



psjúnior
U F R G S

Consultoria Empresarial



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PS JÚNIOR CONSULTORIA EMPRESARIAL

Relatório do Projeto

Centro De Processamento De Dados - Ufrgs

Planejamento Estratégico De Tecnologia Da Informação

Dezembro de 2009.



EQUIPE DO PROJETO

Admar Corrêa Neto

Diretor de Projetos PS Júnior

Vivian Passos Canary

Gerente de Projetos PS Júnior

Bárbara Castilhos Rypl

Consultora de Projetos PS Júnior

Henrique Pinto Ramos

Consultor de Projetos PS Júnior

Laura Cimenti

Consultora de Projetos PS Júnior

Ângela Brodbeck

Orientadora



Sobre a PS Júnior

A PS Empresa Júnior é uma associação sem fins lucrativos, vinculada à Escola de Administração da UFRGS que, administrada pelos estudantes de graduação, presta serviços de consultoria organizacional com orientação de professores mestres e doutores.

Há mais de dezesseis anos no mercado e tendo realizado mais de 300 consultorias, a PS Júnior conquistou a confiança do empresariado gaúcho. Direcionada principalmente às micros, pequenas e médias empresas, a PS Júnior visa proporcionar a estas organizações resultados aplicáveis e qualidade em consultoria empresarial, também, com o compromisso de oferecer ao acadêmico um diferencial na construção do seu conhecimento.

A PS Júnior é uma forma da universidade se relacionar com a sociedade, o caráter não-lucrativo da empresa e o fato de o trabalho ser desenvolvido por estudantes em troca, principalmente, do conhecimento, faz com que o preço das consultorias prestadas seja bastante acessível.

A orientação dos professores juntamente com o profissionalismo e comprometimento dos acadêmicos garantem a qualidade do serviço.

Missão

“Inserir o graduando da UFRGS em um ambiente que possibilite o seu **desenvolvimento técnico e pessoal**, capacitando-o para fazer a diferença junto à sociedade.

Oferecer consultorias em administração com **qualidade e resultados aplicáveis**, focando na **satisfação dos nossos clientes**.

Colaborar com o **desenvolvimento do micro e pequeno empresário** gaúcho e do **Movimento Empresa Júnior** em todo o Brasil.”

Visão

“Ser reconhecida pelos clientes e colaboradores como uma empresa excelente em consultoria e gestão.”

Valores

Busca pela Excelência

Sinergia

Integridade

Transparência

Postura Profissional

Satisfação dos Clientes

ÍNDICE

1. APRESENTAÇÃO.....	9
2. OBJETIVOS.....	10
2.1. OBJETIVO GERAL.....	10
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	11
4. ANÁLISE DE AMBIENTE.....	12
4.1. OBJETIVO.....	12
4.2. METODOLOGIA.....	12
4.3. RESULTADOS I.....	15
4.3.1. PONTOS FORTES.....	16
4.3.1.1. Ambiente interno agradável.....	16
4.3.1.2. Conhecimento geral da universidade.....	16
4.3.1.3. Comprometimento dos servidores com os serviços.....	16
4.3.1.4. Visibilidade do CPD.....	17
4.3.2. PONTOS FRACOS.....	17
4.3.2.1. Disseminação do Conhecimento.....	17
4.3.2.2. Comunicação Interna.....	18
4.3.2.3. Força de Trabalho insuficiente.....	20
4.3.2.4. Falta de uma política de recepção de novos funcionários e bolsistas.....	20
4.3.2.5. Dificil planejamento das demandas.....	21
4.3.2.6. Falha no recebimento das demandas.....	22
4.3.2.7. Pouca divulgação dos serviços.....	22
4.3.2.8. Resistência à mudança.....	22
4.3.3. OPORTUNIDADES.....	23
4.3.3.1. Construção do novo Datacenter.....	23
4.3.3.2. Sede de conhecimento dos novos funcionários.....	24
4.3.3.3. Relações políticas fortes.....	25
4.3.3.4. Prestação de serviços externos.....	25
4.3.3.5. Tecnologias novas sempre emergentes.....	26
4.3.3.6. Parceria com outras áreas internas ou externas à Universidade.....	27
4.3.3.7. Parceria com grupos de pesquisa.....	27
4.3.4. AMEAÇAS.....	28
4.3.4.1. Aposentadoria dos funcionários antigos.....	28
4.3.4.2. Terceirização.....	29
4.3.5. FATORES CHAVE DE SUCESSO.....	29
4.3.5.1. Políticas governamentais.....	30
4.3.5.2. Diretoria do CPD.....	30
4.3.6. TENDÊNCIAS PARA A UFRGS.....	31
4.3.6.1. Criação do Comitê Gestor de TI.....	31
4.3.6.2. Eliminação do papel e otimização dos processos.....	31
4.3.6.3. EAD.....	32
4.3.6.4. Utilização do BI como fonte de informações.....	32
4.3.6.5. Plano de desenvolvimento institucional.....	33
4.4. RESULTADOS II.....	33
4.4.1. NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM O CPD.....	34
4.4.2. PONTOS DE INSATISFAÇÃO.....	34
4.4.2.1. Programação visual de sites e sistemas.....	35
4.4.2.2. Demandas não atendidas.....	35
4.4.2.3. Rede sem fio.....	36
4.4.2.4. Base de dados.....	36

4.4.3.	PORTAL DA UFRGS	36
4.4.3.1.	Divulgação da produção acadêmica	37
4.4.3.2.	Inserção de link da Associação de Antigos Alunos no Portal da UFRGS.....	37
4.4.3.3.	Padronização da estrutura dos sites das Unidades e Órgãos	37
4.4.4.	COMUNICAÇÃO DAS NECESSIDADES	38
4.4.5.	SUGESTÕES	38
4.4.5.1.	Melhorias de Sistemas	38
	Sistema de Protocolo	38
	Sistema de Patrimônio.....	38
	Sistema de Gestão de Espaço Físico e Infra estrutura	39
	Sistema PROREXT e Sistemas SIGPROJ e Proplan	39
	Sistema PROPLAN	40
	Portal do Servidor.....	40
	Senhas	41
	Sistema para Plano de Ensino digitalizado.....	41
	Matrículas da pós-graduação	41
	Sistemas para a Pró-reitoria de Pós-graduação.....	41
	Outros tópicos surgidos	41
4.4.5.2.	Idéias para novos sistemas	42
4.5.	RESULTADOS III.....	44
4.5.1.	SERVIÇOS QUE CONHECE	44
4.5.2.	SERVIÇOS QUE MAIS UTILIZA	45
4.5.3.	E-MAIL	46
4.5.4.	CHASQUE DISCO	48
4.5.5.	PORTAL DO ALUNO	49
4.5.6.	MURAL DE BOLSAS	50
4.5.7.	REDE SEM FIO	50
4.5.8.	CHASQUE PROXY	52
4.5.9.	SISTEMA DE BIBLIOTECAS.....	53
4.5.10.	INVESTIMENTO EM INFORMÁTICA	54
4.5.11.	SUGESTÕES GERAIS	54
5.	IDEOLOGIA EMPRESARIAL	56
5.1.	OBJETIVO.....	56
5.2.	METODOLOGIA.....	56
5.3.	RESULTADOS	56
5.3.1.	MISSÃO	56
5.3.2.	VALORES.....	57
5.3.3.	VISÃO.....	57
6.	ELABORAÇÃO DA MATRIZ ESTRATÉGICA.....	59
6.1.	OBJETIVO.....	59
6.2.	METODOLOGIA.....	59
6.3.	RESULTADOS	60
6.3.1.	PLANOS DE AÇÃO	60
6.3.1.1.	Governança de TIC	60
6.3.1.2.	Rede de Dados	65
6.3.1.3.	Sistemas Corporativos.....	65
6.3.1.4.	Treinamento e Capacitação	66
6.3.1.5.	Segurança Computacional.....	67
6.3.1.6.	Projetos Especiais	67
6.3.1.7.	Aquisição de Equipamentos	68
6.3.1.8.	Aquisição de Software	69
6.3.1.9.	Infra estrutura de Servidores	69
6.3.2.	MATRIZ ESTRATÉGICA.....	70
6.3.2.1.	Matriz de Planos de ação.....	70
6.3.2.2.	Objetivos de TI.....	73



6.3.2.3.	Cronograma dos Planos de Ação	76
6.3.2.4.	Controle dos Planos de Ação	78
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
8.	ANEXOS.....	83
8.1.	ROTEIROS DE ENTREVISTAS.....	83
8.1.1.	DIREÇÃO DO CPD.....	83
8.1.2.	DIRETORIAS E COORDENADORIAS DO CPD.....	84
8.2.	ROTEIRO DOS GRUPOS DE DISCUSSÃO	85
8.3.	QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS ALUNOS	86
9.	A PS JÚNIOR INDICA SEUS PARCEIROS	89
9.1.	PARCEIROS PARA CAPACITAÇÃO	89
9.2.	PARCEIROS PARA COMPLEMENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONSULTORIA.....	90
9.3.	PARCEIROS INSTITUCIONAIS	90
9.4.	ENTIDADES ÀS QUAIS A PS JÚNIOR É ASSOCIADA	91

1. APRESENTAÇÃO

O CPD é um Órgão Suplementar da Universidade que tem como objetivo principal colocar a informação à disposição da comunidade universitária, fornecendo soluções em Tecnologia da Informação para a UFRGS.

Para atender este objetivo, o CPD fornece sistemas de informação que possibilitam a difusão de informações para a comunidade universitária, treinando e apoiando ao uso da informática. Assim, visa gerar o desenvolvimento das áreas acadêmicas e administrativas e serviços para a rede de dados que permitem total acessibilidade aos recursos computacionais instalados na Universidade, garantindo condições de acesso a outras redes de computadores.

A partir da negociação de um projeto da Associação de Antigos Alunos com a PS Júnior em que estava presente a Diretora do CPD, surgiu a idéia de realizar um projeto para o Centro. Constava-se que o CPD não possuía um planejamento formal de suas ações ao longo da sua gestão. A partir disso, e da necessidade de entrar em alinhamento com o Plano de Gestão da UFRGS, foi proposto um Planejamento Estratégico de T.I.. O mesmo tem, assim, o intuito de traçar objetivos claros para o CPD, e fazer com que, a partir de um planejamento estruturado e da sinergia de todos os membros, essas metas sejam alcançadas.

Equipe do Projeto Planejamento Estratégico de TI

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

- Elaborar um Plano Diretor da área de Tecnologia da Informação do CPD e desenvolver a ferramenta adequada para o acompanhamento do mesmo.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar uma análise interna no CPD;
- Analisar o ambiente onde o CPD está inserido;
- Alinhar as estratégias de TI às necessidades do ambiente;
- Elaborar planos de ação para o desenvolvimento da área de TI;
- Desenvolver a ferramenta para controle do planejamento;
- Treinar a equipe para condução do novo planejamento.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um instrumento de extrema valia para os tomadores de decisão, sendo essencial para a estruturação da organização, visando ao seu crescimento e sucesso na sua área de atuação. Através deste estudo, os diretores da empresa podem definir o rumo que a organização deve seguir, estabelecendo objetivos e metas compatíveis com suas atividades e suas características. Deste mesmo modo se dá o planejamento estratégico na área de TI. O mesmo busca sempre aliar as metas da organização em questão aos objetivos da Tecnologia da informação, criando planos de ação para que esses rumos sejam tomados com sucesso.

Para a elaboração de um planejamento estratégico, deve ser estabelecida a ideologia empresarial, desenvolvendo a missão, a visão e os valores da organização, os quais serão grandes norteadores para as suas futuras atividades, devendo ser capazes de criar sinergia entre seus funcionários, guiando os colaboradores para objetivos comuns. Para que isso seja feito da melhor maneira possível, é necessário uma análise interna e externa da organização. Enquanto o primeiro estudo avalia seus pontos críticos, responsáveis pelo seu atual estágio, o segundo é voltado ao ambiente em que a empresa se encontra. Estas duas análises possuem o objetivo de identificar os principais processos nos quais a empresa deverá se sobressair e embasar a definição dos planos de ação responsáveis pelo seu sucesso.

O Planejamento Estratégico de TI oferecido ao CPD teve o intuito de mapear os rumos e objetivos da organização até o final da atual gestão, buscando planos de ação para alcançar os mesmos. Visto que hoje o Centro parecia possuir certa dificuldade para gerar sinergia de idéias entre todos os membros, o projeto visou acabar com essa falha, melhorando cada vez mais o ambiente interno e o planejamento dos serviços oferecidos pelo CPD.

4. ANÁLISE DE AMBIENTE

4.1. OBJETIVO

A análise de ambiente tem como objetivo conhecer todos os pontos relevantes do Centro de Processamento de Dados - sejam eles internos ou externos. Desta forma, haverá insumos para identificar os pontos fracos e fortes do CPD, bem como oportunidades e ameaças do mesmo. Além disto, a etapa auxilia na verificação das opiniões, sugestões e necessidades de melhoria de gestão interna e de serviços prestados pelo CPD.

4.2. METODOLOGIA

Esta etapa foi executada tendo em vista dois focos: interno e externo. Isto porque foi necessário conhecer as visões dos seus colaboradores e de seus usuários sobre o Centro, gerando insumos para auxiliar a nortear as estratégias e a definição das ações prioritárias. Para coletar estas informações foram realizadas, principalmente, entrevistas individuais – com roteiros pré-estabelecidos - com as partes interessadas.

No estudo de ambiente interno – dentro do CPD –, esta análise abrangeu três níveis hierárquicos diferentes: diretoria geral do CPD, diretoria de áreas e coordenadores de sub-áreas. Logo, foram elaborados três roteiros de entrevistas; entretanto, com o mesmo foco: colher informações sobre os serviços e o funcionamento do CPD, além das percepções individuais de cada membro em relação ao ambiente de trabalho, tarefas e fluxo de informações.

Ainda internamente, a equipe do projeto decidiu fazer dois grupos de discussão - um com servidores e outro com bolsistas - para que estes também pudessem ser ouvidos. Esses grupos também tinham um roteiro pré-estabelecido, porém mais direto. Isto deve-se ao fato de a equipe da PS Júnior já estar ambientada ao local, restringindo o foco apenas às impressões individuais dos colaboradores. Outro fator que limitou a extensão do roteiro foi a abertura para discussão ou debate sobre os

pontos abordados entre os próprios participantes, havendo necessidade de mais tempo para cada tópico.

Através desses dois métodos, foi possível conhecer o dia-a-dia do Centro e captar as percepções das pessoas sobre seu ambiente de trabalho. Além disso, obter idéias de melhorias e rumos que o CPD poderá adotar futuramente.

No estudo de ambiente externo, as entrevistas foram realizadas, fundamentalmente, com membros da Administração Central da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Entre eles o Reitor, Pró-reitores, Diretores de Unidade e de determinados órgãos administrativos da Universidade. Foram elaborados dois roteiros: um para o reitor – com foco nas estratégias e nos planos da Universidade para os próximos três anos -, e outro para os demais entrevistados, buscando saber satisfação com os serviços prestados pelo Centro e sugestões de melhorias.

A fim de identificar quais os serviços do CPD mais utilizados e as necessidades dos alunos, foi elaborado um questionário a ser enviado por e-mail para uma amostragem de alunos da Graduação e Pós-Graduação da Universidade. Estas informações possibilitaram a elaboração de algumas ações para corrigir ou aprimorar o que for necessário. Os resultados dessa etapa são de suma importância para a continuidade do projeto, visto que ajudarão a definir o foco do CPD, e a futura criação de planos de ação, baseados em prioridades.

Os resultados da etapa foram divididos em três, de acordo com o seu foco:

- Resultados I: aqueles relacionados ao ambiente propriamente dito seja ele interno ou externo;
- Resultados II: aqueles relacionados à satisfação da Administração Central, e a todas as informações referentes a ela;
- Resultados III: aqueles relacionados à satisfação dos alunos de Graduação e de Pós-graduação, e a todas as informações referentes a eles.

Para ilustrar os resultados da primeira parte (ambiente), foi elaborada uma matriz SWOT, a qual consiste na avaliação dos ambientes interno e externo. A partir do estudo do primeiro ambiente, é possível identificar as Forças (Strengths) e Fraquezas (Weaknesses) da organização, ou seja, fatores próprios desta. Já no segundo, as Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) – fatores em que a organização não tem controle. Estas duas últimas classificações tratam de agentes que podem auxiliar o desenvolvimento da organização, no caso das oportunidades, ou retardar o mesmo, referindo-se a ameaças.

As informações da segunda divisão dos resultados (Administração Central) foram analisadas e apresentadas em forma de texto. As sugestões feitas foram listadas e divididas por Setor.

Os resultados do questionário enviado aos alunos (parte III) foram apresentados em forma de gráficos, a fim de ficar mais visual. Além disso, foram analisadas as questões abertas qualitativas, estas foram dispostas em forma de texto.

4.3. RESULTADOS I

Os resultados estão apresentados na matriz abaixo:

<u>FORÇAS</u>	<u>FRAQUEZAS</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente Interno agradável 2. Conhecimento geral da Universidade 3. Comprometimento dos servidores com os serviços 4. Visibilidade do CPD 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disseminação do Conhecimento 2. Comunicação Interna 3. Força de trabalho insuficiente 4. Ausência de política de recepção de novos colaboradores 5. Difícil planejamento de atendimentos 6. Falha no recebimento de demandas 7. Pouca divulgação dos serviços 8. Resistência à mudança
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMEAÇAS</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção do Novo Datacenter 2. Sede de conhecimento dos novos funcionários 3. Relações políticas fortes 4. Prestação de serviços externos à Universidade 5. Tecnologias sempre emergentes 6. Parceria com outras áreas da Universidade ou fora desta 7. Parceria com grupos de pesquisa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aposentadoria iminente dos mais experientes 2. Terceirização

4.3.1. PONTOS FORTES

Serão listadas a seguir todas as características que surgiram quando os entrevistados foram questionados sobre pontos positivos em que o CPD tenha destaque.

4.3.1.1. Ambiente interno agradável

Perante os funcionários e bolsistas consultados nessa etapa, o ponto positivo mais citado foi o bom ambiente de trabalho e o nível de cooperação entre todos. Este ambiente é caracterizado pela liberdade de comunicação entre as pessoas.

Foi percebido que, no CPD, hierarquia não significa autoritarismo. Por isso, muitos dos novos serviços propostos pelo CPD partem da iniciativa dos funcionários, que têm liberdade para propor sistemas novos. Havendo disponibilidade de tempo e recursos técnicos e financeiros, os funcionários são autorizados a executar suas idéias. Portanto, além de agradável, esse ambiente propicia o desenvolvimento técnico dos servidores e bolsistas.

4.3.1.2. Conhecimento geral da universidade

Por desenvolver sistemas que abrangem todas as áreas da Universidade, o CPD precisa estar a par das normas que regulamentam as Unidades e os Órgãos, além de ter conhecimento dos processos da Universidade em geral, para que seja criado um sistema de acordo com a realidade do usuário. Tal fato faz com que o Centro funcione como uma espécie de arquivo informal das regras vigentes na Universidade. Por acumular todo esse conhecimento – em relação a normas, processos e sistemas – O CPD tornou-se um ponto de referência para os usuários da Administração Central.

4.3.1.3. Comprometimento dos servidores com os serviços

O comprometimento e a preocupação em atender ao usuário da melhor maneira possível dentro de suas possibilidades é uma característica importante do CPD. Ademais, o conhecimento técnico dos servidores e bolsistas, aliado à pró-

atividade e disposição para atender às necessidades do usuário refletem-se nos projetos que partem do CPD para atender aos usuários, como o Repositório Digital da Universidade (LUME) e a prova interativa de vestibular.

4.3.1.4. Visibilidade do CPD

Através da parceria com a Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP), o CPD é sede da Escola Superior de Redes no Rio Grande do Sul e do Ponto de Presença no Rio Grande do Sul (POP-RS), que oferece conexão gratuita à internet para instituições de ensino e de pesquisa, públicas e privadas. Tais parcerias dão visibilidade ao CPD e fortalecem sua imagem perante a comunidade acadêmica e a sociedade.

4.3.2. PONTOS FRACOS

Após realizadas as entrevistas individuais com os diretores e coordenadores de setor e os grupos de discussão com os servidores e bolsistas, foram observados em diferentes divisões e departamentos pontos negativos semelhantes. Com a minimização destes, a organização poderá ser mais eficiente e o Planejamento Estratégico de TI tende a ser de mais fácil implementação.

4.3.2.1. Disseminação do Conhecimento

Desde fundado como órgão suplementar da Universidade, o CPD trabalha com tecnologias de ponta e inovações tecnológicas na solução de assuntos referentes a processamento de dados e tecnologia da informação. Contudo, após a realização das entrevistas e grupos de discussão, foi relatado por funcionários e bolsistas que o conhecimento adquirido e desenvolvido pelo CPD vem sendo centralizado em poucas pessoas nas diferentes divisões da organização. Isto ocorre pelo fato de que a Instituição esteve muitos anos sem concursos para algumas divisões e cargos, e desta forma as tarefas passaram a ser feitas por apenas um servidor. Como consequência, há

o fato de que apenas este detinha as informações necessárias para a execução dessas tarefas. Entretanto, houve contratações nos anos de 2008 e de 2009.

Baseando-se na Etapa de Análise Interna foi possível observar que algumas divisões não possuem uma base de informações documentada, a qual os funcionários e os bolsistas julgam necessária para a execução das tarefas propostas a eles. Estas informações requeridas pelos colaboradores geralmente são passadas verbalmente pela pessoa que conhece determinado assunto. Foi relatado que, em alguns casos, a pessoa que tem o conhecimento necessário para a execução de alguma tarefa não está disponível para transmitir este conhecimento, causando assim, certa ineficiência na rotina de trabalho das pessoas envolvidas. É de grande relevância para o CPD ter suas atividades e processos padronizados e documentados, pois auxiliará no andamento das tarefas e na descentralização do conhecimento dentro da organização.

É de grande relevância para o CPD ter suas atividades e processos padronizados e documentados, pois auxiliará no andamento das tarefas e na descentralização do conhecimento dentro da organização. Esta questão sobre a Disseminação do Conhecimento é um ponto delicado, pois se no momento em que tais pessoas que concentram o conhecimento deixarem o Centro, e esse não estiver documentado, poderá haver perda de informações.

4.3.2.2. Comunicação Interna

Por conta da variedade de serviços, o CPD executa diversos projetos e tarefas ao mesmo tempo. Dada esta diversidade de afazeres e operações sendo executados simultaneamente, é impossível haver uma rotina pré-determinada dentro dos departamentos da organização. Portanto, a comunicação interna, a divulgação e o inter-relacionamento entre as divisões tornam-se essenciais na realização das atividades do Centro.

A comunicação interna em si, seria um canal que abordaria fatores como: tarefas ou projetos que estão sendo realizados no CPD, assim como os responsáveis por tais atividades. Foi observado que, certas áreas possuem suas próprias

ferramentas e métodos de comunicação interna, porém estas ferramentas não são padronizadas em termos da organização como um todo. Como alguns exemplos podem ser citados alguns departamentos que utilizam um quadro, para exibir responsáveis por tarefas e o andamento destas; outros departamentos realizam reuniões semanais ou quinzenais, a fim de manter os colaboradores do departamento informados das atividades em andamento. Entretanto, não há um procedimento padrão para comunicação interna em todo o CPD. São realizadas reuniões com todos os colaboradores do CPD, mas que ocorrem de forma esporádica, sem uma rotina estabelecida.

A questão da comunicação foi abordada em entrevistas e grupos focais realizados e, foi constatado que muitos colaboradores não estão à parte dos trabalhos executados nas demais divisões do Centro. Esta falha na comunicação interna reflete em um aspecto observado: os colaboradores não conhecem as tarefas que estão sendo executadas pela organização como um todo. Conforme exposto por colaboradores, no Centro ocorre de mais de um colaborador executar a mesma tarefa, constatando-se trabalho dobrado que poderia ser evitado se houvesse um canal de comunicação que informasse quais os responsáveis de quais tarefas estão sendo executadas. Além disto, a questão da comunicação é importante no que diz respeito à relevância das tarefas de cada divisão, departamento ou setor dentro do objetivo geral do CPD. Foi exposto por colaboradores que estes não sabiam o que e como suas atividades eram inseridas dentro do objetivo do CPD. Este fator pode se tornar motivacional, trazendo o sentimento de parte de um todo para com os colaboradores.

Este assunto é de importância junto ao Planejamento Estratégico de TI, pois este propõe a integração e comunicação das atividades da empresa junto ao objetivo da organização.

4.3.2.3. Força de Trabalho insuficiente

O CPD conta com uma força de trabalho considerada insuficiente pela maioria dos entrevistados e participantes dos grupos focais. Isto se deve principalmente a dois fatores:

a) Demora para entrada de novos funcionários

Houve um grande espaço de tempo entre contratações de novos servidores no Centro. Foi relatado por alguns funcionários que chegaram a se passar alguns anos sem a realização de concursos públicos. Isto gerou uma distância entre funcionários antigos e funcionários atuais que, aliado à questão da Gestão do Conhecimento, também implica em um risco à continuidade do CPD pelo fato do conhecimento não estar sendo passado às pessoas como seria adequado.

b) Política salarial

A política salarial para instituições federais de ensino superior é regulamentada pela Lei nº 7.596. Esta lei padroniza a remuneração de todos os servidores públicos federais vinculados às universidades federais. No entanto, foi observado que esta remuneração está muitas vezes abaixo da oferecida por outros concursos públicos ou empresas privadas. É observado pelos funcionários mais antigos que ocorre alta rotatividade de pessoal devido a esta política salarial, uma vez que, os salários são muitas vezes abaixo dos oferecidos pelo mercado e, segundo relatado na etapa, é difícil usar de políticas de benefícios, bônus ou qualquer outra política de incentivo por remuneração.

4.3.2.4. Falta de uma política de recepção de novos funcionários e bolsistas

Segundo mencionado por colaboradores, não há uma política eficiente para integração do membro que ingressa no Centro, seja ele servidor público ou bolsista.

Foi descrito por alguns membros que, no momento de suas entradas, foi realizada uma apresentação geral do CPD, sendo visitadas as áreas da organização e apresentados os membros novos aos mais antigos, assim como os comunicados sobre suas responsabilidades e tarefas. Contudo, foi observado durante a etapa que esta forma de integração não se demonstra tão eficiente quanto proposta. Isto pela razão de que são muitas informações transmitidas em uma única vez. O membro que está entrando no CPD não absorve as informações necessárias no momento de sua inserção. Isso diz respeito à questão de conhecimento de quem são as pessoas que trabalham no Centro, sobre o que elas são responsáveis e que atividades exercem.

Esta questão está diretamente atrelada à da Comunicação Interna e da Gestão do Conhecimento. Isso ocorre dentro do Centro pelo fato de pessoas não conhecerem seus colegas de trabalho e, portanto não conhecerem as tarefas relacionadas a estes.

Uma solução proposta por alguns funcionários seria criar uma ferramenta de Intranet na qual seriam exibidos todos os colaboradores do CPD, seus departamentos/divisões (se houver), assim como projetos os quais estão sendo executados no momento. Esta ação, complementada por uma apresentação física das instalações do CPD pode tornar mais eficaz a integração do membro em sua entrada no Centro.

4.3.2.5. Difícil planejamento das demandas

Conforme relatado em entrevistas no ambiente interno do CPD, a área de atendimentos externos do Centro não possui um planejamento formal de quais atendimentos serão feitos em certo período (dia, semana, mês). Esta falta de programação reflete na resposta dada aos usuários pela Central de Atendimento, pois muitas vezes não tem como informar aos usuários o tempo em que receberão o atendimento presencial dos técnicos do CPD. Esta falta de planejamento pode incorrer em uma imagem falha do atendimento do Centro.

4.3.2.6. Falha no recebimento das demandas

Foi observado na etapa de análise de ambiente que, muitas vezes, as demandas e pedidos feitos ao CPD não respeitam o canal de comunicação externo com o usuário, que é a Central de Atendimento. Isto pelo fato de a pessoa já conhecer o funcionário dentro do Centro responsável pela sua demanda. Desta forma, os pedidos não passam pela Central, a qual é responsável por receber e direcionar as demandas, opiniões e sugestões feitas ao CPD.

Conforme relatado pelos membros entrevistados, a principal implicação negativa disto é o fato de que a continuidade do trabalho no expediente é interrompida várias vezes ao dia. Muitas vezes, usuários que procuram por informações que a Central de Atendimento pode oferecer, contatam pessoas que já conhecem, atrapalhando o trabalho destas.

4.3.2.7. Pouca divulgação dos serviços

O CPD presta diversos serviços e soluções em informática ao público acadêmico e administrativo da UFRGS e comunidade. Porém, foi observado que, o público-alvo do Centro desconhece muitos serviços que ele oferece. É de relevância para o CPD que seu público-alvo conheça os serviços disponíveis para que este possa operar atendendo cada vez mais usuários, dentro de sua capacidade produtiva.

Entretanto, já está sendo providenciada junto a estudantes da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (FABICO) da UFRGS assessoria quanto à divulgação dos serviços.

4.3.2.8. Resistência à mudança

Como exposto por entrevistados e observado pela equipe do Projeto durante esta etapa, ocorre dentro do Centro certa resistência à mudança em questão de metodologias, padrões e rotinas de trabalho, por parte de alguns colaboradores. Este

engessamento foi visto inclusive em cargos de chefia do CPD. A resistência à mudança dentro da organização oferece um risco, visto que, as informações desenvolvidas pela organização podem se perder ao longo do tempo, caso não passem por um processo de padronização e documentação em suas tarefas, como descrito anteriormente. Além disto, o processo de implementação do Planejamento Estratégico de TI é um processo de mudança dentro da organização, necessitando desta forma da cooperação e disposição dos colaboradores para que seja levado a diante.

4.3.3. OPORTUNIDADES

A definição de oportunidades consiste em fatores externos relevantes para o desenvolvimento do CPD. Foram avaliados fatores políticos, ambientais, tecnológicos, assim como as necessidades e demandas dos *stakeholders* do Centro. Nesta etapa também foram colhidas sugestões de áreas em que o órgão não atua, porém poderia atuar devido à sua capacidade, ou demanda de serviços não atendida.

O conhecimento prévio das oportunidades possibilita à Instituição usar estes elementos externos e tendências para potencializar suas estratégias e decisões. A partir desta análise, foi possível elencar fatores que podem impulsionar a continuidade dos trabalhos feitos pelo CPD e fazer com que este cumpra sua Missão.

4.3.3.1. Construção do novo Datacenter

A UFRGS, em parceria com o Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) já tem em andamento o processo de implantação do novo Datacenter. Este será unificado entre as estruturas de TI da UFRGS (o Centro de Processamento de Dados e Centro de Supercomputação) e do HCPA (a Coordenadoria de Gestão de Tecnologia da Informação). Desta forma, é possível agregar em um único prédio, as três estruturas de TI, maximizando a capacidade de processamento, armazenamento, segurança e, conseqüentemente, proporcionando melhores condições para o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados pelo Centro.

A construção deste novo Datacenter demandará conhecimentos em questão de manutenção e gerenciamento dos novos equipamentos. Para o CPD, é relevante manter seus funcionários atualizados tecnologicamente a fim de estarem preparados com a chegada do novo Datacenter, dado que o mesmo contará com tecnologias de ponta. Esta renovação na capacidade produtiva poderá trazer um acréscimo na visibilidade do CPD perante a Universidade e a comunidade em geral. Especificamente em relação à Universidade, o Datacenter poderá trazer o CPD em uma posição de destaque e evidência. Estas situações podem contribuir para alcançar parcerias para execução de novos serviços e sistemas, trocas de conhecimento, além de expor a importância dos serviços de TI na Universidade e, conseqüentemente a importância do CPD.

4.3.3.2. Sede de conhecimento dos novos funcionários¹

Dentro do cenário de TI, em que são constantemente desenvolvidas novas tecnologias e metodologias de trabalho, a sede por conhecimento é imprescindível para os profissionais da área. Isto se reflete na consecução das atividades exercidas dentro da organização. Uma instituição que agrega à sua capacidade produtiva a sede por conhecimento e criatividade cria um ambiente propício à dinamicidade da informática.

Na etapa de análise interna, foi relatado pelos próprios funcionários do Centro, que os funcionários que estão entrando por meio do último concurso realizado têm esta vontade de adquirir mais conhecimento no ambiente de trabalho. Este ponto pode ser explorado, pois o incentivo às pessoas que têm esta qualidade pode trazer ao CPD novas soluções, serviços e sistemas para as demandas da Universidade.

Além disto, a sede por conhecimento propicia um ambiente inovador. Este meio é fundamental para a mobilização da mudança na organização, seja ela na estrutura, hierarquia, processos, rotinas e responsabilidades. É natural haver

¹ Embora este fator tenha sido encontrado na etapa de análise interna, foi considerado um fator externo devido ao fato que o CPD não tem como controlar a entrada ou saída das pessoas, assim como características específicas.

resistência à mudança; contudo, quanto mais inovativa for a cultura e a ambiência da organização, mais facilmente as pessoas se mobilizarão para efetuar mudanças.

4.3.3.3. Relações políticas fortes

O CPD desde sua fundação esteve sempre diretamente relacionado às inovações e ao desenvolvimento da Universidade. Com o passar do tempo, a informática obteve um papel cada vez mais importante na realidade da Universidade, concretizando assim o CPD como peça fundamental no funcionamento dessa.

A importância que o CPD alcançou dentro da UFRGS se reflete na representatividade do órgão perante a comunidade acadêmica da Universidade, estando presente em Congressos, Fóruns e Comitês internos e externos à UFRGS. Além disto, a parceria entre CPD e a Escola Superior de Redes da Rede Nacional de Pesquisa (RNP), juntamente com a hospedagem do Ponto de Presença no RS trouxe ainda mais visibilidade e destaque à imagem do CPD frente a seu público.

Esta visibilidade e representatividade do CPD trazem peso à sua imagem, sendo ponto de referência por seu trabalho, conhecimento da Universidade como um todo e disponibilização de soluções às necessidades da UFRGS. A credibilidade adquirida dentro e fora da Universidade pode proporcionar ao Centro facilidade em angariar parcerias e recursos.

4.3.3.4. Prestação de serviços externos

Em virtude do conhecimento e capacidade do Centro em prover soluções em TI, foram sugeridas durante as entrevistas das etapas de análise do ambiente uma maior participação do CPD em atividades externas à comunidade acadêmica. Esta inserção conforme sugerido poderia ser feita na forma de consultoria a outras Instituições de Ensino Superior (IES) ou outras atividades em que o CPD poderia transmitir seu conhecimento a diferentes órgãos da sociedade.

Outra questão que foi levantada durante a análise do ambiente foi em relação à realização do processamento de concursos. Conforme relatado, houve um período de tempo em que o CPD processava concursos freqüentemente, desta forma captava recursos adicionais, passíveis de investimento no órgão.

Segundo observado atualmente, há pouca captação de clientes via FAURGS, levando assim, a uma queda na demanda por estes serviços. Aliado ao fato de ser um serviço secundário, o processamento de concursos não tem relevada prioridade dentro dos serviços prestados pelo CPD.

É fato que estas sugestões só serão de possível implementação se o CPD estiver suprimindo as necessidades da Universidade. Visto que, o Centro é um órgão suplementar e deve dar apoio às decisões e necessidades da UFRGS prioritariamente. Além do fato de que para oferecer serviços externos o CPD necessitaria de uma infraestrutura tecnológica e pessoal maior.

4.3.3.5. Tecnologias novas sempre emergentes

No ambiente de TI as mudanças são constantes no que diz respeito às tecnologias, métodos, processos e inovações. Por este motivo, o CPD deve estar sempre atento à novidades no cenário de TI. Aliado à sede de conhecimento dos funcionários contratados recentemente, isto pode trazer ao Centro soluções e inovações à suas tarefas e conseqüentemente à Universidade.

Um exemplo de tecnologia que foi absorvido e agora está sendo implementado é a questão dos cubos de Business Intelligence, que a partir de uma base de dados, se realizam cruzamentos de informações que podem ser utilizadas no processo decisório das organizações.

Inovações como a citada impulsionam o desenvolvimento de soluções e novos sistemas que dão suporte ao trabalho realizado pelas instâncias e órgãos que o CPD deve dar suporte.

4.3.3.6. Parceria com outras áreas internas ou externas à Universidade

Conforme analisado pelas entrevistas, o Centro tem dois aspectos que propiciam a gestão de parcerias e rede de contatos no ambiente de TI:

a) Realiza e participa de Fóruns e Encontros de TI interna e externamente a Universidade

Os encontros realizados sobre as diversas temáticas de TI podem desencadear novas idéias e conhecimentos para os membros do CPD. Isto faz com que se mantenha a constante atualização de informações e capacidades de inovação dos funcionários. Possibilitando assim, que o trabalho desenvolvido pelo Centro tenha continuidade.

Outro fator em que a participação do CPD nestes eventos é de importância consiste em fortalecer sua imagem na comunidade de TI. Esta consolidação pode se dar por meio de apresentações e divulgações dos trabalhos realizados pelo Centro à outros órgãos de TI.

b) Possui relações estreitas com órgãos e Unidades da UFRGS

Pelo fato de o CPD trabalhar com diversas áreas da Universidade e manter um bom relacionamento com estas, possibilita uma comunicação aberta das necessidades e sugestões das diferentes áreas. Por ter este bom relacionamento, o CPD pode trabalhar na criação de novas ferramentas multidisciplinares as quais agregariam o conhecimento do CPD e o conhecimento específico das áreas relacionadas (Pró-Reitorias, Unidades entre outros setores da UFRGS). Isto poderia aumentar a participação do CPD no desenvolvimento de facilidades para a comunidade acadêmica.

4.3.3.7. Parceria com grupos de pesquisa

Foi verificado como oportunidade para o Centro ter um contato mais próximo com grupos de pesquisa da Universidade. Assim, o CPD poderia

desenvolver ferramentas ou sistemas que dessem suporte a essas atividades. Isso estaria estritamente relacionado com a Missão da UFRGS, visto que a mesma visa desenvolver a área de pesquisa. O Centro, como órgão suplementar da mesma, deve auxiliá-la a alcançar seus objetivos.

4.3.4. AMEAÇAS

Existem fatores políticos, sociais, tecnológicos e econômicos que podem potencializar as estratégias e decisões das organizações, assim como existem fatores que podem barrar o desenvolvimento desta. Estes fatores não são manipuláveis pelo CPD. As ameaças fogem ao controle do órgão e pode criar obstáculos ao cumprimento de sua missão. No entanto, o conhecimento prévio das ameaças pode proporcionar soluções para se não transpor estas barreiras, amenizar o impacto causado por elas.

4.3.4.1. Aposentadoria dos funcionários antigos

De acordo com relatos de membros do Centro, houve muitos anos sem contratação de servidores. Isto criou certo espaço de tempo (de 5 a 10 anos, dependendo do setor mais ou menos tempo) em que não houve contratações. Isto criou uma geração de membros do CPD que está há bastante tempo trabalhando lá e está se aproximando da idade de aposentadoria. A ameaça consiste no fato que como houve anos sem contratação, muito do conhecimento adquirido e desenvolvido dentro do CPD foi centralizado em algumas pessoas que permaneceram no Centro. Uma vez que, estas pessoas se aposentarem, o conhecimento que estas detêm deverá ser repassado aos seus sucessores. No entanto não há uma documentação ou política de sucessão formalizada ou uma política de gestão do conhecimento para que este não se perca.

É importante para o CPD que mapeie possíveis aposentadorias para planejar como, quando e quais sucessões serão feitas e atentar para as informações necessárias para estas.

4.3.4.2. Terceirização

A prática da terceirização é comum em setores de organizações que desejam cortar custos e eliminar de sua responsabilidade tarefas que julgam secundárias. A justificativa disto é que desta maneira os esforços de tal organização podem ser focados apenas na atividade principal ou primária.

No ambiente de ensino superior público, já foram verificados casos de terceirização de Centros de Processamentos de Dados. A possibilidade de um CPD ser terceirizado existe pelo fato de eles serem órgãos complementares à sua instituição de ensino, sendo a princípio, setores não geradores de resultados explícitos para a missão de sua Universidade. Contudo, verifica-se que o CPD da UFRGS devido à sua história de desenvolvimento de soluções para a Universidade adquiriu o conhecimento particular de como funcionam as Unidades e órgãos desta. Por este motivo, a comunicação das necessidades para o Centro é de fácil compreensão pelo mesmo. Foi relatado em algumas entrevistas, o fato de alguns órgãos dependerem dos serviços e do conhecimento que o CPD possui. Conforme relatado por entrevistados externos ao Centro, a Universidade é dependente das soluções providas pelo Centro, de modo que este assume uma posição estratégica perante a UFRGS. Além disto, os dados que são armazenados e trabalhadas no Centro incluem informações confidenciais. Uma possível terceirização poderia diminuir a credibilidade da Instituição CPD. Visto que, sendo controlada por uma empresa com fins privados e não necessariamente ligados à missão da Universidade, provavelmente não transmitiria tanta confiabilidade quanto se o Centro não fosse terceirizado.

4.3.5. FATORES CHAVE DE SUCESSO

Fatores chaves de sucesso são pressupostos que garantem que a organização atinja seus objetivos estratégicos e táticos. No caso do CPD, os Fatores Chaves garantirão que o Centro continue se desenvolvendo, e conseqüentemente, melhorando os serviços prestados à Universidade e a sua comunidade.

4.3.5.1. Políticas governamentais

Por ser um órgão vinculado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, o Centro tem dependência do Governo Federal para executar muitas ações e da Administração Central da Universidade, pois esta é a responsável por fazer a distribuição dos recursos entre os órgãos da UFRGS. Caso uma destas Instituições não incluir incentivo ao desenvolvimento da TI na educação, o CPD não terá recursos financeiros e/ou humanos suficientes para suprir a demanda que tende a aumentar.

Dois fatores que dependem apenas do Governo Federal são a abertura de novos concursos para técnicos e programadores; e a revisão dos salários dos mesmos. Este último foi ressaltado como um dos principais motivos da alta rotatividade de concursados no Centro pois, é comum que, mesmo logo após começar a trabalhar no CPD, uma pessoa seja nomeada - também através de concurso público - por outra organização para executar uma função melhor remunerada. Foi comentado que o mercado possui uma faixa salarial acima da utilizada pelo Governo. Já o primeiro fator prejudica o Centro no sentido de haver demora na entrada de novos funcionários, ocasionando um “gap” entre os mais experientes – detentores de grande parte do conhecimento – e os novos. Isto aliado à falha na passagem de conhecimento pode causar retrabalho ao longo de projetos e atividades rotineiras do Centro.

4.3.5.2. Diretoria do CPD

Para que o Centro continue se desenvolvendo é preciso que haja uma diretoria eficiente. Ou seja, que saiba investir os recursos recebidos; definir as prioridades de serviços; lidar com as diferentes pessoas que trabalham na organização e com alguns imprevistos que surgem ao longo da gestão.

A postura e as atitudes da Diretoria do CPD são muito importantes para a manutenção do nível de motivação dos colaboradores do local. Uma equipe inflexível e autoritária pode ser motivo para um ambiente de desmotivação por parte dos servidores e bolsistas. Porém, uma diretoria transparente e acessível pode gerar um

ambiente agradável de trabalho, sendo um possível motivo para uma não troca de emprego.

4.3.6. TENDÊNCIAS PARA A UFRGS

4.3.6.1. Criação do Comitê Gestor de TI

Conforme relatado em entrevistas com a diretoria do CPD e usuários externos, há a necessidade da criação de um Comitê Gestor de TI da UFRGS. A necessidade da criação deste Comitê é relevante pelo fato de que atualmente, a decisão de estratégias, planejamento de recursos e investimento na área de Tecnologia da Informação é determinada pelo CPD. Contudo, isto não é o ideal pois o CPD não é a única Instituição vinculada à UFRGS que trata de assuntos relacionados à TI. Ademais, outros Órgãos não relacionados à TI mas que serão afetados pelas decisões neste cenário também devem ser ouvidas e contribuir no processo decisório. Com a criação deste Comitê a visão de negócio da Universidade relacionada à TI aumentaria. Isto pelo fato de não ser mais estritamente pelo CPD o planejamento de TI da Universidade, levantando sugestões, idéias e necessidades de outros Órgãos/Unidades da Universidade.

Em entrevista com o Reitor da Universidade, foi perguntado sobre a criação deste Comitê. Em resposta a isso, o Reitor se mostrou a favor da idéia e deu seu apoio a isto. Segundo ele, apenas falta a mobilização para a criação deste, pois, no momento em que o Comitê estiver estruturado, é assinada uma Portaria e o Comitê se torna vigente. Conforme relatado pelo CPD, a documentação necessária já está tramitando entre os órgãos que irão compor este Comitê.

4.3.6.2. Eliminação do papel e otimização dos processos

Observa-se como uma tendência generalizada em todas as organizações a eliminação do papel e, obviamente, a UFRGS também está passando por essa mudança. A conversão das rotinas para web proporcionará a otimização dos processos

internos na Universidade. Isto diminuirá o tempo despendido pelos servidores para realizá-las e, conseqüentemente, o tempo do usuário em ser atendido.

4.3.6.3. EAD

A modalidade de Ensino à Distância vem crescendo no ambiente acadêmico brasileiro. Os incentivos e exigências governamentais para que as IFES invistam nessa forma de ensino, aliados à disseminação da internet e à praticidade e maior aceitação pelos professores e pelos estudantes exige que as Universidades federais estejam preparadas para esse tipo de demanda.

Atualmente, a UFRGS disponibiliza para escolha dos docentes três plataformas de ensino a distância: Moodle, Navi e Rooda. Cada uma dessas ferramentas foi desenvolvida de forma independente por diferentes núcleos dentro da UFRGS e denota, de certa forma, a falta de um planejamento centralizado da Universidade para a utilização dessa modalidade de ensino. Além disto, pode gerar sentimento de incerteza e insegurança, por parte dos alunos e professores, no momento de utilizar uma das plataformas oferecidas.

Conforme observado nas entrevistas, a plataforma de videoconferência demonstra algumas falhas em seu funcionamento. Foi relatado que quando a plataforma está sendo utilizada, ocorrem falhas e travamentos na conexão. Esta instabilidade do sistema causa a troca da plataforma disponível pela UFRGS por outros programas comerciais.

4.3.6.4. Utilização do BI como fonte de informações

Foi desenvolvido pela Universidade o BI - uma ferramenta para extração de informações gerenciais a partir dos bancos de dados já existentes. Tais informações auxiliarão a gerar vários tipos de relatórios que serão úteis para o planejamento da Universidade.

Com a ferramenta já desenvolvida, o próximo passo agora é difundi-la entre seus potenciais usuários, já que estes precisam estar a par do funcionamento do sistema para melhor aproveitá-lo.

Conforme relatado pela Associação de Antigos Alunos (AAA), existem empresas que procuram a UFRGS ou AAA para captar alunos recém formados e com determinado perfil acadêmico a fim de contratá-los ou participar de programas trainee. No entanto, a Associação não tem um meio ágil de disponibilizar estas informações. Com a disseminação do B.I., a AAA poderia ter acesso a informações que estas empresas que vêm procurá-la querem. Ajudando desta forma, na inserção do aluno recém formado no mercado de trabalho.

4.3.6.5. Plano de desenvolvimento institucional

Já está em desenvolvimento o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRGS que em suma tem o objetivo de apontar o futuro que a instituição almeja para si. Este plano deverá ouvir toda a comunidade acadêmica, portanto, o CPD deverá desenvolver um meio de se comunicar com toda a comunidade acadêmica a fim de obter sugestões, críticas e opiniões da comunidade universitária.

4.4. RESULTADOS II

Durante a etapa de análise do ambiente, a equipe do projeto coletou informações não somente referentes ao ambiente que o CPD está inserido, mas também sobre a utilização dos sistemas oferecidos pelo Centro à Administração Central da UFRGS. Deste modo, verificou-se a satisfação em relação ao CPD pelos Órgãos e Unidades entrevistadas, e buscou-se coletar sugestões dos mesmos para possíveis melhorias nos sistemas. Estes dados foram divididos nas seguintes categorias:

- Nível de satisfação com o CPD
- Portal da UFRGS

- Comunicação das Necessidades
- Sugestões (de sistemas e serviços oferecidos pelo CPD bem como sugestões de novos sistemas)

Estas informações servirão de insumos para a definição dos planos de ação que o CPD tomará em seu planejamento até 2012. A partir destes dados verifica-se a possibilidade da implementação das sugestões, demandas e idéias levantadas. Após isto, poderão ser estipulados investimentos, recursos necessários bem como tempo necessário para executar as ações e prioridades das aplicações.

4.4.1. NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM O CPD

Nas entrevistas realizadas com o público externo do CPD foi abordada a questão da satisfação destes usuários quanto aos serviços prestados pelo Centro, assim como a utilidade desses. A qualidade do atendimento ao usuário, tanto pela Central de Atendimento quanto pelos responsáveis por captar necessidades e desenvolver sistemas também foi avaliada.

A grande maioria dos entrevistados mostrou-se satisfeita com os serviços do CPD. Foi citado que o Centro apresenta muita preocupação com a recepção e atendimento das demandas. Este é um aspecto de destaque do CPD, pois reforça sua imagem de comprometimento frente a seus usuários e conseqüentemente à UFRGS.

Neste contexto, foi pedido aos entrevistados que conceituassem o CPD em uma nota de 1 a 6. O Centro obteve uma nota média de 5,35.

4.4.2. PONTOS DE INSATISFAÇÃO

Visto que alguns usuários não estão totalmente satisfeitos, e, conseqüentemente, não deram nota máxima para sua satisfação com o Centro, a equipe buscou entender os motivos dos mesmos. Desta maneira foram levantados pontos de insatisfação com os serviços do CPD. Abaixo seguem os fatores encontrados:

4.4.2.1. Programação visual de sites e sistemas

Foi levantado que o Centro poderia aprimorar o layout de alguns sistemas, como o Portal da UFRGS, e, principalmente o Portal do Aluno. Hoje, a disposição das informações nos sites é confusa, o que pode dificultar o acesso às mesmas. Isso implica em uma menor utilização das informações disponíveis nos sites da UFRGS. Quanto a serviços como Chasque Mail e Chasque Disco, existe um agravante que é a existência de plataformas comerciais (free ou não). Estas proporcionam serviços semelhantes aos do CPD, como gmail, hotmail e plataformas de disco virtual.

4.4.2.2. Demandas não atendidas

Conforme observado durante a etapa, o atendimento do CPD aos seus usuários é considerado muito eficiente no que diz respeito à qualidade do atendimento e preocupação com o usuário. No entanto, foi constatado como ponto de insatisfação a insuficiência do atendimento a todas as demandas que chegam ao Centro. Os usuários entrevistados são cientes de que faltam recursos humanos para atender todas as demandas existentes.

a) Tempo de atendimento

Durante as entrevistas surgiu a questão sobre o tempo de atendimento do CPD. Isso se deu tanto em relação à solução de problemas relacionados a softwares como o desbloqueamento de portas de rede e máquinas com vírus, configuração de switches sem fio; quanto à instalação de hardwares ou atendimento à parte física da infraestrutura de informática.

Foi relatada a demora do Centro no atendimento a estas demandas. Conforme observado pelos entrevistados, quando há uma demanda que é freqüente ao CPD, esta é atendida rapidamente. No entanto, quando existe uma exigência que não é comum ao Centro, este apresenta certa demora na execução destas tarefas.

4.4.2.3. Rede sem fio

A UFRGS e o CPD estão trabalhando na disseminação no acesso à rede sem fio em todos os Campi da Instituição. No entanto, alguns entrevistados levantaram a questão da rede sem fio da UFRGS ainda não possuir a qualidade do sinal esperada em certas Unidades e não ter sido instalada em outras.

4.4.2.4. Base de dados

Foi relatado por alguns entrevistados, principalmente por diretores(as) de Unidade e coordenadores(as) de COMGRADs que, embora a UFRGS tenha uma base de dados muito ampla, algumas destas informações não são repassadas a pessoas que têm interesse em tais dados. Este problema na disponibilização dos dados às Unidades foi identificado pelos próprios entrevistados como um problema burocrático referente à Administração Central. Com a resolução deste empecilho, as Unidades terão acesso a dados que julgam importantes nos processos decisórios de suas chefias, possibilitando assim uma melhor administração das Unidades de ensino da UFRGS.

O CPD pode estudar maneiras de filtrar e disponibilizar os dados que as Unidades necessitam. Pode ser alinhado junto a elas a forma mais apropriada de tornar disponíveis estes dados, seja através de consultas ao Centro, seja através de Sistemas próprios para a pesquisa destas informações.

4.4.3. PORTAL DA UFRGS

Uma das questões levantadas nas entrevistas foi sobre o Portal da UFRGS. Seguem três aspectos que foram citados durante as entrevistas na forma de comentários sobre elementos já existentes ou de sugestões de idéias novas:

4.4.3.1. Divulgação da produção acadêmica

Em algumas entrevistas foi citado que a produção acadêmica da UFRGS pode ter mais visibilidade dentro do Portal da UFRGS. O Repositório Digital (LUME) pode ser solução para isto, entretanto necessita de mais divulgação dentro do Portal.

4.4.3.2. Inserção de link da Associação de Antigos Alunos no Portal da UFRGS

Conforme verificado em entrevista, na página principal do Portal da UFRGS poderia haver um link para o site da Associação de Antigos Alunos (AAA) da Universidade. Isto traria mais visibilidade à AAA, a qual pode trazer benefícios a ex-alunos da UFRGS por meio de indicações a estágios ou empregos.

4.4.3.3. Padronização da estrutura dos sites das Unidades e Órgãos

Durante algumas entrevistas foi levantada a questão dos sites das Unidades e Órgãos da UFRGS serem diversificados. Foi observado pelos entrevistados que atualmente não é exigido um padrão no layout dos sites, fazendo com que os mesmos não tenham um padrão de disposição das informações.

Visto que os Órgãos e, principalmente, as Unidades possuem diferentes tipos de informações a serem dispostas em seus sites, a demanda encontrada não se refere às informações em si disponibilizadas nos mesmos. A questão abordada se refere à estrutura em que estas informações são mostradas nos sites, sendo que o site da Universidade é quesito de Avaliação Institucional do MEC.

4.4.4. COMUNICAÇÃO DAS NECESSIDADES

Averiguou-se por meio das entrevistas realizadas que não existe uma forma padronizada de comunicação das necessidades pelos usuários ao CPD. Alguns clientes relatam suas demandas através de reuniões com a direção do CPD, outros através da Central de Atendimento ou ainda através de e-mails e telefonemas diretamente aos responsáveis pelo sistema em questão. Embora muitas das pessoas que declaram utilizar esses meios de contato com o CPD afirmarem que estão satisfeitos com essa forma de comunicação, alguns relataram não possuir nenhuma forma de expressarem suas necessidades. Portanto, percebe-se a necessidade de um canal padrão em que todos se sintam livres para efetuar solicitações.

4.4.5. SUGESTÕES

No decorrer das entrevistas realizadas, surgiram algumas idéias de melhorias para os sistemas existentes e também idéias de sistemas novos que seriam úteis para o dia-a-dia dos servidores. Além disso, surgiram também outras demandas que não são de responsabilidade do CPD. Apesar disso, optou-se por listá-las, para que essas necessidades sejam registradas, e, dentro do possível, repassadas para os devidos responsáveis.

4.4.5.1. Melhorias de Sistemas

Sistema de Protocolo

1. Quando é preciso localizar um processo específico, a pesquisa nesse sistema mostra-se confusa e de difícil utilização. É necessário tornar a pesquisa por processos mais amigável nesse sistema.

Sistema de Patrimônio

2. O funcionário só tem acesso ao resumo do patrimônio, que lista os equipamentos apenas pelo seu número de registro. Dessa forma, para identificar um item é imprescindível ter tal número, pois não é possível

visualizar no resumo, a marca dos equipamentos. Essa limitação de visualização é um complicador em casos de roubo. Por exemplo, se há quatro computadores de diferentes marcas, o procedimento mais prático seria registrar um roubo pela marca. No entanto, é necessário averiguar os números de patrimônio de cada computador remanescente e por eliminação descobrir o número do computador roubado para registrar esse roubo, o que demanda bastante tempo.

3. Não há controle do responsável por cada máquina. Por isso, quando um computador é realocado, o antigo servidor que fazia uso dele continua recebendo mensagens de e-mail para realizar atualizações referentes àquela máquina.

Sistema de Gestão de Espaço Físico e Infra estrutura

4. O professor não tem acesso ao sistema de gestão de espaço físico. Se houvesse acesso liberado para a consulta dessas informações, o docente poderia planejar-se para a utilização de determinadas salas. Isso evitaria, por exemplo, ocasiões em que as salas estão sendo utilizadas para uma reunião e há a necessidade de mudança de sala, pois a mesma será utilizada para aulas a partir de determinado horário.
5. A requisição de serviços de manutenção à prefeitura e a avaliação desses poderiam ser mais práticas. Por exemplo: ao avaliar 10 serviços realizados em uma mesma unidade, é necessário redigitar todas as informações sobre os dados da unidade para cada um dos serviços avaliados, o que toma bastante tempo.

Sistema PROEXT e Sistemas SIGPROJ e Proplan

6. Sistemas SIGPROJ (MEC) não interage com o Sistema da PROEXT. Sugere-se que seja desenvolvida uma solução para que os mesmos passem a interagir.
7. Sugere-se a criação de um sistema financeiro próprio para a PROEXT, que se comunique com o sistema da FAURGS.
8. Sistema PROPLAN e Sistema PROEXT não são interligados. Tal fato acarreta retrabalhos, tornando lento o processo de confecção de relatórios. Isto ocorre devido ao fato da PROEXT ter que requisitar os dados ao CPD para depois disto, passar à PROPLAN.

Sistema PROPLAN

9. O Sistema PROPLAN é o único que exige uma senha adicional, além daquela utilizada normalmente para acesso aos outros sistemas. Essa exigência gera problemas com mal-entendidos por parte das pessoas que precisam utilizá-lo. Se possível, a Central de Atendimento poderia auxiliar nesse sentido, ajudando a suprir dúvidas dos usuários.
10. O sistema PROPLAN (orçamento e finanças) atualmente é mantido por um funcionário da própria PROPLAN. Esse fato acarreta dificuldades concernentes à manutenção, pois apenas essa pessoa tem conhecimento do sistema. Pode-se migrar o sistema da PROPLAN de delphi para Web e fazer com que mais de uma pessoa tenha os conhecimentos necessários para administrá-lo.
11. A PROPLAN necessitará de apoio para implementação de sistemas exigidos pelo MEC (PINGIFES e e-MEC), pois os mesmos exigem várias informações que deverão ser disponibilizadas pelo CPD.

Portal do Servidor

12. Os links dos tutoriais poderiam estar logo abaixo do link dos *downloads* a que se referem. Essa pequena alteração evitaria que, após realizar um download, o usuário descobrisse, por exemplo, que não fez o procedimento correto para esse programa funcionar na rede da UFRGS.
13. Todos os serviços disponíveis ao servidor devem aparecer listados na página inicial do servidor (assim como já acontece atualmente). Tal fato justifica-se pela possibilidade de haver um sistema desconhecido pelo usuário, mas que porventura lhe possa ser útil. No entanto, seria mais prático se estivessem separados por cores diferentes os serviços que estão liberados para aquele determinado usuário dos serviços indisponíveis para ele. Hoje em dia, só depois de clicar num serviço é que o usuário verifica se pode utilizá-lo ou não. Caso não possa, uma mensagem de “usuário não tem permissão de acesso para essa aplicação” aparece na tela. Com a diferenciação por cor, antes mesmo de clicar o usuário já saberia da indisponibilidade.
14. Caso o professor tenha apenas uma turma, ao clicar em lista de chamada essa turma poderia aparecer automaticamente. Atualmente, aparece a seta para seleção de turma mesmo que o professor lecionem para uma única turma, o que

é desnecessário. Essa pequena alteração tornaria ao sistema menos repetitivo, evitando o preenchimento de vários itens ao longo de cada solicitação.

15. No caso de docentes que atuam em sala de aula e são também coordenadores do curso, todas as suas atividades poderiam estar centralizadas num único link dentro do Portal, tanto as atividades de ensino quanto as atividades de coordenação.

Senhas

16. A senha do e-mail institucional é a mesma do portal. Caso a senha do portal seja esquecida, uma nova senha será enviada para o e-mail institucional. Deveria haver um e-mail alternativo para esse tipo de envio.

Sistema para Plano de Ensino digitalizado

17. Através dele, o Plano de ensino digitalizado estaria disponível tanto para todas as COMGRADS que acessam o sistema de graduação quanto para os alunos. Esta digitalização facilitaria o processo de equivalência de créditos adquiridos em outras instituições de ensino, já que os planos estariam facilmente disponíveis para consulta a qualquer momento.

Matrículas da pós-graduação

18. O coordenador recebe um e-mail de aviso de solicitação de matrícula de um aluno, em que lhe é pedido para confirmá-la. Esse e-mail contém no corpo da mensagem o caminho a ser seguido pelo professor no portal. Para facilitar o processo de confirmação, poderia haver um link codificado (específico, relacionado ao professor) no próprio e-mail. Dessa forma não haveria necessidade de entrar no portal do servidor com a senha e seguir todo o caminho no portal, repetidas vezes para cada solicitação.

Sistemas para a Pró-reitoria de Pós-graduação

19. Poderiam ser incluídos no formulário padrão os dados referentes a bolsas CAPES. Tal necessidade já esta sendo resolvida pelo CPD, através do Departamento de Ensino.
20. Para melhor controle administrativo, é necessária uma integração entre a parte acadêmica e a parte financeira do sistema atualmente disponível. Essa demanda já foi discutida em reuniões com o CPD anteriormente.

Outros tópicos surgidos

21. Alguns campos de preenchimento na WEB têm limitações de tamanho insuficientes. Sugere-se que os campos tenham limitação maior.
22. Levar a rede sem fio à toda Universidade.
23. O sistema de RH tem algumas limitações, por exemplo, a impossibilidade de alteração da data de entrada de professores substitutos caso tenha ocorrido algum erro de digitação. Acredita-se que o CPD já esteja trabalhando nisso.
24. O CPD poderia trabalhar com Mapeamento das capacidades exigidas na utilização da rede. Ex: Switch da unidade A está com capacidade superlotada, mas a unidade B tem espaços sobrando no Switch.

4.4.5.2. Idéias para novos sistemas

1. **Sistema para pós-graduação:** sistema de Inscrição para a Seleção da pós-graduação, bem como um sistema para cancelamento online de matrícula da pós-graduação.
2. **Sistema para emissão de diploma:** o aluno perde o vínculo com a Universidade quando homologa a tese, depois dessa etapa o processo de diplomação é feito manualmente e pode ser bem demorado. Sugere-se que seja criada uma solução automatizada para o processo de diplomação.
3. **Upload da dissertação no portal do aluno:** atualmente, o aluno precisa enviar um CD com a tese para a gráfica, outro para a CAPES e outro para biblioteca central. Além de evitar retrabalhos, um sistema unificado e automatizado de *uploads* evita também alterações posteriores na tese.
4. **Pagamento de GRU através de um sistema automático de débito em conta:** ao invés de gerar boletos que precisam ser impressos, esse sistema tornaria os pagamentos mais práticos ao levar o usuário diretamente à página do banco (principalmente para a página do Banco do Brasil, que é o mais utilizado) para débito em conta.
5. **Sistema online de envio de processos para o Comitê de Ética:** tal sistema seria nos moldes do sistema da POSGRAD - com *tracking* e com a possibilidade de anexar documentos, realizar pedidos, etc. -, facilitaria o trâmite dos processos.
6. **Sistema de gestão de auditórios:** atualmente, há dificuldades para reserva de horários para a utilização dos auditórios. Para suprir essa necessidade, um sistema

de gerenciamento de auditórios por campus seria muito útil. Esse sistema permitiria acesso à agenda por todos os usuários, com a possibilidade de escolher entre reservar e aguardar em lista de espera, caso seja necessário. Dessa forma, esse sistema auxiliaria a evitar mal-entendidos em que pessoas são interrompidas (defendendo sua tese de dissertação, por exemplo), pois houve um engano no agendamento. Poderia também ajudar a evitar situações em que os auditórios são reservados, mas acabam não sendo utilizados por quem os agendou, fazendo com que o espaço fique vazio e impedindo outras pessoas de utilizá-lo.

7. **Sistema para alterações nas informações de turmas:** quando há uma alteração nas informações referentes à determinada turma, por exemplo, no horário ou no número de vagas disponíveis, estas devem ser aprovadas pelo departamento responsável pela disciplina. Para isso, alguns documentos devem ser assinados por diferentes responsáveis dentro do departamento. No entanto, é difícil encontrar pessoalmente todos os responsáveis, o que faz com que o processo torne-se demorado. Caso fosse automatizado, através de uma assinatura digital homologada, o tempo para realização desse processo poderia ser reduzido consideravelmente.
8. **Sistema para requisitar processos arquivados:** depois de um determinado tempo, todos os processos são arquivados. Quando há a necessidade de retirá-los do arquivo, é feita uma solicitação em papel. Um sistema *online* para efetuar esse pedido tornaria esse pedido mais ágil.
9. **Sistema de Atestado para Docente:** o atestado integraria em uma única página todas as atividades do docente no semestre corrente. Nesse, constariam informações como quais turmas leciona, as pesquisas em que esteja envolvido, etc. Dessa forma, as secretarias não precisariam coletar essas informações - que estão fragmentadas em diferentes sistemas. Com tal dispositivo, o próprio professor poderá imprimir o atestado a partir do Portal do Servidor.
10. **Sistema de administração todo integrado na Web:** com a migração dos sistemas administrativos para a web, os pró-reitores teriam acesso a informações quando estão viajando, por exemplo.
11. **Sistema de controle para Centros Multiusuários:** assim como o sistema de gestão de auditórios, outras áreas de uso comum da Universidade poderiam ser

gerenciadas eletronicamente. Como exemplo, pode-se citar os laboratórios que têm acesso restrito coordenado por um professor específico. Ao permitir que os interessados consultem e agendem horários no laboratório via web, o sistema proporciona autonomia aos usuários - que não precisam mais localizar pessoalmente o responsável – e ao professor em questão – que estará liberado desta atividade.

4.5. RESULTADOS III

Também nesta etapa, foi realizada uma pesquisa quantitativa com os alunos. O objetivo desta ação é identificar os serviços conhecidos e utilizados por esses usuários, bem como verificar a sua satisfação em relação a eles.

O questionário continha perguntas abertas para que fosse possível compreender os porquês das respostas e servir como um canal de comunicação para receber sugestões e opiniões a respeito dos serviços disponíveis aos alunos.

O questionário foi respondido por 977 alunos e os resultados foram os seguintes:

4.5.1. SERVIÇOS QUE CONHECE

Quais serviços mais conhecidos?						
	No		Yes		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Conhece email UFRGS	307	31,4%	670	68,6%	977	100,0%
Conhece Chasque Disco	845	86,5%	132	13,5%	977	100,0%
Conhece Portal do Aluno	13	1,3%	964	98,7%	977	100,0%
Conhece Mural de Bolsas	674	69,0%	303	31,0%	977	100,0%
Conhece Rede sem fio	646	66,1%	331	33,9%	977	100,0%
Conhece Troca de Senhas	407	41,7%	570	58,3%	977	100,0%
Conhece Chasque Proxy	706	72,3%	271	27,7%	977	100,0%

O serviço disponível aos alunos mais conhecido é o Portal do Aluno (98,7%), em seguida, o e-mail da UFRGS (68,9%) e a troca de senhas (58,3%). O número mais preocupante é relacionado ao Chasque Disco, em que apenas 13,5% das pessoas as quais responderam o conhecem. Isso comprova a necessidade de uma maior divulgação desse serviço.

Serviços que não foram abordados na lista desta questão puderam ser mencionados em uma questão aberta – em que a resposta é escrita. Os mais mencionados foram os de plataforma de Ensino a Distância – 64,2% -, o Sistema de Bibliotecas (Sabi) e o Provedor de Internet – 7,5% cada-. Outros serviços foram: Portais do Professor e do Servidor, Vestibular e acesso ao Capes, porém em proporções menores.

4.5.2. SERVIÇOS QUE MAIS UTILIZA

Quais serviços do CPD mais utilizados?							
	No		Yes		Total		
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	
Quais mais utiliza (email UFRGS)	700	71,6%	277	28,4%	977	100,0%	
Quais mais utiliza - Chasque Disco	967	99,0%	10	1,0%	977	100,0%	
Quais mais utiliza - Portal do Aluno	54	5,5%	923	94,5%	977	100,0%	
Quais mais utiliza - Mural de Bolsas	881	90,2%	96	9,8%	977	100,0%	
Quais mais utiliza - Rede sem fio	855	87,5%	122	12,5%	977	100,0%	
Quais mais utiliza - Troca de senhas	822	84,1%	155	15,9%	977	100,0%	
Quais mais utiliza - Chasque Proxy	824	84,3%	153	15,7%	977	100,0%	

Dos serviços questionados, o mais utilizado pelos usuários que responderam o questionário é o Portal do Aluno, com 94,5% de utilização. O e-mail UFRGS é o segundo mais usado – 28,4%. Com um percentual mais baixo encontram-se o Mural de Bolsas (9,8%) e o Chasque Disco - sendo utilizado por 1% do total da amostragem.

4.5.3. E-MAIL

Conhece Chasque Mail x Utiliza Chasque Mail						
	No		Yes		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Conhece email UFRGS	307	31,4%	670	68,6%	977	100,0%
Quais mais utiliza (email UFRGS)	700	71,6%	277	28,4%	977	100,0%

Este gráfico apresenta que 68,6% dos 977 respondentes afirmaram conhecer o Chasque Mail. Porém, destes, apenas 41,3% o utilizam. Esse pode ser um dado preocupante, visto que diversos fatores podem influenciar na não utilização do Chasque Mail. Estes serão citados abaixo.

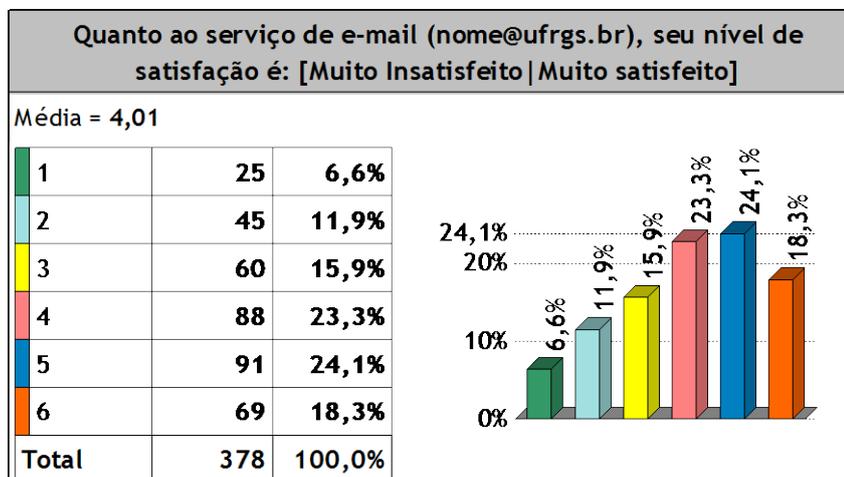
Finalidade do Chasque Mail						
	No		Yes		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Usa Chasque Mail para assuntos academ-	743	76,0%	234	24,0%	977	100,0%
Usa Chasque Mail - troca de emails inst	860	88,0%	117	12,0%	977	100,0%
Usa Chasque Mail- Troca email de trab	920	94,2%	57	5,8%	977	100,0%
Usa Chasque Mail - Emails pessoais	929	95,1%	48	4,9%	977	100,0%

Este gráfico mostra que a maioria dos usuários do Chasque Mail não o utiliza para os aspectos levantados nas alternativas. A resposta positiva que obteve maior resultado foi a de que 24% dos usuários, que usam Chasque Mail o utilizam para assuntos acadêmicos.

Das 69 pessoas que responderam a questão aberta relacionada ao uso do Chasque Mail, 36,2% afirmaram não possuir o serviço. Outras 43,1% não o utilizam, ou porque não conhecem ou porque não estão satisfeitos. Algumas explicações para isto são relacionadas às restrições do serviço, ao mau funcionamento, às preferências do usuário por uma conta de email pessoal e à falta de divulgação do serviço.

Muitos respondentes afirmaram não utilizar o Chasque Mail porque o consideram desnecessário e preferem deixar suas informações centralizadas em um único local, ou seja, receber todos os e-mails em apenas uma conta. Outros reconheceram que não sabem como obtê-lo e que não sabiam que tinham direito ao e-mail “@ufrgs.br”. Houve resposta na qual a pessoa não utiliza o e-mail por achar que o mesmo é temporário e a conta deixa de existir quando a mesma sai da Universidade. Um motivo que foi mencionado algumas vezes é a preferência pelo e-mail “@inf.ufrgs.br”, por ser mais utilizado no Instituto de Informática da UFRGS. Uma pessoa mencionou que fez o e-mail institucional apenas para cumprir com a exigência do Programa de Pós Graduação em que está vinculada.

Fatores técnicos também foram citados como critérios de não utilização do serviço. Interface desatualizada e não amigável, pouco espaço de armazenamento, poucos recursos e velocidade baixa foram pontos específicos levantados, os quais são relevantes para a escolha de um provedor de e-mail. Isto faz com que alguns considerem o sistema do e-mail “@ufrgs.br” inferior ao de outros provedores.

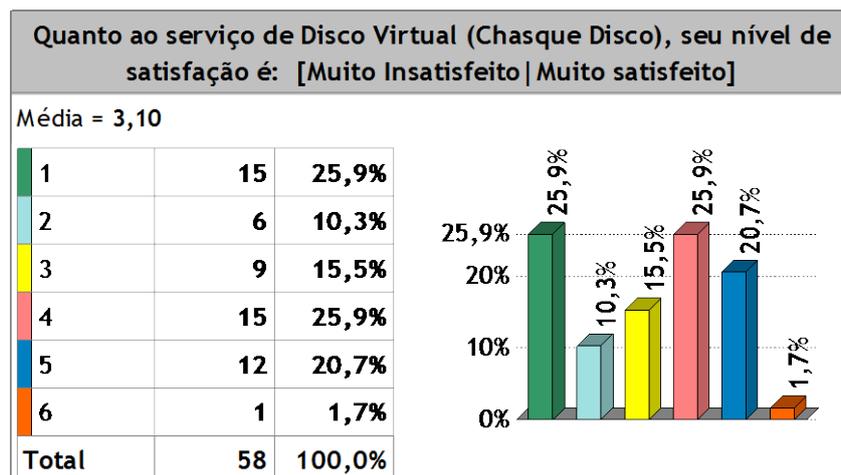


O nível de satisfação deste serviço é bem variado. A média foi de 4,01.

4.5.4. CHASQUE DISCO

Conhece Chasque Disco x Utiliza Chasque Disco						
	No		Yes		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Conhece Chasque Disco	845	86,5%	132	13,5%	977	100,0%
Quais mais utiliza - Chasque Disco	967	99,0%	10	1,0%	977	100,0%

Como dito na análise do primeiro gráfico, o Chasque Disco não é muito conhecido - apenas 13,5% dos respondentes - nem utilizado - apenas 1% do total de respondentes afirmou utilizar o serviço.



A média de satisfação com o Chasque Disco foi quantificada em 3,10, o que reflete uma satisfação mediana. No entanto, as respostas se mostraram bem distribuídas entre a escala de 1 a 6.

Na análise das respostas abertas sobre sugestões do serviço Chasque Disco, foi possível observar o fato de os usuários admitirem não conhecer o serviço. Surgiram algumas reclamações que dizem respeito à dificuldade de executar o serviço em uma plataforma MacOs e nas novas versões do navegador Internet Explorer. Além disto, foi citado o pouco espaço disponível do serviço. Foi sugerido também, que o serviço poderia ter um sistema de Drag and Drop na sua interface.

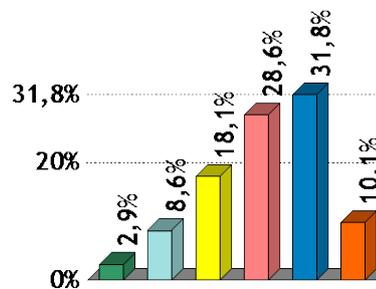
Contudo, a grande maioria dos comentários foi relacionada à divulgação do serviço Chasque Disco ou da não-utilização do mesmo. Esta falta de divulgação e, conseqüentemente, de utilização foram visualmente apresentados nos gráficos anteriores.

4.5.5. PORTAL DO ALUNO

Conhece Portal do Aluno x Utiliza Portal do Aluno						
	No		Yes		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Conhece Portal do Aluno	13	1,3%	964	98,7%	977	100,0%
Quais mais utiliza - Portal do Aluno	54	5,5%	923	94,5%	977	100,0%

Dos serviços perguntados aos alunos, o Portal do Aluno foi o mais conhecido – 98,7% - e o mais utilizado – 94,5%.

Quanto a facilidade que o LAYOUT do Portal do Aluno proporciona, sua avaliação é: [Muito Difícil Muito Fácil]			
Média = 4,08			
1	28	2,9%	
2	84	8,6%	
3	176	18,1%	
4	279	28,6%	
5	310	31,8%	
6	98	10,1%	
Total	975	100,0%	



Quanto à facilidade do layout do Portal do Aluno, a satisfação é mediana, tendo concentração nas escalas de 3 a 5. A média da satisfação ficou em 4,08. O principal motivo de insatisfação dos usuários do Portal do Aluno em relação ao serviço se dá pelo fato do mesmo não ter uma interface funcional. Foi relatado que algumas vezes é necessário acessar muitas páginas até que se encontre a informação desejada.

Em algumas respostas, a página do Portal do Aluno foi comparada a um labirinto. Assim, os alunos sugerem que sejam criados links mais diretos, como ícones

rápidos aos acessos mais utilizados. Além disso, os usuários dizem que o site não se adapta ao Firefox, pois o mesmo não reconhece o certificado de segurança do Portal do Aluno. Outro aspecto que mostrou incomodar os alunos é a questão da freqüente mudança de senhas que o Portal do Aluno exige, pois isso não é considerado prático por muitos.

4.5.6. MURAL DE BOLSAS

Conhece Mural de Bolsas x Utiliza Mural de Bolsas						
	No		Yes		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Conhece Mural de Bolsas	674	69,0%	303	31,0%	977	100,0%
Quais mais utiliza - Mural de Bolsas	881	90,2%	96	9,8%	977	100,0%

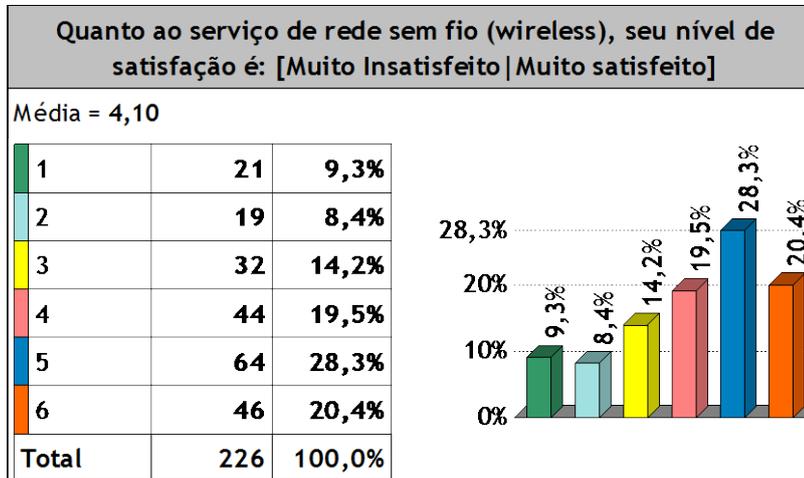
É possível perceber que o Mural de Bolsas não é tão conhecido, pois há 69% de respostas negativas. O percentual de pessoas que responderam que o serviço é um dos mais utilizados foi de apenas cerca de 10%.

4.5.7. REDE SEM FIO

Conhece Rede sem fio x Utiliza Rede sem fio						
	No		Yes		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Conhece Rede sem fio	646	66,1%	331	33,9%	977	100,0%
Quais mais utiliza - Rede sem fio	855	87,5%	122	12,5%	977	100,0%

Os dados acima mostram que a rede sem fio é um serviço pouco conhecido pelos alunos, com um nível de conhecimento de apenas 33,9% e sendo utilizado por apenas 12,5% dos usuários. Entretanto, a tabela abaixo apresenta bons resultados em relação à satisfação dos alunos com esse serviço. Mais de 60% dos entrevistados avaliaram a qualidade do serviço como igual ou superior a 4 (em uma escala de 1 a 6), o que indica que o mesmo provavelmente está suprindo as necessidades dos alunos

que o utilizam. Isso aponta que, a baixa utilização da rede sem fio pode se dar devido ao fato de que os alunos não conhecem o serviço.



Os resultados encontrados no primeiro gráfico sobre o pouco conhecimento da rede sem fio também se mostrou presente no espaço aberto para sugestões/críticas. Grande parte das observações feitas pelos usuários se referiu ao desconhecimento deste serviço prestado pela Universidade, e das Unidades que têm disponível a conexão wireless. Isto reforça a questão já levantada sobre a divulgação dos serviços de TI que o CPD presta, visto que, a maioria dos comentários sobre a rede sem fio foi relacionada à pouca divulgação.

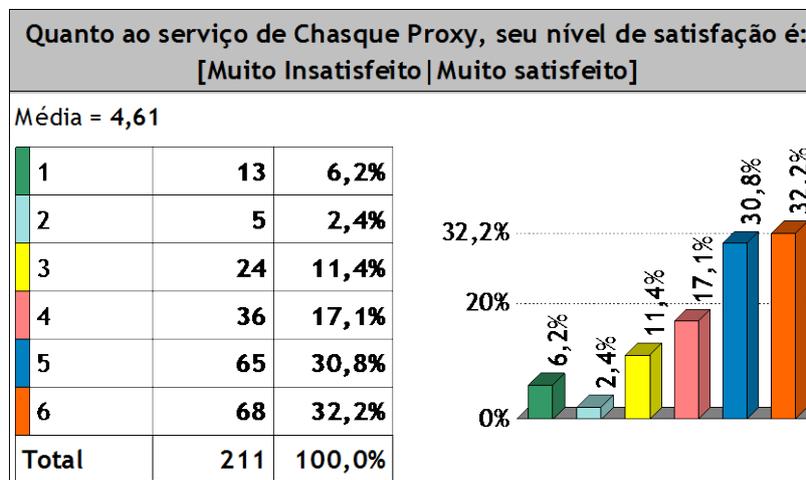
Ainda foram citados comentários sobre a qualidade do sinal instalado na Reitoria e no Campus do Vale. Conforme citado pelos usuários, a instabilidade do sinal pode prejudicar atividades que estejam relacionadas com o EAD e, demandam uma conexão com a internet estável.

4.5.8. CHASQUE PROXY

Conhece Chasque Proxy x Utiliza Chasque Proxy						
	No		Yes		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Conhece Chasque Proxy	706	72,3%	271	27,7%	977	100,0%
Quais mais utiliza - Chasque Proxy	824	84,3%	153	15,7%	977	100,0%

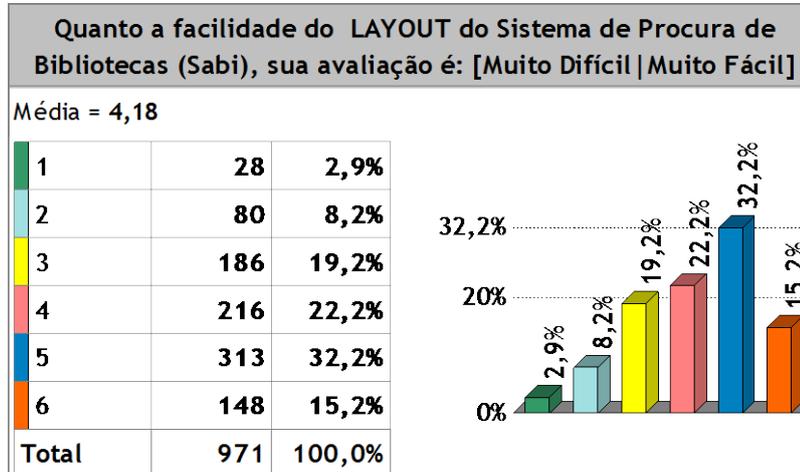
Nesta questão foi observado que, apenas 27,7% dos usuários abordados conhecem o serviço Chasque Proxy. Além disto, quando perguntados sobre quais serviços mais usam, apenas 15,7% marcaram a utilização do mesmo.

Conforme o gráfico acima, se pode observar que o serviço não é conhecido pelos usuários. No entanto, o gráfico a seguir mostra que a satisfação de quem utiliza o serviço é alta.



Os níveis de satisfação de cinco (5) e seis (6), obtiveram as maiores porcentagens nesta questão: 30,8% e 32,2%, respectivamente. Isto mostra que entre os usuários efetivos do serviço, a satisfação com este é relativamente alta, representando uma média de 4,61 obtida na pesquisa.

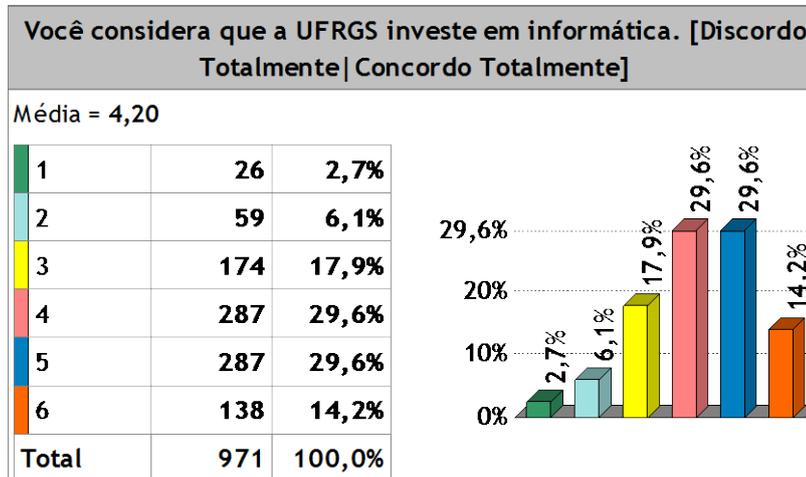
4.5.9. SISTEMA DE BIBLIOTECAS



O layout do Sistema de Procura de Bibliotecas (Sabi) foi considerado entre satisfatório e ótimo para a maior parte dos usuários (soma das pontuações em 4, 5 e 6 = 69,6%). Entretanto, existe uma parcela que está descontente com a praticidade do Sistema, e isso se dá por diversos motivos. O mais citado nos questionários foi a falta de funcionalidade do site na realização de buscas, que o torna confuso em algumas funções, segundo os usuários. Além disso, os mesmos criticaram o botão “voltar” que deve ser utilizado depois da busca, dizendo que o mesmo não é evidente. Foi sugerida, também, a criação de um botão específico para a conferência de reservas, visto que, em alguns casos, são abertas muitas janelas até que se chegue à informação desejada. Recomendou-se que não tenham tantas janelas de pop-up e que sejam solucionados os erros no servidor, que ocorrem comumente, impossibilitando o acesso ao site. Foi verificado, ainda, que um link no Portal do Aluno para o Sabi traria praticidade na utilização do sistema.

Em algumas respostas do questionário foram dadas sugestões mais pontuais às bibliotecas: recomendou-se que o sistema de codificação dos livros seja modificado, de forma que os mesmos sejam organizados de maneira mais lógica nas prateleiras e que, se possível, fossem digitalizadas as capas dos livros no sistema.

4.5.10. INVESTIMENTO EM INFORMÁTICA



Na análise do gráfico acima, pode-se verificar a percepção que o usuário tem sobre os investimentos em informática na Universidade.

É possível verificar que, a média adquirida nesta questão foi de 4,20. Assim, percebe-se que o usuário concorda de forma razoável acerca dos investimentos em informática na UFRGS.

4.5.11. SUGESTÕES GERAIS

No final do questionário, foi dado um espaço no qual os usuários poderiam dar sua opinião sobre os serviços do CPD em geral, apresentando sugestões de melhorias para os sistemas já existentes. Foram coletadas 194 repostas referentes a isso. O ponto mais marcante foi o da evolução da cobertura Wireless. Os usuários demandam que a cobertura atinja todos os campus, e que tenha acesso, inclusive, das salas de aula. Houve algumas críticas em relação à Plataforma Navi, pois, conforme os usuários, a mesma é lenta e muitas vezes fica fora do ar. Além disso, muitas respostas mostraram preocupação em relação à questão da segurança dos sites, pois como já citado, o Firefox muitas vezes não reconhece o certificado de segurança dos mesmos, apontando as páginas de não serem confiáveis. Ainda em relação à segurança, foi



identificado que seria bom que os antivírus fossem atualizados com uma maior frequência, visto que inúmeros pen drives e e-mails passam pelos computadores todos os dias. Houve reclamações, também, sobre as freqüentes trocas de senhas exigidas pelo sistema, pois os usuários afirmam que não conseguem lembrar as mesmas.

Aspectos mais pontuais também foram levantados pelos alunos. Eles acham que seria interessante se as disciplinas eletivas excedentes fossem automaticamente processadas como créditos complementares, o que traria agilidade e praticidade ao serviço. Foi comentado, também, que o link de ajuda do Portal do Aluno não está funcionando, e isso precisa ser resolvido. Além disso, sugeriu-se que fossem criados blogs para os professores, para que os mesmos os utilizem com fins pedagógicos e tenham mais uma maneira para se comunicarem com os alunos.

Por fim, foi citada a questão da divulgação. Muitos usuários mostraram interesse em conhecer melhor os serviços do CPD, pois não os utilizam pelo fato de não saberem os recursos que estão disponíveis.

5. IDEOLOGIA EMPRESARIAL

5.1. OBJETIVO

A ideologia empresarial tem como objetivo determinar a missão, a visão e os valores da organização em questão. A partir destas idéias, definem-se o motivo pelo qual a organização existe, o ponto ao qual se quer chegar no futuro e quais princípios guiarão a mesma. Assim, torna-se possível a elaboração de um planejamento estratégico, com planos de ação que orientam o posicionamento da organização para que o esperado aconteça.

5.2. METODOLOGIA

Para definir a missão, visão e os valores de uma organização, é imprescindível que os dirigentes discutam a respeito do foco da mesma e os objetivos que devem ser atingidos. Deste modo, foi feita uma reunião da equipe do projeto com a diretoria do CPD para que houvesse um alinhamento de idéias e expectativas. Assim, a partir de sugestões de ambas as partes envolvidas, foi possível que a ideologia empresarial fosse formulada.

5.3. RESULTADOS

5.3.1. MISSÃO

A missão serve como um elemento norteador, que tem por finalidade orientar os colaboradores. A missão representa a razão de existir da organização e o modo com que a mesma irá perpetuar seu negócio. A missão do CPD ficou definida desta forma:

“Prover serviços de TI que apóiem a UFRGS a cumprir sua missão de desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão.”

EXPLICAÇÃO DA MISSÃO: A missão do CPD é disponibilizar serviços de TI de qualidade para a UFRGS. Portanto, o Centro precisa focar seus esforços em atender as demandas da Universidade, a fim de auxiliá-la a cumprir sua missão de desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão. Para isso, é preciso lidar com as informações de forma confiável e confidencial, visando suprir as necessidades e expectativas da Universidade.

5.3.2. VALORES

Os valores têm como foco transmitir a ideologia e os princípios centrais da organização. Tratam-se de crenças e comportamentos que devem ser internalizadas pelos membros, a fim de acompanhá-los em todas as suas ações e decisões.

- **Integridade:** *Os servidores do CPD devem manter uma conduta ética preservando a confiança dos usuários nos serviços prestados.*
- **Satisfação dos clientes:** *O CPD precisa estar sempre preocupado em atender às demandas e necessidades dos seus clientes com eficiência. Assim, conseguirá gerar um sentimento de confiança e satisfação dos mesmos.*
- **Atualização constante:** *O CPD deve prezar pela atualização constante dos seus funcionários, mantendo um ambiente favorável para que isso aconteça. Além disso, é muito importante que a organização tenha gestão e processos atualizados, para evoluir com os segmentos em que atua.*
- **Profissionalismo:** *Trabalhar com profissionalismo significa ter comprometimento e responsabilidade.*
- **Envolvimento:** *Os funcionários reconhecem a importância e o impacto de suas tarefas na realidade da Universidade, dedicando-se integralmente ao desenvolvimento de suas atividades.*

5.3.3. VISÃO

A visão tem o intuito de traçar os futuros caminhos da organização, mostrando onde se deseja estar em determinado tempo. Com uma visão bem estabelecida é



possível criar uma sinergia dos membros internos, visto que todos tendem a se motivar para alcançá-la.

“Ser um prestador de serviços de TI com qualidade reconhecida por seus usuários.”

META: índice médio de satisfação dos usuários com o CPD em 2012 numa escala de 1 a 10: >7

EXPLICAÇÃO DA VISÃO: A visão do CPD tem um foco claro e bem definido: satisfazer seus usuários. Para tanto, o Centro precisa unir esforços a fim de, cada vez mais, atender as demandas e necessidades os mesmos. Assim, o CPD garantirá credibilidade e confiança, sendo reconhecido como uma organização eficiente na área de TI. Para um prazo de três anos, foi estabelecida uma meta de possuir a média das notas de satisfação dos usuários superior a sete, considerando uma escala de 1 a 10, sendo 1 nada satisfeito e 10 muito satisfeito.

6. ELABORAÇÃO DA MATRIZ ESTRATÉGICA

6.1. OBJETIVO

A matriz estratégica elaborada pela equipe do projeto tem como principal objetivo mostrar os planos de ação propostos da forma mais visual possível. Deste modo, a ferramenta tem como intuito indicar com clareza aos membros do CPD o que deve ser feito, quais os recursos que serão necessários e o tempo estimado de cada ação. Existem na matriz, ainda, metas e indicadores, que apontam se o que foi proposto realmente foi feito, e, conseqüentemente, o quão próxima a organização está de atingir sua visão. Para auxiliar na organização das datas, elaborou-se um cronograma, que mostra o tempo de duração de cada atividade, bem como as datas planejadas para início e fim das mesmas.

6.2. METODOLOGIA

A matriz foi elaborada com base nos conceitos do Cobit (*Control Objectives for Information and related Technology*), que se trata basicamente de um “guia” de boas práticas para a gestão da Tecnologia da Informação. As técnicas indicadas pelo mesmo para o gerenciamento de projetos de TI foram analisadas e depois adaptadas, a fim de servirem como modelo do que seria necessário para realização de cada plano de ação. Além disso, foram estudados outros projetos da mesma área, para que fossem feitos ajustes que tornassem a matriz o mais compreensível e visual possível.

A partir do alinhamento com o CPD, os planos de ação da matriz foram divididos em nove áreas da TI, são estas:

- Governança de TIC
- Redes de Dados
- Sistemas Corporativos
- Treinamento e Capacitação

- Segurança Computacional
- Projetos Especiais
- Aquisição de Equipamentos
- Aquisição de Software
- Infra-estrutura de Servidores

6.3. RESULTADOS

6.3.1. PLANOS DE AÇÃO

Primeiramente, com base na Matriz SWOT elaborada e em total alinhamento com o CPD, foram criados os planos de ação julgados necessários para que a visão do mesmo fosse atingida. Foram elaborados, então, planos com dois focos: GESTÃO e OPERACIONAL. O primeiro para trazer melhorias à gestão do Centro, dando suporte às tarefas diárias dos servidores do CPD e, conseqüentemente, melhorando a qualidade dos serviços. O segundo a fim de trazer avanços nos serviços prestados pelo Centro, visando atender às demandas e necessidades da Comunidade Acadêmica. Cabe lembrar que os planos dos dois focos, de forma direta ou indireta, são voltados à satisfação dos usuários, tendo grande importância no cumprimento da visão.

Para melhor compreensão dos planos de ação pelos colaboradores, eles foram expostos já relacionados com a sua área. Somente os planos de ação da área de Governança de TI foram descritos, pois apenas para estes a equipe do projeto tinha insumos concretos. Os demais planos por serem muito técnicos e específicos foram listados, a fim de uma melhor visualização.

6.3.1.1. Governança de TIC

A área de governança de TIC trata do alinhamento do CPD ao Plano de Gestão da Universidade e, internamente, da gestão dos processos do Centro. Assim, fazem parte da área de governança planos de ação que visam tornar o CPD conhecido dentro e fora da UFRGS e padronizar processos, otimizar recursos e atividades. Deste modo,

deve-se gerar uma estrutura eficiente para dar suporte ao CPD, a fim de que o mesmo consiga oferecer serviços de qualidade e comparar o status tecnológico e de desenvolvimento com seus similares.

PLANOS DE AÇÃO:

- **Criar metodologia para documentação dos processos e realizar o piloto na Central de Atendimento:** neste plano de ação será definida, dentro das metodologias disponíveis, a mais adequada ao CPD para a documentação dos processos. Após a metodologia ser definida, será realizado o projeto piloto para a documentação dos processos na Central de Atendimento.

- **Documentar processos:** a documentação de processos visa mapear como os principais processos do CPD são realizados. Depois de mapeados, é pode ser feita uma análise dos processos a fim de melhorá-los e otimizá-los.

- **Documentar sistemas:** a documentação de sistemas consiste em armazenar os dados referentes ao desenvolvimento dos mesmos. É importante que os sistemas que o CPD cria e gerencia sejam formalizados. Com estes dados, os funcionários que trabalham com tais sistemas teriam maior facilidade em compreender como estes funcionam e, desta forma, não dependeriam de contato com a pessoa que desenvolveu o aplicativo.

O CPD deve trabalhar para a documentação dos sistemas antigos, bem como os aplicativos que estão em desenvolvimento e ainda serão desenvolvidos. Desta forma haverá um fluxo contínuo da gestão do conhecimento em sistemas.

- **Planejar e divulgar o atendimento presencial aos Campi, às Unidades e à Administração Central:** hoje, os usuários que solicitam atendimentos externos não são informados sobre o tempo em que receberão o atendimento presencial dos técnicos do CPD. Isso pode gerar uma imagem falha do atendimento do Centro. Assim, um planejamento dos atendimentos poderia dar prazos mais definidos para os usuários e aumentar o nível de satisfação dos mesmos. Além disso, é preciso que o Centro explique o porquê dos prazos de atendimento. Desta forma, os usuários terão

conhecimento dos motivos do CPD, podendo ter uma tolerância maior ao solicitar um serviço.

- **Documentar o processo de gestão do CPD:** um dos possíveis problemas do CPD seria a má disseminação do conhecimento em cargos altos. Isto pode fazer com que quando membros antigos se desliguem do Centro muitas informações possam ser perdidas. Assim, propõe-se a estruturação da documentação dos processos de gestão do CPD, na qual os diretores, durante sua gestão, formalizariam todo o conhecimento que julgassem necessário para os servidores que assumirão seus cargos.

- **Descrever as atividades, qualificações de cada cargo dos setores, incluindo as chefias:** um documento no qual estivessem descritas as atividades de cada cargo delimitaria as funções e responsabilidades de cada servidor do CPD. Isso seria fundamental para os mesmos, pois eles saberiam exatamente o que é esperado deles e no que os mesmos precisariam se focar. Além disso, com a noção das qualificações necessárias para cargos mais elevados, o colaborador poderia esforçar-se para alcançá-las, o que poderia motivá-lo a permanecer mais tempo na organização.

- **Melhorar o fluxo da informação interna:** hoje, muitos servidores do CPD não sabem os processos que estão acontecendo no Centro como um todo. A partir dos resultados das entrevistas, percebeu-se que alguns deles teriam interesse em ter conhecimento de informações relacionadas a tarefas executadas por colegas de divisão ou departamento, por exemplo. Assim, propõem-se a criação de ferramentas, como uma Intranet, painéis, bem como a realização de seminários periódicos, que mantenham os servidores atualizados sobre o que está acontecendo em cada área. Além disso, sugere-se que, quando um novo membro entra no Centro, sejam apresentadas ao mesmo a ideologia empresarial, as funções e atividades de cada área da organização, e os documentos com os processos formalizados, a fim de que o mesmo consiga se adaptar de forma eficaz a seu novo ambiente de trabalho.

- **Estabelecer um plano de comunicação com os usuários:** a etapa de pesquisa com os alunos, bem como algumas entrevistas com a Administração Central, mostraram que muitos usuários não utilizam certos serviços do CPD por não terem conhecimento da existência dos mesmos, ou ainda, por não saberem utilizá-los. Deste modo, propõe-se a criação de um plano de comunicação com os usuários, a fim de que

os mesmos sejam comunicados dos serviços aos quais têm direito e da forma como podem utilizá-los.

- **Participar projetos especiais através de parcerias com outras áreas da Universidade ou fora desta:** o CPD poderia engajar-se no desenvolvimento de ferramentas necessárias para suporte de outras áreas da Universidade ou fora desta, criando programas ou sistemas para as mesmas. Assim, provavelmente atingiria um número ainda maior de usuários, podendo aumentar sua visibilidade, além de gerar maior satisfação em alguns usuários. Isso seria muito válido, ainda, pois ajudaria a Universidade a cumprir com seus objetivos, o que se trata da missão do CPD.

- **Participar de fóruns e eventos internos e externos para aumentar a visibilidade do CPD:** é de grande importância para o Centro participar de fóruns e eventos relacionados a atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como eventos de TI, tanto dentro quanto fora da Universidade. Os encontros/reuniões de Pró-reitorias, COMGRADs, Conselhos e Comitês promovidos pela Universidade, proporcionam ao CPD uma visão atualizada da realidade da Universidade. Em meio a isto, o Centro pode captar necessidades oriundas destes órgãos, bem como divulgar aos usuários o trabalho que o CPD desenvolve.

Os encontros sobre TI com órgãos da Universidade são de grande importância para o CPD no que diz respeito à troca de informações com outras instâncias que trabalham com Informática, bem como divulgar a esta parte da comunidade acadêmica os seus serviços. Além destes encontros internos, é relevante para o Centro participar de encontros fora da Universidade como forma de divulgar em meio a outras Instituições os serviços prestados e o funcionamento do Centro, bem como fazer um benchmarking sobre práticas adotadas.

- **Fomentar a criação de um comitê diretivo e participar como membro nato:** conforme relatado pela Diretoria do Centro, hoje em dia não há um órgão que defina as prioridades de Tecnologia da Informação dentro da UFRGS. Atualmente, cabe ao CPD tomar estas decisões, no entanto, o Centro não é o único órgão relacionado a TI na Universidade.

A criação do comitê diretivo de TI já está em andamento. Este comitê deverá fazer decisões estratégicas acerca dos investimentos e necessidades em TI na Universidade. Sendo o CPD grande fornecedor destes serviços utilizados pela UFRGS, é

de suma importância que o Centro fomente a criação e consolidação deste comitê diretivo através de pró-atividade na mobilização dos outros integrantes do comitê. Além disto, o Centro deve ter grande representatividade nas decisões tomadas por este conselho, se tornando um membro nato nas reuniões realizadas pelo comitê. Isto porque o CPD atualmente é um órgão que tem uma visão geral do ambiente de T.I. da Universidade. Para que este Comitê atenda às necessidades da comunidade acadêmica, a Administração Central, principalmente, deve ser ouvida freqüentemente. Desta forma, as tomadas de decisão terão base concreta dos investimentos que devem ser feitos.

- **Destinar para outros órgãos da UFRGS equipamentos não utilizados pelo CPD:** os recursos físicos, como equipamentos de informática, que não são mais utilizados no CPD podem ser destinados a outros órgãos da UFRGS, a fim de que possam ser aproveitados por estes. Isso evita que aparelhos que não estão mais sendo usados pelo Centro permaneçam lá de forma ociosa, e possam voltar a ter utilidade.
- **Realizar pesquisa de satisfação com stakeholders:** é de grande importância para o CPD que meça a satisfação de seus usuários com os serviços, sistemas e atendimento. Esta pesquisa objetiva, além de medir a satisfação dos usuários, manter um canal de comunicação com os mesmos a fim de captar sugestões, críticas e opiniões acerca do CPD. Esta pesquisa é um ponto de alta importância para o Centro, visto que servirá de principal insumo para medir a Visão do CPD.
- **Criar catálogo de serviços:** a fim de divulgar de forma mais eficiente seus serviços, poderia ser criado um catálogo mostrando aos usuários os serviços que o CPD presta à comunidade acadêmica.
- **Manter as estações de trabalho e periféricos atualizados:** esta ação visa proporcionar de forma contínua, condições tecnológicas suficientes para os funcionários do Centro executarem suas tarefas. Como o CPD trabalha com Tecnologia da Informação, é necessário que tenha equipamentos de informática atualizados, oferecendo a infra-estrutura adequada aos seus funcionários.

Além dos planos de caráter de gestão, elaborados para estruturar os processos internos do CPD, dando suporte aos serviços do mesmo, foram estabelecidos planos

operacionais. Esses são específicos de cada área de atuação do Centro e mostram de forma bem pontual o que deve ser feito.

6.3.1.2. Rede de Dados

A rede de dados é a infraestrutura necessária para comunicação interna e externa (Internet) da Universidade. Essa estrutura compreende tanto os ativos de rede, (roteadores, switches e servidores) quanto os meios físicos de transmissão (fibra óptica, cabos de par trançado, etc).

PLANOS DE AÇÃO:

- Manter atualizado o backbone
- Substituir os switches não gerenciáveis
- Expandir a rede cabeada
- Expandir a rede sem fio
- Aumentar a velocidade de acesso das unidades ao backbone
- Expansão da malha de fibra ótica
- Manter contrato de manutenção das partes críticas da rede
- Gerenciar os ativos de rede

6.3.1.3. Sistemas Corporativos

Os sistemas corporativos são aqueles desenvolvidos que apóiam os processos administrativos e acadêmicos, dando o suporte necessário às atividades desenvolvidas na Universidade e proporcionando agilidade aos processos.

PLANOS DE AÇÃO:

- Transformar o sistema de almoxarifado para web
- Transformar o sistema de patrimônio para web
- Criar uma identidade visual para os aplicativos web
- Implantar nova identidade visual aos aplicativos web
- Empacotar e transformar para softwares livres aplicativos institucionais
- Atualizar a versão do sistema de bibliotecas
- Expandir o acervo do repositório digital
- Aumentar a capacidade das caixas postais do chasque mail
- Aumentar a área do chasque disco
- Implantar a estrutura para vídeo conferência
- Apoiar a implantação do GED nos órgãos da UFRGS

6.3.1.4. Treinamento e Capacitação

A área de treinamento e capacitação trata de duas situações distintas. A primeira refere-se á capacitação dos servidores técnicos do CPD, pois para o desenvolvimento de suas atividades necessitam de constante atualização tecnológica. A segunda situação trata dos treinamentos que precisam ser oferecidos aos servidores técnico-administrativos e aos usuários dos serviços.

PLANOS DE AÇÃO:

- Oferecer os cursos para servidores técnico-administrativos gerenciados pela PROGESP



- Participar em eventos técnicos
- Publicar trabalhos técnicos
- Prestar treinamento aos usuários dos aplicativos
- Capacitar os servidores técnico-administrativos do CPD através de treinamentos formais
- Hospedar a Escola Superior de Rede da RNP

6.3.1.5. Segurança Computacional

As atividades de segurança da informação englobam o desenho, implementação, controle e monitoração de métodos e processos que visam assegurar a confidencialidade, integridade e disponibilidade dos ativos de informação da UFRGS.

PLANOS DE AÇÃO:

- Ampliar o uso da solução antivírus institucional
- Instalar sensores distribuídos para detectar atividade de Malware
- Promover palestras de conscientização para os usuários
- Definir um plano de contingência para o CPD
- Definir uma política de segurança para o Datacenter
- Aumentar a capacidade da solução de backup

6.3.1.6. Projetos Especiais

A área de projetos especiais trata da parceria do CPD com outros órgãos da UFRGS ou com outras Instituições em projetos de desenvolvimento institucional ou tecnológico.

PLANOS DE AÇÃO:

- Desenvolver e hospedar o site e o aplicativo do PROESP
- Prover a infra estrutura de datacenter para o Projeto ELSA
- Apoiar a implantação da modelagem de processos em órgãos da Universidade
- Implementar sites institucionais através de um gerenciador de conteúdo
- Prover alta disponibilidade do backbone da rede UFRGS através da rede Metropoia
- Implantar estrutura de certificação digital através do projeto ICP-EDU
- Desenvolver e participar da Federação CAFe.

6.3.1.7. Aquisição de Equipamentos

A área de aquisição de equipamentos tem como intuito definir políticas e prioridades na aquisição de equipamentos, suprimindo de forma eficiente as necessidades do CPD e da Universidade.

PLANOS DE AÇÃO:

- Padronizar a infra-estrutura de equipamentos mediante a elaboração de Registro de Preços
- Assessorar os usuários na aquisição de equipamentos
- Vistoriar os equipamentos recebidos no DEPATRI/UFRGS

6.3.1.8. Aquisição de Software

A área de aquisição de software tem como intuito definir políticas e prioridades na aquisição de softwares, suprindo de forma eficiente as necessidades do CPD e da Universidade.

PLANOS DE AÇÃO:

- Assessorar os usuários na aquisição de software
- Manter contratos para diminuir os custos de aquisição
- Manter as licenças atualizadas

6.3.1.9. Infra estrutura de Servidores

A área de infraestrutura de servidores objetiva manter em funcionamento os computadores (servidores) garantindo a disponibilidade dos serviços sob responsabilidade do CPD. Esta área cuida de aspectos como a atualização dos servidores, backups dos dados, e as condições do datacenter.

PLANOS DE AÇÃO:

- Virtualizar servidores
- Expandir a infra-estrutura de blade
- Expandir a capacidade de armazenamento de dados
- Garantir a disponibilidade dos servidores
- Garantir a alta disponibilidade para os serviços críticos
- Gerenciar os serviços e servidores

- Manter a infra-estrutura de refrigeração do datacenter
- Manter a infra-estrutura de energia do datacenter
- Construir o CITI - Centro Integrado de TI

6.3.2. MATRIZ ESTRATÉGICA

A fim de tornar o entendimento, o acompanhamento e o controle dos planos de ação mais visuais, foi criada uma matriz em Excel em que constam os planos de ação do Planejamento Estratégico de TI do Centro.

A matriz foi dividida em 4 abas: Matriz de Planos de Ação, Objetivos de TI, Cronograma e Controle.

6.3.2.1. Matriz de Planos de ação

Para facilitar o entendimento do objetivo de cada plano de ação em um panorama mais amplo, bem como o que é necessário ser feito para cada plano de ação, a matriz foi feita com as seguintes 11 colunas:

- **Natureza:** é a classificação da ação. Ou seja, indica se a mesma tem foco na gestão do CPD - visando melhorar a estrutura organizacional do Centro -; ou se tem enfoque mais operacional, tendo como intuito atender às demandas dos usuários e melhorar os serviços oferecidos.
- **Objetivos:** são os objetivos de TI do Cobit adaptados à realidade do CPD. Eles têm o objetivo de dar um “norte” aos planos de ação estabelecidos. Assim, é mostrado o que deve ser alcançado a partir da realização dos planos de cada área.
- **Ações:** são os planos de ação necessários para que o Centro possa atingir a Visão.
- **Prioridade:** a prioridade tem o objetivo de mostrar ao CPD a urgência na implementação de cada plano de ação, frente às necessidades apontadas na análise interna e pelos usuários. Deste modo, um plano de ação com prioridade considerada

alta deve ser inicializado o mais breve possível, e os considerados de baixa prioridade não apresentam uma urgência tão alta.

- **Infra-Estrutura:** são os recursos físicos necessários para que o Centro possa implementar os plano de ação.
- **Recursos Humanos:** são quais membros seriam encarregados de realizar determinada ação.
- **Investimentos:** são os recursos financeiros destinados a execução dos planos de ação.
- **Responsável:** é a pessoa que ficaria a cargo da supervisão do plano de ação. Essa deverá delegar tarefas e verificar se as mesmas estariam sendo realizadas de forma eficiente e no prazo delimitado.
- **Tempo necessário para a implantação:** é o tempo necessário para que cada plano de ação, a partir do momento em que é iniciado, seja concluído.
- **Indicador de cumprimento:** é o critério para que a organização possa verificar se o plano de ação está sendo cumprido. É necessário que seja um indicador quantificável, pois desta forma poderá ser medido até que ponto os resultados estão sendo atingidos e conseqüentemente se estão acima ou abaixo de sua meta.

Ex de Indicadores: nº de sistemas documentados dividido por nº de sistemas conhecidos; nº de respostas consideradas favoráveis em questionário de satisfação com usuários.

- **Meta:** é o grau de eficiência que a organização quer alcançar com o plano de ação. A meta é definida a partir do momento atual da organização. Se a meta for alcançada, o indicador será considerado positivo.

Ex de Metas: Ter 95% dos sistemas conhecidos documentados; obter índice médio de respostas acima de 7 no quesito satisfação com os serviços do CPD.

Segue abaixo o molde de matriz, de acordo com o qual a mesma foi elaborada:



MATRIZ ESTRATÉGICA CPD

VOLTAR AO MENU

NATUREZA	OBJETIVOS	AÇÕES	PRIORIDADE	INFRA-ESTRUTURA	RECURSOS HUMANOS	INVESTIMENTO	RESPONSÁVEL	TEMPO NECESSÁRIO PARA IMPLANTAÇÃO
Governança de TIC								
GESTÃO	7, 8, 13, 15, 16, 22, 25	Documentar processos e sistemas	ALTA	Computadores	Bolsistas		O coordenador da respectiva divisão	PARA SISTEMAS NOVOS: até 1 mês após término do processo ou sistema PARA SISTEMAS JÁ ELABORADOS: 1 a 2 meses
	3, 5, 15, 25	Planejar e divulgar o atendimento presencial aos Campi, às Unidades e à Administração Central	MÉDIA	Agenda virtual			O coordenador da respectiva divisão	1 mês
	1, 2, 4, 5, 14, 27	Documentar o processo de gestão do CPD	ALTA		Atuais e futuros diretores		Diretores que estão chegando ao fim da sua gestão	6 meses
	9, 15, 28	Descrever as atividades, qualificações de cada cargo dos setores, incluindo as chefias	MÉDIA		Membro do setor de pessoal		Setor de pessoal	3 meses
	4, 5, 15, 16, 28	Melhorar o fluxo de informação interna: Intranet, painéis, seminários de divulgação periódicos	ALTA	Hospedagem do site ou sistema	Servidor(es) que criam o site ou sistema		Divisão de sistemas de informação	6 meses
	3, 4, 13	Estabelecer e manter um plano de comunicação com os usuários	ALTA					
	1, 4, 7, 8, 11, 13, 15	Desenvolver projetos especiais através de parcerias com outras áreas da Universidade ou fora desta	Baixa					
	2, 9, 13	Participar de fóruns e eventos internos e externos para aumentar a visibilidade do CPD	Baixa					
	1, 2, 27	Fomentar a criação de um comitê diretivo e participar como membro nato	ALTA					
		Destinar para outros órgãos da UFRGS equipamentos não utilizados pelo CPD	Baixa					
	Realizar pesquisa de satisfação	ALTA						
Redes de Dados								
3, 4, 5, 8, 11, 13, 15, 16, 18, 21, 22, 23, 25, 28		Manter atualizado o backbone						
		Substituir os switches não gerenciáveis						
		Expandir a rede cabeada						
		Expandir a rede sem fio						
		Aumentar a velocidade de acesso das unidades ao backbone						
	Implantar redundância em pontos críticos							
	Manter contrato de manutenção das partes críticas da rede							
	Gerenciar os ativos de rede							
Sistemas Corporativos								
1, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 13, 16, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 28		Transformar o sistema de almoxarifado para web						
		Transformar o sistema de patrimônio para web						
		Criar uma identidade visual para os aplicativos web						

De forma a tornar o preenchimento da matriz efetivo, propõe-se que o mesmo seja realizado a partir dos seguintes passos:

1. Primeiramente, deve-se verificar a NATUREZA do plano de ação: se o mesmo tiver foco na gestão interna do CPD, será considerado um plano com natureza de GESTÃO. Já no caso da ação ser focada nos serviços oferecidos pelo Centro, será de natureza OPERACIONAL.

Obs.: A natureza está indicada na primeira coluna da matriz

2. Feita a classificação da natureza e dos objetivos do plano, deve-se observar a ÁREA em que o mesmo se encaixa. Para tanto, podem ser vistas as classificações propostas anteriormente (páginas 60 à 69), analisando em qual dessas o plano melhor se adéqua. Durante a elaboração da matriz estratégica, foram pré-estabelecidos objetivos de cada área. Ao preencher a planilha, deve-se verificar se os objetivos do plano de ação são condizentes com os da área. Caso não sejam, devem ser vinculados os objetivos do plano de ação.

Obs.: cada área tem início na faixa colorida com seu nome

3. Após as classificações definidas, o plano deve ser inserido na coluna “AÇÕES” na parte da matriz disponível para as suas respectivas natureza e área.
4. Depois do plano inserido, basta preencher as demais colunas, a partir da orientação dada anteriormente (páginas 70 e 71) e dos comentários existentes na matriz do Excel.

6.3.2.2. Objetivos de TI

Como base dos objetivos estratégicos do CPD foram tomados os Objetivos de TI do COBIT (Control Objectives for Information and related Technology). No entanto, foram selecionados os objetivos considerados condizentes com a realidade das atividades do Centro, e assim feitas as adaptações necessárias.

Os objetivos de TI adaptados ficaram os seguintes:

1. Responder aos requisitos do negócio alinhado com a estratégia de negócio;
2. Responder aos requisitos de governança alinhado à alta direção;
3. Garantir a satisfação do usuário final com o serviço oferecido e o nível de serviço;
4. Otimizar o uso de informação;
5. Criar agilidade para a TI;
6. Definir como os requisitos funcionais e de controle do negócio são transformados em efetivas e eficientes soluções automatizadas;
7. Desenvolver/adquirir e manter sistemas aplicativos integrados e padronizados;
8. Desenvolver/adquirir e manter infra-estrutura de TI integrada e padronizada;
9. Desenvolver e manter competências em TI que respondem a estratégia de TI;
10. Assegurar a satisfação mútua no relacionamento com terceiros;
11. Assegurar a integração sem costura das aplicações e das soluções tecnológicas;

12. Assegurar a transparência e o entendimento sobre os custos de TI, benefícios e níveis de serviço;
13. Assegurar o uso apropriado e a performance das aplicações e soluções tecnológicas;
14. Prestar contas e proteger todos os valores da TI;
15. Otimizar a infra-estrutura de TI, os recursos e capacidade;
16. Reduzir os defeitos e retrabalhos na entrega de serviços e soluções;
- ~~17. Proteger a realização dos objetivos da TI;~~

Obs: o Objetivo 17 do COBIT não foi utilizado neste Planejamento Estratégico, pois, em alinhamento com o Centro e seus objetivos, não se mostrou condizente com a realidade do CPD.

18. Estabelecer claramente o impacto dos negócios dos riscos inerentes aos objetivos e recursos da TI;
19. Assegurar que as informações críticas e confidenciais estejam ocultas para aqueles que não devem ter acesso a elas;
20. Assegurar que as transações de negócio automatizadas e as trocas de informações possam ser confiáveis;
21. Assegurar que os serviços e infra-estrutura de TI possam resistir apropriadamente e recuperar-se de falhas decorrentes de erro, ataque deliberado ou desastre;
22. Assegurar o mínimo impacto nos negócios em função da interrupção do serviço de TI ou de mudança;
23. Certificar-se de que os Serviços de TI estão disponíveis como requeridos;
24. Prover a eficiência em custos da TI;
25. Entregar projetos no prazo e no orçamento, reunindo padrões de qualidade;
26. Manter a integridade da informação e da infra-estrutura dos processos;
27. Assegurar a conformidade de TI com leis, regulações e contratos;

28. Garantir que a TI demonstre a qualidade do serviço a um custo adequado e uma melhoria contínua para as mudanças no futuro.

A partir disto, foi realizado no CPD um estudo para associar os Objetivos de TI às suas áreas de atuação. Assim, verificou-se quais objetivos de TI são contemplados por cada área do Centro, isto é, quais objetivos estarão sendo atingidos a partir da implementação dos planos de ação de cada área.

Esta associação entre os Objetivos de TI e as áreas do CPD visa, juntamente com sua Visão, nortear as ações do Centro na sua gestão.

Segue abaixo a tabela de Objetivos de TI:

OBJETIVOS DE TI	
VOLTAR AO MENU INICIAL	
1	Responder aos requisitos do negócio alinhado com a estratégia de negócio
2	Responder aos requisitos de governança alinhado à alta direção
3	Garantir a satisfação do usuário final com o serviço oferecido e o nível de serviço
4	Otimizar o uso de informação
5	Criar agilidade para a TI
6	Definir como os requisitos funcionais e de controle do negócio são transformados em efetivas e eficientes soluções automatizadas
7	Desenvolver/adquirir e manter sistemas aplicativos integrados e padronizados
8	Desenvolver/adquirir e manter infraestrutura de TI integrada e padronizada
9	Desenvolver e manter competências em TI que respondem a estratégia de TI
10	Assegurar a satisfação mútua no relacionamento com terceiros.
11	Assegurar a integração sem costura das aplicações e das soluções tecnológicas
12	Assegurar a transparência e o entendimento sobre os custos de TI, benefícios e níveis de serviço
13	Assegurar o uso apropriado e a performance das aplicações e soluções tecnológicas
14	Prestar contas e proteger todos os valores da TI
15	Otimizar a infra-estrutura de TI, os recursos e capacidade
16	Reduzir os defeitos e retrabalhos na entrega de serviços e soluções
17	Proteger a realização dos objetivos da TI
18	Estabelecer claramente o impacto dos negócios dos riscos inerentes aos objetivos e recursos da TI
19	Assegurar que as informações críticas e confidenciais estejam ocultas para aqueles que não devem ter acesso a elas
20	Assegurar que as transações de negócio automatizadas e as trocas de informações possam ser confiáveis
21	Assegurar que os serviços e infra-estrutura de TI possam resistir apropriadamente e recuperar-se de falhas decorrentes de erro, ataque deliberado ou desastre.
22	Assegurar o mínimo impacto nos negócios em função da interrupção do serviço de TI ou de mudança
23	Certificar-se de que os Serviços de TI estão disponíveis como requeridos
24	Prover a eficiência em custos da TI
25	Entregar projetos no prazo e no orçamento, reunindo padrões de qualidade
26	Manter a integridade da informação e da infraestrutura dos processos
27	Assegurar a conformidade de TI com leis, regulações e contratos
28	Garantir que a TI demonstre a qualidade do serviço a um custo adequado e uma melhoria contínua para as mudanças no futuro.

[VOLTAR À CAPA](#)

6.3.2.3. Cronograma dos Planos de Ação

Após definida a matriz com os planos de ação, foi criada uma planilha para o controle do cronograma de execução das ações. Nesta estarão dispostos todos os planos de ação seguidos de um cronograma dividido nos três anos em que o Planejamento Estratégico será vigente. Dentro desta segmentação anual, estarão subdivididos os meses de cada ano. Desta forma, será possível acompanhar se os planos de ação estão sendo executados no período de tempo planejado. Além disto, há discriminado na planilha o tempo de execução estipulado, bem como o início e o fim planejado dos projetos/planos de ação.

É de grande importância para o Centro controlar o cronograma das ações. Com a constante revisão e supervisão das atividades propostas, o CPD poderá tomar conhecimento sobre o andamento dos projetos, bem como possíveis falhas ou necessidades que venham a ocorrer durante a execução dos planos de ação.

Para facilitar o entendimento do cronograma dos planos de ação, bem como as datas planejadas para cada um, foram criadas na planilha as seguintes 6 colunas:

- **Plano de ação:** a coluna indica qual o plano de ação que se tratará.
- **Prioridade:** a prioridade tem o objetivo de mostrar ao CPD a urgência na implementação de cada plano de ação, frente às necessidades apontadas na análise interna e pelos usuários. Deste modo, um plano de ação com prioridade considerada alta deve ser inicializado o mais breve possível, e os considerados de baixa prioridade não apresentam uma urgência tão alta.
- **Tempo de Execução:** cada ação, depois de inicializada, tem um determinado tempo no qual deve ser finalizada. Esse é o tempo de execução da ação.
- **Início Planejado:** o início planejado trata da data prevista na qual a ação deve ser iniciada, de acordo com o planejamento do CPD.

- **Fim Planejado:** o fim planejado seria a data de término da realização da ação, de acordo com o planejamento do CPD.

- **Preenchimento das células de cada mês durante os próximos três anos:** A fim de um melhor acompanhamento visual, foram criados espaços de mês/ano na linha de tempo presente na tabela. Esta referência pode ser utilizada na alocação de recursos (tanto humanos quanto financeiros) para a execução dos planos. Uma vez que, o Centro trabalha com prioridades e capacidade produtiva limitada, uma amostra visual de todos os planos de ação que estão ocorrendo em determinado período, pode auxiliar o CPD na tomada de decisão de quais planos de ação devem ter início ou quais podem ter o início postergado, baseando-se nas prioridades da organização.

Segue abaixo o molde do cronograma dos planos de ação, de acordo com o qual o mesmo foi elaborado:



CRONOGRAMA DOS PLANOS DE AÇÃO

[VOLTAR AO MENU INICIAL](#)

PLANO DE AÇÃO	PRIORIDADE	TEMPO DE EXECUÇÃO	INÍCIO PLANEJADO	FIM PLANEJADO	2010														
					JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ			
Exemplo																			
Documentar processos		2 anos	jan'10	dez/12															
Criar Plano de Cargos		3 meses	jul'10	set/out'2010															
Governança de TIC																			
Documentar processos e sistemas																			
Planejar e divulgar o atendimento presencial aos Campi, às Unidades e à Administração Central	ALTA																		
Documentar o processo de gestão do CPD																			
Descrever as atividades, qualificações de cada cargo dos setores, incluindo as chefias	ALTA																		
Melhorar o fluxo da informação interna: Intranet, painéis, seminários de divulgação periódicos	MÉDIA																		
Estabelecer e manter um plano de comunicação com os usuários																			
Desenvolver projetos especiais através de parcerias com outras áreas da Universidade ou fora desta	BAIXA																		
Participar de fóruns e eventos internos e externos para aumentar a visibilidade do CPD																			
Fomentar a criação de um comitê diretivo e participar como membro																			

De forma a tornar o cronograma dos planos de ação efetivos, propõe-se o preenchimento do mesmo a partir dos seguintes passos:

1. As colunas “PLANO DE AÇÃO”, “PRIORIDADE”, e “TEMPO DE EXECUÇÃO” já estarão preenchidas, de acordo com o que foi colocado na planilha da matriz (as tabelas possuem vínculos). Sugere-se que, sempre que possível, os dados sejam conferidos, para que seja averiguado se está tudo correto.
2. Após, devem ser preenchidas as colunas “ÍNÍCIO PLANEJADO” e “FIM PLANEJADO”, de acordo com as datas planejadas para início e fim da execução do plano de ação.
3. Por fim, devem ser preenchidos os espaços de mês/ano na linha de tempo presente na tabela. Sugere-se que o preenchimento seja feito com cores.

6.3.2.4. Controle dos Planos de Ação

Além do cronograma dos planos de ação, elaborou-se uma planilha de controle dos mesmos. A mesma tem como intuito auxiliar os responsáveis pela implementação do plano de ação na verificação do sucesso do mesmo.

Para facilitar o entendimento dessa planilha e fazer com que a mesma realmente auxilie no controle dos planos de ação, a mesma foi feita com as seguintes 8 colunas:

- **Plano de ação:** a coluna indica qual plano de ação se tratará.
- **Prioridade:** a prioridade tem o objetivo de mostrar ao CPD a urgência na implementação de cada plano de ação, frente às necessidades apontadas na análise interna e pelos usuários. Deste modo, um plano de ação com prioridade considerada alta deve ser inicializado o mais breve possível, e os considerados de baixa prioridade não apresentam uma urgência tão alta.

- **Indicador da ação:** o indicador da ação seria o que daria base à organização para verificar se a ação está sendo cumprida e mensurar o quanto. É necessário que seja um indicador quantificável, pois desta forma poderá ser medido até que ponto os resultados estão sendo atingidos e conseqüentemente se estão acima ou abaixo de sua meta.

- **Resultado atual:** o resultado atual indica como está o cumprimento da meta, a partir do indicador. Assim, mostra o quanto falta para a meta ser alcançada e orienta o CPD se precisam ou não ser mobilizados mais esforços para a realização do plano de ação.

- **Meta:** a meta seria o grau de eficiência que a organização quer alcançar com o plano de ação. A meta é medida a partir do indicador de cumprimento, ou seja, a meta é a quantidade que se almeja que cheguem os indicadores das ações propostas. Assim, se o indicador estiver em no nível desejado, a meta foi alcançada e presume-se que os objetivos estão sendo atingidos.

- **Status da meta:** a coluna tem o intuito de avaliar se a execução do plano de ação já cumpriu a meta, superou-a ou ainda não atingiu. Assim, propicia-se uma visão de quais planos de ação precisam ser avaliados e melhorados e quais têm sua execução dentro ou acima do esperado.

- **Status da ação:** o status da ação indica de a ação já foi inicializada, já foi concluída ou ainda está em espera para seu início. Além disso, mostra se existem ações que já foram iniciadas, mas que no momento estão estagnadas – “em andamento (parado). Assim, faz com que o CPD consiga se organizar para ver que ações estão ocorrendo no momento e focar-se nas mesmas e se planejar para as que irão começar.

- **Última atualização:** a última atualização diz respeito à data em que a atualização do controle de tal projeto foi feita. É importante para o CPD que mantenha um controle constante de seus planos de ação. Sugere-se que sejam definidas

periodicidades para a atualização dos indicadores e comparação com suas respectivas metas. Isto propiciará uma maior organização no controle das ações e na consecução destas, além de revisar o andamento do plano, verificando necessidades, dificuldades em sua realização ou êxitos observados.

Segue abaixo o modelo da planilha de controle dos planos de ação, de acordo com o qual a mesma foi elaborada:



CONTROLE DOS PLANOS DE AÇÃO

VOLTAR AO MENU INICIAL

PLANO DE AÇÃO	PRIORIDADE	INDICADOR DA AÇÃO	RESULTADO ATUAL	META	STATUS DA META	STATUS I
Governança de TIC						
Documentar processos e sistemas		Nº de processos e sistemas documentados				
Planejar e divulgar o atendimento presencial aos Campi, às Unidades e à Administração Central	MÉDIA	Existência da agenda			ACIMA DA META	EM ES
Documentar o processo de gestão do CPD		Existência de uma transição apropriada			DENTRO DA META	EM ANDAMEN
Descrever as atividades, qualificações de cada cargo dos setores, incluindo as chefias	ALTA	Existência de um plano de cargos			DENTRO DA META	EM ANDAMEN
Melhorar o fluxo da informação interna: Intranet, painéis, seminários de divulgação periódicos	BAIXA	Existência de um site ou sistema de intranet			ABAIXO DA META	CONCI
Estabelecer e manter um plano de comunicação com os usuários	ALTA				ABAIXO DA META	EM ANDAMEN
Desenvolver projetos especiais através de parcerias com outras áreas da Universidade ou fora desta	ALTA				DENTRO DA META	CONCI
Participar de fóruns e eventos internos e externos para aumentar a visibilidade do CPD	MÉDIA				ACIMA DA META	EM ANDAMEN
Fomentar a criação de um comitê diretivo e participar como membro nato	MÉDIA				DENTRO DA META	CONCI
Destinar para outros órgãos da UFRGS equipamentos não utilizados pelo CPD	BAIXA	nº de equipamentos entregues			DENTRO DA META	
Redes de Dados						
Manter atualizado o backbone	ALTA	taxa de utilização inferior a 50%			ACIMA DA META	
Substituir os switches não gerenciáveis	ALTA	nº de switches substituídos			ACIMA DA META	
Expandir a rede cabeada	ALTA	nº de pontos instalados			ACIMA DA META	
Expandir a rede sem fio	ALTA	nº de bases instaladas			ACIMA DA META	
Aumentar a velocidade de acesso das unidades ao backbone	ALTA	nº de enlaces aumentados			ACIMA DA META	
Implantar redundância em pontos críticos		nº de pontos atendidos				
Manter contrato de manutenção das partes críticas da rede		nº de contratos				
Gerenciar os ativos de rede		nº de ativos gerenciados				
Sistemas Corporativos						
Transformar o sistema de almoxarifado para web		nº de rotinas convertidas				
Transformar o sistema de patrimônio para web		nº de rotinas convertidas				

Como citado anteriormente, a planilha possui oito colunas: plano de ação, prioridade, indicador da ação, resultado atual, meta, status da meta, status da ação e última atualização. Assim, mostra cada plano de ação com seu indicador de cumprimento, seu resultado atual e qual seria sua meta. Desta forma, permite a verificação do status da meta, isto é, se a mesma já foi atingida, se já foi inclusive superada, ou se ainda não foi alcançada. Além disso, indica se a ação está em curso, se já foi finalizada ou se ainda não foi inicializada, o que orienta o responsável sobre o andamento da mesma.

O controle dos planos de ação é de grande importância para o Centro, visto que auxilia os responsáveis na verificação de se aquilo que foi proposto está sendo cumprido. Além disso, mostra de uma maneira bem visual o que ainda precisa ser feito para que os objetivos sejam alcançados.

De forma a tornar o controle dos planos de ação efetivo, propõe-se o preenchimento do mesmo a partir dos seguintes passos:

1. As colunas “PLANO DE AÇÃO”, “PRIORIDADE”, “INDICADOR DA AÇÃO” e “META” já estarão preenchidas, de acordo com o que foi colocado na planilha da matriz de planos de ação (as tabelas possuem vínculos). Sugere-se que, sempre que possível, os dados sejam conferidos, para que seja averiguado se está tudo correto.
2. Logo após, a coluna “RESULTADO ATUAL” deve ser completa com o resultado atual do indicador referente à coluna “INDICADOR DA AÇÃO”.
3. Em “STATUS DA META”, devem ser comparados os resultados atuais dos planos de ação com a meta estipulada para tal. O preenchimento deve ser feito com três critérios: **Abaixo da meta, Dentro da meta e Acima da meta**. É importante ressaltar que, no caso do plano de ação ter mais de uma meta, o mesmo só será considerado dentro da meta no momento em que todas as suas metas forem atingidas.
4. Na coluna “STATUS DA AÇÃO”, propõe-se que seja controlado o andamento da ação no que diz respeito à sua execução. Sugere-se que sejam definidos quatro status que indiquem o estado atual do plano de ação: EM ESPERA, EM ANDAMENTO (PARADO), EM ANDAMENTO E CONCLUÍDO.
5. A coluna “ÚLTIMA ATUALIZAÇÃO” deve ser preenchida com a data em que houve a última atualização do controle de tal projeto.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo de diversas etapas, a Equipe do Projeto CPD buscou conhecer os processos do Centro, bem como o ambiente interno e externo. Foram assim observados pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. A partir dessa análise, a equipe, juntamente com a Diretoria do CPD, elaborou a ideologia empresarial do Centro, criando Missão, Visão e Valores, que mostrassem os objetivos da organização de maneira clara, para gerar, assim, a sinergia dos membros. Deste modo, buscou-se criar planos de ação que visassem otimizar os recursos e o potencial do Centro, tornando os serviços oferecidos ainda mais eficazes, e, conseqüentemente, possibilitando o cumprimento da Visão.

Para controle da implementação desses planos de ação foi criada uma ferramenta, a Matriz Estratégica do CPD. Procurou-se fazer a mesma o mais visual e prática possível, pois através desse instrumento que o CPD poderá acompanhar seu progresso ao longo da atual gestão, verificando, ao final de 2012, se a Visão foi atingida.

É importante ressaltar que o mesmo precisa ser implementado. Sabe-se que mudanças muitas vezes geram certa resistência, e por isso, torna-se fundamental a persistência e sinergia dos membros. Além disso, a diretoria precisa manter a motivação e o controle das atividades, garantindo que tudo ocorra de acordo com o planejado.

Enfim, a Equipe do Projeto Planejamento Estratégico de TI gostaria de reafirmar o compromisso com o CPD, bem como agradecer pela confiança depositada no trabalho que foi realizado. A PS Júnior estará à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas, no período de quinze dias após a apresentação do projeto.

A Equipe do Projeto, em nome da PS Júnior, deseja ao CPD uma longa trajetória de sucesso.

Equipe do Projeto Planejamento Estratégico de TI



8. ANEXOS

8.1. ROTEIROS DE ENTREVISTAS

8.1.1. DIREÇÃO DO CPD

1. Fale um pouco do seu histórico no CPD.
2. Fale um pouco de cada setor do CPD e como eles estão relacionados. (Necessidades?!)
3. Como é o relacionamento com os colaboradores do CPD? Qual o tempo de permanência médio dos funcionários?
4. O número de funcionários é suficiente? Existe alguma necessidade no corpo técnico ou administrativo?
5. Como é feito o treinamento dos funcionários?
6. Como é a comunicação entre a diretoria e os colaboradores?
7. Quais das áreas ou quais dos serviços prestados pelo CPD você considera mais importantes?
8. Quais são os stakeholders do CPD de acordo com cada serviço?
9. Como se dá o relacionamento com os stakeholders? (canais de comunicação)
10. Como é feita a divulgação dos serviços à comunidade acadêmica?
11. Como se dá a demanda dos stakeholders por serviços?
12. Como se dá o desenvolvimento de novas ferramentas ou de novos serviços?
13. Qual dos projetos recentes do CPD você destacaria como inovação?
14. O que você destaca como pontos fortes do CPD?
15. Quais as principais melhorias recentemente implementadas pelos CPD?
16. Qual o setor do CPD que tem mais perspectiva de desenvolvimento técnico?



17. Qual o setor do CPD que tem mais perspectiva de aumento da demanda?
18. O que você considera como limitações do CPD? De forma geral, quais são as principais necessidades das áreas do CPD? Sugestão de melhora?
19. Quais os empecilhos que podem limitar os objetivos estratégicos e os planos de ação?
20. O Conselho Diretor elabora Planos Anuais de Ação?
21. Fale um pouco do processo de elaboração de metas 2008/2012 ?
22. Qual o padrão estabelecido pelo TCU para projetos/ações?
23. Como é feito o planejamento financeiro? Verbas anuais/ semestrais.
24. Como é feita a tomada de decisões no CPD? Quem as faz? Há informações suficientes?
25. Quais os rumos que o CPD tende a tomar nos próximos anos?

8.1.2. DIRETORIAS E COORDENADORIAS DO CPD

1. Fale um pouco do seu histórico no CPD.
2. Fale um pouco de cada setor do CPD e como eles estão relacionados. (Necessidades?!)
3. Como é o relacionamento e a comunicação entre os funcionários do setor?
4. O número de funcionários é suficiente? Existe alguma necessidade no corpo técnico ou administrativo?
5. Quais os serviços da sua área você considera mais importantes?
6. Quais têm mais demanda?
7. Como é feita a divulgação dos serviços à comunidade acadêmica?
8. Quem são os stakeholders de cada serviço?
9. Quais são os principais projetos desenvolvidos pelo setor? Qual dos projetos recentes da sua área que você destacaria como inovação?
10. Como se dá o desenvolvimento de novas ferramentas ou de novos serviços?



11. O que você considera como limitações do CPD? E do seu departamento? De forma geral, quais são as principais necessidades da sua área?
12. O que você destaca como pontos fortes do CPD? E da sua área?
13. Qual dos serviços da sua área que tem mais perspectiva de desenvolvimento técnico?
14. Quais as principais melhorias recentemente implementadas pelo seu departamento?
15. Fale um pouco do processo de elaboração de metas 2008/2012 (?)
16. Como é feita a tomada de decisões no CPD? Quem as faz? Há informações suficientes?
17. Quais os rumos que o CPD tende a tomar nos próximos anos?
18. Quais os empecilhos que podem limitar os objetivos estratégicos e os planos de ação?

8.2. ROTEIRO DOS GRUPOS DE DISCUSSÃO

1. Apresentação do projeto, falar o que é, o que precisa.
2. Eles sabem o que está acontecendo pelo CPD (o que a diretoria planeja)?
3. Eles sabem o que os outros setores/ colegas estão fazendo?
4. Há um canal de comunicação entre diretoria e servidor/ bolsista?
5. Há um canal de comunicação livre, em que qualquer pessoa pode se comunicar com outras?
6. Como é a relação com os coordenadores e diretores de setor?
7. Quais os Pontos Fortes e Fracos do CPD (geral)?
8. Na sua opinião, porque o CPD existe?
9. Há algum tipo de objetivos ou metas? Como lidam com isso?



8.3. QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS ALUNOS

Quais dos serviços relacionados abaixo você conhece? *

- E-mail (fulano@ufrgs.br)
- Disco Virtual (Chasque Disco)
- Portal do Aluno
- Mural de Bolsas
- Rede sem fio (wireless)
- Troca de senhas
- Acesso Remoto
- Mural de Recados
- PROXY (chasque)
- Other:

Quais dos serviços relacionados abaixo você mais utiliza? *

- E-mail (fulano@ufrgs.br)
- Disco Virtual (Chasque Disco)
- Portal do Aluno
- Mural de Bolsas
- Rede sem fio (wireless)
- Troca de senhas
- Acesso Remoto
- Mural de Recados
- PROXY (chasque)
- Other:

Quanto a facilidade que o LAYOUT do Portal do Aluno proporciona, sua avaliação é: *

	1	2	3	4	5	6	
Muito Difícil	<input type="radio"/>	Muito Fácil					



Espaço reservado para comentários sobre o layout Portal do Aluno.

Quanto a facilidade do LAYOUT do Sistema de Procura de Bibliotecas (Sabi), sua avaliação é: *

	1	2	3	4	5	6	
Muito Difícil	<input type="radio"/>	Muito Fácil					

Espaço reservado para comentários sobre o layout do Sistema de Procura da Biblioteca.

Quanto ao serviço de e-mail (nome@ufrgs.br), seu nível de satisfação é: Caso não conheça o serviço, deixe em branco a avaliação.

	1	2	3	4	5	6	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito					

Se você possui o e-mail da UFRGS (nome@ufrgs.br), para que o utiliza?

- Troca de e-mails relacionados a assuntos acadêmicos
- Troca de e-mails Institucionais (representando a Universidade)
- Troca de e-mails de trabalho (externo)
- Troca de e-mails pessoais
- Other:

Se você possui o e-mail da UFRGS (nome@ufrgs.br), utiliza juntamente com o outlook?

- Sim
- Não

Por quê? Pergunta relacionada à anterior

Quanto ao serviço de disco virtual (Chasque Disco), seu nível de satisfação é: Caso não conheça o serviço, deixe em branco a avaliação.

	1	2	3	4	5	6	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito					

Sugestões para o desenvolvimento do serviço DISCO VIRTUAL (Chasque Disco)

Quanto ao serviço de Rede sem Fio (wireless), seu nível de satisfação é: Caso não conheça o serviço, deixe em branco a avaliação.

	1	2	3	4	5	6	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito					

Quanto ao serviço de Acesso Remoto, seu nível de satisfação é: Caso não conheça o serviço, deixe em branco a avaliação.

	1	2	3	4	5	6	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito					

Quanto à idéia do serviço de Mural de Recados - juntamente ao Portal do Aluno -, seu nível de satisfação é: Caso não conheça o serviço, deixe em branco a avaliação.

	1	2	3	4	5	6	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito					

Espaço reservado para sugestões e melhorias sobre os serviços prestados atualmente.

Você considera que a UFRGS investe em informática.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

Espaço reservado para a sugestão de melhorias em sistemas ou serviços de informática já existentes.

9. A PS JÚNIOR INDICA SEUS PARCEIROS

9.1. PARCEIROS PARA CAPACITAÇÃO



www.centrouno.com.br

(51) 3061 3016



www.escoladeinvestidores.com.br

(51) 3062 7001



www.integracao.com.br

0800 16 24 68



www.cft.com.br

(51) 3388 7004



www.mmrbrasil.com.com

(51) 3034 7800

9.2. PARCEIROS PARA COMPLEMENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONSULTORIA

studiobah.

www.studiobah.com.br
falecom@studiobah.com.br
 (51) 9282 9220

MACHADO SCHÜTZ
 ADVOGADOS ASSOCIADOS
 CONSULTORIA e ASSESSORIA TRIBUTÁRIA e EMPRESARIAL

Machado Schütz Advogados
 Associados
 (51) 3372 5000

 **Paulo Afonso Pereira.**
 Propriedade Intelectual

www.pap.com.br
www.papear.com.br
 (51) 3029 5033

SEBRAE

www.usen.com.br
 (51) 3216 5006

9.3. PARCEIROS INSTITUCIONAIS



Qualidade RS
www.mbc.org.br/mbc/pgqp/
 (51) 3221 2663

JCI Junior Chamber International Brasil
 Federação Mundial de Jovens Líderes e Empreendedores

www.jci.cc/local/portoalegre
jcipoa@hotmail.com

AIESEC

www.aiesec.org.br
 (51) 3308 3684

9.4. ENTIDADES ÀS QUAIS A PS JÚNIOR É ASSOCIADA



www.amcham.com.br

(51) 2123 8999



www.circuitocompras.com.br

(51) 3311 7733



FEDERASUL

Filiada à CACB

www.federasul.com.br

(51) 3214 0200