

SUMÁRIO EXECUTIVO

RELATÓRIO DE AUDITORIA Nº 017/2014

Tema: EXAME DAS ATIVIDADES DE TI SOB A RESPONSABILIDADE DA SUCOM.

Tipo de Auditoria: Auditoria Operacional.

Forma de Auditoria: Direta Completa.

Área de Acompanhamento: Gestão Operacional.

Com base nas informações consignadas no documento acima referenciado, apresentamos a seguir as principais constatações e recomendações levantadas pela AUDIN, no sentido de subsidiar o processo de tomada de decisões pela administração da empresa e favorecer o acompanhamento dos fatos e providências.

CONSTATAÇÕES:

1) Ausência de relacionamento das necessidades, metas e ações previstas no PDTI com os objetivos estratégicos e projetos definidos no Planejamento Estratégico Institucional.

Da análise do item 10 do PDTI – Alinhamento com a Estratégica Organizacional, verificamos que foram destacados do Planejamento Estratégico Institucional, os objetivos e projetos mais dependentes de ações de TI, segundo o Grupo de Elaboração do PDTI.

Em que pese o destaque dos objetivos e projetos, não identificamos neste item o relacionamento das necessidades, metas e ações previstas no PDTI com os respectivos objetivos e projetos definidos no Planejamento Estratégico Institucional.

De acordo com o guia de elaboração de PDTI do SISP no item ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO devem ser relacionadas às necessidades de TI com as Estratégias da Organização, estabelecidas a partir das principais políticas e planos governamentais e da instituição, de forma a garantir que as metas e ações de TI sejam organizadas para atendê-las.

2) Ausência de indicação dos responsáveis no Plano de Ações

Da análise do item 12 do PDTI – Plano de Metas e Ações, verificamos a ausência de indicação do responsável pelas ações previstas.

O item 11.2 do guia de elaboração de PDTI do SISP destaca que o Plano de Ações definirá quais ações devem ser executadas para que as metas definidas sejam alcançadas, apontando responsáveis, prazos e recursos necessários.

3) Ausência de descrição dos riscos no Plano de Gestão de Riscos.

Dá análise do item 15 do PDTI – Plano de Gestão de Riscos, verificamos nas tabelas 13 e 14 a descrição e definição do grau de impacto e tipo de resposta aos riscos, contudo não identificamos a descrição dos riscos relacionados às ações previstas no plano.

O Guia de elaboração de PDTI do SISP destaca a necessidade de identificar os riscos associados às ações planejadas, realizar a análise dos mesmos e planejar respostas. O guia descreve ainda, que o Plano de Gestão de Riscos deve conter os riscos identificados, probabilidade de ocorrência, impacto, critério de aceitação, ações preventivas e de contingência, além dos responsáveis por cada risco identificado. O documento sugere o modelo destacado na tabela 5 para preenchimento.

Tabela 05

AÇÃO		RISCOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES DO PDTI						
ID	Descrição	Descrição do risco	Análise do risco			Tipo de tratamento do risco	Descrição do tratamento do risco	Área responsável pelo tratamento do risco
			Probabilidade	Impacto	Criticidade			

De acordo com o referido instrumento, o Risco é toda possibilidade de frustração dos objetivos das ações planejadas pela indisponibilidade de algum de seus requisitos. Ha inúmeras dimensões de risco: riscos de recurso, de contexto político-social, de oportunidade, de mudança de objetivos etc. Um risco pode ter uma ou varias causas e pode ter impacto em uma ou mais metas ou ações.

4) Necessidade de relacionamento das contratações realizadas com as ações previstas no plano.

A cada revisão são indicadas as contratações realizadas desde a implantação do plano como forma de demonstrar a execução do plano, contudo não fica demonstrado a que ação específica a contratação esta relacionada.

5) Insuficiência de recursos humanos de TI para atender o negócio da Empresa.

Na EBC os principais pontos destacados pelos dirigentes da área de TI se referem à carência de pessoal, alta rotatividade e a iminente possibilidade de aposentadoria de empregados que hoje atuam na área.

No Plano de Gestão de Pessoas, constante do PDTI versão original implantado em 2013, verificamos que à época já era apontado a deficiência, conforme segue:

“O plano de gestão de pessoas é decisivo para a implantação das ações previstas no PDTI, com vistas a se alcançar as metas traçadas. Atualmente, a EBC possui um número ainda insuficiente de empregados contratados diretamente para assegurar essa realização. Ainda que haja

frentes na área que possam ser terceirizadas – como central de atendimento a usuários, suporte de infraestrutura e desenvolvimento de sistemas, a partir de escopos bem delimitados – há necessidade de um corpo de gestores, associado a uma camada de analistas, de perfil técnico, dedicados tanto a apoiar a administração de contratos e de acordos de nível de serviço com fornecedores, como para garantir a continuidade do negócio em caso de quebra abrupta de contrato ou em transições entre prestadores de serviço”. (Grifo nosso)

Conforme se observa na tabela 06 do relatório a EBC possui 40 empregados dedicados à TI, o equivalente a 1,54% do total de empregados da EBC. Na regional do Rio de Janeiro, onde existem 606 empregados e as demandas geradas são tantas quanto às de Brasília, conforme informações dos gerentes, a Empresa possui apenas 4 empregados dedicados a TI. Em São Paulo, há apenas 1 empregado, em Tabatinga e Maranhão não existem empregados na área de TI.

Em 14 de outubro do corrente ano, respondendo a questionamentos da Secretaria Executiva, a SUCOM manifestou-se por meio do Memorando nº 124/2014, informando os diversos riscos, impactos e probabilidade de ocorrências identificados em função da implantação da nova estrutura na Empresa (Tabela 8).

Tabela 08

RISCOS IDENTIFICADOS		
Risco Identificado	Causa	Ação
Parada na sustentação de serviços de TI (sistemas corporativos, web, sistemas de permissão, tráfego de dados, rede)	<u>Equipe insuficiente</u>	Contratação de serviço de sustentação de infraestrutura e atendimento de TI. (Ação A61-PDTI)
Impossibilidade de desenvolvimento de sistemas, melhoria e manutenção de sistemas	<u>Equipe insuficiente</u>	Contratação de fábrica de software. (Ação AR02-PDTI)
Lentidão nas aquisições e contratações de TI	Baixa maturidade no planejamento	Contratação de serviço de sustentação de infraestrutura e atendimento de TI. (Ação A61-PDTI)
Descontinuidade de atualizações de sites TV Brasil, Rádios, Portal.	Equipe insuficiente	Aceita o risco

Fonte: Memorando nº 124/2014 – SUCOM

Ainda dentro desse tema de adequação de quantitativo, conforme levantamento realizado desde o concurso de 2011, a rotatividade no quadro de pessoas da área chega a 45,45% para o cargo de ACP-Engenharia de Software. A Rotatividade traz em si a descontinuidade de projetos, serviços e atendimento de demandas, perda de investimentos em capacitação e conhecimento agregado, gerando problemas graves a várias áreas da Empresa.

Tabela 09

CARGO	ROTATIVIDADE %
ACP – Engenharia de Software	45,45
ACP – Administração de Sistemas	41,67
ACP – Criação e Desenv. Web	16,67

Torna-se oportuno destacar, considerando a dificuldade de retenção de pessoal enfrentada pela EBC, que o TCU, por meio do Relatório de Levantamento apresentado no Plenário (Processo TCU 023.414/2013-8; Acórdão 1.200/2014), apresentou um dado importante: 85,5% das empresas pesquisadas apontam que a remuneração inferior a outras carreiras de TI da Administração Pública Federal é a principal dificuldade de retenção de pessoal.

Neste aspecto, conforme relato dos gerentes da área, a qualificação profissional fica prejudicada pela impossibilidade de liberar os colaboradores para participarem de treinamentos em função das poucas pessoas disponíveis.

Diante do exposto, constata-se o risco iminente de paralisação e descontinuidade das atividades de TI, o que provocaria sérios impactos nas operações da EBC. A falta de pessoal de TI pode inviabilizar também a execução eficiente das atividades ligadas ao PDTI e à coordenação, à fiscalização e controle das ações de TI.

Conforme destacado inicialmente, a insuficiência de pessoal foi apontada no Plano de Gestão de Pessoas constante do PDTI e para a mitigação do risco foram incluídas as ações A61 - Contratação de serviço de sustentação de infraestrutura e atendimento de TI e AR02 - Contratação de fábrica de software. As contratações são objeto dos processos 2834/2013 e 2848/2014. É importante destacar que a ação A61 é pré-requisito para outras 38 ações, conforme descrito no documento.

6) Necessidade de gerenciamento dos riscos de TI e desenvolvimento do plano de continuidade.

A unidade tem compreensão dos riscos e impactos relacionados as atividades e tem identificado alguns de maior significância e vulnerabilidade, conforme verificamos no memorando 142/2014 SUCOM/EBC onde são destacados os riscos relacionados a sua estrutura de funcionamento e as respostas a esses riscos, faltando apenas a avaliação quanto a probabilidade e impacto.

Assim verifica-se que a unidade tem capacidade de identificar os potenciais riscos inerentes às suas atividades, devendo, portanto, a exemplo dos já identificados na tabela 10 do relatório, registrar em documento específico os demais riscos.

A SUCOM relata ainda que devido a cultura de identificação de riscos ser muito imatura na EBC, encontra barreiras, tendo dessa forma pouco *feedback* em seus questionamentos.

Sobre o assunto o TCU por meio do Acórdão nº 3.051/2014-Plenário recomendou a um determinado órgão:

“f) promovam ações de sensibilização e capacitação dos gestores das organizações sob sua jurisdição quanto à gestão de riscos de TI, com o objetivo de orientá-los sobre a identificação, análise, tratamento e comunicação dos riscos a que a instituição está sujeita”;

Em relação ao plano de continuidade de TI, a SUCOM argumentou que seria necessário um mapeamento e identificação de criticidade e riscos do negócio da organização e que, portanto, não há um plano organizado e nem formatado para tal.

RECOMENDAÇÕES:

Tendo em vista as análises consignadas no tópico anterior e com vistas ao aprimoramento dos processos de trabalho objeto desta auditoria, apresentamos as seguintes recomendações:

- 1) Relacionar as metas e ações previstas no PDTI com os objetivos e projetos definidos no Planejamento Estratégico Institucional na forma prevista no guia de elaboração de PDTI do SISP (subitem 4.1.1.1. “a”).
- 2) Indicar no Plano de Ações do PDTI os responsáveis por cada ação conforme o item 11.2 do guia de elaboração de PDTI do SISP (subitem 4.1.1.1. “b”).
- 3) Descrever no Plano de Gestão de Riscos do PDTI os riscos associados às ações planejadas (subitem 4.1.1.1. “c”).
- 4) Relacionar as contratações realizadas com as ações previstas no PDTI (subitem 4.1.1.1. “d”).
- 5) Disponibilizar quantitativo de recursos humanos de TI suficiente para assegurar o cumprimento dos objetivos institucionais da Empresa (subitem 4.1.3.1. “a”).
- 6) Fomentar a prática de gestão de riscos no âmbito da EBC a partir dos processos críticos, de forma que gradualmente seja implementada em todas as unidades, visando aderir às boas práticas de gestão destacadas pelo Tribunal de Contas da União – TCU (Subitem 4.1.4.1. “a”).
- 7) Promover capacitação dos gestores quanto à gestão de riscos (Subitem 4.1.4.1. “a”).
- 8) Sensibilizar as áreas responsáveis por processos críticos quanto a necessidade de elaboração de planos de contingência caso as atividades de TI sejam interrompidas (Subitem 4.1.4.1. “a”).

CONCLUSÃO

Face aos exames e análises, entendemos que os objetivos preconizados no programa de auditoria foram alcançados, tendo sido possível à equipe firmar as constatações exaradas ao longo do relatório.

No que diz respeito à Governança de TI ficou demonstrada a necessidade de maior atuação da Alta Administração em relação ao quantitativo e qualificação dos recursos humanos dedicados à área de tecnologia da Empresa.

Diante do exposto nesta peça técnica, constata-se o risco iminente de paralisação e descontinuidade das atividades de tecnologia da informação, o que provocaria sérios impactos nas operações da EBC. A falta de pessoal pode inviabilizar também a execução eficiente das ações previstas no PDTI. Os acórdãos

do TCU, específicos sobre o assunto vem destacando, em consonância com as boas práticas do COBIT, que os recursos humanos são um dos principais elementos viabilizadores da governança e da gestão de TI e a insuficiência desses profissionais pode comprometer a concretização dos objetivos institucionais, em afronta ao princípio constitucional da eficiência, previsto no art. 37, “caput”, da Constituição Federal.

A insuficiência de pessoal foi apontada no Plano de Gestão de Pessoas constante do PDTI e para a mitigação do risco foram incluídas no PDTI, as ações A61 - Contratação de serviço de sustentação de infraestrutura e atendimento de TI e AR02 - Contratação de fábrica de software. É importante destacar que a ação A61 é pré-requisito para outras 38 ações previstas no PDTI, merecendo assim a priorização por parte da Alta Administração.

Conforme verificado a EBC possui o Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI e o Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicação – CTIC. Vale destacar que a atuação tempestiva do CTIC, com a participação efetiva da Alta Administração, na definição dos projetos e serviços que serão incluídos no Planejamento Estratégico de tecnologia da informação, assegura a compatibilidade das decisões dos gestores de TI com as necessidades da EBC e a alocação dos recursos frente as prioridades estabelecidas no Planejamento Estratégico Institucional o que reduz o risco da ocorrência de aquisições ou contratações que não atendam à necessidade da Empresa.

Por fim, merece destaque a ausência de gerenciamento dos riscos de TI. Os riscos de tecnologia da informação na EBC estão relacionados ao não atingimento dos resultados de todas as plataformas (TV, Rádio, Web e Captação), necessitando, portanto, de gerenciamento adequado visando assegurar que as metas e objetivos da Empresa serão atingidos.

Concluída esta auditoria foi realizada reunião de encerramento com representantes da Unidade sendo concedido o prazo de até 5 (cinco) dias para pronunciamento da unidade, conforme Memorando AUDIN nº 138/2014, e em cumprimento à Norma de Auditoria Interna, NOR 901. A unidade se manifestou por meio do Memorando SUCOM nº 174/2014 e os pontos destacados foram considerados e alterados nesta peça técnica.

Importa mencionar que os trabalhos de auditoria relacionados às atividades de TI sob a responsabilidade da Superintendência de Suporte – SUSUP e Diretoria de Negócios e Serviços – DINES serão realizados posteriormente, conforme previsto no Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT 2015.

O benefício esperado com a realização da presente auditoria é a melhoria e fortalecimento da Governança e Gestão de TI. Dessa forma é importante a análise das situações apresentadas e o estabelecimento das providências a serem implementadas, se assim entenderem pertinentes, visando o atendimento das recomendações constantes do Tópico V e da Planilha anexa.

Salientamos, por oportuno, que a Planilha consolida as recomendações constantes do relatório e favorece a disposição, pela área responsável, das respostas quanto às medidas preventivas ou saneadoras a serem adotadas. A

referida planilha, devidamente preenchida, deverá ser encaminhada à Auditoria Interna no prazo de 30 dias, a contar da emissão do presente relatório.

Por fim, sugere-se que este relatório e o respectivo Sumário Executivo sejam encaminhados à SUCOM para conhecimento e à Secretaria Executiva para envio aos Conselhos de Administração e Fiscal. Sugerimos ainda o envio à Diretoria Executiva - DIREX para adoção de providências, caso entenda pertinente, quanto as recomendações 6 e 8 do Tópico V e às seguintes áreas para conhecimento e adoção das medidas que julgarem cabíveis:

- i) DIGER, em relação às recomendações 1, 2, 3 e 4;
- ii) DIAFI, em relação às recomendações 5 e 7; e
- III) SECEX, em relação às recomendações 6 e 8.

Brasília, 31 de dezembro de 2014.

Antonio Gerardo de Oliveira Júnior
Auditor Adjunto

Elvis Seiti Iwano
ACP – Administração

Luiz Eduardo Speck de Mello
ACP – Contabilidade

Carine Pinheiro Fiuza Lima
ACP - Administração

De acordo,
Encaminhe-se na forma proposta.

Brasília, 31 de dezembro de 2014.

Antônio Fúcio de Mendonça Neto
Auditor-Chefe