



EBSERH

HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS



PLANO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (PETIC) 2018-2022

Identificação geral

CNPJ	15.126.437/0001-43
Sede	Brasília-DF
Tipo de estatal	Empresa Pública
Acionista controlador	União
Tipo societário	Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada – Empresa Pública
Tipo de capital	Fechado
Abrangência de atuação	Nacional
Setores de atuação	Educação e Saúde
Presidente	Kleber de Melo Moraes Telefone: (61) 3255-8902 E-mail: kleber.moraes@ebserh.gov.br
Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicações (CGTIC)	Arnaldo Correia de Medeiros Cargo: Diretor de Atenção à Saúde Diretor Vice-Presidente Executivo (Substituto) CPF: ***,620.394-**
	Sonia Faustino Mendes Cargo: Diretora de Orçamento e Finanças CPF: ***,615.581-**
	Flávio Ferreira dos Santos Cargo: Diretor de Tecnologia da Informação CPF: ***,456.001-**
	Jaime Gregório dos Santos Filho Cargo: Diretor de Administração e Infraestrutura Diretor de Gestão de Pessoas (Substituta) CPF: ***,341.745-**
	Bruno Luiz Hahn Barreto dos Santos Paulo Cesar Guimaraes Campos Eliane Cunha Marques Telmo Nunes Costa
Equipe de elaboração do PETIC	
Data da Divulgação	Dez /2018
Versão	1.0

SUMÁRIO

1.	O Planejamento Estratégico de TIC	4
1.1.	Sobre este Documento	4
1.2.	Escopo do PETIC	4
1.3.	Metodologia	4
1.4.	Referências	5
1.5.	Siglas	6
1.6.	Abrangência	6
1.7.	Vigência	6
1.8.	Aprovação e Publicação	6
2.	Estrutura Organizacional DA DTI	7
2.1.	Organograma	7
2.2.	Atribuições da DTI	7
2.3.	Recursos Humanos	8
2.4.	Comitê Gestor de TIC (CGTIC)	9
2.5.	Secretariado Técnico do CGTIC (ST-CGTIC)	9
2.6.	Comitê Gestor de Segurança da Informação e Comunicações (CGSIC)	9
3.	Análise SWOT	10
3.1.	Análise SWOT – Ambiente Externo	11
3.2.	Análise SWOT – Ambiente Interno	12
4.	Estratégia de Tecnologia da Informação e Comunicações	13
4.1.	Planejamento Estratégico da Ebserh	13
4.2.	Mapa Estratégico da Ebserh	13
4.3.	Valores da Ebserh	14
4.4.	O Papel da TI no Planejamento Estratégico	15
4.5.	Missão da TI	15
4.6.	Visão da TI	15
4.7.	Mapa Estratégico de TIC	16
4.8.	Declarações Estratégicas da TI	16
5.	Objetivos Estratégicos	16
5.1.	Iniciativas Estratégicas	16
5.2.	Objetivos Estratégicos – Diretoria de Tecnologia da Informação	18
5.3.	Matriz de Relacionamento – Objetivos Estratégicos Ebserh e Objetivos Estratégicos PETIC	19
6.	Ações Estratégicas (DTI) x Iniciativas Estratégicas (PEI)	20
6.1.	Cronograma do PETIC	21
7.	Fatores Críticos de Sucesso	22
8.	Considerações finais	22

1. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TIC

1.1. Sobre este Documento

O presente documento apresenta o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicações da Ebserh (PETIC). O objetivo deste planejamento é orientar as equipes de TIC, quanto aos desdobramentos da estratégia de negócios, fornecendo os subsídios necessários para uma melhor condução das ações, investimentos e entrega de resultados da TIC para o negócio da Ebserh.

Considerando as condições externas e internas, além das evoluções dos cenários, o planejamento estratégico de TIC proporciona um horizonte de possibilidades para tomada de decisões mais seguras e direcionadas à agregação de valor ao negócio. Por adotar, como *conditio sine qua non*, o alinhamento ao planejamento estratégico institucional impõe à DTI o desempenho do papel de viabilizadora, impulsionadora e implementadora do que foi delineado pela direção da empresa.

Através da estruturação de diretrizes e princípios para a gestão de TIC dinamizando e operacionalizando a estratégia para as soluções de informação e infraestrutura o andamento dos projetos passa a ser otimizado e os processos mais eficientes o que amplia as possibilidades de sucesso e obtenção de melhores e maiores benefícios.

Outrossim, através do planejamento estratégico de TIC, a DTI pode identificar melhor toda a sua clientela, mapear com base nas diretrizes estabelecidas as necessidades, priorizar e ordenar as iniciativas a serem abordadas e definir ações para tratamento e mitigação de problemas com auxílio de metodologias e ferramentas aderentes ao modelo de gestão e adequadas às situações. Desta forma ocorre a aproximação entre diretoria e áreas de negócio da organização aumentando a sinergia, o trabalho em rede e o alcance de resultados positivos para a organização e para a sociedade.

Finalmente o planejamento estratégico de TIC proporciona espaço para busca da inovação na redução de custos, organização dos cenários para implementação da segurança da informação, através da aplicação constante dos métodos de segurança como prática a ser assumida, ajuste nos processos a partir de uma melhor identificação de como, quais e o que são cada um dos elementos c

1.2. Escopo do PETIC

O escopo deste PETIC compreende a Estratégia de TIC da Ebserh como elemento central do planejamento, e fornece direcionamentos que deverão ser adotados pelos HUF's da Rede Ebserh na confecção de seus Planos Diretores de TI (PDTIC). A elaboração do PDTIC da Sede e dos HUF's não faz parte do escopo deste documento.

1.3. Metodologia

A metodologia adotada no desenvolvimento do Planejamento Estratégico Institucional foi utilizada como referência na elaboração do Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicações.

A elaboração do PETIC foi realizada em fases, iniciando com a definição dos princípios e diretrizes fundamentais para a elaboração do pensamento estratégico, missão, visão e valores, análise do ambiente interno e externo com o auxílio da técnica SWOT¹ e, por fim, a definição de metas e indicadores utilizando a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) adaptada à Ebserh.

¹ – acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

Conforme as orientações dos órgãos de controle, e respaldadas pelo modelo de gestão em TI – Cobit - *Control Objectives for Information and Related Technologies* - amplamente reconhecido e utilizado como melhores práticas nos mercados nacional e internacional, bem como em diversos órgãos públicos, o PETIC compõem o processo PO-01 – Definir um Plano Estratégico de TI, do domínio Planejar e Organizar do Cobit 5.

Foram então trabalhadas as perspectivas de desempenho da área de TI no que concerne a sua contribuição para a melhoria dos resultados, definindo um conjunto de objetivos que lhes dará suporte, buscando o seu alinhamento aos objetivos de negócio da empresa e estabelecendo metas e indicadores para o acompanhamento da evolução do plano.



Figura 1 - Metodologia aplicada no Planejamento Estratégico de TIC

Com essa revisão e a necessidade de se criar uma Política de Governança de TIC – PGTIC, os princípios e diretrizes foram removidos do PETIC para compor a PGTIC. Os demais itens do planejamento estratégico da DTI foram atualizados.

1.4. Referências

PEI – Plano Estratégico Institucional e

PDTIC – Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações.

PoSIC – Política de Segurança da Informação e Comunicações da Ebserh

Relatórios do Planejamento Estratégico Institucional

Regimento Interno de Ebserh

Estratégia de Transformação Digital – ETD

Resolução CGPAR nº 11, de 10 de maio de 2016

Prática 09 – Monitoramento do desempenho da TIC

Guia de Comitê de TI do SISP

Guia de Elaboração de PDTI do SISP

Acórdão nº 1233/2012 – TCU – Plenário

Acórdão nº 381/2011 – TCU – Plenário

Acórdão nº 2.613/2011 – TCU - Plenário

Nota Técnica nº 07/2014 – Sefti/TCU

ISACA Framework COBIT 5

ABNT NBR ISO/IEC 38500:2009 – Governança corporativa de tecnologia da informação

1.5. Siglas

CGSIC	Comitê Gestor de Segurança da Informação e Comunicação
PoSIC	Política de Segurança da Informação e Comunicação
DTI	Diretoria de Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
CGTIC	Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação
SGTIC	Serviço de Governança de TIC
PEI	Planejamento Estratégico Institucional
PETIC	Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação
HUF	Hospital Universitário Federal

1.6. Abrangência

O PETIC trata do planejamento estratégico da Ebserh fornece direcionamento que deverá ser adotado pelas unidades hospitalares da Rede na confecção de seus Planejamentos Estratégicos de TIC.

1.7. Vigência

Este PETIC entra em vigor a partir da data de sua publicação, com prazo de validade até **31/12/2022**.

Quaisquer atualizações necessárias a este PETIC deverão ser realizadas pelo Comitê Gestor de TIC da Ebserh. Estas atualizações apenas serão válidas mediante a geração de um documento atualizado, e sua validade será aceita a partir da publicação do novo documento.

1.8. Aprovação e Publicação

O PETIC é aprovado pelo **Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC)** e oficializado por meio de portaria assinada pelo Presidente da Ebserh, seguindo recomendação do Acórdão 1233/2012 TCU.

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA DTI

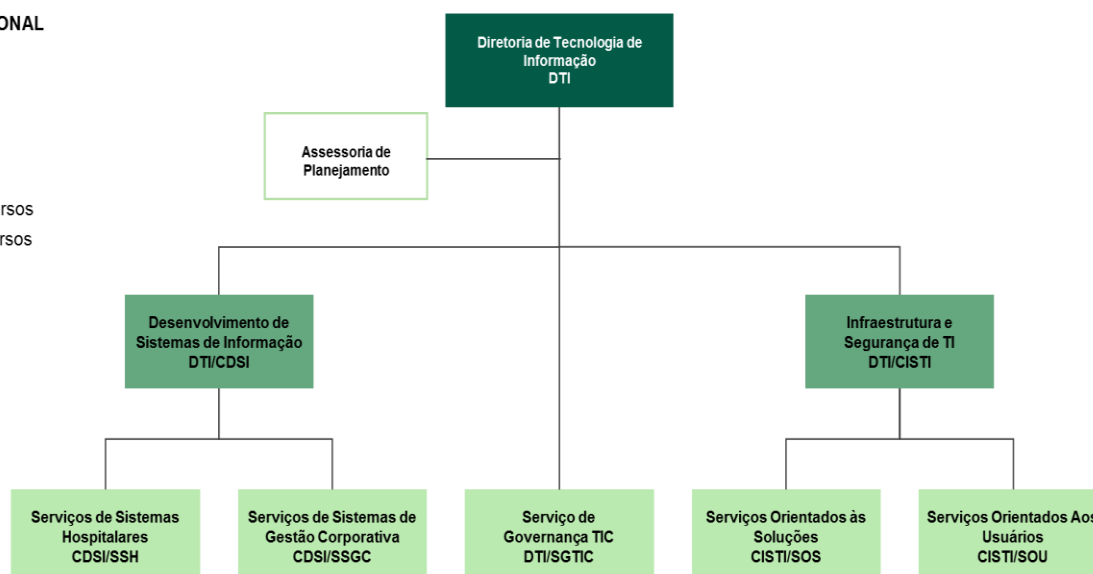
2.1. Organograma

NÍVEL ORGANIZACIONAL

- Diretoria
- Coordenadoria
- Chefia

CLASSIFICAÇÃO

- Próprios – 41 recursos
- Terceiros – 0 recursos



Fonte: Sítio EBSEH - Adaptado

2.2. Atribuições da DTI

Compete à Diretoria de Tecnologia da Informação:

- I** – Propor e gerir a Política de Gestão de Processos, Segurança e Tecnologia da Informação da Ebserh, em articulação com as demais Diretorias e órgãos da Presidência;
- II** – Elaborar e submeter o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC) e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) à aprovação da Diretoria Executiva da Ebserh, em consonância com o planejamento institucional;
- III** – Implementar, monitorar, avaliar e aperfeiçoar as características e a execução do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC) e do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) na Ebserh, de acordo com o planejamento institucional;
- IV** – Mapear, propor, avaliar e aperfeiçoar os fluxos de processos de atenção à saúde e administrativos, em articulação com as respectivas Diretorias e demais unidades descentralizadas da Ebserh;
- V** – Coordenar, planejar, desenvolver ou propor a contratação de infraestrutura tecnológica e de sistemas de informação necessários para auxiliar os processos de trabalho na Ebserh;
- VI** – Coordenar o desenvolvimento, implantação e manutenção dos sistemas informatizados com foco nos processos de atenção à saúde, de ensino e pesquisa e de gestão para o campo da saúde;
- VII** – Avaliar e autorizar a aquisição e implantação de soluções tecnológicas, equipamentos ou sistemas informatizados, no âmbito da Ebserh, que atendam às necessidades das filiais ou unidades descentralizadas;
- VIII** – Desenvolver procedimentos operacionais informatizados na Ebserh, para o monitoramento prévio e efetivo dos serviços e da gestão da instituição;
- IX** – Propor e implementar soluções informatizadas para o monitoramento e avaliação dos estágios de execução dos contratos realizados entre a Ebserh e as universidades;

X – Propor e implementar, nas unidades descentralizadas da Ebserh, em conjunto com a Diretoria de Atenção à Saúde, soluções informatizadas que possibilitem monitorar e avaliar, pelas várias instâncias de gestão da instituição, os serviços de saúde prestados por essas unidades à população, por meio dos contratos firmados com a gestão do SUS;

XI – Integrar as redes de dados e sistemas informatizados e de telecomunicações entre filiais ou unidades descentralizadas e a Sede;

XII – Integrar, quando couber, os sistemas de informações da Ebserh com os sistemas de informações congêneres federais, de forma a qualificar os sistemas internos da instituição;

XIII – Assessorar e prestar suporte em questões tecnológicas que envolvem telessaúde e telemedicina, no âmbito da Ebserh;

XIV – Planejar, implementar e monitorar a logística de equipamentos de informática, a infraestrutura de Tecnologia da Informação e Telecomunicações, as tecnologias das redes e os sistemas de informação da Ebserh;

XV – Assessorar o desenvolvimento e a capacitação de pessoal para a implementação de mudanças ou aperfeiçoamentos necessários nos meios e processos de informatização da Ebserh;

XVI – Desenvolver, implantar e sustentar os Sistemas de Gestão Hospitalar da Empresa, com as Diretorias envolvidas, no que tange às responsabilidades de negócio envolvidas;

XVII – Realizar estudos, em conjunto com a Coordenadoria de Gestão Estratégica e com representantes das Diretorias pertinentes, a respeito de processos ou procedimentos existentes ou necessários à Sede, às filiais ou unidades descentralizadas da Ebserh, que tenham que ser implantados, corrigidos ou aperfeiçoados; e

XVIII – Consolidar e submeter à Diretoria Executiva os dados, indicadores e sinalizadores para o monitoramento e avaliação contínuos das unidades e órgãos componentes da Ebserh, em conjunto com a Coordenadoria de Gestão Estratégica, a partir de propostas das demais Diretorias da instituição ou em articulação e avaliação conjunta com elas.

2.3. Recursos Humanos

O quadro atual é resultado do 1º concurso realizado em 2012, o qual não logrou êxito em preencher todas as 56 vagas disponíveis a época. Vale ressaltar que durante o período de 2012 a 2018 o quadro de TIC sofreu alterações quanto ao número de vagas. De acordo com o Serviço de Dimensionamento de Pessoal – SDP, das 56 vagas previstas inicialmente houve redução para 52, além disso, outras 3 vagas foram disponibilizadas pelos diretores efetivos a época para outras diretorias chamarem outros cargos de nível superior.

Desta forma, a composição atual da DTI está retratada no quadro abaixo.

Tabela 1 Dimensionamento

Cargo	Vagas
Analista de TI	39
Analista Administrativo	3
Técnico Administrativo	2
Cargos Vagos	5*
TOTAL	49

Fonte: SDP

2.4. Comitê Gestor de TIC (CGTIC)

O Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC), redefinido através da Portaria-SEI nº 34 de 29/01/2018, é composto pelas Diretorias da Ebserh, através dos seus representantes, configurando-se em caráter estratégico e colegiado, para apreciação das iniciativas de Tecnologia da Informação e Comunicação no tocante a coordenação, ao alinhamento estratégico, além da aceitabilidade, da viabilidade e da vulnerabilidade, do que é proposto pela Rede Ebserh. O posicionamento estratégico do comitê qualifica-o para a formulação de políticas, objetivos e estratégias, direcionando investimentos e definindo prioridades de tecnologia da informação e de serviços digitais, antecipando posicionamento da Diretoria Executiva em relação as apreciações sobre a matéria de forma embasada e consolidada para aumento da segurança na tomada de decisão. Outrossim, no tocante às questões de padronização e uniformização, as soluções e procedimentos para a rede Ebserh estão sujeitas a apreciação e deliberação deste mesmo comitê colaborando para a conformidade e *compliance* daquilo que é implementado na empresa e construindo o nivelamento de TIC das Unidades Hospitalares, bem como no disciplinamento para inserção das ações de Governança de TIC.

2.5. Secretariado Técnico do CGTIC (ST-CGTIC)

A Secretaria Técnica do Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (ST-CGTIC) constituída na mesma portaria de reconstituição do CGTIC, a saber Portaria-SEI 34 de 29/01/2018, em nível tático, composta por representantes das Diretorias da Ebserh e com a participação dos representantes dos Superintendentes e dos Chefes de Setores de Tecnologia da Informação e Comunicação das Unidades Hospitalares, tem como missão: Elaboração de orientações e normas sobre interoperabilidade de informações da Rede Ebserh; Apreciar e dar parecer acerca dos relatórios produzidos pelos Subcomitês do CGTIC; Apreciar e preparar parecer sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) para deliberação da Diretoria Executiva; coordenar revisão das políticas de TIC; orientar o planejamento da evolução de TIC (arquitetura tecnológica e informacional), do alinhamento dos projetos e da aplicação dos investimentos (em apoio as deliberações do CGTIC) em relação aos objetivos estratégicos da Rede Ebserh; aprovar aquisições de soluções e desenvolvimento de projetos, preparando parecer para submissão ao CGTIC. Tem como seu principal desafio a remobilização do comitê para deliberações técnicas acerca de soluções apresentadas para Rede Ebserh e ainda não avaliadas.

2.6. Comitê Gestor de Segurança da Informação e Comunicações (CGSIC)

O Comitê Gestor de Segurança da Informação (CGSIC) foi constituído pela Portaria 34 de 14/03/2016, para assegurar a disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade das informações contidas nos ativos informacionais da Rede Ebserh, entendendo-se como ativos informacionais os meios de armazenamento, transmissão e processamento de informação; os equipamentos necessários a tais ações; os sistemas utilizados, os locais onde encontram-se tais meios, além dos recursos humanos que acesso possuem aos já citados meios. Em resumo, TIC, pessoas, processos e ambiente compõem o escopo de ação para o CGSIC. A gestão de riscos e continuidade de negócios, o tratamento de incidentes, bem como a responsabilidade de operação e responsabilização dos agentes causadores de mau uso dos ativos e/ou das informações abrigadas, à luz da PoSIC (Política de Segurança da Informação) compõem também o rol de incumbências do CGSIC. O desafio do comitê repousa sobre a agenda de reuniões e deliberações para normativas elaboradas, bem como na elaboração de uma estratégia de divulgação e disseminação da cultura de segurança da informação para a Rede Ebserh.

3. ANÁLISE SWOT

A Análise de SWOT é uma metodologia muito utilizada na gestão estratégica para análise de forças e fraquezas sob o aspecto das variáveis internas da organização (seu ambiente interno), bem como da identificação de oportunidades e ameaças relacionadas às variáveis externas (seu ambiente externo).

No ambiente interno, as forças representam as competências, fatores ou características positivas que favorecem a organização no cumprimento de sua missão. Essas forças devem ser consideradas na elaboração da estratégia de desenvolvimento da organização.

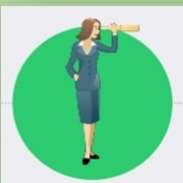
As fraquezas, por sua vez, compreendem as deficiências, fatores ou características negativas que prejudicam a organização no cumprimento de sua missão. Devem ser objeto de ações específicas para eliminá-las ou mitigá-las.

No ambiente externo, as oportunidades compreendem aspectos que podem influenciar positivamente o desempenho da organização, mas que não estão sob seu controle. Cabe à estratégia a definição da melhor maneira de utilização dessas oportunidades.

Por fim, as ameaças são aspectos que podem influenciar de forma negativa o desempenho da organização e que, também, não estão sujeitos ao seu controle. Nesse caso, cabe à estratégia a definição de como os riscos oriundos dessas ameaças serão tratados.

No âmbito deste planejamento estratégico de TIC, foram levantados os seguintes aspectos relacionados à análise de SWOT:

3.1. Análise SWOT – Ambiente Externo



Oportunidades

- Novas tecnologias disponíveis
- Possibilidade de estabelecimento de parcerias
- Disponibilidade de diretrizes, normas, padrões e melhores práticas em Governança de TIC
- Estratégia de Transformação Digital
- Serviços em nuvem
- Ofertas de capacitação por entidades públicas
- Termos de cooperação com outros órgãos e entidades públicas
- Recomendações dos órgãos de controle
- Lei das Estatais agilizando processos de contratação/aquisição em TIC
- Conjunto Mínimo de Dados (CMD)

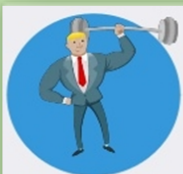
A M B I E N T E E X T E R N O



Ameaças

- Contingenciamento e cortes orçamentários
- Descontinuidade de planos e projetos (mudanças na gestão)
- Instabilidade econômica
- Descontinuidade do fornecimento de bens ou serviços devido à não renovação de contratos
- Ameaças à segurança de sistemas, bancos de dados e sites da Instituição
- Mudanças nas normas legais
- Proibição para realização de concursos para a área de TIC

3.2. Análise SWOT – Ambiente Interno



Forças

- Posicionamento estratégico da TIC na Ebserh
- Elaboração do Planejamento estratégico em TIC (PETIC)
- Processo de Planejamento de TIC formalmente instituído
- Qualificação dos colaboradores
- Melhoria da qualidade na gestão dos contratos de TIC
- Estrutura de Governança de TIC formalmente instituída
- Criação de normas técnicas internas de TIC
- Existência de política de segurança da informação e comunicação
- Canais de oficialização de demandas
- Implantação do SEI em expansão

A M B I E N T E I N T E R N O



Fraquezas

- Baixa integração entre as áreas de TIC
- Ausência de acordos de nível de serviço nas atividades internas
- Dificuldade de integração entre sistemas de informação
- Pouca transparência das decisões tomadas que impactam as áreas
- Infraestrutura tecnológica não homogênea e defasada em alguns aspectos
- Ausência de processos de governança de TIC
- Ausência de processos formais de gestão de TIC
- Ausência de mecanismos de análise de riscos
- Deficiência na absorção do conhecimento provido por empresas terceirizadas
- Plano de continuidade de negócio inexistente
- Inexistência de plano de comunicação com as partes interessadas sobre os resultados da gestão e do uso de TIC
- Plano de progressão e remuneração pouco atrativo
- Alta rotatividade dos colaboradores
- Não utilização de ferramentas de apoio aos processos
- Documentação de sistemas desatualizada
- Pouco preparo para lidar com o novo cenário legal para contratações

4. ESTRATÉGIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

4.1. Planejamento Estratégico da Ebserh

Atualmente, a Ebserh é responsável pela gestão de 40 hospitais universitários federais, através dos contratos assinados junto às respectivas instituições federais. Devido à absorção de unidades hospitalares distintas entre si por fatores como, nível de maturidade, área de atuação e modelo operacional, a Ebserh vem enfrentando desafios na continuidade da gestão sobre as unidades hospitalares, sendo necessário um suporte para aprimoramento da sua gestão estratégica e transformação no modelo de sustentabilidade das unidades da empresa.

Neste contexto, a Ebserh conduziu um projeto de Planejamento Estratégico, Arquitetura Organizacional e Eficiência Operacional. O principal objetivo é a construção de uma nova Ebserh com foco na excelência na Saúde através da Educação, apoiando-se em 4 pilares: Transparência e Monitoramento; Atuação em Rede; Assertividade e Eficiência Produtiva; Cultura de Inovação e Experimentação.

4.2. Mapa Estratégico da Ebserh

Produzido no processo de formulação do planejamento estratégico da Ebserh através da coleta da percepção das áreas de negócio e da visão dos HU's. Trata-se de uma representação visual do planejamento estratégico com intuito de consolidar de forma clara os objetivos norteadores das ações da Rede para o período definido no escopo do planejamento. Resumidamente os benefícios do mapa estratégico são elencados na imagem a seguir:



Desta maneira a Ebserh compôs seu mapa estratégico, após debates, constatações e resoluções, conforme apresentado a seguir:

Mapa Estratégico – Rede Ebserh



Assim, os componentes do planejamento estratégico da Ebserh são evidenciados e relacionados entre si formando o conjunto norteador para a elaboração do planejamento estratégico da DTI. A partir dos pilares do PEI e seus respectivos objetivos estratégicos o PETIC foi desenvolvido e formado no documento ora apresentado.

Disponibilizar e aperfeiçoar serviços tecnológicos de suporte e auxílio a assistência à saúde, pesquisa, extensão e inovação, de forma ágil, flexível, eficiente, eficaz, efetiva, sustentável, inovadora e comprometida com a criação de valores aos múltiplos clientes da Rede Ebserh.

4.3. Valores da Ebserh

Os valores são princípios e crenças fundamentais sob os quais pautam-se as convicções morais e éticas dos integrantes da Ebserh. Sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento e atitude para todos os empregados e colaboradores, na busca pela excelência. São eles:



4.4. O Papel da TI no Planejamento Estratégico

Como um dos pilares da estratégia da Ebserh, a área de Tecnologia da Informação, apoiada na revisão da estratégia e posicionamento da empresa, elaborou o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicações (PETIC), instrumento que faz a integração entre o Planejamento Estratégico do negócio e as principais tendências do mercado de Tecnologia da Informação e Comunicações, para a definição dos direcionadores de transformação e evolução da TI.

A TI evoluiu de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel estratégico dentro da instituição. A visão da TI como função estratégica competitiva tem sido discutida e enfatizada, pois não só sustenta as operações de negócio existentes, como também permite que se viabilizem novas estratégias institucionais.

Por vezes, a falta de habilidade das organizações em obter retornos consideráveis dos investimentos em TI se deve (ainda que não totalmente) à falta de coordenação e de alinhamento entre as estratégias de negócio e de TI. Este ajuste entre as estratégias de negócio, de TI e as estruturas internas da instituição, considerando o seu posicionamento e sua atuação, não é um evento isolado ou simples de ser obtido, mas um processo dinâmico e contínuo ao longo do tempo.

Finalmente, a TI, a partir do conhecimento e da interpretação sobre a missão e a visão da Ebserh delineadas no mapa estratégico, elabora sua Missão de forma derivada e alinhada como elemento implementador, impulsionador e consolidador do planejamento estratégico agregando as metodologias, técnicas e ferramentas necessárias ao enrobustecimento da sua participação, apontando o rumo a seguir e o estado a se alcançar no período coberto pelo plano estratégico.

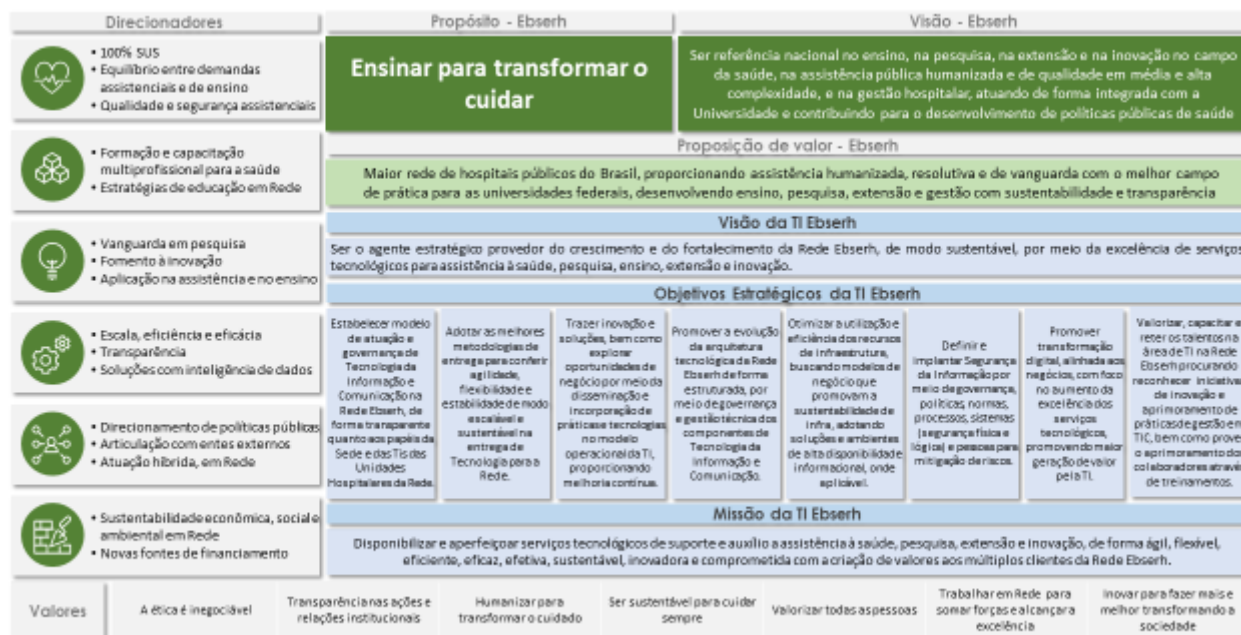
4.5. Missão da TI

Disponibilizar e aperfeiçoar serviços tecnológicos de suporte e auxílio a assistência à saúde, pesquisa, extensão e inovação, de forma ágil, flexível, eficiente, eficaz, efetiva, sustentável, inovadora e comprometida com a criação de valores aos múltiplos clientes da Rede Ebserh.

4.6. Visão da TI

Ser o agente estratégico provedor do crescimento e do fortalecimento da Rede Ebserh, de modo sustentável, por meio da excelência de serviços tecnológicos para assistência à saúde, pesquisa, ensino, extensão e inovação.

4.7. Mapa Estratégico de TIC



4.8. Declarações Estratégicas da TI

As declarações estratégicas da TI foram definidas em consonância com a formulação do Mapa Estratégico da Ebserh, e enquanto alguns elementos se manterão idênticos aos da estratégia como um todo (ex.: Valores), outros serão específicos e mais granulares com foco nas atribuições da TI em relação ao atendimento do negócio da Ebserh.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos são um conjunto de prioridades correlacionadas que, em forma de afirmativas concisas, sintetizam a estratégia e expressam os desafios que a organização deverá atingir no futuro. São estruturados por pilar estratégico, e eles são:

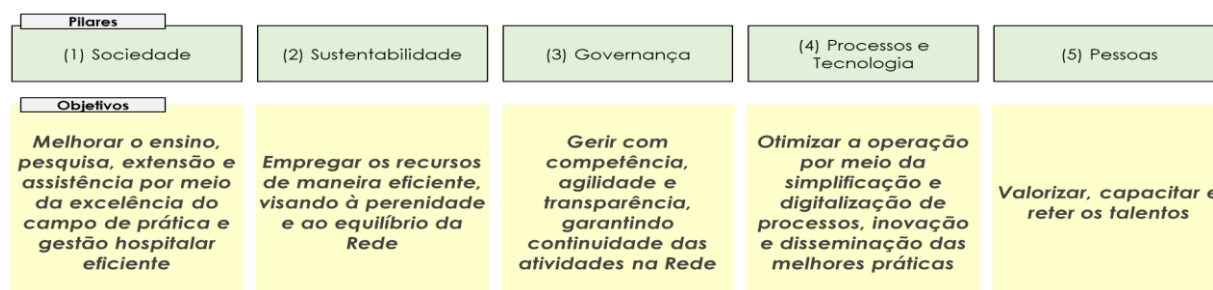


Figura 2- Objetivos Estratégicos da Rede Ebserh

5.1. Iniciativas Estratégicas

As iniciativas são o resultado prático da estratégia definida, o sucesso do planejamento depende da concentração dos esforços da organização na execução das mesmas. Tratam-se de projetos que representam a materialização dos objetivos estratégicos nos mais diversos espectros de conhecimento e

frentes de atuação configurando a necessidade da multidisciplinariedade das abordagens e da especialização das ações técnicas. São separadas pelos pilares do mapa estratégico e apresentam-se abaixo:

Pilares	Iniciativas
SOCIEDADE	1.01 Implantação da certificação Rede Ebserh de qualidade
	1.02 Programa de expansão da telessaúde na Rede
	1.03 Atuação propositiva na formulação de políticas públicas
	1.04 Fortalecimento do campo de prática
	1.05 Implantação de programa de divulgação da produção científica
SUSTENTABILIDADE	2.01 Implantação de Modelo de Custos
	2.02 Implantação de Orçamento Base Zero
	2.03 Definição do modelo de captação de recursos para ensino e pesquisa
	2.04 Fortalecimento da Avaliação de Tecnologias em Saúde
	2.05 Implementar modelo de compras da Rede
	2.06 Implantação do programa nacional de diretrizes de contratualização de HUF's
	2.07 Estruturação do centro de serviços compartilhados
	2.08 Definição de Modelo de Planejamento Assistencial da Rede Ebserh
GOVERNANÇA	3.01 Implantação de modelo de gestão da Rede a partir do Mapa de Fortalezas
	3.02 Implantação estrutura organizacional orientada à serviços
	3.03 Modelo institucional de ensino, extensão, pesquisa e inovação
	3.04 Fortalecer os modelos de pesquisa em Rede
PROCESSOS E TECNOLOGIA	4.01 Implantação de modelo de gestão da atenção hospitalar
	4.02 Implantação de modelo de fluxo de informação na Rede
	4.03 Elaboração de plano de gerenciamento de infraestrutura para HUF's
	4.04 Apoio a certificação e re-certificação de hospitais de ensino
	4.05 Programa de fortalecimento das residências
	4.06 Estratégia de arquitetura de tecnologia
	4.07 Evolução da arquitetura técnica de TI
	4.08 Implementação de metodologias ágeis para desenvolvimento de TI
	4.09 Avaliação do portfólio de sistemas
	4.10 Avaliação do sistema assistencial
	4.11 Estratégia de infraestrutura de TI
	4.12 Estratégia e Modelo de Inteligência da Informação
	4.13 Estratégia de risco e segurança da informação
	4.14 Estratégia de transformação digital
	4.15 Estratégia de Qualificação da Informação em Saúde
PESSOAS	5.01 Institucionalização de modelos de processos seletivos
	5.02 Revisão do Plano de Cargos, Carreiras e Salários
	5.03 Instituição de plano de difusão de conhecimento para Rede Ebserh
	5.04 Redimensionamento do quadro de Pessoal dos HUF's e Sede
	5.05 Otimização do processo de dimensionamento: quadro de pessoal HUF's

5.2. Objetivos Estratégicos – Diretoria de Tecnologia da Informação

Os objetivos estratégicos da TI da Ebserh foram elaborados a partir dos objetivos estratégicos constantes do mapa da Ebserh e em consonância com os pilares apontando para o cumprimento da Missão da TI. São eles:

1	Estabelecer modelo de atuação e governança de Tecnologia da Informação e Comunicação na Rede Ebserh, de forma transparente quanto aos papéis da Sede e das TIs das Unidades Hospitalares da Rede.
2	Adotar as melhores metodologias de entrega para conferir agilidade, flexibilidade e estabilidade de modo escalável e sustentável na entrega de Tecnologia para a Rede.
3	Trazar inovação e soluções, bem como explorar oportunidades de negócio por meio da disseminação e incorporação de práticas e tecnologias no modelo operacional da TI, proporcionando melhoria contínua.
4	Promover a evolução da arquitetura tecnológica da Rede Ebserh de forma estruturada, por meio de governança e gestão técnica dos componentes de Tecnologia da Informação e Comunicação.
5	Otimizar a utilização e eficiência dos recursos de infraestrutura, buscando modelos de negócio que promovam a sustentabilidade de infra, adotando soluções e ambientes de alta disponibilidade informacional, onde aplicável.
6	Definir e implantar Segurança da Informação por meio de governança, políticas, normas, processos, sistemas (segurança física e lógica) e pessoas para mitigação de riscos.
7	Promover transformação digital, alinhada aos negócios, com foco no aumento da excelência dos serviços tecnológicos, promovendo maior geração de valor pela TI.
8	Valorizar, capacitar e reter os talentos na área de TI na Rede Ebserh procurando reconhecer iniciativas de inovação e aprimoramento de práticas de gestão em TIC, bem como prover o aprimoramento dos colaboradores através de treinamentos.

Figura 3- Objetivos Estratégicos da DTI

5.3. Matriz de Relacionamento – Objetivos Estratégicos Ebserh e Objetivos Estratégicos PETIC

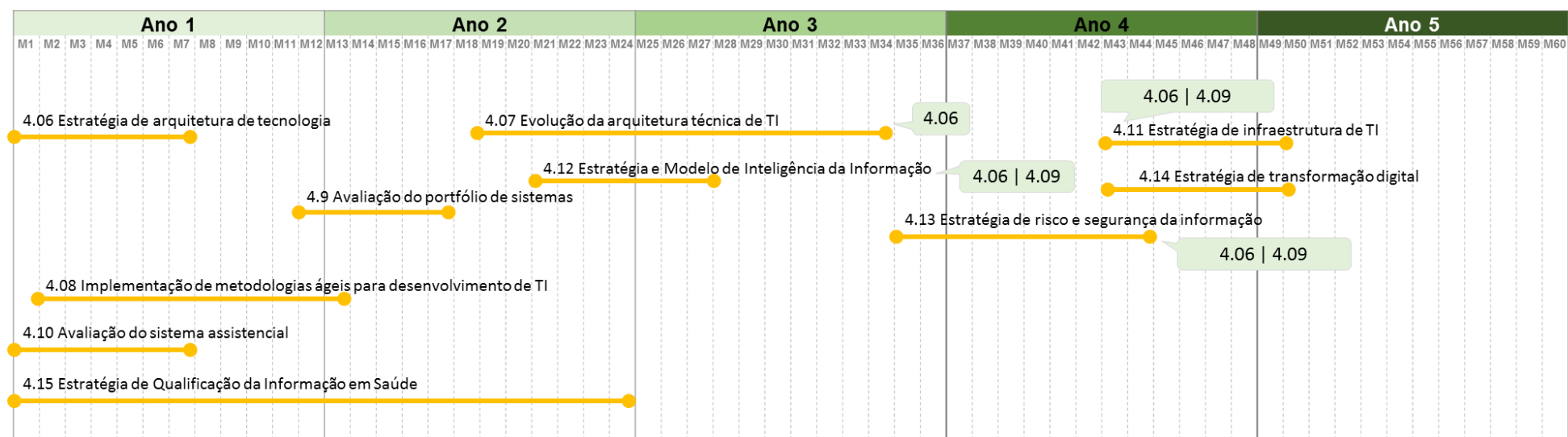
A matriz do relacionamento entre os objetivos estratégicos da Ebserh e os objetivos estratégicos da TI são:

Pilares - PEI	Objetivos Estratégicos – PEI (p.15)	Objetivos Estratégicos da DTI – (p.17)							
		1	2	3	4	5	6	7	8
(1) Sociedade	Melhorar o ensino, pesquisa, extensão e a assistência por meio da excelência do campo de prática e gestão hospitalar eficiente			✓		✓		✓	✓
(2) Sustentabilidade	Empregar os recursos de maneira eficiente, visando a perenidade e aos equilíbrio da Rede	✓			✓	✓			✓
(3) Governança	Gerir com competência, agilidade e transparência, garantindo continuidade das atividades na Rede	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
(4) Processos e Tecnologia	Otimizar a operação por meio da simplificação e digitalização de processos, inovação e disseminação das melhores práticas		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
(5) Pessoas	Valorizar, capacitar e reter os talentos.			✓					✓

6. AÇÕES ESTRATÉGICAS (DTI) X INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (PEI)

Código	Objetivo Estratégico da TI	Iniciativa Estratégica
1	Estabelecer modelo de atuação e governança de Tecnologia da Informação e Comunicação na Rede Ebserh, promovendo parceria e transparência quanto aos papéis da Sede e das TI's dos HUF's da Rede	4.07 Estratégia de arquitetura de tecnologia.
2	Adotar metodologias ágeis de entrega para conferir agilidade, flexibilidade e estabilidade de modo escalável na entrega de Tecnologia para a Rede.	4.09 Implementação de metodologias ágeis para desenvolvimento de TI.
3	Trazer inovação e soluções modernas, bem como explorar oportunidades de parceria com o ecossistema por meio da incorporação da Inovação aberta no modelo operacional da TI.	4.13 Estratégia e modelo de Inteligência da Informação.
4	Promover a evolução da arquitetura tecnológica da Rede Ebserh de forma estruturada, por meio de governança e gestão técnica dos componentes de Tecnologia da Informação e Comunicação	4.10 Avaliação do portfólio de sistemas. 4.08 Evolução da arquitetura técnica de TI.
5	Otimizar a utilização e a eficiência dos recursos de infraestrutura, buscando modelos de negócio que promovam a monetização de infra própria, adotando soluções e ambientes em nuvem onde aplicável.	4.11 Avaliação do sistema assistencial. 4.12 Estratégia de infraestrutura de TI.
6	Definir modelo de Segurança da Informação holístico, cobrindo governança, políticas, normas, processos, sistemas (segurança física e lógica) e pessoas para mitigação de riscos.	4.14 Estratégia de risco e segurança da informação.
7	Promover ações de transformação digital com base em tendências tecnológicas e de negócios, com foco na evolução da experiência e jornada dos clientes da Rede Ebserh, promovendo maior geração de valor pela TI.	4.15 Estratégia de Transformação Digital.
8	Valorizar, capacitar e reter os talentos na área de TI na Rede Ebserh procurando reconhecer iniciativas de inovação e aprimoramento de práticas de gestão em TIC, bem como prover o aprimoramento dos colaboradores através de treinamentos.	2.07 Estruturação do centro de serviços compartilhados. 3.01 Implantação de modelo de gestão da Rede a partir do Mapa de Fortalezas. 3.03 Modelo institucional de ensino, extensão, pesquisa e inovação. 3.04 Fortalecer os modelos de pesquisa em Rede 5.03 Instituição de plano de difusão de conhecimento para Rede Ebserh.

6.1. Cronograma do PETIC



7. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A realização deste PETIC se dará pelas ações a serem derivadas das iniciativas constantes neste plano, no âmbito da elaboração do PDTIC 2019- 2022. Para tanto, alguns aspectos serão primordiais para o alcance dos objetivos aqui propostos e atingimento da visão de futuro definida para a TIC da Ebserh.



8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), mediante atuação efetiva da sua Diretoria de Tecnologia da Informação, tem envidado esforços no sentido da melhoria da governança de tecnologia da informação e este PETIC reflete parte desse esforço.

Ao final da execução do presente Plano, espera-se que a tecnologia da informação e comunicação seja vista pelas áreas finalísticas da empresa como estratégica para apoiar suas políticas e para prover as plataformas mais adequadas à implementação de serviços públicos disponibilizados pela Ebserh na forma digital. Dessa forma, este Plano visa a contribuir para a estratégia do próprio governo em gerar valor para a sociedade, onde a partir do cumprimento de sua missão da TI de “disponibilizar e aperfeiçoar serviços tecnológicos de suporte e auxílio a assistência à saúde, pesquisa, extensão e inovação, de forma ágil, flexível, eficiente, eficaz, efetiva, sustentável, inovadora e comprometida com a criação de valores aos múltiplos clientes da Rede Ebserh”, sempre observando os valores que são princípios e crenças fundamentais em torno das quais a TIC da Ebserh está fundamentada.