



Assunto: Organização do sistema de governança de tecnologia da informação (TI), em órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal (APF). Processo de aprimoramento contínuo da governança de TI no âmbito da APF.

SUMÁRIO

I	DO OBJETIVO	1
II	DA MOTIVAÇÃO	1
III	DOS ENTENDIMENTOS PROPOSTOS	3
IV	DA FUNDAMENTAÇÃO JURÍDICA E DA JURISPRUDÊNCIA DO TCU	4
V	DA ANÁLISE	4
V.1	Da governança de TI	4
V.2	Dos viabilizadores da governança de TI	5
V.2.1	Princípios, políticas e <i>frameworks</i>	5
V.2.2	Estruturas organizacionais	7
V.2.3	Processos	9
V.2.4	Cultura, ética e comportamento	10
V.2.5	Pessoas, habilidades e competências	11
V.3	Do Sistema de Governança de TI	13
V.4	Do aprimoramento contínuo da governança de TI	14
VI	REFERÊNCIAS	19
	HISTÓRICO DE REVISÕES	20
	Excertos da legislação e da jurisprudência do TCU	21

I DO OBJETIVO

1. Apresentar entendimentos da Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação (Sefti) sobre a organização do sistema de governança de TI em órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal (APF), bem como sobre o processo de aprimoramento contínuo da governança de TI nessas instituições, de forma a apoiar as organizações públicas na tarefa de dirigir adequadamente os recursos aplicados na gestão e no uso da TI de acordo com as prioridades do negócio e considerando os riscos envolvidos, maximizando a geração de valor para as partes interessadas.

II DA MOTIVAÇÃO

2. Desde 2007, o Tribunal de Contas da União (TCU), por intermédio da Sefti, vem promovendo levantamentos periódicos e realizando auditorias com vistas a avaliar a situação da governança de TI nas instituições públicas federais. De modo geral, tem-se constatado que parcela considerável dessas instituições possuem nível inicial de maturidade em governança de TI.

3. No segundo levantamento, realizado em 2010 (Acórdão 2.308/2010-TCU-Plenário), oportunidade em que foi criado o índice de governança de TI (iGovTI) do TCU, verificou-se que: 57% das instituições pesquisadas se encontravam em estágio inicial de governança de TI, 38% apresentavam nível intermediário, e apenas 5% dessas instituições estavam em nível aprimorado. Já

no levantamento realizado em 2012 (Acórdão 2.585/2012-TCU-Plenário), embora, conforme demonstra o gráfico abaixo, tenha havido significativa evolução, constatou-se que boa parte dos órgãos e entidades que integram a APF segue no nível inicial (34%).

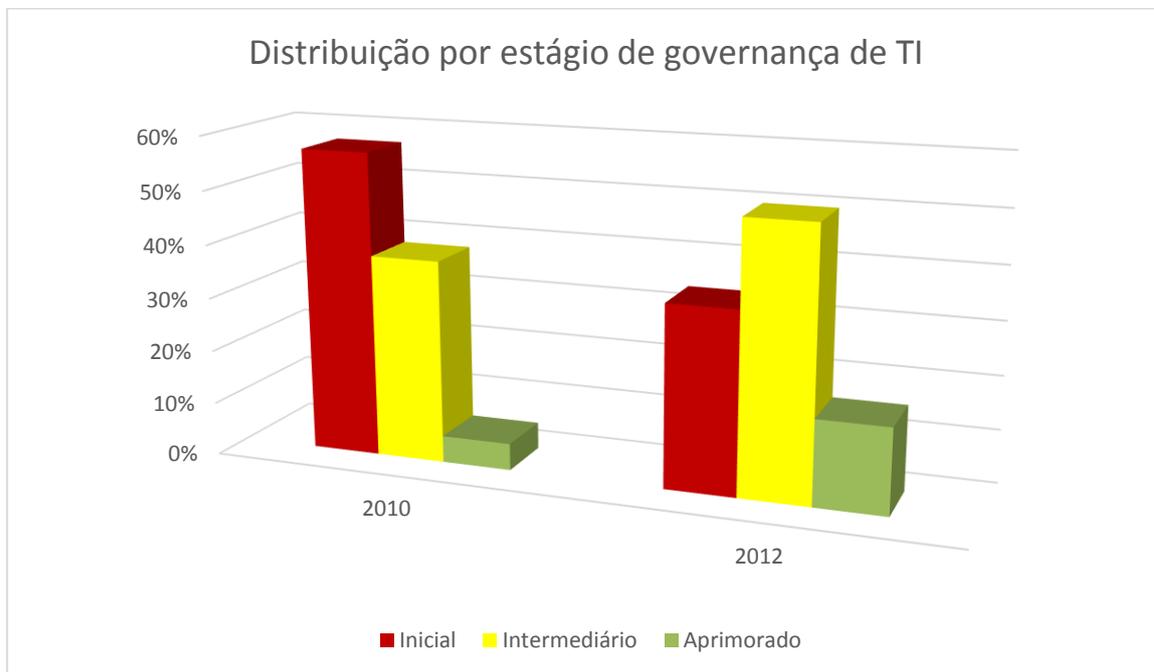


Figura 1: Distribuição das organizações públicas federais por estágio de governança de TI
Fonte: Informativo do Levantamento do Perfil de Governança de TI na APF de 2012

4. A reduzida maturidade em governança de TI apresentada por parcela considerável das instituições públicas federais pode contribuir para a ocorrência de situações indesejadas, tais como priorização de investimentos em TI que não estejam alinhados às necessidades do negócio, riscos de TI que não são adequadamente identificados e tratados, aquisições em desconformidade com a legislação aplicável, indisponibilidade de serviços públicos providos com uso de TI, falhas de segurança da informação, entre outros.

5. Em reuniões e eventos realizados entre a Sefti e gestores públicos, determinados fatores são recorrentemente citados para explicar o lento amadurecimento em governança de TI dos órgãos e entidades que integram a APF, tais como baixa sensibilização e compreensão da alta administração a respeito de questões ligadas à TI, quantitativo insuficiente de pessoal capacitado em TI e dificuldade na obtenção de recursos destinados a ações de melhoria em governança de TI. Além disso, no âmbito das fiscalizações realizadas, a Sefti tem percebido que muitas instituições públicas federais têm tido dificuldade em definir quais práticas, controles e processos precisam ser implementados e em que ordem de prioridade.

6. Ciente dessas dificuldades, esta Corte de Contas tem demandado maior atuação dos órgãos governantes superiores (OGS) na condução desse processo. Fazem parte dos OGS, entre outros órgãos, a Secretaria de Logística de Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MP), o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), o Departamento de Coordenação e Governança das Estatais (Dest/MP), o Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSI/PR) e o Comitê Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR). Cabe a esses órgãos, entre outras responsabilidades, a função de normatizar e fiscalizar o uso e a gestão da tecnologia da informação em seus respectivos segmentos da APF. A esse respeito, assim dispôs o voto condutor do Acórdão 2.308/2010-TCU-Plenário:



22. Considero relevante, ainda, destacar dois outros pontos.
23. O primeiro é relativo à necessidade de instar os órgãos de coordenação, normatização, supervisão e fiscalização da APF a assumirem a frente do processo de aprimoramento da governança de TI, com a adoção de uma postura mais incisiva com respeito ao tema nos órgãos e entidades a eles vinculados.

7. A jurisprudência recente do TCU tem recomendado aos OGS que emitam orientações acerca das práticas de governança de TI a serem adotadas pelas instituições a eles jurisdicionadas, em especial no que diz respeito ao planejamento estratégico de TI, à implantação de comitê de TI, à gestão de pessoal de TI, à gestão de riscos de TI, à gestão orçamentária de TI, entre outros temas relacionados, conforme disposto nos acórdãos 1.603/2008ⁱ, 2.471/2008ⁱⁱ, 2.308/2010ⁱⁱⁱ e 2.585/2012^{iv}, todos do Plenário do TCU.

8. No entanto, pode-se afirmar que, a despeito dos esforços realizados pelos OGS em promover ações que contribuam para o aprimoramento da governança de TI em seus respectivos segmentos de atuação, muitas instituições públicas federais ainda demonstram dificuldades em decidir quais caminhos devem trilhar em termos de implementação de processos e controles. De acordo com dados obtidos do relatório consolidador da Fiscalização de Orientação Centralizada (FOC), que visava à avaliação de práticas ligadas à entrega de resultados e gestão de riscos de TI, realizada em 2014 (TC 023.050/2013-6), verificou-se que onze das vinte instituições avaliadas apresentaram falhas nas ações de melhoria de governança de TI, representando 55% do universo avaliado, o que sugere a existência de dificuldades na seleção e na implantação de mecanismos de governança de TI que atendam às necessidades institucionais.

9. Nesse contexto, considerando que é objetivo estratégico do TCU contribuir para a melhoria da gestão e do desempenho da Administração Pública (Brasil, 2011, p. 56) e que a missão da Sefti é assegurar que a TI agregue valor ao negócio da APF em benefício da sociedade (Brasil, 2008a, p. 8), esta nota técnica foi elaborada com o objetivo de propor uma série de entendimentos que apoiem as instituições no processo de amadurecimento de suas práticas de governança de TI. Os entendimentos estão estruturados em torno da necessidade do estabelecimento de um sistema de governança de TI, de forma a prover uma organização básica de estruturas, políticas, princípios, processos, entre outros elementos necessários para que as organizações públicas dirijam adequadamente a gestão e o uso atual e futuro da TI na organização.

III DOS ENTENDIMENTOS PROPOSTOS

Entendimento I: Convém definir pelo menos uma política de governança de TI que seja formalmente instituída pela alta administração e que contemple, no mínimo, princípios, diretrizes, papéis e responsabilidades necessários para desempenhar as funções de avaliar, dirigir e monitorar a gestão e o uso da TI.

Entendimento II: Convém estabelecer as estruturas organizacionais e os papéis necessários para a governança, a gestão e o uso de TI na instituição, definindo-se formalmente o modo de organização e funcionamento dessas estruturas.

Entendimento III: Convém selecionar e implementar os processos e práticas de governança e de gestão de TI necessários para que a TI seja capaz de maximizar a entrega de valor às partes interessadas com base em fatores que reflitam seu contexto específico, uma vez que não existe um único conjunto possível de processos que seja aplicável a todas organizações públicas.

Entendimento IV: Convém promover os valores relacionados à cultura, ética e comportamento que favoreçam as mudanças necessárias em prol da melhoria da governança de TI, a exemplo da adoção, pela alta administração, do comportamento que é esperado do restante dos colaboradores da organização.

Entendimento V: Convém realizar ações de sensibilização de todas as pessoas da organização envolvidas com a governança de TI em todos os níveis e áreas, não se restringindo somente ao setor

de TI, de forma que a cultura organizacional valorize as iniciativas de amadurecimento da governança de TI em prol do cumprimento da missão institucional.

Entendimento VI: Convém alocar recursos humanos próprios em número suficiente para executar as funções relacionadas à TI, de acordo com a estratégia definida pela organização com respaldo em avaliações objetivas dos quantitativos necessários, buscando e desenvolvendo as habilidades e competências essenciais ao exercício de suas atribuições.

Entendimento VII: Convém definir o Sistema de Governança de TI da organização, que seja formalmente instituído por meio da Política de Governança de TI e composto pelo conjunto de viabilizadores necessários para avaliar, dirigir e monitorar a gestão e o uso da TI, a exemplo do definido na ABNT NBR ISO/IEC 38500 e no Cobit 5, de forma a proporcionar o aprimoramento contínuo e gradual da governança de TI na instituição, considerando seu contexto específico.

Entendimento VIII: Convém estabelecer um processo formal de aprimoramento contínuo da governança de TI na organização, contemplando as responsabilidades das partes envolvidas e, no mínimo, as seguintes etapas: diagnóstico (avaliação da situação atual da governança de TI); planejamento (definição do estado almejado e planejamento das mudanças necessárias); execução (implementação das mudanças e dos aprimoramentos); operação e medição (operação do sistema com os aprimoramentos incorporados, medição da sua eficiência e eficácia); e avaliação (verificação do sucesso do plano/ciclo, promovendo a melhoria contínua por meio de um novo ciclo).

IV DA FUNDAMENTAÇÃO JURÍDICA E DA JURISPRUDÊNCIA DO TCU

- 1) Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988;
- 2) Decreto-Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967;
- 3) Acórdão 1.603/2008-TCU-Plenário;
- 4) Acórdão 2.471/2008-TCU-Plenário;
- 5) Acórdão 2.308/2010-TCU-Plenário;
- 6) Acórdão 1.233/2012-TCU-Plenário;
- 7) Acórdão 2.585/2012-TCU-Plenário;
- 8) Acórdão 1.200/2014-TCU-Plenário.

V DA ANÁLISE

V.1 Da governança de TI

10. De acordo com a ABNT NBR ISO/IEC 38500, a governança corporativa de TI é o sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI é dirigido e controlado (ABNT, 2009, p. 3). Segundo o Cobit 5, que consiste em um conjunto internacional de boas práticas em governança e em gestão de TI, o objetivo principal da governança de TI é criar valor para a organização com base nas necessidades das partes interessadas (ISACA, 2012a, p. 17). Ainda segundo o Cobit 5, a criação de valor pela TI é definida em torno de três eixos, abrangendo a entrega de benefícios por meio do uso otimizado dos recursos disponíveis e gerenciando-se os riscos existentes.

11. Por sua vez, o TCU entende que a governança de TI consiste no estabelecimento de mecanismos para assegurar que o uso da TI agregue valor ao negócio das organizações, com riscos aceitáveis^v. Esses mecanismos incluem a definição de políticas, estruturas organizacionais, processos, controles, entre outros componentes que possibilitam que os recursos investidos em tecnologia da informação atendam às necessidades não só do negócio da instituição, mas também das diversas partes interessadas que podem ser afetadas pelas decisões relacionadas à TI.

12. Para que os dirigentes tenham condições de governar a TI, convém que seja adotado o ciclo “avaliar-dirigir-monitorar” (ABNT, 2009, p. 7-8), pelo qual primeiro se realiza a avaliação do uso atual e futuro da TI com base nas necessidades do negócio. Em seguida deve ser definida a direção

da TI na organização mediante princípios e diretrizes que estabeleçam a forma de atuação da gestão da TI, bem como planos que definam a direção dos investimentos nos projetos e operações de TI. Por fim a alta administração monitora o desempenho obtido pela TI em função da direção previamente estabelecida, valendo-se de processos e sistemas de mensuração apropriados.

13. Nesse sentido também aponta o Cobit 5, que possui um domínio específico de processos de governança de TI denominado EDM – *Evaluate, Direct and Monitor* (Avaliar, Dirigir e Monitorar – tradução livre) e inclui práticas e atividades direcionadas à avaliação de opções estratégicas, ao estabelecimento da direção da TI e ao monitoramento dos resultados alcançados (ISACA, 2012a, p. 32, 71).

V.2 Dos viabilizadores da governança de TI

14. O Cobit 5 propõe a implantação da governança de TI por meio da utilização de viabilizadores, que são fatores que têm a capacidade de, individualmente ou coletivamente, influenciar o funcionamento adequado da governança da TI organizacional (ISACA, 2012a, p. 27). Das sete categorias de viabilizadores propostas nesse modelo, cinco serão abordadas nesta nota técnica: princípios, políticas e frameworks; estruturas organizacionais; processos; cultura, ética e comportamento; pessoas, habilidades e competências.

15. Apesar de este documento manifestar entendimentos da Sefti sobre uma abordagem de aperfeiçoamento contínuo da governança de TI, não se pretende determinar de que forma os viabilizadores deverão ser implementados em todas as instituições públicas federais, pois abordagens ou modelos para construir a governança diferem consideravelmente dependendo do tamanho da organização, da complexidade, das estruturas e do contexto normativo (AUSTRÁLIA, 2007, p. 5). Nesse sentido, entende-se que a definição do grau de estruturação dos viabilizadores é de responsabilidade da própria organização com base no seu contexto específico, sendo considerado um fator crítico de sucesso para implementações bem sucedidas (ISACA, 2009a, p. 35).

V.2.1 Princípios, políticas e frameworks

16. Os princípios, as políticas e os *frameworks* são o veículo pelo qual as decisões relativas à governança são institucionalizadas e, por essa razão, agem como elementos integradores entre o estabelecimento da direção e as atividades de gestão (ISACA, 2012a, p. 31).

17. Os princípios expressam o comportamento preferido para orientar a tomada de decisão e a sua aplicação deve ser exigida pelos dirigentes (ABNT, 2009, p. 6). Assim sendo, todas as pessoas da organização envolvidas no planejamento, gestão, operação ou uso de recursos de TI deverão tomar decisões e executar ações observando tais princípios.

18. Como exemplo de princípios de governança de TI, pode-se citar: a estratégia de negócio deve considerar as capacidades atuais e futuras de TI; conformidade com leis e regulamentos aplicáveis; aquisições de TI com oportunidades, custos e riscos equilibrados; entre outros contidos na ABNT NBR ISO 38500:2009 (ABNT, 2009, p. 6).

19. Nesse contexto, para que a alta administração das organizações públicas consiga governar a TI de forma a atender as necessidades institucionais, é necessário que ela estabeleça um conjunto de princípios que orientem o comportamento desejado na gestão e no uso da TI institucional. Ressalte-se que, no âmbito da APF, é necessário que os princípios definidos para a governança de TI estejam alinhados com os princípios que regem a APF, estabelecidos no *caput* do art. 37 da Constituição Federal (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência)^{vi}, bem como no Decreto-Lei 200/1967 (planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle)^{vii}.

20. Além dos princípios, o uso de diretrizes constitui uma ferramenta importante para direcionar a atuação da gestão de TI. Elas representam um conjunto de instruções ou indicações para

se alcançar um determinado objetivo e fixam parâmetros básicos de governança de TI para a organização. No levantamento de governança de TI realizado pelo TCU em 2014, as instituições públicas federais foram questionadas se possuíam diretrizes que orientassem o planejamento de TI, a gestão de serviços, a contratação de bens e serviços de TI, a gestão de riscos de TI, a avaliação da governança de TI, entre outras (BRASIL, 2014a, p. 4-6).

21. A título de ilustração, seguem exemplos de diretrizes: o desenvolvimento de soluções de TI deve observar os padrões definidos pelo setor de TI da instituição; as aquisições de soluções de TI devem considerar a opção por soluções de código aberto e de livre utilização; os recursos devem ser alocados prioritariamente para o provimento de soluções de TI que sejam estratégicas para a organização; o planejamento da TI deve contar com ampla participação das áreas de negócio e levar em consideração os riscos de TI identificados no âmbito da gestão de riscos; etc.

22. A fim de que sejam observados os princípios e as diretrizes, é necessário que esses elementos sejam adequadamente comunicados a toda a organização. Para tanto, convém o estabelecimento de políticas, que são instruções claras e mensuráveis de direção e comportamento desejado de forma a condicionar as decisões tomadas no âmbito da instituição (ABNT, 2009, p. 4). No âmbito da APF, entende-se que as políticas devem ser formalizadas como normativos internos instituídos pela alta administração e, além disso, ser conhecidas e observadas por toda a organização. Como exemplo de políticas que contribuem para a governança de TI, pode-se citar, entre outras, a política de gestão de riscos, a política de segurança da informação, o código de ética institucional e a política de utilização dos recursos de TI.

23. Por sua vez, os *frameworks* de governança devem prover estrutura, orientação e ferramentas que possibilitem a governança e o gerenciamento apropriados da TI corporativa (ISACA, 2012a, p. 67). Com efeito, o modo de estruturação dos mecanismos de governança de TI citados no parágrafo 11 constitui o *framework* de governança específico daquela organização.

24. Ademais, existem *frameworks* genéricos, que podem apoiar as organizações públicas na tarefa de implementar processos e práticas de governança de TI, tais como o Cobit 5 e os guias publicados por órgãos governantes superiores (ex.: Guia de Comitê de TI do Sisp), entre outros.

25. É certo que cada organização dispõe da liberdade de definir como seus princípios, políticas, diretrizes e *frameworks* corporativos serão estruturados. No que diz respeito à governança de TI, é recomendável que os órgãos e entidades da APF instituem, pelo menos, uma política que contemple os princípios e as principais diretrizes que devem direcionar os rumos da TI no âmbito institucional. No âmbito desta nota técnica, esse instrumento será denominado Política de Governança de TI (PGTI).

26. Para que essa política alcance a todas as pessoas da organização, é necessário que ela seja formalmente instituída pela alta administração, que haja uma forma de acesso fácil e rápido a ela e que sejam adotadas medidas de conscientização e divulgação do seu conteúdo. Ademais, convém que a PGTI seja periodicamente revisada de forma a se adequar às mudanças que ocorrem na organização com o passar do tempo.

27. Além de estabelecer princípios e diretrizes, entende-se que outra função a ser cumprida pela PGTI é a de esclarecer quais são as estruturas e demais responsáveis pelas diversas atividades relacionadas à governança de TI na instituição, tais como a alta administração, os comitês, os gestores de soluções de TI, a área de TI e a auditoria interna. Sendo assim, espera-se que essa política defina, por exemplo, quem são os responsáveis pela elaboração dos planos de TI, pelo acompanhamento da execução desses planos, pelo monitoramento e supervisão do desempenho da TI e pela avaliação dos riscos de TI que podem impactar o negócio da instituição, entre outras responsabilidades.

28. Diante todo o exposto, chega-se ao seguinte entendimento:

Entendimento I. Convém definir pelo menos uma política de governança de TI que seja formalmente instituída pela alta administração e que contemple, no mínimo, princípios, diretrizes, papéis e responsabilidades necessários para desempenhar as funções de avaliar, dirigir e monitorar a gestão e o uso da TI.

V.2.2 Estruturas organizacionais

29. As estruturas organizacionais desempenham um papel-chave para tomada de decisão em uma organização (ISACA, 2012a, p. 27;28). Os níveis de autoridade dessas estruturas para tomada de decisão e as atividades que elas desempenham são estabelecidos pelas políticas organizacionais, a exemplo da PGTI.

30. As decisões tomadas no âmbito da organização norteiam a atuação da gestão de TI e constituem fator essencial para a boa governança de TI. Questões importantes relacionadas à alocação de recursos, à realização de investimentos e à priorização de projetos de TI são tipicamente decididas por estruturas organizacionais, a exemplo da alta administração e do comitê de TI. Por sua vez, a área de TI, a área de auditoria interna, a área de gestão de riscos (corporativa ou de TI) e o escritório de projetos de TI desempenham um papel importante na produção de informações que serão utilizadas pelas instâncias tomadoras de decisão.

31. Para que essas estruturas operem adequadamente, é recomendável a definição de um conjunto de regras que retratam o *modus operandi* de cada uma delas, relacionadas, por exemplo, à definição de seu mandato e competências, às responsabilidades de cada papel contido na estrutura, à frequência de reuniões e às situações em que a decisão deve ser escalada (ISACA, 2012a, p. 75). Para que essas regras sejam observadas no âmbito da APF, é recomendável que estejam reunidas em um documento formal que disponha sobre a organização e o funcionamento das estruturas organizacionais.

32. Existem diversas estruturas organizacionais que se relacionam e viabilizam a governança e a gestão de TI em uma instituição, sendo que a organização delas, de forma a refletir as necessidades de negócio e as prioridades de TI, é objeto da prática de gestão APO01.01 – *Define the organizational structure* (Defina a estrutura organizacional – tradução livre) do Cobit 5 (ISACA, 2012b, p. 52).

33. Ressalte-se que determinadas responsabilidades relacionadas à governança de TI podem ser atribuídas não somente a estruturas especializadas no tema, mas também a estruturas organizacionais pré-existentes. Pode-se também atribuir responsabilidades a papéis específicos dentro da organização. Sendo assim, cabe à instituição avaliar a melhor forma de atribuição das responsabilidades voltadas à governança de TI, considerando o seu contexto específico.

34. Como exemplo, tem-se o papel de gestor de solução de TI, cujas responsabilidades podem ser atribuídas a determinadas pessoas ou a uma estrutura organizacional específica. Entre outras responsabilidades, o gestor de solução de TI deve: avaliar, permanentemente, os benefícios obtidos com a implantação da solução de TI; avaliar riscos para o negócio relacionados com a solução de TI; bem como prover recursos e definir prioridades para a solução de TI (ITGI, 2003, p. 51). Ao exercer essas atividades, o gestor de solução de TI tem condições de atuar como interface entre a gestão e as instâncias de governança de TI, pois ele obtém informações importantes relacionadas aos benefícios efetivamente alcançados com o uso das soluções de TI e aos riscos de descontinuidade dessas soluções, de forma a subsidiar o direcionamento ou não de recursos para a manutenção das soluções de TI que já estão em operação.

35. De qualquer forma, é importante ressaltar que a escolha das estruturas que serão instituídas e dos papéis que serão definidos para o aprimoramento da governança de TI é de responsabilidade de cada organização, considerando seu contexto, recursos disponíveis e suas necessidades. Cabe registrar que a governança de TI envolve estruturas de diversas áreas da organização, não apenas da área de TI (ISACA, 2012a, p. 23).

36. Sejam quais forem as estruturas organizacionais definidas pela instituição, é essencial que a alta administração garanta a alocação dos recursos (humanos, materiais e financeiros) necessários para que os membros dessas estruturas exerçam adequadamente as suas atribuições. Caso contrário, corre-se o risco de as estruturas organizacionais serem instituídas apenas no campo formal, sem que os seus membros efetivamente atuem sobre os temas afetos à governança e à gestão de TI.

Ante o exposto, chega-se ao seguinte entendimento:

Entendimento II. Convém estabelecer as estruturas organizacionais e os papéis necessários para a governança, a gestão e o uso de TI na instituição, definindo-se formalmente o modo de organização e funcionamento dessas estruturas.

V.2.2.1 Comitê de TI

37. Entre as estruturas organizacionais normalmente implantadas para viabilizar a governança de TI, destaca-se uma estrutura específica cuja implantação vem sendo fomentada pelo TCU nos acórdãos de fiscalizações de temas ligados à governança de TI, qual seja o comitê de TI.

38. A opção pela criação de um comitê específico que atue em questões associadas à TI decorre de dificuldades que usualmente não são tratadas pelas demais estruturas organizacionais tipicamente encontradas nas organizações públicas federais. Conflitos na alocação de recursos para desenvolvimento de soluções de TI, tomada de decisões unilaterais pelo setor de TI da organização, seleção e priorização de investimentos que não contemplam as necessidades da instituição e ausência de monitoramento das ações e decisões de TI pela alta administração são apenas alguns exemplos de situações que podem ser melhor tratadas pelo comitê de TI.

39. Por seu turno, a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MP), na qualidade de OGS do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (Sisp), elaborou o “Guia de Comitê de TI do Sisp”, visando facilitar a implantação dos comitês de TI nos órgãos integrantes do sistema (Brasil, 2013, p. 6).

40. O referido guia dispõe que os comitês de TI podem ter natureza consultiva, que não têm poder de decisão e limitam-se a aconselhar a alta administração em assuntos relativos à TI, ou natureza deliberativa, que detêm o poder de decidir sobre esses assuntos. A definição da natureza (consultiva ou deliberativa) do comitê de TI depende da cultura e da estrutura organizacional, bem como das diretrizes e expectativas dos dirigentes (Brasil, 2013, p. 24), não havendo um modelo único que seja perfeitamente adaptável a todas as organizações.

41. Em síntese, espera-se que o comitê de TI seja composto por representantes das principais áreas da organização e do setor de TI, recebendo, periodicamente, informações gerenciais de outras estruturas organizacionais (ex.: área de gestão de riscos e área de TI), tendo entre suas responsabilidades, atuar:

- a) na aprovação e na alocação de recursos destinados à TI;
- b) na priorização de ações e projetos de TI;
- c) no acompanhamento da execução das estratégias e planos de TI, de forma a garantir o alinhamento com as necessidades institucionais;
- d) na comunicação à alta administração de informações gerenciais de TI, tais como o status da execução dos planos de TI e da gestão dos riscos de TI, bem como a evolução dos indicadores de desempenho de TI.

42. A relevância dessa estrutura organizacional para a governança de TI no setor público é reforçada pela jurisprudência deste Tribunal, que recomenda aos órgãos governantes superiores que disseminem a importância e normatizem a obrigatoriedade de estabelecimento do comitê de TI para

os entes jurisdicionados (Acórdãos 1.603/2008, item 9.1.1 e 1.233/2012viii, itens 9.2.1 e 9.11.1, ambos do Plenário do TCU).

43. Tanto os referidos acórdãos do TCU quanto a iniciativa da SLTI/MP em criar o Guia de Comitê de TI do Sisp demonstram o quanto o estabelecimento do comitê de TI é considerado como uma ação de cunho estruturante para a governança de TI no setor público federal.

44. Diante do exposto, é recomendável que as organizações públicas federais instituem um comitê de TI, de natureza consultiva ou deliberativa, que seja composto por representantes das principais áreas da organização e do setor de TI da organização, tendo entre suas responsabilidades atuar: na aprovação da alocação de recursos destinados à TI; na priorização de ações e de projetos de TI; no acompanhamento da execução das estratégias e planos de TI; na comunicação à alta administração de informações gerenciais sobre o desempenho de TI.

V.2.3 Processos

45. No contexto da governança e da gestão de TI, processos descrevem um conjunto organizado de práticas e atividades para alcançar certos objetivos e produzir um conjunto de saídas de forma a suportar o alcance das metas de TI de uma organização (ISACA, 2012a, p. 27). O Cobit 5 estabelece um conjunto de 37 processos, sendo que cinco são relacionados à governança de TI e 32 são ligados à gestão de TI.

46. Processos de governança lidam com objetivos associados à entrega de benefício e à otimização de riscos e de recursos, bem como incluem práticas e atividades direcionadas à avaliação de opções estratégicas, ao fornecimento da direção e ao monitoramento dos resultados (ISACA, 2012a, p. 27). Nesse sentido, entende-se que esses processos, por estarem voltados à avaliação, direção e monitoramento da TI organizacional, estão aderentes ao ciclo “avaliar-dirigir-monitorar” da ABNT NBR ISO/IEC 38500 (ABNT, 2009, p. 7-8).

47. Por sua vez, processos de gestão abrangem responsabilidades relacionadas ao planejamento, implementação, execução e monitoramento das atividades desempenhadas pelo setor de TI da organização (ISACA, 2012b, p. 23-24). A gestão da estratégia (APO02 – *Manage strategy*), a gestão dos recursos humanos (APO07 – *Manage Human Resources*), a gestão dos acordos de serviço (APO09 – *Manage service agreements*) e a gestão de riscos (APO12 – *Manage risk*) são exemplos de processo de gestão definidos pelo Cobit 5 diretamente voltados à criação de valor para a organização.

48. Em outras palavras, as organizações implementam processos de governança de TI com o objetivo de avaliar, dirigir e monitorar a gestão e o uso da TI. Além disso, elas executam processos de gestão de TI para serem capazes de seguir, de maneira organizada, a direção dada pela alta administração, bem como alcançar os objetivos e as metas de TI estabelecidos.

49. No âmbito da APF, é necessário que as organizações busquem implantar os processos de governança e de gestão de TI que sejam exigidos por leis e demais normativos, de forma a garantir conformidade com o marco regulatório aplicável. Ademais, é importante ressaltar que não existe um único conjunto possível de processos e práticas que devam ser implantados por todas as instituições, em razão da heterogeneidade das instituições em termos de: importância estratégica da organização para o Estado; tamanho da instituição; setor de atuação; recursos disponíveis; objetivos de TI e de negócio; maturidade em governança de TI; riscos existentes etc.

50. Nesse sentido, é razoável esperar que organizações maiores, mais complexas e, principalmente, mais dependentes de TI, implementem mais processos e práticas do que instituições menores e mais simples. Contudo, independentemente da quantidade de processos, todas elas devem ser capazes de governar e gerenciar adequadamente a sua própria TI para alcançar seus objetivos

institucionais, considerando-se também os riscos decorrentes da gestão e do uso de TI que podem impactar o alcance desses objetivos.

51. Em vista disso, entende-se que cada organização pública deve levar em consideração o seu contexto específico para selecionar os processos de governança e de gestão de TI que irá implementar. Para exemplificar, não seria recomendável que as organizações da APF implementassem e gerenciassem com o mesmo grau de profundidade todos os 37 processos e 210 práticas definidos no âmbito do Cobit 5, pois haveria o risco de aplicação de recursos em processos que não trariam benefícios claros para a organização.

Chega-se, portanto, ao seguinte entendimento:

Entendimento III. Convém selecionar e implementar os processos e práticas de governança e de gestão de TI necessários para que a TI seja capaz de maximizar a entrega de valor às partes interessadas com base em fatores que reflitam seu contexto específico, uma vez que não existe um único conjunto possível de processos que seja aplicável a todas organizações públicas.

V.2.4 Cultura, ética e comportamento

52. A implementação ou aprimoramento da governança de TI nas instituições depende da aplicação de boas práticas relacionadas ao tema. Para tanto, é necessário que as pessoas envolvidas com a governança de TI, sejam elas membros da alta administração, gestores ou pertencentes aos setores operacionais de TI, estejam comprometidas com as mudanças implantadas por meio da adoção de novas políticas, processos e práticas ligadas à gestão e ao uso da TI. Dessa forma, pode-se dizer que o componente humano é um fator crítico de sucesso para a governança de TI.

53. Com efeito, cultura, ética e comportamento se referem ao conjunto de comportamentos individuais e coletivos em uma organização (ISACA, 2012a, p. 79) e devem ser levados em consideração para a formulação dos princípios e diretrizes que direcionarão a gestão e o uso da TI. Alguns desses comportamentos podem ser influenciados por estruturas organizacionais específicas da instituição. Como exemplo, a unidade responsável pela gestão de riscos contribui para que a organização dirija a forma como as unidades de negócio devem lidar com os riscos de TI que podem influenciar o resultado de suas atividades.

54. A questão cultural representa um importante aspecto da governança de TI, pois possibilita que outros mecanismos possam cumprir adequadamente sua função, de forma a proporcionar a criação de valor para a organização. Processos de TI, ainda que muito bem definidos, podem não atingir os resultados esperados caso não haja comprometimento dos atores envolvidos na execução das atividades do processo da maneira como foram planejadas. Da mesma forma, a efetividade das estruturas organizacionais na melhoria da governança e da gestão da TI depende da adequada implementação das decisões que elas tomam, o que pode não ocorrer caso as pessoas responsáveis não estejam suficientemente motivadas ou comprometidas com a organização.

55. Para ilustrar a forma como o aspecto cultural pode influenciar negativamente a governança de TI, pode-se citar algumas situações, tais como: corpo técnico que não adota as diretrizes de governança de TI estabelecidas pela alta administração; pessoas influentes na organização que determinam a priorização de projetos de TI com base em critérios eminentemente políticos, abstendo-se de observar os parâmetros técnicos previamente definidos para a realização desse trabalho; alta administração que não monitora os indicadores de desempenho da área de TI e não toma decisões a respeito por entender, equivocadamente, que essa atividade não é de sua competência, mas somente do setor de TI.

56. Diante disso, entende-se que os esforços relacionados à governança e à gestão de TI podem não ser efetivos caso o envolvimento e o comprometimento das pessoas sejam insuficientes

para promover as mudanças pretendidas. É necessário que a alta administração defina e incentive o comportamento esperado, bem como acompanhe a sua adoção pelo restante da organização.

57. Nesse sentido, torna-se recomendável a adoção de ações de sensibilização, tais como a realização de *workshops* e treinamentos, para que as pessoas responsáveis pela tomada de decisões e pelo cumprimento de políticas, planos e práticas de TI tenham a percepção de que o engajamento de todos na melhoria da governança de TI na organização é componente essencial para o alcance dos objetivos de negócio e, assim, para o cumprimento da missão institucional. O próprio Cobit 5, no âmbito atividade 4 da prática de gestão APO07.3 – *Maintain the skills and competencies of personnel* (Manter habilidades e competências de pessoal – tradução livre), recomenda o aprimoramento de habilidades comportamentais como parte das ações de capacitação do pessoal da organização (ISACA, 2012b, p. 85).

58. Outra boa prática relacionada ao componente cultural consiste na adoção, por líderes responsáveis pela governança de TI, do comportamento a ser seguido pelos demais colaboradores da organização, exercendo, assim, a liderança pelo exemplo. Essa é uma forma eficaz de transmitir os valores e princípios de governança que devem ser observados na instituição. Nesse sentido, a fim de encorajar as pessoas a se engajarem com as iniciativas de melhoria da governança de TI, a própria alta administração da organização deve mostrar envolvimento com o assunto por meio de suas ações, tais como efetivamente monitorar as políticas que trazem princípios e diretrizes sobre o tema, bem como comprometer-se com a alocação de recursos para o adequado funcionamento das estruturas organizacionais que atuam na governança de TI.

Diante do exposto, chega-se aos seguintes entendimentos:

Entendimento IV. Convém promover os valores relacionados à cultura, ética e comportamento que favoreçam as mudanças necessárias em prol da melhoria da governança de TI, a exemplo da adoção, pela alta administração, do comportamento que é esperado do restante dos colaboradores da organização.

Entendimento V. Convém realizar ações de sensibilização de todas as pessoas da organização envolvidas com a governança de TI em todos os níveis e áreas, não se restringindo somente ao setor de TI, de forma que a cultura organizacional valorize as iniciativas de amadurecimento da governança de TI em prol do cumprimento da missão institucional.

V.2.5 Pessoas, habilidades e competências

59. Pessoas representam o ativo mais importante de uma organização. São elas que, mediante uso de suas habilidades e competências, executam um conjunto de atividades que visam a atender as necessidades do negócio, de forma a dar cumprimento à missão institucional.

60. No contexto da APF, pessoas em número suficiente para atender às demandas de TI da instituição que sejam detentoras de habilidades e competências necessárias constituem tema perante o qual o TCU tem se debruçado nos últimos anos. Exemplo recente de avaliação abrangente da estrutura de recursos humanos alocados na área de TI, o Acórdão 1.200/2014-TCU-Plenário revela diversos problemas de gestão do pessoal que desempenha funções de TI no setor público federal, entre eles a ausência de planejamento para o preenchimento contínuo de vagas de TI, bem como a execução da política de qualificação sem o devido planejamento, conforme consta do item 5 do Voto Condutor do referido acórdão^{ix}.

61. No que tange à governança de TI, pessoas, habilidades e competências são necessárias para a correta tomada de decisões (ISACA, 2012a, p. 27). Para que os papéis sejam corretamente desempenhados no âmbito das estruturas organizacionais, bem como para que os processos de governança e de gestão de TI sejam executados com sucesso, é necessário que as pessoas envolvidas

estejam adequadamente qualificadas, dotadas das habilidades técnicas e comportamentais requeridas para o trabalho.

62. Diante disso, a fim de que os recursos humanos envolvidos com ações de TI estejam comprometidos e adequadamente capacitados para exercerem suas funções, as organizações públicas podem recorrer às práticas descritas no processo APO07 – *Manage Human Resources* (Gerenciar Recursos Humanos – tradução livre) do Cobit 5, que abrange atividades relacionadas à manutenção de pessoal apropriado, ao planejamento e acompanhamento do uso de recursos humanos de TI e de negócio, entre outras práticas (ISACA, 2012b, p. 83-84).

63. Nesse contexto, convém que a organização planeje a estratégia de obtenção do conhecimento que ainda não detém internamente a partir do levantamento das habilidades e competências necessárias para o exercício das atribuições das pessoas responsáveis por executar ações de TI em todos os níveis, sejam de governança, de gestão ou de execução. Com base nesse levantamento, a organização tem melhores condições de decidir se deve investir em ações internas de capacitação ou promover o recrutamento de pessoal.

64. Registre-se, por oportuno, que a capacitação permanente de pessoal que exerce funções de TI no âmbito da APF é objeto de constantes deliberações desta Corte de Contas (Acórdãos 1.233/2012, itens 9.9.2, 9.13.11 e 9.15.15^x; 2.585/2012, item 9.1.2^{xi}; 1.200/2014, item 9.1.4^{xii}; todos do Plenário do TCU).

65. Além do aspecto de qualificação dos profissionais, as instituições precisam dispor de quantitativo de pessoal compatível com o adequado desempenho de funções relacionadas à TI, que incluem, entre outras, atribuições intrínsecas à governança e gestão de TI, à execução de atividades operacionais de TI, bem como aquelas ligadas à gestão das soluções de TI exercidas por unidades de negócio.

66. Assim sendo, convém que a organização pública defina a estratégia de provimento de pessoal para exercer essas funções, seja mediante redistribuição interna ou por meio da realização de concurso público, entre outras possibilidades.

67. Cabe ressaltar que a opção pela execução indireta de serviços influencia diretamente o quantitativo de pessoal próprio de TI a ser alocado na instituição. Por um lado, a contratação de fornecedores externos para prestarem serviços que são de competência do setor de TI pode implicar na redução da necessidade de pessoal do quadro efetivo da organização. Por outro, pode demandar o aumento de pessoal com competências gerenciais para realizar o planejamento e a gestão dos contratos celebrados com empresas fornecedoras de soluções de TI.

68. Nesse contexto, surge a necessidade de realização de estudos periódicos que tenham por objetivo levantar o quantitativo de pessoal próprio de TI adequado para atender às demandas institucionais, de acordo com a estratégia definida. A importância desses estudos no âmbito da APF tem sido enfatizada pelo TCU ao longo dos últimos anos. Com efeito, esta Corte de Contas tem emitido recomendações endereçadas aos OGS no sentido de que orientem aos seus jurisdicionados a realizarem avaliações sobre a situação de pessoal de TI da respectiva organização, tanto do ponto de vista quantitativo quanto de qualificação dos seus profissionais (Acórdão 1.233/2012-TCU-Plenário, item 9.2.2^{xiii}). Os resultados dessas avaliações devem subsidiar a alocação de pessoal de TI em quantitativo suficiente e dotado de habilidades e competências necessárias para que a TI seja capaz de entregar valor à instituição, conforme se depreende da leitura do item 9.1.2 do Acórdão 1.603/2008-TCU-Plenário, transcrito a seguir:

9.1. recomendar ao Conselho Nacional de Justiça - CNJ e ao Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP que, nos órgãos integrantes da estrutura do Poder Judiciário Federal e do Ministério Público da União, respectivamente:

(...)

9.1.2. atentem para a necessidade de dotar a estrutura de pessoal de TI do quantitativo de servidores efetivos necessário ao pleno desempenho das atribuições do setor, garantindo, outrossim, sua capacitação, como forma de evitar o risco de perda de conhecimento organizacional, pela atuação excessiva de colaboradores externos não comprometidos com a instituição;

69. Ante o exposto, conclui-se que, tanto o Cobit 5 quanto o TCU ressaltam que pessoas adequadamente qualificadas são essenciais para a viabilização da governança de TI no âmbito da APF.

70. Chega-se, portanto, ao seguinte entendimento:

Entendimento VI. Convém alocar recursos humanos próprios em número suficiente para executar as funções relacionadas à TI, de acordo com a estratégia definida pela organização com respaldo em avaliações objetivas dos quantitativos necessários, buscando e desenvolvendo as habilidades e competências essenciais ao exercício de suas atribuições.

V.3 Do Sistema de Governança de TI

71. A definição em âmbito institucional de viabilizadores de governança de TI, tais como políticas, processos e estruturas organizacionais, é importante para que a instituição tenha condições mínimas de governar a TI da organização. No entanto, nem sempre os mecanismos estabelecidos são efetivos.

72. Por meio de auditorias de governança de TI realizadas pela Sefti em órgãos e entidades da APF, foram identificadas situações em que a instituição formalizava um conjunto de mecanismos, porém não os colocava plenamente em prática. Como exemplo, pode-se citar a existência de planos de TI em que o alcance dos objetivos e metas não é periodicamente acompanhado pela alta administração da organização pública, bem como a formalização de políticas que envolvem recursos de TI, tais como a Política de Segurança da Informação (PSI) e a Política de Controle de Acesso (PCA), que não são cumpridas pelos colaboradores da instituição, tampouco são monitoradas pela alta administração.

73. Dessa forma, entende-se que, a definição de mecanismos de governança de TI em âmbito institucional, por si só, não assegura que eles estejam sendo úteis para que os recursos investidos em TI sejam utilizados de acordo com as prioridades do negócio e das demais partes interessadas. Ao contrário, pode constituir mero desperdício de recursos, tempo e energia. Faz-se necessária, portanto, a utilização de uma abordagem que seja capaz de promover uma mudança na forma de se dirigir a TI para a entrega de valor, aprimorando, assim, a percepção sobre o papel e a relevância da TI para a organização, sobretudo no que diz respeito aos membros da alta administração e aos gestores das unidades de negócio das organizações públicas federais.

74. Uma possível abordagem nesse sentido consiste na implantação de um sistema de governança, que é o modo como os diversos atores se organizam, interagem e procedem para obter boa governança e compreende as instâncias internas e externas de governança, fluxo de informações, processos de trabalho e atividades relacionadas à avaliação, direcionamento e monitoramento (Brasil, 2014b, p. 12).

75. No contexto desta nota técnica, sistema de governança de TI (SGTI) é compreendido como o conjunto dos viabilizadores e seus relacionamentos, que interagem com objetivo de entregar benefícios para a organização com recursos otimizados e riscos gerenciados. Dessa forma, o SGTI compreende as políticas, as práticas, os processos, as estruturas organizacionais, entre outros mecanismos. A implantação desse sistema de forma estruturada pressupõe a definição de papéis e responsabilidades pelo uso e pela gestão dos recursos de TI em todos os níveis da organização, desde a alta administração até o pessoal responsável pelas atividades operacionais de TI.

76. Para que o sistema possa operar adequadamente, de forma a possibilitar que as instituições públicas federais detenham governança sobre a TI, é recomendável que os viabilizadores e o próprio SGTI sejam formalmente instituídos, a fim de que sejam conhecidos e aplicados por toda a organização. Considerando que as políticas são instruções claras para transmitir o comportamento esperado e que, no âmbito da APF, são materializadas por documento formal de observância obrigatória por toda a instituição, convém que o SGTI e seus viabilizadores sejam formalmente instituídos por meio de uma política emitida pela alta administração, possivelmente pela própria PGTI, já tratada anteriormente nesta nota técnica (parágrafos 23 e 27).

77. Com o objetivo de obter referências para a implantação do seu SGTI, as organizações públicas federais podem recorrer ao processo EDM01 – *Ensure Governance Framework Setting and Maintenance* (Garantir a definição e manutenção do *framework* de governança – tradução livre) do Cobit 5 (ISACA, 2012b, p. 31). Esse processo é dividido em práticas de governança voltadas para a avaliação, para a direção e para o monitoramento desse sistema (EDM 01.01, EDM 01.02 e EDM 01.03), seguindo o ciclo “avaliar-dirigir-monitorar” preconizado na ABNT NBR ISO/IEC 38500.

78. Cabe destacar que a forma de organização do SGTI em cada órgão e entidade pública depende de diversos fatores, tais como necessidades e riscos de negócio, marco regulatório aplicável, recursos disponíveis etc. Sendo assim, é de se esperar, por exemplo, que o SGTI concebido em uma grande instituição financeira estatal que dispõe de algumas centenas de milhões de reais para investimento e sustentação da TI seja mais complexo e requeira a implantação de mais mecanismos de governança de TI do que aqueles necessários em uma fundação de apoio, que, via de regra, dispõe de menos recursos e necessidades em TI, dada a natureza das suas atividades.

79. Ante o exposto, chega-se ao seguinte entendimento:

Entendimento VII. Convém definir o Sistema de Governança de TI da organização, que seja formalmente instituído por meio da Política de Governança de TI e composto pelo conjunto de viabilizadores necessários para avaliar, dirigir e monitorar a gestão e o uso da TI, a exemplo do definido na ABNT NBR ISO/IEC 38500 e no Cobit 5, de forma a proporcionar o aprimoramento contínuo e gradual da governança de TI na instituição, considerando seu contexto específico.

V.4 Do aprimoramento contínuo da governança de TI

80. No âmbito da APF, é esperado que as necessidades das partes interessadas mudem ao longo do tempo. A alternância frequente dos administradores responsáveis pelas instituições públicas implica, muitas vezes, em redefinição das prioridades de negócio e, por consequência, dos objetivos de TI. Além disso, novas leis e regulamentos são produzidos com frequência pelas instâncias normatizadoras, alterando ou criando necessidades de negócio que devem ser adequadamente consideradas pelas organizações públicas federais. Esse ambiente de mudanças exige que as organizações da APF tenham condições de direcionar adequadamente a gestão e o uso da TI de forma a atender tempestivamente às demandas que surgem.

81. Nessa esteira, haverá necessidade de alteração dos mecanismos de governança de TI com o passar do tempo. Os diversos componentes do sistema, tais como políticas, processos, estruturas organizacionais, recursos alocados, habilidades e competências eventualmente precisam ser redefinidos e modificados de acordo com o novo contexto. Em outras palavras, os mecanismos de governança de TI de uma instituição pública federal, que compõem o SGTI da organização, devem ser constantemente reavaliados e aprimorados para que a TI continue sendo capaz de entregar valor.

82. Em particular, em instituições de menor maturidade em governança e gestão de TI, é esperado que a necessidade de implementação de aprimoramentos no ambiente seja maior. Com efeito, infere-se que a quantidade de mudanças em processos, práticas, políticas, bem como em outros

viabilizadores, tende a se reduzir ao longo do tempo conforme a instituição evolui, gerando maior estabilidade nos mecanismos implantados e consumindo menos recursos para seu aprimoramento.

83. Dessa forma, com o propósito de garantir que o SGTI esteja em consonância com os objetivos institucionais e em contínuo aperfeiçoamento, convém o estabelecimento de um processo formal de aprimoramento contínuo da governança de TI, na organização. Duas importantes referências para um processo dessa natureza são os processos EDM01, já citado, e o APO01 (Gerenciar o *Framework* de Gerenciamento de TI, tradução livre) do Cobit 5.

84. Não se pretende, no âmbito desta nota técnica, definir um formato específico para esse processo com os respectivos insumos, saídas, papéis e atividades. No entanto, serão feitas considerações sobre as principais etapas que um processo dessa natureza deve contemplar. Tendo por base boas práticas administrativas como o ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), os sistemas de gestão definidos nas normas ISO e o ciclo de implementação do Cobit 5 (ISACA, 2012c, p. 36-38), entende-se que o processo deve contemplar pelo menos as seguintes etapas:

- a) diagnóstico: avaliação da situação atual da governança de TI;
- b) planejamento: definição do estado almejado e planejamento das mudanças necessárias;
- c) execução: implementação das mudanças e dos aprimoramentos;
- d) operação e medição: operação do sistema com os aprimoramentos incorporados, medição da sua eficiência e eficácia;
- e) avaliação: verificação do sucesso do plano/ciclo, promovendo a melhoria contínua por meio de um novo ciclo.

85. A figura a seguir apresenta o processo de aprimoramento contínuo da governança de TI no contexto do SGTI:

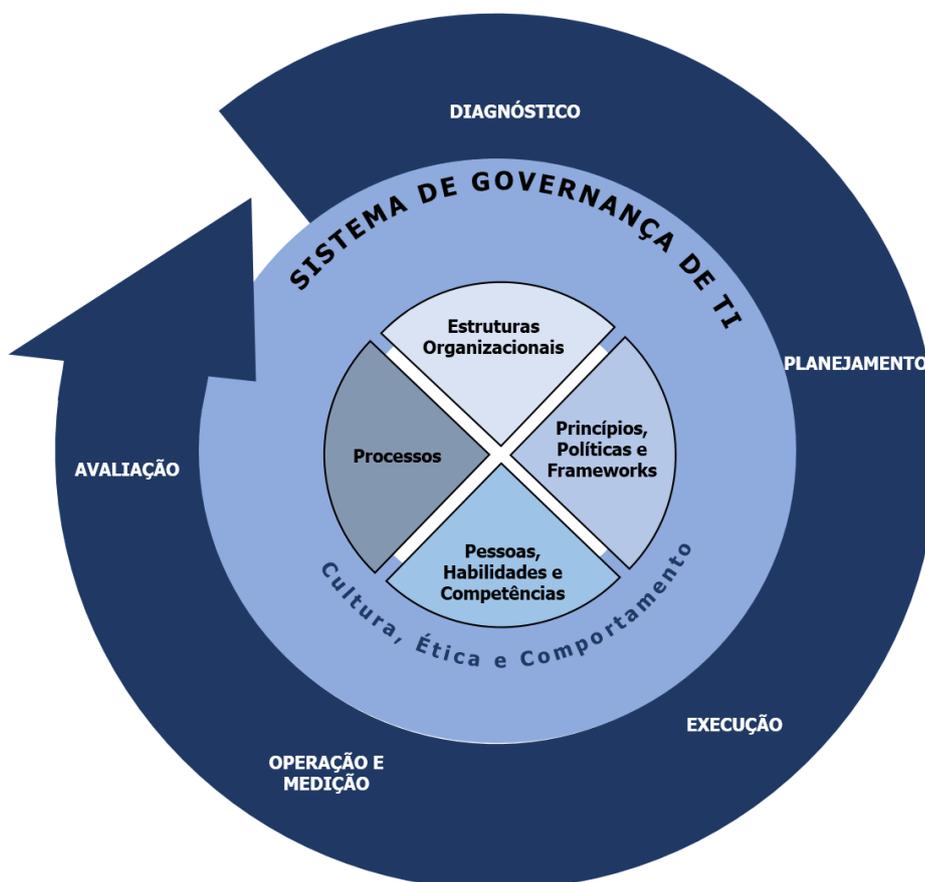


Figura 2: Amadurecimento contínuo da governança de TI.

86. A primeira etapa do referido processo consiste na realização de um diagnóstico da situação de governança de TI na organização. Nessa etapa, convém que sejam realizadas pelo menos as seguintes atividades:

86.1. Avaliação do ambiente de governança e de gestão de TI da organização: essa atividade permite analisar o ambiente corporativo no contexto da governança de TI. Convém identificar e avaliar:

- a) as partes interessadas e estruturas organizacionais que influenciam ou são afetadas pelo uso e pela gestão da TI na organização (ex.: alta administração, gestores de negócio, órgãos de controle, fornecedores de serviços de TI etc.), bem como quais das suas necessidades;
- b) as leis e regulamentos que afetam a forma de atuação da TI na instituição e para os quais a conformidade deve ser garantida;
- c) os processos e práticas de TI atualmente implantados;
- d) os riscos decorrentes da baixa maturidade em governança de TI, tais como a falta de alinhamento entre TI e o negócio, a realização de investimentos em TI que não geram o benefício esperado, a desconformidade com o marco regulatório aplicável, entre outros;
- e) as situações que estão causando transtornos à organização e podem decorrer de falhas na governança de TI, tais como: incidentes significativos de TI que podem gerar riscos ao negócio; falhas de projetos; insatisfação com serviços fornecidos; problemas com a entrega de serviços contratados; pessoal com competências inadequadas e falta de patrocinadores de negócio comprometidos e satisfeitos com a TI.

86.2. Avaliação do compromisso da alta administração com a governança de TI: essa atividade visa a verificar se a alta administração da instituição está efetivamente engajada com a governança de TI. Convém realizar as seguintes tarefas:

- a) identificar as políticas corporativas que contém princípios e diretrizes relacionados à governança de TI;
- b) verificar o estabelecimento dos papéis e das responsabilidades ligadas à governança de TI, bem como a alocação de recursos (humanos e financeiros) para o funcionamento do sistema;
- c) avaliar o grau de monitoramento do SGTI pela alta administração.

87. A segunda etapa do processo consiste no planejamento das ações necessárias para que a organização seja capaz de aprimorar a sua capacidade de governar a TI de forma a entregar valor, considerando o resultado do diagnóstico obtido na etapa anterior. Nesse sentido, convém definir:

- a) os objetivos, os indicadores e as metas de governança de TI. Devem ser aderentes aos princípios e diretrizes estabelecidos na PGTI, bem como estar alinhados à estratégia da organização e considerar os riscos que podem afetar negativamente a governança de TI;
- b) as habilidades e competências que devem ser adquiridas para que os objetivos e metas de governança de TI sejam atingidos;
- c) as ações (atividades, projetos e contratações) para alcançar os objetivos e metas de governança de TI, os recursos necessários (humanos e financeiros), os responsáveis pela execução das ações contidas no plano, o prazo para alcance dos objetivos e metas de governança de TI e de que forma os resultados alcançados serão avaliados, priorizando-se a implementação de soluções que sejam mais rápidas de se implementar (*quick wins* – tradução livre) e que podem gerar maior benefício para a organização.

88. Cabe registrar que o TCU, por meio do Acórdão 2.585/2012-TCU-Plenário, recomendou aos OGS que orientassem as instituições sob suas respectivas jurisdições para que definissem e formalizassem metas de governança baseadas em parâmetros de governança, necessidades de negócio e riscos relevantes como parte do plano diretor de tecnologia da informação (PDTI) da instituição^{xiv}. Nesse sentido, é possível que o planejamento da governança de TI seja integrado ao próprio planejamento da tecnologia da informação.

89. A terceira etapa do processo consiste na execução do plano propriamente dito, na qual serão executadas as ações definidas durante a etapa de planejamento para aprimorar o SGTI, de forma a alcançar os objetivos e metas de governança de TI previamente estabelecidos. Em síntese, nessa etapa serão estabelecidas as políticas que dispõem sobre a governança de TI na instituição e direcionam a atuação da gestão. Também serão implantados os processos e criadas as estruturas organizacionais, bem como serão executadas as ações de capacitação do pessoal nas competências e habilidades de TI consideradas como necessárias para apoiar o alcance dos objetivos organizacionais. Nessa etapa, também são colocadas em prática ações de sensibilização do pessoal quanto ao comportamento esperado pela instituição.

90. Após a execução do plano, tem-se a etapa de operação e medição do SGTI. Nesta etapa, os viabilizadores criados e implantados operam em prol da governança da TI na instituição, isto é, as estruturas organizacionais tomam decisões sobre assuntos ligados à governança e à gestão de TI, os processos que foram implantados são executados e produzem resultados, as pessoas usam as competências e habilidades adquiridas para exercerem adequadamente as suas atribuições observando os princípios contidos nas políticas e adotando o comportamento esperado pela instituição. Ao mesmo tempo, a operação do SGTI é constantemente monitorada pela instância responsável e os resultados desse acompanhamento são comunicados à alta administração.

91. Por fim, executa-se a avaliação do desempenho do SGTI com base na medição realizada na etapa anterior. Espera-se que o responsável por essa avaliação, que pode ser uma unidade organizacional com atribuições ligadas à implantação e aprimoramento da governança de TI ou o próprio comitê de TI, verifique o grau de alcance dos objetivos e das metas de governança de TI previamente estabelecidas, identificando, também, as causas que eventualmente levaram a eventuais descumprimentos. Ademais, são identificadas e documentadas as ações necessárias para correção de desvios ocorridos no ciclo anterior, de forma a possibilitar as mudanças necessárias para que o SGTI continue a cumprir com o seu objetivo, bem como apoiar a etapa de diagnóstico do ciclo seguinte.

92. Ante o exposto, chega-se ao seguinte entendimento:

Entendimento VIII. Convém estabelecer um processo formal de aprimoramento contínuo da governança de TI na organização, contemplando as responsabilidades das partes envolvidas e, no mínimo, as seguintes etapas: diagnóstico (avaliação da situação atual da governança de TI); planejamento (definição do estado almejado e planejamento das mudanças necessárias); execução (implementação das mudanças e dos aprimoramentos); operação e medição (operação do sistema com os aprimoramentos incorporados, medição da sua eficiência e eficácia); e avaliação (verificação do sucesso do plano/ciclo, promovendo a melhoria contínua por meio de um novo ciclo).

(assinado eletronicamente)

Rafael Albuquerque da Silva
AUFC – Matrícula TCU 7658-9



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Secretaria-Geral de Controle Externo

Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação - Sefti

De acordo.

(assinado eletronicamente)

Márcio Rodrigo Braz

Supervisor

De acordo.

(assinado eletronicamente)

Daniel Jezini Netto

Secretário de Fiscalização de Tecnologia da Informação



VI REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **ABNT NBR ISO/IEC 38500:2009 – Governança corporativa de tecnologia da informação**. Objetivo: Fornecer uma estrutura de princípios para os dirigentes usarem na avaliação, gerenciamento e monitoramento do uso da tecnologia da informação em suas organizações. 2009.

AUSTRÁLIA. Australian Public Service Commission. **Building Better Governance**. 2007. Disponível em: <http://www.apsc.gov.au/__data/assets/pdf_file/0010/7597/bettergovernance.pdf>. Acesso em: 1 set. 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988**. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 4 set. 2014.

_____. Tribunal de Contas da União – TCU. **Levantamento do referencial estratégico da Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação (Sefti)**. 2008a. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2091848.PDF>>. Acesso em: 10 set. 2014.

_____. **Acórdão 1.603/2008-TCU-Plenário**. 2008b. Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc%5CAcord%5C20080814%5C008-380-2007-1-GP.doc>>. Acesso em: 4 set. 2014.

_____. **Acórdão 2.471/2008-TCU-Plenário**. 2008. Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc%5CAcord%5C20081110%5C019.230%202007-2-MIN-BZ.rtf>>. Acesso em 4 set. 2014.

_____. **Acórdão 2.308/2010-TCU-Plenário**. 2010. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc%5CAcord%5C20100913%5CAC_2308_33_10_P.doc>. Acesso em 4 set. 2014.

_____. **Plano Estratégico 2011-2015**. 2011. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/planejamento_gestao/planejamento2011/pet.pdf>. Acesso em 10 set. 2014.

_____. **Acórdão 1.233/2012-TCU-Plenário**. 2012. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/20120528/AC_1233_19_12_P.doc>. Acesso em 4 set. 2014.

_____. **Acórdão 2.585/2012-TCU-Plenário**. 2012. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/20121112/AC_2585_38_12_P.doc>. Acesso em 4 set. 2014.

_____. **Questionário de Governança de TI 2014**. 2014a. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia_informacao/pesquisas_governanca/Perfil%20GovTI2014%20-%20Question%C3%A1rio-v1.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2014.

_____. **10 passos para a boa governança**. 2014b. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/governanca/10%20passos%20para%20a%20boa%20governan%C3%A7a.pdf>>. Acesso em: 4 set. 2014.

_____. **Acórdão 1.200/2014-TCU-Plenário**. 2014c. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/20140516/AC_1200_16_14_P.doc>. Acesso em 4 set. 2014.

_____. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão – SLTI/MP. **Guia de Comitê de TI do Sisp**: versão 2.0. 2013. Disponível em: <http://www.sisp.gov.br/kitgestorti/download/file/guia_de_comite_de_TI_do_SISP_v2.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2014.

ISACA. **Cobit 5 – A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT**. 2012a.

_____. **Cobit 5 – Enabling Processes**. 2012b.

_____. **Cobit 5 – Implementation**. 2012c.

ITGI. **Board Briefing on IT Governance, 2nd Edition**. Rolling Meadows, IL (EUA): IT Governance Institute, 2003. ISBN 1-893209-64-4. Disponível em: <<http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/ResearchDeliverables/Pages/Board-Briefing-on-IT-Governance-2nd-Edition.aspx>>. Acesso em: 24 set. 2014.



APÊNDICE I

HISTÓRICO DE REVISÕES

Data	Documento/Evento	Versão
12/9/2014	Publicação para consulta interna por servidores do TCU.	2.4
24/9/2014	Inclusão de sugestões formuladas por servidores da Sefti e da Assig.	2.6
30/9/2014	Inclusão de novas sugestões formuladas por servidores da Sefti. Versão encaminhada para o Gabinete do Relator da FOC de resultados e riscos de TI (TC 023.050.2013-6)	2.8

APÊNDICE II

Excertos da legislação e da jurisprudência do TCU

i

Acórdão 1.603/2008-TCU-Plenário

9.1. recomendar ao Conselho Nacional de Justiça - CNJ e ao Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP que, nos órgãos integrantes da estrutura do Poder Judiciário Federal e do Ministério Público da União, respectivamente:

9.1.1. promovam ações com o objetivo de disseminar a importância do planejamento estratégico, procedendo, inclusive mediante orientação normativa, ações voltadas à implantação e/ou aperfeiçoamento de planejamento estratégico institucional, planejamento estratégico de TI e comitê diretivo de TI, com vistas a propiciar a alocação dos recursos públicos conforme as necessidades e prioridades da organização;

9.1.2. atentem para a necessidade de dotar a estrutura de pessoal de TI do quantitativo de servidores efetivos necessário ao pleno desempenho das atribuições do setor, garantindo, outrossim, sua capacitação, como forma de evitar o risco de perda de conhecimento organizacional, pela atuação excessiva de colaboradores externos não comprometidos com a instituição;

9.1.3. orientem sobre a importância do gerenciamento da segurança da informação, promovendo, inclusive mediante normatização, ações que visem estabelecer e/ou aperfeiçoar a gestão da continuidade do negócio, a gestão de mudanças, a gestão de capacidade, a classificação da informação, a gerência de incidentes, a análise de riscos de TI, a área específica para gerenciamento da segurança da informação, a política de segurança da informação e os procedimentos de controle de acesso;

9.1.4. estimulem a adoção de metodologia de desenvolvimento de sistemas, procurando assegurar, nesse sentido, níveis razoáveis de padronização e bom grau de confiabilidade e segurança;

9.1.5. promovam ações voltadas à implantação e/ou aperfeiçoamento de gestão de níveis de serviço de TI, de forma a garantir a qualidade dos serviços prestados internamente, bem como a adequação dos serviços contratados externamente às necessidades da organização;

9.1.6. envidem esforços visando à implementação de processo de trabalho formalizado de contratação de bens e serviços de TI, bem como de gestão de contratos de TI, buscando a uniformização de procedimentos nos moldes recomendados no item 9.4 do Acórdão 786/2006-TCU-Plenário;

9.1.7. adotem providências com vistas a garantir que as propostas orçamentárias para a área de TI sejam elaboradas com base nas atividades que efetivamente pretendam realizar e alinhadas aos objetivos do negócio;

9.1.8. introduzam práticas voltadas à realização de Auditorias de TI, que permitam a avaliação regular da conformidade, da qualidade, da eficácia e da efetividade dos serviços prestados;

9.2. recomendar ao Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República - GSI/PR que oriente os órgãos/entidades da Administração Pública Federal sobre a importância do gerenciamento da segurança da informação, promovendo, inclusive mediante orientação normativa, ações que visem estabelecer e/ou aperfeiçoar a gestão da continuidade do negócio, a gestão de mudanças, a gestão de capacidade, a classificação da informação, a gerência de incidentes, a análise de riscos de TI, a área específica para gerenciamento da segurança da informação, a política de segurança da informação e os procedimentos de controle de acesso;

[...]

9.4. recomendar ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG que, nos órgãos/entidades da Administração Pública Federal:

9.4.1. promova ações com o objetivo de disseminar a importância do planejamento estratégico, procedendo, inclusive mediante orientação normativa, à execução de ações voltadas à implantação e/ou

aperfeiçoamento de planejamento estratégico institucional, planejamento estratégico de TI e comitê diretivo de TI, com vistas a propiciar a alocação dos recursos públicos conforme as necessidades e prioridades da organização;

9.4.2. atente para a necessidade de dotar a estrutura de pessoal de TI do quantitativo de servidores efetivos necessário ao pleno desempenho das atribuições do setor, garantindo, outrossim, sua capacitação, como forma de evitar o risco de perda de conhecimento organizacional, pela atuação excessiva de colaboradores externos não comprometidos com a instituição;

9.4.3. estimule a adoção de metodologia de desenvolvimento de sistemas, procurando assegurar, nesse sentido, níveis razoáveis de padronização e bom grau de confiabilidade e segurança;

9.4.4. promova ações voltadas à implantação e/ou aperfeiçoamento de gestão de níveis de serviço de TI, de forma a garantir a qualidade dos serviços prestados internamente, bem como a adequação dos serviços contratados externamente às necessidades da organização;

9.4.5. adote providências com vistas a garantir que as propostas orçamentárias para a área de TI sejam elaboradas com base nas atividades que efetivamente pretendam realizar e alinhadas aos objetivos de negócio;

ii

Acórdão 2.471/2008-TCU-Plenário

9.4. recomendar, com fulcro no art. 43, I, da Lei nº 8.443/1992, à Secretaria-Executiva do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão que:

[...]

9.4.4. elabore um modelo de governança de TI para os entes integrantes do Sisp a partir das boas práticas existentes sobre o tema (Cobit, Itil, NBR ISO/IEC 27002) e promova sua implementação nos diversos órgãos e entidades sob sua coordenação, mediante orientação normativa. Referida orientação deve conter, no mínimo: o conjunto de processos que devem ser considerados de alta importância; o processo de trabalho utilizado para identificar quais processos de TI devem ter sua implementação priorizada; um guia para implantação dos processos de TI e os níveis de maturidade mínima para os processos implementados;

9.4.5. adote as medidas necessárias para prover os setores de informática dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal da estrutura organizacional e de quadro permanente de pessoal que sejam suficientes para realizar, de forma independente das empresas prestadoras de serviços, o planejamento, a definição, a coordenação, a supervisão e o controle das atividades de informática, com a finalidade de garantir a autoridade e o controle da Administração sobre o funcionamento daqueles setores. Deve ser avaliada a conveniência e a oportunidade da criação de carreira específica, semelhante ao ocorrido com as carreiras de Especialista em Meio Ambiente e a de Analista de Infra-Estrutura;

[...]

9.4.7. em atenção ao Princípio constitucional da Eficiência e às disposições contidas no Decreto-Lei nº 200/1967, art. 6º, I, implante no Ministério um processo de planejamento institucional que organize as estratégias, as ações, os prazos e os recursos financeiros, humanos e materiais, além de definir os resultados a alcançar, a fim de minimizar a possibilidade de desperdício de recursos públicos e de prejuízo ao cumprimento dos objetivos institucionais do Ministério, em especial às funções decorrentes de ser o órgão central do Sisg e do Sisp. Devem ser observadas as práticas contidas no critério 2 - Estratégias e Planos do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública);

iii

Acórdão 2.308/2010-TCU-Plenário

9.1. recomendar ao Conselho Nacional de Justiça - CNJ, ao Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais - Dest, à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - SLTI/MPOG, ao Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP, à Secretaria Geral da Presidência do Tribunal de Contas da União - Segpres/TCU, à Diretoria

Geral da Câmara dos Deputados e à Diretoria Geral do Senado Federal que, no âmbito de suas respectivas áreas de atuação:

9.1.1. orientem as unidades sob sua jurisdição, supervisão ou estrutura acerca da necessidade de estabelecer formalmente: (i) objetivos institucionais de TI alinhados às estratégias de negócio; (ii) indicadores para cada objetivo definido, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio da instituição; (iii) metas para cada indicador definido; (iv) mecanismos para que a alta administração acompanhe o desempenho da TI da instituição;

9.1.2. normatizem a obrigatoriedade de a alta administração de cada instituição sob sua jurisdição, supervisão ou estrutura estabelecer os itens acima;

iv

Acórdão 2.585/2012-TCU-Plenário

9.1. recomendar ao Conselho Nacional de Justiça, Conselho Nacional do Ministério Público, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação e Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União, com fundamento na Lei nº 8.443/92, art. 43, inciso I, c/c Regimento Interno do TCU, art. 250, inciso III, que:

9.1.1. orientem as instituições sob sua jurisdição para que:

9.1.1.1. em atenção ao art. 6º da Lei nº 12.527/2011 e aos princípios da transparência e da prestação de contas, implementem instrumentos de planejamento estratégico institucional e de tecnologia da informação, dando-lhes ampla divulgação, com exceção das informações classificadas como não públicas, nos termos da lei;

9.1.1.2. identifiquem os processos críticos de negócio e designem formalmente os gestores responsáveis pelos sistemas de informação que dão suporte a esses processos, à semelhança das orientações da ABNT NBR ISO/IEC 38500;

9.1.1.3. definam e formalizem metas de governança, como parte do plano diretor de tecnologia da informação da instituição, baseadas em parâmetros de governança, necessidades de negócio e riscos relevantes, atentando para as metas legais de cumprimento obrigatório e as orientações da ABNT NBR ISO/IEC 31000;

[...]

9.3. recomendar à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), com fundamento na Lei nº 11.907/2009, arts. 81 e 287, e no princípio do comportamento humano, previsto na ABNT NBR ISO/IEC 38500, que, em conjunto com a Secretaria de Gestão Pública/MP, elabore plano de gestão de recursos humanos para o Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática;

v

Acórdão 2.585/2012-TCU-Plenário (Voto Condutor)

Governança de tecnologia da informação faz parte da governança corporativa e consiste no estabelecimento de mecanismos para assegurar que o uso da tecnologia da informação (TI) agregue valor ao negócio, com riscos aceitáveis.

vi

Constituição Federal da República

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

vii

Decreto-Lei 200/1967

Art. 6º As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais:

- I – Planejamento.
- II – Coordenação.
- III – Descentralização.
- IV – Delegação de Competência.
- V – Contrôlo.

viii

Acórdão 1.233/2012-TCU-Plenário

9.2. recomendar, com fundamento na Lei 8.443/1992, art. 43, inciso I, c/c RITCU, art. 250, inciso III, à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI/MP) que:

9.2.1. normatize a obrigatoriedade de que os entes sob sua jurisdição estabeleçam comitês de TI, observando as boas práticas sobre o tema, a exemplo do Cobit 4.1, PO4.2 - comitê estratégico de TI e PO4.3 - comitê diretor de TI (subitem II.3);

[...]

9.11. recomendar, com fundamento na Lei 8.443/1992, art. 43, inciso I, c/c RITCU, art. 250, inciso III, à Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR) que:

9.11.1. normatize a obrigatoriedade de que os entes sob sua jurisdição estabeleçam comitês de TI, observando as boas práticas sobre o tema, a exemplo do Cobit 4.1, PO4.2 - comitê estratégico de TI e PO4.3 - comitê diretor de TI (subitem II.3);

ix

Voto condutor do Acórdão 1.200/2014-TCU-Plenário

5. Como resultado do levantamento, constatou-se que a estrutura de recursos humanos de TI da APF, de forma geral, apresenta problemas, notadamente quanto à falta de cargos e carreiras específicas; à carência de pessoal especializado para gestão de TI; à ocupação de cargos de gestão por pessoas estranhas ao quadro, como requisitados, temporários e até mesmo terceirizados; à ausência de planejamento para preenchimento contínuo de vagas de TI; à dificuldade de retenção de pessoal especializado; à política de qualificação executada sem o devido planejamento e, em alguns casos, à atuação tímida dos OGSs na identificação e solução dos problemas.

x

Acórdão 1.233/2012-TCU-Plenário

9.9. Recomendar, com fundamento na Lei 8.443/1992, art. 43, inciso I, c/c RITCU, art. 250, inciso III, ao Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal que, em atenção ao Decreto 5.707/2006, art. 7º, II e IV:

[...]

9.9.2. estabeleça, após consulta à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, um programa de capacitação em governança e em gestão de tecnologia da informação (subitem II.9).

[...]

9.13. Recomendar, com fundamento na Lei 8.443/1992, art. 43, inciso I, c/c RITCU, art. 250, inciso III, ao Conselho Nacional da Justiça (CNJ) que:

[...]

9.13.11. estabeleça um programa de capacitação em governança e em gestão de tecnologia da informação (subitem II.9);

[...]

9.15. recomendar, com fundamento na Lei 8.443/1992, art. 43, inciso I, c/c RITCU, art. 250, inciso III, ao Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) que:

[...]

9.15.15. estabeleça um programa de capacitação em governança e em gestão de tecnologia da informação (subitem II.9);

xi

Acórdão 2.585/2012-TCU-Plenário

9.1. recomendar ao Conselho Nacional de Justiça, Conselho Nacional do Ministério Público, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação e Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União, com fundamento na Lei nº 8.443/92, art. 43, inciso I, c/c Regimento Interno do TCU, art. 250, inciso III, que:

[...]

9.1.2. se articulem com a Escola Nacional de Administração Pública e outras escolas de governo para ampliar a oferta de ações de capacitação em planejamento e gestão de contratos de tecnologia da informação para as instituições sob sua jurisdição;

xii

Acórdão 1.200/2014-TCU-Plenário

9.1. informar aos órgãos governantes superiores, ou seja, ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), ao Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Dest), ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e ao Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), bem como aos órgãos do Poder Legislativo, que as informações apresentadas no presente relatório de levantamento, além de outros trabalhos desenvolvidos por este Tribunal (e. g. Acórdãos 786/2006, 2.471/2008, 2.585/2012, e 1.233/2012, todos do Plenário), indicam a necessidade de reformulação da política de pessoal de TI no que concerne à:

[...]

9.1.4. permanente capacitação dos servidores, incluindo nessas ações o conteúdo multidisciplinar necessário ao exercício das atribuições inerentes a essas funções, cujas competências vão além dos conhecimentos de Tecnologia da Informação;

xiii

Acórdão 1.233/2012-TCU-Plenário

9.2. recomendar, com fundamento na Lei 8.443/1992, art. 43, inciso I, c/c RITCU, art. 250, inciso III, à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI/MP) que:

[...]

9.2.2. oriente os órgãos e entidades sob sua jurisdição a realizar avaliação quantitativa e qualitativa do pessoal do setor de TI, de forma a delimitar as necessidades de recursos humanos necessárias para que estes setores realizem a gestão das atividades de TI da organização (subitem II.3);

xiv

Acórdão 2.585/2012-TCU-Plenário

9.1. recomendar ao Conselho Nacional de Justiça, Conselho Nacional do Ministério Público, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação e Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União, com fundamento na Lei nº 8.443/92, art. 43, inciso I, c/c Regimento Interno do TCU, art. 250, inciso III, que:

[...]

9.1.1.3. definam e formalizem metas de governança, como parte do plano diretor de tecnologia da informação da instituição, baseadas em parâmetros de governança, necessidades de negócio e riscos relevantes, atentando para as metas legais de cumprimento obrigatório e as orientações da ABNT NBR ISO/IEC 31000;