

Memos de Codificação Axial do Grupo 2

Total de 29 memos.

Código origem: Deficiências na priorização de necessidades

Código destino: Problemas de alinhamento estratégico

Relacionamento: is cause of

Proposição: Deficiências na priorização de necessidades **causam** problemas de alinhamento estratégico

Validação: Duas respostas puderam validar a proposição:

De acordo com a resposta ID30, "Constante alteração das prioridades da instituição, impedindo assim que os planejamentos da TI e instituição cheguem juntos a cada meta/objetivo", ou seja, deficiências na priorização podem causar desalinhamento estratégico.

Já de acordo com a resposta ID48: "o comitê de TI, composto por representantes das pró-reitorias procura colocar a necessidade da pró-reitoria antes da necessidade institucional". Deficiências na priorização de necessidades de TI causando um desalinhamento estratégico entre TI e instituição. (obs.: As deficiências, por sua vez, foram causadas por influência política)

Código origem: Dificuldades com a cultura organizacional

Código destino: Deficiências na elaboração do plano de riscos

Relacionamento: is associated with

Proposição: Problemas de cultura organizacional, **estão associadas** às deficiências na elaboração do plano de riscos.

Validação: De acordo com a resposta ID54, existe uma mudança de paradigma (talvez a ser feita ainda) para que a instituição possa trabalhar com gestão de riscos. Não há evidências de causa e consequência, mas de acordo com a citação abaixo pode-se inferir uma associação simples entre os dois conceitos.

"Etapa também complexa, principalmente se a instituição não trabalha com levantamento e gestão de riscos, pois muda-se o

'paradigma' em se pensar riscos para as ações definidas no PDTI."

Código origem: Força política sobrepõe planejamento

Código destino: Dificuldades com a cultura organizacional

Relacionamento: is associated with

Proposição: Força política sobrepõe planejamento **está associada** à Dificuldades com a cultura organizacional

Validação: Apesar da citação do respondente ID28 colocar os dois códigos deste relacionamento na mesma resposta, quando diz respeito às dificuldades na atividade de priorização de necessidades, não foi possível validar alguma relação causal com os códigos deste relacionamento. Seria necessário mais uma rodada de entrevista com este respondente para explicar melhor esta relação.

"não há uma cultura de priorização na universidade. A estrutura organizacional é complexa, além disso há forte apelo político"

Código origem: Dificuldades com a cultura organizacional

Código destino: Deficiências na priorização

Relacionamento: is cause of

Proposição: Problemas de cultura organizacional, **causam** dificuldades ou impactos negativos na priorização das necessidades do PDTI.

Validação: Na citação do respondente ID4 "No decorrer da vigência deste documento, necessidades elencadas como prioridades deixam de ser para o atendimento a uma demanda devido a falta de planejamento do setor requisitante" é possível inferir que um problema de cultura organizacional (a cultura de não se planejar), a priorização de necessidades é quebrada.

ID55 também contém insumos para validar esta proposição: "Em função da descentralização da administração, as unidade priorizam as suas necessidades individualmente, tornando a visão final um pouco distorcida."

Código origem: Dificuldades com a cultura organizacional

Código destino: Problemas de alinhamento estratégico

Relacionamento: is cause of

Proposição: Dificuldades com a cultura organizacional **causam** Problemas de alinhamento estratégico

Validação: A proposição pôde ser validada na resposta do ID44 quando ele diz que "A grande dificuldade reside na mudança de cultura das pessoas para que possam vincular cada necessidade de TI a um objetivo estratégico da instituição". A relação causal vem da desconstrução da citação, onde podemos colocar que "se houver uma mudança da cultura, então as pessoas vão conseguir vincular uma necessidade de TI à um objetivo estratégico da instituição".

O respondente ID20 também relaciona a cultura organizacional com o alinhamento estratégico.

Código origem: Dificuldades com a cultura organizacional

Código destino: Participação das áreas de negócio

Relacionamento: is cause of

Proposição: Dificuldades com a cultura organizacional **causam** baixa participação das áreas de negócio.

Validação: Se houvesse uma cultura organizacional onde a TI se posiciona com a devida importância estratégica, então o PDTI teria mais participação dos gestores das áreas de negócio. Esta afirmação foi derivada da resposta do ID31: "Para definir prioridades é vital a participação da gestão da organização, mas nem sempre isso é possível, visto que ainda não está incorporado na cultura organizacional os ganhos e a importância deste documento".

Código origem: Força política sobrepõe planejamento

Código destino: Problemas na participação das áreas de negócio

Relacionamento: is a

Proposição: A força política sobrepondo ao planejamento **é uma** forma de participação negativa das áreas de negócio no PDTI.

Validação: A proposição pôde ser validada de acordo com as seguintes citações:

ID33: "A alta gestão muda muito de opinião e geralmente não cumpre o que foi planejado"

ID48: "o comitê de TI, composto por representantes das pró-reitorias procura colocar a necessidade da pró-reitoria antes da necessidade institucional"

ID33: "A falta de comunicação geralmente incide no evento previsto em uma análise de risco. A mudança constante da opinião da alta gestão também implica isso. É notório que quase sempre não é seguido o que se planeja. Influências políticas também atrapalham"

Código origem: Força política sobrepõe planejamento

Código destino: Deficiências na elaboração do plano de riscos

Relacionamento: is cause of

Proposição: Influência política negativa **causa** deficiências no plano de riscos

Validação: Segundo o respondente ID33: "A falta de comunicação geralmente incide no evento previsto em uma análise de risco. A mudança constante da opinião da alta gestão também implica isso. É notório que quase sempre não é seguido o que se planeja. Influências políticas também atrapalham." Conclui-se que problemas de comunicação juntamente com influência política atrapalham o plano de riscos.

Código origem: Força política sobrepõe planejamento

Código destino: Deficiências na priorização de necessidades

Relacionamento: is cause of

Proposição: Influência política nas instituições **causam** dificuldades ou impactos negativos na priorização das necessidades do PDTI.

Validação: Nas citações dos respondentes ID17, ID48 e ID28 é possível validar a proposição, pois evidenciam que o poder político é um influente negativo na priorização das necessidades.

"A 'força política' do demandante gerava a priorização.";

"o comitê de TI, composto por representantes das pró-reitorias procura colocar a necessidade da pró-reitoria antes da necessidade institucional";

"não há uma cultura de priorização na universidade. A estrutura organizacional é complexa, além disso há forte apelo político"

Código origem: Força política sobrepõe planejamento

Código destino: Problemas de alinhamento estratégico

Relacionamento: is cause of

Proposição: Intervenções negativas no planejamento de TI por força política **causam** problemas de alinhamento estratégico.

Validação: A proposição pôde ser validada diante da resposta do ID48: "o comitê de TI, composto por representantes das pró-reitorias procura colocar a necessidade da pró-reitoria antes da necessidade institucional". Ou seja, os entes políticos da instituição que atuam no planejamento de TI colocam os interesses particulares acima dos interesses da instituição, causando um desalinhamento estratégico entre TI e instituição.

Código origem: Dificuldades com a cultura organizacional

Código destino: Influência estratégica da TI

Relacionamento: is associated with

Proposição: Dificuldades com a cultura organizacional **estão associadas** com a Influência estratégica da TI.

Validação: As afirmações do ID31 e do ID21, como seguem abaixo, permitem traçar uma relação de associação simples entre os códigos.

"Para definir prioridades é vital a participação da gestão da organização, mas nem sempre isso é possível, visto que ainda não está incorporado na cultura organizacional os ganhos e a importância deste documento"

"Faltava-nos, na época, uma visão geral sobre a abrangência da TI na instituição. A visão que tínhamos era bastante limitada a questões técnicas de TI, e pouco relacionada à estratégia da instituição"

Código origem: Problemas com recursos humanos

Código destino: Influência estratégica da TI

Relacionamento: is associated with

Proposição: Problemas com recursos humanos **estão associados** ao nível de influência estratégica da TI

Validação: A proposição pôde ser validada pois nos depoimentos abaixo fica evidente a relação da percepção estratégica dos recursos humanos sobre a TI com a sua participação no PDTI.

ID26 - "Os participantes não tem claro o que deve ser planejado para a área de TI. Acabam relatando a necessidade de aquisição de materiais, como mouse, teclado, caixa de som, Encheram a TI como apenas operacional"

ID21 - "Faltava-nos, na época, uma visão geral sobre a abrangência da TI na instituição. A visão que tínhamos era bastante limitada a questões técnicas de TI, e pouco relacionada à estratégia da instituição"

Código origem: Influência estratégica da TI

Código destino: Participação das áreas de negócio

Relacionamento: is cause of

Proposição: Se a TI não é percebida como parte estratégica da instituição, então a participação das áreas de negócio é negativa. (relação de **causa** e consequência)

Validação: Se a TI (ou o PDTI) fosse reconhecido como peça estratégica, então a gestão da organização participaria das atividades do PDTI. Desta forma, a influência estratégica da TI é causa da participação das áreas de negócio no PDTI.

Esta afirmação foi derivada da resposta do ID31: "Para definir prioridades é vital a participação da gestão da organização, mas nem sempre isso é possível, visto que ainda não está incorporado na cultura organizacional os ganhos e a importância deste documento".

Código origem: Problemas com recursos humanos

Código destino: Deficiências no levantamento de necessidades

Relacionamento: is cause of

Proposição: Problemas com recursos humanos **causam** deficiências no levantamento de necessidades

Validação: De acordo com a resposta ID55, a "falta de conhecimento da equipe de elaboração/gestores sobre conceitos básicos de planejamento" é uma dificuldade para a atividade de levantamento de necessidades. Desta forma, a proposição é validada.

Código origem: Problemas com recursos humanos
Código destino: Problemas de alinhamento estratégico
Relacionamento: is cause of

Proposição: Problemas com recursos humanos **causam** Problemas de alinhamento estratégico

Validação: A resposta ID9 evidencia esta relação de causa entre problemas com RH e alinhamento estratégico, pois expõe uma situação onde a falta de capacitação ou a dificuldade em capacitar os recursos humanos dificultam alinhar as necessidades de TI aos objetivos estratégicos da instituição:
"Também é difícil que fazer compreender que as necessidades devem estar alinhadas aos objetivos estratégico e não desejos dos usuários".

Código origem: Problemas com recursos humanos
Código destino: participação das áreas de negócio
Relacionamento: is cause of

Proposição: Problemas com recursos humanos **causam** problemas na participação das áreas de negócio

Validação: De acordo com as respostas ID20, ID55 e ID28, fatores relacionados à falta de capacitação dos recursos humanos são agentes causadores de problemas de participação da área de negócio na elaboração do PDTI. A proposição também foi validada na resposta ID9 onde o agente causador é a falta de pessoal. Portanto, problemas com recursos humanos causam problemas na participação das áreas de negócio.

Código origem: Problemas de alinhamento estratégico
Código destino: Deficiências no levantamento de necessidades
Relacionamento: is cause of

Proposição: Problemas de alinhamento estratégico **causam** deficiências no levantamento de necessidades

Validação: De acordo com a resposta ID30, enquanto não há um alinhamento entre TI e instituição, não há um levantamento de necessidades satisfatório.
"Há grande dificuldade na continuidade das ações da instituição, assim como identificar em tempo hábil, novas demandas, sendo assim o planejamento das necessidade de TI acabam ficando desatualizado ou insuficiente, até que instituição e TI se realinharem"

Código origem: Problemas de comunicação
Código destino: Problemas na participação das áreas de negócio
Relacionamento: is a

Proposição: Problemas de comunicação **é um tipo de** Problemas na participação das áreas de negócio

Validação: A proposição pôde ser validada nas respostas abaixo:

ID21: "As principais dificuldades que encontramos foi de conseguir conversar com as pessoas em cargos estratégicos"
ID33: "A falta de comunicação geralmente incide no evento previsto em uma análise de risco. "

Código origem: Problemas de comunicação

Código destino: Deficiências na elaboração do plano de riscos

Relacionamento: is cause of

Proposição: Problemas de comunicação **causam** Deficiências na elaboração do plano de riscos

Validação: Segundo o respondente ID33: "A falta de comunicação geralmente incide no evento previsto em uma análise de risco. A mudança constante da opinião da alta gestão também implica isso. É notório que quase sempre não é seguido o que se planeja. Influências políticas também atrapalham." Conclui-se que problemas de comunicação juntamente com influência política atrapalham o plano de riscos.

Código origem: Problemas de comunicação

Código destino: Deficiências no levantamento de necessidades

Relacionamento: is cause of

Proposição: Problemas de comunicação **causam** Deficiências no levantamento de necessidades

Validação: A proposição pôde ser validada nas respostas abaixo:

ID7: "Falta de clareza do usuário no apontamento de sua necessidade";

ID8: "Falta de retorno das áreas fins da instituição";

ID21: "As principais dificuldades que encontramos foi de conseguir conversar com as pessoas em cargos estratégicos"

Código origem: Participação das áreas de negócio

Código destino: Deficiências na elaboração do plano de riscos

Relacionamento: is cause of

Proposição: Uma participação negativa das áreas de negócio **causam** deficiências na elaboração do plano de riscos.

Validação: A proposição foi validada na resposta do ID47, "A gerencia de riscos deveria ser avaliada por cada área específica, entretanto como o Comitê de TI é formado basicamente por profissionais da área de TI acredito que não conseguimos avaliar de forma satisfatória os riscos"

Código origem: Participação das áreas de negócio

Código destino: Deficiências na priorização de necessidades

Relacionamento: is cause of

Proposição: Uma participação negativa das áreas de negócio **causam** dificuldades ou impactos negativos na priorização das necessidades do PDTI.

Validação: A proposição foi validada na resposta do ID22, onde ele destaca que se houvesse maior comprometimento dos gestores na priorização das necessidades, esta atividade seria mais efetiva.

Código origem: Participação das áreas de negócio

Código destino: Deficiências no levantamento de necessidades

Relacionamento: is cause of

Proposição: Uma participação negativa das áreas de negócio **causam** dificuldades ou impactos negativos no

levantamento de necessidades do PDTI.

Validação: A proposição foi validada na resposta do ID55, que menciona como dificuldades da atividade de levantamento de necessidades de TI a baixa participação de gestores na equipe e a falta de conhecimentos básicos de planejamento destes participantes.

Código origem: Restrições orçamentárias

Código destino: Deficiências na definição de metas

Relacionamento: is cause of

Proposição: Restrições orçamentárias, quando negativas, **causam** dificuldades ou impactos negativos na definição de metas no PDTI.

Validação: Na citação do respondente ID8 "A definição tardia do orçamento disponível para as ações" é uma dificuldade para definir as metas. Isto mostra que a definição de metas é diretamente afetada pelas definições orçamentárias, uma vez que, segundo o respondente ID25, "a maior dificuldade foi o orçamento levando em conta que muitas metas envolvem aquisição de equipamentos". Logo, uma restrição orçamentária impacta na definição das metas.

Na citação do respondente ID30, encontra-se a evidência de que este impacto é negativo: "Devido a pouco orçamento para as áreas de TI, acaba-se prolongando demasiadamente as metas e tendo que se refazer as ações afim de atender os novos prazos/percentuais, além das alterações de prioridade na instituição".

Código origem: Restrições orçamentárias

Código destino: Deficiências na priorização

Relacionamento: is cause of

Proposição: Restrições orçamentárias, quando negativas, **causam** dificuldades ou impactos negativos na priorização das necessidades do PDTI.

Validação: Na citação do respondente ID7 "Não existe uma discussão sobre quais serão as prioridades em função das necessidades dos usuários. As decisões são baseadas no orçamento disponível" fica evidente que o levantamento de necessidades é prejudicado, pois ao invés de considerar as necessidades dos usuários para a priorização, é considerado como fator principal as limitações orçamentárias.

Na citação do respondente ID25, "o orçamento não permite ações de algumas ações mesmo sendo prioridade", fica evidente que as prioridades são "quebradas" quando há restrições orçamentárias. Ou seja, restrições orçamentárias causam deficiências na priorização de necessidades.

ID6 e ID16 também fazem referência à questão orçamentária como uma dificuldade na atividade de priorização de necessidades.

Código origem: SUBCAT Falta capacitação

Código destino: CAT Problemas com recursos humanos

Relacionamento: is a

Proposição: A falta de conhecimento específico para determinadas atividades de elaboração do PDTI, ou seja, a falta de capacitação é um tipo de problema com recursos humanos da instituição?

Validação: Todas as citações do código origem fazem menção à qualificação "mão de obra" da instituição, ou seja, trata-se de um problema dos recursos humanos da instituição. Além disso, a propriedade que define o código destino trata do nível de adequação dos recursos humanos às atividades de elaboração do PDTI, neste quesito, as citações do código origem sempre mencionam características de inadequação do pessoal às atividades propostas.

Código origem: SUBCAT Falta pessoal

Código destino: CAT Problemas com recursos humanos

Relacionamento: is a

Proposição: A falta de contingente de pessoas para realizar atividades de elaboração do PDTI, ou seja, a falta de pessoal é um tipo de problema com recursos humanos da instituição?

Validação: A validação deste relacionamento se dá por dois motivos:

1) No código origem, a falta de pessoal (em quantidade) é citada como evidência de que a equipe é inadequada para as atividades do PDTI, esta inadequação é propriedade do código destino, comprovando que Falta de pessoal é um Problema com recursos humanos.

2) É sabido que os departamentos de recursos humanos, ou os departamentos de gestão de pessoas das instituições tratam do quantitativo de pessoal de uma organização, portanto, comparando com demais organizações, a Falta de pessoal é um Problema com recursos humanos.

Código origem: SUBCAT Problemas com alta gestão

Código destino: CAT Participação das áreas de negócio

Relacionamento: is part of

Proposição: Os problemas com os setores fazem parte da participação das áreas de negócio?

Validação: As áreas de negócio, ou seja, as áreas não-TI da instituição foram divididas em subcategorias: Setores e Alta Gestão. Partindo desta premissa, as citações de ambas as subcategorias fazem ligação explícita à propriedade da categoria mãe ENV (Envolvimento da área de negócio). Desta forma, em várias citações foi possível validar que os problemas decorrentes tanto dos setores quanto da alta gestão compõem o envolvimento, a participação das áreas de negócio na elaboração do PDTI.

Código origem: SUBCAT Problemas com setores

Código destino: CAT Participação das áreas de negócio

Relacionamento: is part of

Proposição: Os problemas com os setores fazem parte da participação das áreas de negócio?

Validação: As áreas de negócio, ou seja, as áreas não-TI da instituição foram divididas em subcategorias: Setores e Alta Gestão. Partindo desta premissa, as citações de ambas as subcategorias fazem ligação explícita à propriedade da categoria mãe ENV (Envolvimento da área de negócio). Desta forma, em várias citações foi possível validar que os problemas decorrentes tanto dos setores quanto da alta gestão compõem o envolvimento, a participação das áreas de negócio na elaboração do PDTI.