

## **Análise dos dados – P10. Estrutura Organizativa**

### **1. Dados das entrevistas**

Variável dependente – Participante

#### **P10.V1.1**

P10.V1.1 – P1ULSNA#01	<p>Na minha opinião uma abordagem mista. Devemos começar realmente com uma abordagem isolada de forma a termos a percepção da sensibilidade existente, não permitindo a influência de opiniões externas, e posteriormente partir para uma abordagem conjunta. Ou seja refletir sobre a posição em estamos e avançar para o conjunto.</p> <p>No imediato que os órgãos de gestão vejam a questão da privacidade com algo prioritário, atribuindo-lhe a importância necessária, uma importância estratégica.</p>
P10.V1.1 – P4ULSNA#06	<p>A abordagem isolada levou ao estado atual dos sistemas e à confusão que se vive. Acima de tudo deviam mudar-se a tipologia das organizações, porque não existe a consciência da necessidade reconhecer o “valor” dos dados e da proteção. Será uma tarefa fácil de operacionalizar se houver intervenção direta da tutela, envolvendo e procurando a adesão das outras instituições. Caso contrário por iniciativa própria e de forma autónoma as organizações não vão conseguir.</p>
P10.V1.1 – P1USF#01	<p>Deve haver um modelo único para todas as organizações, e depois cada organização adaptá-lo à sua realidade. Tem que obrigatoriamente ser uma visão de conjunto. Encontrar um denominador comum em relação à segurança e à privacidade para todas as organizações, teria que ser uma coisa muito genérica, e depois as instituições têm que adaptar em função da sua atividade e contexto de utilização da informação.</p> <p>É necessário vontade! Tem sempre que ser o ministério da saúde a implementar um processo como este. Quando muito a ARS Norte poderia desenvolver um programa piloto, correndo-se sempre o risco de a solução não ser posteriormente adotada por outras a nível nacional. Apesar de na ARS não existirem profissionais dedicados à privacidade, asseguram o funcionamento das infraestruturas onde estão armazenados estes dados, nomeadamente ao nível da segurança e do acesso a estes dados. Consegue-se garantir que os dados armazenados estão a ser acedidos por diferentes tipos de profissionais com base na autenticação existente.</p>
P10.V1.1 – P4USF#05	<p>Individual, acho que não. Tem que ser uma coisa integrada.</p> <p>É necessário haver recursos humanos e técnicos dedicados para a sua operacionalização. Uma maior preparação de quem está a coordenar as organizações. Uma maior partilha de experiências entre as organizações, assim como de conhecimento desta problemática.</p>
P10.V1.1 – P1INEM#01	<p>Continuo a defender o conjunto.</p> <p>Será necessário uma decisão transversal do ministério para operacionalizar uma abordagem conjunta. A decisão não significa “impor”, não é o melhor caminho, mas passar a integrar os objetivos estratégicos, a cumprir, assumidos por todas as instituições para um determinado prazo.</p>
P10.V1.1 – P4INEM#08	<p>No contexto atual nada pode ser desenvolvido de forma isolada. Tem que haver um desenvolvimento conjunto. Cada vez mais a informação não é das organizações.</p>

P10.V1.1 – P1HFF#01	O que é preponderante “é que é uma questão de sobrevivência”. Se os processos iniciarem com base num <i>IT Governance</i> , e não apenas no deixem o assunto com a área técnica, então podem ser criadas condições para o desenvolvimento de um maior interoperabilidade – o que pressupõe a existência de um profissional/assessor de alto nível para a área de gestão da informação. Tipicamente de esta questão é levada diretamente para a área do IT morre imediatamente. Isto deve começar ao mais alto nível. Agora é importante pensar-se métodos mais ágeis de interoperabilidade.
P10.V1.1 – P4HFF#05	Sempre conjunta. Definir isoladamente a nossa privacidade termina na “portaria”.  Esta abordagem conjunta depende da definição de uma estratégia global para a privacidade, que depois se vai refletir numa estratégia individual em cada organização.
P10.V1.1 – P1SPMS#02	Nós na SPMS temos muito a prática da abordagem conjunta. Olhamos para toda a realidade do SNS. Claro que é muito mais complexo, mas acho que iria dar bom resultado. E nós somos um país privilegiado nesse sentido, em que conseguimos implementar uma visão abrangente. Depois em casos particulares, em situações pontuais, em determinadas instituições poderá ser necessário uma abordagem mais específica.
P10.V1.1 – P1HES#01	Isto é um assunto que diz respeito a todas as organizações. Não é um problema isolado, da minha ilha. Na saúde o problema é esse mesmo, é o trabalho isolado. Este é um problema que tem que ser visto como um todo. Nem sequer é apenas o ministério da saúde. É mais que isto.  Não sei se a primeira solução passara por uma abordagem integrada e conjunta. Pode ser uma solução muito complexa. A primeira abordagem deveria ser olhar para o ministério da saúde. Ou fazer um projeto-piloto numa determinada área. Depois tentar alargar os resultados às restantes organizações, caso este tenha obtido sucesso. Se olharmos para o todo, se calhar não conseguimos ver a floresta.
P10.V1.1 – P4HES#06	A colaboração na definição a PDS não existiu. O que o ministério deveria fazer é concentrar-se em regular. Definir as regras para a partilha de dados, da garantia da confidencialidade. E depois as instituições têm que atuar, fazer.  Agora com o ministério a querer fazer tudo, aplicações, legislação, e regras, dá errado. Fazem tudo mal. O ministério não deveria estar a desenvolver aplicações. As aplicações existentes são antiquadas. Não deveria ser o ministério a desenvolver aplicações. Veja o seguinte exemplo: <i>imagine que o ministério nos dizia que a partir de agora não vamos comprar ambulâncias, carros para transportar doentes. O ministério vai fazer uma fábrica de automóveis para transportar os doentes.</i> Eu via isto com muita preocupação.  Não tenho dúvida que daqui a 10 anos estamos a utilizar aplicações comerciais. Vamos ter que inverter o ciclo. Andamos a perder tempo e estamos obrigados a regredir.

## P10.V1.2

P10.V1.2 – P1ULSNA#01	Não é fácil. Principalmente ao nível da interoperabilidade. É uma questão que tem vindo a ganhar importância, e em que se começa a pensar muito recentemente, mas nota-se que de instituição para instituição a própria experiência é muito dispare. Muitas delas já pensam em interoperabilidade, mas apenas local ao nível dos seus sistemas de informação, não pensando em interoperabilidade para fora da instituição. A forma de ligar com estas questões depende da existência de uma estrutura superior que consiga massificar e implementar este tipo de partilha e a maneira como se partilha. Esta é a principal dificuldade. O partilhar de dados acaba por não ser complicado. Ainda recentemente fizemos uma experiência com o hospital de Évora. Eles têm um laboratório de anatomia patológica, para onde nós enviamos os nossos pedidos de anatomia patológica e eles disponibilizam-nos o resultado, dando-nos acesso à aplicação
-----------------------	--

	deles. Implementaram-se as questões de segurança ao nível das <i>firewall</i> , autenticaram-se os utilizadores e é possível o acesso direto aos dados. É um bom início de interoperabilidade organizacional.
P10.V1.2 – P4ULSNA#06	Incentivar e apoiar a criatividade no desenvolvimento de projetos. Porque neste domínio não nos podemos queixar da falta de apoios, nomeadamente com financiamento por fundos europeus. Mesmo que seja necessário suportar 30% destes investimentos o seu retorno é garantido. A conjugação de esforços é preponderante para projetos de partilha de dados. As condições para desenvolver iniciativas de partilha de dados são muitas vezes complexas no interior das organizações, face muitas vezes às dificuldades no investimento tecnológico.
P10.V1.2 – P1USF#01	É necessário que esta questão se torne numa prioridade. A reunião dos responsáveis nesta área, dar-lhes alguma formação e alertar para os perigos, pode ser determinante.
P10.V1.2 – P4USF#05	As organizações têm uma certa dificuldade nesta partilha de dados. Em primeiro é necessário identificar os problemas, o que os profissionais sentem, e depois procurar solução para estes problemas. É realmente uma questão de preparação global, e das pessoas que gerem estes recursos. É necessário sistemas de informação mais ágeis e melhorados. Não basta colocar a PDS disponível! É necessário mais do que isto! É necessário identificar os problemas no terreno.
P10.V1.2 – P1INEM#01	Acima de tudo tem que haver investimento. Direta ou indiretamente tem que haver investimento. Pode ser transversal a todos os sistemas de informação. A principal dificuldade, no nosso caso, é recursos humanos, técnicos especialistas para intervir nesta área. Técnicos dedicados a esta área. Caso contrário estas questões passam para segundo nível. Nós no dia-a-dia preocupamo-nos mais com a operacionalidade e isto também deve estar dentro da operacionalidade, mas tem tendência a ser mais descorada. Tecnicamente as soluções de partilha de dados colocam alguns receios, muito dependentes da especialidade dos técnicos. É necessário avançar com formação. Temos que garantir que ao entregarmos informação, esta está de acordo com o definido e vai ser utilizada de acordo com o definido. É necessário haver uma monitorização constante.
P10.V1.2 – P4INEM#08	Depende de uma estratégia e de uma liderança e de ações de efetivação desta estratégia. Basicamente tem que haver um desígnio, uma vontade, alguém que de forma central defina requisitos de interoperabilidade. Hoje é aceite que na definição dos requisitos de um sistema de informação, a interoperabilidade têm que estar garantida. Ninguém põe isto em causa. Existe hoje em dia um nível tecnológico que permite ter um nível de proteção muito superior. Consigo hoje segurança com mais facilidade. E estes mecanismos permitem uma maior confiança na proteção de dados. Temos que perceber qual é nosso caminho de evolução tecnológica e incorporar já mecanismos de proteção da privacidade.
P10.V1.2 – P1HFF#01	<p>Por exemplo ao nível da segurança não existe partilha de soluções, de boas práticas entre as organizações. A SPMS, com a PDS estão a dar um salto qualitativo neste âmbito. A troca de informação passa a ser multiplataforma. E quando se sensibiliza o IT Management para esta questão estás a implementar uma camada de segurança para estas questões. Apesar das críticas à PDS as pessoas esquecem-se da insegurança existente nos processos de partilha de informação em suporte de papel. O caminho que se está a seguir, inconscientemente já é um modelo de segurança. Para mim segurança não é apenas estar protegido – é também saber quem fez o quê e quando é que o fez. A rastreabilidade é fundamental à segurança.</p> <p>Contudo a rastreabilidade existente está ainda direcionada para a pessoa, para o serviço – o que é que a pessoa fez e quando acedeu a determinado serviço ou aplicação. Teremos que passar para a camada dos dados. E isto é uma consequência da interoperabilidade dos dados. E aí vamos para questões muito técnicas. Só assim se pode analisar ameaças ao nível do ecossistema e definir medidas de proteção deste ambiente.</p>
P10.V1.2 – P4HFF#05	Dentro ou com outras organizações? É importante que se perceba de forma clara este conceito de proteção de dados, quais são os

---

limites da proteção e da não proteção. Isto tem de estar muito bem definido, e não está. A proteção de dados e mesmo o nível de segurança não podem funcionar com base no bom senso, do eticamente correto. E aqui há um longo caminho, na definição de um normativo, muito claro, também uma terminologia que já falamos, que ajude as organizações a nível individual e a nível global, de saberem o que é que estão a falar. As coisas, a este nível. Têm de estar muito mais estruturadas, objetivas, quantificadas. Atualmente não temos isto. Como em tudo, não podemos ser burocráticos demais com estas questões, teremos de ser ágeis. Se as situações estiverem bem definidas e documentadas podemos ser ágeis. Não existe a necessidade de pensar tanto!

As organizações têm que ter uma maior apetência na colaboração com outras organizações. As organizações já não podem estar completamente encerradas em si. Gradualmente o fator colaboração, passou a ser um fator de sucesso. No âmbito da privacidade de proteção de dados teremos de caminhar neste sentido. Todas estas interações tecnológicas devem estar devidamente regulamentadas. Ou seja, a necessidade de existir um standard muito rigoroso e de fácil leitura para estas questões, que elimine interpretações dúbias. Muitos dos problemas que se passam dentro das organizações, é que muitas vezes o meu entendimento não é o entendimento da outra pessoa.

---

P10.V1.2 – P1SPMS#02

Sem dúvida as instituições têm uma prontidão diferente. A minha experiência diz-me que começar isto a nível local e depois escalar para nível nacional é muito complicado. Sabemos que existem hospitais que estão sempre prontos para implementar soluções deste género. Depois para tornarmos isto efetivo num âmbito alargado, e isto funcionar, acho que tem sempre que se partir de cima – do ministério da saúde. Deveria surgir a este nível a orientação necessária.

Esta questão deveria ser vista como uma questão estratégica. Definir uma conjunto de fases a atingir e ir aos pouco influenciar aquilo que é a agilidade das instituições.

Existe nos hospitais apenas uma preparação mínima a nível tecnológico. Muitas vezes as pessoas como não dominam o tema, seja da privacidade ou da interoperabilidade, colocam a burocracia à frente para bloquear o processo. Com uma orientação vinda do ministério ou da SPMA, as pessoas ficariam mais confortáveis, porque teriam à partida alguém com conhecimento na área.

---

P10.V1.2 – P1HES#01

O que é necessário desenvolver nas organizações para que estas fiquem mais aptas a colaborar? Mais aptas a trocar experiências com outras organizações, entre responsáveis de sistemas de informação?

Para começar, e a SPMS tem tentado fazer isso, é a SPMS procurar ser uma órgão agregador e facilitador, que unifique esta gente toda e as faça trabalhar em conjunto. Mais do que se promover dentro da organização, a promoção do diálogo e entretida entre as várias instituições, tem que acontecer acima da organização. Internamente é necessário promover uma maior agilidade para a colaboração, para o desenvolvimento de soluções conjuntas. Isto não é difícil de ultrapassar. Começa a ser uma realidade, as pessoas colaborarem. Ao nível da informática esta colaboração já existe. Na gestão de topo é que as coisas não funcionam tão bem. Temos colaborações formais (com protocolos desenvolvidos), por exemplo com a ARS, em que estamos a ligar o HES aos cuidados de saúde primários. Deveriam existir mais iniciativas de colaboração. Muitas instituições ainda olham muito apenas para a sua “quinta”. Deveria haver alguém acima das instituições que mostre que os problemas são transversais e que dependem de um trabalho em conjunto. A SPMS deveria ter este papel. Promover periodicamente encontros com todos os responsáveis dos sistemas de informação, que eu achava fabulosas, uteis.

Estes encontros locais são fantásticos, as pessoas sentem-se envolvidas, trocam experiências. Se forem traçados alguns objetivos comuns, provavelmente as pessoas começavam a ter mais agilidade internamente para depois trabalhar estes objetivos. Poderia ser uma das formas para atacar esta questão da proteção e dados.

---

P10.V1.2 – P4HES#06

A existência de uma plataforma de interoperabilidade.

---

A fase de desenho é muito importante. Temos que definir o que é que é partilhado e controlar o que é partilhado. E crescer a partir daí. A abordagem não pode ser partilhar tudo.

## 2. Data Reduction

<b>P10.V1.1</b>	<b>Opção por uma abordagem conjunta ou individual</b>	<b>Como operacionalizar a abordagem conjunta</b> O que é importante ao sucesso desta abordagem??
<i>Padrão encontrado</i>	Atendendo à complexidade da questão da privacidade dos dados no contexto de colaboração, qual a melhor abordagem que melhor se adapta a esta complexidade?	“No imediato que os órgãos de gestão vejam a questão da privacidade com algo prioritário, atribuindo-lhe a importância necessária, uma importância estratégica.” (P10.V1.1 – P1ULSNA#01)
<u>Abordagem conjunta</u>	“Na minha opinião uma abordagem mista. Devemos começar realmente com uma abordagem isolada de forma a termos a perceção da sensibilidade existente, não permitindo a influência de opiniões externas, e posteriormente partir para uma abordagem conjunta. Ou seja refletir sobre a posição em estamos e avançar para o conjunto.” (P10.V1.1 – P1ULSNA#01)	“Acima de tudo deviam mudar-se a tipologia das organizações, porque não existe a consciência da necessidade reconhecer o “valor” dos dados e da proteção. Será uma tarefa fácil de operacionalizar se houver intervenção direta da tutela, envolvendo e procurando a adesão das outras instituições.” (P10.V1.1 – P4ULSNA#06)
<u>Colaboração</u>	“[...] por iniciativa própria e de forma autónoma as organizações não vão conseguir.” (P10.V1.1 – P4ULSNA#06)	“Encontrar um denominador comum em relação à segurança e à privacidade para todas as organizações, teria que ser uma coisa muito genérica, e depois as instituições têm que adaptar em função da sua atividade e contexto de utilização da informação.” (P10.V1.1 – P1USF#01)
<u>Estratégia global</u>	“Deve haver um modelo único para todas as organizações, e depois cada organização adaptá-lo à sua realidade. Tem que obrigatoriamente ser uma visão de conjunto.” (P10.V1.1 – P1USF#01)	“É necessário vontade! Tem sempre que ser o ministério da saúde a implementar um processo como este. Quando muito a ARS Norte poderia desenvolver um programa piloto, correndo-se sempre o risco de a solução não ser posteriormente adotada por outras a nível nacional.” (P10.V1.1 – P1USF#01)
	“Individual, acho que não. Tem que ser uma coisa integrada.” (P10.V1.1 – P4USF#05)	“É necessário haver recursos humanos e técnicos dedicados para a sua operacionalização. Uma maior preparação de quem está a coordenar as organizações. Uma maior partilha de experiências entre as organizações, assim como de conhecimento desta problemática.” (P10.V1.1 – P4USF#05)
	Continuo a defender o conjunto.” (P10.V1.1 – P1INEM#01)	Será necessário uma decisão transversal do ministério para operacionalizar uma abordagem conjunta. A decisão não significa “impor”, não é o melhor caminho, mas passar a integrar os objetivos estratégicos, a cumprir, assumidos por todas as instituições para um determinado prazo.” (P10.V1.1 – P1INEM#01)
	No contexto atual nada pode ser desenvolvido de forma isolada. Tem que haver um desenvolvimento conjunto. Cada vez mais a informação não é das organizações.” (P10.V1.1 – P4INEM#08)	Se os processos iniciarem com base num <i>IT Governance</i> , e não apenas no deixem o assunto com a área técnica, então podem ser criadas condições para o desenvolvimento de uma maior interoperabilidade – o que pressupõe a existência de um profissional/assessor de alto nível para a área de gestão da informação.” (P10.V1.1 – P1HFF#01)
	O que é preponderante “é que é uma questão de sobrevivência”.” (P10.V1.1 – P1HFF#01)	Tipicamente se esta questão é levada diretamente para a área do IT morre imediatamente. Isto deve começar ao mais alto nível. Agora é importante pensar-se em métodos mais ágeis de interoperabilidade.” (P10.V1.1 – P1HFF#01)
	Sempre conjunta. Definir isoladamente a nossa privacidade termina na “portaria”.” (P10.V1.1 – P4HFF#05)	[...] depende da definição de uma estratégia global para a privacidade, que depois se vai refletir numa estratégia individual em cada organização.” (P10.V1.1 – P4HFF#05)
	“Nós na SPMS temos muito a prática da abordagem conjunta. Olhamos para toda a realidade do SNS. Claro que é muito mais complexo, mas acho que iria dar bom resultado. E nós somos um país privilegiado nesse sentido, em que conseguimos implementar uma visão abrangente. Depois em casos particulares, em situações pontuais, em determinadas instituições poderá ser necessário uma abordagem mais específica.” (P10.V1.1 – P1SPMS#02)	A primeira abordagem deveria ser olhar para o ministério da saúde. Ou fazer um projeto-piloto numa determinada área. Depois tentar alargar os resultados às restantes organizações, caso este tenha obtido sucesso. Se olharmos para o todo, se calhar não conseguimos ver a
	Isto é um assunto que diz respeito a todas as organizações. Não é um problema isolado, da minha ilha. Na saúde o problema é esse mesmo, é o trabalho isolado. Este é um problema que tem que ser visto como um todo. Nem sequer é apenas o ministério da saúde. É mais que isto.” (P10.V1.1 – P1HES#01)	

floresta.” (P10.V1.1 – P1HES#01)

O que o ministério deveria fazer é concentrar-se em regular. Definir as regras para a partilha de dados, da garantia da confidencialidade. E depois as instituições têm que atuar, fazer.” (P10.V1.1 – P4HES#06)

## **P10.v1.2**

### **Promover uma maior colaboração.**

O que é necessário para que as organizações aumentem a sua capacidade de colaboração no suporte ao desenvolvimento das questões da privacidade dos dados?

*Padrão encontrado*

“Não é fácil. Principalmente ao nível da interoperabilidade. É uma questão que tem vindo a ganhar importância, e em que se começa a pensar muito recentemente, mas nota-se que de instituição para instituição a própria experiência é muito dispare.” (P10.V1.2 – P1ULSNA#01)

*Agilidade*

*Orientação*

*Colaboração*

“Muitas delas já pensam em interoperabilidade, mas apenas local ao nível dos seus sistemas de informação, não pensando em interoperabilidade para fora da instituição.” (P10.V1.2 – P1ULSNA#01)

“A forma de ligar com estas questões depende da existência de uma estrutura superior que consiga massificar e implementar este tipo de partilha e a maneira como se partilha.” (P10.V1.2 – P1ULSNA#01)

“Incentivar e apoiar a criatividade no desenvolvimento de projetos.” (P10.V1.2 – P4ULSNA#06)

“A conjugação de esforços é preponderante para projetos de partilha de dados. As condições para desenvolver iniciativas de partilha de dados são muitas vezes complexas no interior das organizações, face muitas vezes às dificuldades no investimento tecnológico.” (P10.V1.2 – P4ULSNA#06)

“É necessário que esta questão se torne numa prioridade. A reunião dos responsáveis nesta área, dar-lhes alguma formação e alertar para os perigos, pode ser determinante.” (P10.V1.2 – P1USF#01)

“Em primeiro é necessário identificar os problemas, o que os profissionais sentem, e depois procurar solução para estes problemas. É realmente uma questão de preparação global, e das pessoas que gerem estes recursos.” (P10.V1.2 – P4USF#05)

“É necessário sistemas de informação mais ágeis e melhorados. Não basta colocar a PDS disponível! É necessário mais do que isto! É necessário identificar os problemas no terreno.” (P10.V1.2 – P4USF#05)

“Acima de tudo tem que haver investimento. Direta ou indiretamente tem que haver investimento. Pode ser transversal a todos os sistemas de informação.” (P10.V1.2 – P1INEM#01)

“A principal dificuldade, no nosso caso, é recursos humanos, técnicos especialistas para intervir nesta área. Técnicos dedicados a esta área. Caso contrário estas questões passam para segundo nível.” (P10.V1.2 – P1INEM#01)

“Tecnologicamente as soluções de partilha de dados colocam alguns receios, muito dependentes da especialidade dos técnicos. É necessário avançar com formação. Temos que garantir que ao entregarmos informação, esta está de acordo com o definido e vai ser utilizada de acordo com o definido. É necessário haver uma monitorização constante.” (P10.V1.2 – P1INEM#01)

“Depende de uma estratégia e de uma liderança e de ações de efetivação desta estratégia. Basicamente tem que haver um desígnio, uma vontade, alguém que de forma central defina requisitos de interoperabilidade.” (P10.V1.2 – P4INEM#08)

“Temos que perceber qual é nosso caminho de evolução tecnológica e incorporar já mecanismos de proteção da privacidade.” (P10.V1.2 – P4INEM#08)

---

“Por exemplo ao nível da segurança não existe partilha de soluções, de boas práticas entre as organizações. A SPMS, com a PDS estão a dar um salto qualitativo neste âmbito. A troca de informação passa a ser multiplataforma. E quando se sensibiliza o IT Management para esta questão estás a implementar uma camada de segurança para estas questões. Apesar das críticas à PDS as pessoas esquecem-se da insegurança existente nos processos de partilha de informação em suporte de papel. O caminho que se está a seguir, inconscientemente já é um modelo de segurança. Para mim segurança não é apenas estar protegido – é também saber quem fez o quê e quando é que o fez. A rastreabilidade é fundamental à segurança.” (P10.V1.2 – P1HFF#01)

“É importante que se perceba de forma clara este conceito de proteção de dados, quais são os limites da proteção e da não proteção. Isto tem de estar muito bem definido, e não está. A proteção de dados e mesmo o nível de segurança não podem funcionar com base no bom senso, do eticamente correto. E aqui há um longo caminho, na definição de um normativo, muito claro, também uma terminologia que já falamos, que ajude as organizações a nível individual e a nível global, de saberem o que é que estão a falar.” (P10.V1.2 – P4HFF#05)

“Como em tudo, não podemos ser burocráticos demais com estas questões, teremos de ser ágeis. Se as situações estiverem bem definidas e documentadas podemos ser ágeis. Não existe a necessidade de pensar tanto!” (P10.V1.2 – P4HFF#05)

“As organizações têm que ter uma maior apetência na colaboração com outras organizações. As organizações já não podem estar completamente encerradas em si. Gradualmente o fator colaboração, passou a ser um fator de sucesso. No âmbito da privacidade de proteção de dados teremos de caminhar neste sentido.” (P10.V1.2 – P4HFF#05)

“Depois para tornarmos isto efetivo num âmbito alargado, e isto funcionar, acho que tem sempre que se partir de cima – do ministério da saúde. Deveria surgir a este nível a orientação necessária.” (P10.V1.2 – P1SPMS#02)

“Esta questão deveria ser vista como uma questão estratégica. Definir uma conjunto de fases a atingir e ir aos pouco influenciar aquilo que é a agilidade das instituições.” (P10.V1.2 – P1SPMS#02)

“Existe nos hospitais apenas uma preparação mínima a nível tecnológico. Muitas vezes as pessoas como não dominam o tema, seja da privacidade ou da interoperabilidade, colocam a burocracia à frente para bloquear o processo. Com uma orientação vinda do ministério ou da SPMS, as pessoas ficariam mais confortáveis, porque teriam à partida alguém com conhecimento na área.” (P10.V1.2 – P1SPMS#02)

“[...] é a SPMS procurar ser uma órgão agregador e facilitador, que unifique esta gente toda e as faça trabalhar em conjunto. Mais do que se promover dentro da organização, a promoção do diálogo e entreajudar entre as várias instituições, tem que acontecer acima da organização.” (P10.V1.2 – P1HES#01)

“Internamente é necessário promover uma maior agilidade para a colaboração, para o desenvolvimento de soluções conjuntas. Isto não é difícil de ultrapassar. Começa a ser uma realidade, as pessoas colaborarem. Ao nível da informática esta colaboração já existe.” (P10.V1.2 – P1HES#01)

“Deveriam era existir mais iniciativas de colaboração. Muitas instituições ainda olham muito apenas para a sua “quinta”. Deveria haver alguém acima das instituições que mostre que os problemas são transversais e que dependem de um trabalho em conjunto. A SPMS deveria ter este papel. Promover periodicamente encontros com todos os responsáveis dos sistemas de informação, que eu achava fabulosas, uteis.” (P10.V1.2 – P1HES#01)

“Se forem traçados alguns objetivos comuns, provavelmente as pessoas começavam a ter mais agilidade internamente para depois trabalhar estes objetivos. Poderia ser uma das formas para atacar esta questão da proteção e dados.” (P10.V1.2 – P1HES#01)

“A existência de uma plataforma de interoperabilidade. A fase de desenho é muito importante. Temos que definir o que é que é

---

---

partilhado e controlar o que é partilhado. E crescer a partir daí. A abordagem não pode ser partilhar tudo.” (P10.V1.2 – P4HES#06)

---

### 3. Data Display

<b>P10</b>			
<b>Matriz de análise da opinião sobre P10. Estrutura Organizativa</b>			
<i>Variáveis dependentes</i>	<i>Padrão encontrado</i>	<i>Estrutura de suporte à interoperabilidade (Como abordar a complexidade das questões da privacidade dos dados para o contexto de partilha de dados)</i>	<i>Requisito “colaboração” (Colaboração no suporte ao desenvolvimento conjunto das questões da privacidade dos dados)</i>
<b>P10.v1.</b> A resolução das dificuldades em ambientes de colaboração em matéria de privacidade dos dados resultantes da heterogeneidade organizacional depende da compreensão comum da importância da interoperabilidade organizacional e de uma estratégia e acordos comuns para o seu desenvolvimento (cultura de interoperabilidade).	Abordagem conjunta Colaboração Estratégia global	<p>Por iniciativa própria e de forma autónoma as organizações não vão conseguir. Tem que ser uma coisa integrada.</p> <p>Isto é um assunto que diz respeito a todas as organizações. Não é um problema isolado, da minha ilha.</p> <p>Deve haver um modelo único para todas as organizações, e depois cada organização adaptá-lo à sua realidade. Tem que obrigatoriamente ser uma visão de conjunto.</p> <p>Tem que haver um desenvolvimento conjunto. Cada vez mais a informação não é das organizações. Claro que é muito mais complexo, mas acho que iria dar bom resultado. Depois em casos particulares, em situações pontuais, em determinadas instituições poderá ser necessário uma abordagem mais específica.</p> <p>Depende da definição de uma estratégia global para a privacidade, que depois se vai refletir numa estratégia individual em cada organização.</p> <p>Tem sempre que ser o Ministério da Saúde a implementar um processo como este.</p>	<p>Não é fácil. Principalmente ao nível da interoperabilidade. É uma questão que tem vindo a ganhar importância, e em que se começa a pensar muito recentemente, mas nota-se que de instituição para instituição a própria experiência é muito díspar.</p> <p>É necessário haver recursos humanos e técnicos dedicados para a sua operacionalização. Uma maior preparação de quem está a coordenar as organizações. Uma maior partilha de experiências entre as organizações, assim como de conhecimento desta problemática.</p> <p>Será necessário uma decisão transversal do Ministério para operacionalizar uma abordagem conjunta. A decisão não significa “impor”, não é o melhor caminho, mas passar a integrar os objetivos estratégicos, a cumprir, assumidos por todas as instituições para um determinado prazo.</p> <p>Tipicamente se esta questão é levada diretamente para a área do IT morre imediatamente. Isto deve começar ao mais alto nível.</p> <p>O que o Ministério deveria fazer é concentrar-se em regular. Definir as regras para a partilha de dados, da garantia da confidencialidade. E depois as instituições têm que atuar, fazer.</p>
	Agilidade Orientação Colaboração	<p>Por exemplo ao nível da segurança não existe partilha de soluções, de boas práticas entre as organizações. A SPMS, com a PDS estão a dar um salto qualitativo neste âmbito. A troca de informação passa a ser multiplataforma. E quando se sensibiliza o IT Management para esta questão, estamos a implementar uma camada de segurança para estas questões.</p> <p>É necessário que esta questão se torne numa prioridade.</p> <p>Esta questão deveria ser vista como uma questão estratégica. Definir um conjunto de fases a atingir e ir aos pouco influenciar aquilo que é a agilidade das instituições.</p> <p>Deveria surgir ao nível do Ministério da Saúde a orientação necessária.</p> <p>Teremos de ser ágeis. Se as situações estiverem bem definidas e documentadas podemos ser ágeis.</p> <p>Com uma orientação vinda do Ministério ou da SPMS, as pessoas ficariam mais confortáveis, porque teriam à partida alguém com conhecimento na área.</p> <p>A SPMS pode ser um órgão agregador e facilitador, que unifique esta gente toda e as faça trabalhar em conjunto. Mais do que se promover dentro da organização, a promoção do diálogo e entreaajuda entre as várias instituições, tem que acontecer acima da organização.</p>	<p>Gradualmente o fator colaboração, passou a ser um fator de sucesso. No âmbito da privacidade de proteção de dados temos de caminhar neste sentido.</p> <p>É importante que se perceba de forma clara este conceito de proteção de dados, quais são os limites da proteção e da não proteção. Isto tem de estar muito bem definido, e não está.</p> <p>Internamente é necessário promover uma maior agilidade para a colaboração, para o desenvolvimento de soluções conjuntas. Isto não é difícil de ultrapassar.</p> <p>Deveriam existir mais iniciativas de colaboração. Muitas instituições ainda olham muito apenas para a sua “quinta”. Deveria haver alguém acima das instituições que mostre que os problemas são transversais e que dependem de um trabalho em conjunto.</p> <p>Se forem traçados alguns objetivos comuns, provavelmente as pessoas começavam a ter mais agilidade internamente para depois trabalhar estes objetivos.</p> <p>Temos que perceber qual é nosso caminho de evolução tecnológica e incorporar já mecanismos de proteção da privacidade.</p> <p>São necessários recursos humanos, técnicos especialistas para intervir nesta área. Técnicos dedicados a esta área. Caso contrário estas questões passam para segundo nível.</p>

