



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

O Desafio de Governar a TI na Administração Pública



Preliminar – Alta dependência da TI

- ✓ O que ocorreria se falhassem, por exemplo, os sistemas que controlam:
 - ... o recebimento do IRPF?
 - ... o pagamento do Bolsa Família?
 - ... o pagamento de aposentadorias?
 - ... o andamento dos processos judiciais?
 - ... as sessões do Congresso Nacional?
 - ... as publicações da Imprensa Nacional?
 - ... as eleições no País?

Agenda

- Contexto
- Desafios
- Evolução
- Adiante

Por que GOVERNAR a TI?

Falta de Governança de TI

Ausência de posse de seus sistemas e bases de dados.

[Acórdão 2.023/2005-Plenário](#)

Falta de Governança de TI

- [Acórdão 2.023/2005-Plenário:](#)

✓ *“Documentação técnica e programas fontes não estão disponíveis para a Administração Pública e, por mais absurdo que possa parecer, ela não tem acesso aos dados gerados por esses sistemas, a não ser da forma como a dita empresa oferece. Ademais, atualmente é impossível para a Administração Pública auditar esses dados, para verificar se são fidedignos ou buscar indícios de fraudes. A [contratada] condiciona sua entrega, bem como da documentação técnica dos sistemas, à assinatura de um Termo de Ajuste, objeto de pendência judicial que se arrasta há mais de um ano, numa verdadeira afronta à soberania nacional.”*

Falta de Governança de TI

Ações paralelas, sem coordenação.

TC 022.059/2008-0

Falta de Governança de TI

- TC 022.059/2008-0:
 - ✓ *“A deficiência da área de governança de TI aparece também por conta do desdobramento do projeto [...], oriundo de aditivo ao Contrato [...].”*
 - ✓ *“De acordo com a [Comissão], existe outro projeto em desenvolvimento [em outro setor do ente público], chamado Sistema [...], que teria a mesma finalidade do projeto [acima].”*
 - ✓ *“Em reunião com a Assessoria [...], levantou-se que, embora haja certa diferença com relação à abrangência dos dois projetos, há uma superposição entre os mesmos, com relação a finalidades e a informações que devem ser encaminhadas [...].”*

Falta de Governança de TI

- TC 022.059/2008-0 (continuação):
 - ✓ *“Registra-se que esta equipe de auditoria não chegou a avaliar a congruência entre os dois projetos citados e outros atualmente em desenvolvimento na instituição, e que podem também conter ações paralelas, como o Sistema [...] e o Sistema [...].”*
 - ✓ *“A presença de atividades paralelas e superpostas evidencia a lacuna na governança de TI e a importância da centralização, no mínimo da supervisão, das ações de TI, consubstanciadas em um Plano Estratégico de TI e coordenadas por um Comitê Gestor de TI (Cobit PO4.3).”*

Falta de Governança de TI

**Sistema contratado, pago,
mas inservível.**

TC 031.963/2008-0

Falta de Governança de TI

- TC 031.963/2008-0:
 - ✓ *“O produto entregue pela [contratada] apresentou problemas de funcionamento, os quais foram identificados desde 2004 e também apontados após a entrega da solução completa em 2007. Os problemas de funcionamento foram também identificados no treinamento dos multiplicadores (setembro/2006) e na implantação piloto (julho/2007).”*
 - ✓ *“Apesar de não ter sido possível a implementação e utilização do [Sistema] em sua versão final entregue pela [contratada], o produto foi homologado e pago, inclusive a última parcela reservada para efetivação após o aceite final da solução de TI contratada.”*

Falta de Governança de TI

**Sistema contratado, pago, desenvolvido,
servível,
mas não implantado.**

[Acórdão 2.023/2005-Plenário](#)

Falta de Governança de TI

- [Acórdão 2.023/2005-Plenário:](#)

✓ “Um exemplo real constatado nesta auditoria concernente à falta de planejamento foi o desenvolvimento do sistema (...). Trata-se de sistema desenvolvido entre 2000 e 2001 e que, até os dias atuais, não foi implantado, embora já tenham sido feitos vários testes satisfatórios e o gestor do negócio ache de extrema relevância (...) o problema da não implantação do [sistema] está relacionado à falta de infra-estrutura necessária que comporte a execução desse sistema: *infra-estrutura de rede, servidores ...*”

Agenda

- Contexto
- **Desafios**
- Evolução
- Adiante

LIDERANÇA

Dimensão Liderança

A ALTA ADMINISTRAÇÃO:

- ... **não** se responsabilizava pelas políticas de TI (51%)
- ... **não** designava formalmente um comitê de TI (48%)
- ... **não** estabelecia objetivos de desempenho de gestão e uso de TI (57%)
- ... **não** definia indicadores de desempenho de gestão e uso de TI (76%)

Acórdão 2.308/2010-TCU-Plenário

Governança de TI

“O sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI é dirigido e controlado.”

ISO NBR 38.500

A governança de TI busca garantir que a TI:

- ***Agregue valor ao negócio***
- ***Com riscos aceitáveis***

Voto que amparou o Acórdão 2585/2012 - Plenário

Governança Corporativa vs. de TI

- A governança de TI é dirigida pela boa governança corporativa.
 - A governança corporativa é uma fonte importante na definição da governança de TI.
 - Governança de IT requer a participação da alta administração
 - Governança de TI precisa garantir que os riscos de TI são efetivamente gerenciados.

Fonte: Gartner

Governança Corporativa x de TI

Recomendação do Gartner:

Use os princípios de governança corporativa e todos os recursos apropriados para obter a participação e o suporte da alta administração na governança de TI

GESTÃO

A responsabilidade pelo negócio

- Responsabilidades:
 - ✓ *“A responsabilidade por aspectos específicos de TI pode ser delegada aos gerentes da organização. No entanto, a responsabilidade pelo uso e entrega aceitável, eficaz e eficiente da TI pela organização permanece com os dirigentes e não pode ser delegada”.* (NBR ISO/IEC 38500, Nota do item 2.2)
 - ✓ Ex: Acórdão nº 2.079/2009-TCU-Plenário

PLANEJAMENTO

Começo difícil (2007)

Exemplos:

51% NÃO alocam gastos de TI de acordo com planejamento

59% NÃO têm planejamento estratégico em vigor

Acórdão 1.603/2008

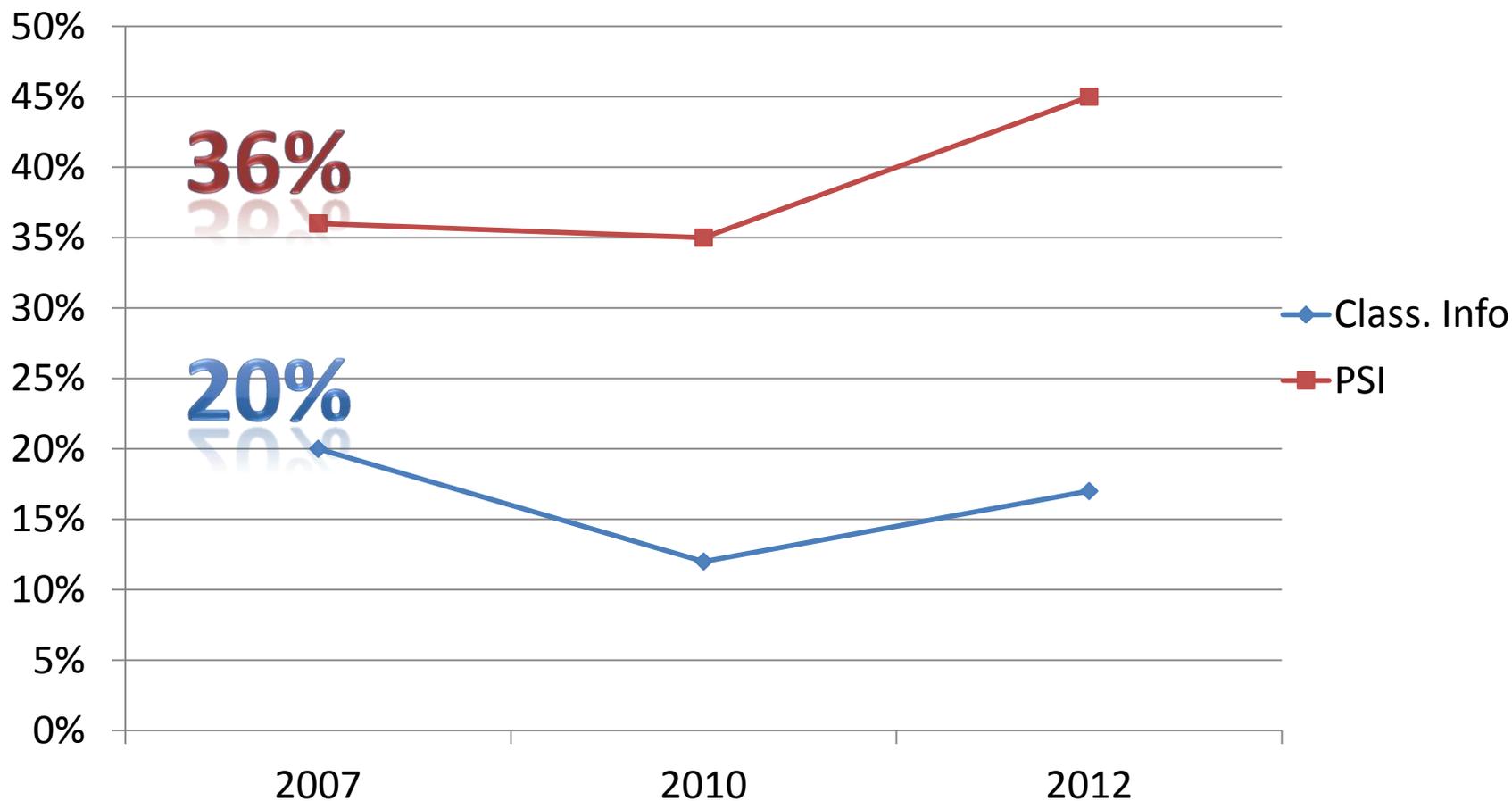
Dificuldades pelo caminho (2010)

- 63% NÃO aprovaram e publicaram PDTI interna ou externamente
- 65% NÃO possuíam política corporativa de segurança da informação
- 97% NÃO possuíam PCN em vigor

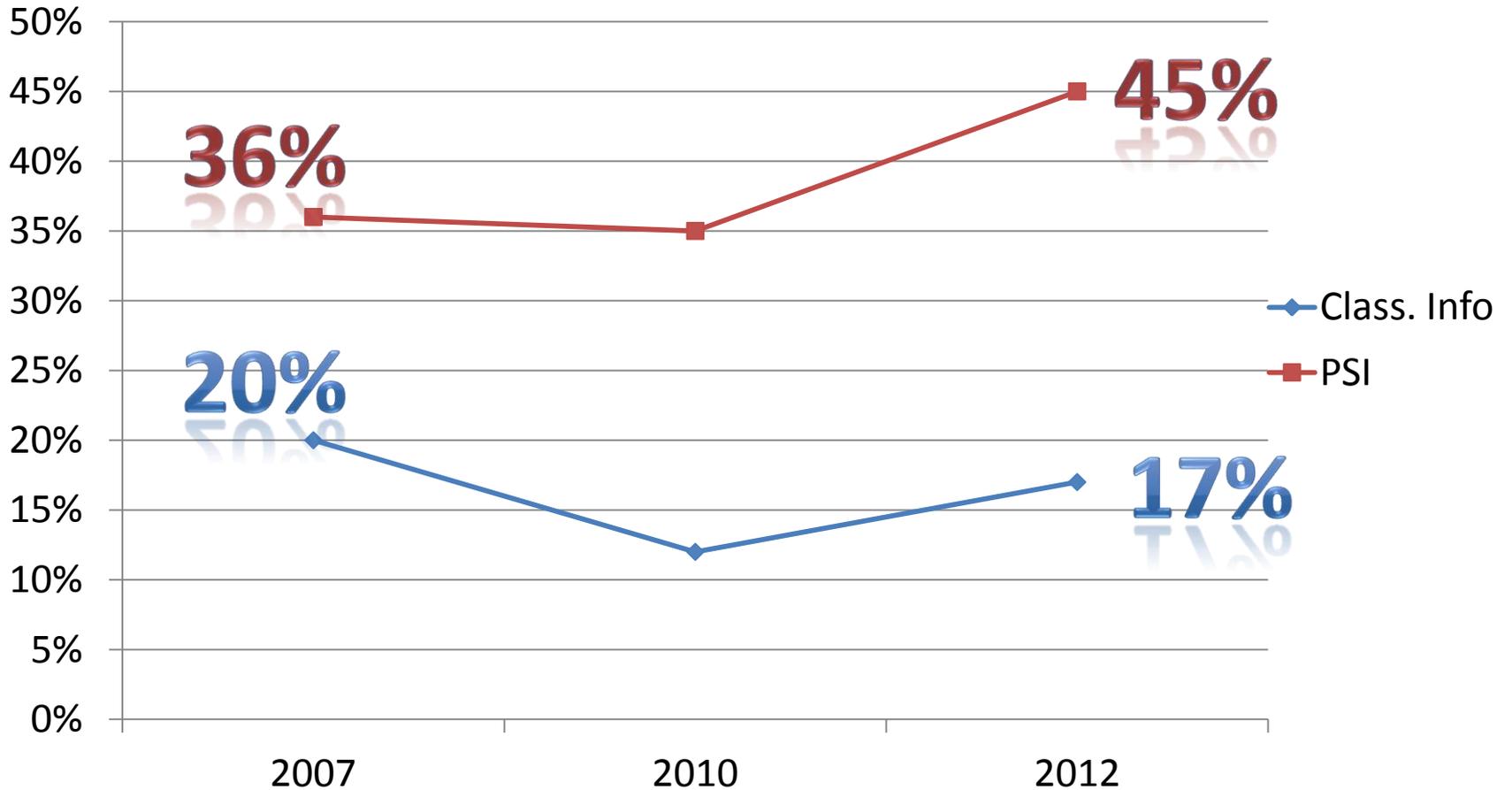
Acórdão 2.308/2010

CUIDADOS COM A INFORMAÇÃO

Sobre a Informação



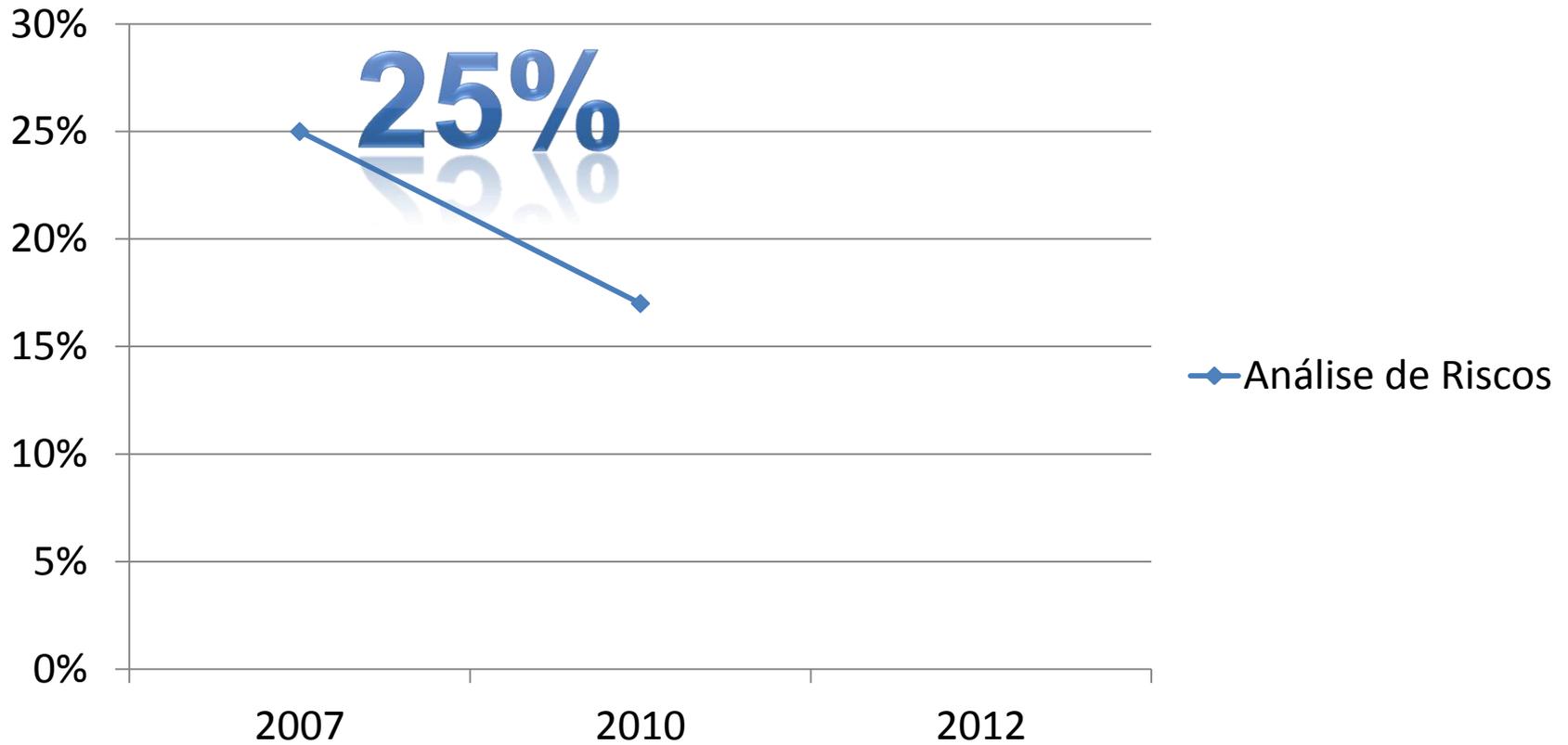
Sobre a Informação



GESTÃO DE RISCOS PARA A INFORMAÇÃO

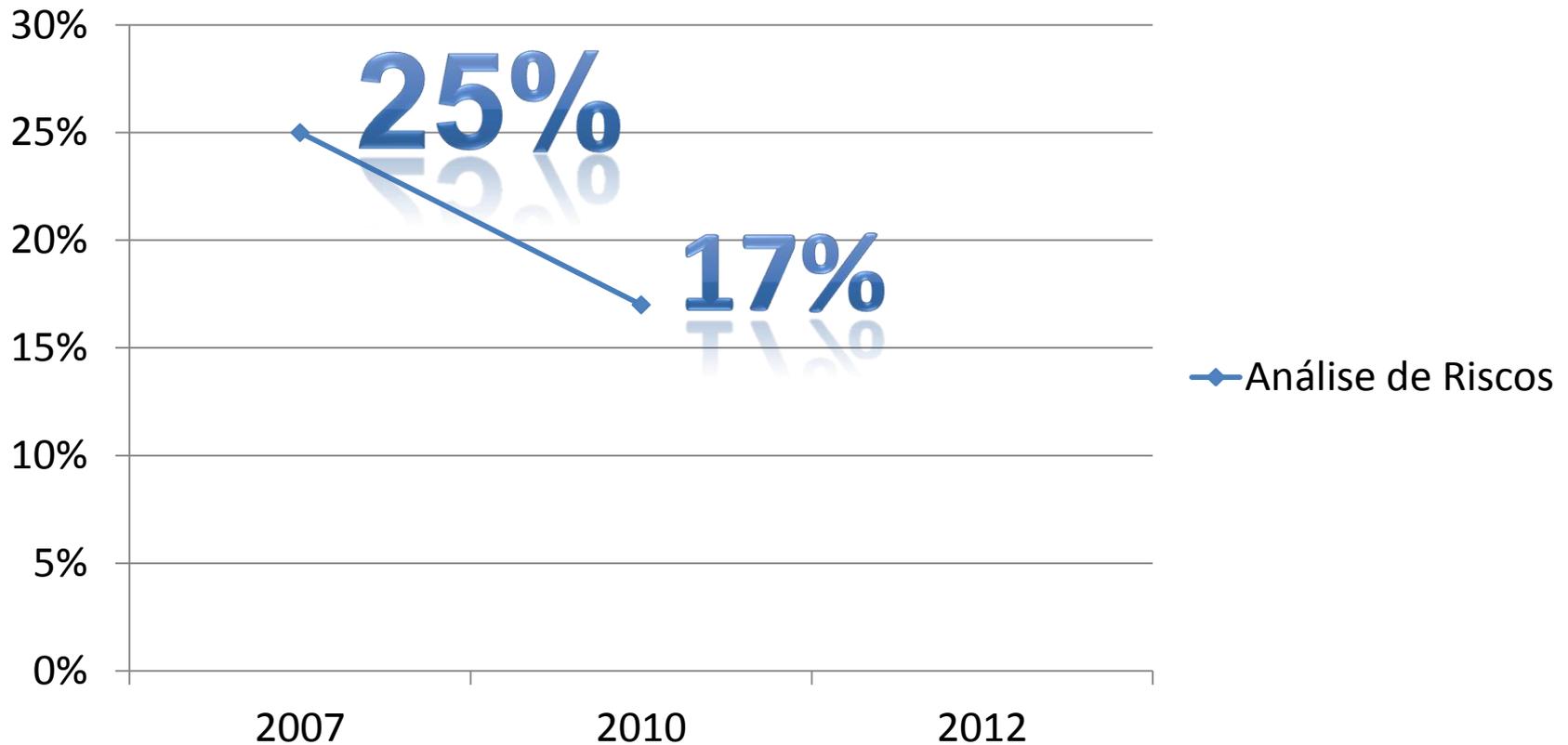
2007

Análise de Riscos



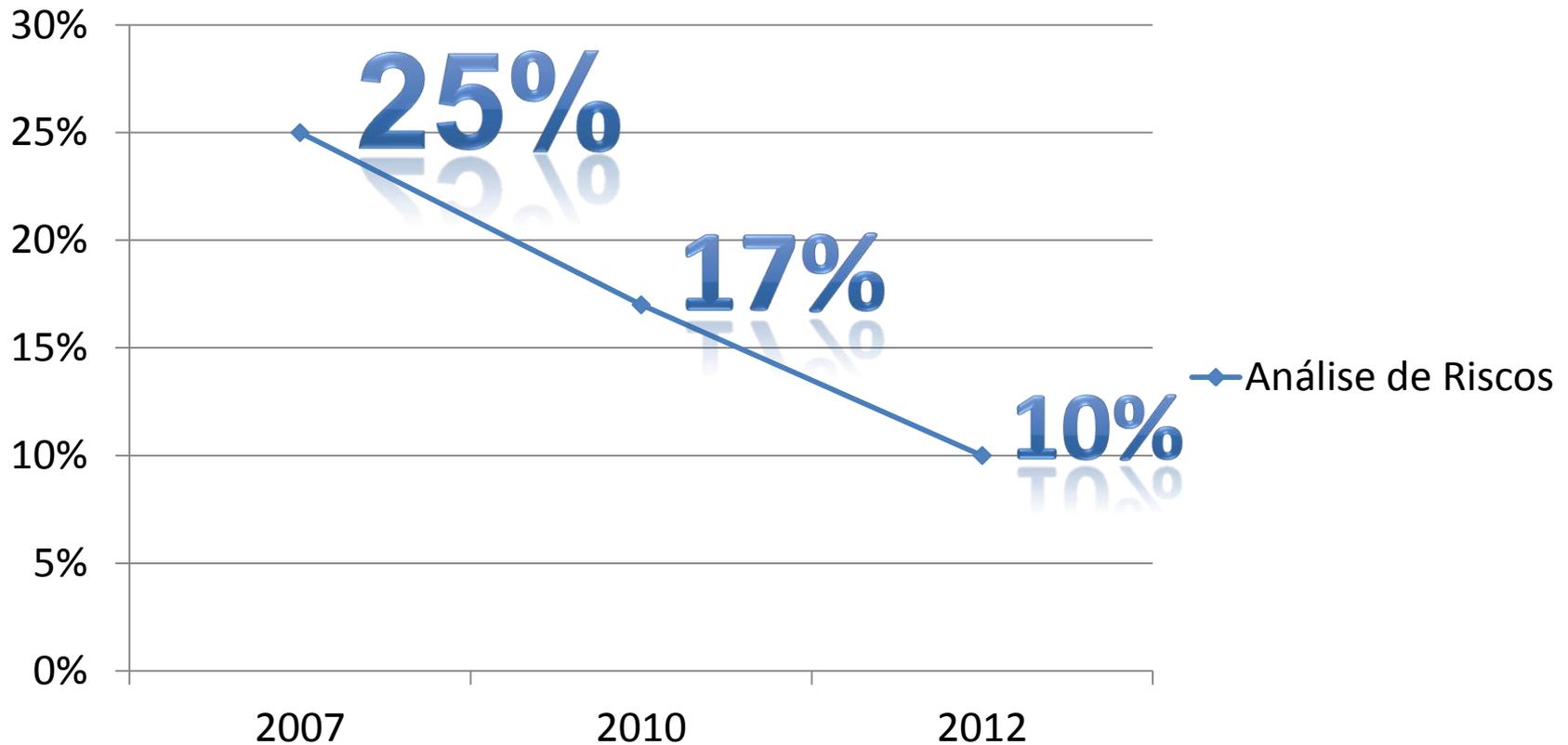
2010

Análise de Riscos



2012

Análise de Riscos



Agenda

- Contexto
- Desafios
- **Evolução**
- Adiante

Papel da liderança na Governança de TI

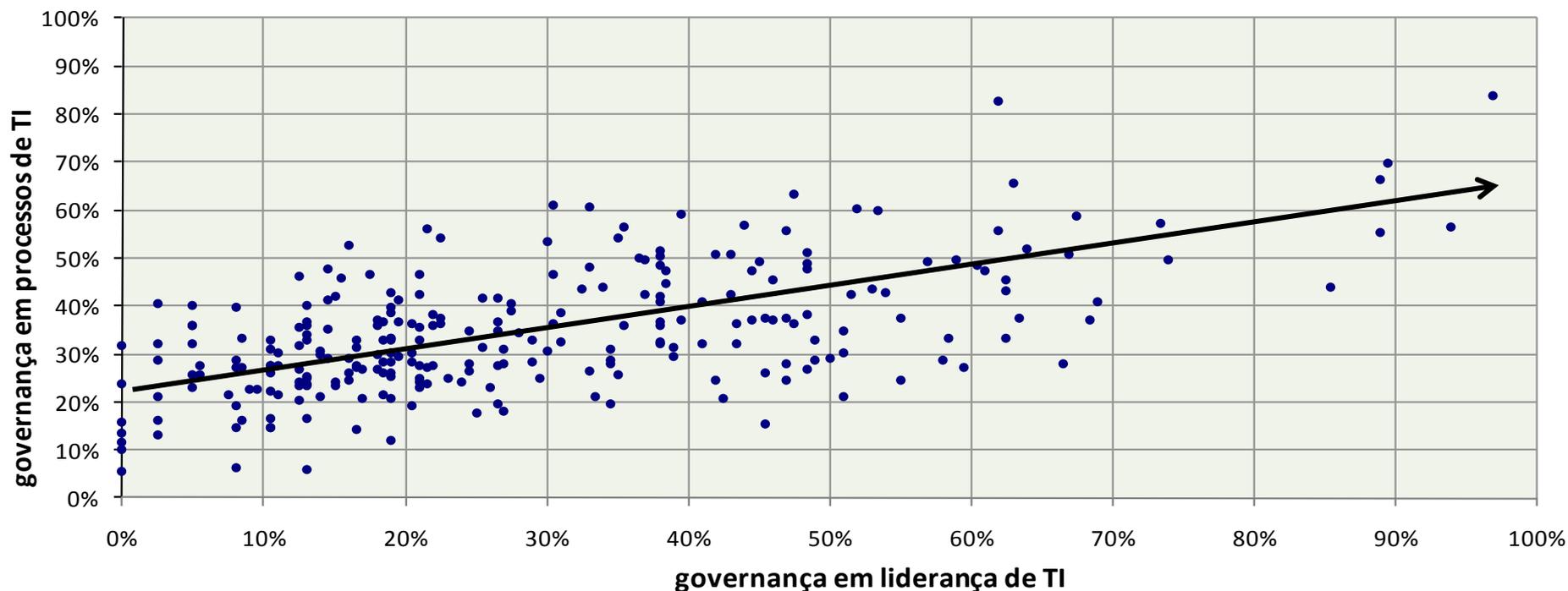
Análise de correlação entre as dimensões avaliadas

Dimensão	Liderança	Estratégias e Planos	Gestão de Pessoas
Liderança	---	---	---
Estratégias e Planos	0,48	---	---
Gestão de Pessoas	0,32	0,23	---
Processos	0,60	0,46	0,29

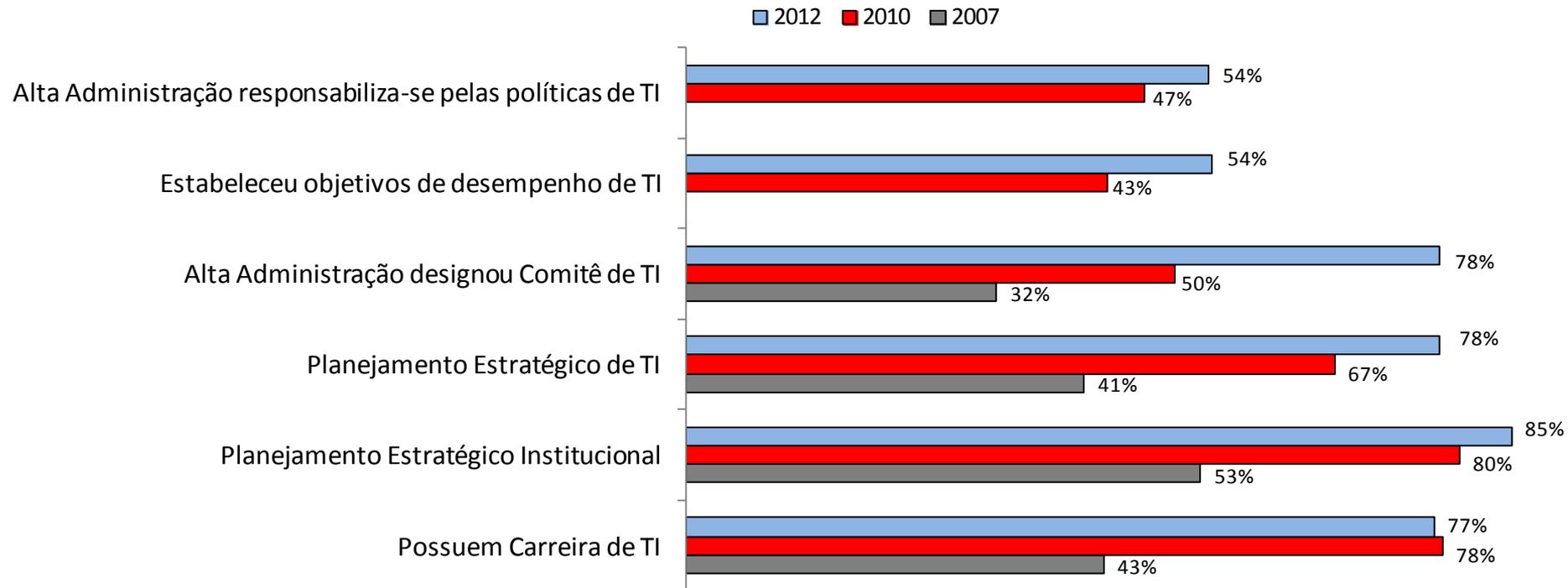
Fonte: TCU

Papel da liderança na Governança de TI

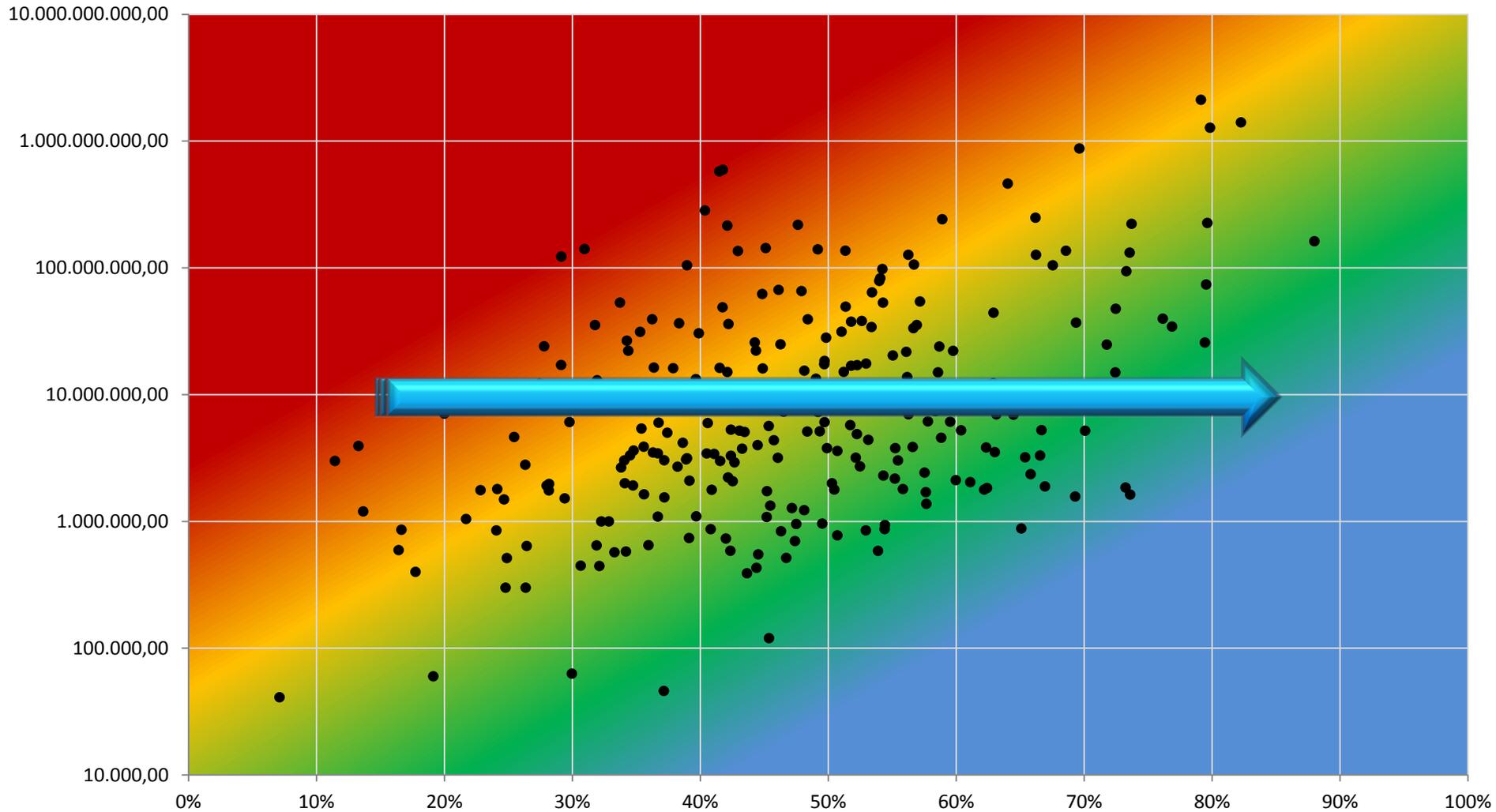
Correlação entre governança em liderança e governança em processos de TI



Acórdão 2.585/2012: Sinais de Evolução



iGovTI2012 x Orçamento de TI 2012



Agenda

- Contexto
- Desafios
- Evolução
- **Adiante**

Próximos passos

Levantamento 2014

Que
Resultados?



Como vão meus
projetos?

Com quais
riscos?

Com que
recursos?

Estrutura do questionário

Governança
Corporativa
e de TI

Controles de Gestão de TI

Resultados

Liderança da
alta
administração

Estratégias e
Planos

Informações

Pessoas

Processos

Resultados de
TI

Passemos ao levantamento de governança de TI de 2014

Obrigado!

Augusto Sherman, Ministro-Substituto do TCU