

Modelo de Governança de TIC da Anvisa

VERSÃO 2.0

Princípios
Diretrizes
Práticas

Implantação do modelo
Lições aprendidas
Processo de revisão



GERÊNCIA-GERAL DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
PRIMEIRA DIRETORIA

1. Introdução	2
2. Princípios	4
3. Diretrizes	5
4. Práticas de governança de TIC	7
5. Implantação do modelo	10
6. Lições aprendidas	13
6.1. Oportunidades de melhoria	13
6.2. Dificuldades	13
7. Processo de revisão do MGT	14
8. Lista de abreviaturas	14
9. Legislação, normativos e boas práticas	15
10. Referências	16

Histórico de revisões

DATA	VERSÃO	AUTOR(ES)	RESUMO ALTERAÇÕES
06/09/2017	0.1	RHAYANE STEPHANE SILVA ANDRADE RODRIGO FRANCO DE SOUZA	CRIAÇÃO DO DOCUMENTO
29/09/2017	1.0	RHAYANE STEPHANE SILVA ANDRADE RODRIGO FRANCO DE SOUZA	APROVAÇÃO DO DOCUMENTO
15/07/2021	2.0	BRUNO FASSHEBER NOVAIS DANIELA MARTINS FERREIRA LUANDA DE SIQUEIRA LEITAO PEDRO HENRIQUE SOUZA MATTOS LIMA RHAYANE STEPHANE SILVA ANDRADE	REVISÃO CONFORME PORTARIA N. 778, DE 4 DE ABRIL DE 2019

1. Introdução

A governança de TIC vem se tornando imprescindível para as organizações, por recomendar práticas relacionadas principalmente a melhorias de processos, priorização de investimentos, tomada de decisão em TIC, gestão de riscos e transparência, visando garantir a continuidade dos serviços prestados. Em entidades públicas, à medida que são realizadas reformas para modernização da gestão pública a partir de padronizações e recomendações para adoção de melhores práticas, cresce a importância dada à Governança de TIC (BERMEJO e TONELLI, 2011).

Uma dessas recomendações foi publicada pela Portaria nº 778, de 4 de abril de 2019, que revogou a Portaria STI nº 19, de 29 de maio de 2017. A portaria de 2019 também foi alterada e complementada pela Nº 18.152, de 4 de agosto de 2020. Com isso, foram atualizadas as medidas para implantar, desenvolver e aperfeiçoar a governança de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC.

A Anvisa como autarquia federal deverá estar aderente às disposições da portaria e, para tanto, foi proposto um Modelo de Governança de TIC para ser implantado na Agência. Dessa forma, este documento tem como objetivo descrever o Modelo de Governança de TIC da Anvisa, para orientar as partes interessadas sobre os princípios, diretrizes e práticas a serem implementadas para aperfeiçoar esse processo na Agência. Tal documento foi baseado no modelo de Governança de TIC proposto para o SISP que é mencionado no Guia de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (GovTIC).

“ A governança de TIC no setor público é essencialmente o mecanismo de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. (TCU, 2021) ”

A governança de órgãos e entidades da administração pública envolve três funções básicas, alinhadas às tarefas sugeridas pela ABNT NBR ISO/IEC 38500:2018 (TCU, 2021):

- a) **avaliar**, com fundamento em evidências, o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros;
- b) **direcionar**, priorizar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos; e
- c) **monitorar** os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas.

O sistema de governança de TIC representa a direção e o controle da TI atual e a futura.

Envolve uma ação complementar entre os modelos de governança e de gestão de TIC. A governança tem a função de avaliar e direcionar a utilização de TIC para apoiar a organização e o acompanhamento deste uso para realizar planos, incluindo a estratégia e as políticas de utilização de TIC dentro de uma organização (adaptado de ABNT, 2015).

De forma complementar, a gestão de TIC é responsável pelo planejamento, desenvolvimento, execução e monitoramento das atividades de TIC em consonância com a direção definida pela função de governança a fim de atingir os objetivos corporativos (ISACA, 2012). A Figura 1 apresenta as funções básicas, bem como os papéis responsáveis, tanto pela governança, quanto pela gestão de TIC, que serão tratadas neste documento.



Figura 1 - Diferença entre governança e gestão de TIC
Fonte: BRASIL, 2017

2. Princípios

Os princípios observados na implantação da governança de TIC na Anvisa são listados a seguir. Inicialmente, serão considerados os princípios fundamentais que regem as atividades da Administração Pública Federal (APF):

I - **Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência**, expressos no artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988;

II - **Planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle**, expressos no Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967;

III - **Legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência**, expressos na Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999;

IV - **Foco nas necessidades da sociedade, abertura e transparência, compartilhamento da capacidade de serviço, simplicidade, priorização de serviços públicos disponibilizados em meio digital, segurança e privacidade, participação e controle social, governo como plataforma e inovação**, expressos no Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016; e

V - **Liderança, integridade, responsabilidade, compromisso, transparência, accountability**, expressos na Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1, de 10 de maio de 2016.

Além disso, serão considerados os seguintes princípios específicos para a governança de TIC:

I - **TIC como ativo estratégico**: a governança de TIC deve ser implantada buscando o papel estratégico da TIC para contribuir, de maneira eficaz, com a sustentação dos serviços providos pela Anvisa e com a viabilização de novas estratégias;

II - **Foco nas partes interessadas**: as estruturas de governança e gestão de TIC, bem como as estratégias, os planos, projetos e serviços de TIC, deverão ser desenvolvidos tendo como principal insumo, as necessidades das principais partes envolvidas no uso de TIC (sociedade, Comitê de Governança Digital e áreas de negócio da Anvisa), alinhadas aos objetivos da agência;

Princípios

III - **Gestão por resultados**: as ações relacionadas à governança de TIC deverão ser implantadas considerando mecanismos para a medição e o monitoramento das metas, permitindo que a função de governança possa validar, direcionar, justificar e intervir nas estratégias e ações de TIC da Anvisa, realizando benefícios com otimização de custos e riscos;

IV - **Transparência**: o desempenho, os custos, riscos e resultados das ações empreendidas pela GGTIN deverão ser medidos pela função de gestão de TIC e reportados ao Comitê de Governança Digital da organização e à sociedade por meio de canais de comunicação adequados, provendo transparência à aplicação dos recursos públicos em iniciativas de TIC e propiciando amplo acesso e divulgação das informações;

V - **Prestação de contas e responsabilização**: os papéis e responsabilidades acerca das tomadas de decisão que envolvem os diversos aspectos de TIC deverão ser definidos, compreendidos e aceitos de maneira clara e sem ambiguidade, de forma a assegurar a adequada prestação de contas das ações, bem como a responsabilização pelos atos praticados; e

VI - **Conformidade**: as ações relacionadas à governança de TIC deverão contribuir para que as ações de TIC cumpram obrigações regulamentares, legislativas, legais e contratuais aplicáveis.

3. Diretrizes

As seguintes diretrizes deverão ser observadas para atender aos princípios citados anteriormente.

01

Desenvolver e implantar a governança de TIC, levando em consideração as especificidades e o nível de maturidade atual da Anvisa e observando as orientações e práticas definidas neste documento;

02 Fomentar a integração visando o compartilhamento e a otimização dos recursos de TIC entre órgãos e entidades;

03 Definir, formalmente, no âmbito da Anvisa:

- a. Os papéis e responsabilidades dos envolvidos nas tomadas de decisões sobre TIC;
- b. As estruturas envolvidas na governança de TIC;
- c. Os mecanismos de transparência e prestação de contas dos investimentos de recursos públicos aplicados em iniciativas de TIC;
e
- d. As interfaces entre as funções de governança e gestão de TIC.

4. Práticas de Governança de TIC

O Modelo de Governança de TIC da Anvisa é composto pelas 10 práticas sugeridas no Guia de Governança de TIC do SISP versão 2.0. As práticas dizem respeito aos principais assuntos e temas relacionados à governança de TIC e estão diretamente associadas ao papel do Comitê de Governança Digital dentro do contexto organizacional.

As práticas são:

1

Envolvimento da alta administração com iniciativas de TIC

2

Especificação dos direitos decisórios sobre TIC

3

Comitê de TI

4

Alinhamento estratégico

5

Sistema de comunicação e transparência

6

Conformidade do ambiente de TIC

7

Portfólio de TIC

8

Riscos de TIC

9

Monitoramento do desempenho da TIC

10

Avaliação do uso da TIC

A implantação de cada uma dessas práticas estará relacionada a condicionantes, que são os fatores internos e/ou externos que influenciam de maneira favorável ou desfavorável a realização da prática.

A Figura 2 apresenta as 10 (dez) práticas de governança de TIC, agrupando-as conforme as tarefas de governança de TIC: avaliar, direcionar e monitorar, além de demonstrar a relação entre as funções de governança e gestão de TIC, com o intuito de facilitar a visualização das interações entre as práticas.

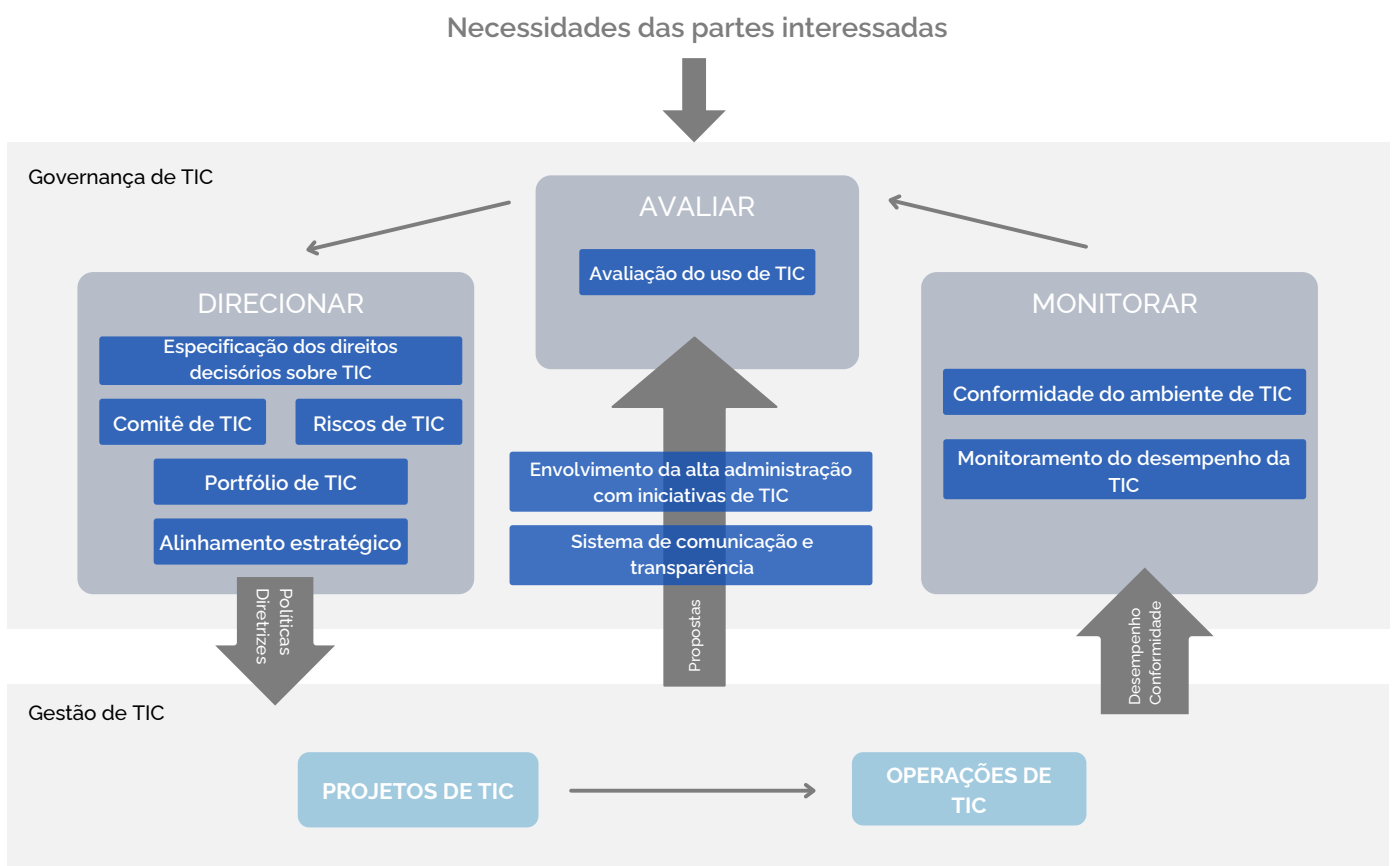


Figura 2 - Relacionamento entre as práticas de governança de TIC
Fonte: BRASIL, 2017

A Figura 3 apresenta a Cadeia de Valor da Gerência-Geral da Tecnologia da Informação – GGTIN, que cita os processos de TIC que permitirão a adoção das práticas de governança de gestão na Anvisa.

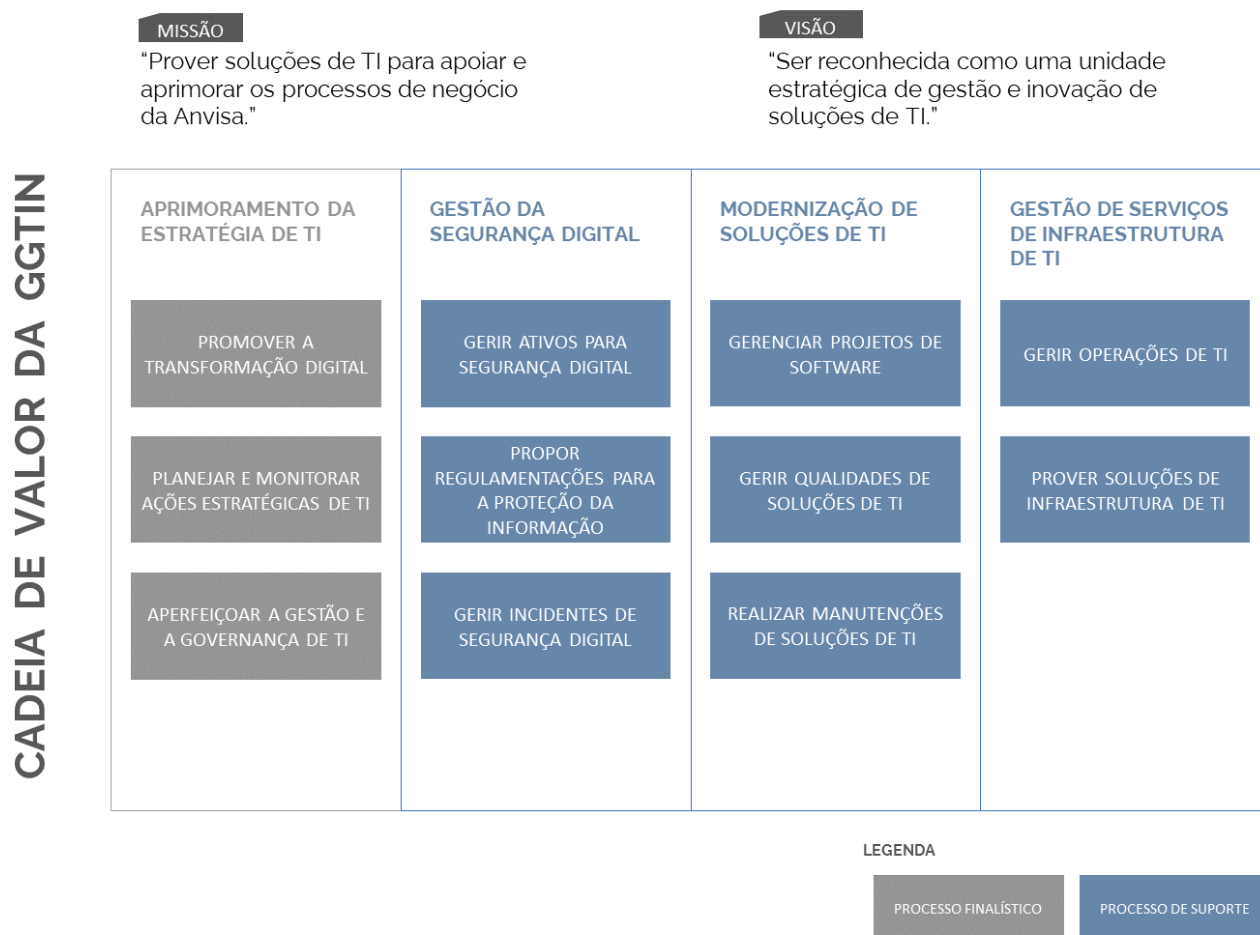


Figura 3 – Cadeia de Valor da GGTIN
Fonte: Elaboração própria, 2020

5. Implantação do modelo

As práticas mencionadas no tópico anterior serão adotadas por etapas, conforme Figura 4, para que a governança de TIC seja implantada de forma gradual e efetiva na Anvisa. A implantação do modelo será monitorada e atualizada sempre que for necessário.



Figura 4 – Etapas para implantação da governança de TIC na Anvisa

A Tabela 1 descreve cada uma das etapas exibidas na Figura 4, apresentando os principais produtos ou artefatos associados à etapa. Além disso, também é citado o status de cada uma das etapas, em que em 2021, apenas as etapas 5 e 7 estão em andamento.

Tabela 1 – Etapas para implantação da governança de TIC na Anvisa

Etapa	Práticas	Descrição	Produtos	Status em 2021
1.	1, 2 e 3	O Comitê de Governança Digital da Anvisa estará comprometido com as ações de TIC.	• Deliberações sobre TIC, registradas em atas, despachos e portarias; • Portaria de instituição do Comitê de Governança Digital; • Regimento interno do Comitê de Governança Digital; • Atas de reunião do Comitê de TIC.	Etapa concluída. Este papel é desempenhado pelo Comitê Estratégico de TI – CETI, conforme Regimento publicado pela Portaria N° 253, de 12 de maio de 2021 (SEI 1448735). As atas estão disponíveis na caixa específica do CETI no SEI
2.	4	As ações de TIC deverão ser direcionadas e alinhadas com as necessidades da organização e suas partes envolvidas. Tais ações deverão ser monitoradas a partir de indicadores.	• Plano Diretor de TI - PDTI; • Plano de Transformação Digital - PTD; • Plano Anual de Contratações - PAC	Etapa Concluída. Instrumentos disponíveis na Intravisa e Portal: - <u>PDT publicado no Portal</u> ; - <u>PDTI publicado no Portal</u> ; - O PAC contempla as contratações de TI e está disponível no <u>painel de compras</u> . - As metas e projetos estratégicos da TI estão previstos no <u>Planejamento Estratégico Institucional</u> . - <u>PETI publicado no Portal</u> , mas precisa de revisão. - <u>Política de segurança da informação publicada no Sharepoint</u> .
3.	5	Deverá ser implantado um conjunto de mecanismos que contribua para comunicação e transparência das ações de TIC.	• Plano de comunicação; • Ações que permitam a melhoria da comunicação. • Eventos de comunicação.	Etapa concluída - Foram estabelecidas ações no PDTI 2019-2022 para o objetivo estratégico de TI: OE5. Aprimorar a Comunicação Interna e Externa.
4.	6.	A GGTIN deverá implantar mecanismos para o monitoramento da conformidade de TIC.	• Processo de monitoramento da conformidade de contratos e contratações de TI; • Divulgação do resultado do Autodiagnóstico do SISP e iGovTI; • Ações de melhorias conforme os resultados obtidos no iGovTI.	Etapa concluída. - A Coordenação de Conformidade e Contratos de TI – CCOTI tem realizado o monitoramento de conformidade dos assuntos relativos a contratos e contratações de TI. Para tanto, são enviados questionamentos ao Ministério da Economia, divulgação dos materiais às equipes e inclusão no Sharepoint da CCOTI. Além disso, a área também divulga as publicações de portarias ou normativos relacionados à TI. - Levantamento do IGG que contempla o iGovTI no processo SEI 25351.907089/2020-30 e em elaboração o relatório de resumo dos resultados da TI. - <u>Resultado do iGovTI 2018 publicado no portal da Anvisa</u> - Resultado do iGovTI 2018 apresentado ao CETI.

Etapa	Práticas	Descrição	Produtos	Status em 2021
5.	7 e 8	Deverão ser implantados mecanismos para a governança dos riscos de TIC e a seleção de investimentos em TIC.	- Política de gestão de riscos de TIC; - Deliberações sobre riscos de TIC, com participação do Comitê de Governança Digital, registradas em atas; - Critérios de priorização dos projetos de TIC; - Portfólio de projetos de TIC do órgão; - Relatórios desempenho do portfólio de TIC.	Etapa em implementação. - A Portaria - PRT nº 854 de 30/05/2017 estabeleceu a Política de Riscos da Anvisa. Com isso, a TI utiliza as diretrizes e metodologias estabelecidas pelo processo de Gestão de Riscos Corporativos da Anvisa. - O <u>Plano de tratamento de riscos de TI</u> está em discussão. - Os principais instrumentos de TI como Plano de Transformação Digital, PDTI e Contratações de TI possuem seus riscos mapeados conforme essa metodologia. Há também um <u>banco de riscos de contratações de TI</u> que é gerenciado pela área de Conformidade e Contratos de TI, a fim de apoiar as equipes de planejamento de contratações. - Os critérios de priorização estão definidos no documento SEI 0600337 e são citados no PDTI. Tais critérios são revisados a partir da identificação da necessidade pelo CETI. Na reunião do dia 28/04/21, por exemplo, foi solicitada a inclusão do critério de risco para apoiar na priorização dos projetos de TI. - O <u>Portfólio de Projetos</u> está definido, mas precisa contemplar os projetos críticos em andamento. - O acompanhamento do Portfólio é registrado nas atas do CETI.
6.	9	A GGTIN deverá implantar mecanismos para o monitoramento do desempenho de TIC.	Relatórios de desempenho de TIC relacionados ao acompanhamento do PDTI, PTD, metas e projetos estratégicos.	Etapa concluída. <u>Relatório de monitoramento semestral</u> de acompanhamento dos instrumentos estratégicos publicado no Portal. <u>Relatório de resultados do PTD</u> publicado no Portal.
7.	10	A GGTIN deverá implantar mecanismos para avaliar o uso de TIC.	- Plano de capacidade de TIC; - Acompanhamento do portfólio de TIC; - Relatórios de gestão de demandas e projetos de TI; - Relatórios de satisfação com a TI.	Etapa em implementação. No momento de elaboração do PDTI, foram priorizadas as necessidades e ações conforme a capacidade da TI. Entretanto, os projetos do portfólio ainda são priorizados e replanejados no CETI, em virtude da perda frequente de servidores na TI.

6. Lições aprendidas

Ao longo da execução das práticas de governança e gestão, foram observadas algumas lições aprendidas, que também podem ser consideradas como fatores críticos de sucesso, que são listadas a seguir:

- Inclusão do Gestor de TI como membro titular do Comitê Gestor da Estratégia (CGE) da Anvisa;
- Boa representatividade do Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação (CETI);
- Promoção da cultura digital;
- Modelo de governança do PTD;
- Fortalecimento das parcerias intergovernamentais e privadas;
- Alteração do processo de Análise de Impacto Regulatório (AIR) com a inclusão da análise pela TI;
- Programação orçamentária específica para aplicação em TIC;
- Uso de práticas ágeis.

6.1. Oportunidades de melhoria

As seguintes oportunidades de melhoria foram levantadas nesse período:

- Evolução do banco de riscos de TI;
- Aprimorar os modelos dos comitês CGE e CETI;
- Comunicação efetiva das deliberações do CETI com os membros das diretorias;
- Centralização da comunicação das ações do CETI.

6.2. Dificuldades

Por fim, foram apresentadas as seguintes dificuldades:

- Falta de recursos humanos na área de TI;
- Alta rotatividade dos profissionais de TI pelas empresas prestadoras de serviço;
- Processo de contratação de TI oneroso;
- Acúmulo de atribuições pelo CETI por conta dos normativos de aplicação de uso obrigatório.

7. Processo de revisão do MGT

A revisão do MGT ocorrerá a cada 02 (dois) anos ou se houver a atualização de normativos que impactem de forma significativa as definições do Modelo de Governança de TI. Nesse momento, serão verificados o alinhamento dos normativos, diretrizes e práticas abordadas neste documento.

8. Lista de abreviaturas

Anvisa	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
--------	--

APF	Administração Pública Federal
-----	-------------------------------

GGTIN	Gerência-Geral da Tecnologia da Informação
-------	--

SISP	Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação
------	---

TI	Tecnologia da Informação
----	--------------------------

TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
-----	--

9. Legislação, normativos e boas práticas

01	<u>DECRETO Nº 9.319, DE 21 DE MARÇO DE 2018</u>	Institui o Sistema Nacional para a Transformação Digital e estabelece a estrutura de governança para a implantação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital.
02	<u>ESTRATÉGIA BRASILEIRA PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL</u>	E-Digital Edição 2018
03	<u>LEI Nº 13.709, DE 14 DE AGOSTO DE 2018</u>	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)
04	<u>DECRETO Nº 9.637, DE 26 DE DEZEMBRO DE 2018</u>	Institui a Política Nacional de Segurança da Informação, dispõe sobre a governança da segurança da informação, e altera o Decreto nº 2.295, de 4 de agosto de 1997, (...)
05	<u>PORTARIA Nº 778, DE 4 DE ABRIL DE 2019</u>	Dispõe sobre a implantação da Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação nos órgãos e entidades pertencentes ao Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação do Poder Executivo Federal - SISP.
06	<u>INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 1, DE 4 DE ABRIL DE 2019</u>	Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal.
07	<u>DECRETO Nº 10.332, DE 28 DE ABRIL DE 2020</u>	Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências.
08	<u>PORTARIA Nº 18.152, DE 4 DE AGOSTO DE 2020</u>	Altera a Portaria nº 778, de 4 de abril de 2019, que dispõe sobre a implantação da Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação nos órgãos e entidades pertencentes ao SISP.
09	<u>INSTRUÇÃO NORMATIVA GSI/PR Nº 3, DE 28 DE MAIO DE 2021</u>	Dispõe sobre os processos relacionados à gestão de segurança da informação nos órgãos e nas entidades da administração pública federal.
10	<u>10 PASSOS PARA A BOA GOVERNANÇA, edição 2021</u>	Livreto TCU, 2021. Publicação-resumo do referencial básico de governança organizacional

10. Referências

ABNT NBR ISO/IEC 38500:2015. Governança de tecnologia da informação para a organização. ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015.

Bermejo, P. H. S.; Tonelli, A. O. Planning and Implementing IT Governance in Brazilian Public Organizations. 44th Hawaii International Conference on System Sciences, EUA, 2011

BRASIL. Guia de Governança de TIC do SISP. Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (STI/MP), 2017.

ISACA, COBIT 5. Modelo Corporativo para Governança e Gestão de TI da Organização. IT Governance Institute, 2012.

TCU. Referencial Básico de Governança Aplicável a órgãos e Entidades da Administração Pública, versão 3.0. <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799> . Acessado em 19/05/2021.