administrativo fiscal eletrônico.
- Promover a integração dos sistemas da dívida ativa com os da SEFAZ-RJ.
- Implementar instrumento de controle automatizado para controle dos prazos processuais.
- Instituir uma política de atendimento ao contribuinte, definindo diretrizes, padrões e procedimentos, serviços disponibilizados, canais de atendimento, prazos para resposta aos contribuintes, capacitação da equipe e avaliação do atendimento.
- Reduzir a burocracia. Ampliar o número de serviços que podem ser acessados de modo virtual, conclusivos, permitindo inclusive o acesso via dispositivos móveis.
- Implementar o Conta Corrente Fiscal de ICMS e apuração de omisso de recolhimento.
- Revisar o processo de cobrança, estabelecer metas e efetuar avaliações de desempenho da cobrança administrativa na implantação do sistema automatizado de controle.
- Integrar os sistemas de controle da arrecadação com a dívida ativa para disponibilizar informações consolidadas de todos os débitos tributários dos contribuintes.
- Implantar Call Center especializado em cobrança.
- Integrar a gestão de todas as receitas estaduais.
- Disponibilizar simulação e a adesão ao parcelamento de débitos no portal da SEFAZ.

EIXO III. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E GASTO PÚBLICO (AF)

- Aperfeiçoar a avaliação de riscos fiscais, incluindo passivos contingentes, com o uso de metodologias mais rigorosas.
- Implantar gestão de investimentos públicos que incluam banco de projetos e metodologias de avaliação de custo-benefício
- Definir critérios de priorização de programas em caso de frustração de receitas.
- Estabelecer metas e metodologia de monitoramento dos resultados por setor.
- Adotar manual de indicadores de resultado (já elaborado) para formulação e acompanhamento da implementação de políticas do PPA.
- Automatizar o fluxo de caixa e a sua conciliação bancária.
- Automatizar a liberação da dotação orçamentária nas categorias de gasto.
- Aprimorar os mecanismos de monitoramento, gestão e priorização de pagamentos em atraso com a implantação de sistema automatizado de pagamento de serviços públicos, que gere alertas automáticos sobre atrasos e geração de relatório centralizado sobre os atrasos no pagamento de despesas, com as devidas justificativas.
- Promover a integração do SIAFERio com o sistema de pessoal, de patrimônio, almoxarifado, de arrecadação e de controle de ativos.
- Automatizar integralmente o sistema de conciliação bancária, incluindo todos os órgãos do estado.
- Implantar funcionalidade para apuração de custos públicos.
- Integrar o sistema de gestão da dívida com o SIAFERio.
- Desenvolver sistema para apuração dos custos públicos utilizando a base de dados do SIAFERio, que deverá ser adaptada para este fim.

As ações e projetos supracitadas são estruturantes diante da necessidade de adequação da estrutura organizacional, processual e sistêmica das diversas áreas da SEFAZ-RJ para atendimento ao objetivo transformacional desta secretaria.

Diversas ações ocorrem anualmente, com o acompanhamento e a medição da maturidade da SEFAZ-RJ visando a evolução das ações programadas e permitindo ajustes de rota ao longo da execução das ações previstas acima.

2.0 Solução Proposta

2.1 Modelo Gartner

É importante ressaltar que o modelo de negócio do Gartner consiste em fornecer aconselhamento imparcial em diversos temas e/ou áreas de negócio com o intuito de apoiar os Clientes na obtenção de conhecimento através de pesquisas e interações com nossos analistas e conselheiros e assim ampliar sua capacidade de realizar tarefas com base nas melhores práticas e, conseqüentemente obter os seguintes benefícios: (i) economizar tempo; (ii) otimizar custos; (iii) aprimorar a qualidade das decisões; e (iv) mitigar riscos.

Entregar **insights objetivos e práticos** a executivos e suas equipes através de orientações e ferramentas especializadas que possibilitam **decisões mais ágeis e inteligentes, e melhor desempenho** nas **prioridades críticas** das organizações

A figura abaixo ilustra esse modelo:



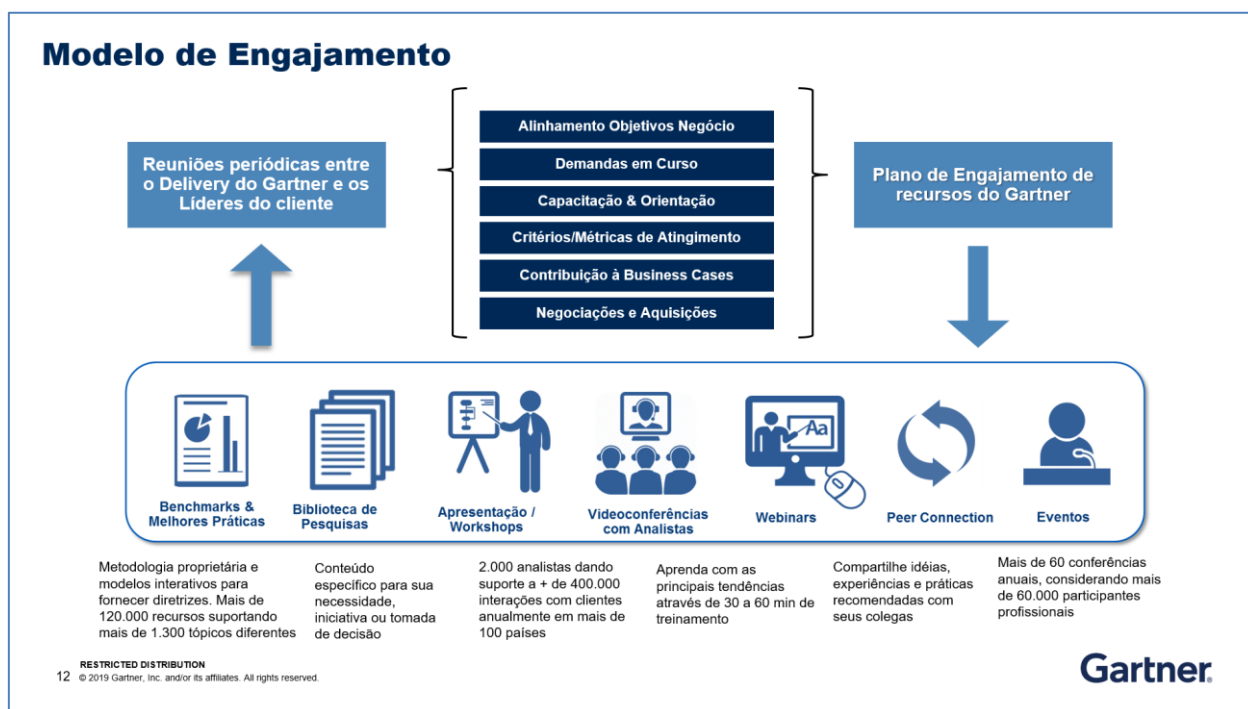
O modelo de negócios do Gartner é diferente de uma consultoria tradicional, que trabalha com escopo fechado e alocação de tempo e mão de obra. Nosso modelo possui um escopo de trabalho aberto e dinâmico conforme a agenda e a prioridade do cliente e, por isso, é disponibilizado à cada usuário licenciado o acesso à toda a base de conhecimento contratada desde o primeiro dia do serviço de acordo com seu tipo de acesso.

Cada licença possui os seguintes serviços associados:

- ✓ Acesso a base de conhecimento contratada
- ✓ Acesso a uma equipe de atendimento:
 - um conselheiro estratégico ou especialista (depende do perfil da licença) que propicia:
 - Prover um atendimento personalizado, criando uma jornada individual de trabalho para o usuário licenciado
 - Realizar workshops, apresentações, etc

- Prover aconselhamento em temas de seu conhecimento
 - Maximizar o uso dos recursos do Gartner, incluindo o uso dos analistas
 - um conciege para auxiliar nas demandas do conselheiro e do usuário licenciado
- ✓ Acesso ilimitado aos analistas, autores das pesquisas, através de inquiries (vídeo-conferências de 30 minutos), que permitem:
 - Esclarecer e/ou orientar sobre temas
 - Tirar dúvidas e prover aconselhamentos
 - Revisar documentos
- ✓ Acesso a eventos (depende do perfil da licença)
- ✓ Acesso a pares, usuários de licenças semelhantes no mundo

A figura abaixo ilustra esses recursos:



A aplicação de uma ou mais Iniciativas Gartner para cobrir os desafios SEFAZ será acordada no início da execução dos serviços e revisada ao longo da vigência do contrato.

O modelo de trabalho do Gartner visa apoiar a SEFAZ-RJ a alcançar, não limitados a, os seguintes objetivos:

- Maximização do retorno sobre investimentos em todos os projetos de Tecnologia da Informação que, por permear e suportar os serviços finalísticos, impactam diretamente na arrecadação, inovação, transformação digital, RH, fiscalização, eficiência operacional e demais áreas desta Secretaria, sejam elas estratégicas, táticas ou operacionais;
- Solidez nas decisões acerca de soluções de níveis estratégico, tático e operacional pela pesquisa a acervo eletrônico de pesquisas confiáveis e independentes para atingimento de metas e superação de desafios;
- Implementação de soluções e tendências adequadas à necessidade e realidade da SEFAZ-RJ, de maneira imparcial e independente do mercado;
- Reforço na governança de TIC.
- Atualização multidisciplinar constante da equipe pelo contato direto (networking) com especialistas capacitados e outros clientes do Gartner em nível mundial.

- Aperfeiçoamento dos projetos e ações envolvendo gestão, inovação, transformação digital e TIC;
- Amadurecimento dos serviços prestados aos contribuintes com a identificação e análise das tendências de Transformação Digital aplicadas ao mercado mundial de interesse da SEFAZ-RJ, de forma a colaborar no desenho de planos e estratégias de médio e longo prazo, evitando soluções de improviso.
- Melhorar a experiência de trabalho do servidor público da SEFAZ-RJ.

2.2 Configuração Proposta

2.2.1 Licenciamento

Com base nos desafios da SEFAZ mencionados anteriormente, estamos apresentando abaixo os quantitativos de licenças para atender as necessidades apresentadas para cada área da Subsecretaria de TI, conforme descrito abaixo:

ÁREA	LICENÇAS											
	Executive Programs v2 Guided Team				CISO Executive		CDAO Executive		SWEL Executive		Technical Professional	
	Leader	CIO / Business Executive	Partner Leader	EXPV2 ET - Advisor	Team Leader	Team Member	Team Leader	Team Member	Team Leader	Team Member	Team Leader	Team Member
Subsecretaria de TIC	1	1										
Segurança da Informação					1	1					1	1
Governança de Dados							1	2				2
Infraestrutura			1	2								2
Sistemas									1	2		2
Aquisição e Contratos												
Total	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	7

2.2.2 Domínios / Disciplinas da TI

O Gartner divide a TI em 8(oito) grandes blocos (Estratégia e 7 disciplinas). Nessa Proposta estamos endereçando licenças específicas para atender as disciplinas destacadas na cor azul escuro.



2.2.3 Quadro Comparativo

O quadro abaixo ilustra um resumo dos serviços inclusos em cada tipo de licença:

ITENS POR LICENÇA		ExpV2 GT				SWEL		CISO		CDAO		TP	
		Leader	CIO Guided / Business Executive	Partner Member	ExpV2 ET - Advisor Member	Team Leader	Team Member	Team Leader	Team Member	Team Leader	Team Member	Team Leader	Team Member
EQUIPE DE ATENDIMENTO	Gerente de Atendimento (Concierge)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Conselheiro Estratégico / Value Plan	X	X										
	Conselheiro Especialista / Value Plan			X		X		X		X			
CONTEÚDO PESQUISAS	Estratégico Negócios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
	Executivo	X	X	X	X	X		X		X			
	Estratégico TI	X	X	X									
	Indústria Governo e Educação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
	Demais Indústrias	X	X	X		X	X	X	X	X	X		
	Exclusivo CIO	X	X										
	Exclusivo CDAO									X	X		
	Exclusivo CISO							X	X				
	Exclusivo SWEL					X	X						
	Emerging Tech & Trends	X	X	X		X		X		X			
	Tático TI (IT Leaders Research and Related Tools)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
	BuySmart™	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Técnico TI					X	X	X	X	X	X	X	X	
Peer Insight	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
ACESSO À ANALISTA	Individual Inquiry	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Team Inquiry	X		X		X		X		X			
	Analyst Research Briefing	X											
CONFERÊNCIA	Acesso VIP	X	X	X		X		X		X			
	Symposium	X	X										
	IT Summit (I&O por exemplo)			X	X							X	
	SWEL Summit (Aplicações e Sistemas)					X	X						
	CISO Summit (Risco e Segurança)							X	X				
	CDAO Summit (D&A)									X	X		
	Webinars	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	CIO Conference	X											
Forum Especializado			X		X		X		X				
COMUNIDADE DE PARES	Gartner Peer Connect	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Networking Facilitado	X	X			X		X		X			
	EXP Peer Connect	X	X										
	Peer Connect Especializado			X		X		X		X			

Research Briefing é 1(uma) sessão de briefing por ano por licença, com um analista, disponibilizada remotamente, até 4 (quatro) horas por sessão, podendo ter até 25 participantes.
ExpV2 GT: Executive Programs v2 Guided Team / ExpV2 ET: Executive Programs v2 Extended Team
SWEL: Software Engineering Leaders / TP: Technical Professional

O detalhamento do serviço para cada Área / Superintendência é apresentado no “Capítulo 5 – Descrição dos Serviços” desta Proposta.

2.2.4 Executive Programs v2

2.2.4.1 Histórico

Com o objetivo de atender as necessidades de nossos clientes, o Gartner lançou em 2014 uma nova família de serviços chamada “Executive Programs Leadership Team”.

Esse serviço contemplava uma demanda de atender a visão mais ampla de todas as necessidades da tecnologia da informação, propiciando obter um apoio especializado em 7(sete) grandes disciplinas da Tecnologia:

- Infraestrutura & Operações
 - Aplicações
 - Arquitetura Corporativa & Inovação Tecnológica
 - Dados & Analytics
 - Segurança e Risco
 - Gestão de Programas & Projetos
 - “Sourcing”, Aquisição, Gestão de Contratos e Fornecedores
- O quadro abaixo ilustra um resumo dos serviços inclusos em cada tipo de licença:

2.2.4.2 Mundo Digital

Com a evolução do “Digital” nos últimos anos, que foi catapultado durante a pandemia, inúmeros desafios foram apresentados aos Executivos e Líderes de Empresas exigindo destes conhecimentos e capacidades a serem tratadas tais como: cultura, trabalho híbrido, ambiente de trabalho digital, gestão de talento, destreza digital nas áreas de negócio, discussão sobre novos modelos de negócio e modelo operacional, inteligência artificial, gestão e governança de dados, segurança cibernética, gestão de risco, privacidade (LGPD), uso de tecnologias emergentes para automatizar processos e buscar eficiência operacional, serviços na nuvem, desenvolvimento ágil, mudança de projetos para produtos, dentre tantas outras.

Para endereçar estes desafios o Gartner lançou em 2017 uma nova família de serviços chamada “Executive Programs Leadership Team Plus”. Essa nova família era uma extensão da anterior e contemplava um amplo espectro de conhecimento e boas práticas que transcendia a tecnologia de informação com conhecimentos importantes em diversas áreas de negócio. Em adição, poderia adicionar, opcionalmente, o conteúdo de 1(uma) indústria.

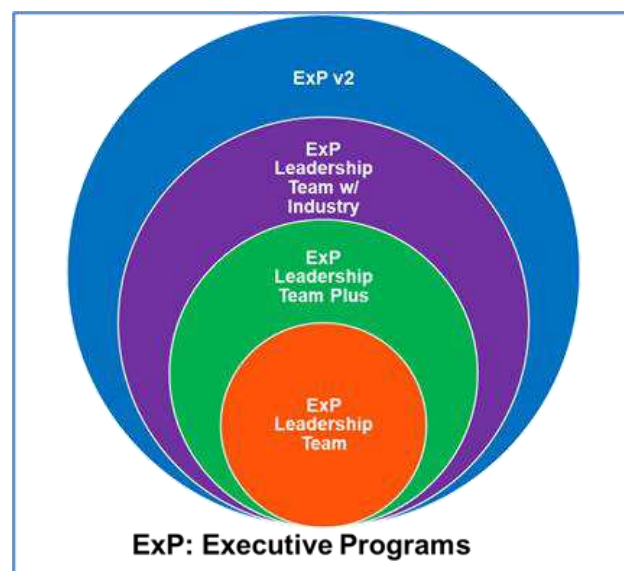
As especializações nas 7(sete) disciplinas permaneciam e acompanhavam a mesma linha de serviços.

2.2.4.3 Evolução do Mercado

Diante das necessidades de oferecer aos nossos Clientes uma nova experiência com serviços mais personalizados e interativos bem como os atender os novos desafios apresentados para os próximos anos, o Gartner está reformulando toda a sua oferta de serviços ao mercado desde 2022.

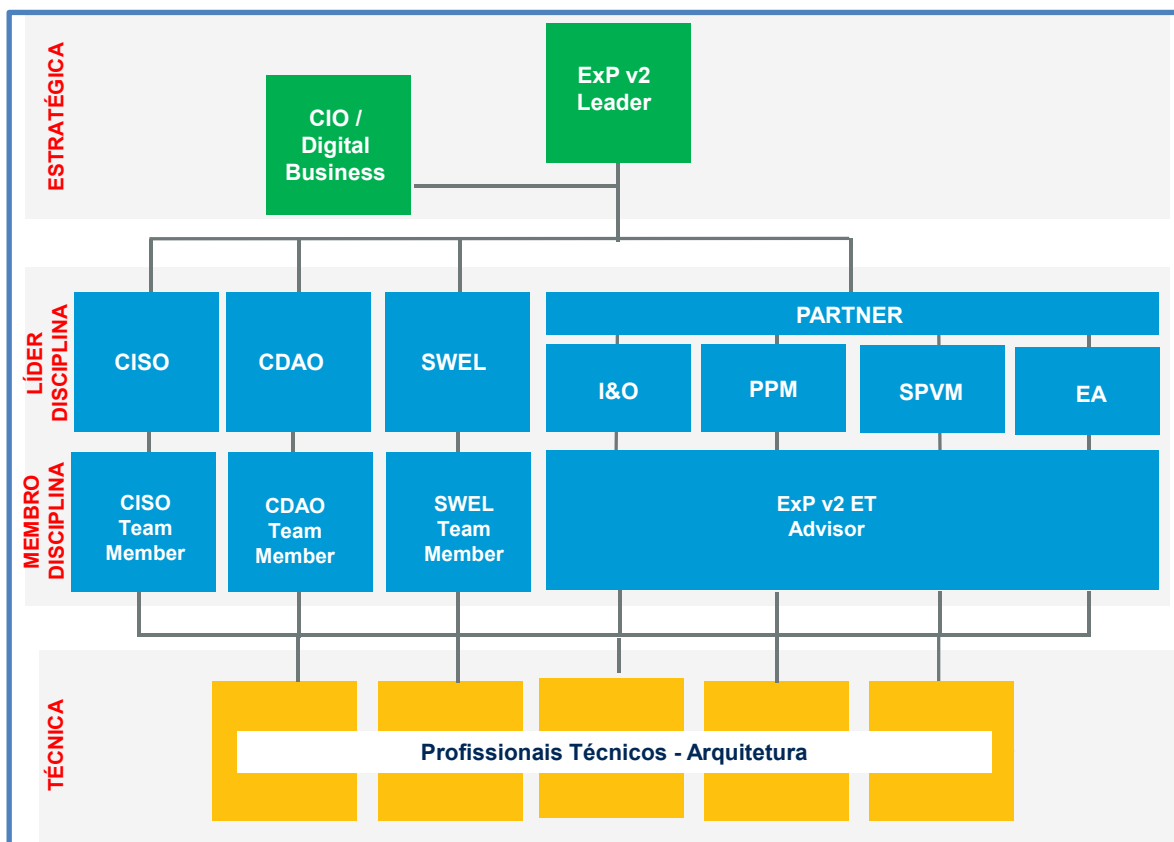
Diante do exposto acima, foi anunciado no 2º Trimestre de 2023 uma nova família de serviços chamada “Executive Programs v2 (ExP v2)” com mais conteúdo e ferramentas específicas para cada perfil de usuário.

Esta nova família vai substituir e consolidar as duas famílias anteriores (“Executive Programs Leadership Team” e “Executive Programs



Leadership Team Plus”) com o intuito de unificar os serviços e simplificar o atendimento aos nossos clientes.

A figura abaixo ilustra esse novo quadro de serviços:



Legenda:

- ✓ EXP: Executive Programs
- ✓ CISO: Chief Information Security Officer
- ✓ CDAO: Chief Data & Analytics Officer
- ✓ SWEL: Software Engineering Leaders
- ✓ ET: Extended Team
- ✓ EA: Enterprise Architecture
- ✓ I&O: Infrastructure & Operations
- ✓ PPM: Programas e Projetos
- ✓ SPVM: Sourcing, Procurement and Vendor Management

Neste momento, temos 3 disciplinas totalmente redesenhadas: CISO, CDAO e SWEL. A disciplina de Infraestrutura e Operações - I&O tem seu lançamento previsto para o 3º Trimestre de 2023 e a medida que as novas licenças são anunciadas, as licenças do tipo “Partner” ilustradas acima serão migradas para o novo modelo de licenciamento.

2.2.4.4 Formação de Preços

As licenças do tipo “Estratégica” e “Líder Disciplina” apresentadas na Figura abaixo – *Licenciamento Gartner EXPv2*, contemplam assessoria personalizada (Guided) e se equivalem financeiramente, conforme a política de preços global do Gartner. As licenças do tipo “Membro Disciplina” são subordinadas ao líder da disciplina e não possuem assessoramento personalizado e todas se igualam em relação aos preços praticados pelo Gartner, conforme política de preços.

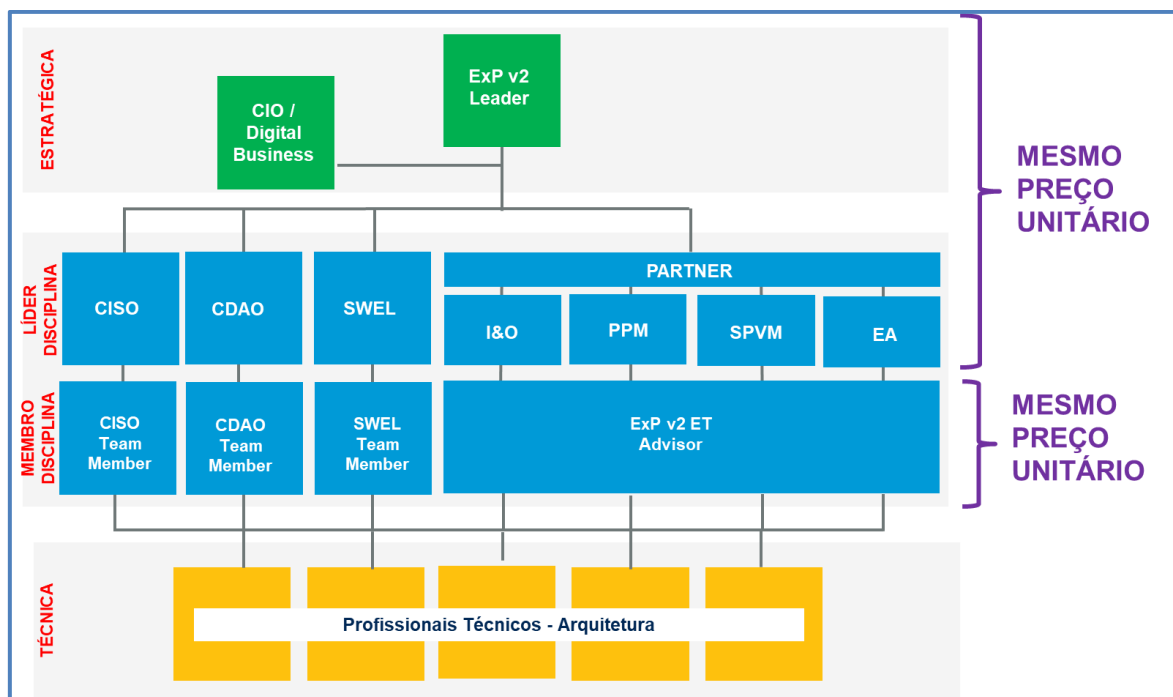


Figura Licenciamento Gartner EXPv2

Em complemento à informação acima, ressaltamos que as licenças relacionadas na mesma linha da tabela abaixo possuem equivalência técnica e comercial/financeira:

TIPO	LICENÇA EM TIME COM EXP V2	LICENÇA FORA DO TIME DE EXP V2
LÍDER	Exp v2 GT - CISO Guided	CISO Executive Team Leader
	Exp v2 GT - CDAO Guided	CDAO Executive Team Leader
	Exp v2 GT - SWEL Guided	SWEL Executive Team Leader
MEMBRO (*)	Exp v2 Ext Team - Guided CISO Team Member	CISO Executive - Team Member
	Exp v2 Ext Team - Guided CDAO Team Member	CDAO Executive - Team Member
	Exp v2 Ext Team - Guided SWEL Team Member	SWEL Executive - Team Member

(*) Membro se reporta ao Líder

3.0 Corporação Gartner

3.1 Dados Corporativos

Com um faturamento anual acima de US\$ 5,5 Bilhões, o Gartner é a maior e a mais influente empresa do mundo de pesquisa e aconselhamento, caracterizando-se por sua independência e imparcialidade. Congregando experiência que remonta à sua fundação em 1979, com atuação em mais de 90 (noventa) países e equipe composta por mais de 2.200 (dois mil e duzentos) analistas, a empresa indiscutivelmente reúne qualidades e capacitação, por si e seu corpo técnico, que a diferenciam na prestação do serviço, caracterizando notória especialização no segmento de pesquisa e aconselhamento imparcial nas áreas de negócio.

O GARTNER está presente em território nacional desde 1997, com escritórios e equipe de analistas e parceiros executivos locais, alocados nas cidades de São Paulo, Brasília e Rio de Janeiro. Além disso, o Gartner possui analistas e conselheiros executivos (Executive Partner) no Brasil e promove eventos de disseminação de informação e networking em território nacional. Por estas e outras características, o Gartner possui uma oferta única no mercado.

Nesses mais de 20 (vinte) anos de atuação diretamente em solo nacional 40 anos no mundo, o GARTNER já prestou serviços para diversos clientes públicos e privados, tendo atualmente, centenas empresas clientes no Brasil e mais de 15.000 no mundo.



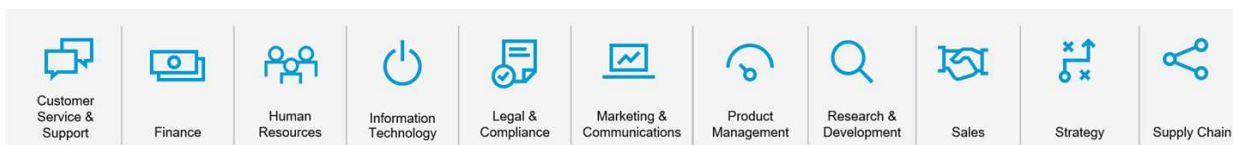
3.2 Serviços Gartner

Dentro do contexto acima apresentado, o Gartner tem como principal propósito:

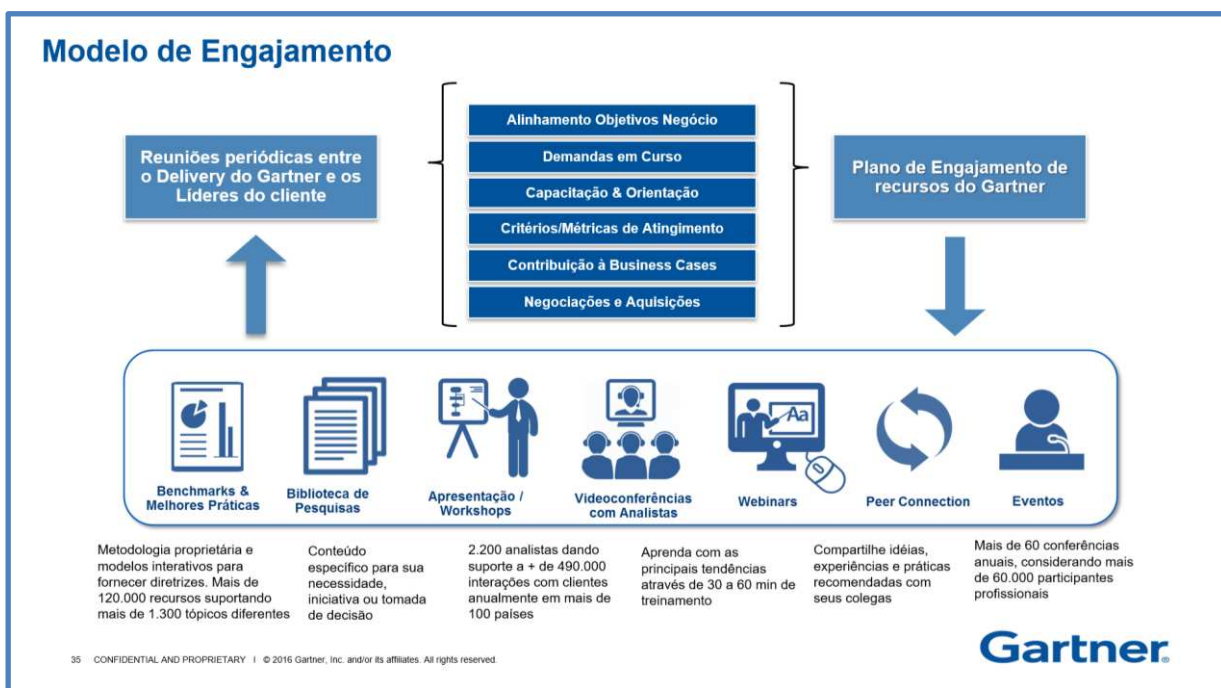
Equipar líderes de negócios com insights, conselhos e ferramentas indispensáveis para executar suas prioridades de missão crítica.

<p>Informações Confiáveis e Indispensáveis</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Milhares de pesquisas com Insights para ajudá-lo a tomar as decisões certas ❑ Metodologias de pesquisa proprietárias ❑ Insights independentes e objetivos ❑ Comunidades de pares ❑ Conferências 	<p>Aconselhamento Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Orientação pessoal para ajudar a concentrar nos problemas e oportunidades que realmente importam ❑ +490.000 interações com clientes / ano ❑ +2.200 Especialistas para ajudar a desafiar o pensamento convencional e realizar atividades críticas ❑ +300 novos estudos de caso / ano 	<p>Ferramentas</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Ferramentas e programas para ajudar na tomada de decisão e execução ❑ Diagnósticos de maturidade que cobrem mais de 45 áreas funcionais em toda a empresa ❑ Centenas de pesquisas cobrindo estudos de mercado, fornecedores e serviços ❑ Em torno de 400 mil Ignition Guides ❑ Em torno de 60 ferramentas de diagnóstico
---	---	--

A cobertura do Gartner contempla inúmeras áreas de negócio das empresas conforme ilustra a figura abaixo:



Independente da área de negócio endereçada, o Gartner endereça os serviços através de vários canais de capacitação conforme descrito na figura abaixo. O acesso a alguns desses serviços abaixo podem variar conforme o tipo de licença contemplada no contrato.



3.3 Independência, Imparcialidade e Objetividade do Gartner

A gama de serviços prestados pelo GARTNER nesses anos de atuação no mercado brasileiro e internacional, envolve pesquisa e aconselhamento imparcial em diversas áreas de Negócio e TI, com destaque para: Negócios Digitais, Gestão e Marketing de Produtos, Transformação Digital, Alinhamento de TI com Negócio, Inovação, Analytics, Governança de Dados, Segurança e Privacidade, Planejamento Estratégico, Governança, Gestão de Contratos e Fornecedores, Desenvolvimento de Aplicações, Infraestrutura de TI, Cloud Computing, entre outros.

Visando comprovar a independência e objetividade do Gartner, características fundamentais que lhe permitem fornecer aconselhamento balizado, vanguardista, confiável e imparcial na área de Tecnologia da Informação e Comunicação, como nenhuma outra empresa é capaz,

apresentamos algumas informações institucionais com os respectivos links para acesso online a elas.

Para assegurar independência e objetividade, o GARTNER se apoia em três pilares:

1. Ética dos seus analistas

- Os analistas do GARTNER desenvolvem seus pontos de vista sem influência, indicando os fatos como eles verdadeiramente são. A fim de garantir a independência, precisão e integridade das suas análises, o GARTNER mantém um Código de Conduta que descreve os seus valores fundamentais e os limites que os analistas da empresa são obrigados a observar.
- Dentre as rigorosas diretrizes adotadas pelo GARTNER, seus analistas não podem possuir ações de empresas ou setores por eles analisados e não estão autorizados a ser membro de Conselho de qualquer companhia na indústria tecnológica que esteja no âmbito de cobertura de pesquisas do GARTNER.

2. Independência da indústria

- O GARTNER prima por sua absoluta independência, razão pela qual não vende tecnologia nem implementa soluções tecnológicas ou projetos e, da mesma forma, não possui interesse algum, direto ou indireto, no sucesso ou fracasso de uma tecnologia ou prática comercial em particular. A empresa segue diretrizes rígidas para regular as relações mantidas com provedores de tecnologia.

3. Ouvidoria

- O GARTNER possui uma ouvidoria interna, o *Office of the Ombudsman* - como é chamado, é o departamento responsável por proteger os métodos, os preceitos éticos, os padrões de conduta da empresa e, assim, a independência, objetividade e acurácia dos seus serviços, funcionando, ainda, como mediador de conflitos.
- A ouvidoria fornece aos analistas e outros funcionários da empresa um mecanismo de proteção caso algum tipo de influência indesejada venha a ser exercida sobre eles, trazendo maior coerência a todos os processos.

3.4 Reconhecimento do Mercado – Serviço Único e Singular

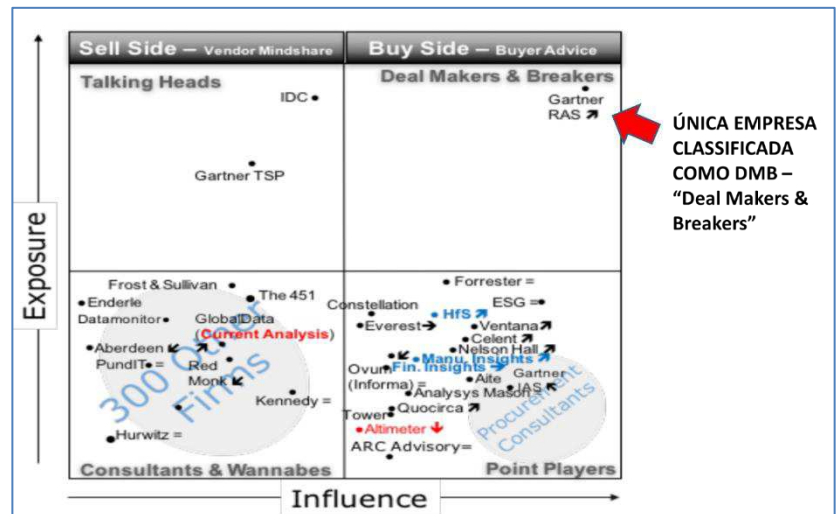
Por essas características, o Gartner reúne condições tão efetivas para fornecer aconselhamento igualmente preciso, imparcial, objetivo e consistente. Isso propiciou e continua propiciando um grande crescimento do Gartner no mercado, com uma estrutura, área de cobertura de pesquisas e uma abrangência global que o torna único e cada vez mais relevante.

Além de ter analistas no Brasil cobrindo o mercado nacional, o GARTNER é a empresa com maior reconhecimento, com maior número de escritórios, de empregados e de analistas em território nacional, em particular na área de Tecnologia da Informação, atendendo usuários e provedores de tecnologia.

As bases de conhecimento do Gartner são próprias, sendo as maiores disponíveis no mercado, cobrindo o mais amplo escopo de temas de TIC, o que nos leva a ter posição de liderança nas pesquisas de mercado realizadas por empresas especializadas, como a KCG (Knowledge Capital Group – www.knowledgecg.com) - fundada em 1988 e especializada em estudar empresas de pesquisa, que em seu mais recente relatório (2017), destaca o Gartner tanto no

aconselhamento a Provedores de Tecnologia (Sell Side), como a “Usuários de Tecnologia” (Buy Side) além de considerar o Gartner como a única empresa global de pesquisa no mundo.

“Deal Makers/Breakers (DMBs): Scoring very high on both exposure and influence, these firms are the kings of the Buy-Side analysts and have an enormous amount of influence over the buying decisions of large ETB organizations. Globally, there is only 1 firm in this category -- Gartner. Gartner’s primary clients are ETBs in “global 10,000” companies.”



3.5 Inovar... um Grande Desafio nas Empresas

3.5.1 Como conduzir uma nova iniciativa de missão crítica?

Conforme publicado no site <https://www.valuer.ai/blog/50-examples-of-corporations-that-failed-to-innovate-and-missed-their-chance>, inúmeras produtos e/ou empresas com enorme reconhecimento no mercado na década de 1950 desapareceram após 70 anos.

A grande maioria dos Presidentes de Empresa dizem que a única maneira das empresas se manter no mercado é inovar sempre.

Isso implica que as empresas necessitam sempre estar buscando novas iniciativas constantemente com foco de criar novos serviços, novos modelos de negócios, novas experiências para o cliente, novas receitas, etc. Ou seja, as empresas precisam se reinventar o tempo todo e buscar mudanças constantes.

Todavia, vários estudos de grandes empresas de consultoria demonstram que mais de 60% das iniciativas das empresas não conseguem entregar.

E a grande pergunta se faz é “por que as iniciativas falham?”.

É fato que quando a Empresa possui uma nova iniciativa, ela necessita escolher qual opção seguir:

- fazer tudo ela mesma, ou
- contratar uma consultoria com experiência no tema.

Usualmente, essa decisão é tomada de acordo com a relevância da iniciativa e tem impactos em 3(três) variáveis: custo/investimento, risco e tempo.



3.5.2 Por Que Muitas Iniciativas Falham?

Estudos demonstram que a probabilidade de atingir o sucesso dependem de duas etapas importantes no processo:

- tomar a decisão correta; e
- a organização ter a capacidade de executar.



Com relação à capacidade de tomar decisões corretas, Daniel Kahneman, ganhador do prêmio nobel, ilustra em seu livro “Thinking, Fast and Slow” inúmeras barreiras que as empresas enfrentam para tomar boas decisões. De maneira a melhor endereçar este tema, é comum as empresas se utilizarem de consultorias estratégicas para auxiliá-las em suas tomadas de decisão estratégicas.

Infelizmente, muitas empresas, até por questões financeiras, não dedicam a mesma atenção para a segunda parte da equação que é a capacidade de sua organização em desenvolver e entregar o que foi planejado e, conseqüentemente, o planejamento não atinge o seu objetivo inicial.

Um dos principais diferenciais dos serviços do Gartner é propiciar às organizações insights, conselhos e ferramentas para suportar tanto o processo de tomada de decisões quanto a capacidade de executar. Este item é explicado em mais detalhes mais a frente nesta Proposta.

Equipar líderes de negócios com insights, conselhos e ferramentas indispensáveis para executar suas prioridades de missão crítica.

3.5.3 Consultoria versus Assessoria

Diferente de um serviço de uma consultoria, que endereça um escopo bem específico e limitado, os serviços do Gartner consistem na capacitação dos usuários licenciados dos serviços através da disponibilidade do acesso à base de dados de pesquisas bem como na consulta aos pesquisadores (Analistas), autores das pesquisas, que proverão aconselhamentos imparciais visando orientar, esclarecer dúvidas, mitigar riscos, validar documentos, etc.

Opções para Contratar Serviços



















 GARTNER	 CONTRATAR UMA CONSULTORIA	 FAZER SOZINHO / EQUIPE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ +2,000 profissionais especialistas nas suas áreas ▪ Alocação ilimitada de especialistas, apenas profissionais sêniores ▪ Análises imparciais, objetivas e independentes ▪ Preço fixo independente da quantidade de demandas e iniciativas apoiadas ao longo do ano (escopo de trabalho contínuo) ▪ Avaliação trimestral do retorno sobre o investimento ▪ Discussões e trocas imparciais com pares de mercado ▪ Transferência contínua do conhecimento ao time envolvido ▪ Sem vínculo com qualquer tecnologia e/ou fornecedor ▪ Visões e análises complementares com diferentes perspectivas sobre os temas ▪ Melhores práticas testadas e utilizadas por diversas organizações no mercado ▪ Ferramentas de análise de maturidade que incluem tendências de diferentes setores e indústrias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 a 2,5 recursos dedicados em média ▪ Custos de aproximadamente R\$ 600,00/Hr x 35hrs/semana x 50 semanas = R\$ 2,65M / ano ▪ Propensão a ser parcial e tendencioso sobre as tecnologias e fornecedores recomendados ▪ Escopo fixo ▪ Preço variável de acordo com o escopo e entregas de cada projeto ▪ Perspectiva única ▪ Não podem/conseguem ser especialista em todos os temas e tendências críticas para o negócio ▪ Ao final do ano os consultores adquirem grande conhecimento sobre o negócio e realizam pouco ou nenhuma transferência deste conhecimento para a equipe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 7 a 8 recursos dedicados em média ▪ Salário de aproximadamente R\$ 12.000,00/mês + custos trabalhistas x 12 meses = R\$ 1,86M / ano ▪ Visão interna e restrita ▪ Perspectiva única ▪ Não pode/consegue ser especialista em todos os temas e tendências críticas para o negócio ▪ Necessidade de “reinventar a roda” muitas vezes ▪ Alto consumo de tempo na busca por informações, que podem levar a oportunidades perdidas e/ou frustradas

Mitigação de riscos: Em media os projetos de tecnologia ficam 45% acima do orçamento e 7% mais longos/demorados enquanto entregam um valor 56% menor do que o previsto.

INTERNAL or RESTRICTED
© 2018 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved. G


3.5.4 Modelo de Engajamento

A figura abaixo ilustra exemplos de quando o Cliente deve acionar o Gartner:

Qual Direção Devo ir?	Executar com Excelência	Escolher os Fornecedores	Melhorar Processos, Cultura e Gestão	Liderar e Influenciar
 Definir Estratégia	 Começar um novo projeto ou iniciativa	 Escolher o fornecedor mais apropriado	 Construir Times e Desenvolver Talentos	 Benchmarking
 Explorar e Definir Modelos Operacionais	 Implementar melhores práticas	 Escrever e revisar RFx	 Definir, construir e reforçar a cultura	 Monitorar e melhorar métricas de performance
 Entender as tendências do futuro e antever disrupções	 Otimizar os investimentos e reduzir custos	 Renovar contratos	 Conectar com outros líderes no meu segmento	 Desenvolvimento pessoal contínuo. Crie a marca do seu trabalho
				 Comunicação com o Board, Imprensa e Liderança do seu time
				 Revisar documentos e apresentações
				 Planejamento da carreira e transições

3.5.5 Motivadores e Retorno do Investimento

Segue abaixo os principais motivadores que as instituições contratam os serviços do Gartner:

- Principal fonte de referência no processo de tomada de decisão
- Tendências e planejamento
- Confiança e imparcialidade
- Seguro & mitigação de riscos
- Referência de métricas, indicadores e melhores práticas
- Doutrinadores
- Ponto único de referência
- Economia de tempo e dinheiro

4.0 Proposta Comercial

4.1 Cenário Financeiro - Nacional e Internacional

Temos presenciado um momento muito conturbado, tanto a nível local quanto internacional:

- ✓ A pandemia COVID deixou sequelas em inúmeras cadeias produtivas ainda não restabelecidas bem como uma demanda reprimida e, por conseguinte, aumento nos preços dado a falta de oferta de produtos → inflação
- ✓ A guerra na Ucrânia e Rússia, há mais de 6(seis) meses em andamento, tem pressionado o mundo, em especial, o continente Europeu a fechar fábricas, racionalizar o uso de gás, etc, movimentos esses que acarretarão uma possível retração da economia e recessão.
- ✓ Após bater 9,1% em jun/22, a inflação nos EUA vem caindo mensalmente atingindo atualmente 7,7% mas, ainda assim, apresentando valores extremamente altos para o padrão americano e pressionando a taxa de juros para cima, o que prejudica a economia.
- ✓ Diferente dos EUA, a Europa tem crescido mensalmente e já ultrapassando 10,5%, fazendo com que as taxas de juros devam subir ainda mais e trazendo enormes prejuízos à economia.
- ✓ Com todo esse cenário internacional, o Brasil retornou para uma taxa de juros SELIC acima de 2(dois) dígitos e inflação alta. Apesar do movimento feito no corte de alguns impostos, trazendo um alívio por 3(três) meses na inflação mensal, a mesma já apresenta um novo viés de crescimento a partir de outubro. Em adição, a agenda de compromissos sociais assumidos pela novo Presidente tem trazido preocupações econômicas e acarretando, provavelmente, em uma provável manutenção das atuais taxas de juros por mais tempo ou, até mesmo, ter que subir.

4.2 Preços

Considerando a necessidade de dar sustentabilidade a um projeto de transformação e estruturante ao longo do tempo e pelas incertezas apresentadas acima, nossa proposta contempla um contrato de 3(três) anos visando não sofrer com possíveis perturbações e fornecer maior previsibilidade financeira.

ÁREA	LICENÇA	QTDE	PREÇO UNIT. (R\$)	TOTAL ANUAL (R\$)
Subsecretaria de TI + Adj	ExP v2 GT - Leader	1	438.800,00	438.800,00
	ExP v2 GT - CIO Guided Member (Digital Business)	1	438.800,00	438.800,00
	Subtotal			877.600,00
Segurança da Informação	CISO Executive - Team Leader	1	438.800,00	438.800,00
	CISO Executive - Team Member	1	162.200,00	162.200,00
	TP - Team Leader	1	52.400,00	52.400,00
	TP - Team Member	1	43.100,00	43.100,00
	Subtotal			696.500,00
Governança de Dados (Data & Analytics)	CDAO Executive - Team Leader	1	438.800,00	438.800,00
	CDAO Executive - Team Member	2	162.200,00	324.400,00
	TP - Team Member	2	43.100,00	86.200,00
	Subtotal			849.400,00
Infraestrutura & Operações	ExP v2 GT - Partner Leader (I&O)	1	438.800,00	438.800,00
	ExP v2 ET - Advisor Member	2	162.200,00	324.400,00
	TP - Team Member	2	43.100,00	86.200,00
	Subtotal			849.400,00
Aplicações / Sistemas	SWEL Executive - Team Leader	1	438.800,00	438.800,00
	SWEL Executive - Team Member	2	162.200,00	324.400,00
	TP - Team Member	2	43.100,00	86.200,00
	Subtotal			849.400,00
VALOR TOTAL ANUAL (R\$)				4.122.300,00
VALOR TOTAL 3 ANOS (R\$)				12.366.900,00
ExPv2 GT: Executive Programs v2 Guided Team ExPv2 ET: Executive Programs v2 Extended Team SWEL: Software Engineering Leaders TP: Technical Professional				

- O preço total do Contrato para um período de 3(três) anos nesse cenário é de R\$12.366.900,00 (doze milhões, trezentos e sessenta e seis mil e novecentos reais), conforme valores anuais conforme descrito abaixo:
 - ❑ ANO1: R\$ 4.122.300,00
 - ❑ ANO 2: R\$ 4.122.300,00 + Reajuste do ICTI (ANO 1)
 - ❑ ANO 3: R\$ 4.122.300,00 + Reajuste do ICTI (ANO 1 + ANO 2)
- O faturamento ocorrerá em parcelas mensais iguais e consecutivas, equivalentes à 1/12 do valor anual acima estabelecido, com pagamento em até 30 dias após a emissão da fatura.

4.3 Outras considerações

- A vigência da licença será de 36 meses, contados a partir do primeiro dia do mês subsequente à data de assinatura do contrato.
 - ❑ Por exemplo, contrato assinado em 22/05/2023, a data de vigência será contada a partir da data 01/06/2023.
- Os valores apresentados nesta proposta comercial são expressos em Reais e contemplam todos os impostos.

- As licenças propostas nominais e de uso individual.
- O serviço não poderá ser interrompido durante o período do contrato.
- As licenças que contemplam tickets, propiciam o uso de 1(um) ticket para cada ano do contrato e são válidos para uso dentro ano corrente do contrato, não podendo acumular tickets de um ano para o outro.
 - As despesas de viagem são de responsabilidade do Cliente.
- Após o período de 36 meses, o contrato poderá ser renovado aplicando a variação do ICTI dos últimos 12 meses.
- Essa Proposta é válida para assinatura do contrato até a data de 30 de julho de 2023.

4.3.1 Descrição dos Serviços

As descrições dos serviços propostos estão disponíveis nos endereços abaixo disponibilizados e fazem parte integrante do contrato a ser assinado:

Licença	Descrição do Serviço
ExPv2 GT (Executive Programs v2 Guided Team) – Leader	http://sd.gartner.com/sd_expv2_guided_team_ldr.pdf
ExPv2 GT (Executive Programs v2 Guided Team) – CIO Guided Member (Digital Business)	http://sd.gartner.com/sd_expv2_guided_cio_guided_mbr.pdf
ExPv2 GT (Executive Programs v2 Guided Team) – Partner Leader Member	http://sd.gartner.com/sd_expv2_guided_partner_ldr_mbr.pdf
ExPv2 ET (Executive Programs v2 Extended Team) – Advisor Member	http://sd.gartner.com/sd_expv2_ext_team_advisor_mbr.pdf
CISOs Executive – Team Leader	http://sd.gartner.com/sd_ciso_exec_ldr_ptb.pdf
CISOs Executive – Team Member	http://sd.gartner.com/sd_ciso_exec_mbr_ptb.pdf
CDAOs Executive – Team Leader	http://sd.gartner.com/sd_cdao_exec_ldr.pdf
CDAOs Executive – Team Member	http://sd.gartner.com/sd_cdao_exec_mbr.pdf
SWEL Executive Team – Team Leader	http://sd.gartner.com/sd_swel_exec_ldr_ptb.pdf
SWEL Executive Team – Team Member	http://sd.gartner.com/sd_swel_exec_mbr_ptb.pdf
Technical Professional Team - Leader	http://sd.gartner.com/sd_techpro_team_leader_ptb.pdf
Technical Professional Team – Member	http://sd.gartner.com/sd_techpro_team_member_ptb.pdf
SWEL: Software Engineering Leaders	

4.4 Condições Legais da Oferta

A presente oferta é condicionada aos seguintes termos e condições legais:

4.4.1 Direitos de Propriedade Exclusiva e Uso dos Serviços

O Gartner declara, neste ato, que detém e mantém todos os direitos de uso sobre os Serviços e de seu formato e conteúdo, bem como sobre toda e qualquer ferramenta ou produto disponibilizado com os Serviços, incluindo direitos de propriedade intelectual. Devido a natureza dos Serviços prestados pelo Gartner, somente as pessoas expressamente identificadas nos Contratos Suplementares ou na presente proposta (os "Usuários Licenciados") poderão acessar

os Serviços. Cada Usuário Licenciado terá uma senha única e pessoal, que não poderá ser compartilhada com outras pessoas. O Cliente poderá substituir um Usuário Licenciado sem a aprovação prévia do Gartner se a função exercida pelo Usuário Licenciado em seu emprego for alterada, de modo que o acesso do Usuário Licenciado não seja mais considerado necessário pelo Cliente. Se o Cliente desejar substituir um Usuário Licenciado por qualquer outra razão, o Cliente deverá obter, para tanto, a aprovação prévia e por escrito do Gartner, a qual, se solicitada em bases ocasionais e limitadas, não será negada de forma desarrazoada. O Cliente deverá estabelecer e observar medidas de segurança apropriadas para limitar o acesso aos Serviços a somente aos Usuários Licenciados. Os Usuários Licenciados podem (i) imprimir uma cópia de cada documento de pesquisa individual para seu uso pessoal, para benefício do Cliente; (ii) extrair trechos de documentos de pesquisa individuais, em bases não rotineiras, para fins de produzir apresentações ou relatórios internos a serem compartilhados com outros profissionais do Cliente, desde que o trecho em questão seja razoavelmente limitado, não tenha propósito de comercialização e esteja acompanhado da devida citação da fonte, em conformidade com legislação brasileira relativa a direitos de autor e de propriedade intelectual. O Cliente não deve redistribuir cópias de documentos de pesquisa individuais, por meios eletrônicos ou por quaisquer outros, para não-usuários, a menos que especificamente autorizado na "Descrição dos Serviços" constante do respectivo Contrato Suplementar ou da presente proposta. Os Usuários Licenciados não poderão reproduzir ou distribuir externamente os resultados dos Serviços, total ou parcialmente, sem a permissão prévia e expressa do Gartner, exceto no caso de distribuições externas, somente na íntegra, de reimpressões de documentos individuais adquiridos pelo Cliente. O Cliente somente poderá usar trechos dos Serviços para fins externos mediante obtenção de prévia e expressa aprovação do setor de relações de vendas do Gartner, no email: "quote.requests@gartner.com". Qualquer aprovação para uso externo dos Serviços deverá atender às regras denominadas "Gartner Copyright & Quote Policy", que podem ser vistas pelo Cliente na seção de relações de vendas do Gartner no site "www.gartner.com". Os Serviços não poderão ser armazenados pelo Cliente em nenhum sistema de armazenamento e recuperação. O Cliente concorda, ainda, em ler e cumprir o "Gartner Usage Policy" (o "Manual"), que é disponibilizado para todos os Usuários Licenciados através da seção "Políticas" do site "www.gartner.com". Entre outras coisas, este Manual descreve como o Cliente pode substituir um Usuário Licenciado, reproduzir seleções e/ou compartilhar documentos de pesquisa do Gartner dentro das organizações do Cliente, e fazer citações ou resumos dos Serviços externamente.

4.4.2 Limitação de Garantia

TODOS OS SERVIÇOS SÃO FORNECIDOS TAL COMO DESENVOLVIDOS À DATA DA ENTREGA (NUMA BASE "AS IS"), OU SEJA, OS SERVIÇOS PRESTADOS, BEM COMO AS INFORMAÇÕES DISPONIBILIZADAS NÃO FORAM CRIADOS SOB ENCOMENDA OU POR ESPECIFICAÇÕES DO CLIENTE. DESTA FORMA, O GARTNER EXPRESSAMENTE EXCLUI QUAISQUER GARANTIAS, EXPRESSAS OU IMPLÍCITAS, ESTATUTÁRIAS OU OUTRAS, INCLUINDO, MAS NÃO LIMITADO A, QUAISQUER GARANTIAS IMPLÍCITAS DE COMERCIALIZABILIDADE E/OU ADEQUAÇÃO DOS SERVIÇOS A UMA FINALIDADE ESPECÍFICA E OU A INTEGRALIDADE, PRECISÃO E ADEQUAÇÃO DAS INFORMAÇÕES AOS INTERESSES DO CLIENTE. O CLIENTE RECONHECE AS INERENTES INCERTEZAS EM QUALQUER ANÁLISE OU INFORMAÇÃO QUE PODEM SER FORNECIDAS COMO PARTE DOS SERVIÇOS, E QUE AS INFORMAÇÕES E DADOS DECORRENTES DOS SERVIÇOS SÃO FUNDAMENTADOS EM PROJEÇÕES ESTATÍSTICAS OBTIDAS POR MEIOS REGULARES E CONSIDERADOS APROPRIADOS PELO GARTNER, E COMPOSTOS, BASICAMENTE, DE ESTIMATIVAS. AS PARTES DECLARAM E RECONHECEM QUE AS FONTES DE INFORMAÇÃO ENVOLVEM FATORES EXTERNOS E QUE ESTAS FONTES NEM SEMPRE ESTÃO SOB O CONTROLE DO GARTNER, ESTANDO AS REFERIDAS PROJEÇÕES SUJEITAS, AINDA, A FATORES INTRÍNSECOS DE NATUREZA ESTATÍSTICA, TAIS COMO COBERTURA E TAXA DE ERRO. PORTANTO, O CLIENTE CONCORDA QUE OS SERVIÇOS NÃO TÊM A FINALIDADE DE SUBSTITUIR A PRÓPRIA ANÁLISE E AVALIAÇÃO

INDEPENDENTE DO CLIENTE, E NÃO DEVEM SER CONSIDERADOS COMO UMA RECOMENDAÇÃO DO GARTNER PARA A ADOÇÃO DE UM DETERMINADO CURSO DE AÇÃO PELO CLIENTE. O CLIENTE SERÁ O ÚNICO RESPONSÁVEL PELAS DECISÕES QUE VENHA A TOMAR COM BASE NOS SERVIÇOS E/OU NAS INFORMAÇÕES OU DADOS NELE CONTIDOS, SENDO QUE RECONHECE O CLIENTE, NESTE ATO, QUE A TOMADA DE DECISÕES E INTERPRETAÇÃO DE INFORMAÇÕES NÃO FAZEM PARTE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO GARTNER OU POR SEUS LICENCIADORES. O CLIENTE ESTÁ CIENTE QUE, AO TOMAR DECISÕES E INTERPRETAR AS INFORMAÇÕES DISPONIBILIZADAS PELO GARTNER ESTÁ ASSUMINDO TODOS OS RISCOS RELACIONADOS COM O USO E APLICAÇÃO DAS INFORMAÇÃO DISPONIBILIZADAS E DOS SERVIÇOS PRESTADOS.

O Gartner ou os seus licenciadores não serão responsáveis em caso algum por quaisquer erros, omissões ou inadequação das informações disponibilizadas por meio dos Serviços ou quaisquer interpretações que resultem dos mesmos, a menos que tais erros, omissões ou inadequações sejam decorrentes de dolo do Gartner. O Gartner e os seus licenciadores não serão responsáveis por lucros cessantes ou danos emergentes, indiretos, especiais ou incidentais, designadamente (e não exclusivamente) perda de oportunidades de negócio sofridas pelo Cliente e que tenham por causa a utilização dos Serviços.

4.4.3 Limitação de Responsabilidade

Na extensão permitida pela lei, as partes concordam que a responsabilidade total do Gartner relativamente a quaisquer pleitos ou reclamações do Cliente com relação a este Contrato e/ou ao fornecimento dos Serviços será limitada ao valor total pago pelo Cliente em relação ao Serviço que gerou o pleito ou a reclamação.

4.4.4 Informações Confidenciais do Cliente

Os termos da presente proposta comercial, bem como toda e qualquer informação transmitida de parte à parte com relação aos Serviços, observadas as exceções abaixo, serão tratados como "Informações Confidenciais".

A obrigação de confidencialidade não se aplica com relação à informação que:

- (1) estejam comprovadamente em domínio público no momento da comunicação;
- (2) seja desenvolvida independentemente pelo Gartner fora do âmbito da execução dos Serviços contratados pelo Cliente;
- (3) tenha comprovadamente caído em domínio público subsequentemente à comunicação ao Gartner e sem que tal decorra de qualquer violação por parte do Gartner;
- (4) esteja já na posse do Gartner, livre de quaisquer obrigações de confidencialidade, no momento em que lhe é comunicada pelo Cliente;
- (5) tenha sido comunicada pelo Cliente a terceiros que não estejam sujeitos a obrigação de confidencialidade.

O Gartner poderá, ainda, divulgar tais informações quando sejam legalmente solicitadas por entidades administrativas ou judiciais.

O Cliente reconhece que o Gartner atua no ramo de pesquisa e análises relacionadas a tecnologia da informação e a obrigação de confidencialidade prevista nesta cláusula não se aplicará às informações obtidas pelo Gartner por meio das análises, pesquisas ou consultorias por ele realizadas e obtidas por meio de fontes diversas que não o próprio Cliente.

Será permitido ao Gartner divulgar "Dados Agregados", conforme definição abaixo, exclusivamente no âmbito do curso regular dos seus negócios de fornecimento aos seus clientes dos mesmos tipos de serviços prestados ao Cliente. Para fins desta cláusula, o termo "Dados Agregados" refere-se às informações que podem ser baseadas ou derivadas de Informações

Confidenciais. O Gartner não divulgará os "Dados Agregados" com qualquer menção ao nome do Cliente, a menos que prévia e expressamente autorizado por este.

4.4.5 Proteção de Dados

No desempenho das suas obrigações nos termos desta Proposta, o Gartner e Cliente deverão cumprir toda a legislação de proteção de dados aplicável. Na prestação de Serviços, o Gartner deverá cumprir integralmente com sua política global de privacidade disponível no www.gartner.com/privacy.

Quaisquer perguntas sobre esta proposta

devem ser endereçadas a:

Alexandre Duarte
Gartner do Brasil S/C Ltda
O2 Corporate Offices
Av. José Silva de Azevedo Neto, 200
Bl. 4 - Evolution V - Sala 106/107 - Barra da Tijuca
Telefone: +55 21 99764 4259
Email: Alexandre.duarte@gartner.com

5.0 ANEXO - Descrição dos Serviços

5.1 Equipe de Atendimento

A equipe de atendimento é descrita conforme descrita abaixo:

- ✓ Client Success Manager: atuará como ponto de contato primário de cada usuário licenciado.
- ✓ Executive Partner: conselheiro estratégico com experiência anterior em funções de tecnologia executiva sênior.
- ✓ Leadership Partner: conselheiro especialista com experiência anterior em funções de relacionadas ao conteúdo da assinatura.

5.1.1 Assessoria Personalizada

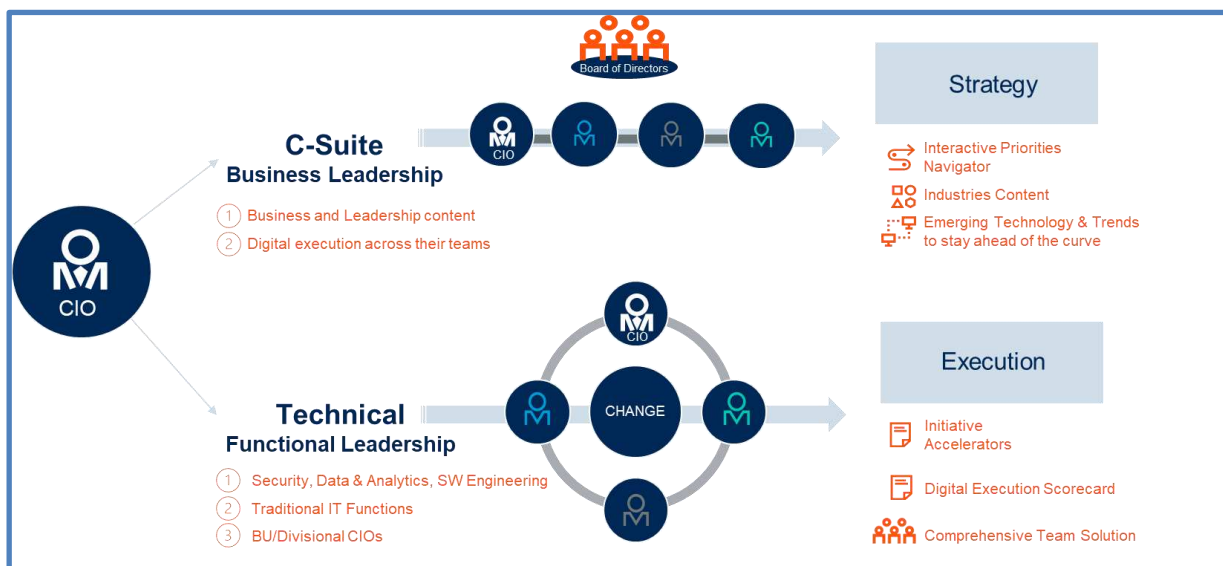
As assinaturas que contemplam um Conselheiro Estratégico ou Especialista oferece um serviço de assessoria personalizado através um profissional sênior, que denominamos de “Executive Partner (EP)” ou “Leadership Partner (LP)”.

Esse profissional atuará como um parceiro estratégico com o intuito de auxiliar o usuário licenciado a tirar o máximo de valor do serviço, auxiliando na construção e execução do seu planejamento estratégico.

5.2 Assinaturas

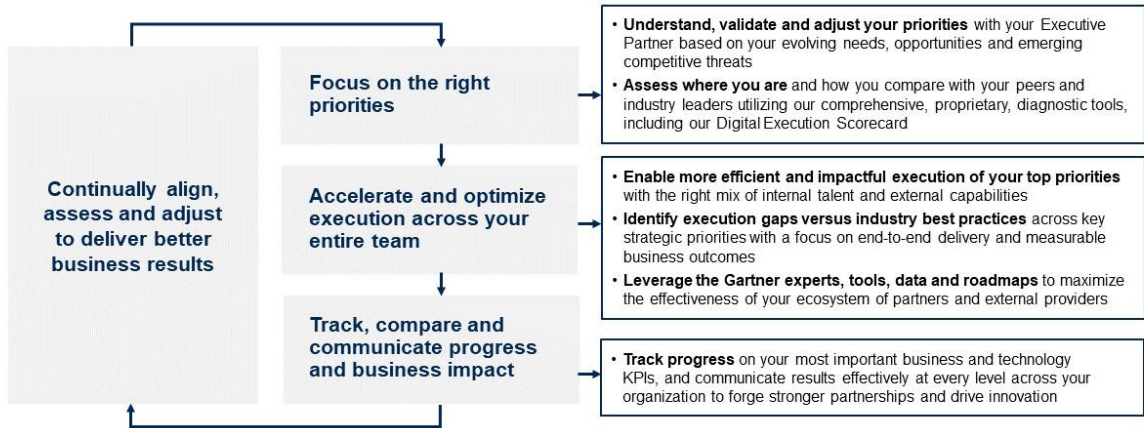
5.2.1 Executive Programs v2 Guided Team (ExPv2 GT)

O ExPv2 GT apresenta uma evolução do Programa Executivo anterior do Gartner com o propósito de proporcionar pesquisas, ferramentas, insights confiáveis, conselhos estratégicos, soluções práticas e orientação focada nos negócios suportando tanto a construção da Estratégia quanto a Execução. Esse conteúdo fica exclusivo para os usuários líderes executivos.



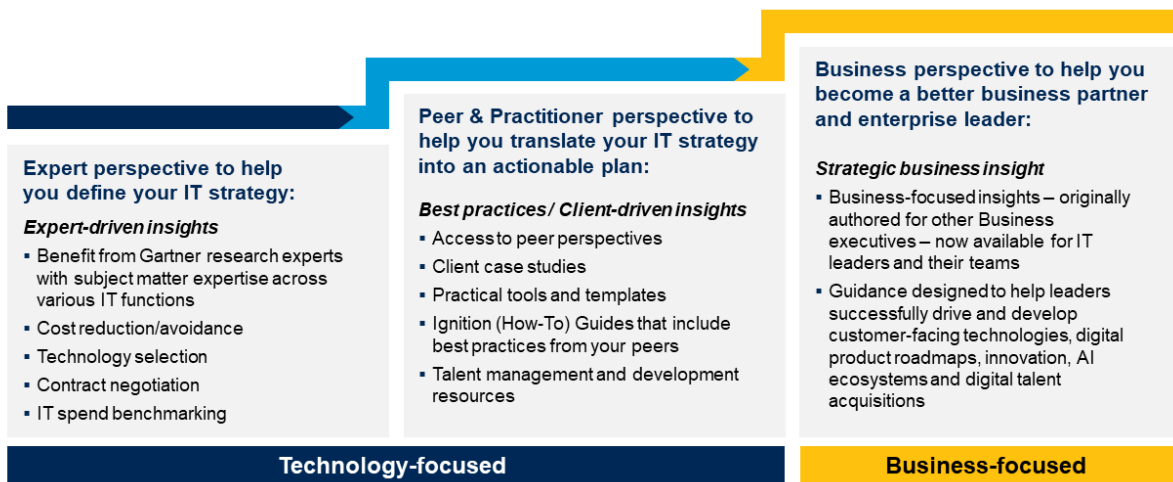
Os Programas Executivos agregam valor aos nossos clientes, ajudando-os a alinhar, avaliar e ajustar continuamente para fornecer melhores resultados de negócios.

Figura 1. Os Programas Executivos do Gartner ajudam sua equipe a maximizar o impacto das prioridades mais críticas de sua organização



Os líderes de hoje enfrentam uma responsabilidade cada vez maior por impulsionar a inovação e colaborar com outras unidades de negócios em iniciativas digitais. Com o ExPv2 GT, o assessorado estará equipado com os recursos necessários para definir essas estratégias e tomar as decisões corretas rapidamente — com foco em traduzir visões em planos acionáveis e liderar a transformação do modelo de negócios por meio da inovação.

Figura 2. As assinaturas do ExP v2 GT fornecem suporte abrangente de ponta a ponta para suas prioridades de missão crítica - abrangendo as perspectivas de tecnologia e negócios



Cliente se beneficiará de pesquisas abrangentes e insights acionáveis que garantem que os líderes tenham o suporte de ponta a ponta de que precisam para criar estratégias mais inteligentes e alcançar resultados de negócios mais fortes. O ExPv2 GT amplia a pesquisa de TI estratégica com conteúdo de Iniciativas de Negócios.

Essa licença também proverá acesso ao conteúdo do Gartner de várias indústrias conforme descrito abaixo:

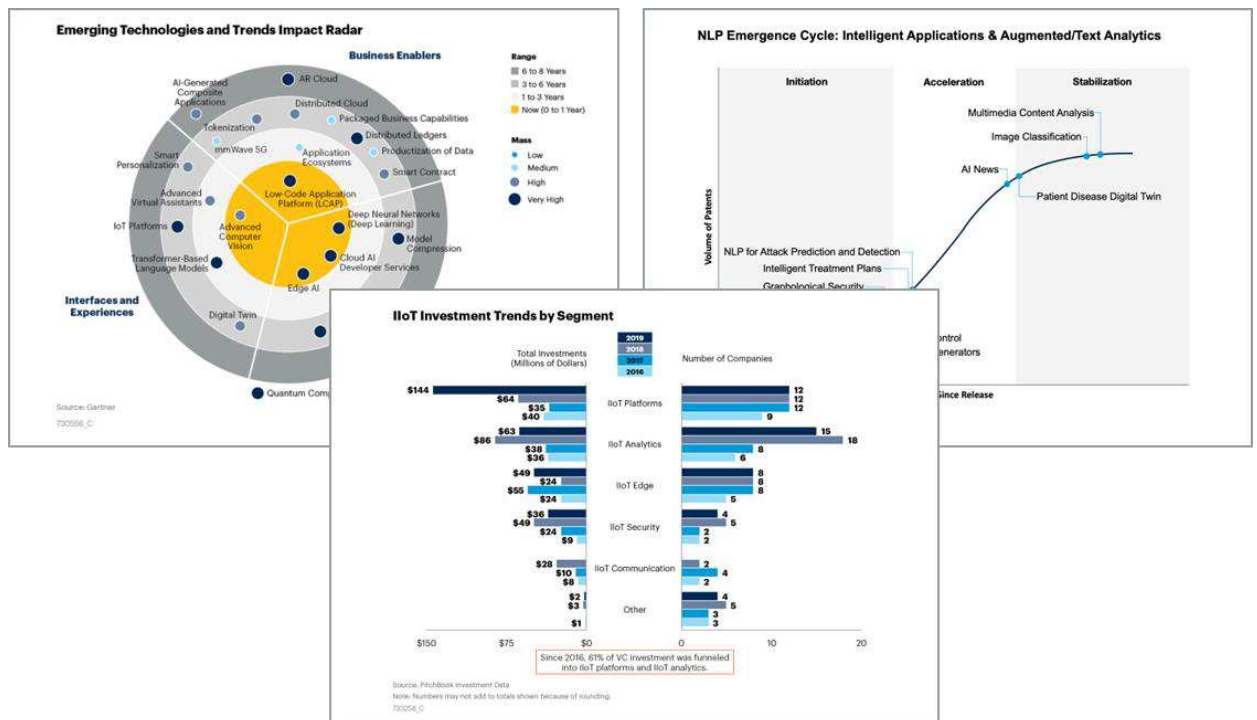
■ Cobertura de várias indústrias:



- Uma visão estratégica de longo prazo específica das diversas indústrias, permitindo ao cliente planejar com antecedência
- Pesquisa direcionada: relevante para prioridades de missão crítica em seu setor
- Aconselhamento sobre questões de tecnologia no contexto do seu setor para apoiar sua estratégia de negócios
- Conhecimento dos principais fornecedores ou dos produtos do setor para o contexto do seu negócio
- Perspectiva global do seu setor

Essa licença também inclui um conteúdo precioso relacionado à Tecnologias e Tendências Emergentes. Essas pesquisas são apoiadas por uma abordagem rigorosa para extrair insights valiosos, incluindo:

- Diversas fontes (por exemplo, bancos de dados de patentes dos EUA, financiamento de capital de risco, pesquisa acadêmica, Gartner Talent Neuron™) são combinadas com algoritmos de IA de linguagem natural para descobrir e mapear tecnologias emergentes e tendências importantes para provedores de tecnologia.
- Os especialistas do Gartner mergulham profundamente nas tendências mais promissoras, aproveitando a comunidade mais ampla de analistas do Gartner, insights de compradores, entrevistas com clientes, pesquisas de mercado e muito mais para entender as inovações - e disrupções - que podem impactar seus negócios.



Dentro do propósito de fornecer ao Executivo de Tecnologia uma maior diferenciação e facilitar a comunicação com as demais áreas da Organização, é provido com essa licença um subconjunto de pesquisas e ferramentas de várias áreas de negócios, relevantes para o Gestor da Tecnologia:



5.2.1.1 Benefícios

Como descrito abaixo, o Cliente terá acesso a uma ampla variedade de recursos através do ExPv2 GT. Todos os titulares de licenças recebem:

- Suporte dedicado de um Client Success Manager, um profissional de prestação de serviços experiente que faz parceria com o Parceiro Executivo para entender as prioridades de cada cliente enquanto oferece um serviço proativo de nível de concierge que garante que todos os membros da equipe se beneficiem de seus direitos de assinatura.
- A capacidade de participar de Workshops de Equipe liderados pelo Parceiro Executivo e Briefings de Pesquisa liderados por especialistas em pesquisa e aconselhamento do Gartner. Até 25 participantes dentro do Cliente podem assistir a essas sessões, incluindo os não licenciados.
- A capacidade de todos os membros da equipe participarem das consultas de analistas e revisões de documentos do líder da equipe.
- Acesso a pesquisas baseadas em funções, incluindo ferramentas, modelos, Magic Quadrants, Hype Cycles, Vendor Ratings e muito mais.
- Acesso a Score de Maturidade, Key Metrics e benchmark de eficiência e orçamento.
- Acesso a módulos de desenvolvimento de liderança e conteúdo direcionado para profissionais interessados em desenvolver as habilidades necessárias para a liderança em tecnologia.
- Acesso a webinars ao vivo e sob demanda para todos os membros da organização, incluindo não licenciados.
- Acesso a uma pasta de pesquisa compartilhada na seção Minha Biblioteca do gartner.com.
- Acesso a resumos compartilháveis, que resumem partes importantes de documentos de pesquisa selecionados do Gartner em apresentações que podem ser baixadas e

compartilhadas com as partes interessadas internas da organização, incluindo os não licenciados.

- Participação independente na comunidade online privada do Gartner, Peer Connect, onde o Cliente pode buscar conselhos, discutir desafios ou compartilhar histórias de sucesso com outros usuários finais.
- Acesso a uma série de podcasts com as perspectivas de especialistas de pesquisa do Gartner sobre prioridades de negócios e desafios atuais para para transformação digital.

5.2.1.2 ExPv2 GT - Leader

Além dos pontos acima descritos, o Líder receberá:

- Acesso a um Executive Partner dedicado que se reunirá mensalmente com o Team Leader para identificar, definir, desenvolver e priorizar oportunidades e desafios específicos, bem como fornecer insights e recomendações no contexto da organização do executivo. O apoio do Parceiro Executivo é baseado em uma base profunda de pesquisa e experiência executiva pessoal. Esse assessor executivo de pares aproveita seu conhecimento e experiência trabalhando exclusivamente com Executivos Seniores de Negócios e de TI. Os Parceiros Executivos irão:
 - Colaborar com os executivos sênior para expandir sua perspectiva por meio da introdução de novas ideias, melhores práticas e inovação.
 - Estabelecer parceria com a equipe de entrega do Gartner para desafiar suposições comuns de Negócios e de TI.
 - Fornecer um ponto de vista executivo objetivo de terceiros e recomendações.
- Um (1) briefing de pesquisa de meio dia entregue remotamente por um especialista em pesquisa e aconselhamento do Gartner.
- A capacidade de colocar e liderar um número ilimitado de consultas de analistas de 30 minutos e revisões de documentos.
- Acesso ao Digital Execution Scorecard, uma avaliação interativa e orientada por KPI que conecta as prioridades digitais estratégicas aos facilitadores digitais subjacentes.
- Acesso a insights, estudos de caso, relatórios de pesquisa especiais e ferramentas projetadas para executivos de TI e de Negócios.
- Acesso ao conteúdo de melhores práticas de pares e profissionais, incluindo benchmarks de pares, estudos de caso, guias de ignição, guias de contratação, ferramentas e modelos.
- Acesso a conteúdo e tópicos de Iniciativas de Negócios, como tecnologia voltada para o cliente, roteiros de produtos digitais, aquisição de talentos e empreendimentos inovadores.
- Participação VIP no Gartner Symposium/Xpo e CIO Leadership Forum.
- Participação em Mesas Redondas de Pares, que consistem em discussões facilitadas entre pares executivos que ocupam cargos semelhantes.
- Convites de cortesia para participar de eventos locais dos Programas Executivos, quando disponíveis.
- Comunidades de programas executivos privados no Gartner Peer Connect.
- Rede facilitada por meio do Parceiro Executivo e acesso a um diretório pesquisável de líderes de tecnologia sênior e colegas de negócios.
- Capacidade de compartilhar até 25 documentos de pesquisa de forma ocasional e infrequente com outros indivíduos dentro Cliente.

5.2.1.3 ExPv2 GT – CIO / Business Executive Member

Além da maioria dos pontos anteriormente descritos, essa licença proverá:

- Acesso a um Executive Partner dedicado que se reunirá mensalmente com o usuário licenciado para identificar, definir, desenvolver e priorizar oportunidades e desafios específicos, bem como fornecer insights e recomendações no contexto da organização do executivo.
- A capacidade de colocar um número ilimitado de consultas de analistas de 30 minutos e revisões de documentos.
- Acesso ao Digital Execution Scorecard, uma avaliação interativa e orientada por KPI que conecta as prioridades digitais estratégicas aos facilitadores digitais subjacentes.
- Acesso a insights, estudos de caso, relatórios de pesquisa especiais e ferramentas projetadas para executivos.
- Acesso ao conteúdo de melhores práticas de pares e profissionais, incluindo benchmarks de pares, estudos de caso, guias de ignição, guias de contratação, ferramentas e modelos.
- Acesso a conteúdo e tópicos de Iniciativas de Negócios, como tecnologia voltada para o cliente, roteiros de produtos digitais, aquisição de talentos e empreendimentos inovadores.
- Participação em Mesas Redondas de Pares, que consistem em discussões facilitadas entre pares executivos que ocupam cargos semelhantes.
- Comunidades de programas executivos privados no Gartner Peer Connect.
- Rede facilitada por meio do Parceiro Executivo e acesso a um diretório pesquisável de líderes de tecnologia e de negócios sênior.
- Participação VIP no Gartner Symposium/Xpo e CIO Leadership Forum.

5.2.2 ExPv2 GT – Partner (Infraestrutura & Operações)

Como parte da plataforma ExPv2 GT, a licença Partner contempla a grande maioria dos recursos anteriormente apresentados. Segue abaixo algumas particularidades dessa licença:

- Acesso a um Leadership Partner dedicado com experiência semelhante à função do Membro Parceiro. O Leadership Partner se reúne regularmente com o Membro Parceiro como coach, criando um Plano de Valor personalizado centrado em melhorias centrais mutuamente acordadas e orienta as interações do Leadership Partner com a rede de pares do Gartner. O Leadership Partner designado para:
 - Fornecer insights estratégicos sobre iniciativas mais críticas.
 - Desafie a sabedoria convencional.
 - Promover o aprendizado e a inovação.
- Sessões de Grupos de Interesse Especial (SIG), que são grupos de discussão dirigidos por membros e facilitados pelo Parceiro de Liderança que promovem um diálogo em grupo entre colegas sobre um tópico de interesse ou foco compartilhado.
- Sob orientação do Team Leader, teleconferências trimestrais de coaching com o Executive Partner e plano de desenvolvimento individual.
- A capacidade de colocar um número ilimitado de consultas de analistas de 30 minutos e revisões de documentos.
- Acesso a insights, estudos de caso, relatórios de pesquisa especiais e ferramentas projetadas para executivos de TI e de negócios.

- Acesso ao conteúdo de melhores práticas de pares e profissionais, incluindo benchmarks de pares, estudos de caso, guias de ignição, guias de contratação, ferramentas e modelos.
- Acesso a conteúdo e tópicos de Iniciativas de Negócios, como tecnologia voltada para o cliente, roteiros de produtos digitais, aquisição de talentos e empreendimentos inovadores.
- Participação em Mesas Redondas de Pares, que consistem em discussões facilitadas entre pares executivos que ocupam cargos semelhantes.
- Acesso a um fórum privado para líderes seniores de domínio nas áreas contratadas na comunidade online Gartner Peer Connect.
- Rede facilitada por meio do Parceiro de Liderança e acesso a um diretório pesquisável de líderes de tecnologia sênior.
- Participação VIP no Gartner Summit de Infraestrutura & Operações

5.2.2.1 ExPv2 ET (Extended Team) - Advisor Member

Além dos benefícios completos da equipe, o membro da equipe multifuncional receberá:

- Acesso ilimitado aos analistas especialistas para consultas de até 30 minutos.
- Acesso ilimitado a pesquisas estratégicas em todas as funções e iniciativas de TI/Negócios.
- Acesso ilimitado ao conteúdo de melhores práticas de pares e profissionais, incluindo benchmarks de pares, estudos de caso, guias de ignição, guias de contratação, ferramentas e modelos.
- Acesso ilimitado ao conteúdo e tópicos de Iniciativas de Negócios, como tecnologia voltada para o cliente, roteiros de produtos digitais, aquisição de talentos e empreendimentos inovadores.
- Participação no Gartner Summit de Infraestrutura & Operações.

5.2.3 CISO Executive

5.2.3.1 Risco e Conformidade

5.2.3.1.1 ERM (Gestão Corporativa de Risco)

As organizações hoje enfrentam um cenário de risco complexo e mutável. As decisões estratégicas devem ser tomadas cada vez mais rapidamente, mesmo que o número e a interconectividade dos riscos envolvidos nessas decisões continuem a aumentar. Todos os programas de gerenciamento de riscos corporativos (ERM) devem tomar medidas proativas para solidificar sua posição como parceiros estratégicos do negócio e estar preparados para ajudar os tomadores de decisão a ponderar adequadamente os riscos e oportunidades à medida que navegam nesse terreno desafiador.

Esta iniciativa tem como propósito auxiliar os líderes de ERM a atingir esse objetivo influenciando de forma escalonável mais tomadores de decisão importantes, melhorando sua coordenação com outros parceiros de garantia em todo o processo



Source: Gartner
736898_C

de gerenciamento de risco e aproveitando todo o potencial de suas redes de ligação de risco. Além disso, ajudará todos os programas de ERM a definir, medir e fortalecer a cultura de risco em toda a organização; alavancar efetivamente as ferramentas de tecnologia disponíveis; e identificar formas confiáveis e concretas de medir e demonstrar o valor que eles agregam à organização.

Os tópicos que abordamos incluem as seguintes áreas:

- **Gestão Funcional ERM:** Amadurecer a função de ERM, gerenciar o talento de ERM e aplicar ferramentas e tecnologia de gerenciamento de risco.
- **Política e Governança de ERM:** Desenvolver uma estrutura e política de gerenciamento de riscos, esclarecer funções e responsabilidades e assegurar a supervisão do comitê de risco.
- **Risco e Estratégia:** Incorporar considerações de risco no planejamento estratégico para garantir que as decisões estratégicas sejam tomadas com os riscos adequadamente considerados.
- **Coordenação de Risco:** Alinhar com outras funções de garantia para evitar lacunas e sobreposições na cobertura de risco e apresentar uma visão consistente do cenário de risco.
- **Cultura de risco:** Melhorar a responsabilidade pelos riscos, conduzir treinamentos de gerenciamento de riscos e garantir que os funcionários considerem os riscos e as oportunidades ao tomarem decisões.

5.2.3.1.2 Gerenciamento do Processo de Risco

Visando auxiliar os líderes de risco gerenciar a exposição ao risco da organização sem limitar sua capacidade de perseguir a estratégia e atingir os objetivos em um ambiente de incerteza elevada, mudança operacional e pressão macroeconômica, esta iniciativa fornece insights para criar um programa de gerenciamento de risco que equilibre efetivamente essas necessidades, incluindo: estratégias, ferramentas e parcerias para ajudar a identificar, avaliar e mitigar riscos e relatar sobre eles, para educar os principais interessados e permitir uma ação rápida.

Os tópicos que abordamos incluem as seguintes áreas:

- **Apetite de Risco Empresarial:** Desenvolva um apetite de risco adequadamente articulado que represente uma posição de consenso sobre a tomada de riscos corporativos e crie um conjunto de proteções para os gerentes operarem ao tomar decisões.
- **Identificação e avaliação de riscos corporativos:** Permitir proativo gerenciamento de riscos por meio de processos que podem identificar e avaliar riscos em tempo real e permitir a ação corretiva.
- **Mitigação e monitoramento de riscos corporativos:** Construir estratégias consistentes de mitigação e tratamento visando as causas-raiz dos riscos e selecionando um conjunto de indicadores-chave de risco prospectivos para os principais riscos, entre outras tarefas.
- **Relatório de Risco Corporativo:** Descobrir e fornecer às principais partes interessadas as informações de risco de que precisam para tomar decisões informadas, usando um formato orientado para a ação que reduz o esforço executivo alinhando-se às estratégias iniciativas.

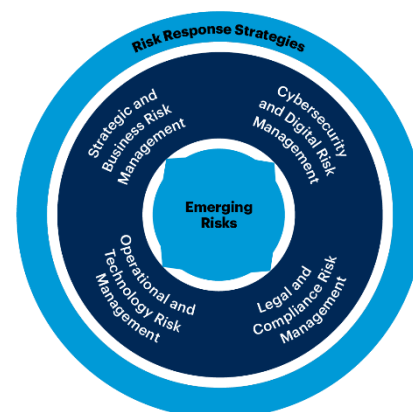


Source: Gartner
700427

5.2.3.1.3 Estratégias de Resposta a Riscos

Esta iniciativa auxiliar as organizações a determinar as melhores estratégias de mitigação e monitoramento para lidar com riscos organizacionais complexos e de rápida evolução. Os tópicos que abordamos incluem as seguintes áreas:

- **Riscos emergentes:** Identificar novas ameaças emergentes, distinguir entre riscos emergentes e riscos estabelecidos (empresariais) e avaliar riscos de baixa probabilidade e alto impacto
- **Cibersegurança e gerenciamento de riscos digitais:** Identificar proativamente as ações apropriadas em resposta aos riscos de segurança da informação e governança de dados e compreender os riscos muitas vezes negligenciados inerentes à busca de uma estratégia digital
- **Riscos legais e de conformidade:** Alinhamento com equipes jurídicas e de compliance para reduzir efetivamente fraudes e descumprimentos
- **Riscos operacionais e tecnológicos:** Determinar as estratégias de resposta ideais para riscos operacionais e tecnológicos complicados e interconectados, incluindo aqueles que afetam a resiliência organizacional, o ecossistema de terceiros e a capacidade das organizações de responder a eventos de risco
- **Riscos estratégicos e de negócios:** Pesando riscos e oportunidades de iniciativas estratégicas e navegando em riscos multifacetados, como mudança e inovação empresarial, em meio ao cenário de aceleração de negócios digitais

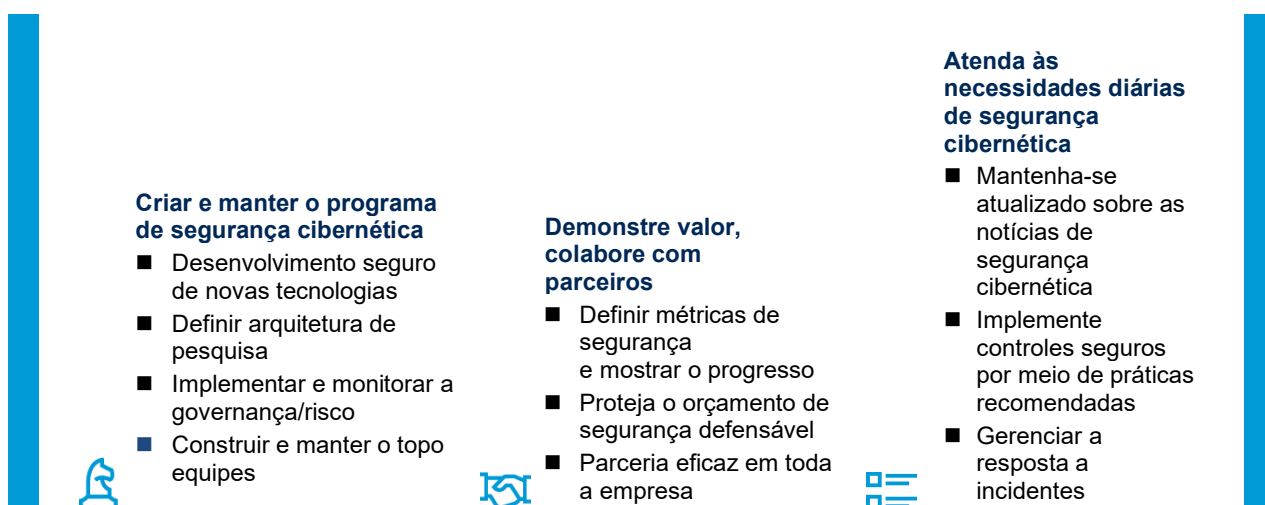


Source: Gartner
736902_C

5.2.3.2 Segurança Cibernética e da Informação

Gerenciar a segurança e os riscos da informação é um grande desafio no ambiente atual, onde as ameaças estão crescendo exponencialmente, evoluindo rapidamente e cada vez mais sofisticadas. O Gartner está comprometido em ajudar os líderes de gestão de risco e segurança cibernética a serem bem-sucedidos. Por meio do Gartner for CISOs Executive Team, fornecemos insights acionáveis e objetivos focados exclusivamente nas necessidades dos CISOs e suas equipes.

Gartner for CISOs Executive Team é uma solução baseada em assinatura projetada para líderes e profissionais de risco e segurança cibernética que enfrentam desafios cibernéticos de última geração. Os clientes recebem acesso aos especialistas, insights, ferramentas, eventos e redes de pares necessários para abordar suas iniciativas e prioridades críticas. Desde o combate às ameaças diárias até a otimização do desempenho e do investimento, a equipe executiva do Gartner for CISOs fornece aos clientes os recursos e as habilidades para tomar decisões mais inteligentes e rápidas com confiança.

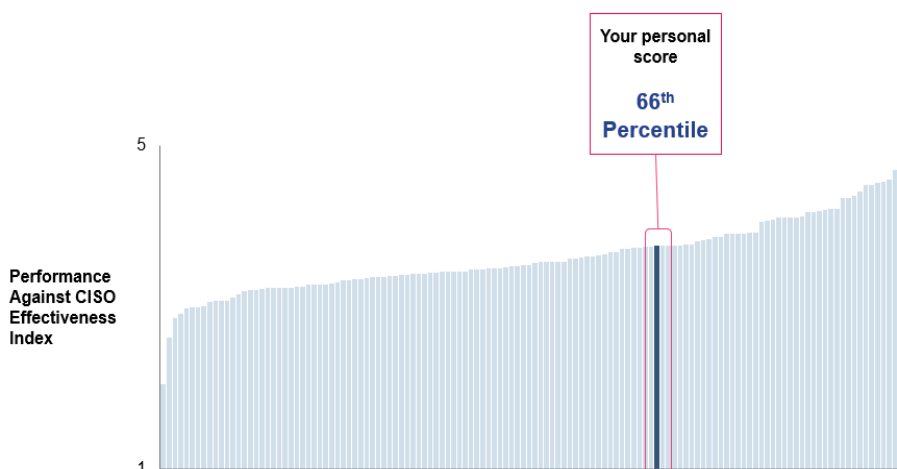
Figura 3. Principais áreas de necessidade abordadas pelo Gartner para CISOs

A equipe executiva da Gartner for CISOs fornece acesso sob demanda a pesquisas exclusivas, benchmarks, ferramentas de autoatendimento e modelos de práticas recomendadas com foco exclusivo em CISOs que ajudam os CISOs a priorizar e acelerar suas iniciativas de segurança cibernética.

Exemplos de recursos focados no CISO do Gartner incluem:

- **Cybersecurity Leadership Research**, uma coleção exclusiva dos insights mais recentes, melhores práticas comprovadas e kits de ferramentas para que os CISOs se destaquem em sua função e ganhem confiança em seu programa de segurança cibernética. Isso inclui modelos prontos e totalmente editáveis que podem ser aproveitados pelos CISOs para economizar tempo desenvolvendo materiais eficazes que reflitam as necessidades específicas de sua organização.
- **Daily Security Briefing**, um resumo de e-mail com as últimas notícias de segurança cibernética.
- **Score for Security and Risk Management**, uma avaliação de maturidade de autoatendimento e uma ferramenta de planejamento estratégico que permite que os CISOs avaliem os recursos atuais de seu programa de segurança cibernética usando padrões de desempenho objetivos baseados em pares, determine quais atividades priorizar para melhoria e desenvolva um caminho para a maturidade usando a visão específica e acionável do Gartner sobre como melhorar.
- **CISO Effectiveness Diagnostic**, uma ferramenta de diagnóstico de autoatendimento exclusiva para os CISOs entenderem sua eficácia pessoal como líderes e descobrirem etapas rápidas e acionáveis para melhorar seu desempenho. A ferramenta aproveita a pesquisa aprofundada do Gartner sobre os comportamentos e mentalidades que distinguem os CISOs altamente eficazes, com foco em quatro áreas principais: prestação de serviços, liderança funcional, governança em escala e capacidade de resposta corporativa.

Figura 4. O CISO Effectiveness Diagnostic compara seu desempenho com os CISOs de alto desempenho e gera um relatório detalhado com recomendações personalizadas e acionáveis para ajudá-lo a concentrar os esforços de melhoria, bem como alavancar as principais áreas de força



Além dos recursos focados no CISO, o Gartner for CISOs Executive Team oferece acesso à riqueza de insights estratégicos e pesquisas técnicas oportunas do Gartner abrangendo todo o setor de TI, bem como tópicos de pesquisa de negócios e liderança.

Além do acesso sob demanda às pesquisas e ferramentas do Gartner, todos os membros de equipe licenciados se beneficiam de interações ilimitadas com especialistas em aconselhamento e pesquisa do Gartner, que oferecem insights e recomendações contextualizadas para solucionar seus desafios exclusivos. Além disso, o Team Leader licenciado se beneficia ainda mais ao trabalhar com um Gartner Leadership Partner dedicado, um conselheiro executivo experiente que entende o papel do CISO e fornece recursos e orientação direcionados.

5.2.3.3 Benefícios para toda a equipe

A equipe executiva do Gartner for CISOs capacita os CISOs e suas equipes com recursos alinhados para apoiar suas prioridades mais importantes. Todos os membros da equipe recebem:

■ Pesquisa e Ferramentas

- Resumo diário de e-mail do Briefing de segurança para as últimas notícias de segurança cibernética.
- Pesquisa do Gartner for Technical Professionals, incluindo insights técnicos aprofundados e orientações e ferramentas de “como fazer” que permitem que os CISOs e suas equipes implementem e executem cibersegurança crítica e outras iniciativas técnicas.
- Resumos compartilháveis, que resumem as principais partes de documentos de pesquisa selecionados do Gartner em apresentações que podem ser baixadas e compartilhadas com as partes interessadas internas da organização, incluindo os não licenciados.
- Pasta de pesquisa compartilhada na seção Minha Biblioteca do gartner.com para promover a colaboração e o entendimento compartilhado entre os membros da equipe.

■ Insight por meio de consulta

- ❑ Capacidade de colocar um número ilimitado de sessões de 30 minutos com um especialista em pesquisa e aconselhamento do Gartner para:
 - Discussões de inquérito onde Cliente pode fazer perguntas e receber recomendações contextualizadas com base na experiência do analista no assunto.
 - Revisões documentais de documentos de estratégia, propostas e contratos.
 - Assessoria em negociação de contratos por meio de revisões de termos e condições comerciais, análise comparativa de propostas de preços e recomendações estratégicas para negociações.
- ❑ Capacidade de liderar e participar de consultas em equipe e sessões de revisão de documentos.

■ Eventos e Webinars

- ❑ Convite para participar de uma (1) Conferência Gartner Summit, como a [Conferência de Segurança e Gestão de Riscos](#). As Conferências de Cúpula são eventos anuais de vários dias, onde os participantes aprendem sobre as últimas tendências, validam estratégias, fazem networking, compartilham as melhores práticas e obtêm os próximos passos tangíveis para suas iniciativas prioritárias.
- ❑ Webinars ao vivo e sob demanda sobre tópicos relevantes, conduzidos por especialistas do Gartner. Todos os membros de Cliente, incluindo os não licenciados, terão acesso aos webinars do Gartner.

■ Peer Connect (Conexões de pares)

- ❑ Participação independente no fórum privado da comunidade online do Gartner, onde os membros da equipe podem buscar conselhos, discutir desafios ou compartilhar histórias de sucesso com outros usuários finais.

■ Suporte de entrega de serviços

- ❑ Suporte de um Client Success Manager, que atua como um ponto de contato principal de serviço. O Client Success Manager trabalha com os membros da equipe para entender o Cliente, ao mesmo tempo em que fornece um serviço proativo de nível de concierge que garante que todos os membros da equipe se beneficiem de seus direitos de assinatura.

5.2.3.4 CISO Executive – Team Leader

O Líder da Equipe recebe acesso a todos os benefícios da equipe, além dos seguintes:

■ Leadership Partner

- ❑ Suporte estratégico de um Leadership Partner, um conselheiro executivo experiente que se reunirá regularmente com o Líder como coach e caixa de ressonância, construirá um plano de valor personalizado centrado em melhorias essenciais mutuamente acordadas e facilitará as conexões entre pares. O Parceiro de Liderança irá:
 - Forneça insights personalizados e personalizados relevantes para as iniciativas críticas do Líder para acelerar as decisões e a execução das iniciativas.
 - Forneça suporte guiado para contextualizar o insight do Gartner, acelerar a execução e gerar melhores resultados.
 - Ajude a validar e evoluir as prioridades do Líder para garantir que permaneçam alinhados com as iniciativas que maximizam o impacto nos negócios.

— Coordene o acesso a pesquisas oportunas do Gartner, orientação especializada e ferramentas práticas para aumentar o desempenho.

- ❑ Uma Reunião de Estratégia Virtual anual com o Parceiro de Liderança focada em coaching, aconselhamento, planejamento estratégico e execução de até três iniciativas-chave.

■ Pesquisa e insights estratégicos

- ❑ Pesquisas, insights e melhores práticas focadas em funções de CISO e segurança cibernética em tópicos importantes, como liderança de programas de segurança cibernética, estratégia e gerenciamento de riscos cibernéticos.
- ❑ Pesquisa e insights estratégicos de Transformação Digital em todas as funções e iniciativas.
- ❑ Pesquisa aprimorada de mercado de TI e seleção de fornecedores, incluindo guias de mercado, quadrantes mágicos, ciclos de hype, recursos críticos, classificações de fornecedores e muito mais.
- ❑ Gartner BuySmart, uma estrutura comprovada para reduzir custos e evitar armadilhas comuns em cada fase do ciclo de investimento em tecnologia usando os insights mais recentes sobre gerenciamento de gastos com tecnologia, práticas de contratação e mitigação de riscos de longo prazo.
- ❑ Pesquisa de tecnologias e tendências emergentes, que fornece insights críticos e informações detalhadas sobre tecnologias emergentes e seu impacto. Os CISOs podem usar essa pesquisa para se manterem atualizados e identificar oportunidades para sua organização.
- ❑ Pesquisa de pares e profissionais, incluindo estudos de caso de melhores práticas, guias de ignição e guias de contratação.
- ❑ Pesquisa e insights de liderança executiva que abordam as necessidades específicas e compartilhadas dos líderes em seu papel executivo mais amplo. Os tópicos incluem otimização de custos estratégicos, talento, sustentabilidade, comunicação executiva e outros.
- ❑ Business Initiatives pesquisa e insights sobre tópicos relevantes para a segurança cibernética, como gerenciamento de riscos corporativos, estratégias de resposta a riscos, conformidade e privacidade.
- ❑ Pesquisa de Transformação Digital com foco na indústria cobrindo tópicos nos seguintes setores: serviços bancários e de investimento, energia e serviços públicos, seguros, manufatura e varejo. Isso também inclui materiais de pesquisa focados nos setores de governo, educação, saúde e ciências da vida.
- ❑ Gartner TechWave, uma série de podcasts de Transformação Digital com as perspectivas dos especialistas em pesquisa do Gartner sobre prioridades de negócios e desafios atuais no setor de Governo.
- ❑ Capacidade de compartilhar até 25 documentos de pesquisa de forma ocasional e infrequente com outros indivíduos dentro Cliente.

■ Ferramentas e benchmarks

- ❑ Ferramentas e benchmarks focados no CISO, incluindo o [CISO Effectiveness Diagnostic](#).
- ❑ Benchmarks de segurança, gestão de riscos e LGPD e dados de diagnóstico para entender a maturidade e o desempenho das funções ligadas ao CISO em comparação com seus pares, incluindo pontuações de maturidade (como a avaliação

de maturidade *Score for Security and Risk Management*), IT Budget & Efficiency Benchmark e IT Key Metrics Data.

- Kits de ferramentas que fornecem conselhos pragmáticos e ferramentas de tomada de decisão que podem ser prontamente adaptadas e aplicadas ao Cliente a situação única da empresa para melhorar a tomada de decisões, mitigar riscos, acelerar a entrega de projetos e atualizar processos de forma eficaz. Os kits de ferramentas incluem amostras de RFPs, modelos de custos, políticas e outros documentos práticos.

- Ferramentas de pares e praticantes, modelos e benchmarks de pares.

■ **Eventos**

- Acesso VIP à Conferência Gartner Summit.
- Sessões de Grupos de Interesse Especial (SIG), que são grupos de discussão conduzidos por membros e facilitados pelo Parceiro de Liderança para promover um diálogo em grupo entre colegas sobre um tópico de interesse ou foco compartilhado.

■ **Conexões de pares**

- Participação em uma comunidade exclusiva CISO Peer Connect.
- Rede de pares facilitada através do Parceiro de Liderança.

5.2.3.5 **CISO Executive – Team Member**

O “Team Member” da equipe recebe acesso a todos os benefícios da equipe, além do seguinte:

■ **Pesquisa e Insights**

- Pesquisa, percepções e práticas recomendadas com foco na função de CISO e segurança cibernética sobre tópicos-chave, como liderança de programas de segurança cibernética, estratégia e gerenciamento de riscos cibernéticos.
- Pesquisa e insights estratégicos de TI em todas as funções e iniciativas de TI.
- Pesquisa aprimorada de mercado de TI e seleção de fornecedores, incluindo guias de mercado, quadrantes mágicos, ciclos de hype, capacidades críticas, classificações de fornecedores e muito mais.
- Pesquisa de pares e profissionais, incluindo estudos de caso de melhores práticas e Guias de Ignição.
- Pesquisa de iniciativas de negócios e insights sobre tópicos relevantes para segurança cibernética, como gerenciamento de riscos corporativos, estratégias de resposta a riscos, conformidade e privacidade.
- Pesquisa de TI com foco no setor, abrangendo tópicos nos seguintes setores: serviços bancários e de investimento, energia e serviços públicos, seguros, manufatura e varejo. Isso também inclui materiais de pesquisa focados nos setores de governo, educação, saúde e ciências da vida.
- Gartner TechWave, uma série de podcasts de TI apresentando as perspectivas dos especialistas de pesquisa do Gartner sobre prioridades de negócios e desafios atuais no setor de TI.

■ **Ferramentas e Benchmarks**

- Ferramentas e benchmarks focados em CISO, incluindo o CISO Effectiveness Diagnostic.
- Benchmarks de TI e ferramentas de diagnóstico para entender a maturidade e o desempenho das funções internas de TI em comparação com seus pares, incluindo

Pontuações de TI (como a Pontuação de TI para avaliação de maturidade de Gerenciamento de Risco e Segurança), Benchmark de Orçamento e Eficiência de TI e Dados de Métricas Chave de TI.

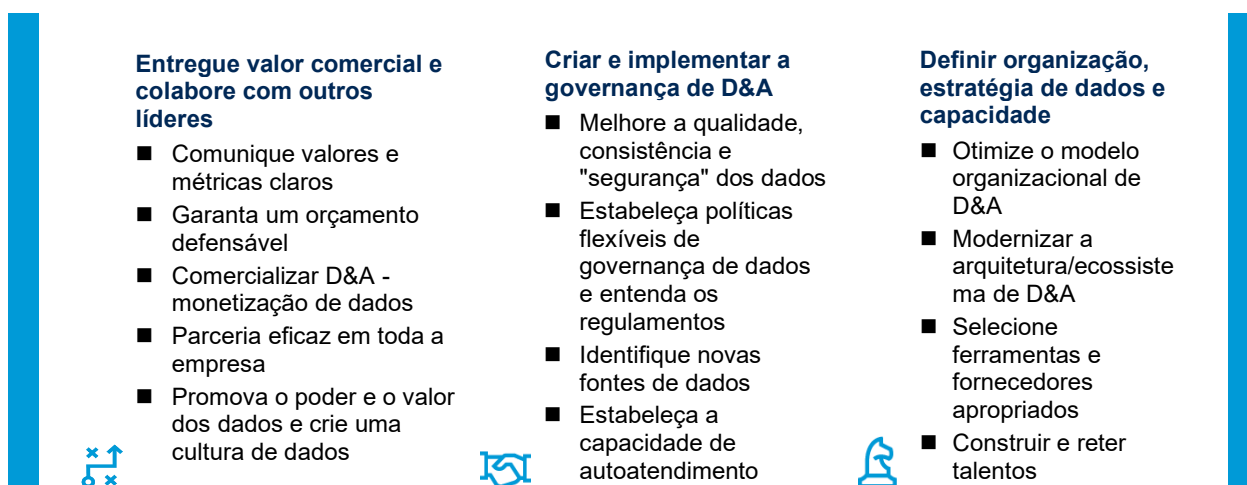
- ❑ Kits de ferramentas de TI que fornecem conselhos pragmáticos e suporte à decisão que podem ser prontamente adaptados à situação única do Cliente para melhorar a tomada de decisões, mitigar riscos, acelerar a entrega de projetos e atualizar processos com eficiência. Os kits de ferramentas incluem exemplos de RFPs, modelos de custo, políticas e outros documentos práticos.
- ❑ Ferramentas de pares e praticantes, modelos e benchmarks de pares.
- ❑ Aplicação Gartner BuySmart.

5.2.4 CDAO Executive

Gartner for CDAOs Team oferece insights acionáveis e objetivos focados exclusivamente nas necessidades dos CDAOs e suas equipes. A solução baseada em assinatura foi projetada para capacitar os CDAOs com as melhores práticas do setor e orientação imparcial para criar e liderar uma organização de dados e análises (D&A) que oferece melhores resultados como um pilar central da estratégia empresarial.

Os clientes do Gartner for CDAOs Team recebem acesso aos especialistas, insights, ferramentas, eventos e redes de pares necessários para abordar suas iniciativas e prioridades críticas.

Figura 5. Principais áreas de necessidade abordadas pelo Gartner para CDAOs



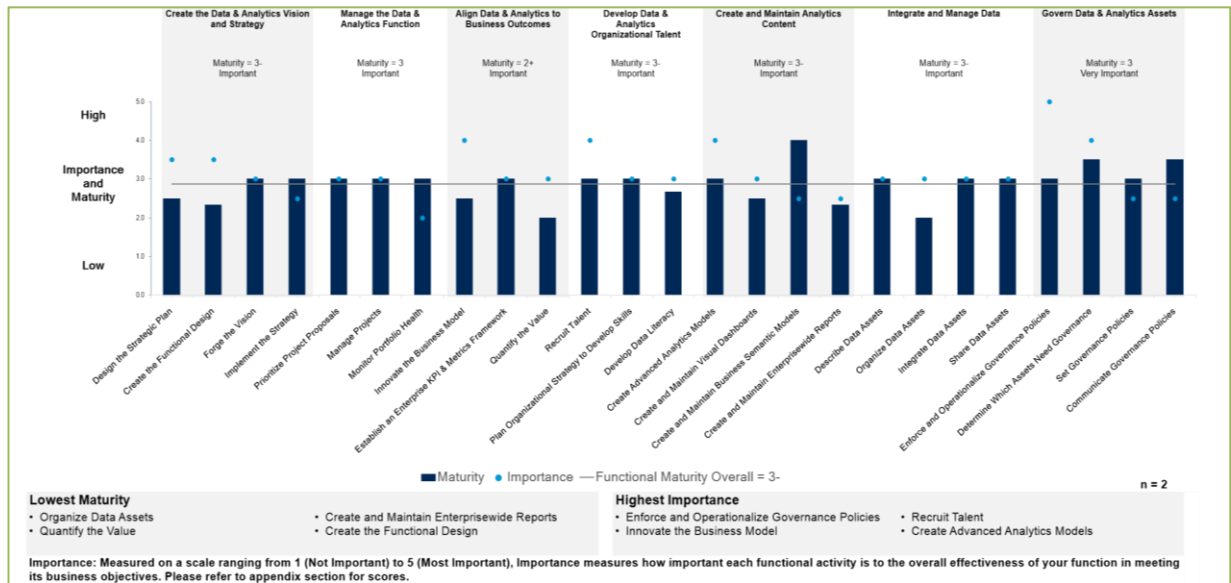
A equipe do Gartner for CDAOs fornece acesso sob demanda a pesquisas exclusivas com foco em CDAO, benchmarks, ferramentas de autoatendimento e modelos de práticas recomendadas que ajudam os CDAOs a priorizar e acelerar suas iniciativas de D&A.

Exemplos de recursos focados em CDAO do Gartner incluem:

- **CDAO leadership research**, uma coleção exclusiva dos insights mais recentes, melhores práticas comprovadas e kits de ferramentas para que os CDAOs se destaquem em sua função e ganhem confiança em seu programa de D&A.
- **Ferramentas e estruturas de desenvolvimento de talentos D&A** para desenvolver a equipe de D&A e o modelo organizacional para entregar mais valor. Os recursos incluem kits de ferramentas focados em como organizar a equipe de D&A com base em necessidades específicas, descrições de cargos, insights sobre habilidades necessárias para funções-chave e considerações para trabalhar com provedores de serviços externos como uma extensão de Cliente equipe de D&A.

- **Gartner Data and Analytics Maturity Assessment Score**, uma avaliação de maturidade de autoatendimento e uma ferramenta de planejamento estratégico que permite aos CDAOs avaliar os recursos atuais de seu programa de D&A usando padrões de desempenho objetivos baseados em pares, determinar quais atividades priorizar para melhoria e desenvolver um caminho para a maturidade usando insights específicos e acionáveis.

Figura 6. A pontuação de avaliação de maturidade de dados e análises fornece uma perspectiva objetiva de onde sua organização de D&A está em relação aos pares em áreas como estratégia, governança, integração e gerenciamento de dados e análise



Trecho do relatório de amostra de pontuação de avaliação de maturidade de dados e análises

Além dos recursos focados em CDAO, o Gartner for CDAOs Team oferece acesso à riqueza de insights estratégicos e pesquisas técnicas oportunas do Gartner abrangendo todo o setor de TI, bem como tópicos de pesquisa de negócios e liderança.

Além do acesso sob demanda a pesquisas e ferramentas do Gartner, todos os membros de equipe licenciados se beneficiam de interações com especialistas em pesquisa e aconselhamento do Gartner, que oferecem insights e recomendações contextualizadas para solucionar seus desafios exclusivos.

5.2.4.1 Benefícios para toda a equipe

Gartner for CDAOs Team capacita CDAOs e suas equipes com recursos alinhados para apoiar suas prioridades mais importantes. Todos os membros da equipe recebem:

- **Pesquisa e Ferramentas**

- Pesquisa do Gartner for Technical Professionals, incluindo insights técnicos aprofundados e orientações e ferramentas de “como fazer” que permitem que os CDAOs e suas equipes implementem e executem D&A e outras iniciativas técnicas críticas.
- Resumos compartilháveis, que resumem as principais partes de documentos de pesquisa selecionados do Gartner em apresentações que podem ser baixadas e compartilhadas com as partes interessadas internas da organização, incluindo os não licenciados.

- Pasta de pesquisa compartilhada na seção Minha Biblioteca do gartner.com para promover a colaboração e o entendimento compartilhado entre os membros da equipe.
- **Insight por meio de consulta**
 - Capacidade de colocar um número ilimitado de sessões de 30 minutos com um especialista em pesquisa e aconselhamento do Gartner para:
 - Discussões de inquérito onde Cliente pode fazer perguntas e receber recomendações contextualizadas com base na experiência do analista no assunto.
 - Revisões documentais de documentos de estratégia, propostas e contratos.
 - Assessoria em negociação de contratos por meio de revisões de termos e condições comerciais, análise comparativa de propostas de preços e recomendações estratégicas para negociações.
 - Capacidade de liderar e participar de consultas em equipe e sessões de revisão de documentos.
- **Eventos e Webinars**
 - Convite para participar de uma (1) Conferência Gartner Summit, como a [Data & Analytics Summit](#). As Conferências de Cúpula são eventos anuais de vários dias, onde os participantes aprendem sobre as últimas tendências, validam estratégias, fazem networking, compartilham as melhores práticas e obtêm os próximos passos tangíveis para suas iniciativas prioritárias.
 - Webinars ao vivo e sob demanda sobre tópicos relevantes, conduzidos por especialistas do Gartner. Todos os membros de Cliente, incluindo os não licenciados, terão acesso aos webinars do Gartner.
- **Conexões de pares**
 - Capacidade de participar do fórum privado online da comunidade de pares do Gartner, onde a equipeOs membros podem buscar conselhos, discutir desafios ou compartilhar histórias de sucesso com milhares de usuários finais.
 - Capacidade de participar do Gartner Peer Insights, uma plataforma online de avaliações e análises para profissionais compartilharem suas experiências com soluções de software e serviços. As classificações e avaliações são escritas por usuários finais e verificadas pelo Gartner. Os membros da equipe podem visualizar e enviar avaliações, bem como interagir com os milhares de usuários finais que participam das discussões e pesquisas da comunidade do Peer Insights.
- **Suporte de entrega de serviços**
 - Suporte de um Gartner Client Success Manager que atua como ponto principal de contato de serviço. O Client Success Manager trabalha com os membros da equipe para entender o contexto e prioridades, e oferece um serviço proativo de nível de concierge que garante que todos os membros da equipe se beneficiem de seus direitos de assinatura.

5.2.4.2 CDAO Executive – Team Leader

O Líder da Equipe recebe acesso a todos os benefícios da equipe, além dos seguintes:

- **Leadership Partner**
 - Suporte estratégico de um Leadership Partner, um conselheiro executivo experiente que se reunirá regularmente com o Líder como coach e caixa de ressonância, construirá um plano de valor personalizado centrado em melhorias essenciais

mutuamente acordadas e facilitará as conexões entre pares. O Parceiro de Liderança irá:

- Forneça insights personalizados e personalizados relevantes para as iniciativas críticas do Líder para acelerar as decisões e a execução das iniciativas.
 - Forneça suporte guiado para contextualizar o insight do Gartner, acelerar a execução e gerar melhores resultados.
 - Ajude a validar e evoluir as prioridades do Líder para garantir que permaneçam alinhados com as iniciativas que maximizam o impacto nos negócios.
 - Coordene o acesso a pesquisas oportunas do Gartner, orientação especializada e ferramentas práticas para aumentar o desempenho.
- Uma Reunião de Estratégia Virtual anual com o Parceiro de Liderança focada em coaching, aconselhamento, planejamento estratégico e execução de até três iniciativas-chave.

■ Pesquisa e insights estratégicos

- Pesquisa, insights e melhores práticas com foco em funções de CDAO e D&A em tópicos importantes, como liderança do programa de D&A, estratégia e desenvolvimento de talentos, bem como tendências em tecnologia e práticas de D&A.
- Pesquisa e insights estratégicos de Transformação Digital em todas as funções e iniciativas de Transformação Digital.
- Pesquisa aprimorada de mercado de TI e seleção de fornecedores, incluindo guias de mercado, quadrantes mágicos, ciclos de hype, recursos críticos, classificações de fornecedores e muito mais.
- Pesquisa de tecnologias e tendências emergentes, que fornece insights críticos e informações detalhadas sobre tecnologias emergentes e seu impacto. Os CDAOs podem usar essa pesquisa para se manter atualizados e identificar oportunidades para sua organização.
- Pesquisas e insights de Iniciativas de Negócios que fornecem visibilidade das necessidades e recursos de D&A em várias funções de negócios, como RH, finanças, conformidade e atendimento ao cliente.
- Gartner BuySmart, uma estrutura comprovada para reduzir custos e evitar armadilhas comuns em cada fase do ciclo de investimento em tecnologia usando os insights mais recentes sobre gerenciamento de gastos com tecnologia, práticas de contratação e mitigação de riscos de longo prazo.
- Pesquisa de pares e profissionais, incluindo estudos de caso de melhores práticas, guias de ignição e guias de contratação.
- Pesquisa e insights de liderança executiva que abordam as necessidades específicas e compartilhadas dos líderes em seu papel executivo mais amplo. Os tópicos incluem otimização de custos estratégicos, talento, sustentabilidade, comunicação executiva e outros.
- Pesquisa de Transformação Digital com foco na indústria cobrindo tópicos nos seguintes setores: serviços bancários e de investimento, energia e serviços públicos, seguros, manufatura e varejo. Isso também inclui materiais de pesquisa focados nos setores de governo, educação, saúde e ciências da vida.
- Gartner TechWave, uma série de podcasts de TI com as perspectivas dos especialistas em pesquisa do Gartner sobre prioridades de negócios e desafios atuais no setor de TI.

- Capacidade de compartilhar até 25 documentos de pesquisa de forma ocasional e infrequente com outros indivíduos dentro do Cliente.
- **Ferramentas e benchmarks**
 - Ferramentas e benchmarks focados em funções de CDAO e D&A, como o [Data and Analytics Maturity Assessment Score](#).
 - Benchmarks de D&A e dados de diagnóstico para entender a maturidade e o desempenho das funções de CDAO em comparação com seus pares, incluindo diversos modelos de assessment, Budget & Efficiency Benchmark e Key Metrics Data.
 - Kits de ferramentas que fornecem conselhos pragmáticos e ferramentas de tomada de decisão que podem ser prontamente adaptadas e aplicadas ao Cliente a situação única da empresa para melhorar a tomada de decisões, mitigar riscos, acelerar a entrega de projetos e atualizar processos de forma eficaz. Os kits de ferramentas incluem amostras de RFPs, modelos de custos, políticas e outros documentos práticos.
 - Ferramentas de pares e praticantes, modelos e benchmarks de pares.
- **Eventos**
 - Acesso VIP à Conferência Gartner Summit.

5.2.4.3 CDAO Executive – Team Member

O “Team Member” da Equipe recebe acesso a todos os benefícios da equipe, além do seguinte:

- **Pesquisa e Insights**
 - Pesquisa, percepções e práticas recomendadas com foco na função de CDAO e D&A sobre tópicos importantes, como liderança de programas de D&A, estratégia e desenvolvimento de talentos, bem como tendências em tecnologia e práticas de D&A.
 - Pesquisa e insights estratégicos de TI em todas as funções e iniciativas de TI.
 - Pesquisa aprimorada de mercado de TI e seleção de fornecedores, incluindo guias de mercado, quadrantes mágicos, ciclos de hype, capacidades críticas, classificações de fornecedores e muito mais.
 - Pesquisas e percepções de iniciativas de negócios que fornecem visibilidade sobre as necessidades e capacidades de D&A em várias funções de negócios, como RH, finanças, conformidade e atendimento ao cliente.
 - Pesquisa de pares e profissionais, incluindo estudos de caso de melhores práticas e Guias de Ignição.
 - Pesquisa de TI com foco no setor, abrangendo tópicos nos seguintes setores: serviços bancários e de investimento, energia e serviços públicos, seguros, manufatura e varejo. Isso também inclui materiais de pesquisa focados nos setores de governo, educação, saúde e ciências da vida.
 - Gartner TechWave, uma série de podcasts de TI apresentando as perspectivas dos especialistas de pesquisa do Gartner sobre prioridades de negócios e desafios atuais no setor de TI.
- **Ferramentas e Benchmarks**
 - Ferramentas e benchmarks focados na função de CDAO e D&A, como o CDAO Effectiveness Diagnostic and Data and Analytics Maturity Assessment Score.

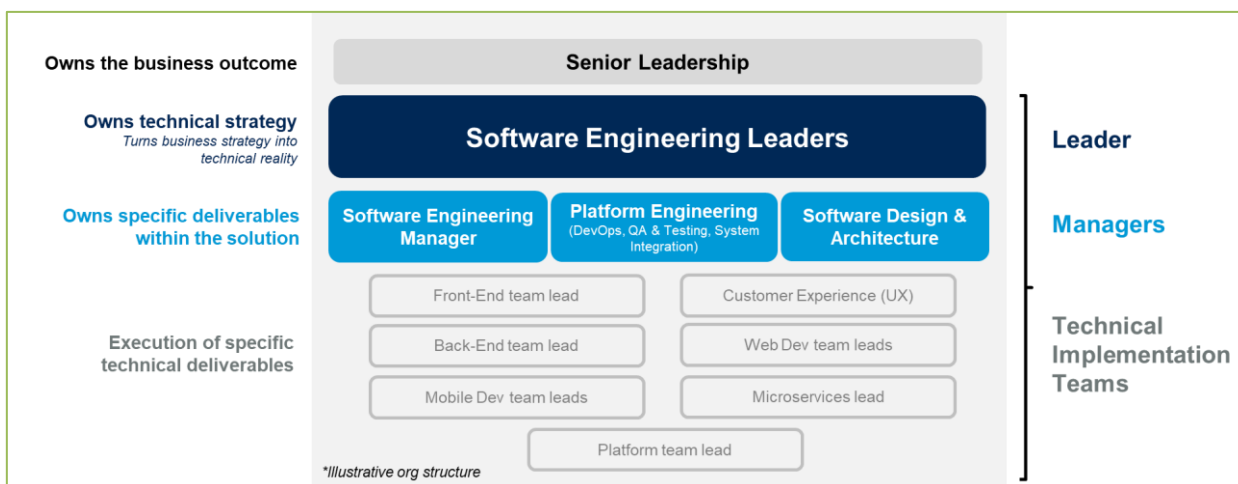
- ❑ Benchmarks de TI e ferramentas de diagnóstico para entender a maturidade e o desempenho das funções internas de TI em comparação com seus pares, incluindo Pontuações de TI, Benchmark de Orçamento e Eficiência de TI e Dados de Métricas Chave de TI.
- ❑ Kits de ferramentas de TI que fornecem conselhos pragmáticos e suporte à decisão que podem ser prontamente adaptados e aplicados à situação única do Cliente para melhorar a tomada de decisões, mitigar riscos, acelerar a entrega de projetos e atualizar processos com eficiência. Os kits de ferramentas incluem exemplos de RFPs, modelos de custo, políticas e outros documentos práticos.
- ❑ Ferramentas de pares e praticantes, modelos e benchmarks de pares.
- ❑ Aplicação Gartner BuySmart.

5.2.5 SWEL (Software Engineering Leaders) Executive

Gartner for Software Engineering Leaders (SWEL) Team oferece insights acionáveis e objetivos focados exclusivamente nas necessidades dos SWELs e suas equipes. A solução baseada em assinatura foi projetada para capacitar os SWELs com as melhores práticas do setor e orientação imparcial para criar e liderar uma organização de engenharia de software que oferece melhores resultados como um pilar central da estratégia empresarial.

Os clientes do Gartner for SWELs Team recebem acesso aos especialistas, insights, ferramentas, eventos e redes de pares necessários para abordar suas iniciativas e prioridades críticas.

Figura 7. O Gartner for Software Engineering Leaders oferece uma solução impactante e coesa para líderes, gerentes e equipes técnicas



A equipe do Gartner for SWELs fornece acesso sob demanda a pesquisas exclusivas com foco na Liderança de Engenharia de Software, benchmarks, ferramentas de autoatendimento e modelos de práticas recomendadas que ajudam os Líderes de Engenharia de Software a priorizar e acelerar suas iniciativas.

Exemplos de recursos focados em SWEL do Gartner incluem:

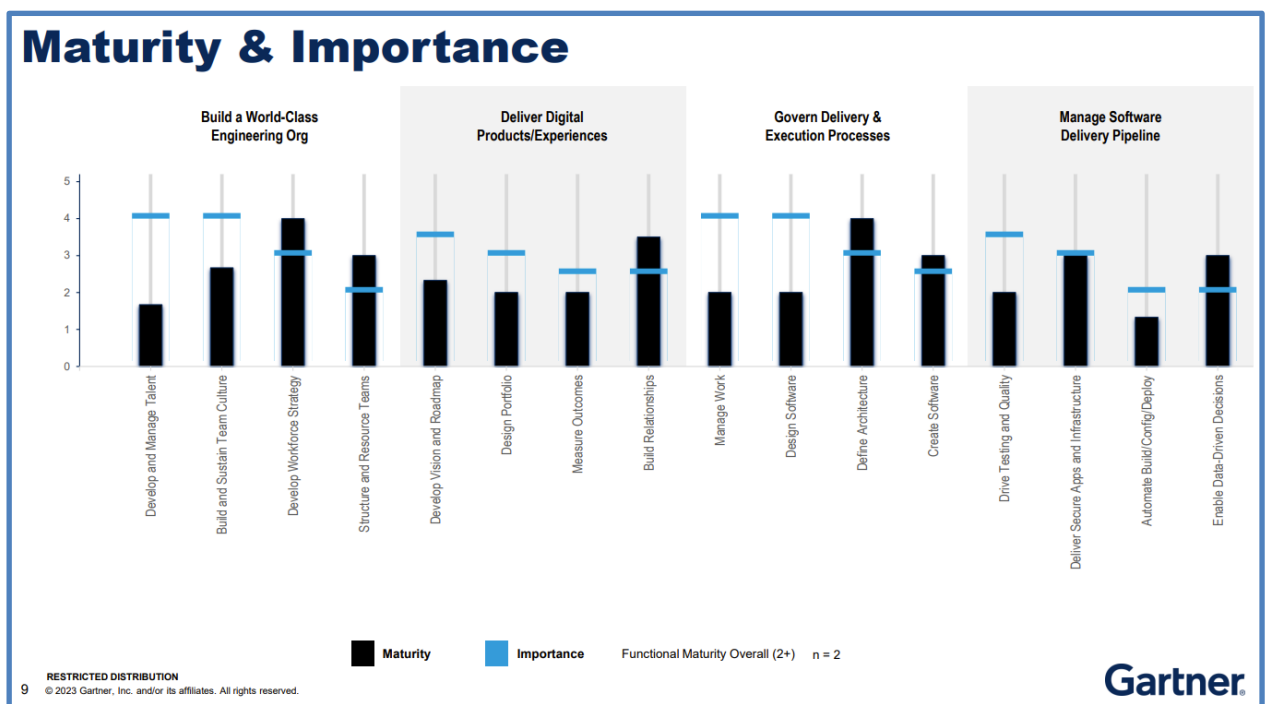
- **SWEL leadership research**, uma coleção exclusiva dos insights mais recentes, melhores práticas comprovadas e kits de ferramentas para que os Líderes de Engenharia de Software se destaquem em sua função e ganhem confiança em seu programa.
- **Ferramentas e estruturas de desenvolvimento de talentos em Engenharia de Software** para desenvolver a equipe e o modelo organizacional para entregar mais valor.

Os recursos incluem kits de ferramentas focados em como organizar a equipe de Engenharia de SW com base em necessidades específicas, descrições de cargos, insights sobre habilidades necessárias para funções-chave e considerações para trabalhar com provedores de serviços externos como uma extensão do Cliente.

- **Gartner Software Engineering Leaders Score**, uma avaliação de maturidade de autoatendimento e uma ferramenta de planejamento estratégico que permite aos Líderes de Engenharia de Software avaliar os recursos atuais de seu programa usando padrões de desempenho objetivos baseados em pares, determinar quais atividades priorizar para melhoria e desenvolver um caminho para a maturidade usando insights específicos e acionáveis. Principais áreas avaliadas:

- ❑ Construção e gerenciamento de equipes de engenharia de software
- ❑ Criação e implantação de produtos digitais
- ❑ Governando processos e estruturas para a criação de software
- ❑ Gerenciando um processo de desenvolvimento de software eficiente

Figura 8. A pontuação de avaliação de maturidade de dados e análises fornece uma perspectiva objetiva de onde sua organização de Engenharia de Software está em relação aos pares em áreas como estratégia, governança, integração, arquitetura, etc.



Além dos recursos focados em Engenharia de Software, o Gartner for SWEL Team oferece acesso à riqueza de insights estratégicos e pesquisas técnicas oportunas do Gartner abrangendo todo o setor de TI, bem como tópicos de pesquisa de negócios e liderança.

Além do acesso sob demanda a pesquisas e ferramentas do Gartner, todos os membros de equipe licenciados se beneficiam de interações com especialistas em pesquisa e aconselhamento do Gartner, que oferecem insights e recomendações contextualizadas para solucionar seus desafios exclusivos.

5.2.5.1 Benefícios para toda a equipe

Gartner for SWEL Team capacita os Líderes de Engenharia de Software e suas equipes com recursos alinhados para apoiar suas prioridades mais importantes. Todos os membros da equipe recebem:

■ Pesquisa e Ferramentas

- ❑ Pesquisa do Gartner for Technical Professionals, incluindo insights técnicos aprofundados e orientações e ferramentas de “como fazer” que permitem que os Líderes e suas equipes implementem e executem Engenharia de Software e outras iniciativas técnicas críticas.
- ❑ Resumos compartilháveis, que resumem as principais partes de documentos de pesquisa selecionados do Gartner em apresentações que podem ser baixadas e compartilhadas com as partes interessadas internas da organização, incluindo os não licenciados.
- ❑ Pasta de pesquisa compartilhada na seção Minha Biblioteca do gartner.com para promover a colaboração e o entendimento compartilhado entre os membros da equipe.

■ Insight por meio de consulta

- ❑ Capacidade de colocar um número ilimitado de sessões de 30 minutos com um especialista em pesquisa e aconselhamento do Gartner para:
 - Discussões de inquérito onde Cliente pode fazer perguntas e receber recomendações contextualizadas com base na experiência do analista no assunto.
 - Revisões documentais de documentos de estratégia, propostas e contratos.
 - Assessoria em negociação de contratos por meio de revisões de termos e condições comerciais, análise comparativa de propostas de preços e recomendações estratégicas para negociações.
- ❑ Capacidade de liderar e participar de consultas em equipe e sessões de revisão de documentos.

■ Eventos e Webinars

- ❑ Convite para participar de uma (1) Conferência Gartner Summit, como o [Application Innovation and Business Solutions Summit](#). As Conferências de Cúpula são eventos anuais de vários dias, onde os participantes aprendem sobre as últimas tendências, validam estratégias, fazem networking, compartilham as melhores práticas e obtêm os próximos passos tangíveis para suas iniciativas prioritárias.
- ❑ Webinars ao vivo e sob demanda sobre tópicos relevantes, conduzidos por especialistas do Gartner. Todos os membros de Cliente, incluindo os não licenciados, terão acesso aos webinars do Gartner.

■ Conexões de pares

- ❑ Capacidade de participar do fórum privado online da comunidade de pares do Gartner, onde a equipe. Os membros podem buscar conselhos, discutir desafios ou compartilhar histórias de sucesso com milhares de usuários finais.
- ❑ Capacidade de participar do Gartner Peer Insights, uma plataforma online de avaliações e análises para profissionais compartilharem suas experiências com soluções de software e serviços. As classificações e avaliações são escritas por usuários finais e verificadas pelo Gartner. Os membros da equipe podem visualizar e

enviar avaliações, bem como interagir com os milhares de usuários finais que participam das discussões e pesquisas da comunidade do Peer Insights.

■ Suporte de entrega de serviços

- ❑ Suporte de um Gartner Client Success Manager que atua como ponto principal de contato de serviço. O Client Success Manager trabalha com os membros da equipe para entender o contexto e prioridades, e oferece um serviço proativo de nível de concierge que garante que todos os membros da equipe se beneficiem de seus direitos de assinatura.

5.2.5.2 SWEL Executive – Team Leader

O Líder da Equipe recebe acesso a todos os benefícios da equipe, além dos seguintes:

■ Leadership Partner

- ❑ Suporte estratégico de um Leadership Partner, um conselheiro executivo experiente que se reunirá regularmente com o líder como coach e caixa de ressonância, construirá um plano de valor personalizado centrado em melhorias essenciais mutuamente acordadas e facilitará as conexões entre pares. O Parceiro de Liderança irá:
 - Forneça insights personalizados e personalizados relevantes para as iniciativas críticas do Líder para acelerar as decisões e a execução das iniciativas.
 - Forneça suporte guiado para contextualizar o insight do Gartner, acelerar a execução e gerar melhores resultados.
 - Ajude a validar e evoluir as prioridades do Líder para garantir que permaneçam alinhados com as iniciativas que maximizam o impacto nos negócios.
 - Coordene o acesso a pesquisas oportunas do Gartner, orientação especializada e ferramentas práticas para aumentar o desempenho.
- ❑ Uma Reunião de Estratégia Virtual anual com o Parceiro de Liderança focada em coaching, aconselhamento, planejamento estratégico e execução de até três iniciativas-chave.

■ Pesquisa e insights estratégicos

- ❑ Pesquisa, insights e melhores práticas com foco em funções de Liderança de Engenharia de Software em tópicos importantes, como liderança do programa de Engenharia de Software, estratégia e desenvolvimento de talentos, bem como tendências em tecnologia e práticas de Engenharia de Software.
- ❑ Pesquisa e insights estratégicos de Transformação Digital em todas as funções e iniciativas de Transformação Digital.
- ❑ Pesquisa aprimorada de mercado de TI e seleção de fornecedores, incluindo guias de mercado, quadrantes mágicos, ciclos de hype, recursos críticos, classificações de fornecedores e muito mais.
- ❑ Pesquisa de tecnologias e tendências emergentes, que fornece insights críticos e informações detalhadas sobre tecnologias emergentes e seu impacto. Os Líderes de Engenharia de Software podem usar essa pesquisa para se manter atualizados e identificar oportunidades para sua organização.
- ❑ Gartner BuySmart, uma estrutura comprovada para reduzir custos e evitar armadilhas comuns em cada fase do ciclo de investimento em tecnologia usando os insights mais recentes sobre gerenciamento de gastos com tecnologia, práticas de contratação e mitigação de riscos de longo prazo.

- Pesquisa de pares e profissionais, incluindo estudos de caso de melhores práticas, guias de ignição e guias de contratação.
 - Pesquisa e insights de liderança executiva que abordam as necessidades específicas e compartilhadas dos líderes em seu papel executivo mais amplo. Os tópicos incluem otimização de custos estratégicos, talento, sustentabilidade, comunicação executiva e outros.
 - Pesquisa de Transformação Digital com foco na indústria cobrindo tópicos nos seguintes setores: serviços bancários e de investimento, energia e serviços públicos, seguros, manufatura e varejo. Isso também inclui materiais de pesquisa focados nos setores de governo, educação, saúde e ciências da vida.
 - Gartner TechWave, uma série de podcasts de TI com as perspectivas dos especialistas em pesquisa do Gartner sobre prioridades de negócios e desafios atuais no setor de TI.
 - Capacidade de compartilhar até 25 documentos de pesquisa de forma ocasional e infrequente com outros indivíduos dentro do Cliente.
- **Ferramentas e benchmarks**
- Ferramentas e benchmarks focados em funções de Engenharia de Software, como o [Assessment for Software Engineering Leaders](#) e [Software Engineering Leader Score](#).
 - Benchmarks de Engenharia de Software e dados de diagnóstico para entender a maturidade e o desempenho das funções de Engenharia de Software em comparação com seus pares, incluindo diversos modelos de assessment, Budget & Efficiency Benchmark e Key Metrics Data.
 - Kits de ferramentas que fornecem conselhos pragmáticos e ferramentas de tomada de decisão que podem ser prontamente adaptadas e aplicadas ao Cliente a situação única da empresa para melhorar a tomada de decisões, mitigar riscos, acelerar a entrega de projetos e atualizar processos de forma eficaz. Os kits de ferramentas incluem amostras de RFPs, modelos de custos, políticas e outros documentos práticos.
 - Ferramentas de pares e praticantes, modelos e benchmarks de pares.
- **Eventos**
- Acesso VIP à Conferência Gartner Summit.

5.2.5.3 SWEL Executive – Team Member

O “Team Member” da Equipe recebe acesso a todos os benefícios da equipe, além do seguinte:

- **Pesquisa e Insights**
- Pesquisa, percepções e práticas recomendadas com foco na função de Engenharia de Software sobre tópicos importantes, como liderança de programas de Engenharia de Software, estratégia e desenvolvimento de talentos, bem como tendências em tecnologia e práticas de Engenharia de Software.
 - Pesquisa e insights estratégicos de TI em todas as funções e iniciativas de TI.
 - Pesquisa aprimorada de mercado de TI e seleção de fornecedores, incluindo guias de mercado, quadrantes mágicos, ciclos de hype, capacidades críticas, classificações de fornecedores e muito mais.
 - Pesquisa de pares e profissionais, incluindo estudos de caso de melhores práticas e Guias de Ignição.

- ❑ Pesquisa de TI com foco no setor, abrangendo tópicos nos seguintes setores: serviços bancários e de investimento, energia e serviços públicos, seguros, manufatura e varejo. Isso também inclui materiais de pesquisa focados nos setores de governo, educação, saúde e ciências da vida.
- ❑ Gartner TechWave, uma série de podcasts de TI apresentando as perspectivas dos especialistas de pesquisa do Gartner sobre prioridades de negócios e desafios atuais no setor de TI.

■ Ferramentas e Benchmarks

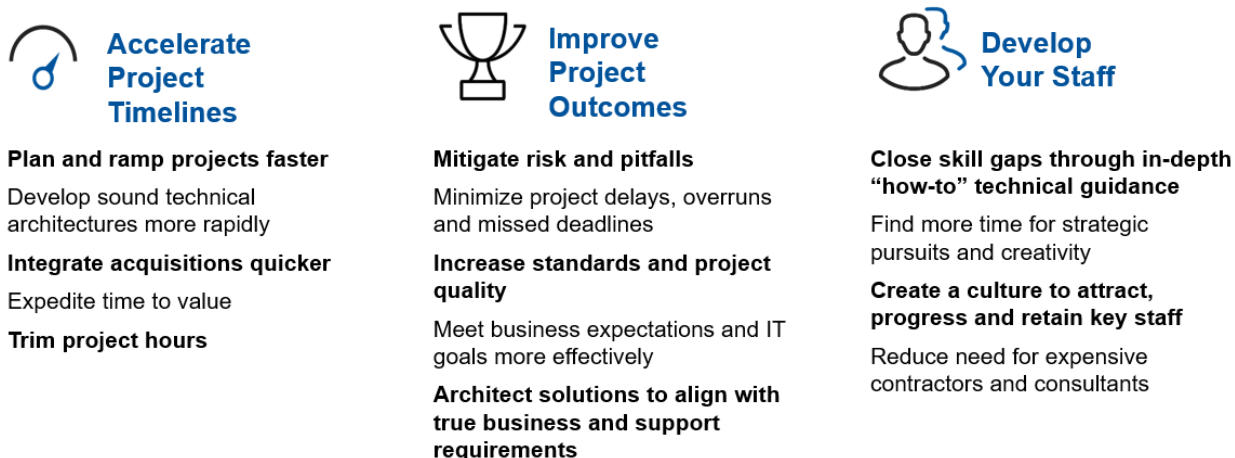
- ❑ Ferramentas e benchmarks focados em funções de Engenharia de Software, como o *Assessment for Software Engineering Leaders* e *Software Engineering Leader Score*
- ❑ Benchmarks de TI e ferramentas de diagnóstico para entender a maturidade e o desempenho das funções internas de TI em comparação com seus pares, incluindo Pontuações de TI, Benchmark de Orçamento e Eficiência de TI e Dados de Métricas Chave de TI.
- ❑ Kits de ferramentas de TI que fornecem conselhos pragmáticos e suporte à decisão que podem ser prontamente adaptados e aplicados à situação única do Cliente para melhorar a tomada de decisões, mitigar riscos, acelerar a entrega de projetos e atualizar processos com eficiência. Os kits de ferramentas incluem exemplos de RFPs, modelos de custo, políticas e outros documentos práticos.
- ❑ Ferramentas de pares e praticantes, modelos e benchmarks de pares.
- ❑ Aplicação Gartner BuySmart.

5.2.6 Gartner Technical Professional

A maioria das organizações gasta muito tempo e dinheiro desenvolvendo uma estratégia de TI sólida, mas se as equipes encarregadas de executar essa estratégia não tiverem o conhecimento certo e as melhores práticas para avançar nas iniciativas de suporte, o sucesso pode não acontecer. O Gartner for Technical Professionals se concentra exatamente nisso: fornecer insights para aqueles encarregados da execução de uma iniciativa.

O Gartner for Technical Professionals oferece a pesquisa técnica aprofundada necessária para fornecer resultados excelentes nas iniciativas e projetos que apoiam a estratégia de TI.

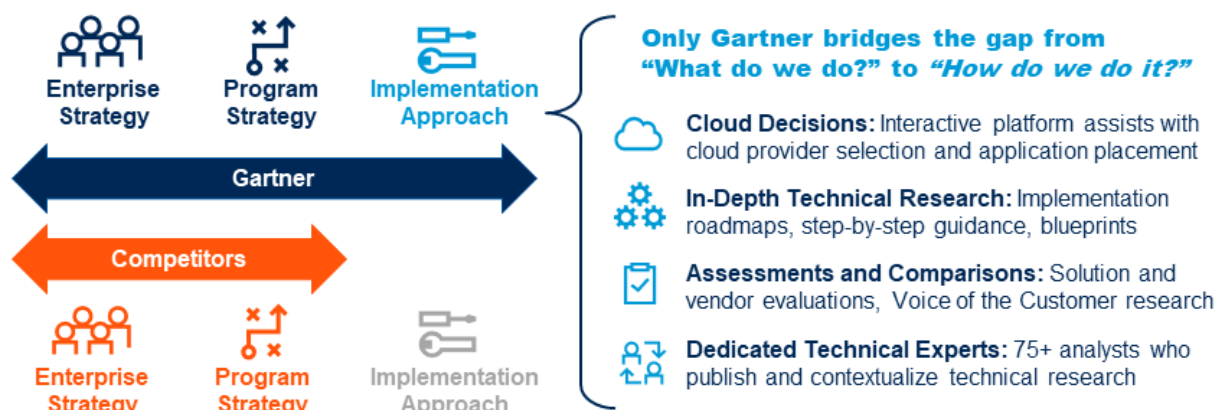
Figura 9. Benefícios operacionais do Gartner para profissionais técnicos



O Cliente requer um fornecedor capaz de fornecer metodologias e práticas direcionadas aos níveis técnico e de implementação. O Gartner é a única empresa de pesquisa e aconselhamento de TI que oferece serviços baseados em assinatura dedicados ao pessoal de nível profissional.

Ao contrário de outros serviços de assinatura de pesquisa de TI, o Gartner for Technical Professionals fornece insights técnicos práticos e detalhados direcionados a profissionais de implementação de TI, incluindo planejadores técnicos, designers, arquitetos e engenheiros. É o único serviço que fornece ferramentas de suporte à decisão de arquitetura de TI e estruturas de orientação, como caminhos de solução, pontos de decisão, critérios de avaliação e muito mais. Nenhum outro provedor de serviços de pesquisa de TI oferece um serviço de assinatura com pesquisas dedicadas à implementação técnica de estratégias e análises táticas aprofundadas.

Figura 10. O Gartner é o único provedor de serviços de pesquisa e aconselhamento de TI que oferece estruturas e ferramentas de arquitetura de TI baseadas em assinatura visando a implementação de projetos



A pesquisa técnica do Gartner também é 100% original, criada por nossa própria equipe dedicada de mais de 100 analistas de pesquisa do Gartner for Technical Professionals. Esse banco de dados não inclui nenhuma pesquisa sindicalizada ou de terceiros e fornece informações exclusivas indisponíveis em outros lugares.

5.2.6.1 Benefícios para toda a equipe

Como descrito abaixo, o Cliente terá acesso a uma ampla variedade de recursos através do Gartner for Technical Professionals Team. Todos os titulares de licenças recebem:

- **Pesquisa Técnica**— Mais de 14.500 documentos de pesquisa técnica, kits de ferramentas e modelos que fornecem a orientação necessária para a implementação bem-sucedida do projeto. Essa pesquisa pode melhorar o planejamento técnico e a tomada de decisões, arquitetura, design e avaliações aprofundadas de produtos.
- **Consulta do analista**— Complementado por nossa pesquisa técnica exclusiva, a consulta ilimitada de analistas oferece acesso inigualável a analistas com profundo conhecimento técnico em arquitetura e estratégias de implantação. Nossa equipe de mais de 100 analistas do Gartner for Technical Professionals tem uma média de 25 anos de experiência no setor. Eles publicaram coletivamente mais de 32 livros e detêm mais de 55 patentes. O Cliente terá acesso ilimitado a consultas de analistas de 60 minutos e análises detalhadas de documentos técnicos com esses especialistas.
- **Gartner Vendor Ratings** — Mais de 100 documentos de classificação de fornecedores, que avaliam os pontos fortes de um fornecedor de tecnologia em seis categorias. As classificações do fornecedor podem ajudar o Cliente a manter o conhecimento dos produtos e serviços dos principais provedores de tecnologia e acompanhar como esses provedores estão posicionados para o futuro.
- **Gartner Peer Insights Voice of the Customer Research Reports** — Relatórios de pesquisa fornecidos pelo usuário que são baseados em avaliações de usuários finais de nossa comunidade Peer Insights. A pesquisa Voice of the Customer sintetiza experiências em primeira mão de organizações que implementaram soluções de

tecnologia. Esses relatórios fornecem instantâneos valiosos de perspectivas adicionais que complementam a visão liderada por analistas do Gartner e equipam ainda mais o Cliente com a orientação abrangente necessária durante o processo crítico de seleção de fornecedores.

5.2.6.2 Benefícios adicionais para o líder de equipe

Além dos benefícios de equipe completos descritos acima, o titular da licença Gartner for Technical Professionals — Team Leader também receberá um (1) ingresso para participar de uma Gartner Summit Conference. As Conferências do Gartner Summit se alinham a funções específicas de TI e negócios que refletem as ofertas de pesquisa do Gartner, como infraestrutura de TI, operações e nuvem; formulários; dados e análises; local de trabalho digital; gerenciamento de identidade e acesso; e gerenciamento de segurança e risco.

Cada conferência apresenta uma agenda envolvente alimentada por feedback abrangente de clientes do Gartner e pesquisas de ponta alinhadas à sua função, projeto ou iniciativa organizacional.

5.3 Visão Geral dos Serviços

5.3.1 Gartner Research (Banco de Dados de Pesquisa)

O Gartner fornece a todos os titulares de licenças um banco de dados de pesquisa online disponível comercialmente que ilumina soluções inteligentes para adoção e implementação de tecnologia a fim de liberar valor em toda a organização. O banco de dados de pesquisa do Gartner, líder do setor e tecnicamente superior, serve como base para todos os serviços do Gartner e contém as seguintes características distintivas:

- Grande volume, amplitude e profundidade de nossa pesquisa disponível que é continuamente atualizada para refletir constantemente a tecnologia atual e as tendências de negócios.
- Metodologias proprietárias mundialmente reconhecidas e pesquisas 100% originais que agregam valor e benefícios atualizados indisponíveis a qualquer concorrente.
- Equipe de analistas especializados e pesquisadores que possuem a experiência e o conhecimento para equipá-lo com uma orientação estratégica verdadeiramente perspicaz sobre suas prioridades mais críticas.
- Inteligência rigorosa combinada com uma abordagem profundamente colaborativa para entender seu negócio e seu papel dentro dele.

5.3.1.1 Documentos incomparáveis

Os documentos do Gartner Research excedem em muito os requisitos desta aquisição:

- O banco de dados coletivo do Gartner Research contém mais de 190.000 documentos, incluindo mais de 5.000 novos documentos publicados anualmente. Este volume demonstra a visão completa do Gartner em diversos setores de indústria, como Governo e Educação e de linhas de atuação, tais como RH, Segurança, Riscos e Conformidade, Governança, TI entre outros— desde as necessidades do usuário final até os objetivos dos provedores de soluções.
- Cobrimos mais de 1.300 tópicos e tendências incomparáveis, como computação em nuvem, inteligência artificial, mobilidade, análise de dados, segurança, arquitetura corporativa, gerenciamento de portfólio e tendências de aplicativos. Fornecemos Hype Cycles, Magic Quadrants, estudos de caso e muito mais.
- O Gartner se destaca pela visibilidade dos desafios e oportunidades em todo o nível executivo das organizações, denominado C-suite. Nossa perspectiva abrangente

significa que podemos mapear toda a gama de necessidades das partes interessadas, impactando o futuro do seu negócio.

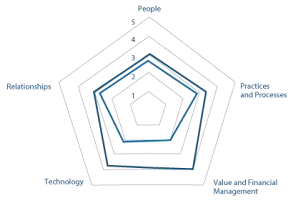
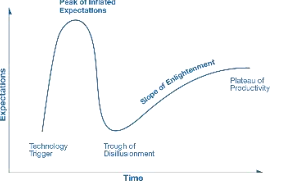
- A Agenda de Pesquisa do Gartner é mantida por meio de um rigoroso processo de atualização para garantir que permaneça atualizada e alinhada com as iniciativas mais importantes de nossos clientes. Todas as pesquisas são arquivadas após 18 meses, a menos que sejam consideradas relevantes e atuais.

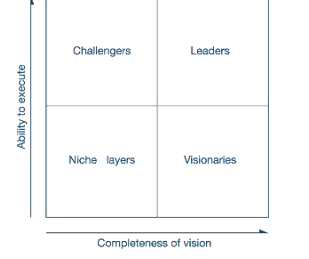

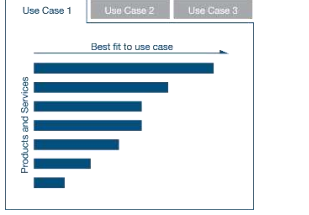
5.3.1.2 Metodologias e Pesquisas Originais

A compilação de pesquisas do Gartner é tecnicamente superior por causa de sua originalidade inigualável:

- A pesquisa do Gartner é 100% original — ela é criada por nossa própria equipe dedicada de analistas de pesquisa, não inclui nenhuma pesquisa sindicada ou de terceiros e fornece uma compilação de pesquisas e valores não disponíveis em outros lugares.
- Gartner traz uma perspectiva única — Os insights do Gartner são extraídos de uma base de fatos, incluindo nossos **460.000 interações anuais de um para um com o cliente**, 23.000 briefings anuais de fornecedores e nosso suporte para 16.000 empresas clientes em aproximadamente 100 países.
- As metodologias proprietárias do Gartner (descritas a seguir) eliminam a sobrecarga de informações para ajudar os clientes a obter os insights de que precisam para traçar o caminho certo a seguir.
- O Gartner também traz o maior banco de dados do mundo de dados de métricas-chave de TI/Negócios Digitais, com mais de 3.000 métricas publicadas anualmente em mais de 60 documentos de pesquisa atuais do Gartner Key Metrics. O uso dessas métricas ajuda nossos clientes a permitir melhores decisões de orçamento e investimento em relação às mudanças nos ambientes de negócios e de TI.

Tabela 1. Metodologias proprietárias do Gartner

Metodologia Gartner	Como essas metodologias agregam valor
<p>Score</p> 	<p>As pontuações do Gartner são conjuntos holísticos de avaliações interativas de maturidade projetadas para ajudar as organizações a avaliar a maturidade da organização como provedora de soluções para transformação digital e da empresa como consumidora de tecnologia da informação. Ao contrário de outras avaliações de maturidade, o Gartner Score mede os recursos de uma organização dentro do contexto da cultura corporativa, comportamentos e capacidade de liderança — fatores que impactam drasticamente a eficácia da TI e sua capacidade de contribuir com valor real de negócios.</p>
<p>Hype Cycle</p> 	<p>Os Gartner Hype Cycles fornecem uma representação gráfica personalizável da maturidade e adoção de tecnologias e aplicativos, e como eles são potencialmente relevantes para resolver problemas reais de negócios e explorar novas oportunidades.</p> <p>Hype Cycles vão ajudar o Cliente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Separar o hype dos verdadeiros impulsionadores da promessa comercial de uma tecnologia ■ Reduzir o risco de suas decisões de investimento em tecnologia ■ Comparar sua compreensão do valor comercial de uma tecnologia com a objetividade de analistas experientes
<p>Magic Quadrant</p>	<p>Os Quadrantes Mágicos do Gartner são o culminar da pesquisa em um mercado específico, totalmente personalizável para Cliente que dão uma visão ampla das posições relativas dos concorrentes do mercado. Ao aplicar um tratamento gráfico e um conjunto uniforme de critérios de avaliação, os Quadrantes Mágicos do Gartner ajudam rapidamente os</p>

Metodologia Gartner	Como essas metodologias agregam valor
	<p>clientes a digerir o desempenho dos fornecedores de tecnologia em relação à visão declarada.</p> <p>Quadrantes Mágicos ajudarão ao Cliente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Obter informações rapidamente sobre os fornecedores de tecnologia concorrentes de um mercado e sua capacidade de fornecer o que os usuários finais exigem hoje e no futuro ■ Entender como os provedores de tecnologia de um mercado estão posicionados competitivamente e as estratégias que estão usando para competir pelos negócios do usuário final ■ Comparar os pontos fortes e os desafios de um provedor de tecnologia com suas necessidades específicas
<p>Vendor Rating</p> 	<p>Os clientes usam essa metodologia bem definida para classificar os provedores de soluções tecnológicas — grandes, pequenos, públicos ou privados. O Gartner Vendor Ratings avalia todos os diferentes aspectos de um provedor de tecnologia, como estratégia, organização, produtos, tecnologia, marketing, finanças e suporte, para permitir o Cliente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gerenciar os riscos do portfólio de fornecedores, mantendo-se de olho em players emergentes e fornecedores alternativos ■ Entender como os produtos e serviços dos fornecedores se comparam e como eles estão posicionados para a sobrevivência a longo prazo ■ Apoiar as principais decisões de compra, investimento e renovação
<p>Critical Capabilities</p> 	<p>Os recursos críticos do Gartner são concluídos do mercado com uma visão mais profunda das ofertas de produtos ou serviços dos fornecedores e como elas se comparam a cenários comuns de uso do cliente. Este companheiro essencial para o Gartner Magic Quadrant permite o Cliente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Mapear os pontos fortes e os desafios do provedor em relação aos requisitos de negócios específicos ■ Reduzir e concentrar nos critérios de produtos e serviços mais importantes para você ■ Criar sua própria experiência com casos de uso personalizados com base em suas necessidades e requisitos exclusivos ■ Integrar facilmente as informações ao seu fluxo de trabalho e processo de tomada de decisão, economizando seu tempo

5.3.2 Conteúdo de Iniciativas de Negócios

Os líderes estão sendo chamados para promover mudanças em toda a empresa, não apenas na TI. Para fornecer soluções de negócios estratégicas e liderar a transformação por meio da inovação, os líderes precisam de mais informações, insights e orientação que vão além da tecnologia.

Com acesso a mais de 7.000 conteúdos de Iniciativas de Negócios, o Cliente se beneficiará da orientação aprimorada por perspectivas não relacionadas à TI, que podem ajudar os líderes a se tornarem melhores parceiros de negócios dentro da organização. O conteúdo de Iniciativas de Negócios inclui insights não tecnológicos que foram cuidadosamente selecionados para relevância para um público diverso em sete áreas de prática de pesquisa, conforme demonstrado na tabela abaixo de.

Tabela 2. Áreas de Cobertura de Conteúdo da Iniciativa de Negócios

Prática de Pesquisa	Cobertura de tópicos com foco nos negócios
<p>Gestão de produtos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desenvolvimento de Produto ■ Liderança de produto ■ Gerenciamento do ciclo de vida do produto

Prática de Pesquisa	Cobertura de tópicos com foco nos negócios
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planejamento de Produto
Atendimento e Suporte ao Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estratégia e execução do canal de atendimento e suporte ■ Serviço e suporte Experiência e análise do cliente
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ■ Experiência do cliente
RH	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eficácia do CHRO ■ Futuro do Trabalho ■ Aprendendo e desenvolvendo ■ Desenho Organizacional e Gerenciamento de Mudanças
Finança	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tecnologia digital em finanças ■ Planejamento, Orçamento e Previsão
Risco, Jurídico, Conformidade e Auditoria	<ul style="list-style-type: none"> ■ Processo de gerenciamento de riscos corporativos ■ Tecnologia e Análise Jurídica e de Conformidade ■ Estratégias de Resposta a Riscos
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planejamento Estratégico Corporativo

5.3.3 Gartner Peer & Practitioner

A pesquisa Peer and Practitioner do Gartner baseia-se no sucesso e nas melhores práticas de organizações de pares. Ao estudar os processos e as culturas dos líderes do setor, nossas equipes de analistas de pares e profissionais fornecem melhores práticas, ferramentas e modelos comprovados e reais e estudos de caso para apoiar decisões críticas. Essa combinação de insights estratégicos orientados por especialistas do Gartner com recursos de implementação orientados por pares e perspectivas do mundo real equipará os líderes da empresa com a orientação tática necessária para formular sua abordagem de execução e garantir a colaboração e a consistência entre os membros da equipe.

Exemplos de conteúdo de pares e profissionais incluem:

- **Estudos de caso de melhores práticas**— Mais de 300 estudos de caso anuais de melhores práticas fornecem planos acionáveis de organizações com uma abordagem comprovada para enfrentar desafios comuns focados em pessoas, processos e estratégia. Esses recursos orientados por pares e independentes do setor de empresas líderes oferecem soluções fáceis de implementar e econômicas com um claro retorno sobre o investimento.
- **Guias de ignição**— Ferramentas exclusivas que fornecem ferramentas e modelos intuitivos e passo a passo para planejar, construir e monitorar seus projetos mais importantes. Eles fornecem ações imediatas e táticas que devem ser tomadas para avançar e são escritos em termos de negócios para acelerar a adoção e execução com equipes multifuncionais.
- **Ferramentas para Gestão de Talentos**— Conjunto de ferramentas e modelos práticos que ajudarão a identificar necessidades de habilidades emergentes, construir um plano estratégico de força de trabalho e atrair, reter e desenvolver talentos de TI. As ferramentas de gerenciamento de talentos são alimentadas por nosso mecanismo de big data, TalentNeuron, que processa o maior conjunto de dados de talentos do mundo, incluindo mais de 4,3 bilhões de pontos de dados, 120 milhões de trabalhadores do conhecimento, 1.400 cidades, 100 países, 75.000 empresas, 10.000 universidades e 8.000 habilidades. O Gartner aproveita o TalentNeuron para criar ferramentas orientadas por dados, como Guias de Contratação, que aplicam esses dados de talentos em formatos que fornecem aos clientes uma visão do mundo real e conscientização sobre tendências e desafios de talentos.

- **Ferramentas e modelos do cliente**— Construído a partir de metodologias comprovadas e casos de uso de clientes, o Gartner também oferece um conjunto expandido de ferramentas e modelos testados por pares e amigáveis aos negócios, projetados especificamente para serem adaptados em uma ampla variedade de organizações e setores.

5.3.4 Kits de ferramentas (“Toolkits”)

Em todas as funções, em todos os setores e tamanhos de empresas, o Gartner fornece kits de ferramentas e guias práticos que ajudam as organizações a economizar tempo e capacitar suas equipes para atualizar os processos com eficiência. Esses modelos de práticas recomendadas e planos de trabalho passo a passo podem criar valor para ajudar a enfrentar desafios comuns entre as funções.

Os kits de ferramentas do Gartner fornecem aos clientes conselhos pragmáticos e ferramentas de tomada de decisão que podem ser prontamente adaptadas e aplicadas às atividades diárias do cliente. Cada kit de ferramentas inclui pelo menos uma ferramenta personalizável em um formato adaptável que pode ser usado para realizar trabalhos melhor, mais rápido e com mais facilidade. Atualmente, o Gartner oferece mais de 12.200 ferramentas e modelos em nosso banco de dados de pesquisa que o Cliente pode usar para:

- **Economizar tempo:** Acelere as curvas de aprendizado rapidamente e edite em vez de criar.
- **Economizar dinheiro:** Evite desperdício de mão de obra e erros dispendiosos.
- **Diminuir riscos:** Evite armadilhas comuns e gerencie ativamente os riscos.
- **Melhorar a qualidade:** Domine os drivers de desempenho e melhoria constante.

Os kits de ferramentas incluem RFPs de amostra, modelos de custo, políticas e outros documentos práticos que podem ser adaptados pelo Cliente. A tabela abaixo ilustra a ampla gama de ferramentas disponíveis.

Tabela 3. O Gartner oferece uma variedade de kits de ferramentas para atender às necessidades dos líderes de TI e de negócios

Tipo de kit de ferramentas	Amostras
Modelos e Amostras	<ul style="list-style-type: none"> ■ Modelos RFI/RFP/RFT ■ Planos de amostra, orçamentos, casos de negócios e comunicações ■ Políticas, requisitos, métricas e acordos de amostra ■ Exemplos de estruturas organizacionais e descrições de cargos ■ Modelos de formulários, questionários e listas de verificação
Ferramentas de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ferramentas interativas de diagnóstico ■ Avaliações de prontidão, maturidade, risco e habilidades ■ Auditorias e scorecards
Ferramentas de Apoio à Decisão	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ferramentas de seleção de fornecedores, produtos e serviços ■ Ferramentas e calculadoras orientadas para a decisão (por exemplo, comprar versus alugar, terceirizar versus substituir)

5.3.5 Ferramentas de Diagnósticos e Avaliação

5.3.5.1 Ferramentas de Avaliação

O Gartner fornece dezenas de ferramentas de avaliação chamadas de “Maturity Model / Assessment”. Através dessa ferramenta, o cliente pode, de maneira rápida, obter um diagnóstico importante no planejamento de suas ações.

Segue abaixo alguns exemplos de ferramentas disponíveis:

Maturity Model / Assessment	Descrição
Data and Analytics Maturity Score	Essa ferramenta mostra como as organizações estão melhorando os principais objetivos da função de dados e análise. Os diretores de dados e análises podem usar essa ferramenta para avaliar sua maturidade em áreas como alinhamento aos resultados de negócios, medição de impacto, organização e habilidades, governança, gerenciamento de dados e análises.
Customer Experience Maturity Model	Os líderes executivos devem usar o modelo de maturidade de gerenciamento Gartner CX para avaliar a maturidade CX de sua organização e identificar áreas práticas e eficazes para melhorar.
Digital Business Maturity Model	Os líderes executivos devem avaliar a maturidade de suas iniciativas de negócios digitais para entender onde estão no cenário competitivo de seu setor e abordar as deficiências. O Gartner Digital Business Maturity Model descrito nesta pesquisa fornece essa avaliação quantitativa considerando 9 elementos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Estratégia e Execução de Negócios Digitais 2. Gestão da Experiência do Cliente 3. Design de Produto/Serviço Digital e Receita Digital 4. Infonomics 5. Canais Digitais e Ecossistema 6. Agilidade do Modelo de Negócios 7. Cultura de Inovação 8. Liderança Digital 9. Local de trabalho digital
Digital Workplace Maturity Assessment	As ferramentas e estratégias emergentes do local de trabalho digital podem impulsionar o sucesso dos negócios, mas a plena realização do valor depende da compreensão e do alinhamento com a maturidade do local de trabalho digital de cada organização. Os líderes do local de trabalho digital podem usar essa ferramenta interativa para avaliar sua posição a esse respeito.
Digital Government Maturity Model	O progresso na transformação dos serviços públicos exige que as organizações governamentais avaliem sua posição em relação às metas de liderança e às expectativas do público. Os Executivos do Governo podem aproveitar esse modelo de maturidade como uma estrutura para tomar medidas estratégicas para aumentar a maturidade digital.
Maturity Model for Digital Commerce Applications	As organizações devem entender o estado atual de suas operações de comércio digital e roteiros para negócios digitais. Os líderes de aplicativos podem usar o modelo de maturidade para aplicativos de comércio digital para envolver as partes interessadas, concordar com a avaliação e desenvolver roteiros para níveis mais altos de maturidade.

5.3.5.2 Família Gartner Score de Avaliação de Maturidade

A família de diagnóstico “Score” Gartner fornece um conjunto de avaliações interativas de maturidade projetadas para ajudar as organizações a medir, priorizar e melhorar o desempenho de sua função em atividades críticas. A melhor maneira de decidir quais melhorias são mais valiosas para o desempenho da sua organização é entender quais atividades têm as lacunas mais críticas entre a maturidade e as prioridades de negócios da sua organização.

Uma avaliação do Gartner Score está enraizada em práticas reais. Em vez de autoavaliar a maturidade, as organizações respondem a perguntas específicas e de múltipla escolha (vide figura ilustrativa abaixo) – marcadores de maturidade – que o Gartner transforma em medidas de maturidade usando um algoritmo proprietário.

An Objective Approach to Measuring Maturity—Example

Secure the Endpoints: How the SRM Function Defines, implements, and maintains endpoint security controls

As you consider each of the statements below, please select “Yes” if the statement reflects common practice already in place AND is performed consistently (at least 80% of the time).

	Yes	No	Don't Know
A patch management process is implemented by the desktop operations team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
There is a formal endpoint protection and backup strategy against the impact of malware	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Endpoint system configurations and application deployments are controlled through a formal process	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

We ground maturity measurements in **actual practice** to eliminate subjectivity and to ensure organizations prioritize areas of highest return.

A ferramenta de diagnóstico Gartner Score usa uma metodologia padronizada para avaliações de maturidade que abrangem a empresa, refletindo o desejo dos executivos de ver suas organizações de forma holística. Por exemplo, um líder pode avaliar a maturidade em várias funções de TI (como liderança do CIO, infraestrutura e operações e gerenciamento de programas e portfólio) e incluir diagnósticos de RH e finanças – tudo usando uma metodologia consistente e recursos visuais de relatórios. A figura abaixo ilustra a cobertura abrangente do Gartner Score em uma organização.



Em vez de simplesmente visar atividades de baixa maturidade, o diagnóstico do Gartner Score otimiza seus recursos de negócios identificando atividades que precisam ser executadas em uma maturidade mais alta com base na estratégia de sua organização. Ser capaz de observar toda a função ou capacidade fornece um contexto vital porque as atividades não operam isoladamente, mas em conjunto e apoiam umas às outras.

Insights confiáveis e conselhos estratégicos são críticos, mas o progresso é medido pelos resultados. Além de ajudar os Clientes a identificar estratégias que funcionarão, equipamos sua organização para executá-las fornecendo ferramentas como o Gartner Score.

A Família Gartner Score permite que os clientes:

- Obter insights sobre o que precisa ser realizado, onde a organização avaliada está hoje no desenvolvimento dos recursos necessários e as ações necessárias para fechar lacunas e avançar.
- Avaliar e compare a maturidade entre as disciplinas da organização e aproveite as melhores práticas em toda a organização.
- Fornecer uma base objetiva para comunicação, colaboração e planejamento multifuncionais.
- Otimizar os custos de negócios aumentando a eficácia e o impacto da organização.

A tabela a seguir fornece uma visão ilustrativa de algumas das avaliações de maturidade do Gartner Score disponíveis para serem usadas e ajudar a avaliar o desempenho organizacional.

Avaliação de maturidade	Descrição
Score for Applications	Permite avaliar os recursos de governança e gerenciamento de sua organização de aplicativos, determinar onde as melhorias agregarão valor e estabelecer um plano para avançar a organização.
Score for Business Continuity Management	Permite avaliar a função de gerenciamento de continuidade de negócios para priorizar melhorias e criar um plano acionável para melhorar o desempenho.
Score for CIOs	Permite avaliar a função da TI na empresa e quão bem a TI desempenha essa função. Faça essa avaliação para obter uma linha de base da contribuição de TI para a estratégia de negócios e criar um roteiro para melhorar a eficácia de seu modelo operacional na realização das metas estratégicas da empresa.
Score for Data & Analytics	Permite avaliar como as organizações estão melhorando os principais objetivos da função de dados e análise. O novo modelo permite que os líderes de D&A avaliem melhor sua maturidade em áreas como governança, integração e gerenciamento de dados e criação de conteúdo analítico.
Score for CTO	Permite avaliar a função CTO como uma ferramenta de planejamento estratégico para o diretor de tecnologia (CTO) e o escritório do CTO (OCTO). Essa ferramenta ajudará os CTOs e a liderança da OCTO no planejamento estratégico e anual, transformação funcional e alocação de recursos.
Score for Customer Experience	Permite avaliar a eficácia de sua função de experiência do cliente usando padrões de desempenho objetivos e baseados em pares. A pontuação para a experiência do cliente mede o desempenho em três objetivos e nove atividades-chave de gerenciamento que representam de forma abrangente o escopo das atividades para a função CX típica.
Score for Enterprise Architecture and Technology Innovation	Permite avaliar a maturidade de sua arquitetura corporativa e função de inovação tecnológica para priorizar melhorias e criar um plano acionável para melhorar o desempenho.
Score for Identity and Access Management	Permite avaliar a maturidade dos recursos de seu programa de gerenciamento de identidade e acesso, determinar onde as melhorias agregarão valor e desenvolver um roteiro para garantir que sua organização equilibre o gerenciamento de riscos com a facilitação dos resultados de negócios.
Score for Infrastructure and Operations	Permite avaliar a maturidade dos recursos de sua organização de I&O, determinar onde as melhorias agregarão valor e estabelecer um plano para impulsionar melhorias para melhor atender aos negócios.
Score for Privacy	Permite avaliar a maturidade dos recursos de sua função de privacidade, determinar onde as melhorias agregarão valor, desenvolver um roteiro para aprimorar a segurança e o gerenciamento de riscos e permitir negócios digitais.
Score for Program & Portfolio Management	Permite avaliar a maturidade de seu programa e função de gerenciamento de portfólio para priorizar melhorias e criar um plano acionável para melhorar o desempenho.
Score for Security and Risk Management	Permite avaliar a maturidade dos recursos de seu programa de segurança e gerenciamento de riscos, determinar onde as melhorias agregarão valor e desenvolver um roteiro para garantir que sua organização equilibre o gerenciamento de riscos com a facilitação de resultados de negócios.
Score for Software Engineering Leaders	Permite avaliar a engenharia de software na empresa e o desempenho dos líderes de engenharia de software em sua função e obter uma linha de base da contribuição da liderança para a entrega de software e criar um roteiro para melhorar a eficácia da engenharia de software na realização das metas corporativas.

Avaliação de maturidade	Descrição
Score for Sourcing & Procurement	Permite avaliar a maturidade dos recursos de sua organização de aquisição e compras, determinar onde as melhorias agregarão valor e estabelecer um plano para avançar nos negócios.
Score for Vendor Management	Permite avaliar a maturidade dos recursos de sua organização de gerenciamento de fornecedores, determinar onde as melhorias agregarão valor e estabelecer um plano para avançar nos negócios.

5.3.6 Aplicação BuySmart™ (Processo de Aquisição)

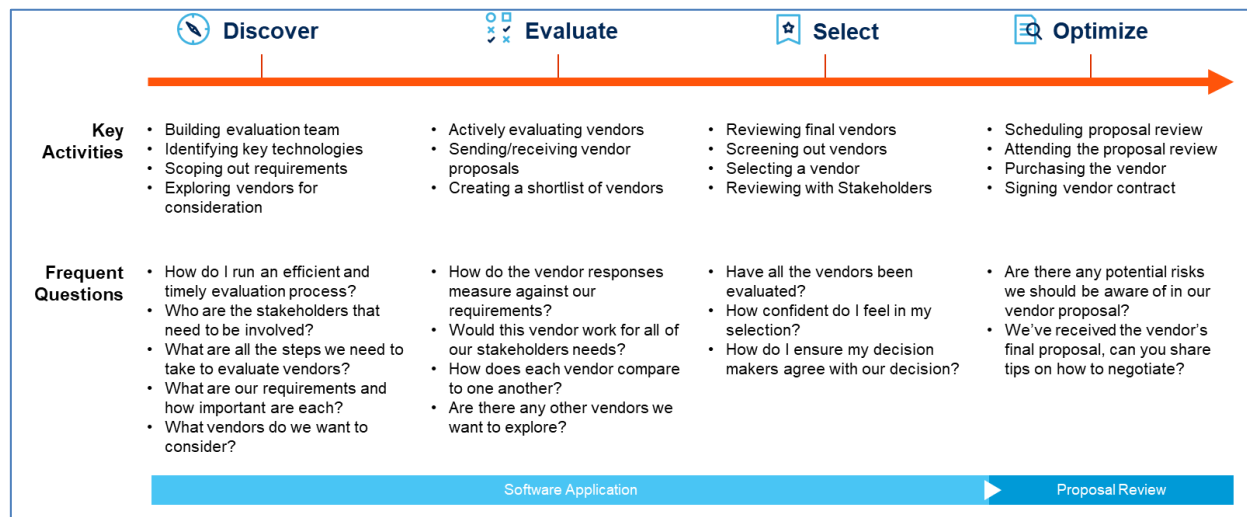
A aquisição de tecnologia costuma ser um processo longo e complicado que pode levar à insatisfação na compra, mesmo quando as decisões são tomadas pelas equipes de compras mais talentosas e informadas. Equilibrar opiniões e contribuições de membros de grupos de compras, reunir as partes interessadas para tomar decisões de avaliação e fazer trocas informadas entre fornecedores são todos obstáculos para a satisfação da compra. De acordo com a Pesquisa de Comportamento de Compra de Tecnologia do Gartner de 2022, 56% dos compradores expressaram grande arrependimento com uma grande compra de tecnologia.

O BuySmart incorpora percepções e pesquisas do Gartner diretamente no processo de avaliação para ajudar a navegar pelas complexidades da compra e evitar o remorso do comprador.

O aplicativo Gartner BuySmart pode ajudar o Cliente a gerenciar com confiança o ciclo de vida de aquisição de tecnologia, simplificando o caminho para melhores decisões de compra de tecnologia. Essa ferramenta proprietária é alimentada pela experiência de mais de 2.200 especialistas em pesquisa do Gartner e pelas perspectivas de organizações semelhantes que fizeram aquisições semelhantes.

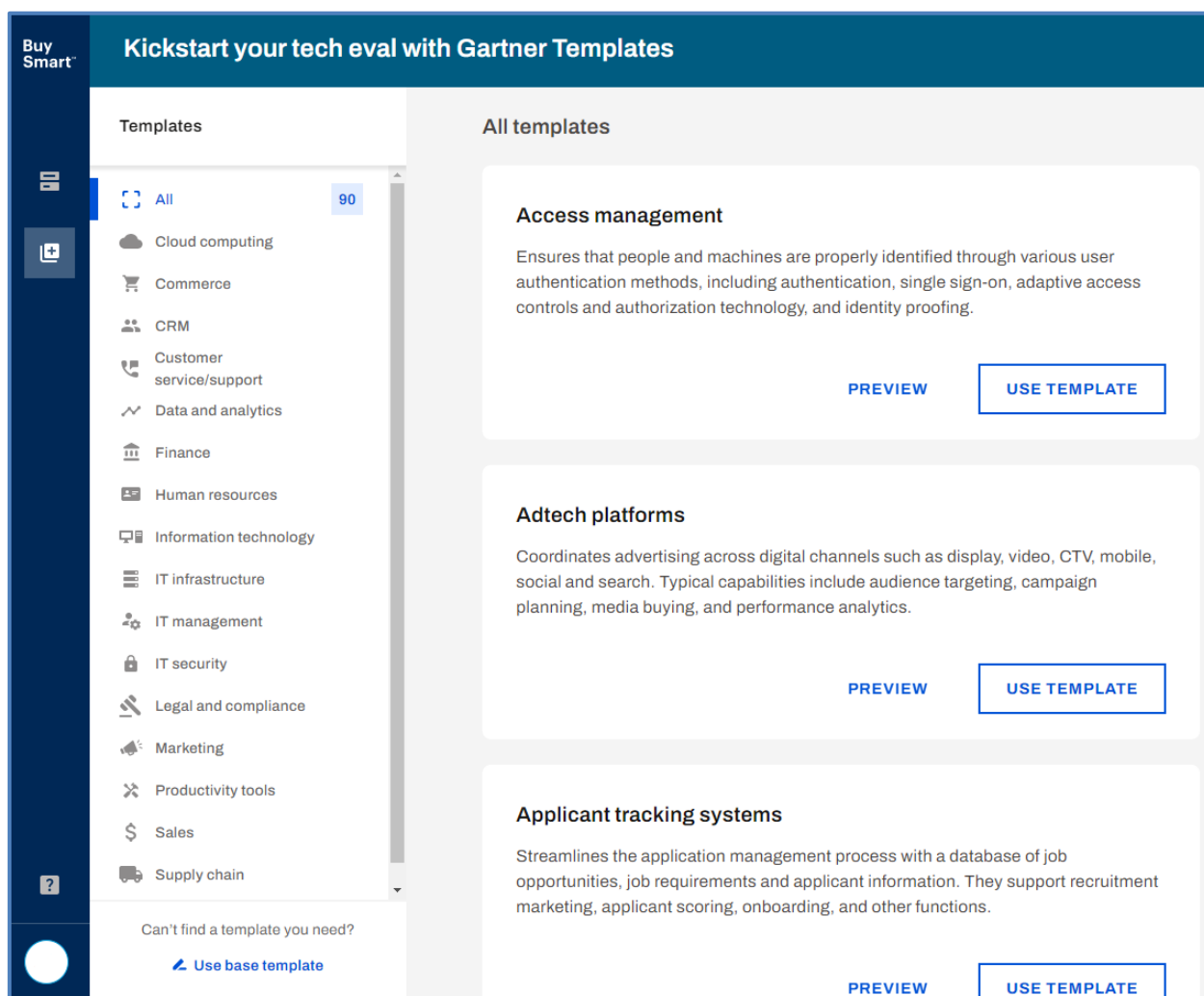
A aplicação BuySmart usa esses insights para acelerar e otimizar as atividades do Cliente em cada etapa de uma compra de tecnologia. A aplicação BuySmart combina o poder da pesquisa com curadoria, percepções de especialistas e colegas e processos de fluxo de trabalho intuitivos para ajudar o Cliente a tomar decisões informadas e adquirir tecnologia que forneça resultados para as prioridades de missão crítica da organização. O aplicativo foi desenvolvido para ajudar o Cliente a otimizar custos, economizar tempo e selecionar o fornecedor certo com confiança.

Figura. Durante cada etapa de uma compra de tecnologia, o BuySmart capacita os executivos e suas equipes com percepções acionáveis do Gartner e um fluxo de trabalho colaborativo dentro de um processo estruturado projetado para simplificar as avaliações de fornecedores



A aplicação BuySmart está disponível através da plataforma de insights online “My Gartner” e atualmente inclui 90 “templates” (modelos) para compra de produtos categorizados em diferentes agrupamentos lógicos, como IT Management, IT Infrastructure, IT Security, Analytics, Cloud Computing e muito mais. O aplicativo é uma plataforma abrangente de autoatendimento que atua como um espaço de trabalho central onde o Cliente pode gerenciar todos os marcos e tarefas envolvidos em uma compra de tecnologia, com o Gartner fornecendo insights e recomendações ao longo do caminho.

Figura 2. Inicie a busca por tecnologia selecionando um modelo BuySmart, cada um contendo requisitos detalhados, uma lista de fornecedores potencialmente relevantes e uma lista de verificação de avaliação abrangente.



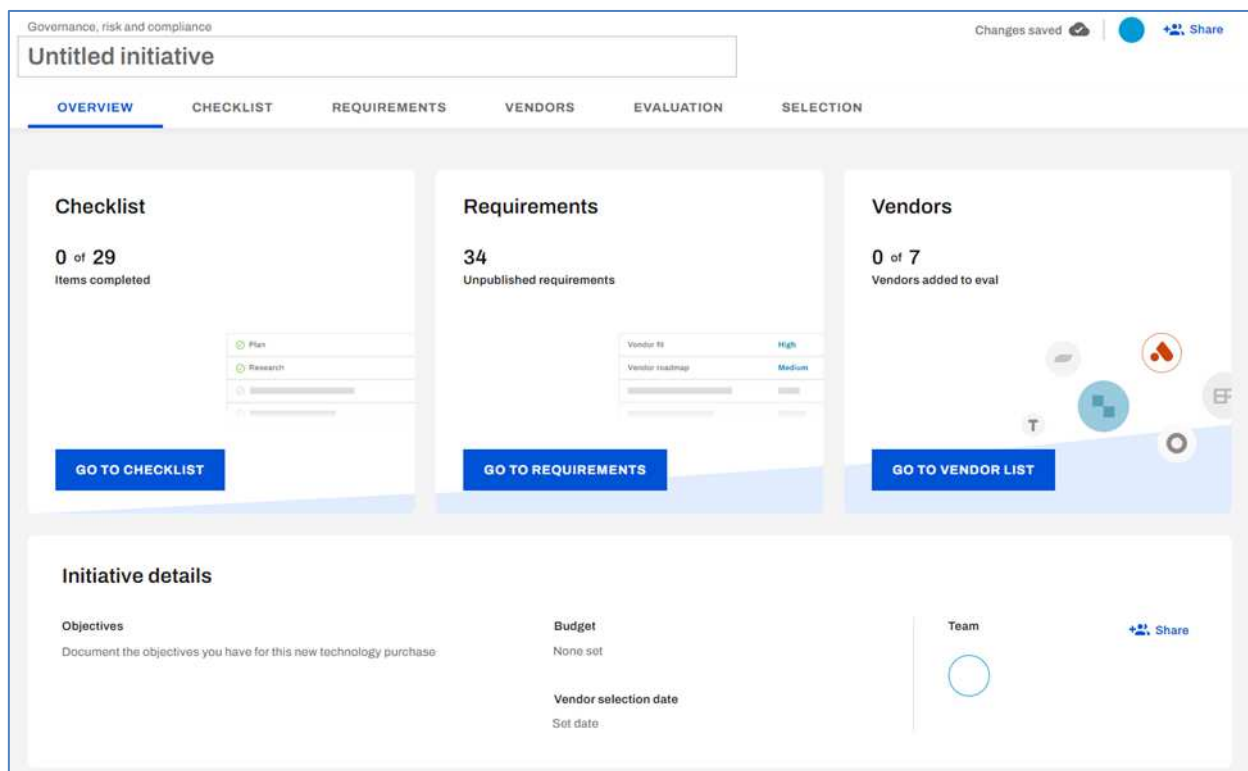
Depois que o Cliente seleciona um modelo (“template”), uma nova iniciativa de compra de tecnologia é criada no aplicativo BuySmart. A iniciativa apresenta um espaço de trabalho centralizado onde o Cliente pode acessar e editar informações fornecidas pelo modelo selecionado, como requisitos e fornecedores. O painel do BuySmart contém as seis seções a seguir:

- **Visão geral:** Use esta janela para definir objetivos, estabelecer orçamento e convidar participantes enquanto monitora o andamento das tarefas de avaliação de tecnologia. Os

participante da equipe não precisam ter uma licença de assinatura do Gartner para participar da iniciativa.

- **Lista de verificação:** Siga uma lista de verificação abrangente em cada marco crítico ou tarefa para avaliar e adquirir tecnologia. O Cliente pode atribuir proprietários, definir prazos e monitorar o progresso por tarefa.
- **Requisitos:** A aplicação BuySmart inicia o processo gerando uma lista robusta e totalmente personalizável de requisitos sugeridos para priorizar essa iniciativa de tecnologia, com requisitos divididos em várias categorias.
- **Fornecedores:** Selecione fornecedores para inclusão na avaliação, usando a lista do Gartner de fornecedores relevantes com base na pesquisa do Quadrante Mágico e dados de Peer Insight, ou empresas adicionais identificadas pelo Cliente.
- **Avaliação:** A aplicação BuySmart fornece um sistema de classificação consistente usado para pontuar e comparar fornecedores durante o ciclo de avaliação, com um scorecard detalhado mostrando como cada fornecedor classifica dentro dos critérios de requisitos do Cliente.
- **Seleção:** Uma vez que o Cliente tenha escolhido um fornecedor, o BuySmart pode gerar um relatório de seleção que explica a decisão, os critérios de seleção e os fornecedores considerados durante o processo. O relatório de seleção pode ser usado para garantir a adesão das partes interessadas críticas dentro da organização, maximizar a compreensão do processo de avaliação e, finalmente, inspirar confiança na decisão final.

Figura 3. BuySmart cria uma iniciativa de compra totalmente personalizável em um espaço de trabalho central



Durante cada fase do processo de compra de tecnologia, o Gartner BuySmart ajuda a:

- Descobrir** as principais tecnologias, requisitos e fornecedores a serem considerados usando informações proprietárias do Gartner.

- b. **Avaliar e gerenciar** requisitos e avaliações de fornecedores em um espaço de trabalho central com um processo eficiente e personalizável.
- c. **Selecionar** o fornecedor certo para a organização e ganhe confiança na decisão final.
- d. **Otimizar os gastos e reduzir os riscos** com uma revisão de proposta opcional de um especialista em pesquisa do Gartner. Nossos analistas revisam mais de 11.000 propostas anualmente para mais de 15.000 empresas clientes, que contam com os analistas de pesquisa do Gartner para suas percepções especializadas sobre investimentos em tecnologia.

5.3.7 Key Metrics

O Gartner é líder mundial em soluções de benchmarking de tecnologia com o maior banco de dados de benchmarks do setor. Para dar visibilidade de como as organizações gastam em tecnologia e onde os benefícios de negócios são realizados, criamos mais de 14.000 benchmarks de pares e oferecemos diagnósticos de maturidade cobrindo mais de 60 áreas funcionais em toda a empresa.

Com várias visualizações de custo, o Cliente pode aproveitar o Gartner Key Metrics Data para examinar os gastos em várias dimensões. Os dados de métricas-chave ajudarão ao Cliente garantir eficiência e alinhamento estratégico, entender como a organização se compara aos seus pares, identificar oportunidades para otimização de custos e priorização de investimentos e alcançar melhores resultados de negócios.

Tabela 4. Perguntas-chave para gastos mais inteligentes



Source: Gartner (2021)
ID: 752510

Para fornecer uma visão holística das áreas de TI relevantes que influenciam o ambiente de TI de cada cliente, a série de pesquisas Key Metrics Data do Gartner contém mais de 3.000 métricas de investimento e custo e desempenho em espalhadas por cinco áreas temáticas do portfólio de TI e 21 setores verticais. A amostra de dados de 2022 representa mais de US\$ 13 trilhões em receita total e mais de US\$ 590 bilhões em gastos totais de TI coletivamente de 4.657 CIOs e líderes de TI em mais de 80 países. Os relatórios de métricas principais são fornecidos em:

- **Medidas da indústria**—Gastos totais de TI e métricas de pessoal em nível empresarial em 21 setores verticais. Também são fornecidas métricas baseadas no tamanho da empresa em termos de receita anual.
- **Medidas de Infraestrutura**— Custo unitário focado, produtividade e medidas técnicas para infraestrutura de TI, incluindo ambientes Windows Server, Linux x86, UNIX, Mainframe, Armazenamento e Rede.
- **Fim-Medidas de Serviços ao Usuário** — Medidas de custo unitário, produtividade e desempenho focadas para Serviços de Local de Trabalho Digital e Central de Serviços de TI.

- **Medidas de aplicativos**— Índices de eficiência de custo e produtividade da equipe de aplicativos de TI de alto nível espalhados pelas categorias de desenvolvimento e suporte de aplicativos.
- **Medidas de segurança de TI**— Eficiência de custo de segurança de TI de alto nível e benchmarks de produtividade da equipe, em todos os setores e anos. As principais distribuições de custo e suporte, bem como métricas baseadas em segmentos da indústria, também estão incluídas.

O tamanho do banco de dados Gartner em relação aos outros é um diferencial crítico, pois o benchmarking contra conjuntos de dados estreitos ou pequenos não fornecerá ao Cliente a precisão necessária para informar a tomada de decisões e pode introduzir riscos orçamentários desnecessários. Nosso banco de dados de benchmarking fornece os principais fatos e métricas relevantes para permitir o Cliente basear o desempenho dos preços de TI, identificar oportunidades de economia e fortalecer o alinhamento com as unidades de negócios e vários conselhos de governança.

5.3.8 Budget

Tomar decisões de negócios com base nas fontes de dados mais precisas e imparciais é extremamente necessário quando as organizações estão tentando resolver problemas ou selecionar os produtos e sistemas de tecnologia certos. A pesquisa e a análise do Gartner fornecem uma base sólida para as organizações que tomam essas decisões informadas, identificando todo o complemento de recursos desejados necessários para, em última análise, gerar resultados bem-sucedidos e maximizar o valor comercial.

Clientes se beneficiarão do uso do orçamento e benchmark de eficiência do Gartner — uma ferramenta online interativa que permitirá ao Cliente inserir dados de gastos da Transformação Digital e receber imediatamente um relatório personalizado que detalha como os gastos do Cliente se comparam às médias do setor.

Essa ferramenta de benchmarking exclusiva é uma metodologia estruturada e comprovada que se baseia em nosso banco de dados proprietário de dados de métricas-chave para Transformação Digital. Com base em uma amostra de dados de 2022 de 4.657 pontos de dados de 80 países e 21 setores, nosso banco de dados de métricas-chave de Transformação Digital é a fonte mais abrangente e confiável de dados de gastos, pessoal e desempenho do setor.

O orçamento e o benchmark de eficiência de custos ajudarão ao Cliente maximizar sua capacidade de planejar e justificar os gastos da Transformação Digital alinhando o orçamento com os objetivos da empresa, promovendo a otimização de custos dentro da organização e comparando a produtividade com a de empresas similares. Ao tomar decisões estratégicas com base nos dados do benchmark, o Cliente pode acompanhar o progresso e atingir os objetivos definidos enquanto melhora os resultados do projeto.

Usando o benchmark de eficiência e orçamento da Gartner, o Cliente poderá:

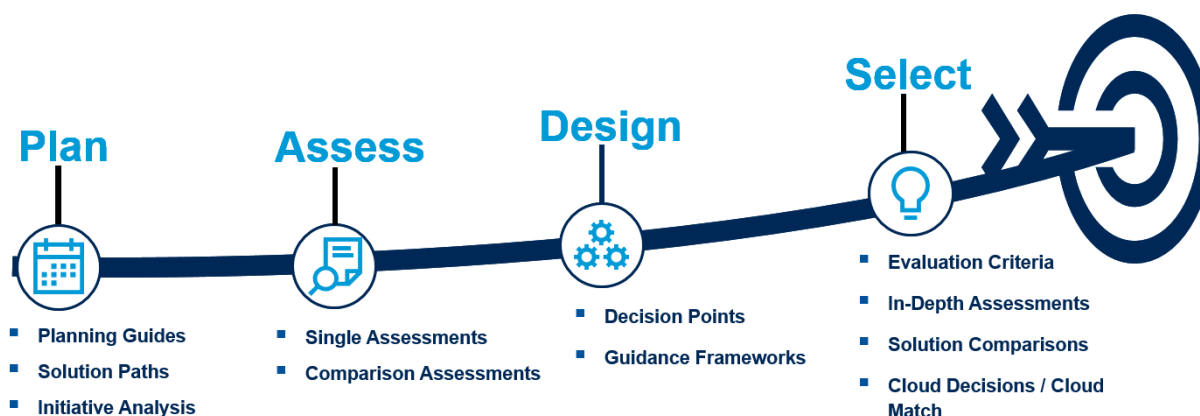
- Estabelecer uma linha de base do gasto total da Transformação Digital e dos níveis de equipe
- Comparar o gasto total da Transformação Digital com os pares do setor
- Identificar áreas de melhoria
- Melhorar o gerenciamento de custos de TI com várias visualizações de gastos de TI
- Estabelecer metas futuras de orçamento ou eficiência
- Mudar os gastos de TI para melhor alinhar ao valor do negócio
- Comunicar o desempenho às partes interessadas na organização
- Construir uma história convincente sobre como os gastos da Transformação Digital são estrategicamente alinhados para viabilizar os objetivos de negócios

5.3.9 Pesquisa Technical Professional

Em todas as funções, em todos os setores e tamanhos de empresas, a pesquisa técnica do Gartner capacita as organizações ao iluminar soluções inteligentes para a adoção e implementação de tecnologia. Embora insights confiáveis e conselhos estratégicos sejam essenciais, a maioria das organizações mede o progresso por resultados. Além de ajudá-lo a identificar estratégias que funcionarão, o Gartner for Technical Professionals vai além de ajudá-lo a identificar a estratégia certa, fornecendo orientação e análise focadas na implementação necessárias para executar essa estratégia.

Gartner for Technical Professionals fornece documentos de pesquisa detalhados para cada fase de projetos e iniciativas que ajudarão a executar a visão estratégica da empresa. Cada tipo de documento de pesquisa se alinha a uma fase do ciclo de vida do projeto, conforme demonstrado na figura abaixo.

Figura 11. Cada documento dos Profissionais Técnicos se alinha a uma fase do ciclo de vida do projeto



A pesquisa do Gartner for Technical Professionals abrange as seguintes áreas abrangentes:

- Formulários
- Gerenciamento de identidade e acesso
- Nuvem e virtualização
- Infraestrutura e Operações
- Colaboração e gerenciamento de conteúdo
- Segurança e Gerenciamento de Riscos
- Dados e análises

Exemplo de áreas cobertas:**5.3.9.1 Recursos exclusivos**

Nossas estruturas de arquitetura de TI comprovadas são ferramentas exclusivas de tomada de decisão que fornecem recomendações personalizadas para orientar o projeto de arquitetura de TI. Com base nas melhores práticas do setor, nossa base de conhecimento de pesquisa proprietária e experiência prática de centenas de trabalhos já realizados, os recursos do Gartner for Technical Professionals vão além da pesquisa de mercado de TI e da estratégia de TI.

Esta pesquisa é única porque fornece orientação passo a passo “como fazer” que é essencialmente valiosa para profissionais de TI, engenheiros, arquitetos e desenvolvedores. Os Clientes se beneficiará de nossa pesquisa detalhada e focada na implementação do Gartner para Profissionais Técnicos, incluindo:

- **Planning Guides:** pesquisas anuais que fornecem recomendações e considerações de planejamento de curto prazo que orientam os tecnólogos na compreensão de seus orçamentos e prioridades para o próximo ano. Guias de planejamento ajudarão o Cliente adquirir, organizar, analisar e entregar tecnologias-chave, ao mesmo tempo em que oferece insights para:
 - Agir com base nas tendências atuais e futuras.
 - Identifique tecnologias relevantes para investir.
 - Selecionar e gerenciar novos projetos/iniciativas.
 - Determine as prioridades críticas que devem ser definidas.
- **Solution Path:** são roteiros que fornecem uma visão holística e identificam as etapas sequenciais, a pesquisa Gartner mais relevante para profissionais técnicos e os componentes arquitetônicos necessários para realizar todas as fases de um projeto complexo e multifacetado. Caminhos de solução ajudarão o Cliente desconstruir projetos complexos em ações e decisões específicas.
- **Initiative Analysis:** Esta pesquisa fornece uma análise de iniciativas de TI em um contexto empresarial ou transversal. A análise pode identificar implicações de

gerenciamento e/ou entre domínios de Cliente as iniciativas técnicas da empresa, em relação à organização.

- **Decision Point:** Essas pesquisas são conjuntos de ferramentas para avaliar seus requisitos e restrições específicos. Ao usar os Decision Points, os leitores poderão avaliar e escolher alternativas arquitetônicas viáveis e justificar as decisões com base nas diversas prioridades. Os Decision Points normalmente começam com uma declaração do problema e se dirigem à ferramenta de decisão usando a lógica “se/então/senão”.
- **Guidance Frameworks:** oferecem orientações e recomendações passo a passo sobre como enfrentar um desafio ou aspecto específico de uma implementação. As Estruturas de Orientação articulam a abordagem recomendada do Gartner para abordar um tópico estratégico, propondo novas abordagens, estruturas ou soluções para problemas específicos.
- **Evaluation Criteria:** é um kit de ferramentas abrangente e personalizável projetado para fornecer um conjunto de critérios básicos pelos quais o cliente pode tomar decisões de compra de produtos. Os recursos técnicos relevantes são exibidos em uma representação gráfica com base nos recursos **Required** "obrigatórios", recursos **Preferred** "bom de ter" e recursos **Optional** "orientados a casos de uso".
- **In-Depth Assessments:** Avaliações detalhadas complementam os Critérios de Avaliação do Gartner fornecendo pontuações e avaliações técnicas de fornecedores em uma determinada implementação de tecnologia. Essas avaliações oferecem comparações detalhadas de produtos pontuados com os Critérios de Avaliação para uma seleção de solução mais científica e justificável.
- **Solution Comparisons:** As comparações de soluções são projetadas para fornecer um conjunto de critérios básicos pelos quais o Cliente pode tomar uma decisão de compra entre produtos relacionados. Comparações de soluções fornecem comparações de soluções lado a lado de até 12 soluções diferentes.

5.4 Inquiry (Consulta do analista)¹

O Gartner trabalha com os clientes para garantir que eles aproveitem diretamente nossa equipe dedicada de aproximadamente 2.200 especialistas em pesquisa e aconselhamento, disponíveis para discussões, reuniões e análises de documentos ilimitadas. O valor que nossos clientes ganham com as interações diretas com nossos analistas não pode ser igualado por nossos concorrentes. Os analistas do Gartner oferecem:

- Décadas de experiência, incluindo funções práticas no governo.
- Acesso ilimitado que está disponível de forma flexível através de consultas por telefone, web ou e-mail.
- Serviços de revisão de documentos e contratos que muitas vezes levam a uma economia de milhões de dólares para nossos clientes.

5.4.1 Qualificações líderes do setor

As qualificações e a experiência dos analistas de pesquisa do Gartner são tecnicamente superiores e fornecem uma perspectiva única não disponível em outros lugares, conforme demonstrado por:

¹ Não é toda Assinatura permite acesso aos analistas (Inquiries)

- 2.200 especialistas em pesquisa e aconselhamento que se envolvem coletivamente em mais de 460.000 interações individuais com clientes a cada ano e 11.000 revisões anuais de contratos para 15.000 empresas clientes em todo o mundo.
- Analistas líderes do setor que trazem profundo conhecimento no assunto, com muitos analistas sendo ex-líderes de mercado. Os analistas especialistas no assunto do Gartner possuem uma média de mais de 20 anos de experiência no setor de Transformação Digital.
- **19 analistas focados no setor público**, incluindo 14 analistas dedicados à pesquisa governamental, que trazem experiência específica de trabalho com órgãos federais, estaduais e locais. Eles possuem uma média de mais de 25 anos de experiência em TI/Negócios e no setor público, experiência como ex-CIOs ou diretores do setor público e insights relevantes obtidos de iniciativas governamentais críticas e de amplo alcance.

5.4.2 Acesso ilimitado

O Gartner oferece acesso verdadeiramente ilimitado aos nossos analistas de pesquisa. Não medimos o uso e incentivamos proativamente nossos clientes a interagir com os analistas do Gartner com a maior frequência possível. O acesso ilimitado significa que os titulares de licenças podem:

- **Solicitar uma consulta de analista** a qualquer momento, durante o qual o titular da licença pode fazer perguntas ou obter pesquisas sobre suas questões ou áreas de interesse mais prementes. Ao equipar os titulares de licenças com acesso a esses especialistas no assunto, o Gartner pode ajudar em todas as etapas de planejamento, implementação e gerenciamento de iniciativas de tecnologia.
- **Solicite uma consulta com um analista específico** ou deixe a equipe de contas do Gartner conectá-los ao analista certo para suas necessidades. O Gartner alavancará nossa equipe global de especialistas em pesquisa e aconselhamento para ajudar a garantir a entrega rápida do conhecimento certo no momento certo.
- **Beneficie-se do acesso flexível do analista** disponível por telefone, web ou e-mail. As consultas podem ser conduzidas como discussões ou respostas por escrito¹, e os titulares de licenças podem solicitar várias consultas de uma só vez.

5.4.3 Revisão de Documentos e Contratos

Além de consultas gerais, os analistas do Gartner estão disponíveis para fornecer análises de documentos de 20 páginas ou menos, no idioma inglês. Nossos analistas fornecem mais de 20.000 revisões de estratégia, 16.000 revisões de propostas e 11.000 revisões de contratos anualmente. Os clientes do Gartner obtêm informações de analistas sobre esses documentos por meio de uma sessão de revisão de 30 minutos que resulta em valor real. Por exemplo:

- Recentemente, o Gartner ajudou a reduzir as taxas em mais de 20% ao separar uma oferta de SaaS para que o cliente pagasse apenas pelo que precisava.
- Ajudamos um cliente a evitar um aumento de quase 15% nos custos por meio de transferências de licença pré-negociação de negócios adquiridos, em vez de comprar novas licenças.
- Nossos analistas melhoraram o contrato de um cliente alinhando os descontos às faixas de mercado e melhorando as proteções, o que resultou na redução dos custos totais em mais de 35%.

¹ Alguns temas podem não ser atendidos por escrito ou ser exigido uma interação para melhor entender o contexto

O Gartner também oferece assessoria em negociação de contratos por meio de três serviços indispensáveis:

- **Proposta de Preços e Análise Comparativa**— Identifique taxas obscuras e pague apenas o que você precisa.
- **Revisão dos Termos e Condições Comerciais** — Encontre cláusulas que podem levar a cobranças inesperadas, limitar seus direitos de uso ou adicionar riscos.
- **Estratégia de Negociação**— Obter estratégias de negociação eficazes para obter concessões importantes e economias reais de custos.

5.5 Conferências Gartner

Como líder mundial no fornecimento de conferências, a Gartner oferece uma experiência de conferência global que oferece novas ideias não encontradas em nenhum outro lugar. As conferências do Gartner historicamente atraem mais de 55.000 executivos, para mais de 75 conferências por ano em 22 locais.

As Conferências do Gartner se alinham estrategicamente a funções específicas de TI e negócios que refletem as ofertas de pesquisa do Gartner para maximizar continuamente nosso valor para os clientes. Esses papéis incluem:

- Engenharia de aplicativos e software
- Executivos C-Level
- Dados e análises
- Finanças
- Recursos Humanos
- Infraestrutura e Operações
- Marketing
- Segurança e Gerenciamento de Riscos
- Cadeia de suprimentos
- Provedores de tecnologia e serviços

Projetada para abordar os desafios e cenários reais que nossos clientes enfrentam, cada conferência apresenta uma agenda envolvente alimentada por feedback abrangente de clientes do Gartner e pesquisas de ponta alinhadas à sua função, projeto ou iniciativa organizacional. Esses seminários de vários dias apresentam uma análise aprofundada e uma visão imparcial sobre uma variedade de iniciativas-chave e tópicos importantes, críticos para o sucesso do negócio.

As conferências do Gartner oferecem a oportunidade para indivíduos e equipes avançarem em projetos e iniciativas-chave alinhadas às prioridades de missão crítica de sua organização por meio de aprendizado relevante e conselhos perspicazes. Os participantes podem:

- **Obtenha uma pesquisa objetiva e independente**—Nossas conferências são uma extensão direta dos serviços de pesquisa líderes da indústria Gartner e têm a amplitude e profundidade de conteúdo que nenhum outro produtor de conferências no mundo pode igualar.
- **Ganhe uma perspectiva diferente**—Em reuniões individuais privadas com analistas do Gartner, juntamente com mesas redondas de grupos de pares e workshops interativos, os participantes são expostos a novas formas de pensar e às mais recentes práticas recomendadas do setor – ingredientes críticos na formulação de estratégias eficazes de TI e negócios.
- **Faça uso eficiente do tempo**— Em poucos dias, realize o que levaria meses para fazer por conta própria. Você pode ganhar créditos de certificação em conferências selecionadas, tornando sua viagem mais econômica, ou trazer sua equipe para acelerar a implementação de projetos que aumentam o valor do negócio.
- **Revisar soluções relevantes**— Ao contrário das feiras comerciais, os fornecedores de soluções nas conferências do Gartner são cuidadosamente selecionados para garantir

que sejam realmente relevantes para as funções que nossos eventos atendem. Normalmente representado por executivos de nível sênior, o componente expositor permite que os participantes se envolvam em conversas significativas e eficientes em termos de tempo, projetadas para criar listas curtas robustas.

Um catálogo com todas conferências podem ser acessado diretamente no site do gartner: www.gartner.com.

5.6 Webinars da Gartner

O Gartner aprimora sua organização aumentando sistematicamente seu conhecimento, equipando você para tomar as decisões corretas e implementar as melhorias de processo corretas. Os webinars são uma maneira de o Gartner aprimorar sua organização, sem custo adicional. Usuários licenciados e não licenciados podem participar de mais de 300 webinars ao vivo do Gartner a cada ano e terá acesso a uma biblioteca de webinars sob demanda no gartner.com. Isso estende o valor do Gartner para toda a organização, sem despesas de viagem ou treinamento.

Nossos tópicos de webinar são diretamente relevantes para Cliente das principais iniciativas de Transformação Digital da empresa. Após uma apresentação de um analista do Gartner, os participantes poderão fazer perguntas aos nossos especialistas no assunto. Isso fornecerá ao Cliente uma excepcional oportunidade de desenvolvimento profissional.

Os webinars do Gartner oferecem aos clientes benefícios adicionais, como economia de tempo e dinheiro em treinamentos essenciais. Por exemplo, o International Information Systems Security Certification Consortium concordou em fornecer um crédito de educação continuada (CEU) para participar de webinars selecionados com foco em segurança do Gartner. Os clientes recebem créditos dentro de 3 a 4 semanas. O Gartner fornecerá atualizações mensais sobre os Webinars disponíveis para CEUs.

5.7 Gartner Peer Connect

O Gartner oferece muitas maneiras diferentes de colaboração entre colegas, inclusive por meio de Conferências do Gartner, vários fóruns de colegas, briefings e mesas redondas locais, conversas individuais facilitadas e teleconferências de grupos de colegas. Conectamos você a verdadeiros colegas, permitindo que você amplie sua perspectiva, evite armadilhas arriscadas ou caras e agilize a resolução de desafios compartilhados. A interface com outros executivos de nível C e chefes de funções oferece perspectivas exclusivamente úteis para seus desafios mais importantes.

O Gartner Peer Connect é uma comunidade global exclusiva de clientes do Gartner que se conectam uns com os outros para suporte a decisões sobre suas prioridades de missão crítica, conselhos objetivos de fornecedores e muito mais. Somente o Gartner oferece uma comunidade privada de pares online, livre de qualquer fornecedor ou participação de comerciante. Isso significa que o conselho que você recebe por meio dessa comunidade pode ser confiável como objetivo e não é comprometido por vendedores tendenciosos que tentam vender uma solução específica.

Figura 12. Apenas o Gartner fornece uma comunidade privada de pares online para uma visão imparcial



O Peer Connect oferece conselhos confiáveis, insights práticos e opiniões imparciais. Aproximadamente 195.000 clientes Gartner participam do Peer Connect, incluindo mais de 20.000 clientes governamentais em todo o mundo e 7.000 membros do governo federal dos EUA. Nesta comunidade, você pode procurar outros colegas de forma independente e agendar discussões individuais com eles. Os fóruns oferecem aos usuários a oportunidade de solicitar feedback e 80% das perguntas são respondidas em 48 horas ou menos. Os clientes aproveitam essa sabedoria coletiva para economizar tempo e dinheiro, evitar erros dispendiosos e implementar suas iniciativas de forma mais eficaz.

O Peer Connect também pode ser acessado por meio de um site compatível com dispositivos móveis para ajudar os usuários a obter ainda mais valor de sua associação à comunidade por meio de maior conveniência. Membros ocupados podem ficar conectados a qualquer hora, em qualquer lugar e em qualquer dispositivo.

Além de fornecer um fórum privado para fazer e responder perguntas, o Peer Connect também inclui os seguintes recursos que informam a tomada de decisões e apoiam os esforços de implementação:

- **Modelos**— Ferramentas e modelos prontos para uso enviados pelos membros.
- **Artigos**— Aconselhamento e estratégias de “crowdsourcing” para lidar com as principais iniciativas.
- **Estudos de caso**— Aprenda metodologias comprovadas com insights prospectivos do mundo real de CIOs e líderes de Negócios.
- **Dias de Especialista**— Interaja com os principais analistas e acompanhe conversas para identificar quais tópicos estão em alta.

5.8 Gartner Peer Insights

O Gartner Peer Insights capacita os usuários a tomar decisões informadas e confiáveis de avaliação de software e serviço, compra e implementação com base em experiências em primeira mão de colegas. Esse recurso consiste em classificações e revisões de software e serviços de TI/Negócios escritos por profissionais de TI e tomadores de decisão de tecnologia/negócios para ajudar os colegas a fazer escolhas de produtos e decisões de compra mais perspicazes.

O Gartner Peer Insights fornece uma plataforma para coletar proativamente as experiências de produtos em primeira mão de profissionais de TI e outros tomadores de decisão de 16.000 empresas clientes em todo o mundo. Com a ajuda de nossa nova ferramenta de comparação de produtos, os usuários também podem visualizar avaliações e classificações lado a lado para comparações fáceis de vários produtos.

Juntos, a pesquisa do Gartner e o Gartner Peer Insights fornecem aos clientes o conhecimento e as ferramentas de que precisam para tomar decisões críticas com base em uma perspectiva completa de mercados, fornecedores, produtos e serviços.

Figura 13. O Gartner Peer Insights fornecerá Clientecom avaliações de valor e classificações de uma fonte confiável



Beneficie-se das lições aprendidas. Aproveite o conhecimento coletivo e a experiência de profissionais como você. Livre da influência do fornecedor, o Gartner Peer Insights oferece perspectivas detalhadas para cada fase do ciclo de vida de Transformação Digital — desde avaliação e implementação até serviço e suporte.



Economize tempo valioso. Encontre classificações, avaliações e conselhos sobre soluções sempre quando precisar. O Gartner Peer Insights garante que você obtenha rapidamente respostas completas e fáceis de consumir para suas perguntas críticas. Clientes será capaz de ver dados consolidados e resumidos, como feedback médio entre os entrevistados.



Siga em frente com confiança. O Gartner Peer Insights complementa o insights profundos e imparciais fornecidos pela pesquisa do Gartner com experiências em primeira mão de profissionais que já usaram as soluções que você está considerando.

As avaliações encontradas no Gartner Peer Insights são de usuários verificados, e nenhum fornecedor ou profissional de marketing externo tem permissão para participar. Os revisores são verificados por meio de um processo de várias etapas, incluindo o preenchimento de um perfil com seu e-mail, cargo, cargo e detalhes sobre sua organização. Nosso processo de autenticação permite que o Gartner preserve a integridade dessa fonte de informações, enquanto continua a apresentar opiniões únicas e valiosas.