

Relatório de Resultados do Planejamento de TI 2012/2013

Introdução

O objetivo deste relatório é avaliar os resultados alcançados a partir da realização dos projetos e ações do PDTI anterior (2012 – 2013).

Dentre outros aspectos, o GT procurou olhar para o planejamento anterior e responder as seguintes perguntas:

- As ações planejadas foram executadas?
- As metas foram alcançadas?
- As necessidades foram atendidas?
- O referencial estratégico da TI foi atingido (missão, visão, objetivos estratégicos da TI)?

A avaliação efetuada permite estabelecer trilhas de aprendizagem organizacional, ou seja, autoavaliações que permitam o aperfeiçoamento institucional, possibilitando o amadurecimento da governança, e o desenvolvimento da TI.

Além disso, um dos aspectos relevantes do relatório é a composição da lista de necessidades que comporá o PDTI em elaboração, ou seja, ações importantes que não tenham sido realizadas, total ou parcialmente, deverão ser consideradas no planejamento em andamento.

Avaliação dos Resultados do Planejamento de TI

O PDTI 2012 / 2013 contém um conjunto de necessidades, que se desdobram em metas e ações. A seguinte avaliação dos resultados terá como base as metas e ações previstas na versão do PDTI vigente em 2012. No ano de 2013 foram feitas alterações / atualizações, que devem ser realizadas ao longo do ano. Estas alterações não foram consideradas na análise.

Relação de Necessidades elencadas no planejamento anterior e suas respectivas avaliações

Necessidade: Implantação do espaço do NTI no bloco A:

- A necessidade / Meta foi satisfeita integralmente;

Necessidade: Adequação do data Center do campus São Bernardo do Campo:

Meta: Implantar a infraestrutura do data Center em SBC e sala segura modular;

- A necessidade / Meta não foi satisfeita, pois a previsão de entrega do espaço destinado ao Data Center em SBC não é mais o exercício de 2013. Uma nova previsão depende de novo projeto a ser elaborado pelo NTI e encaminhado à Coordenação de Obras. Em reunião do CETIC, o NTI solicitou o redirecionamento do valor previsto para o Data Center em 2013 para outras ações, visando elaborar um melhor projeto.

Necessidade: Readequação do data Center do bloco B – Campus Santo André:

Meta: Readequação do data Center do bloco B – Campus Santo André Ar/Incêndio;

- A necessidade foi satisfeita parcialmente. Houve a licitação e está em processo de compra três sistemas de ar condicionado de precisão. Não foi realizada a compra do sistema anti-incêndio.

Necessidade: Melhoria das facilidades e infra-estrutura de TI:

- Esta necessidade foi parcialmente alcançada, pois algumas metas que a compões foram atendidas, outras não, conforme segue:

Metas alcançadas:

Meta: Ampliar a capacidade computacional e de backup nos data centers blades/backup;

Meta: Possibilitar o fornecimento ininterrupto de energia STA- Geradores e no breaks;

Metas não alcançadas:

Meta: Melhorar o serviço de e-mail – antispam;

Meta: Melhorar o cabeamento nos data centers – cabeamento não gerenciado;

-Conclui-se, portanto, que a necessidade foi satisfeita parcialmente. Foram comprados servidores blade, sistemas de backup, racks, switches, geradores e no-breaks. Parte destas aquisições foi feita antes que houvesse os locais adequados para sua instalação. Os geradores do data Center de pesquisa exigem um sistema de no-break que ainda não foi adquirido, e também não foi contratada uma empresa para serviços de engenharia.

Necessidade: Melhoria do suporte às atividades de atendimento e manutenção à comunidade acadêmica:

- Esta necessidade foi parcialmente alcançada, pois algumas metas que a compões foram atendidas, outras não, conforme segue:

Meta alcançada:

Meta: Possibilitar a reposição e atualização de equipamentos, servidores e ativos de rede;

Meta parcialmente alcançada:

Meta: Prover ferramentas e equipamentos para instalação e manutenção;

Metas não alcançadas:

Meta: Alcançar o gerenciamento centralizado da infraestrutura de TI;

Meta: Ter rapidez na reforma e adequação de facilidades e infraestrutura de TI;

Meta: Prover comunicação interna eficiente entre as equipes;

- Houve uma licitação de rádios digitais para diversos departamentos da UFABC – NTI, PU, comunicação, etc., cuja empresa ganhadora não entregou os equipamentos – foi cobrada diversas vezes, inclusive por ofício, porém informou que não poderia entregar, sem maior detalhamento do porquê. Será necessária nova licitação.

Meta: Possibilitar o uso de equipamentos fora da garantia

Necessidades: Comunicação de dados e voz da UFABC.

Meta: Prover serviços de comunicação para dados e voz, com vistas em se alcançar alta disponibilidade;

Meta: Ampliar a infraestrutura de rede da UFABC

- Esta necessidade foi satisfeita, uma vez que se resolveu o grande problema de indisponibilidade de acesso à Internet, através da contratação da redundância. Essa era uma reclamação recorrente, e gerava grande desgaste junto à comunidade acadêmica.

Necessidade: Implantação da Infraestrutura de Chaves Públicas para Ensino e Pesquisa (ICP.edu) e proteção de dados.

Meta: Implantar a ICP.edu na UFABC – Não alcançada

Meta: Assegurar a proteção de dados na UFABC;

- Esta necessidade foi parcialmente atendida, pois não foi adquirido o sistema chaves (ICp.edu), que tinha prioridade 3 e sua aquisição foi postergada, em razão do atendimento de necessidades prioritárias, porém houve a aquisições referentes à proteção de dados.

Necessidade: Adequação física das salas de Conselho e Seminários:

Meta: Implantar as salas de Conselho e seminários

- A necessidade foi parcialmente atendida. A sala de conselhos está operacional. O projeto de áudio e vídeo ainda não foi executado As salas de seminários estão em processo de execução.

Necessidade: Atendimento das necessidades de áudio, imagem e vídeo da UFABC:

Meta: Prover infraestrutura de vídeo necessárias a UFABC

Meta: Prover a infraestrutura de áudio necessária a UFABC

Meta: Prover infraestrutura de videoconferência, de colaboração e de distribuição de vídeo

- A necessidade foi parcialmente atendida. O NTI possui uma carência de capacitação nesta área. A implantação do grande auditório em São Bernardo foi realizada pela coordenação de obras via contratação de empresa especializada. Ainda está pendente esta questão para o bloco cultural que deverá ser finalizado até o final de 2013. A aquisição de equipamentos de videoconferência foi interrompida. O TCU acolheu parcialmente uma representação motivada pela falta de justificativa da aquisição, pois entendeu que as quantidades previstas na ata de aquisição divergiam do previsto no PDTI e não seriam condizentes com o tamanho do órgão.

Necessidade: Ampliação do número de equipamentos de informática para atendimento das necessidades da UFABC:

Meta: Aumentar o número de postos de trabalho e de ensino com computadores;

Meta: Atender alunos, docentes, funcionários e laboratórios que necessitem de mobilidade computacional;

Meta: Ampliar as facilidades de impressão e cópia de documentos;

- Esta necessidade e suas respectivas metas foram atendidas.

Necessidade: Satisfazer as necessidades dos laboratórios acadêmicos específicos:

Meta: Equipar laboratório de redes de computadores da graduação;

Meta: Manutenção dos laboratórios da graduação em computação

Meta: Implantar ambientes apropriados de software para diversas disciplinas da graduação

Meta: Equipar laboratório de robótica do curso de computação

- Esta necessidade, assim como suas metas, foram parcialmente atingidas. Embora nem todos os equipamentos e softwares previstos tenham sido adquiridos, houve importantes avanços. Foi instituído um GT pelo CETIC que, entre outras atribuições, discutiu a questão da manutenção dos laboratórios didáticos de informática, propondo modelo para deliberação deste conselho.

Necessidade: Satisfazer as necessidades de software da UFABC:

Meta: Implantação e aperfeiçoamento de sistemas informatizados em diversos setores na UFABC

Meta: Implantar ambientes de software para a administração da UFABC

- A necessidade não foi satisfeita. Desde meados de 2012 o desenvolvimento de sistemas foi bastante reduzido com a saída de vários desenvolvedores. Há uma grande demanda não atendida, que utilizando exclusivamente a estratégia de desenvolvimento interno, com uma recuperação da capacidade de desenvolvimento, seria atendida em alguns anos (2 a 3 anos). No momento, não há a possibilidade de contratação de uma fábrica de software, pois não há capacidade e maturidade para gerenciar o contrato. Ao longo de dois anos, o principal esforço do desenvolvimento foi direcionado para os sistemas da PROGRAD. Também foi atendida uma parte da demanda pela aquisição do sistema da biblioteca e desenvolvimento de alguns sistemas de pequeno porte.

Necessidade: Satisfazer as necessidades dos cursos de Extensão da UFABC.

Meta: Auxiliar na produção de material didático para ensino presencial e à distância

- A necessidade foi parcialmente atendida – foram adquiridos computadores e equipamentos para produção multimídia, e está em andamento a contratação de software e de serviços de desenvolvimento de conteúdo.

Necessidade: Satisfazer as necessidades de segurança da UFABC:

Meta: Implantação de sistemas de segurança e controle na UFABC

- De acordo com a Prefeitura Universitária, este item está em andamento, portanto foi parcialmente atendido. Trata-se da implantação de câmeras de circuito fechado de TV e de catracas. Estes itens constam do PDTI anterior, porém entende-se que não fazem parte do escopo de TIC.

Avaliação dos Resultados

Os princípios e diretrizes estabelecidos no plano anterior abrangeram as seguintes dimensões:

- Uso de software livre;
- Política de aquisição de equipamentos;
- Política de substituição e descarte de equipamentos;
- Gestão profissional de TI;
- Gestão de risco;
- Desenvolvimento de sistemas.

Destas, a única dimensão realmente exercitada foi a aquisições de equipamentos. A falta de maturidade e as condições conjunturais não permitiram aplicar as diretrizes das demais dimensões. Isto será detalhado mais adiante nesta avaliação.

O diagnóstico apresentado no plano anterior abordava as seguintes questões:

- Houve melhorias no espaço físico para os servidores do NTI, mas o mesmo ainda é inadequado ao desempenho de suas funções;
- As quantidades de pessoal vêm se mostrando insuficientes para o crescimento contínuo da demanda;
- A estrutura organizacional é inadequada pela insuficiência de Cargos de Direção (CD) e Funções Gratificadas (FG);
- Há dificuldades na (re)adequação da infraestrutura de TI, com vista a se alcançar uma alta disponibilidade dos serviços de TI oferecidos;
- Há falta de redundância em áreas críticas, como no caso de Data Center, o que afeta a continuidade dos serviços de TI em caso de falhas ou contingências;
- O NTI é encarado como meramente operacional por diversas áreas da UFABC, não participando das decisões estratégicas, o que, além disso, dificulta a comunicação;
- As áreas nem sempre tem uma definição clara de sua própria área de negócio, de tal forma que o NTI acaba participando do gerenciamento dos processos das áreas, tornando o desenvolvimento de sistemas muito custoso e demorado;
- A necessidade do aperfeiçoamento e da revisão da Política de Segurança de Informação e Comunicação (POSIC) foi sentida, mas uma nova POSIC ainda não implementada;
- Comitê Estratégico de TIC (CETIC) ainda em consolidação, sendo tratado pelo Conselho Universitário.

A situação desejada em 2013 era a seguinte:

- Estância diretiva de TI (Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação) com o funcionamento aprimorado, buscando o alinhamento estratégico de TI com o desenvolvimento institucional da UFABC;
- NTI operando no modelo de Central de Serviços, com melhoria contínua dos processos internos, incluindo Catálogo de Serviços e Nível de Acordo de Serviço para seus usuários em portal Web;
- Melhoria das condições de infraestrutura de TI, com redundância de Data Centers e de enlaces de comunicação, garantindo-se a continuidade dos serviços de TI, incluindo-se plano de contingência estruturado;

- Processos de planejamento e gestão de contratos mapeados e com melhorias contínuas, alinhado à IN SLTI 04/2010;
- Processos de TI formalizados como uma norma interna do órgão;
- Melhores práticas de planejamento e gestão de contratos de TI utilizadas e disseminadas na UFABC;
- Política de Segurança da Informação e Comunicações (POSIC) revisada e atualizada, com funcionários capacitados e envolvimento das diversas instâncias da UFABC. Ainda não implementada.

A situação efetiva em 2013 é a seguinte:

- Estância diretiva de TI (Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação) com o funcionamento aprimorado, buscando o alinhamento estratégico de TI com o desenvolvimento institucional da UFABC;
- NTI operando no modelo de Central de Serviços, ainda em estágio embrionário, com melhoria contínua dos processos internos, incluindo Catálogo de Serviços e Nível de Acordo de Serviço para seus usuários em portal Web;
- Operando apenas com o data Center do bloco B. Redundância operacional no acesso à Internet;
- Processos de planejamento e gestão de contratos ainda não mapeados; em processo de alinhamento com a IN SLTI 04/2010;
- Processos de TI não formalizados;
- Melhores práticas de planejamento e gestão de TI ainda não são aplicadas;
- Política de Segurança da Informação e Comunicações (POSIC) revisada e atualizada, sem servidores capacitados e sem envolvimento das diversas instâncias da UFABC.

No início de 2013 a auditoria interna da UFABC, ao final de uma ação iniciada no ano anterior, constatou onze aspectos de Governança e gestão da TI da UFABC a serem corrigidos:

1. Dissonância entre o PDTI e as normas vigentes;
2. Inexistência de avaliação do quadro de pessoal de TI;
3. Inexistência de política de capacitação para os servidores de TI;
4. Inadequação da estrutura organizacional;
5. Inexistência de um plano de negócio de TI;
6. Falha no controle de ativos de TI;
7. Falha na comunicação em relação a TI na UFABC e no setor de TI;
8. Ausência de gestão de riscos no NTI;
9. Falhas na política de segurança da informação;
10. Incapacidade de atendimento e controle de integração de demandas;
11. Inexistência de metodologias institucionalizadas.

No biênio de 2012 e 2013 houve duas crises de gestão, uma na área de desenvolvimento de sistemas, a outra envolvendo a coordenação do NTI. As crises trouxeram à tona vários problemas, além dos já verificados pela auditoria:

- Capacidade gerencial reduzida. Quase todo esforço das chefias voltado para a área operacional, não havendo perfil tático – estratégico desenvolvido no atendimento prestado pelo NTI ao negócio da UFABC;

- Falta de planejamento das atividades;
- Falta de canais de comunicação;
- Falta de qualificação do pessoal.

Considerações Finais

De forma geral, verificou-se que a maior parte das ações identificadas no plano foi realizada. Algumas ações não puderam ser realizadas por circunstâncias externas, como a implantação do data Center no bloco Delta, devido à alteração da data de entrega e necessidade de novo projeto. As metas e as ações foram realistas e a maior parte (e a mais significativa) foi executada.

As maiores deficiências em relação ao plano anterior estão ligadas a diagnósticos falhos e ausência de metas e ações para atendimento de necessidades identificadas. Ao tempo da elaboração do PDTI 2012/2013, a maturidade do comitê de TI e do NTI eram elementares. Havia sido realizado um primeiro plano no início de 2010 num prazo muito pequeno, e o primeiro plano realizado com mais cuidado foi o de 2012/2013. Nesta época pouco se havia avançado na questão da maturidade da governança, e não havia um referencial estratégico formalmente estabelecido. Não havia aplicação efetiva das melhores práticas de gestão de TI.

Ao longo do biênio 2012/2013, alguns dos diagnósticos apresentados no PDTI anterior mostraram-se equivocados. Questões relacionadas ao quadro de pessoal e estrutura organizacional, por exemplo, eram mais profundas do que o diagnóstico apontado. O problema não é exclusivamente a falta de gratificações ou de pessoal, pois o NTI já é o setor da universidade com a maior quantidade de gratificações. O problema é que a universidade não possui condições de oferecer uma carreira na área de TI com vencimentos e/ou benefícios competitivos com o mercado, que atualmente se encontra fortemente aquecido e em expansão, inclusive havendo déficit de profissionais de TI.

Tentando solucionar, ou ao menos minimizar tais problemas, foi criado um grupo de trabalho pela Reitoria, visando a reestruturação do NTI. Este grupo verificou que a quantidade de pessoal não é o maior problema, mas a falta de vários processos recomendados pelas melhores práticas de gestão de TI.

O diagnóstico anteriormente relacionado com a falta de definição clara do negócio dos setores da UFABC foi substituído pelo diagnóstico da falta de uma área de negócios dentro do NTI, capaz de identificar as necessidades dos demais setores e traduzir estas necessidades num formato adequado para entendimento pelo pessoal de TI, fazendo uma interface inteligível entre estas duas pontas – áreas de negócio e desenvolvimento.

Somente os diagnósticos relacionados com a questão da disponibilidade tiveram metas e ações relacionadas. Outros diagnósticos não tiveram necessidades, metas ou ações relacionadas no PDTI. Todas as ações do plano se referem a aquisições e contratações, não constando outros tipos de ações que não envolvessem valores. Este e os futuros planos deverão incluir também metas e ações que independam de aquisições.