Instituto Aggeu Magalhães
Fiocruz Pernambuco

Relatório Técnico

Governança em Tecnologia da Informação: uma análise de percepção na implementação das Boas Práticas no Instituto Leônidas e Maria Deane – ILMD-Fiocruz/Amazônia

Orientador: PhD Garibaldi Dantas Gurgel Junior

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi compreender como as práticas de GTI foram percebidas pela alta administração do Instituto Leônidas e Maria Deane (ILMD-Fiocruz/Amazônia) através do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) no período de 2018 a 2021, a partir das recomendações dos órgãos de controle da Administração Pública Federal. A metodologia utilizada buscou no estudo de caso, uma abordagem qualitativa, porém com aspectos quantitativos também analisados. Foram utilizadas como técnicas de coleta de dados o levantamento bibliográfico do modelo de destaque nessa área, o COBIT®, como um framework de melhores práticas para governança e auditoria de TI; levantamento através da aplicação de questionário (com uso da escala Likert); e pesquisa documental. O tratamento de dados se deu por análise de conteúdo, análise estatística descritiva e análise documental, visando fornecer subsídios para o planejamento e alinhamento estratégico de gestão dos recursos de TI. Como contribuição foi mapeada a percepção da alta administração sobre a implementação da governança de forma a auxiliar sua melhoria colaborativa de TI.

FIOCRUZ AMAZÔNIA

Mensagens Prinicipais

01 É importante que no ILMD-Fiocruz/Amazônia tenha condições mínimas de governar a TI. Como exemplo, pode-se citar 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), para se garantir de forma gradativa, uma organização capaz de ordenar a crescente demanda por serviços cada vez mais dinâmicos e alinhados à estratégia institucional dependentes de tecnologias, o que a torna um fator crítico para sua condução.

02 Desde a formalização da estrutura de governança da Fiocruz, a instituição vem buscando aperfeiçoar seu modelo de governança frente às novas exigências do SUS, a conjuntura do campo da Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde, aos desafios globais de saúde e ao aumento das demandas sociais às instituições públicas de pesquisa em saúde.

03 O modelo de Governança da Fiocruz destaca-se no âmbito da administração pública brasileira por suas práticas participativas e democráticas incorporadas aos processos de tomada de decisão colegiada.

Introdução

O Instituto Leônidas & Maria Deane foi oficialmente criado através da Portaria Fiocruz nº 195/94, de 19 de agosto de 1994, como Escritório Técnico da Amazônia (ETA-Fiocruz). Antes da portaria de origem, a unidade da Fiocruz na Amazônia foi instalada nas dependências do Instituto de Medicina Tropical de Manaus com articulações ocorrendo para a implantação de uma unidade da Fundação Oswaldo Cruz na Amazônia, dentre as quais podemos destacar a assinatura de um convênio entre a Fiocruz, o Governo do Estado do Amazonas e a Universidade do Amazonas, em 21 de janeiro de 1994.

O Escritório tinha como objetivo principal planejar e implantar uma Unidade Técnico-Científico da FIOCRUZ em Manaus. “Os caminhos da pesquisa em Sócio-Biodiversidade na Amazônia: A contribuição da ciência e da tecnologia para a construção de um novo espaço regional” foi o tema do seminário interdisciplinar que significou o lançamento oficial do projeto de implantação do Centro no Amazonas.

Como resultado, esse grande evento gerou a primeira publicação do e para o Escritório/Centro, uma parceria da Fundação Oswaldo Cruz, Governo do Estado do Amazonas, Universidade Federal do Amazonas e Instituto Nacional de Pesquisa da Amazônia.

O Escritório crescia e buscava um espaço físico adequado na construção de sua sede, sendo concedida em comodato o atual espaço ocupado pelo então criado, em definitivo, o Centro de Pesquisas Leônidas e Maria Deane, com a contribuição coletiva de parte muito expressiva da inteligência local e nacional.

Método

A pesquisa é caracterizada como uma pesquisa *survey* realizada junto a alta administração e demais servidores públicos das áreas de TI e do PGDI-Amazônia para identificar a percepção dos respondentes a respeito da importância de indicadores de Governança de TI do ILMD-Fiocruz/Amazônia. A pesquisa envolveu: uma etapa de pesquisa bibliográfica, a partir da qual foi elaborado o instrumento de coleta de dados; uma etapa de coleta de dados, em que o instrumento elaborado na etapa anterior foi disponibilizado eletronicamente (por meio de um formulário eletrônico em um endereço na internet) onde os respondentes foram convidados a responder; e uma etapa de análise dos dados coletados para mapear a percepção quanto às implementações das Boas Práticas de TI para o alinhamento estratégico da TI no PDI-2018-2021.

Resultados

Os resultados obtidos apoiam que as diretrizes para implantação da Governança de TI são exequíveis, pois consideram a incorporação de práticas e procedimentos já validados por órgãos com nível de maturidade mais elevado, transpondo as resistências a mudanças, típicas de organizações do setor público.

«Ha necessidade de implantação de um Comitê Gestor de TI, que daria legitimidade a todos os projetos de TI da unidade, auxiliaria na redução de seus riscos, além de criar um fórum para negociação política de questões técnicas, reduzindo o desgaste da área de TI. *»*

(p80, dissertação).

Mapeamento Situacional da Alta Administração

A análise das respostas de uma forma agregada, mostra que o grupo tem como principais preocupações que a Arquitetura de TI (30% questão 1.3) e os Mecanismos de Decisões (55% questão 1.2) como fatores com maior divergências, isso pode ser levado em consideração questões como a falta de um Comitê de TI com definição bem estruturadas de responsabilização de seus membros que não está instituído no ILMD de forma que garanta a qualidade dos serviços de TI, afim de que possa agregar valor aos resultados finais das demandas dos respondentes.

Percebem-se também os resultados da pesquisa uma clara preocupação das Operações de Serviços (25% questão 2.2) em relação aos meios de comunicação disponibilizados e seu funcionamento de forma adequada fator de preocupação para os respondentes quando se trata da troca de informações.

"A Política de Desenvolvimento Institucional (DI) vem sendo desenvolvida e colocada em prática ao longo dos anos tendo início em 2008 através da execução de planos e projetos aprovados nos Congressos Internos e Conselhos Deliberativos Fiocruz. Constata-se que historicamente essa forma de atuação na construção do DI tem se verificado com mais ênfase a partir de 2013 no VI Congresso Interno até o IX Congresso Interno realizado em 2021." **(Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2021 ILMD-Fiocruz/Amazônia).**

Análise das atividades de TI quanto às Boas Práticas adotadas

Através dos relatórios de gestão, é possível identificar a evolução do perfil da TIC no âmbito do ILMD, desde a sua criação no Escritório Técnico da Amazônia como uma área de atuação incipiente sem definição de pessoal técnico capaz de dar respostas às necessidades até ao Serviço criado para o desenvolvimento dos processos no então Instituto Leônidas e Maria Deane, uma vez que a TIC impacta todas as rotinas dos trabalhos que são realizadas nas áreas de Gestão, Ensino e Pesquisa da Unidade. Além da mudança na estrutura organizacional, ocorreu uma evolução no perfil da TI, passando de operacional enquanto núcleo, para operacional e tático com a mudança para Serviço. Com a transformação, surge a oportunidade de atuação operacional, tática e estratégica. Em paralelo às mudanças na estrutura e no perfil, ocorreram também mudanças no quantitativo da força de trabalho, passando de 1 técnico concursado em 2002 para 1 tecnólogo e 2 técnicos de TI, em 2022, todos lotados no SeGTI do ILMD.

Além da necessidade de planejamento das ações de Tecnologia da Informação no âmbito do ILMD, podem ser citados como fatores motivadores para sua elaboração a IN n.º 47/2022 (ME) e o artigo 6º do Decreto Lei 200/1967 que define a atividade de planejamento como um dos princípios fundamentais que devem ser seguidos pela Administração. **(Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Governo Digital).**

Dimensões do modelo de avaliação e Práticas relacionadas

Ambiente

Nesta dimensão, buscou-se avaliar as capacidades existentes na instituição em termos de liderança, políticas, estratégias e de preparo das pessoas, incluindo aspectos relacionados com cultura, a governança de TI e a consideração do risco na definição da estratégia e dos objetivos em todos os níveis, para que a gestão tenha as condições necessárias para prosperar e fornecer recursos tecnológicos razoáveis ao cumprimento da missão institucional na geração de valor para as partes interessadas.

- Liderança: Nesta seção, buscou-se avaliar em que medida os responsáveis pela governança e a alta administração exercem suas responsabilidades de governança de TI e cultura, assumindo um compromisso forte e sustentado e exercendo supervisão para obter comprometimento com da gestão em todos os níveis da organização, promovendo-a e dando suporte, de modo que possam ter uma expectativa razoável de que no cumprimento de missão institucional, a organização entende e é capaz de gerenciar os recursos associados à sua estratégia para atingir os seus objetivos de agregar, preservar e entregar valor às partes interessadas, tendo o cidadão e a sociedade como vetores principais.

- Políticas e Estratégias: Nesta seção, buscou-se avaliar em que medida a instituição dispõe de políticas e estratégias de gestão de riscos definidas, comunicadas e postas em prática, de maneira que o risco seja considerado na definição da estratégia, dos objetivos e planos em todos os níveis críticos da entidade, e gerenciado nas operações, funções e atividades relevantes das diversas partes da instituição.

- Pessoas: Nesta seção, buscou-se avaliar em que medida as pessoas na instituição estão informadas, habilitadas e autorizadas para exercer seus papéis e suas responsabilidades no gerenciamento de riscos e controles; entendem esses papéis e os limites de suas responsabilidades, e como os seus cargos se encaixam na estrutura de gerenciamento de riscos e controle interno da instituição.

Processos

Nesta dimensão, examinou-se os processos de gestão de riscos adotados pela gestão, procurando avaliar em que medida a instituição dispõe de um modelo de processo formal, com padrões e critérios definidos para a identificação, a análise e a avaliação de riscos; para a seleção e a implementação de respostas aos riscos avaliados; para o monitoramento de riscos e controles; e para a comunicação sobre riscos com partes interessadas, internas e externas.

- Identificação e Análise de Risco: Nesta seção, buscou-se avaliar em que medida as atividades de identificação e análise de riscos são aplicadas de forma consistente às operações, funções e atividades relevantes da instituição (unidades, departamentos, divisões, processos e atividades que são críticos para a realização dos objetivos-chaves da instituição), de modo a priorizar os riscos significativos identificados para as atividades subsequentes de avaliação e resposta a riscos.
- Avaliação e Resposta a Risco: Nesta seção, buscou-se avaliar em que medida as atividades de avaliação e resposta a riscos são aplicadas de forma consistente para assegurar que sejam tomadas decisões conscientes, razoáveis e efetivas para o tratamento dos riscos identificados como significativos, e para reforçar a responsabilidade das pessoas designadas para implementar e reportar as ações de tratamento.
- Monitoramento e Comunicação: Nesta seção, buscou-se avaliar em que medida as atividades de monitoramento e comunicação estão estabelecidas e são aplicadas de forma consistente na instituição, para garantir que a gestão de riscos e os controles sejam eficazes e eficientes no desenho e na operação.

Parcerias

Esta dimensão trata de aspectos relacionados à gestão de riscos no âmbito de políticas de gestão compartilhadas, quando o alcance de objetivos comuns de um setor estatal ou de uma política pública envolve parcerias com outras organizações públicas ou privadas, procurando avaliar em que medida a organização estabelece arranjos com clareza sobre quais riscos serão gerenciados e por quem, e como se darão as trocas de informações sobre o assunto, de modo a assegurar que haja um entendimento comum sobre os riscos e sobre o seu gerenciamento.

Resultados

Esta dimensão tratou de aspectos relacionados aos efeitos das práticas de gestão de riscos, procurando avaliar em que medida a gestão de riscos tem sido eficaz para a melhoria dos processos de governança e gestão e os resultados da gestão de riscos têm contribuído para os objetivos relacionados à eficiência das operações, à qualidade de bens e serviços, à transparência e à prestação de contas e ao cumprimento de leis e regulamentos.

Dimensões do modelo de avaliação e Práticas relacionadas

ÍNDICE DE MATURIDADE GLOBAL			INICIAL	BÁSICO	INTERMEDIÁRIO	APRIMORADO	AVANÇADO
	0,38	37,67%	IIII

Recomendação

As diretrizes representam um conjunto de boas práticas e seguem o postulado de Haes e Grembergen (2008, p. 24), segundo o qual a governança de TI pode ser implantada usando uma mistura de várias estruturas, processos e mecanismos de relacionamento:

- Estruturas de GTI incluem dispositivos e mecanismos estruturais (formais) para conectar e permitir contatos horizontais entre negócios e as funções de gerenciamento de TI (tomada de decisões).
- Processos de GTI referem-se à formalização e à institucionalização da tomada de decisão estratégica de TI ou dos procedimentos de controle de TI.
- Os mecanismos de relacionamento tratam da ativa participação e colaboração entre os *stakeholders* da instituição, os gestores de TI e os gestores de negócios.

Estrutura da GTI

As estruturas da GTI envolvem a organização e o posicionamento da área de TI na estrutura hierárquica da organização, bem como a clara definição de papéis e responsabilidades dos cargos que compõem essa estrutura (HAES & GREMBERGEN, 2008, p. 24).

1a Diretriz – Criação do segmento de governança de TI na estrutura do ILMD

Mecanismos de relacionamento

Os mecanismos de relacionamento complementam a governança de TI, incorporando as relações da TI com as demais áreas da instituição e com seus usuários. Tais mecanismos garantem o funcionamento da estrutura criada para a TI e dos processos estabelecidos (HAES & GREMBERGEN, 2008, p. 24).

2a Diretriz – Implantação de mecanismos de relacionamento

Processos de GTI

Processos de GTI abordam a tomada de decisão estratégica, o planejamento estratégico de TI e os frameworks de monitoramento, controle e processos (Haes e Grembergen, 2008, p. 24).

3a Diretriz – Evolução da maturidade dos principais processos de TI, de modo sustentável

4a Diretriz – Introdução de procedimentos e práticas já legitimados na APF

FIOCRUZ AMAZÔNIA

Agradecimentos

Aos colegas e amigos do ILMD-Fiocruz/Amazônia. Muito obrigado pela oportunidade de exercício e no trabalho, pelo apoio e torcida, em especial ao SeGTI (José Nogueira, Sandro Moreira, João Oliveira, Lukas Cavalcanti e Francisco Rodrigues), assim bem como a Misael Sousa de Araújo na troca de experiências, ensinamentos e aprendizado, durante esses anos.

Contato

Instituto Aggeu Magalhães
Fundação Oswaldo Cruz
Av. Professor Moraes Rego, s/n
Cidade Universitária – Recife/PE
CEP 50.740-465.
Telefone: +55 81 2101.2500 ou 2600.

Fonte

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. A Fundação [Internet]. Fiocruz. 2022 [citado 12 de agosto de 2022]. Disponível em: https://portal.fiocruz.br/fundacao

BRASIL T de C da U. Referencial Básico de Governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública [Internet]. Tribunal de Contas de União; 2014. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F759554350176302182680 6F6

BRASIL M da SaúdeFOC. Diagnóstico Organizacional do Instituto Leônidas e Maria Deane/Fiocruz Amazônia [Internet]. 2017. Disponível em: https://amazonia.fiocruz.br/publicacoes/diagnostico_institucional_do_ilmd.pdf