



ESTUDO SOBRE A ADOÇÃO DA GOVERNANÇA DE TI EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Eixo temático: Grupo Tecnologias da Informação Aplicadas
Modalidade: Apresentação Oral

Adriano César Santana
Sara Silva Dornelas

1 INTRODUÇÃO

O estudo aqui proposto insere-se na área de conhecimento de Governança de Tecnologia da Informação (TI) que é uma prática que vem sendo adotada por organizações, tanto no setor privado quanto no setor público. Ambas já perceberam que a TI deve ser tratada como parte integrante do negócio, que o planejamento estratégico da TI deve estar alinhado ao planejamento estratégico da organização para que se consiga obter os resultados esperados e agregar valor ao negócio. Diante de todos os problemas vivenciados na Administração Pública, de um modo geral, e o fato de que existe uma dependência cada vez maior do negócio em relação a TI, surgiu o interesse por este tema. Dificilmente será encontrada uma empresa que não tenha esta dependência, e em virtude disso e da crescente exigência do mercado e da dificuldade de se permanecer nele, é que a Governança de TI está ganhando espaço e está recebendo sua devida importância.

Pensando no setor público, a preocupação deve ser ainda maior, uma vez que a sociedade quer transparência na utilização dos recursos e uma prestação de serviços de maior qualidade. Sem o uso correto da TI e uma gestão eficiente de todo o seu ativo, é praticamente impossível controlar tudo isso e chegar aos resultados esperados. Quantos projetos foram iniciados e não foram concluídos ou não cumpriram os prazos e os orçamentos definidos por falta de planejamento? Como a Administração Pública vê a Governança de TI e a adoção de melhores práticas nestes últimos anos? A Administração Pública tem utilizado a Tecnologia da Informação para lhe auxiliar no processo decisório?

Esta pesquisa se propõe a buscar informações para verificar o que está sendo feito no sentido de melhorar a qualidade na prestação dos serviços públicos e na gestão dos recursos. Justifica-se a relevância desse estudo por se tratar de assunto que interessa a todos, uma vez que a Administração Pública deve buscar formas de melhor gerir seus recursos, e a Governança de TI com todos os seus *frameworks* é capaz de auxiliar nesse processo. Portanto, o objetivo desta pesquisa é verificar e



analisar como os ambientes públicos veem a Tecnologia da Informação e as suas inúmeras possibilidades de contribuir para a gestão eficiente do negócio, na busca por melhores resultados e como ela pode auxiliar nesse processo. Um fator crítico de sucesso, neste caso, é a mudança de cultura da organização que ainda vê a TI como uma despesa e não como um parceiro fundamental e estratégico.

Para melhor compreensão do assunto é fundamental entender o conceito de alguns termos que serão muito utilizados.

A informática ou tecnologia da informação pode ser conceituada como recursos tecnológicos e computacionais para guarda, geração e uso da informação e do conhecimento. Está fundamentada nos seguintes componentes: *hardware* e seus dispositivos e periféricos; *software* e seus recursos; sistemas de telecomunicações; gestão de dados e informações. (REZENDE, 2011, p. 47).

Na visão da NBR ISO/IEC 38500 (2009), “Tecnologia da Informação (TI) são os recursos necessários para adquirir, processar, armazenar e disseminar informações”. É a TI que controla as informações e é capaz de dar poder no processo decisório das organizações.

Para falar de Governança de TI é necessário entender antes o conceito de Governança Corporativa, pois a primeira tem suas origens no conceito da última.

Segundo a NBR ISO/IEC 38500 (2009) “Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas”.

Para Flôres, em sua tese de doutorado, citada por Mendonça, Guerra, Neto e Araújo (2013) a Governança Corporativa é definida como o conjunto de relações entre a administração da organização, seu conselho de administração e outras partes envolvidas. Além de propiciar um arcabouço que esclarece os objetivos das organizações, como conseguir atendê-los e como monitorar seu desempenho.

Governança de TI é o sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI é dirigido e controlado. Significa avaliar e direcionar o uso da TI para dar suporte à organização e monitorar seu uso para realizar os planos. Inclui a estratégia e as políticas de uso da TI dentro da organização (NBR ISO/IEC 38500, 2009, p. 3).

IT Governance Institute, citado por Fernandes e Abreu (2010) define que a Governança de TI é de responsabilidade da alta administração (incluindo diretores e executivos), na liderança, nas estruturas organizacionais e nos processos que garantem que a TI da empresa sustente e estenda as estratégias e objetivos da organização.



Para Weill & Ross, respeitados especialistas em TI, citados por Fernandes e Abreu (2010) a Governança de TI consiste em um ferramental para a especificação dos direitos de decisão e das responsabilidades, visando encorajar comportamentos desejáveis no uso da TI.

Percebe-se, a partir dessas definições, o quanto é importante a TI estar alinhada ao planejamento estratégico do negócio e que a alta administração deve estar comprometida a direcionar a TI, apoiar e encorajar mudanças de comportamentos no uso e gestão da mesma.

Para unidades de uma organização, o problema maior é a falta de realização do Plano Estratégico das unidades superiores, que servirão de base para as unidades a seguir, mas que não deve servir de desculpa para não se realizar o Planejamento Estratégico em unidades de uma organização. Nesse caso, é necessário que se realizem algumas suposições sobre o que deve ser a estratégia da unidade superior. Quando a unidade superior tiver o Plano Estratégico, deverá orientar através de “diretrizes estratégicas” as suas unidades (ALMEIDA, 2010, p. 2).

O planejamento estratégico deve ser encarado como uma obrigatoriedade da empresa e deve ser realizado tanto pelas unidades superiores como pelas demais unidades. Como a alta administração tem a função de direcionar as demais unidades de uma organização, o ideal é que ela tenha seu planejamento estratégico bem definido.

A Governança de TI busca integrar e transformar todos os dados existentes em informações inteligentes que darão às organizações maior poder nas suas decisões. Mais importante que ter dados registrados em um banco de dados, é ter informações que agreguem valor ao negócio. Segundo Rezende (2011, p. 3), “a informação, oriunda do dado, é um recurso essencial e necessário para o planejamento estratégico organizacional, pois sem informação não será possível elaborar, gerir e implementar esse projeto”.

As pessoas estão cada vez mais exigentes. Elas buscam qualidade, agilidade, disponibilidade, garantia e transparência nos serviços prestados, além de uma redução nos custos. Neste contexto, a Governança de TI e seus modelos de melhores práticas têm o seu papel fundamental.

A Governança de TI é motivada por vários fatores: TI como Prestadora de Serviços, Integração Tecnológica, Segurança da Informação, Dependência do Negócio em relação à TI, Marcos de regulação, sendo que a Maior Transparência da Administração é seu principal fator motivador (FERNANDES e ABREU, 2010, p. 9).

Outros fatores que motivam as empresas a reverem seus modelos de gestão



de TI são: a complexidade cada vez maior da TI, a crescente dependência da TI evidenciada pelo negócio, as necessidades heterogêneas dos negócios, a pressão por redução de custos e por maior flexibilidade e agilidade, a mudança do perfil da concorrência e o aumento das ameaças e vulnerabilidades em TI.

Tanto a Governança de TI como a Governança Corporativa são voltadas para melhor desempenho e alcance de objetivos. Segundo Rodrigues (2010, p. 34), em relação aos resultados, na governança pública busca-se a melhoria dos serviços prestados à sociedade, e na governança corporativa empresarial busca-se maior confiabilidade na gestão e retorno para os acionistas.

Hood (1991), estudioso do assunto, citado por Mendonça, Guerra, Neto e Araújo (2013), também apresenta sete aspectos da Nova Gestão Pública que são consequências dessas grandes tendências: 1) gestão profissional: mesmo considerando o elemento político na administração pública, os gestores devem possuir competência técnica profissional; 2) padrões de desempenho: cada ação deve possuir objetivos claros e métodos que permitam avaliá-los em termos quantitativos; 3) controle de saídas: deve-se avaliar a eficácia das medidas e não apenas a sua eficiência; 4) descentralização: as unidades de governo devem ser descentralizadas para propiciar maior eficiência e governança; 5) competição: deve haver senso de competitividade entre unidades da administração pública, para melhoria de padrões e redução de custos; 6) adoção de ferramentas de gestão: aprovadas em organizações privadas, como remuneração estratégica dos recursos humanos e *Balanced Scorecard*, entre outras; 7) eficiência: deve ser objetivo constante do serviço público fazer mais com menos.

O que se espera da Administração Pública é a busca constante pela eficácia na sua gestão, visando fazer mais com o menor custo possível.

2 DESENVOLVIMENTO

O estudo foi realizado através de pesquisa bibliográfica com o auxílio de alguns sites especializados em pesquisa científica e de pesquisa de campo onde foi utilizado o Relatório de Levantamento do Tribunal de Contas da União (TCU) para avaliação da Governança da Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal. O tempo dedicado a coleta dos dados foi de aproximadamente um mês.

Desde o ano de 2007, o Tribunal de Contas da União (TCU) tem demonstrado



maior interesse em apurar a situação da Governança de TI em órgãos públicos quando teve a iniciativa de elaborar o primeiro Relatório de Levantamento para Avaliação da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal. O documento que será analisado neste estudo é o terceiro elaborado pelo TCU. Tal relatório teve como objetivo acompanhar e manter base de dados atualizada com a situação de Governança da Tecnologia da Informação (GTI) na Administração Pública Federal (APF).

O primeiro levantamento, realizado em 2007, contou com a participação de 255 instituições e resultou no Acórdão 1.603/2008-TCU-Plenário. O segundo levantamento foi realizado em 2010, avaliou 301 instituições e resultou no Acórdão 2.308/2010-TCU-Plenário, que apresentou, pela primeira vez, a evolução da situação da Governança de TI na Administração Pública Federal.

Com as informações obtidas nesse trabalho tornaram-se possível identificar os pontos mais vulneráveis da Governança de TI na Administração Pública Federal para orientar a atuação do TCU como indutor deste processo de aperfeiçoamento e, ao mesmo tempo, auxiliar na identificação de bons exemplos e modelos a serem disseminados. Esta avaliação serve como insumo na definição de objetivos, no planejamento e no amadurecimento da TI de cada instituição avaliada. Por fim, o propósito deste acompanhamento da evolução da Governança e gestão de TI é uma forma que o TCU encontrou para monitoramento da efetividade das medidas adotadas pelos órgãos governantes superiores.

Foram selecionadas 350 instituições da APF, tendo como critério principal a representatividade no orçamento da União e a autonomia na Governança de TI dessas organizações, mantendo as 301 avaliadas no levantamento anterior. Com o intuito de evitar distorções na comparação, somente foram consideradas as respostas de instituições que participaram das duas últimas pesquisas. Das 350 instituições selecionadas, apenas 286 foram avaliadas por terem respondido os questionários de 2010 e 2012.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados do Relatório de Levantamento do TCU, percebeu-se que em relação aos últimos levantamentos realizados houve uma evolução e que isso demonstra, de forma positiva, que os esforços do TCU em disseminar a importância



de alinhar a TI ao negócio está dando resultado. Mostra também que o controle e monitoramento de como as instituições estão trabalhando a questão da Governança de TI é fundamental para que as melhorias continuem acontecendo.

Considerando que a responsabilidade de direcionar a TI é da alta administração, percebe-se que a APF já entendeu o seu papel e está trabalhando no sentido de buscar as melhorias necessárias, orientando e dando suporte às instituições, inclusive quanto à capacitação dos gestores. Os resultados deste levantamento reforçam a necessidade de controle, monitoramento e de utilização de indicadores para auxiliar nesse processo.

Observou-se também que a APF tem o apoio jurídico no sentido de estabelecer responsabilidades e que isto contribui para que haja comprometimento dos gestores na adoção da Governança de TI e de melhores práticas no setor público.

Porém, apesar desta evolução constatada através do levantamento do TCU entende-se que o nível de amadurecimento dos ambientes públicos em relação à Governança de TI ainda não se encontra em um nível ideal, podendo-se dizer que a maioria das instituições encontra-se no nível inicial ou intermediário. Que muito ainda precisa ser feito para que se consiga chegar ao nível de amadurecimento desejado e que essas atitudes que visam o aperfeiçoamento dessa área sejam contínuas dentro desses órgãos.

Foi possível observar que houve uma mudança de cultura com relação à Governança de TI, uma vez que os ambientes públicos já entendem e enxergam a TI como parceiro fundamental e não como uma despesa. Prova disso, é que muitas instituições já utilizam a TI como apoio consultivo na tomada de decisões.

Durante a pesquisa e a coleta dos dados foram encontradas algumas limitações quanto à busca por autores que falam sobre o tema e quanto a levantamentos sobre o assunto que ofereçam dados a respeito da Governança de TI em ambientes públicos. Mas com os dados coletados foi possível vislumbrar como está a situação da Administração Pública Federal quando se trata de Governança de TI. A expectativa é que haja evolução a cada levantamento realizado, uma vez que há a cobrança e a preocupação de ter uma melhoria contínua nesse aspecto. A partir deste estudo é possível perceber a necessidade de se buscar tais informações sobre o setor público e despertar o interesse de estudiosos para que se realize uma pesquisa mais abrangente.



REFERÊNCIAS

ABNT, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 38500:** Governança corporativa de tecnologia da informação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2009.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel.** São Paulo: Atlas, 2010.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz de. **Implantando a Governança de TI da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços.** Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

MENDONÇA, Cláudio Márcio Campos de et al. **Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas,** Rio de Janeiro, 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000200008>. acessos em 09 set. 2014.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento de Sistemas de Informação e Informática:** guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações. São Paulo: Atlas, 2011.

REZENDE, Denis Alcides. **Sistemas de informações organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2010.

RODRIGUES, José Geraldo Loureiro. Diretrizes para implantação da Governança de TI no Setor Público Brasileiro à Luz da Teoria Institucional. **Dissertação** (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação. Universidade Católica de Brasília. Brasília: 2010, 34f.

UNIÃO, Tribunal de Contas. **Avaliação da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal.** Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia_informacao/pesquisas_governanca/D500BE942EEF7793E040010A89001367>. Acesso em: 15 jul. 2014.