

Memos de Codificação Axial do Grupo 2

Etapas de descoberta de processos vinculados aos elementos da teoria.

Total de 8 memos.

PCE-03

Código origem: CAT Promover Consciência Estratégica

Código destino: CAT Problemas na participação das áreas de negócio

Relacionamento: contradicts

Proposição: a instituição que apresenta as características deste processo de planejamento (código origem) não podem apresentar as características do código destino. Portanto, executar este processo implica em não apresentar a consequência (código destino).

Validação:

Os resultados esperados do processo PCE (propriedades do código origem) dizem que as práticas são construídas priorizando os objetivos estratégicos institucionais (não individuais ou de setores) e que os indivíduos são conscientes de seus papéis e da importância estratégica do planejamento. Há dados coletados na pesquisa que evidenciam o contrário, ou seja, dados ligados ao código destino mostram a falta de consciência estratégica da área de negócio:

ID01: "Falta de envolvimento dos gestores e setores";

ID09: "Também é difícil que fazer compreender que as necessidades devem estar alinhadas aos objetivos estratégico e não desejos dos usuários";

ID05: "falta de engajamento, interesse, etc.";

ID18: "Falta de conhecimento e comprometimento da administração";

ID47: "Falta de atuação dos membros da Alta Administração no Comitê de TI para definição de tais prioridades.".

Resultados Esperados do processo PCE:

- PCE-RE-01: Os objetivos de negócio e de SI/TI são identificados;
 - PCE-RE-02: A estrutura do processo que inclui um conjunto de processos necessários para alcançar os objetivos de negócio e de SI/TI é identificado e definido;
 - PCE-RE-03: A estratégia para definição, implementação e melhoria de processos é definida e o suporte para habilitar a estratégia é fornecido;
 - PCE-RE-04: A missão, visão, valores, cultura, objetivos e metas tanto da organização quanto de SI/TI são conhecidos e compartilhados com todos os indivíduos da organização;
 - PCE-RE-05: Cada indivíduo na organização compreende seu papel na consecução dos objetivos de negócio e de SI/TI e é capaz de desempenhá-lo;
 - PCE-RE-06: Um comitê estratégico de SI/TI é estabelecido.
-

PCE-02

Código origem: CAT Promover Consciência Estratégica

Código destino: CAT Força política sobrepõe planejamento + CAT: Dificuldades com a cultura organizacional

Relacionamento: contradicts

Proposição: a instituição que apresenta as características deste processo de planejamento (código origem)

não podem apresentar as características do código destino. Portanto, executar este processo implica em não apresentar a consequência (código destino).

Validação:

Dados ligados ao código destino evidenciam que interesses particulares e/ou políticos muitas vezes são priorizados em detrimento de outras ações já planejadas. Os resultados esperados do processo PCE (propriedades do código origem) dizem o oposto uma vez que as práticas são construídas priorizando os objetivos estratégicos institucionais (não individuais ou de setores).

Tem-se evidências que a cultura organizacional é contrária à consciência estratégica, como na citação 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".

Resultados Esperados do processo PCE:

- PCE-RE-01: Os objetivos de negócio e de SI/TI são identificados;
- PCE-RE-02: A estrutura do processo que inclui um conjunto de processos necessários para alcançar os objetivos de negócio e de SI/TI é identificado e definido;
- PCE-RE-03: A estratégia para definição, implementação e melhoria de processos é definida e o suporte para habilitar a estratégia é fornecido;
- PCE-RE-04: A missão, visão, valores, cultura, objetivos e metas tanto da organização quanto de SI/TI são conhecidos e compartilhados com todos os indivíduos da organização;
- PCE-RE-05: Cada indivíduo na organização compreende seu papel na consecução dos objetivos de negócio e de SI/TI e é capaz de desempenhá-lo;
- PCE-RE-06: Um comitê estratégico de SI/TI é estabelecido.

OGO-01

Código origem: CAT Otimizar a Gestão Organizacional

Código destino: CAT Força política sobrepõe planejamento + CAT Dificuldades com a cultura organizacional

Relacionamento: contradicts

Proposição: a instituição que apresenta as características deste processo de planejamento (código origem) não podem apresentar as características do código destino. Portanto, executar este processo implica em não apresentar a consequência (código destino).

Validação:

O código origem apresenta o processo OGO que tem como propósito "otimizar e aperfeiçoar a gestão estratégica de SI/TI e as melhores práticas para planejamento estratégico de SI/TI da organização, buscando aumentar continuamente o alinhamento e a consistência com os objetivos estratégicos de negócio".

Depoimentos ligados ao código destino apontam que falta consistência com os objetivos estratégicos de negócio, pois estes objetivos são "ignorados" ao se basear em decisões unilaterais e/ou políticas na hora de realizar o planejamento. Algumas evidências de falta de alinhamento e consistência com os objetivos estratégicos do negócio:

ID44: "A grande dificuldade reside na mudança de cultura das pessoas para que possam vincular cada necessidade de TI a um objetivo estratégico da instituição";

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: "É notório que quase sempre não é seguido o que se planeja. Influências políticas também atrapalham".

ID20: "Como não existem processos bem definidos bem como uma cultura organizacional alinhada com a TI, tivemos

um pouco de dificuldade em mensurar metas"

Resultados Esperados do processo OGO:

- OGO-RE-01: Investimentos em gestão estratégica de SI/TI são priorizados e realizados;
 - OGO-RE-02: A realização dos objetivos de SI/TI com base nos objetivos do negócio é avaliada, alinhada e otimizada continuamente;
 - OGO-RE-03: Melhores práticas para apoiar a implementação eficaz do planejamento estratégico de SI/TI são avaliadas e aperfeiçoadas continuamente
-

PCE-01

Código origem: CAT Promover Consciência Estratégica

Código destino: CAT Influência estratégica da TI

Relacionamento: contradicts

Proposição: a instituição que apresenta as características deste processo de planejamento (código origem) não podem apresentar as características do código destino. Portanto, executar este processo implica em não apresentar a consequência (código destino).

Validação:

O código destino, através de sua propriedade e dimensões indica que a TI não é reconhecida estrategicamente. Já no código origem, um dos propósitos do processo PCE é "habilitar a organização, através da alta administração, a entender as questões estratégicas de SI/TI". Portanto, pela própria descrição do propósito do código origem verifica-se a contradição com o código destino.

Algumas outras evidências podem ser observadas ao comparar as propriedades do código origem (resultados esperados do processo) com citações dos respondentes, como por exemplo:

ID49: "Geralmente o planejamento de TI esta mais para uma lista e um cronograma de compra de equipamentos, do que um planejamento para usar a TI de forma estratégica";

ID26: "Os participantes não tem claro oque deve ser planejado para a area de TI. Acabam relatando a necessidade de aquisição de materiais, como mouse, teclado, caixa de som, Enchergam a ti como apenas operacional";

ID25: "A maior dificuldade é que a TI não é vista como setor estratégico na instituição";

Depoimentos como estes contradizem os resultados esperados se o processo PCE fosse executado.

Resultados Esperados do processo PCE:

- PCE-RE-01: Os objetivos de negócio e de SI/TI são identificados;
 - PCE-RE-02: A estrutura do processo que inclui um conjunto de processos necessários para alcançar os objetivos de negócio e de SI/TI é identificado e definido;
 - PCE-RE-03: A estratégia para definição, implementação e melhoria de processos é definida e o suporte para habilitar a estratégia é fornecido;
 - PCE-RE-04: A missão, visão, valores, cultura, objetivos e metas tanto da organização quanto de SI/TI são conhecidos e compartilhados com todos os indivíduos da organização;
 - PCE-RE-05: Cada indivíduo na organização compreende seu papel na consecução dos objetivos de negócio e de SI/TI e é capaz de desempenhá-lo;
 - PCE-RE-06: Um comitê estratégico de SI/TI é estabelecido.
-

GRH-01

Código origem: CAT Gerenciar Recursos Humanos

Código destino: CAT Problemas com recursos humanos

Relacionamento: contradicts

Proposição: a instituição que apresenta as características deste processo de planejamento (código origem) não podem apresentar as características do código destino. Portanto, executar este processo implica em não apresentar a consequência (código destino).

Validação:

Um dos propósitos do processo é "Gerenciar os recursos humanos da organização e manter suas competências de acordo com as necessidades do negócio", ou seja, se este processo for executado na instituição então os problemas relacionados à falta de capacitação número de pessoas serão minimizados. Há evidências ligadas ao código destino "Problemas com recursos humanos" que mostram a contradição com os resultados esperados para o processo GRH, por exemplo:

ID22: "pessoal não técnico tem dificuldade de entender o nível que o pdti precisa ter e acaba caindo em detalhes do dia a dia operacional e dificulta o andamento das reuniões";

ID33: "Pessoal sempre o problema é sempre código de vaga";

ID47: "Com o processo de expansão dos IFs muitos profissionais de TI eram relativamente novos na instituição e não possuíam ainda o conhecimento macro da instituição";

ID52: "O número excessivo de demandas e o número reduzido de servidores para executá-las cria dificuldade de priorização, pois muitas demandas são urgentes e não há como realizá-las simultaneamente";

ID55: "1. Equipe de elaboração contém poucos gestores; 2. Falta de conhecimento da equipe de elaboração/gestores sobre conceitos básicos de planejamento; ".

Resultados Esperados do processo GRH:

- GRH-RE-01: As habilidades e competências necessárias para o pessoal de SI/TI são identificadas;
- GRH-RE-02: A efetiva interação entre indivíduos e equipes é suportada e os recursos humanos necessários para a organização são fornecidos;
- GRH-RE-03: As habilidades necessárias para partilhar informações e coordenar as atividades da equipe são desenvolvidas com eficiência;
- GRH-RE-04: Critérios objetivos para avaliar, monitorar e melhorar o desempenho do pessoal de SI/TI são estabelecidos;
- GRH-RE-05: As dependências excessivas de indivíduos-chave são minimizadas

GRH-02

Código origem: CAT Gerenciar Recursos Humanos

Código destino: CAT Problemas na participação das áreas de negócio

Relacionamento: contradicts

Proposição: a instituição que apresenta as características deste processo de planejamento (código origem) não podem apresentar as características do código destino. Portanto, executar este processo implica em não apresentar a consequência (código destino).

Validação:

Há evidências de que o código origem é o oposto ao que ocorre no código destino, especialmente as propriedades do código origem GRH-RE-02, GRH-RE-03 e GRH-RE-04 são contraditas nos seguintes depoimentos:

ID18: "Falta de conhecimento e comprometimento da administração";

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

ID22: "Acaba que a equipe de TI precisa dar uma prioridade, mas quem deve fazer isso são os gestores";

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";
ID47: "Falta de atuação dos membros da Alta Administração no Comitê de TI para definição de tais prioridades";
ID55: "Equipe de elaboração contém poucos gestores";
ID34: "falta de participação dos coordenadores";
ID28: "a principal dificuldade foi coletar essas informações das áreas de negócio da universidade, uma vez que o processo foi feito quase que exclusivamente pelo NTI sem ter tido a devida liderança da alta administração".

Resultados Esperados do processo GRH:

- GRH-RE-01: As habilidades e competências necessárias para o pessoal de SI/TI são identificadas;
- GRH-RE-02: A efetiva interação entre indivíduos e equipes é suportada e os recursos humanos necessários para a organização são fornecidos;
- GRH-RE-03: As habilidades necessárias para partilhar informações e coordenar as atividades da equipe são desenvolvidas com eficiência;
- GRH-RE-04: Critérios objetivos para avaliar, monitorar e melhorar o desempenho do pessoal de SI/TI são estabelecidos;
- GRH-RE-05: As dependências excessivas de indivíduos-chave são minimizadas

ETP-01

Código origem: CAT Educar e Treinar Pessoas

Código destino: CAT Problemas com recursos humanos

Relacionamento: **contradicts**

Proposição: a instituição que apresenta as características deste processo de planejamento (código origem) não podem apresentar as características do código destino. Portanto, executar este processo implica em não apresentar a consequência (código destino).

Validação:

O propósito deste processo (código origem) é: "Entender claramente as necessidades das pessoas (diretores, gerentes e usuários) em termos de educação e treinamento em SI/TI e executar uma estratégia eficaz de treinamento e medição dos resultados." Isto é contradito nos dados coletados, pois há muitas evidências de que não há treinamentos/capacitações suficientes para a elaboração do PDTI. Abaixo algumas evidências de que as propriedades (resultados esperados) do código origem não são apresentadas nos dados:

ID38: "O grau de conhecimento técnico dos pesquisados é uma dificuldade";
ID53: "Não existe entendimento do PDTI pela maioria das pessoas da Instituição";
ID18: "Falta de base de conhecimento e/ou treinamentos";
ID01: "Falta de capacitação/entendimento para seguir o guia SISP";
ID55: "2. Falta de conhecimento da equipe de elaboração/gestores sobre conceitos básicos de planejamento;"

Resultados Esperados do processo ETP:

- ETP-RE-01: Treinamentos para tratar das necessidades da organização são desenvolvidos ou adquiridos;
- ETP-RE-02: Treinamentos para garantir que todos os indivíduos têm habilidades necessárias para executar as suas tarefas são realizados, monitorados e avaliados.

GEP-01

Código origem: CAT Gerenciar Projetos

Código destino: CAT Problemas na participação das áreas de negócio

Relacionamento: **contradicts**

Proposição: a instituição que apresenta as características deste processo de planejamento (código origem) não podem apresentar as características do código destino. Portanto, executar este processo implica em não apresentar a consequência (código destino).

Validação:

Alguns dos propósitos do processo é "Identificar, estabelecer, coordenar e monitorar as atividades, tarefas e recursos necessários para um projeto (plano estratégico de SI/TI)", no caso o projeto pode ser a elaboração do PDTI. Observa-se nos dados que há evidências de que os recursos necessários para o projeto PDTI não estão sendo identificados corretamente e também não estão sendo devidamente coordenados. Abaixo alguns depoimentos que evidenciam isto:

ID09: "Também é difícil que fazer compreender que as necessidades devem estar alinhadas aos objetivos estratégico e não desejos dos usuários". Este depoimento contradiz a propriedade GEP-RE-01, pois nota-se que o escopo do projeto não é bem definido e/ou conhecido;

ID18: "Falta de conhecimento e comprometimento da administração" vai de encontro ao propósito do processo GEP "Identificar, estabelecer, coordenar e monitorar as atividades, tarefas e recursos necessários para um projeto";

ID51: "atraso no envio das resposta dos questionamentos necessários para se elaborar um diagnóstico por parte das unidades (campus) da instituição". Este depoimento contradiz o efeito da propriedade GEP-RE-06 e 07.

ID33: "A alta gestão muda muito de opinião e geralmente não cumpre o que foi planejado". Este depoimento mostra a indefinição do escopo do projeto ou a falta de conhecimento dele. Também contradiz a propriedade GEP-RE-05, uma vez que o que foi planejado não está sendo seguido.

Resultados Esperados do processo GEP:

- GEP-RE-01: O escopo do projeto é definido;
- GEP-RE-02: A viabilidade da realização do projeto diante dos recursos disponíveis e das restrições identificadas é avaliada;
- GEP-RE-03: As tarefas e os recursos necessários para concluir o projeto são dimensionados e estimados;
- GEP-RE-04: Interfaces entre os elementos do projeto com outros projetos são identificados e controlados;
- GEP-RE-05: Os planos para a execução do projeto são desenvolvidos e implementados;
- GEP-RE-06: O progresso do projeto é monitorado e relatado;
- GEP-RE-07: Medidas para corrigir os desvios do plano e para prevenir a recorrência dos problemas identificados no projeto são estabelecidas.