

**A ESTRATÉGIA DO
XIX GOVERNO
CONSTITUCIONAL
PARA AS TIC:
RACIONALIZAR PARA MELHORAR?**

.....

**13ª Tomada de Posição do
Grupo de Alto Nível
da APDSI**

Lisboa, 11 de Abril de 2012



apdsi

associação para a
promoção e desenvolvimento
da Sociedade da Informação

A. INTRODUÇÃO

Esta tomada de posição tem para além desta breve Introdução, três partes. À cabeça do documento apresentam-se as Conclusões e depois a Análise que fundamenta esse conjunto de conclusões. O documento termina com as recomendações que emanam desta tomada de posição

O "Plano global estratégico de racionalização e redução de custos nas TIC, na Administração Pública" (abreviadamente PGE neste documento) é uma iniciativa importante que procura responder às exigências da Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n.º 46/2011 bem como do Memorando de Entendimento (MdE) acordado pelo Governo português, o BCE, a Comissão Europeia e o FMI.

Posteriormente à elaboração de grande parte desta tomada de posição o GAN tomou conhecimento da Resolução do Conselho de Ministros n.º 12/2012 que aprova o PGE e descreve as medidas nele previstas. Não obstante este acontecimento, consideramos pertinente a nossa tomada de posição.

É de registar positivamente que tenha passado a existir um plano estratégico para as TIC na AP.

B. CONCLUSÕES

1. O PGE parece-nos ambicioso e extenso nos objetivos e nas medidas.

Dada a complexidade resultante da quantidade de sistemas e agentes envolvidos corre-se o risco de criação de entropia excessiva ou burocracia, prejudicando os objetivos a alcançar no fim do ano de 2012, acordados no MdE.

2. Os objetivos apresentados são excessivamente detalhados e devem ser prioritizados, pois é grande o risco de perda de foco e de dispersão dos escassos recursos disponíveis.

Os 10 objetivos estratégicos considerados no PGE são genéricos e de difícil relação com as medidas propostas (por exemplo, como se ligam as medidas com o objetivo estratégico "Aumentar capacidade de geração de riqueza pela sociedade civil"?). Corre-se o risco de perda de foco e de dispersão dos escassos recursos disponíveis.

3. Tendo em conta sobretudo as exigências impostas na RCM n.º 46/2011 e no MdE e dado que o PGE não evidencia prioridades, as seguintes tarefas devem ser consideradas prioritárias:

3.1. A implementação urgente de um modelo eficaz de governação das TIC na Administração Pública (AP).

Este modelo deve ser clarificado e implementado o mais rapidamente possível. Dele dependem os acordos necessários para avançar com as medidas legislativas e com as decisões que assegurem a execução do PGE (vide recomendação 3).

3.2. A gestão centralizada do Plano de modo a alcançar os objetivos previstos no 4º trimestre de 2012 no MdE: racionalização das TIC através de serviços partilhados e redução das entidades TIC.

3.3. A gestão dos processos da cadeia de valor da AP de modo a transformar os processos de suporte da AP em serviços partilhados e a melhorar a interoperabilidade dos processos operacionais dos Ministérios entre si e com os das empresas e dos cidadãos.

A gestão dos processos de suporte (gestão dos funcionários, dos recursos financeiros, das TIC...) devem conduzir à construção com base nas TIC dos serviços partilhados por todos os Ministérios;

A gestão dos processos operacionais específicos de cada Ministério ou de cada entidade pública, dificilmente partilháveis podem e devem ser integrados ou interoperacionalizados com sistemas de outras entidades (públicas ou não públicas) para melhorar a satisfação das necessidades dos cidadãos e das suas organizações.

3.4. A gestão da arquitetura das aplicações, da arquitetura dos dados e da arquitetura tecnológica.

Nomeadamente: construção e manutenção da arquitetura das aplicações comuns que suportam os serviços partilhados (gestão de recursos humanos, gestão do orçamento, gestão da conta...), da arquitetura das bases de dados comuns associadas às aplicações e da arquitetura das infraestruturas tecnológicas que suportam as aplicações e os dados.

3.5. A reorganização das TIC resultante do agrupamento dos serviços do Estado nos novos Ministérios.

As reorganizações em cada Ministério têm que ser feitas assegurando a sua participação no modelo de governação das TIC bem como a sua capacidade de planeamento e de gestão dos projetos e dos serviços implementados, dos portfólios dos ativos (hardware e software) e da segurança e qualidade da informação.

4. Verifica-se, nalgumas medidas, uma ultrapassagem do âmbito das TIC na AP.

Medidas sobre as TIC na AP deveriam centrar-se no modelo de governação, na arquitetura e no hardware e software colocados ao serviço da AP. Por exemplo, considerando as medidas 23, 24 e 25 - "Administração Aberta e novos canais de atendimento", "Internacionalização de metodologias, soluções TIC e conhecimento público" e "Divulgação e prototipagem de projetos inovadores em clusters de competitividade", elas são de fato muito importantes e as TIC são fundamentais para a sua implementação. Contudo estas medidas deveriam ser concretizadas no âmbito da política de administração pública (administração pública aberta e transparente), da política externa (política de cooperação) e da política de inovação.

5. Algumas medidas são redundantes.

As medidas 7 "Racionalização de comunicações" e 9 "Plataforma de comunicações unificadas" bem como as medidas 10 "Medidas de racionalização transversais potenciadas pelas TIC" e 14 "Racionalização das TIC e modernização administrativa dentro dos organismos públicos" podem sobrepor-se. A medida 20 "Diretório de boas práticas TIC" é crucial para a aplicação dos resultados da medida 3 "Arquitetura, normas e guidelines de tecnologias e sistemas de informação".

6. Verifica-se sobreposição de responsabilidades.

Não obstante, a preocupação com a definição das entidades responsáveis das ações previstas para a concretização das medidas, o papel do GPTIC, da AMA, do CEGER do Instituto de Informática (ou da entidade sua sucessora) e de outras entidades, algumas delas a definir, parece sobrepor-se por vezes num quadro de governação que tem que ser clarificado. A redução de custos previstos e os impactos expectáveis nas estruturas de governação das TIC exige um elevado empenhamento do Governo.

7. O PGE é complexo, apresentando muitas medidas cuja coerência do resultado final do conjunto não é clara.

Lamentavelmente, não existe um cenário alvo a atingir – pressuposto essencial de qualquer plano – não se sabendo, para cada possível horizonte temporal, qual o desvio da situação atingida relativamente a esse cenário.

8. A redução de custos previstos e os impactos expectáveis nas estruturas de governação das TIC na AP vão exigir um empenhamento do Governo previsivelmente difícil de alcançar.

9. O tema Segurança é abordado de forma limitada e o tema Privacidade está omissa.

Sendo de realçar o facto do PGE determinar a elaboração e implementação de um plano estratégico nacional de segurança de informação e a criação de um centro nacional de cibersegurança, fica-se com a ideia de que ele se vai dirigir unicamente às organizações públicas.

10. É de realçar o esforço feito pelos membros do GPTIC, responsáveis pela elaboração do PGE em tão curto intervalo de tempo.

C. ANÁLISE

Seguidamente, analisamos os objetivos bem como os eixos de atuação e as medidas previstas no PGE. Na análise procuramos ter em conta a política e a prática europeias nestes domínios.

Os Objetivos do PGE

A RCM n.º 46/2011 define como principais exigências as tarefas de delinear e implementar uma estratégia global de racionalização das TIC na Administração Pública e a redução dos custos com as TIC. De facto, nesta RCM é considerado:

- "...que os custos na área das tecnologias de informação e comunicação (TIC) têm tido um crescimento desproporcional ao longo da última década. De acordo com estudos efetuados, o crescimento emergente, desregrado, não sistematizado e integrado das despesas das TIC na Administração Pública resultou em avultados encargos nos últimos anos. As principais razões para tais encargos são essencialmente a falta de uma estratégia global para as TIC e de vetores estratégicos globais de implementação de medidas que abarquem toda a Administração Pública."

- "A magnitude e complexidade da tarefa de delinear e implementar uma estratégia global de racionalização das TIC na Administração Pública requer a criação de um grupo de projeto, assente na representatividade dos organismos e serviços com competências mais alargadas na área e na colaboração das diversas entidades da Administração Pública que se afigurem necessárias, nomeadamente das que integram a Rede Interministerial TIC, criada pela RCM n.º 109/2009, de 2 de outubro."

É com base nestas constatações que o Governo incumbe o Grupo de Projeto para as Tecnologias de Informação e Comunicação (GPTIC) de elaborar um Plano (PGE) que vai para além do previsto no MdE.

Neste MdE, para além de medidas envolvendo as TIC respeitantes à administração fiscal e aduaneira e aos tribunais tributários, é expresso, no capítulo sobre Administração Pública, que o Governo tomará medidas para aumentar a eficiência e a relação custo-eficácia.

Tendo em conta o estabelecido neste capítulo do MdE, podemos afirmar que os principais objetivos a alcançar no fim do ano de 2012 são:

1. Racionalizar a utilização dos recursos de TIC no âmbito da administração central através da implementação de serviços partilhados;
2. Reduzir o número de entidades de TIC nos Ministérios, individualmente, ou noutras entidades públicas.

Portanto, o que foi acordado com o Governo português foi a racionalização do uso dos recursos TIC através da partilha de serviços e a redução do número de entidades TIC. É evidente que estes objetivos têm que ser compatíveis com o objetivo principal que consiste na redução do endividamento público e, portanto, devem proporcionar a redução da despesa e o aumento da receita pública.

"Racionalizar a utilização dos recursos TI" na Administração Pública não significa a redução do investimento nas TIC nem a redução dos conhecimentos e das competências TIC. Bem pelo contrário, o que interessaria procurar era o aumento dos investimentos, das competências e dos conhecimentos TIC com vista ao aumento da eficiência e da relação custo-eficácia através da partilha de serviços que conduzisse à redução do défice do Estado.

"Racionalizar a utilização dos recursos TI" na Administração Pública deve conduzir ao aumento da produtividade ¹ dos processos de administração pública, isto é, deve implicar a redução dos fatores de produção materiais (energia, produtos intermédios...) por unidade do valor acrescentado nos processos de administração pública. Ora, é este caso – redução dos fatores de produção materiais por unidade do valor acrescentado nos processos de administração pública – que deve constituir o objetivo de racionalização da utilização dos recursos TIC na Administração Pública. Adequadas estratégias e mudanças organizacionais associadas ao investimento nas TIC devem conduzir a processos de administração pública mais eficazes e de menor custo ².

"A implementação de serviços partilhados" significa principalmente a edificação de processos e sistemas de informação que possam ser utilizados pela generalidade das entidades públicas. Os serviços de suporte – gestão de recursos humanos, gestão de recursos financeiros (orçamento e conta), gestão da informática... – sendo comuns a toda a AP podem ser partilhados. Por outro lado, cada Ministério tem processos e serviços operacionais específicos que se integram com os serviços de suporte e, em muitos casos, se articulam com os serviços operacionais de outros Ministérios. Neste caso o que está em causa são principalmente problemas de interoperabilidade e de arquitetura da informação.

"Reduzir o número de entidades de TI" é uma atividade beneficiada pela nova estrutura orgânica do XIX Governo, reduzida a 11 Ministérios. Esta atividade foi aparentemente facilitada pela redução do número de Ministérios. As TIC de cada Ministério devem ser geridas por um competente Gestor que adequará a estrutura de gestão das TIC do Ministério às necessidades dos processos e serviços específicos do Ministério e às necessidades dos processos comuns de AP, de acordo com as decisões tomadas no âmbito do sistema de Governação das TIC da AP.

Para além destes objetivos resultantes do MdE são estabelecidos no PGE os seguintes objetivos estratégicos, os quais ultrapassam o domínio estrito de ação das TIC.

1. "Reduzir os custos com a função informática na AP – ... para a redução global da despesa pública."
2. "Reduzir os custos de contexto – ... eliminação de fatores ... que dificultem ou mesmo impeçam o normal desenvolvimento das atividades económicas e a criação de riqueza."
- 3 "Aumentar capacidade de geração de riqueza pela sociedade civil – Contribuir para a criação de riqueza ... nomeadamente pela indústria TIC, ... Pequenas e Médias Empresas (PME) nacionais."
4. "Aumentar o nível de satisfação dos organismos clientes – ... aumentando a qualidade efetiva e percebida dos serviços TIC prestados... associados a níveis de serviço devidamente contratualizados..."
5. "Aumentar o n.º de processos de negócio integralmente suportados em TIC – ...foco na prestação de serviços de qualidade aos cidadãos e empresas."
6. "Garantir a prestação eficiente e eficaz de serviços TIC – Melhorar drasticamente o nível de maturidade na prestação de serviços TIC na AP... Framework ITIL..."
7. "Criar e manter um modelo eficaz para a Governança das TIC..."
8. "Melhorar o nível de competências TIC – Criar as condições para aumentar e manter níveis adequados de especialização, em qualidade e quantidade, dos Recursos Humanos afetos à função informática na AP..."
9. "Adotar soluções TIC comuns que potenciem a melhoria dos processos TIC e de negócio – Promover a utilização de soluções TIC comuns e transversais – tecnológicas e de natureza organizacional..."
10. Adotar soluções que potenciem o crescimento económico".

Os objetivos 2, 3 e 10 vão para além das competências diretas de Governação das TIC da AP, sendo normalmente da competência dos Ministérios que gerem a economia. Interpretamos a associação destes objetivos à governação das TIC na AP, que nos parece adequada no contexto em que se pretende desenvolver a mudança, como um reconhecimento explícito por parte do XIX Governo de que a forma como as TIC são geridas e são usadas, é crítica para a AP, constituindo também um fator importante para influenciar a economia. Os objetivos estratégicos 5, 6 e 9 são praticamente equivalentes.

Não existe uma clara e direta relação entre estes objetivos estratégicos e os objetivos definidos no MdE.

Também para a concretização da mudança pretendida com o PGE, é importante que se façam sobressair as seguintes seis linhas de orientação estratégica, que não estão explicitadas nos documentos em referência:

1. Definição dos eventos de vida relativos a pessoas e agentes económicos e dos processos interdepartamentais necessários para a sua satisfação através das TIC.
2. Concertação entre as diferentes entidades que participam na coprodução de valor para os cidadãos e agentes económicos através das TIC.
3. Criação de repositórios comuns e partilhados de pessoas, empresas, território, veículos, etc. e da respetiva arquitetura de dados.
4. Concertação e publicação do modelo semântico da informação gerida pelo Estado, estimulando a sua utilização e partilha pela sociedade.
5. No quadro da estrutura de governação das TIC, nomeação responsáveis pela conceção e implementação de sistemas transversais conducentes à satisfação de eventos de vida relativos a pessoas e agentes económicos, diretamente dependentes do CIO³.
6. Eliminação de todas as certidões e comprovantes que possam ser substituídos pela troca de informação interna entre sistemas da AP, nomeadamente através da utilização de "web services".

Para a concretização destas linhas de orientação estratégica são fundamentais as 3 primeiras medidas do PGE, as quais deveriam ser implementadas com urgência. As medidas "Definição e implementação da governança das TIC na Administração Pública" e "Racionalização, organização e gestão da função informática" permitirão nomear os gestores TIC responsáveis e criar a governação capaz de implementar as linhas de orientação estratégica referidas. A medida "Arquitetura, normas e guidelines de tecnologias e sistemas de informação" definirá a arquitetura, as normas e os métodos que assegurarão a interoperabilidade e permitirão suportar os processos interdepartamentais, a concertação entre as diferentes entidades, a criação de repositórios comuns e partilhados, a concertação e publicação do modelo semântico da informação e a troca de informação interna entre sistemas da AP.

Os Eixos de Atuação e as Medidas do PGE⁴

Os eixos de atuação definidos no PGE são: (a) melhoria dos mecanismos de governação⁵, (b) redução de custos, (c) utilização das TIC para potenciar a mudança e a modernização administrativa, (d) implementação de soluções TIC comuns e (e) estímulo ao crescimento económico.

Para simplificação do raciocínio e da análise seguidamente efetuada não faremos referências, salvo exceionalmente, às entidades existentes que, nos termos da legislação em vigor, estão envolvidas no planeamento, execução e acompanhamento do PGE.

Da leitura que fazemos do relatório, particularmente do Prefácio, entendemos que o Governo, ao aprovar o Plano, reconhece implicitamente como sendo de enorme importância uma efetiva "gestão de mudança". O conjunto de lideranças das estruturas das TIC e o CIO, adequadamente "empowered" pelo Governo, deverão assegurar essa gestão ao longo de toda a vida do Plano.

Eixo I - "Melhoria dos mecanismos de Governação"

Medidas nº 1 e nº 2 – "Definição e implementação da governança das TIC na Administração Pública" e "Racionalização, organização e gestão da função informática"

Em nosso entender, as medidas "Definição e implementação da governança das TIC na Administração Pública" e "Racionalização, organização e gestão da função informática" são prioritárias e deveriam ser concretizada no mais curto intervalo de tempo.

A governação das TIC deve estabelecer as estruturas, os processos e os sistemas que produzam as melhores decisões de gestão e controle das TIC na AP. A governação das TIC deve ser suportada nas normas internacionais “de facto” e deve estar alinhada e suportar os objetivos da AP.

O modelo de governação das TIC na AP deve prever lideranças fortes, com competências pessoais adequadas, a nível central e nos Ministérios. Estas lideranças devem, em conjunto, através de estruturas de gestão e de coordenação centrais, ser capazes de satisfazer as necessidades da AP no domínio das TIC. Deve ser tido especialmente em atenção que se trata de lideranças técnicas devendo-se evitar as nomeações políticas que irão naturalmente obrigar à sua subordinação aos ciclos eleitorais.

O modelo de governação das TIC na AP deveria prever a existência do Gestor TIC da AP (CIO), do Gestor das TIC de cada Ministério, de uma Estrutura central de coordenação das TIC e de Estruturas técnicas comuns.

O Gestor TIC da AP (CIO), dependendo do Ministro da Presidência, seria o responsável pelo modelo de governação das TIC na AP incluindo a estratégia TIC, subordinada à estratégia do Governo, e as políticas, procedimentos, sistemas (comuns e partilhados), infraestrutura tecnológica e processos técnicos da informática comuns e partilhados (Métodos e standards; Arquitetura; Investimento; Projetos e Serviços; Portfolios (de sistemas de informação, de projetos, de produtos hardware e software e de outros ativos), Avaliação e Segurança da Informação).

O Gestor das TIC do Ministério seria o responsável pelo modelo de governação da informação do Ministério e pelos sistemas de informação que suportam os processos operacionais do Ministério. Seria ainda coresponsável, com os outros Gestores TIC, pelos sistemas de informação comuns e partilhados dos processos de suporte da AP e coresponsável pelos processos técnicos de informática comuns e partilhados.

A Estrutura central de coordenação das TIC da AP seria formada pelo conjunto dos Gestores TIC (Gestor TIC da AP e Gestores das TIC dos Ministérios) para harmonizar as funções locais e centrais e as decisões respeitantes às TIC da AP.

As Estruturas técnicas comuns seriam formadas por especialistas competentes para resolver os problemas técnicos dos sistemas de informação e dos processos comuns e partilhados.

A estratégia e as decisões TIC devem ser alinhadas com o ciclo de planeamento e orçamento das atividades de AP. O sistema de reporte e a cadeia de decisão governamental devem assegurar que as decisões TIC são suportadas pelo Governo.

A medida “Definição e implementação da governação das TIC na Administração Pública” é fundamental para concretizar o objetivo do MdE “racionalização da utilização dos recursos de TIC no âmbito da administração central através da implementação de serviços partilhados”, dada a necessidade de coordenar, harmonizar e acordar as soluções de racionalização. Embora no PGE seja reconhecido o papel central desta medida o planeamento da sua execução é incompatível com o prazo estabelecido no MdE.

Os objetivos formulados na medida “racionalização, organização e gestão da função informática” (unificação de centros de processamento de dados, de departamentos e de serviços num órgão central do Ministério) são muito relevantes. Uma parte do esforço de racionalização, organização e gestão da função informática em cada Ministério relaciona-se com os sistemas de informação e processos técnicos comuns e a partilhar, dependendo da estrutura central de gestão das TIC da AP e, nomeadamente, das estruturas técnicas comuns. Por outro lado, a racionalização, organização e gestão da função informática em cada Ministério tem que ser conduzida pelo Gestor das TIC local de modo a garantir o adequado suporte aos serviços operacionais específicos do Ministério. Certamente, a organização e a gestão da função informática do Ministério dos Negócios Estrangeiros, espalhada por todo o mundo, e as do Ministério da Saúde serão diferentes.

Tendo em conta o que foi dito acima, pensamos que o projeto-piloto na PCM, embora permita transpor alguns ensinamentos, será de uma utilidade limitada. É evidente, por exemplo, que a “função Service Desk” dos Ministérios pode beneficiar do projeto-piloto da PCM. No entanto, seria mais lógico que as estruturas de gestão e técnicas a nível central decidissem, por exemplo, que o serviço desk será implementado na AP (sob a responsabilidade do Gestor das TIC na AP e dos Gestores das TIC dos Ministérios) com base em software selecionado rigorosamente, para aplicação, por exemplo, do standard ‘de facto’ ITIL.

Esta medida de “racionalização, organização e gestão da função informática” – bastante temerária no que respeita às previsões de redução de custos apresentadas – é definida para “garantir uma efetiva centralização da função informática em cada Ministério” e é considerada “fulcral não apenas para a racionalização e partilha dos recursos humanos e tecnológicos despendidos, como para garantir um governo eficaz (e efetivo) das TIC em cada ministério”. Sendo assim, esta medida está intimamente ligada aos objetivos de “racionalização da utilização dos recursos de TIC no âmbito da administração central através da implementação de serviços partilhados” e de “redução do número de entidades de TIC nos Ministérios, individualmente, ou em outras entidades públicas”.

No entanto, esta medida de “racionalização, organização e gestão da função informática” nos ministérios, tal como está prevista a sua execução no PGE, estende-se para além do prazo estipulado no MdE, que previa que os resultados se alcançassem no 4º trimestre de 2012.

Medida nº 3 – “Arquitetura, normas e guidelines de tecnologias e sistemas de informação”

Os resultados desta medida dependem da qualidade dos estudos e do trabalho desenvolvidos pelas estruturas técnicas comuns do sistema de governação das TIC na AP. É uma medida que se prolonga a médio e longo prazo dadas as adaptações sempre necessárias resultantes da evolução dos processos e dos sistemas TIC.

O Gestor TIC da AP (CIO) e os Gestores das TIC dos Ministérios, apoiados na estrutura central de coordenação das TIC, têm um papel fulcral na gestão do trabalho desenvolvido pelas estruturas técnicas comuns. São estas estruturas que devem propor a arquitetura global, as normas, os métodos, os sistemas e os produtos que devem ser adotados na gestão e implementação das TIC na AP, sempre com a preocupação de fazer mais rápido, mais simples e mais fácil de entender e realizar por parte da AP.

Tal como é afirmado no PGE estes desenvolvimentos podem beneficiar dos trabalhos em curso na União Europeia no quadro da Agenda Digital, especificamente, no âmbito dos seus eixos “normas abertas e interoperabilidade” e “investigação e inovação”.

Medida nº 4 – “Definição e implementação de uma estratégia nacional de segurança da informação”

Sendo a tarefa de definir e implementar uma estratégia nacional de segurança da informação de grande importância e urgência, parece-nos que o âmbito da estratégia a definir e a implementar no quadro do PGE é o da informação relacionada com a própria AP e a informação referente a terceiros (cidadãos, empresas, sociedade, etc.) que esteja especificamente sob a custódia da AP, o que pensamos ser insuficiente.

A visão de futuro que temos para Portugal coloca-nos na frente da Sociedade da Informação e do Conhecimento (SIC), na qual os cidadãos são bem servidos pela AP e pelos seus sistemas, os quais são fiáveis e seguros e suportam práticas que protegem normalmente a privacidade e bem estar dos cidadãos, assegurando também ambientes adequados para a atividade normal das empresas e da sociedade civil. Neste cenário, em que deverá haver elevadas competências (técnicas e outras) nos domínios das TIC,

não só as empresas portuguesas de TIC e os seus produtos e serviços terão aceitação acrescida no estrangeiro como também as empresas estrangeiras encontram em Portugal ambiente propício para investir.

Nesse sentido, as estratégias e ações nacionais relacionadas com a segurança de informação constituem uma parte vital da construção da SIC que deve ser assumida pelo governo e pelas entidades públicas, mesmo para além de se assegurar a proteção securitária do Estado e da “coisa pública”,

De um ponto de vista técnico, a responsabilidade do sistema de governação das TIC na AP, nomeadamente da estrutura técnica comum para a segurança da informação circunscreve-se principalmente à política de segurança, à segurança física dos ativos da informação (aplicações, dados e infraestrutura tecnológica), à segurança dos trabalhadores da informação, à segurança das operações e das comunicações.

No entanto, há que procurar que aspetos relacionados com a segurança dos sistemas de informação - autorizações de acesso a diferentes níveis de informação sensível; planos de “continuidade de negócio”, etc. - sejam obrigatoriamente objeto de estudo, organização, implementação e testes em várias fases do ciclo de vida de cada sistema. É fortemente aconselhável que a estrutura de governação das TIC assuma a tarefa de definir e formalizar, em articulação com as várias estruturas dos ministérios, normas e orientações dirigidas ao nível “sistema de informação”, as quais serão responsáveis pela segurança dos sistemas de informação “do seu ministério”.

Normas, métodos e ferramentas devem ser adotadas pelo sistema de governação das TIC para assegurar os controlos de segurança, a gestão dos riscos, a proteção da informação sensível, a gestão de contingências, a replicação e recuperação da informação e os processos de auditoria.

A arquitetura de segurança deve estar a par da arquitetura da informação. Os estudos da arquitetura da informação da AP devem fundamentar a arquitetura de segurança subjacente.

Os requisitos de segurança das aplicações respeitam principalmente ao controlo dos acessos, autenticação, disponibilidade, integridade, confidencialidade, recuperação em casos de acidente ou de incidentes, rastreabilidade de utilização e de intervenções técnicas, “single sign on”, segurança forte – encriptação, sincronização, auditoria ...

Medida nº 5 – “Definição e implementação de planos de ação setoriais de racionalização das TIC”

Esta medida é claramente adequada à concretização dos objetivos definidos no MdE: “racionalizar a utilização dos recursos de TI” e “reduzir o número de entidades de TIC nos Ministérios individualmente ou noutras entidades públicas”.

Eixo II - “Redução de custos”

Este eixo de atuação procura responder aos requisitos da RCM n.º 46/2011. Nesta considera-se que “O Programa do XIX Governo Constitucional assume como um dos seus vetores estratégicos a redução e a racionalização dos custos suportados pelo Orçamento do Estado. Considera-se que “os custos na área das tecnologias de informação e comunicação (TIC) têm tido um crescimento desproporcional ao longo da última década.”. Conclui-se que “as principais razões para tais encargos são essencialmente a falta de uma estratégia global para as TIC e de vetores estratégicos globais de implementação de medidas que abarquem toda a Administração Pública.”.

Em nosso entender, um Plano estratégico para as TIC que conduzisse a aumentos de custos das TIC claramente justificados mas que implicasse redução e racionalização dos custos suportados pelo Orçamento do Estado, isto é, que conduzisse à redução de outros custos do Estado, satisfaria os requisitos da RCM.

Medida nº 6 - “Avaliação de projetos e despesas TIC”

Esta medida deve ser tratada no quadro do sistema de governação das TIC da AP no que respeita à avaliação de projetos e no quadro da governação do Orçamento de Estado e do Controlo Financeiro no que respeita às despesas TIC. Em nosso entender, a competente estrutura técnica comum para a gestão de projetos TIC, sob a responsabilidade do gestor das TIC na AP deve propor à estrutura central de coordenação das TIC da AP, no quadro de normas e guidelines globais, a metodologia de gestão de projetos que considera adequada, incluindo a sua componente de avaliação e seleção de projetos. Certamente, a metodologia proposta incluirá um modelo estandardizado de justificação dos investimentos que inclua obrigatoriamente uma análise custo/benefício e uma análise do ciclo de vida dos projetos com o seu impacto nas organizações. Por outro lado, as estruturas de controlo orçamental dos Ministérios sob a responsabilidade do Ministério das Finanças devem controlar as despesas TIC.

A ideia de escrutínio dos projetos TIC – nomeadamente dos projetos respeitantes aos sistemas de informação específicos dos Ministérios, dos quais depende a sua eficácia – introduz entropia e dificilmente será concretizável. A ideia de que, para assegurar certos fins, entidades públicas desconhecedoras dos processos de outras entidades devem controlar ex-ante os projetos destas, conduz necessariamente a indeterminação e em certos casos conduz atrasos e a bloqueamentos. Em nosso entender seria preferível responsabilizar e penalizar a posteriori os gestores pelos incumprimentos ou inadequações verificadas na execução dos projetos. Seria melhor prever a existência de auditorias aleatórias à posteriori para controlo financeiro e a existência de um sistema de controlo da aplicação das normas e métodos adotados pelo sistema de governação das TIC da AP, assim como da implementação de sistemas e/ou soluções em aderência às análises “custos-benefícios” realizadas nas fases iniciais do projeto e que estarão na base de decisões fulcrais. O não cumprimento e as suas implicações deveriam, então, ser objeto de publicitação e de penalização na avaliação dos responsáveis pelos incumprimentos.

Medidas nº 7 e nº 8 – “Racionalização de comunicações” e “Racionalização dos centros de dados”

Estas medidas são de extraordinária importância e podem conduzir à redução de custos. No entanto, não podem ser dissociada das medidas “Racionalização, organização e gestão da função informática” e “Arquitetura, normas e guidelines de tecnologias e sistemas de informação”. Por outro lado, devem ser tratadas no âmbito do sistema de governação das TIC da AP. As estruturas técnicas comuns devem encontrar as soluções e as estruturas de gestão devem propor as decisões aos membros do Governo responsáveis. A legislação criada deve ser simples e transparente.

Importa ainda ter em atenção que a eventual concentração (ainda que seguindo modelos de virtualização) de capacidades de processamento e outras infraestruturas, justifica uma maior preocupação com a segurança.

Medida nº 9 – “Plataforma de comunicações unificadas”

Não se compreende muito bem porque está esta medida separada da medida “Racionalização de comunicações”, tanto mais que as entidades envolvidas e as ações, responsabilidades e prazos são entrelaçáveis.

Medida nº 10 – “Medidas de racionalização transversais potenciadas pelas TIC

Tal como estão definidas, estas “medidas de racionalização transversais potenciadas pelas TIC” devem conduzir à implementação dos processos e sistemas de informação comuns e partilhados da AP (Recursos Humanos, Orçamento, Conta...) em toda a AP. Sendo assim, estas medidas de racionalização transversais à AP têm que ser planeadas, determinadas e promovidas centralmente, previsivelmente de forma intensa, em colaboração com os Ministérios. Por outro lado, a componente TIC das medidas é da responsabilidade conjunta do Gestor TIC da AP e dos Gestores TIC dos Ministérios. Esta componente TIC deve ser baseada nos resultados da medida “Arquitetura, normas e guidelines de tecnologias e sistemas de informação” e deve ser tratada no âmbito do sistema de governação das TIC da AP. As medidas de racionalização transversais terão de ser transpostas para os planos de ação e, em particular, para os planos TIC dos Ministérios, de modo a que possam ser implementadas.

Tendo em conta que a experiência dos últimos anos relativamente à aplicação do modelo de “serviços partilhados” na AP é algo disfuncional, pensamos que é de enorme importância promover-se a clarificação, no universo AP, das práticas aplicadas no modelo em vigor. Na realidade, está em causa, uma mudança significativa de paradigma de funcionamento que se pretende implementar relativamente à fonte dos serviços de que cada entidade necessita para a sua atividade (as quais podem, de um modo geral, ser assegurados por meios próprios, por terceiros, ou ainda em cenários mistos), sem que se pretenda que a entidade abdique de poder e de responsabilidades.

Como parte do processo de mudança importa clarificar junto de todos os organismos públicos que, com esta medida, pretende-se concretizar uma mudança significativa de paradigma de funcionamento operacional, nomeadamente no que se refere às fontes dos serviços de que cada entidade necessita para a sua atividade⁶ sem que se pretenda que cada entidade abdique de poder e de responsabilidades.

Sobretudo no sentido de se assegurar que os principais requisitos de uma entidade utilizadora de serviços partilhados são satisfeitos de modo a permitir-lhe uma operação normal, devem-se adotar modelos de “acordos de níveis de serviço”, ajustados aos diversos tipos de serviços. Para além de constituírem referenciais operacionais, esses acordos reforçam o compromisso de ambas as partes relativamente à qualidade dos serviços prestados.

Eixo III - “Utilização das TIC para potenciar a mudança e a modernização administrativa”

Medidas nº 11 e nº 12 – “Interoperabilidade na AP” e “Autenticação e assinatura eletrónicas”

Estas medidas beneficiam do trabalho desenvolvido pela AMA nos domínios da interoperabilidade na AP⁷ e do fornecimento de autenticação. A AMA foi capaz de construir plataformas que asseguram a integração e disponibilização de serviços de identificação, autenticação, notificação, validação, pagamentos... prestados por entidades públicas e, em certas circunstâncias, privadas.

Estas medidas são de grande importância para melhorar a eficácia da prestação de serviços aos cidadãos e às empresas. Sempre que possível dever-se-á recorrer às plataformas de integração disponibilizadas pela AMA. Contudo, nos casos em que entidades públicas tenham necessidade de construir plataformas de interoperabilidade nacionais ou transnacionais deverão ter em conta as arquiteturas da informação implementadas para dar resposta às seguintes questões: Como serão satisfeitas as necessidades dos cidadãos e empresas com segurança, acessibilidade e privacidade? Quais são os sistemas de interface entre as entidades da AP prestadoras de serviços e os cidadãos e empresas? Como serão fornecidos os serviços aos cidadãos e empresas – servidores web...? Como serão ligados os serviços aos cidadãos e às empresas com as aplicações existentes e como será feita a sua integração – servidores de aplicações, servidores de integração...?

A nosso ver, estas medidas cruciais, devem ser executadas tendo em conta as plataformas e soluções já disponíveis bem como os resultados que forem alcançados no âmbito da “Arquitetura, normas e guidelines de tecnologias e sistemas de informação”. Por outro lado, estas medidas deverão ser tratadas eficazmente no âmbito do sistema de governação das TIC da AP, procurando não fechar o mercado principalmente aos fornecedores TIC nacionais.

Medida nº 13 – “Racionalização da prestação de serviços públicos por meios eletrónicos”

Esta medida confunde-se de certa maneira com a medida “Interoperabilidade na AP” e está muito dependente dos estudos, decisões e plataformas disponibilizadas pela AMA. Em nosso entender, os progressos na maturidade destes serviços de governo eletrónico dependem da eficácia do sistema de governação das TIC da AP. Os esforços dos gestores TIC e os resultados obtidos nas estruturas centrais de gestão e coordenação das TIC são fundamentais para o progresso dos serviços públicos prestados por meios eletrónicos.

Medidas nº 14 e nº 15 – “Racionalização das TIC e modernização administrativa dentro dos organismos públicos” e “Central eletrónica de arquivo do Estado”

Estas medidas são também de grande importância, principalmente porque permitem grandes poupanças de papel e de espaço físico. Elas pressupõem que os processos baseados na manipulação de documentos serão racionalizados com base nas TIC e que os novos documentos eletrónicos, bem como todos os outros documentos digitalizados para arquivo, serão depois arquivados na central eletrónica.

Estas medidas exigem, portanto, todo um trabalho a nível central para criar as novas regras de gestão de documentos. Estas regras devem depois ser incluídas nos processos e nos sistemas de informação comuns da AP e específicos dos Ministérios, de modo a produzir eletronicamente os documentos. Também neste caso as ferramentas para a interoperabilidade bem como o sistema de governação das TIC da AP e os esforços dos gestores TIC são importantes.

Eixo IV - “Implementação de soluções TIC comuns”

Medida nº 16 – “Catalogação de recursos humanos”

A “Catalogação de recursos humanos” é uma medida que pode ser vista como o projeto de construção da base de dados dos recursos

humanos da AP bem como das aplicações para a sua gestão. Claramente, trata-se de um sistema de informação propriedade do Ministério responsável pelos RH que o gestor TIC do Ministério devia poder construir no quadro do sistema de governação das TIC da AP.

Neste caso, para além da interoperabilidade técnica e semântica, a interoperabilidade organizacional assume especial relevância resultante dos aspetos legais, de segurança e privacidade: Quais são as fronteiras do universo de servidores do Estado integrados na Catalogação? Em que condições se acede à informação? Como é assegurada a monitoragem de processos de desenvolvimento e de manutenção? Como é formalizada, praticada e monitorada a accountability dos intervenientes nos processos?

Medida nº 17 – “Catalogação, partilha e uniformização de software do Estado”

Esta medida parece-nos claramente insuficiente. O importante seria uma adequada gestão do ciclo de vida dos produtos hardware e software que satisfazem a arquitetura tecnológica, as normas e os métodos definidos no âmbito da medida “Arquitetura, normas e guidelines de tecnologias e sistemas de informação”. A gestão dos produtos informáticos hardware e software poderia basear-se em informação sobre a sua criação ou aquisição, identificação, descrição, funções, condições de utilização, custo, processos e sistemas onde é aplicado, papel que desempenha na arquitetura da informação, formas de acesso à documentação, ao suporte e ao gestor do produto...

A gestão de produtos informáticos é da responsabilidade do Gestor TIC da AP e da estrutura de gestão central. O modelo de governação das TIC na AP é fundamental para o sucesso da gestão de produtos TIC.

Medida nº 18 – “Cloud computing na AP”

Esta medida é de grande interesse para alcançar os objetivos estabelecidos na RCM e no MdE e inicia-se de forma correta com a elaboração de um “business case”.

A medida “Arquitetura, normas e guidelines de tecnologias e sistemas de informação” interliga-se intimamente com esta medida “Cloud computing na AP”. A arquitetura da informação, os sistemas de informação bem como os processos de trabalho de uma organização que recorre ao paradigma da computação em nuvem ficam dependentes das características da nuvem (modos de acesso aos recursos de computação, formas de disponibilização dos serviços, procedimentos de segurança...), do fornecimento dos recursos (tempo de servidor, espaço de armazenamento...) e do fornecimento dos serviços (serviço de infraestrutura, serviço de software, serviço resultante da disponibilização de uma plataforma de desenvolvimento específica, aplicações fornecidas como um serviço...).

As soluções técnicas devem ser propostas por uma estrutura competente central no quadro do modelo de governação das TIC na AP e podem beneficiar dos projetos da União Europeia RESERVOIR (“Technology for a European cloud”⁸) e CONTRAIL (“Using the cloud to maximise use of computing infrastructure”⁹).

Medidas nº 19 e nº 20 – “Plataforma B2B” e “Diretório de boas práticas TIC”

Estas medidas são muito importantes e podem certamente beneficiar do trabalho desenvolvido na Comissão Europeia, poupando muito trabalho, recursos humanos, recursos financeiros e tempo. De facto, estas medidas foram implementadas e aperfeiçoadas no âmbito da Direção Geral da Informática da Comissão Europeia. Eventualmente, seria possível beneficiar do trabalho já feito.

Também estas medidas devem ser desenvolvidas por uma estrutura técnica central sob a responsabilidade do Gestor TIC da AP.

Eixo V – “Estímulo ao crescimento económico”

Com este eixo de atuação a equipa GPTIC procura encontrar, no quadro das TIC da AP, medidas que possam proporcionar o crescimento económico.

Medida nº 21 – “Adoção de software aberto nos sistemas de informação do Estado”

Uma vez que se perfilhe a tese de que o crescimento económico resulta em muito maior escala do progresso técnico¹⁰ e da formação e do conhecimento da população ativa do que do investimento físico e provando-se que o software aberto proporciona progresso técnico, a formação e o conhecimento, então o software aberto contribui para o crescimento económico.

Importa ter em atenção que, se por um lado a adoção de software aberto pode ser limitativa de vendas das empresas de produtos de software, por outro o software aberto proporciona a prestação de serviços por parte de empresas que atuam no mercado do software livre.

A “Adoção de software aberto nos sistemas de informação do Estado” permite alguma diminuição na despesa do Estado com licenças de utilização, contribuindo para a redução do défice do Estado. Há no entanto que se ter em atenção que haverá custos relacionados com desenvolvimento e manutenção que anteriormente poderiam estar incluídos nas licenças referidas.

Também em relação a esta medida pode ter-se em conta a política seguida nas instituições europeias onde os produtos de software aberto são representativos em várias classes de produtos – sistemas operativos (servidores Linux), redes (servidores web), bases de dados... Por outro lado, muitos sistemas de informação são suportados em produtos de software aberto e o “Open Source Observatory and Repository for European public administrations (Osor.eu)” suporta e encoraja a utilização de software aberto e o desenvolvimento colaborativo de software nas administrações públicas.

Importa ainda ter-se em consideração que qualquer medida de normalização deve ser suficientemente aberta para não fechar o mercado a fornecedores de software proprietário, evitando-se desta forma criar assimetrias nos potenciais fornecedores, principalmente os nacionais.

Medida nº 22 – Aquisição de bens e serviços de TIC

Esta medida, que é muito importante para o mercado das TIC, é potencialmente perigosa, pois que os mercados onde se compra predominantemente pelo fator preço são aqueles em que é maior a possibilidade de corrupção.

Em nosso entender o processo de aquisição de bens e serviços TIC deveria ser da inteira responsabilidade do Gestor TIC da AP, coadjuvado pelo órgão coordenador onde se incluem os Gestores TIC dos Ministérios.

O Gestor TIC da AP procuraria os bens e serviços TIC que preenchessem as necessidades exigidas no quadro do processo “Arquitetura, normas e guidelines de tecnologias e sistemas de informação” (produtos e serviços exigidos pela arquitetura, pelas normas e pelas

metodologias (ITIL, outras) adotadas), bem como os produtos e serviços resultantes de medidas de racionalização das TIC e de necessidades específicas dos Ministérios. O órgão coordenador das TIC, no quadro do processo de gestão dos produtos e serviços TIC pronunciar-se-ia sobre a aquisição de todos os produtos e serviços TIC.

O Gestor TIC da AP poderia basear-se em cinco processos para proceder à aquisição dos bens e serviços: 1) Processo de especificação técnica dos produtos e serviços (elaboração de cadernos de encargos); 2) Processo de concurso; 3) Processo de contratação; 4) Processo financeiro; e, 5) Processo de gestão dos produtos e serviços informáticos.

Medidas nº 23, nº 24 e nº 25 – “Administração Aberta e novos canais de atendimento”; “Internacionalização de metodologias, soluções TIC e conhecimento público” e “Divulgação e prototipagem de projetos inovadores em clusters de competitividade”

É enorme a importância destas medidas e do papel das TIC da AP para a sua concretização. No entanto, estas medidas são principalmente importantes para as políticas de administração pública (administração aberta e transparência), negócios externos (política de cooperação) e inovação.

As medidas 23 e 24 devem ser particularmente encorajadas.

Com efeito, a medida 23 pode fomentar a orientação para práticas de transparência e atividade que permitam melhorar a partilha de dados das atividades num quadro de administração aberta.

A medida 24 pode valorizar a potencial parceria entre a indústria nacional e os organismos da AP sempre que se esteja perante oportunidades de exportação de tecnologias, soluções e conhecimento criados em Portugal. Esta situação é particularmente relevante no caso dos PALOP onde a Indústria nacional de TIC procura atualmente ter presença.

D. RECOMENDAÇÕES

Âmbito geral

1. Determinar como principal prioridade a ação : Implementação urgente de um modelo eficaz de governação forte das TIC na AP.
2. Assegurar que o modelo de governação das TIC na AP integra lideranças adequadas e competências técnicas, tem posicionamento estratégico e é estável, isto é, não dependem dos ciclos políticos.
3. Incluir no modelo de governação:
 - 3.1. A figura de Gestor TIC da AP (CIO), dependendo diretamente do Ministro da Presidência, com a responsabilidade pelo modelo de governação das TIC na AP e pelos processos técnicos da informática comuns e partilhados.
 - 3.2. Em cada Ministério, a figura de Gestor das TIC desse Ministério, com a responsabilidade pelo modelo de governação da informação do Ministério, pelos sistemas de informação que suportam os processos operacionais do Ministério e pelos serviços TIC para satisfazer as necessidades específicas dos Ministérios. É coresponsável, com os outros gestores TIC, pelos sistemas de informação comuns e partilhados dos processos de suporte da AP e pelos processos técnicos de informática comuns e partilhados.
 - 3.3. Uma estrutura central de coordenação das TIC da AP formado pelos Gestores TIC (Gestor TIC da AP e Gestores das TIC dos Ministérios).
 - 3.4. Estruturas técnicas comuns, formadas por especialistas competentes, para resolver os problemas dos sistemas de informação e dos processos técnicos comuns e partilhados.
4. Determinar como prioritária a ação : Assegurar a reorganização das TIC no quadro que resulta do agrupamento dos serviços do Estado nos novos Ministérios.
5. Determinar como prioritária a ação : A gestão da arquitetura das aplicações, da arquitetura dos dados e da arquitetura tecnológica.
6. Assegurar, desde o início, uma efetiva “gestão de mudança” no sentido de se conseguir que as ações implementadas venham a gerar de facto mudança e não só alterações de âmbito e profundidade limitadas.

M01- Definição e implementação da governance das TIC na Administração Pública

M02- Racionalização, organização e gestão da função informática

7. Assegurar que a governação das TIC é suportada nas normas internacionais “de facto” e está alinhada com os objetivos da AP.
8. Assegurar que a estratégia e as decisões TIC estão alinhadas com o ciclo de planeamento e orçamento das atividades de AP.
9. Assegurar que as principais decisões sobre as TIC são suportadas pelo Governo.

M03- Arquitetura, normas e guidelines de tecnologias e sistemas de informação

10. Atribuir explicitamente às estruturas técnicas comuns a responsabilidade pela proposta de arquitetura global, normas, métodos, sistemas e produtos que devem ser adotados na gestão e implementação das TIC na AP. As propostas destas estruturas são tratadas no âmbito do sistema de governação das TIC na AP.

M04- Definição e implementação de uma estratégia nacional de segurança da informação

11. Assegurar em permanência que as estratégias relacionadas com a segurança da informação e de infraestruturas de informação, para além do que se relaciona diretamente com o setor público, também se dirigem, de forma explícita, para a construção e manutenção de ambientes seguros e confiáveis para benefício de toda a sociedade portuguesa.
12. Assegurar que a responsabilidade do sistema de governação das TIC na AP se circunscreve principalmente à política de segurança, segurança física dos ativos da informação, à segurança dos trabalhadores da informação, à segurança das operações e das comunicações.
13. Assegurar que normas, métodos e ferramentas, adotados pelo sistema de governação das TIC, integram controlos de segurança, gestão de riscos, proteção da informação sensível, gestão de contingências, replicação e recuperação da informação e processos de auditoria.
14. Promover nas organizações da AP, a montante e a jusante dos sistemas TIC da AP, práticas e normas de proteção da privacidade dos cidadãos.

M05 - Definição e implementação de planos de ação setoriais de racionalização das TIC

15. [Esta medida é claramente adequada à concretização dos objetivos definidos no MdE: "racionalizar a utilização dos recursos de TI" e "reduzir o número de entidades de TIC nos Ministérios individualmente ou noutras entidades públicas"]

M06 - Avaliação de projetos e despesas TIC

16. Investir num modelo standardizado de justificação dos investimentos que inclua obrigatoriamente uma análise custo/benefício e uma análise do ciclo de vida dos projetos com o seu impacto nas organizações, pelo menos para projetos de média e grande dimensão.

17. Tratar esta medida no quadro do sistema de governação das TIC da AP no que respeita à avaliação de projetos e no quadro da governação do Orçamento de Estado e do Controlo Financeiro no que respeita às despesas TIC.

18. Adotar a seguinte metodologia, alternativamente à ideia de escrutínio dos projetos TIC: Prever a existência de auditorias aleatórias à posteriori para controlo financeiro e a existência de um sistema de controlo da aplicação dos standards, normas e métodos adotados pelo sistema de governação das TIC da AP.

19. Publicitar, no âmbito da AP, os casos de não aplicação dos standards, normas e métodos adotados pelo sistema de governação das TIC da AP e penalizar os responsáveis pelos incumprimentos.

M07- Racionalização de comunicações

M08- Racionalização dos centros de dados

20. Considerar que estas medidas não são dissociadas das medidas "Racionalização, organização e gestão da função informática" e "Arquitetura, normas e guidelines de tecnologias e sistemas de informação", e que são também tratadas no âmbito do sistema de governação das TIC da AP.

21. Assegurar que, nos centros de dados com responsabilidade sobre sistemas aplicativos críticos existem, em operação normal, sistemas infraestruturais e processos destinados à recuperação de dados e de atividade acionáveis em caso de desastre.

M09- Plataforma de comunicações unificadas

22. Considerar que esta medida não é dissociada da medida "Racionalização de comunicações".

M10- Medidas de racionalização transversais potenciadas pelas TIC

23. Assegurar que estas medidas de racionalização são planeadas, determinadas e promovidas centralmente em colaboração com os Ministérios e são transpostas para os planos de ação e para os planos TIC destes.

24. Assegurar que estas medidas de racionalização são definidas tendo em conta os resultados da medida "Arquitetura, normas e guidelines de tecnologias e sistemas de informação".

25. Desenvolver esforços de informação, destinados a clarificar conceitos e o próprio modelo de "prestação de serviços" adotado na AP.

M11- Interoperabilidade na AP

M12- Autenticação e assinatura eletrónicas

26. Assegurar que se recorre, sempre que possível, às plataformas de integração disponibilizadas pela AMA.

27. Assegurar que, nos casos em que entidades públicas tenham necessidade de construir plataformas de interoperabilidade nacionais ou transnacionais deverão ter em conta as arquiteturas da informação implementadas para dar resposta aos requisitos que forem definidos.

28. Assegurar que as sistematizações adotadas têm uma perspetiva aberta, não fechando o mercado nem à inovação nem à indústria.

M13- Racionalização da prestação de serviços públicos por meios eletrónicos

29. Considerar que esta medida se confunde com a medida "Interoperabilidade na AP" e está muito dependente dos estudos, decisões e plataformas disponibilizadas pela AMA.

M14- Racionalização das TIC e modernização administrativa dentro dos organismos públicos

M15- Central eletrónica de arquivo do Estado

30. Considerar que para a implementação destas medidas é necessário criar, a nível central, novas regras de gestão de documentos, as quais devem depois ser incluídas nos processos e nos sistemas de informação comuns da AP e específicos dos Ministérios, de modo a produzir eletronicamente os documentos.

M16- Catalogação de recursos humanos

31. Assegurar que o sistema de informação referente a esta medida é construída no quadro do sistema de governação das TIC da AP.

32. Assegurar que é dado relevo a aspetos legais, de segurança e de privacidade.

M17- Catalogação, partilha e uniformização de software do Estado

33. Implementar processos que incluam a recolha, atualização e disseminação de informação caracterizadora dos produtos hardware e software aplicados no âmbito da AP.

34. Definir metodologias de gestão do ciclo de vida dos produtos hardware e software que satisfazem a arquitetura tecnológica, as normas e os métodos definidos no âmbito da medida "Arquitetura, normas e guidelines de tecnologias e sistemas de informação" e assegurar a sua aplicação.

35. Assegurar que a gestão de produtos informáticos é da responsabilidade do Gestor TIC da AP e da estrutura de gestão central.

M18- Cloud computing na AP

36. Considerar que a medida "Arquitetura, normas e guidelines de tecnologias e sistemas de informação" interliga-se intimamente com esta medida.

37. Assegurar que as soluções técnicas sejam propostas por uma estrutura competente central no quadro do modelo de governação das TIC na AP.

M19- Plataforma B2B

M20- Diretório de boas práticas TIC

38. Assegurar que estas medidas são desenvolvidas e/ou validadas por uma estrutura técnica central sob a responsabilidade do Gestor TIC da AP.

M21- Adoção de software aberto nos sistemas de informação do Estado

39. Assegurar que as medidas de normalização adotadas sejam suficientemente abertas para não fechar o mercado a fornecedores de software proprietário, no quadro normativo e metodológico relacionados com os ciclos de vida dos Sistemas (de TIC, de Informação, etc.).

M22- Aquisição de bens e serviços de TIC

40. Assegurar que o processo de aquisição de bens e serviços TIC é da responsabilidade do Gestor TIC da AP, coadjuvado pelo órgão coordenador onde se incluem os Gestores TIC dos Ministérios.

41. Assegurar a adoção de uma metodologia para se proceder à aquisição dos bens e serviços compreendendo cinco processos:

- 1) Processo de especificação técnica dos produtos e serviços (elaboração de cadernos de encargos);
- 2) Processo de concurso;
- 3) Processo de contratação;
- 4) Processo financeiro; e
- 5) Processo de gestão dos produtos e serviços informáticos.

M23- Administração Aberta e novos canais de atendimento

42. Fomentar a orientação para práticas de transparência e atividade que permitam melhorar a partilha de dados das atividades num quadro de administração aberta.

M24- Internacionalização de metodologias, soluções TIC e conhecimento público

43. Fomentar a valorização de potenciais parcerias entre a indústria nacional e os organismos da AP sempre que se esteja perante oportunidades de exportação de tecnologias, soluções e conhecimento criados em Portugal.

M25- Divulgação e prototipagem de projetos inovadores em clusters de competitividade

44. Fomentar a aplicação desta medida por parte da AP no quadro das políticas de administração pública (administração aberta e transparência), negócios externos (política de cooperação) e inovação.

[Este texto foi escrito segundo o novo Acordo Ortográfico.]

NOTAS

¹ "Productivity growth comes from working smarter. This means adopting new technologies and new techniques for production." ("Beyond the Productivity Paradox: Computers are the Catalyst for Bigger Changes"; Erik Brynjolfsson, MIT Sloan School of Management and Stanford Business School and Lorin M. Hitt, University of Pennsylvania, The Wharton School; June, 1998)

² "Most importantly, the greatest benefits of computers appear to be realized when computer investment is coupled with other complementary investments; new strategies, new business processes and new organizations all appear to be important in realizing the maximum benefit of IT. This change is rarely easy since many organizations will require a painful and time consuming period of reengineering, restructuring and organizational redesign in order to best utilize their IT investments. However, once these investments in change are made, these companies will be positioned to reap the benefits of continued technological progress in the computer industry, while others may be left further and further behind." ("Beyond the Productivity Paradox: Computers are the Catalyst for Bigger Changes"; Erik Brynjolfsson, MIT Sloan School of Management and Stanford Business School and Lorin M. Hitt, University of Pennsylvania, The Wharton School; June, 1998)

³ Abreviatura de Chief Information Officer.

⁴ Em nosso entender, para a racionalização das TIC e redução das entidades e dos custos TI, teria sido preferível que o PGE tivesse definido uma estratégia para as TIC implementada por três grandes programas a executar sequencialmente: o primeiro envolvendo a "Definição e implementação da governança das TIC na Administração Pública" e a "Racionalização, organização e gestão da função informática"; o segundo composto por projetos e medidas para os estudos da "Arquitetura, normas e guidelines de tecnologias e sistemas de informação"; e, o terceiro incluindo projetos e medidas para por em prática a racionalização das TIC centralmente e nos Ministérios.

⁵ Por simplicidade usamos em todo o documento o termo "governança" em vez de "governance".

⁶ ...necessidades que podem, de um modo geral, ser satisfeitas através de meios próprios, por terceiros ou ainda em cenários mistos.

⁷ Medida alinhada com os trabalhos desenvolvidos na Comissão Europeia (ISA – Interoperability Solutions for European Public Administrations; EIF – European Interoperability Framework)

⁸ <http://www.reservoir-fp7.eu/>

⁹ <http://www.contrail-project.eu>

¹⁰ "... Para Solow, o fator fundamental para conseguir o crescimento económico é o progresso técnico, que determina os salários reais. O seu modelo de crescimento neoclássico é um modelo claramente dinâmico onde a poupança desempenha um importante papel. Com ele, Solow calculou que quatro quintas partes do crescimento norte-americano eram atribuíveis ao progresso técnico." (http://pt.wikilingue.com/es/Robert_Solow - 06.10.2010).



O GRUPO DE ALTO NÍVEL DA APDSI

O Grupo de Alto Nível (GAN) tem a missão de facultar à Direcção da Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da informação, de forma sistemática e continuada, uma avaliação qualitativa e quantitativa da acção dos Órgãos de Soberania e de outras iniciativas relevantes na área da Sociedade da Informação e do Conhecimento.

O GAN conta como principais padrões de referência: programas eleitorais, as Grandes Opções do Plano e o programa do Governo, estudos e estatísticas nacionais da Comissão Europeia, da OCDE, da UNESCO, e outros documentos que se julguem pertinentes.

O GAN é composto por um pequeno número de membros seleccionados individualmente pela Direcção da Associação, e que aceitam colaborar com a APDSI, colocando o seu conhecimento, a sua experiência e esforço individual ao serviço da comunidade nacional.

O grupo é atualmente composto por: António Brandão Moniz; António Carlos Santos; Francisco Velez Roxo; Joaquim Alves Lavado; Jorge Batista; João Matias; José Dias Coelho; José Gomes Almeida; Luís Amaral; Luís Borges Gouveia; Margarida Pires; Helena Monteiro; Pedro Souto; Rui Magalhães Baião; Vasco Trigo.

A experiência e as responsabilidades profissionais dos membros constituem o principal valor do GAN -- procurando-se que estejam representados vários sectores da economia e da sociedade portuguesas.

O GAN produz periodicamente um documento de posição sobre um tema de interesse nacional, procurando-se sempre que o mesmo seja pertinente, actual e relevante relativamente à Sociedade da Informação.

A acção do GAN constituirá uma colaboração competente e interessada, ajudando a melhorar e/ou ajustar acções que se estejam a desenvolver ou a planear e que tenham impacto na Sociedade da Informação.

Essa acção é levada a cabo numa manifestação clara de cidadania e aderindo naturalmente aos objectivos da APDSI.

OS OBJECTIVOS DA APDSI

A APDSI tem por objecto a promoção e o desenvolvimento da Sociedade da Informação e do Conhecimento em Portugal.

Para a prossecução do seu objecto, a Associação poderá desenvolver todas as actividades que julgue necessárias ou convenientes, nomeadamente:

- Informar, aconselhar e apelar para o Estado em questões políticas e legais relativas à Sociedade da Informação e do Conhecimento;
- Informar os cidadãos, empresas e outras entidades em questões relativas à Sociedade da Informação e do Conhecimento;
- Contribuir para o combate à info-exclusão;
- Apoiar e desenvolver actividades que façam chegar os benefícios da Sociedade da Informação ao maior número possível de cidadãos;
- Promover e dinamizar projectos de utilidade pública no âmbito da Sociedade da Informação e do Conhecimento.

Em harmonia com estes objectivos, a Visão da APDSI é a de Portugal ser um país na frente do desenvolvimento mundial da Sociedade da Informação e do Conhecimento e em que todos, sem distinção de classe social, de nível educacional, de deficiências físicas ou mentais, de idade ou de outros factores, possam ter acesso aos benefícios da Sociedade da Informação.

CONTACTOS DA APDSI

APDSI - ASSOCIAÇÃO PARA A PROMOÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

Rua Alexandre Cabral, 2C - Loja A

1600-803 Lisboa, Portugal

Tel. +351 217 510 762 • Fax: +351 217 570 516

e-mail: secretariado@apdsi.pt • URL: www.apdsi.pt

PATROCINADORES GLOBAIS

 accenture

 ORACLE®

 NOVABASE
like life

 ZON

Alcatel·Lucent 

 BOND
BUILDING ON NETWORK DYNAMICS

 ERICSSON

 everis
always makes the difference

 glintt
Data Intelligence Technology

 UNISYS

 software AG