

## Memos de Microanálise do Grupo 2

Total de 14 memos.

---

### **MEMO: Dificuldades com indicadores (0 Quotations) (GUEST, 2016-03-25 11:00:09)**

Codes: [dificuldades com indicadores]

No memos

Type: MA

MA Código(s): "dificuldades com indicadores"

Descrição: Por definição, um indicador é aquilo que indica algo. Este "algo", no contexto de planejamento estratégico, seria a "quantificação do atingimento de uma meta". Ou seja, um indicador auxilia a mensurar o nível de cumprimento de uma meta. Se uma instituição possui dificuldades em lidar ou definir indicadores, isto deveria acarretar em dificuldades em definir e cumprir metas, certo?

Fundamentação:

ID17: sua maior dificuldade foi a ausência de indicadores, pois sem eles não era possível definir de modo consistente o que deveria ser alcançado.

ID9 deixa evidente que a falta de indicadores implica diretamente na falta de metas.

ID19 pontua que o mais difícil nesta etapa foi "quantificar as metas", ou seja, dificuldades com indicadores. O mesmo disse o ID20.

ID51: "Definir indicadores é uma das questões mais complicadas na elaboração de um PDTI".

### **MEMO: Dificuldade em solucionar uma necessidade (0 Quotations) (GUEST, 2016-03-20 11:58:54)**

Codes: [dificuldade em identificar solução da necessidade]

No memos

Type: MA

MA Código(s): "dificuldade em identificar solução da necessidade", "falta conhecimento ao cliente"

Descrição: O respondente ID2 disse encontrar dificuldades na identificação, estudo e indicação da solução para atender uma necessidade. Esta responsabilidade seria da TI? Quais fatores dão origem a esta dificuldade?

Fundamentação: O ID7 relata a falta de clareza do usuário no apontamento de sua necessidade, isto seria um fator que dificulta a identificação da solução.

### **MEMO: Envolvimento da área de negócio (0 Quotations) (GUEST, 2016-03-20 11:33:54)**

Codes: [área de negócio pouco envolvida] [responsabilidade do cliente]

No memos

Type: MA

MA Código(s): "área de negócio pouco envolvida", "responsabilidade do cliente"

Descrição: O respondente ID1 disse haver falta de envolvimento dos gestores e setores. O que ele parece querer dizer? Seria uma baixa participação destes indivíduos em alguma atividade que eles deveriam participar? Por quê não o fazem?

Fundamentação: O respondente ID2 confirma que a atividade de "Levantamento de necessidades" é de responsabilidade do cliente, ou seja, cabe à área de negócio realizá-la.

O respondente ID5 afirma falta de engajamento, interesse, etc.

ID8 diz haver falta de retorno das áreas fins.

Na resposta do ID20, há evidências de falta de comprometimento dos setores com o processo de levantamento de necessidades.

### **MEMO: Dificuldades na comunicação com a área de negócio (0 Quotations) (GUEST, 2016-03-20 10:58:57)**

Codes: [alinhamento com objetivos estratégicos] [área de negócio pouco envolvida] [dificuldade de conversar com pessoas]

de cargos superiores] [falta conhecimento ao cliente] [reuniões pouco objetivas]

No memos

Type: MA

MA Código(s): "Reuniões pouco objetivas", "alinhamento com os objetivos estratégicos", "falta conhecimento ao cliente", "área de negócio pouco envolvida", "dificuldade de conversar com pessoas de cargos superiores"

Descrição: O respondente ID9 disse encontrar dificuldades em se estabelecer reuniões objetivas com a área de negócio. Mas, o que seria uma reunião objetiva? Fazendo uma comparação teórica, quando algo é objetivo diz-se que "vai direto ao ponto", pressupondo que há um ponto a se chegar com a reunião, questiono: Os objetivos da reunião são claros? Por quê não são cumpridos? Quais fatores tiram a reunião do objetivo? Culpa do condutor? Dos demais participantes?

O ID9 afirma que é difícil fazer os clientes compreenderem que as necessidades devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos. Esta dificuldade em "fazer compreender" seria uma deficiência de comunicação entre as partes?? Ou seria uma questão de capacitação?

O ID7 diz faltar clareza do usuário no apontamento de sua necessidade. Problema de comunicação?

Fundamentação: O ID8 diz que falta retorno das áreas fins da instituição. Na resposta do ID19 pode ser inferido que há dificuldade nas fontes de informação acerca do diagnóstico de necessidades, tais fontes seriam os setores da instituição, uma evidência de problemas na comunicação entre a TI e os setores.

Na resposta do ID21 é exposta uma dificuldade em conversar com pessoas de cargos estratégicos.

O ID22 dá uma causa para as reuniões serem dificultadas: segundo ele, o pessoal "não-técnico" não entende que o PDTI aborda um nível mais estratégico, e eles ficam presos a detalhes operacionais, e isto dificultaria o andamento das reuniões.

#### **MEMO: Atuação de gestores na priorização (0 Quotations) (GUEST, 2016-03-20 19:31:12)**

Codes: [falta atuação de gestores na priorização]

No memos

Type: MA

MA Código(s): "falta atuação dos gestores na priorização"

Descrição: Por quê os gestores não atuam? Por quê deveriam atuar? O que esta ausência parece significar? Segundo o ID22, a priorização das necessidades de TI da instituição deve ser feita pelos gestores: "a equipe de TI precisa dar uma prioridade, mas quem deve fazer isso são os gestores"; Para o ID44, há dificuldades em envolver os gestores na atividade de priorização.

Fundamentação:

Na resposta do ID31 podemos notar 3 pontos importantes:

- 1) A participação dos gestores é importante: "Para definir prioridades é vital a participação da gestão da organização[...]"
- 2) A participação dos gestores não ocorre como deveria: "[...]mas nem sempre isso é possível[...]"
- 3) Pelo seguinte motivo: "[...] visto que ainda não está incorporado na cultura organizacional os ganhos e a importância deste documento."

Na resposta do ID55, evidencia-se uma falta de interação entre a equipe de elaboração do PDTI e a alta administração: "Além disso, o distanciamento entre alta administração e a equipe de elaboração dificulta a priorização"

#### **MEMO: alinhamento estratégico (0 Quotations) (GUEST, 2016-03-20 11:23:01)**

Codes: [alinhamento com objetivos estratégicos] [estrutura pulverizada]

No memos

Type: MA

MA Código(s): "alinhamento com os objetivos estratégicos", "estrutura pulverizada"

Descrição: ID9 - O que o respondente quis dizer com "as necessidades devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos, não aos desejos dos usuários"? Esta resposta sugere que os chamados "desejos dos usuários" estão divergentes dos objetivos da instituição. Qual seria a origem deste "desalinhamento".

Fundamentação:

ID4 também afirma encontrar necessidades sem associação com as estratégias da instituição.

ID7 diz que solicitações no levantamento de necessidades não estão alinhadas com o planejamento estratégico.

ATENÇÃO: ID17 atribui à estrutura pulverizada de decisão onde cada unidade tem necessidades que são atendidas pontualmente, como um causador do desalinhamento estratégico.

#### **MEMO: Comprometimento da gestão (0 Quotations) (GUEST, 2016-03-20 12:40:59)**

Codes: [administração pouco comprometida]

No memos

Type: MA

MA Código(s): "administração pouco comprometida"

Descrição: O respondente ID18 disse haver falta de conhecimento e comprometimento da administração. Por quê a administração de uma instituição não possuiria conhecimento no levantamento de necessidades de TI? Por quê não contribui para o PDTI? Qual a importância do comprometimento da alta gestão?

Fundamentação: Na resposta ID28, o respondente sentiu falta da liderança da alta administração na condução do processo de levantamento de necessidades de TI nas áreas de negócio da instituição.

ID55 diz que há poucos gestores na equipe de elaboração do PDTI.

#### **MEMO: Capacitação do cliente (0 Quotations) (GUEST, 2016-03-20 11:52:21)**

Codes: [falta conhecimento ao cliente]

No memos

Type: MA

MA Código(s): "falta conhecimento ao cliente"

Descrição: O ID2 diz que o cliente "nem sempre sabe o que é o melhor" na atividade de levantamento de necessidades. Parece que ele está querendo dizer que o cliente não sabe realizar a atividade da melhor maneira. Seria falta de capacitação da área de negócio?

O ID7 diz faltar clareza do usuário no apontamento de sua necessidade. Seria um problema de comunicação?

Fundamentação: O ID9 diz que muitas vezes os clientes superestima as necessidades com receio de não haver outra oportunidade de aquisição de bens e serviços de TI. Esta citação permite inferir que a área de negócio não está bem informada sobre o PDTI e os processos de compras de TI.

O ID20 evidencia que os setores não conseguiam "mensurar" as necessidades.

ID22 diz que o pessoal da área de negócios não compreende o nível estratégico do PDTI e concentra-se em detalhes operacionais.

ID26 diz que os participantes do levantamento de necessidades não tem claro o que deve ser planejado, relatam apenas necessidade de compra de material evidenciando uma visão operacional da TI.

ID38 cita a falta de conhecimento técnico dos pesquisados no levantamento de necessidade.

ID49 informa que itens que não são previstos no PDTI são solicitados pelos clientes.

#### **MEMO: Tudo é prioridade (0 Quotations) (GUEST, 2016-03-20 19:33:09)**

Codes: [tudo é prioridade]

No memos

Type: MA

MA Código(s): "tudo é prioridade"

Descrição:

ID34: "tudo é urgente e necessário, tornando vários itens com o mesmo grau de prioridade"

Quando todos ou mais de um item tem a prioridade máxima o que isto parece significar? Por quê isto ocorreria?  
Não contradiz o significado de "priorizar"?

Fundamentação:

ID2 disse que a grande quantidade de necessidades urgentes e com grau maior de prioridade se justificam por se tratar de unidades novas de ensino e as mais antigas se encontram em estado precário de investimentos tecnológicos. Portanto, neste caso não parece ser uma "infração" do termo "priorizar".

Na resposta ID17, o respondente relaciona o "tudo é prioridade" à dois motivos:

- 1) inexistência de parâmetros ou métricas para auxiliar na priorização;
- 2) a força política do demandante influenciava na priorização.

Na resposta do ID22, fica evidente o fator "egocêntrico" na hora de priorizar, "o mais importante é o seu próprio problema".

**MEMO: TI não é reconhecida como área estratégica (0 Quotations) (GUEST, 2016-03-20 16:27:38)**

Codes: [TI não é reconhecida como área estratégica]

No memos

Type: MA

MA Código(s): "TI não é reconhecida como área estratégica"

Descrição: O respondente ID26 diz que os participantes do levantamento de necessidades enxergam a TI como área operacional, apenas. Por quê? O que isto sugere?

Fundamentação: O próprio respondente ID26 relata que os participantes levantam necessidades de aquisição de itens como caixas de som, mouse, teclado e isto seria uma evidência da visão operacional que os demais setores tem da TI.

ID25 diz que TI não é vista como setor estratégico na instituição.

**MEMO: Sem dificuldades na priorização (0 Quotations) (GUEST, 2016-03-20 19:29:13)**

Codes: [prioridades bem definidas]

No memos

Type: MA

MA Código(s): "prioridades bem definidas"

Descrição: Quais seriam os fatores que contribuíram para o "sucesso" da atividade de priorização em algumas instituições?

Fundamentação: Na resposta do ID20, percebe-se que não houve dificuldades na priorização, pois não havia muitas ações a se priorizar. Uma vez que é uma instituição nova e as atividades básicas para se estabelecer as condições mínimas para o funcionamento da instituição são claras e são as prioridades.

Na resposta do ID39, o respondente citou a metodologia usada para justificar a ausência de dificuldade: As prioridades foram tratadas por área temática.

Os demais respondentes não justificaram a ausência de dificuldades.

**MEMO: Necessidades superestimadas (0 Quotations) (GUEST, 2016-03-20 11:08:29)**

Codes: [dificuldade em estimar a longo prazo] [necessidades superestimadas]

No memos

Type: MA

MA Código(s): "necessidades superestimadas"

Descrição: O que o respondente ID9 quis dizer por "superestimam as necessidades"? Fazendo uma comparação

teórica, superestimar algo é realizar uma estimativa além do necessário. Por quê fazem isto? Será que falta esclarecimento dos clientes por parte da TI?

Fundamentação: O respondente ID9 disse que os "clientes" tem medo de não ter outra oportunidade de adquirir bens e serviços de TI, por isso superestimam.

Na resposta do ID22 há indícios de que o horizonte de 2 anos do PDTI dificulta a estimativa das necessidades.

**MEMO: Força política nas atividades do PDTI (0 Quotations) (GUEST, 2016-03-20 19:34:50)**

Codes: [priorização por força política]

No memos

Type: MA

MA Código(s): "priorização por força política"

Descrição:

Segundo o ID17, "Todas as necessidades, ou a maioria delas era tida como urgente/prioritária pelo seu demandante. A 'força política' do demandante gerava a priorização."

O que se entende por força política neste caso? Quais as causas e consequências de interferências políticas em atividades de planejamento? Isto é ruim? Por quê?

Na resposta do ID28 encontramos o termo "forte apelo político".

Fundamentação:

Pode-se dizer que a "força política" é o poder que um indivíduo ou um setor da alta gestão possui sobre os demais indivíduos ou setores e, até mesmo, sobre a instituição como um todo, com a finalidade de influenciar decisões a seu favor. Veja a citação do ID33: "A alta gestão muda muito de opinião e geralmente não cumpre o que foi planejado".

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

**MEMO: Não há gestão de riscos (0 Quotations) (GUEST, 2016-03-25 11:46:47)**

Codes: [não há gestão de riscos]

No memos

Type: MA

MA Código(s): "não há gestão de riscos"

Descrição:

Gerenciar ou planejar ações para tratar ou minimizar os riscos são atividades previstas na principal metodologia de elaboração do PDTI (SISP). Por quê as instituições que possuem PDTI simplesmente não fazem o gerenciamento de riscos?

Fundamentação:

Os respondentes não forneceram muitas explicações sobre a ausência da gestão de riscos. Alguns (ID5, ID39, ID51) justificaram com a falta de maturidade ou experiência da equipe.