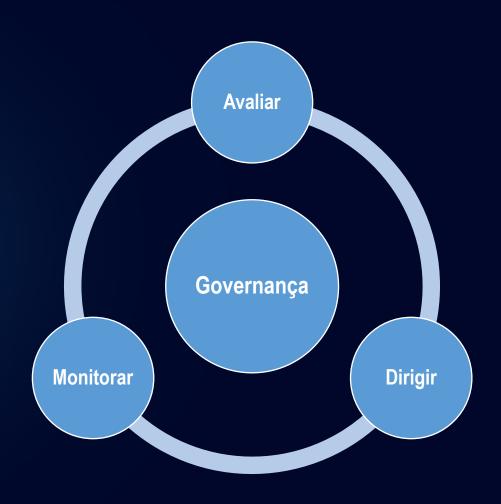


# Governança – o que é?





#### Governança – para que serve?

Aumentar o valor para os interessados

Diminuir os riscos



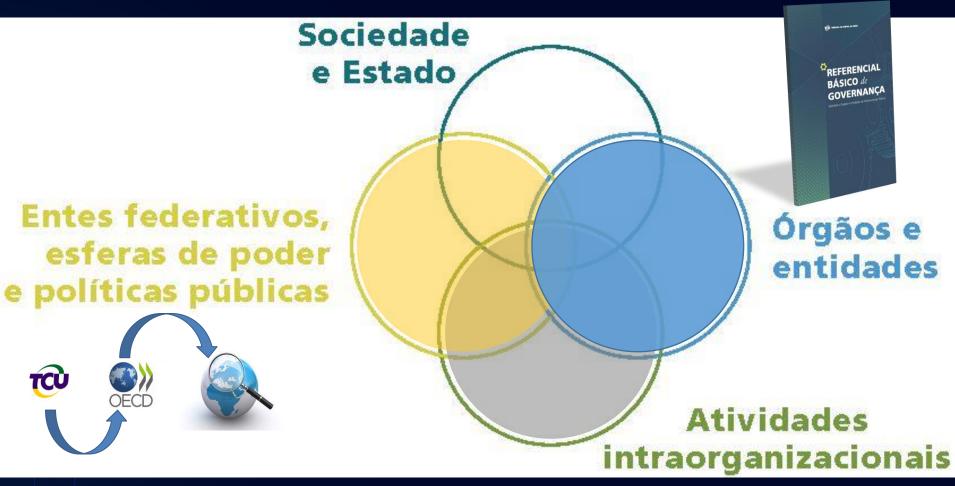
#### Governança – para que serve?

Não serve para impedir a fraude, ...

- ... mas deve servir para:
  - Aumentar o custo p/ o fraudador (desincentivo)
  - Baixar o custo para o honesto (incentivo)
  - Aumentar a chance de rastrear o fraudador (punição)



### Perspectivas de governança pública





Levantamentos (TI, RH, Aquisições, Riscos etc.)

Fonte: Brasil, 2014

#### Governança na Legislação

L8666, Art. 66. O contrato deverá ser **executado fielmente pelas partes**, de acordo com as cláusulas avençadas e as normas desta Lei, **respondendo cada uma** pelas conseqüências de sua inexecução total ou parcial.

- Art. 67. A execução do contrato deverá ser **acompanhada e fiscalizada** por um representante da Administração [Gestor do contrato] especialmente designado, permitida a **contratação de terceiros** para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.
- § 10 O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados.
- § 20 As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.
- Art. 68. O contratado deverá manter **preposto**, aceito pela Administração, no local da obra ou serviço, para **representá-lo na execução do contrato**.



# Governança na Legislação - desbalanceamento

- Monitoração técnica ("fiscalização")
  - Prerrogativa legal: direito de fisc. (L8666, art. 58, III)
  - Resp. a superior (deleg. compet. Adm) (L8666, art. 67, §1°)
  - Autoridade para determinar (L8666, arts. 67 e 78, VII)
  - E predominantemente intelectual (L8666, art. 46, caput)
  - Pode ser altamente especializada (L8666, art. 13, IV)
  - Pode requerer auxílio técnico (L8666, art. 67)
  - Auxílio do autor(empr) do projeto (L8666, art. 9º, I)
  - Recebe provisoriamente (≤15d) (L8666, art. 73, I, a)
  - Requer normas (L8666, art. 6º, IX, e)



#### Governança na norma infralegal

Dec. 2271/1997, art . 2º A contratação deverá ser precedida e instruída com <u>plano de trabalho</u> aprovado pela **AUTORIDADE MÁXIMA** do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo:

- I justificativa da **necessidade** dos serviços;
- II relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada;
- III demonstrativo de **resultados** a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.



# Levantamentos GovTI

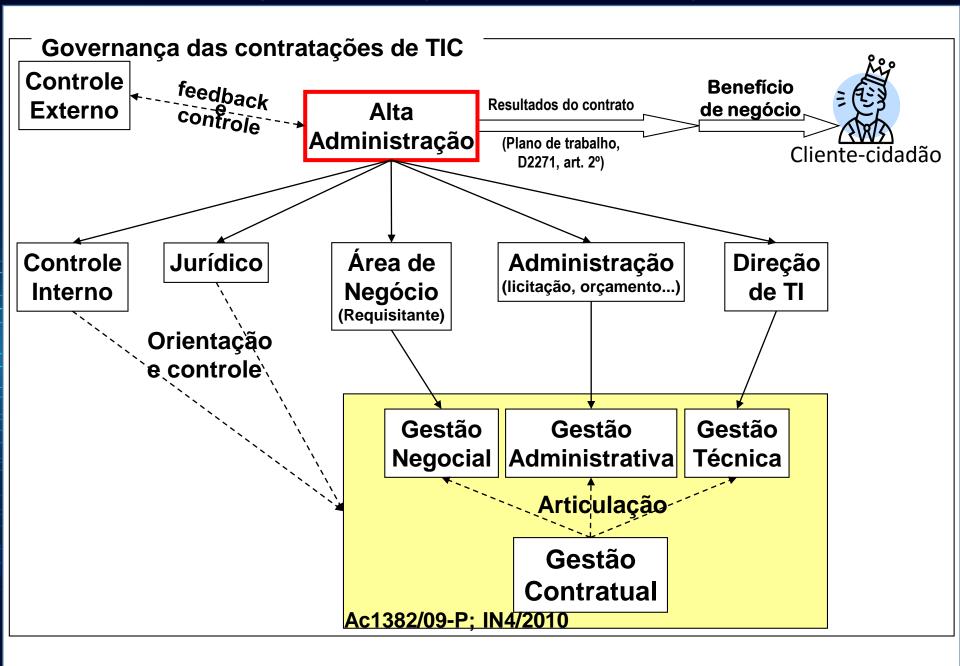
# Principal conclusão:

Liderança é fator crítico de sucesso!





#### Atores na governança das contratações de TIC





DE GOVERNANÇA DE TIC DOS INSTITUTOS FEDERAIS

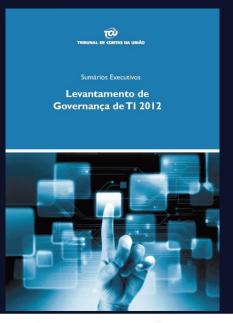
# Levantamentos GovTI

2008 2010 2012

2014









REALIZAÇÃO:

ORGANIZAÇÃO:

PATROCÍNIO:







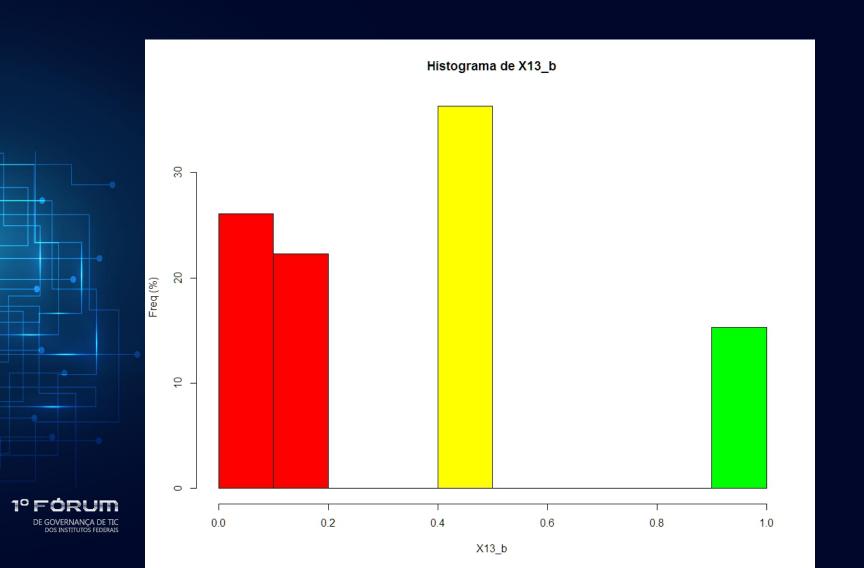


#### Perfil GovTI 2014

- 23 itens de controle relacionados com contratações de TI
- Quase padronização do tipo de resposta
- 5 níveis de resposta: Não se aplica (poucos casos); Não adota (valor=0); Iniciou plano (0,2); Adota parcial (0,5); Adota integral (1)
- Procurou manter compatibilidade com Perfil Gov2012 para estudos de evolução



# A organização define formalmente diretrizes para contratação de bens e serviços de TI.



#### Exemplo

Ac 228/2015-P (FISC), Relatório, item 20: "Ressalta-se o caráter distinto de padrão de execução orçamentária entre as despesas correntes e os investimentos. Tipicamente os investimentos de TI são apenas empenhados no ano corrente, ficando as demais etapas como restos a pagar em exercícios posteriores [...]"

#### Quais as causas disto?

- Contingenciamento
- Não há diretriz ou estímulo para encaminhar licitações no início do ano
- Consequências:
  - Perda de orçamento
  - Correria e perdas pelo açodamento
  - e Etc.

#### Exemplo

#### Solução:

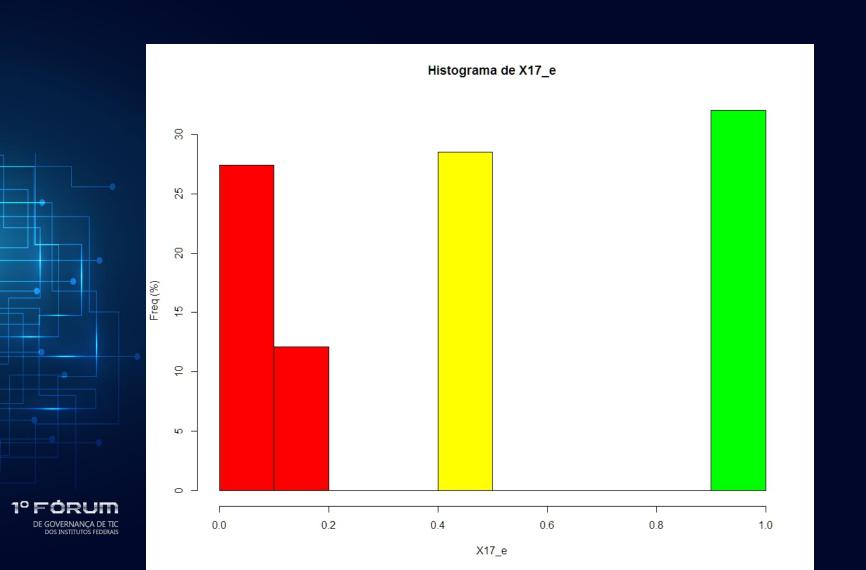
- Alta Administração responsável por avaliar, dirigir e monitorar o processo de contratação
- Estabelecer diretriz, indicadores e meta para encaminhar maioria das licitações no primeiro semestre

#### Benefícios:

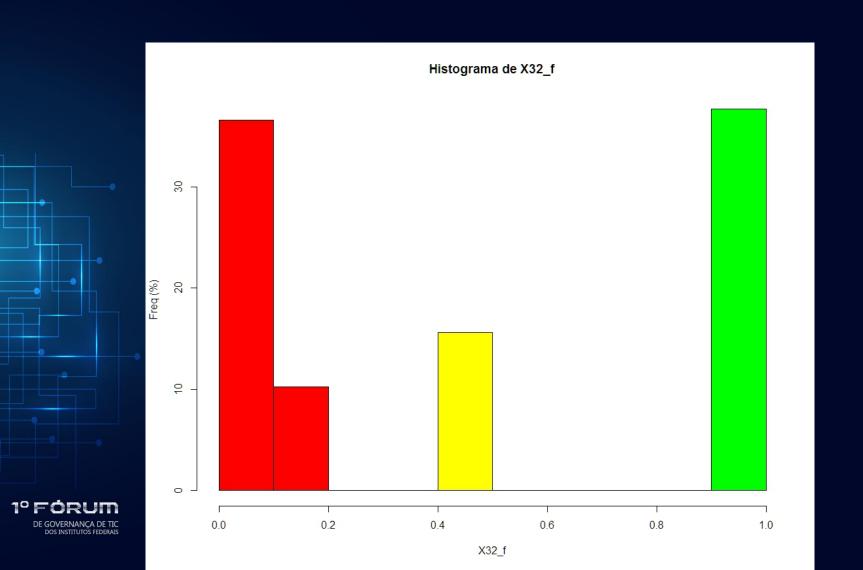
- Previsibilidade de entrega aos clientes
- Melhor planejamento da força de trabalho nas áreas
- Menos correria
- Mais segurança jurídica

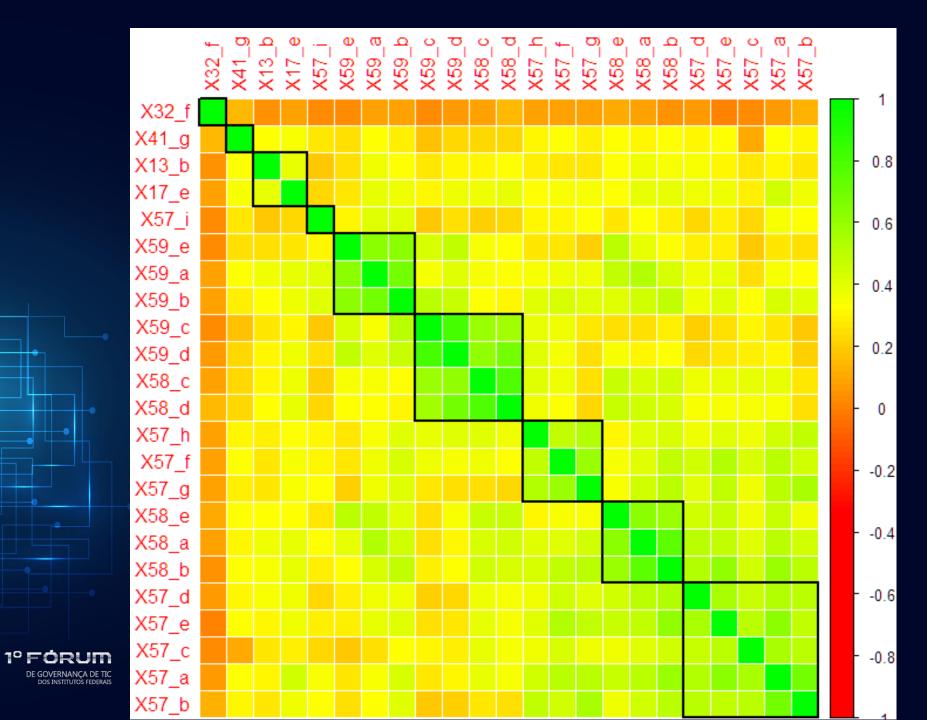


#### A organização realiza avaliação periódica de contratos de TI.

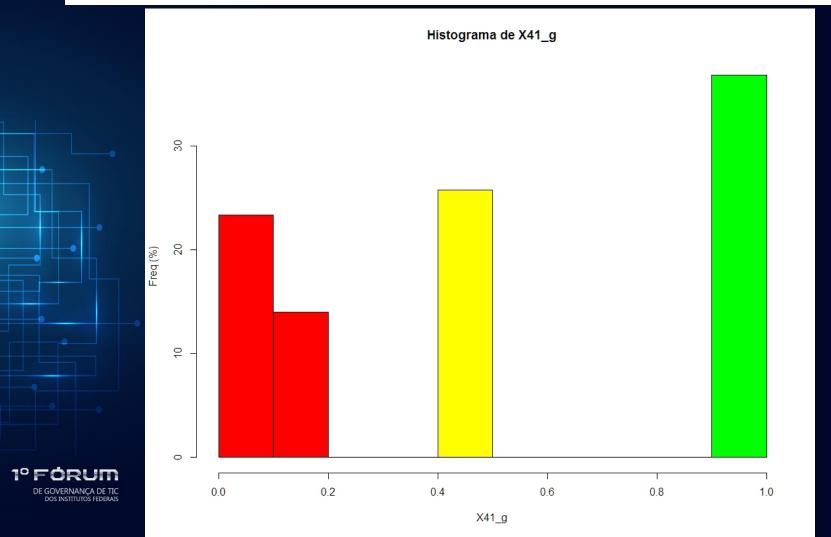


# Os contratos de TI e os respectivos aditivos (inteiro teor) são divulgados na internet, sendo facilmente acessados.





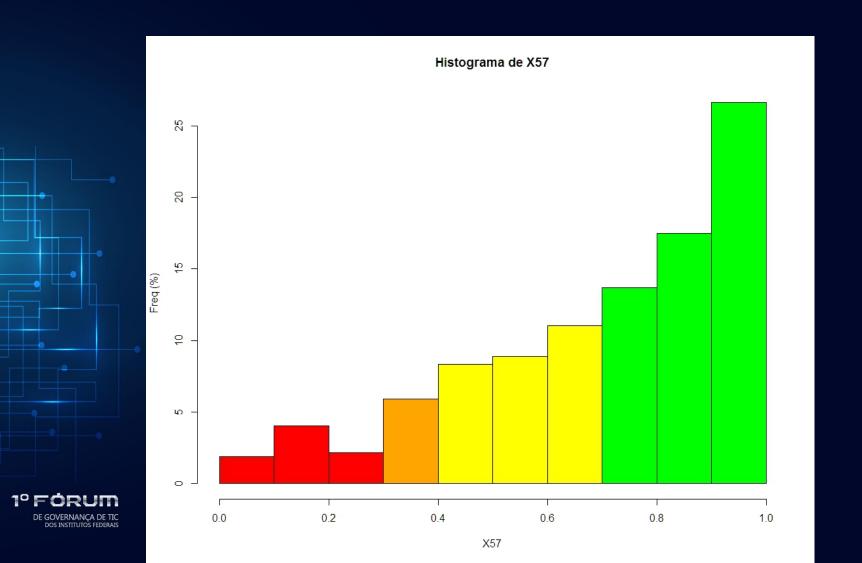
# O plano de capacitação inclui o desenvolvimento de competências em contratação de bens e serviços de TI e na gestão dos contratos decorrentes.



#### X57 - Quanto às contratações de TI

- a. a organização realiza estudos técnicos preliminares para avaliar a viabilidade da contratação.
- b. a organização explicita, nos autos, as necessidades de negócio que se pretende atender com a contratação.
- c. a organização explicita, nos autos, os indicadores dos benefícios de negócio que serão alcançados.
- d. a organização explicita, nos autos, o alinhamento entre a contratação e os planos estratégico institucional e de TI vigentes.
- e. a organização realiza análise dos riscos que possam comprometer o sucesso do processo de contratação e dos resultados que atendam as necessidades de negócio.
- f. a organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato.
- g. a organização realiza os pagamentos dos contratos em função da mensuração objetiva dos resultados entregues e aceitos.
- h. a organização realiza a análise dos benefícios reais já obtidos, utilizando-a como critério para prorrogar o contrato.
- i. \*a organização diferencia e define formalmente os papéis de gestor e fiscal do contrato.

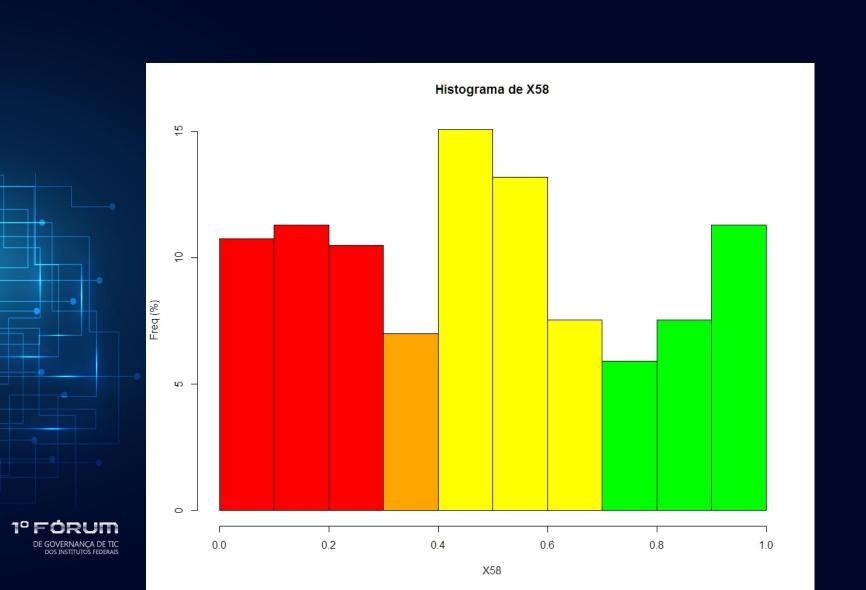
# Quanto às contratações de TI



#### X58 - Quanto ao planej. de contratações de TI

- a. a organização possui procedimentos internos que auxiliam na padronização das atividades de planejamento das contratações de TI.
- b. a organização executa processo de planejamento das contratações de Tl.
- c. o processo de planejamento das contratações de TI é acompanhado por meio de mensurações, com indicadores quantitativos e metas de processo a cumprir.
- d. o processo de planejamento das contratações de TI é periodicamente revisado e melhorado com base nas mensurações obtidas.
- e. o processo de planejamento das contratações está formalmente instituído, como norma de cumprimento obrigatório.



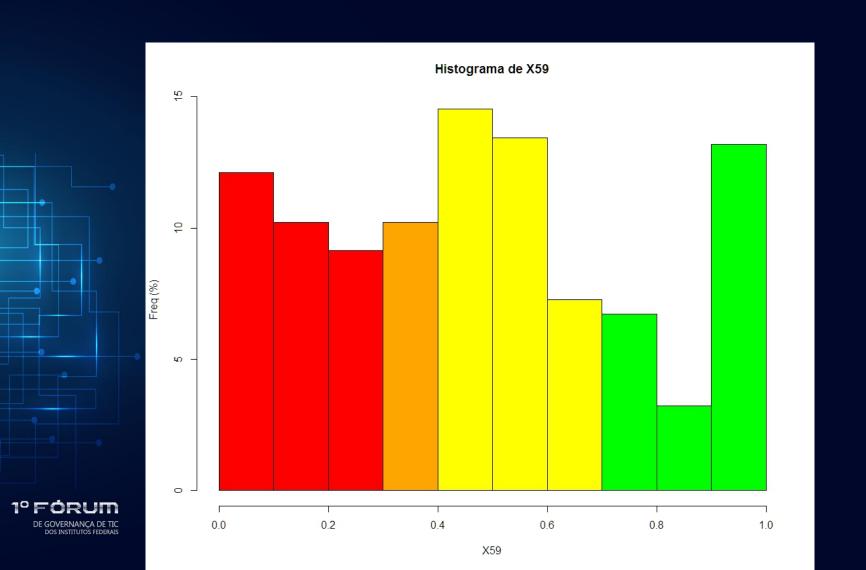


#### X59 - Quanto à gestão de contratações de TI

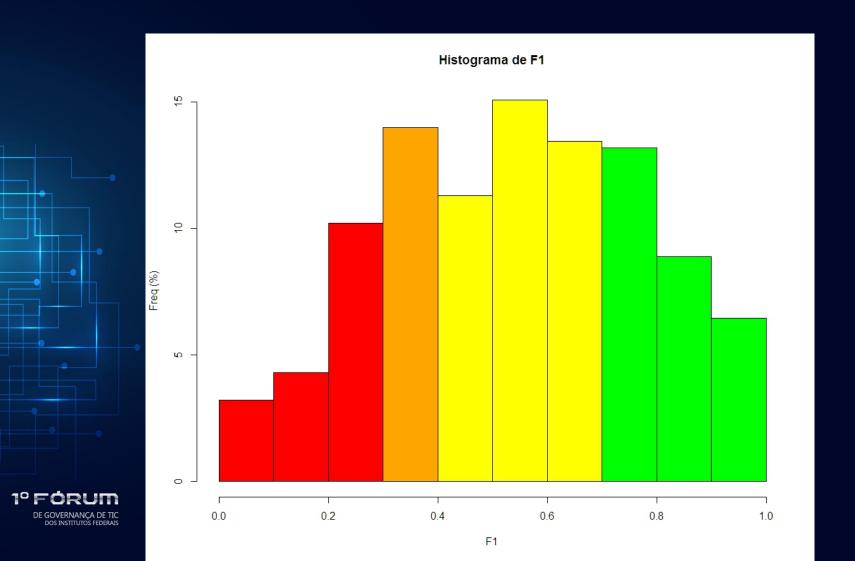
- a. a organização possui procedimentos internos que auxiliam na padronização das atividades de gestão de contratos de TI.
- b. a organização executa processo de gestão de contratos de TI.
- c. o processo de gestão de contratos de TI é acompanhado por meio de mensurações, com indicadores quantitativos e metas de processo a cumprir.
- d. o processo de gestão de contratos de TI é periodicamente revisado e melhorado com base nas mensurações obtidas.
- e. o processo de gestão de contratos de TI está formalmente instituído, como norma de cumprimento obrigatório.



# X59 - Quanto à gestão de contratações de TI

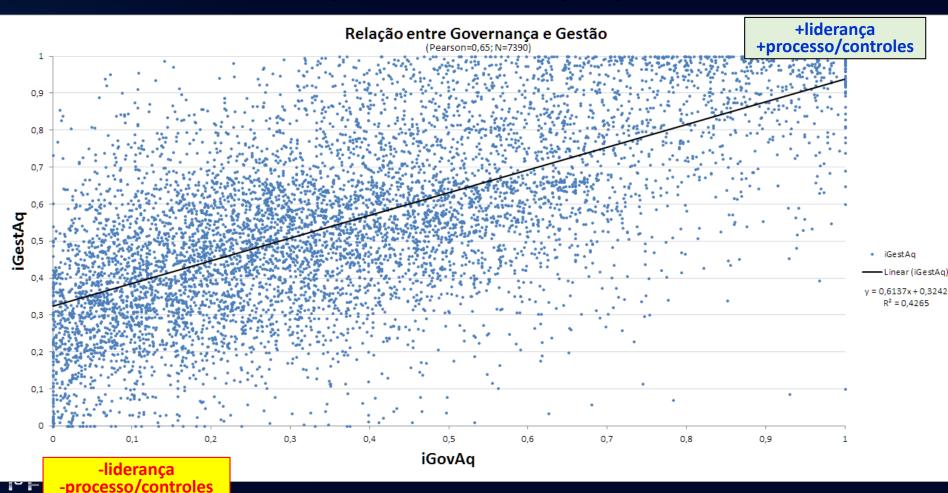


# "Índice de Gov. de Contratações de TI" (não oficial)



# Efeito da visão estratégica da liderança

Governança vs Gestão das Aquisições (2014) (estados e municípios)



# Práticas mais multicorrelacionadas

- E2.2. Estabelecer a estratégia da organização.
- E2.3. Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.
- L4.2. Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas.
- L3.2. Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos.
- C3.4. Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.
- C3.1. Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.
- C1.1. Estabelecer estrutura de gestão de riscos.
- L2.2. Estabelecer mecanismos de controle para evitar que conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros da alta administração e dos conselhos ou colegiado superior.
- C3.2. Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de accountability.
- C2.2. Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.
- C2.1. Estabelecer a função de auditoria interna.
- E1.2. Promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização.
- L2.1. Adotar código de ética e conduta que defina padrões de comportamento dos membros da alta administração e dos conselhos ou colegiado superior.
- L1.1. Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros da alta administração e de conselhos ou colegiado superior.

REALIZAÇÃO:

ORGANIZAÇÃO:

PATROCÍNIO:

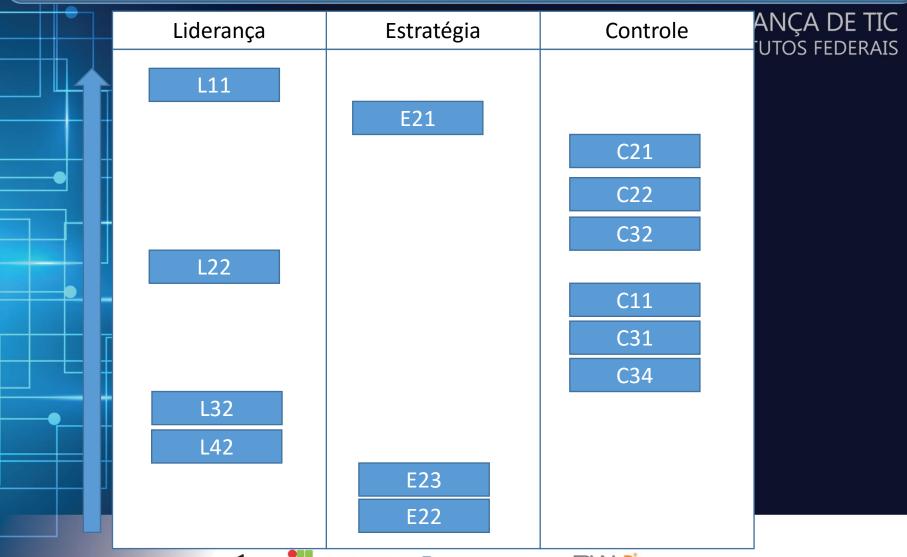








# Práticas mais básicas?











# Destaques

DE GOVERNANÇA DE TIC DOS INSTITUTOS FEDERAIS

Avaliar, Dirigir e Monitorar a Estratégia

Balancear poderes e segregar funções críticas

Definir as diretrizes para a gestão

Fazer gestão de riscos

Garantir o tratamento das situações éticas "anormais"















# Tendências na gestão pública de contratos de TI

- Convergência digital trará mais e mais contratos para a área de TI
  - Soluções: padronização, comoditização, especialização e compras conjuntas, consolidação de serviços (solução de TI)
- Adoção espontânea dos conceitos da IN4 a mais tipos de contratação
  - Área de TI poderá ter de atuar como consultora
- Informatização do processo de contratação



#### Tendências no TCU

- Estudo de casos de sucesso e divulgação
- Consolidação dos 4 questionários em um só. Anual
  - no futuro: contas anuais
- Crescente adoção de critérios de risco na seleção de auditorias, incluindo aspectos de governança
- Auditoria do sistema de controle interno e da auditoria interna
  - Forte recomendação para adoção de gestão de riscos

