

Capítulo 9: Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)



Foto de capa: Estudantes em Choco, Colombia, comunicam-se com uma escola parceira nos Estados Unidos através de um programa da CRS que conecta os estudantes via internet. O programa ajuda a estabelecer a ponte cultural que os deve, aperfeiçoando ao mesmo tempo as habilidade de informática dos alunos. Foto de Jim Stipe/CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsrequests@crs.org

Para baixar esta e outras publicações da CRS visite o site www.crsprogramquality.org.

CONTEÚDOS

Mapa de Processo TIC	2
Propósito deste Guia	3
Qual a Função das TIC?	3
Sumário deste Guia	3
Princípios-chave da função das TIC	5
Processo de Negócio TIC 9.1 – Implementar um Plano Tecnológico	6
Passo 9.1.1 – Planeamento de Informação	7
Passo 9.1.2 – Planeamento da Estrutura.....	9
Passo 9.1.3 – Preparar Relatório de Infra-Estrutura	11
Processo de Negócio TIC 9.2. – Processo de Selecção de Software	13
Passo 9.2.1 - Preparar o Requisito de Propostas (RFP).....	14
Passo 9.2.2 – Seleccionar Hardware, Software ou Serviço Relacionado	17
Passo 9.2.3 – Implementação do Sistema	21
Lista de verificação de conformidade para a funcionalidade das TIC.....	22
Referências	24

CAPÍTULO 9: TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)



ROCK D'ELIA PARA CRS

Niramure Joselyne, de 19 de anos de idade, costura um artigo para sua cliente. Joselyne é uma órfã que aprendeu esta habilidade rentável através de um programa da CRS.

MAPA DE PROCESSO TIC

Implementar um Plano Tecnológico Processo 9.1

Tem uma metodologia para
tomar decisões tecnológicas?
Ver página 6

Processo de Seleção de Software Processo 9.2

Tem critérios pré-definidos para
seleccionar software novo?
Ver página 13

PROPÓSITO DESTE GUIA

Este guia pretende ser um documento de referência/trabalho orientado para gestores organizacionais e utilizadores no campo das tecnologias da informação e comunicação (TIC). Tem o objectivo de ajudar no desenvolvimento e crescimento dos processos de gestão. Especificamente, este guia apresenta os princípios, os padrões mínimos e as melhores práticas para o estabelecimento bem sucedido da implementação de um processo de TIC bem como a selecção de um processo de software.

As organizações interessadas em desenvolver ou melhorar os seus processos de negócio e políticas relacionadas e manuais de procedimento, irão utilizar a informação deste manual de diferentes formas. Isto porque toda e cada organização, tem o seu único ritmo, interpretação e implementação de um processo de negócio TIC.

Recomendamos que leia todo o guia para compreender totalmente os processos de negócio de uma TIC, no entanto não é necessário que leia todas as secções ou capítulos por ordem cronológica.

QUAL A FUNÇÃO DAS TIC?

Qualquer organização tem requisitos de processamento de informação e de comunicação. A eficiência da organização como um negócio depende de como a organização optimizou o seu sistema de processamento de informação.

Ter estabelecidos processos TIC permite a uma organização a monitorizar continuamente desenvolvimentos e tendências nas tecnologias da informação e avaliar a necessidade de mudar ou automatizaros processos. No clima actual de contínuos desenvolvimentos no sector das TIC, são muitas as agências que poderão ser tentadas a optar por tecnologias que pareçam estar em voga a qualquer momento. A agência precisa de pesar esta necessidade com um plano de exigência de informação a longo prazo. O investimento na Tecnologia TIC deve ser feito de forma inteligente e em linha com a estratégia da organização.

SUMÁRIO DESTE GUIA

Uma estrutura de TIC efetiva e eficiente reflecte profissionalismo, conformidade, justiça, confiança, e transparência para os doadores. Para conseguir isto, TIC requer uma atenção considerável.

Não existe ninguém “certo” na estrutura TIC. Factores como o tamanho da organização, a disponibilidade da infra-estrutura local das TIC, e a



Um grupo de poupança reúne-se numa igreja de El Salvador. A mulher de Tshit a riscas vermelhas e brancas é a agente de campo. Ela trabalha com a secretária do grupo para ensiná-la como manter o livro de registo.

disponibilidade do pessoal ensinado e do serviço de assistência, definem os requisitos das TIC. O tamanho das organizações pode também fazer a diferença na formação estrutural, política e de procedimentos das TIC.

Os gestores podem identificar directa ou indirectamente a necessidade de mudar ou de adicionar sistemas automatizados ao reconhecer uma das seguintes preocupações:

- Falta de recursos informáticos
- Utilização de tecnologias antigas (ex. hardware, software, comunicação, etc.)
- Gestão informática limitada
- Falta de informações operacionais
- Estagnação – um período de pequeno ou nenhum crescimento económico
- Informação inconveniente
- Rotação de pessoal do processamento de dados
- Falta de recursos de software, funções e capacidades
- Custos elevados de processamento de dados

Qualquer um dos problemas acima mencionados pode ser um sintoma de obsolescência dos sistemas ou indicar a necessidade da substituição dos sistemas.

As directrizes apresentadas em cima são um compêndio dos processos de implementação das TIC, padrões mínimos, e melhores práticas das políticas TIC com a intenção de ajudar a gestão de uma organização e do pessoal no desenvolvimento ou crescimento das políticas de gestão, procedimentos e práticas das TIC.

PRINCÍPIOS-CHAVE DA FUNÇÃO DAS TIC

A aquisição de bens e serviços é orientada por princípios. Estes princípios quando adequadamente aplicados, servem de guia de boas práticas no processo de aquisição. Os cinco principais núcleos são:

1. Competição, Transparência e Abertura

As actividades TIC serão conduzidas de uma forma aberta e imparcial, utilizando sistemas transparentes adequadamente testados, evitando especificações tendenciosas, e tratando todos os requisitos de dados de forma consistente e equitativa, para que os potenciais fornecedores e doadores possam ter confiança nos resultados.

2. O valor do dinheiro

As agências devem seguir a infraestrutura TIC de valor por dinheiro investido (value-for-money), ou seja, pesar os benefícios das estruturas TIC em relação ao custo da compra tendo em consideração os seguintes factores:

- a. Conhecer as especificações dos padrões de segurança;
- b. As vantagens da compra de serviços disponíveis localmente;
- c. Garantia de qualidade;
- d. Capacidade do serviço (por exemplo capacidades técnicas e administrativas).

3. Conformidade com todos os requisitos legais e reguladores

Todas as estruturas TIC implementadas seguirão os regulamentos legais do país, e cumprirão todos os regulamentos dos doadores.

4. Controlo Interno e Medidas de Gestão de Risco

Na medida do possível, os mecanismos de controlo interno e as medidas de gestão de risco serão estabelecidas para salvaguardar os recursos.

5. Conflito de Interesses

A organização e o seu pessoal deverá sempre evitar situações em que os interesses privados, poderão razoavelmente ser postos em conflito, ou ser potenciais factores de conflito com o mandato da organização.

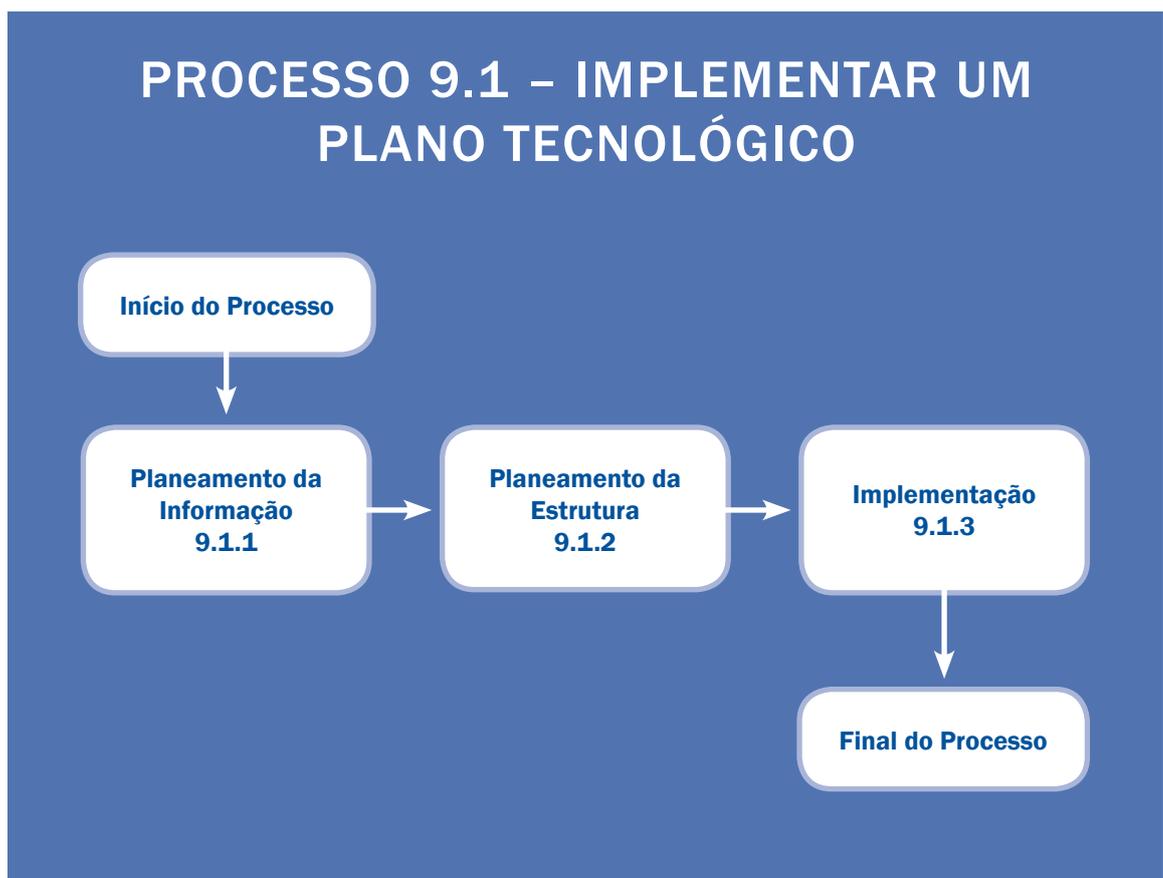
PROCESSO DE NEGÓCIO TIC

9.1 – IMPLEMENTAR UM PLANO TECNOLÓGICO

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

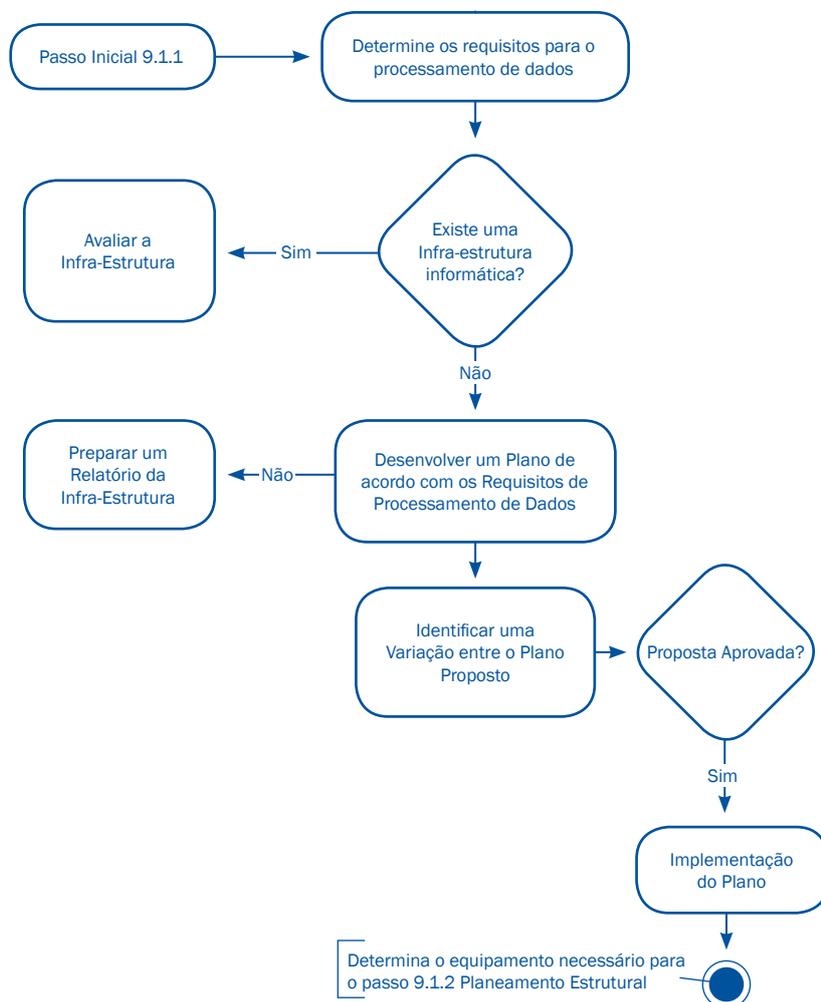
Este processo segue três passos. O Passo 9.1.1 define como a organização considera os requisitos da informação como a base de toda a estrutura TIC. O passo Passo 9.1.2 define como a organização desenvolve a estrutura TIC baseada naqueles requisitos de informação. O Passo 9.1.3 define como a implementação final e o contínuo melhoramento da infra-estrutura TIC é feito.

FLUXO DE PROCESSO



PASSO 9.1.1 – PLANEAMENTO DE INFORMAÇÃO

NOME DO PASSO	PLANEAMENTO DE INFORMAÇÃO
Número do Passo	9.1.1
Entradas	Requisitos de dados de diferentes departamentos. Detalhes de infra-estrutura existentes
Resultados	Plano de requisição de dados; Plano de implementação final
Papel organizacional	Todos os chefes de departamentos Coordenador TIC Consultor TIC
Pontos de Integração	Todos os departamentos
Sumário	A organização precisa de implementar um sistema de informação baseado nos requisitos de dados, requisitos de segurança, disponibilidade do software e hardware, e a disponibilidade do pessoal que recebeu formação.





Ramiro Rodriguez e sua esposa abandonaram a fazenda deles quando os guerrilheiros vieram a casa deles. Eles foram para a capital Bogota, e com o apoio da CRS e a Caritas foram capazes de começar a nova vida através da criação de uma padaria na casa deles.

A organização precisa de implementar um sistema de informação baseado nos requisitos de dados, requisitos de segurança, disponibilidade de software e de hardware, e disponibilidade de pessoal com formação. O ciclo processual inicia-se com uma avaliação independente dos requisitos e termina com a implementação do plano do sistema. É importante para a organização monitorizar continuamente e avaliar os requisitos de informação e ter um plano de informação por um período de tempo mais longo, preferencialmente durante pelo menos cinco anos. A organização deveria implementar um sistema que demonstrasse o equilíbrio entre custo, requisitos, e disponibilidade, em vez de adquirir o mais recente e mais sofisticado sistema disponível no mercado.

Requisitos de Negócio

1. A organização deverá conduzir uma avaliação da requisição do processamento de dados para todos os departamentos por um período de pelo menos cinco anos.
2. A segurança dos dados é uma importante consideração no processo de requisição.
3. O avaliador deverá considerar a existência de uma rede informática, se está existir.
4. Uma avaliação das TIC (existindo hardware e software em comparação com o estado desejado) necessita de ser feita através da estrutura existente com o requisito de dados.
5. Um plano proposto deverá ser feito com o objectivo de atender aos requisitos de negócio;
6. Um orçamento de custos deverá ser preparado baseado no plano.
7. O plano e orçamento proposto deverão ser sujeitos a alteração baseada na decisão final do executivo e nas restrições de recursos.
8. O plano final tal como mencionado em cima deverá ser implementado de acordo com limite de tempo combinado.
9. Um processo de reavaliação deverá ser empreendido um ano após a implementação.

As melhores práticas

1. A TIC tem um plano para pelo menos cinco anos.
2. Os requisitos das TIC não são pensados como sendo base de um projecto mas sim como sendo agentes de um projecto.

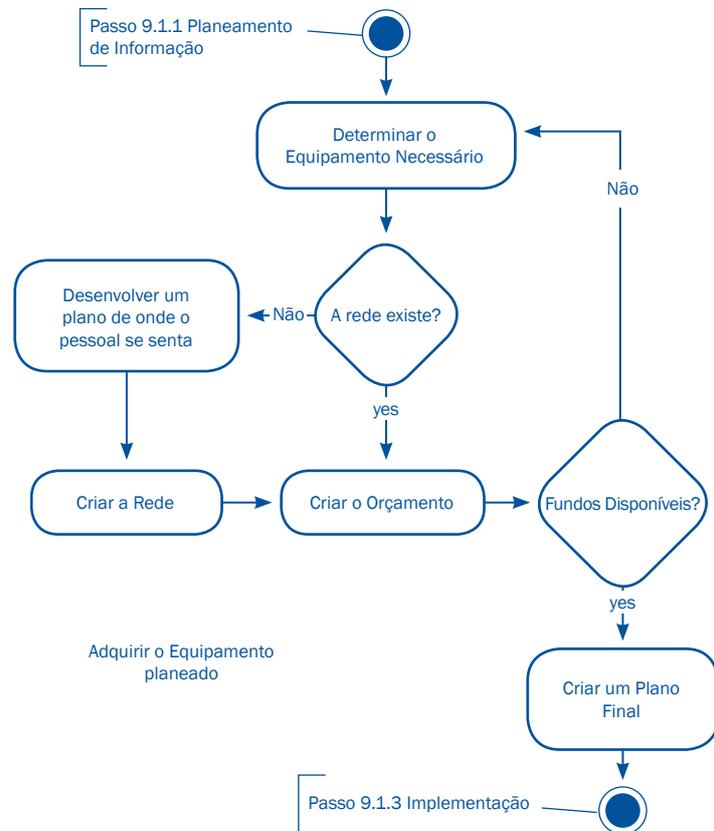
Requisitos mínimos

1. É necessário mais do que uma pessoa para desenvolver o plano.
2. É necessária uma equipa que tenha um membro executivo e em que o director faça a revisão do plano.

PASSO 9.1.2 – PLANEAMENTO DA ESTRUTURA

NOME DO PASSO	PLANEAMENTO DA ESTRUTURA
Número do passo	9.1.2
Papel organizacional	Departamento de instalação Coordenador de TIC Coordenador de Compras Coordenador Financeiro Director Executivo
Salidas	Plano de implementação de informação Cotações
Saídas	Ordem de compra aprovada Acordo de serviço
Pontos de Integração	Todos os departamentos
Sumário	O plano estrutural considera o tipo de equipamento a utilizar, como por exemplo tomar a decisão de usar um portátil ou um computador fixo, ou utilizar um conjunto de computadores ao invés de um pessoal.

A organização utiliza o plano de implementação para desenvolver um plano estrutural. O plano estrutural tem em conta o tipo de equipamento a utilizar, por exemplo tomar a decisão de utilizar um computador portátil ou um computador fixo, ou decidir se utilizamos um conjunto de computadores em vez de um computador pessoal. A força do pessoal e o plano de onde o pessoal se senta, são factores a ter em conta no processo de planeamento. O planeamento culmina com a questão das ordens de compra efectivas e da implementação de acordos de serviço.



Requisitos de Negócio

1. A oportunidade de implementar uma rede deverá ser avaliada. Se for apropriado, deverá ser desenvolvido um plano da rede que deverá incluir o tamanho e a natureza da rede.
2. Deverá ser criado um plano de onde o pessoal se senta. Este plano irá determinar os requisitos de cabos.
3. São recebidas cotações para a rede e para o número de computadores a ser comprados.
4. A compra de computadores e os requisitos do serviço por cabo são aprovados.

Boas Práticas

1. São garantidas as boas práticas de aquisição.
2. Todos os planos são criados, verificados e aprovados por indivíduos diferentes, isto é, o criador não é o verificador e se possível deverá ser um comité ou quadro a aprovar os planos de acordo com os resultados desejados que deverão estar alinhados com a estratégia global.

Requisitos Mínimos

1. São garantidas as boas práticas de aquisição.
2. É implementada a segregação dos deveres

PASSO 9.1.3 – PREPARAR RELATÓRIO DE INFRA-ESTRUTURA

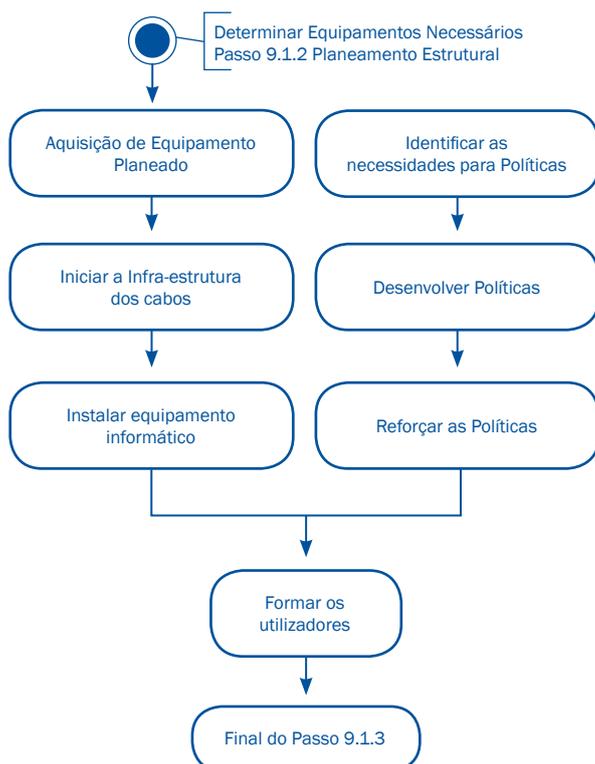
NOME DO PASSO	PREPARAR O RELATÓRIO DE INFRA-ESTRUTURA
Número do Passo	9.1.3
Papel organizacional	Departamento das Instalações Coordenador de Tecnologias de Informação Coordenador de Compras Coordenador das Finanças Director Executivo
Resultados	Plano de implementação de informação Ordens de compra
Saídas	Plano de Formação
Pontos de Integração	N/A
Sumário	As políticas desenvolvidas podem ser expandidas tendo em consideração o crescimento futuro



JIM STIPE/CRS

Participantes das regiões da CRS no mundo, reúnem-se em pequenos grupos no escritório sede da CRS durante a conferência de M&A (Monitoria e Avaliação).

A organização inicia a implementação do equipamento e a análise da política simultaneamente. É importante para a organização desenvolver uma política baseada no plano estrutural real. As políticas desenvolvidas podem ser expandidas tendo em conta a expansão futura.



Requisitos de Negócio

1. Os materiais são adquiridos e recebidos.
2. A montagem de cabos é feita tal como solicitada.
3. A rede é configurada.
4. Os requisitos de política no uso da internet são identificados e desenvolvidos.
5. A formação é feita baseada nos requisitos de política e de hardware.

Boas práticas

1. A aquisição de boas práticas é garantida.
2. Todos os planos são criados, verificados e aprovados por indivíduos diferentes, isto é, o criador não é o verificador e se possível deverá ser um comité ou quadro a aprovar os planos de acordo com os resultados desejados que deverão estar alinhados com a estratégia global.

Requisitos Mínimos

1. É implementada a segregação dos deveres.

PROCESSO DE NEGÓCIO TIC 9.2. – PROCESSO DE SELECÇÃO DE SOFTWARE

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

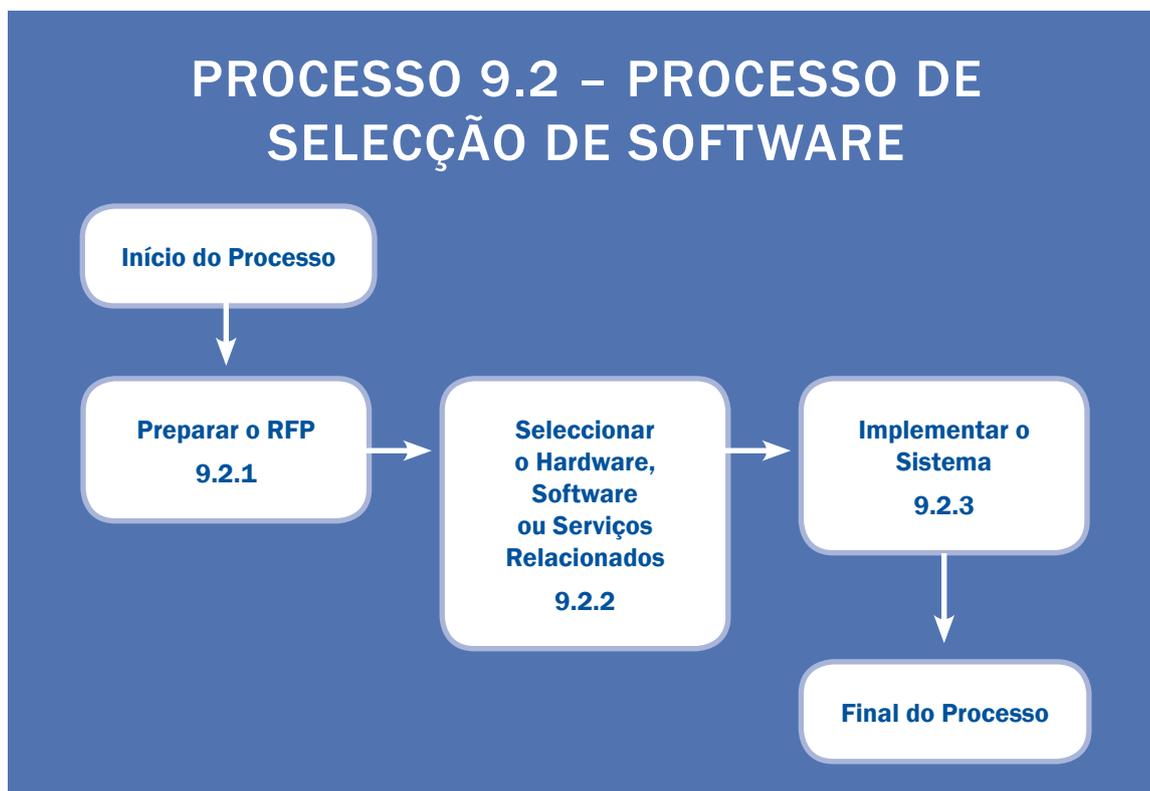
Seleccionar o sistema de gestão de informação é fundamental para a gestão organizacional porque a relação custo-benefício dos sistemas de informação e tecnologia são necessárias em todas as áreas e departamentos da organização.

A falha em seleccionar os sistemas correctos pode dever-se a um ou mais dos seguintes factores:

- Definição imprópria dos objectivos e necessidades do sistema;
- Falha ao não envolver os utilizadores e a gestão a níveis adequados
- Subestimar os custos e os esforços necessários para a conversão.
- Falta de planeamento adequado para a expansão
- Avaliação imprópria do software.

O fluxo do processo na tabela em baixo servirá para evitar as armadilhas listadas em cima, reduzindo assim o risco de falhar na escolha adequada de software.

FLUXO DE PROCESSO



PASSO 9.2.1 - PREPARAR O REQUISITO DE PROPOSTAS (RFP)

NOME DO PASSO	PREPARAR O RFP
Número do Passo	9.2.1.
Papel organizacional	Departamento das instalações
Entradas	N/A
Resultados	RFP Propostas dos fornecedores
Pontos de Integração	Pessoal chave do Departamento
Sumário	Preparar um RFP exige várias actividades preparatórias tais como criar um comité de selecção, proceder a uma verificação das necessidades, e listar as especificações necessárias do produto. Depois a recepção das propostas, é necessário fazer a avaliação.

1. Criar um Comité de Selecção

Um comité de selecção deverá ser nomeado para vigiar o projecto de selecção dos sistemas. Este comité deverá ser responsável pelos resultados do projecto e deverá de forma geral dirigir, monitorizar, e relatar as actividades do projecto.

O envolvimento dos gestores nos processos de selecção dos sistemas é decisivo para o completar do projecto com sucesso. Os nomeados dentro da organização deverão compreender claramente os objectivos no âmbito da sua atribuição e garantir que existe uma relação de comunicação adequada com a gestão antes de assumir esta responsabilidade.

2. Desempenhar a avaliação das necessidades

Os membros do comité de selecção deverão conhecer este manual e/ou os sistemas automáticos, e utilizá-lo(s) como base para definir as necessidade para cada área de aplicação a ser automatizada. Isto pode ser cumprido através de uma reunião com o pessoal chave do departamento para definir as suas características, capacidades, e relatórios que são desejados e requisitados para satisfazer as suas necessidades. Esta lista de necessidades é necessária para comparar as capacidades de vários produtos e serviços de software e tornar-se-á um componente maior para o requisito de propostas (RFP). Isto poderá também incluir a identificação dos custos de

processamento de informação correntes, incluindo os custos estimados para processar cada aplicação maior. Esta informação pode fornecer à gestão uma base para comparação de custos com propostas de alterações dos sistemas.

Devido à singularidade das necessidades particulares de uma organização, os pacotes de software gerais poderão não estar imediatamente disponíveis. Essas instâncias precisam ser identificadas, pois podem ter um impacto substancial sobre o custo inicial de implementação de sistemas automatizados. Em alguns casos, a organização pode posteriormente decidir eliminar certos requisitos dos objectivos dos sistemas ao invés de arcar com os custos de desenvolvimento de programas de aplicação única.

3. Determinar os volumes de processamento

Os membros da comissão de selecção devem também documentar volumes chave de processamento para cada área de aplicação, uma vez que esta informação será posteriormente utilizada para determinar os requisitos de hardware específicos. Volumes actuais e futuros (por exemplo, cinco anos) devem ser usados para garantir que o sistema proposto tem a capacidade adequada para o processamento de volumes de actividade de hoje com uma margem de crescimento razoável.

4. Desenvolver especificações de hardware e software

As especificações de hardware deverão incluir informações técnicas em relação aos requisitos para velocidades, capacidades e potencialidades de equipamentos. É importante considerar requisitos de expansão futura para cada componente, como a unidade de processamento central (UPC), disco e unidades de fita, dispositivos de comunicação de dados, impressoras e outros componentes de hardware. As especificações do software devem incluir características de softwares específicos, funções e capacidades exigidas a partir de uma perspectiva do utilizador. As especificações devem também identificar os requisitos de interface de hardware e sistemas existentes de software, marcas de referência relacionadas com velocidades de processamento e volume do sistema e problemas de conversão. Além disso, é importante especificar os requisitos de documentação técnica e do utilizador e do tipo e quantidade de formação a ser fornecida.

5. Preparar o RFP (Pedido/Requisito de Proposta)

- Os fornecedores devem ter as informações básicas necessárias para preparar uma proposta específica. O RFP deve incluir as seguintes considerações:
- Instruções da Proposta para responder à RFP



KARL GROBL PARA CRSA

Em Calcutta, India, o orfanato de Shishu Bhawan cuida cerca de 300-350 crianças, 50 das quais são portadoras de deficiências físicas e/ou mentais.



Um grupo de mulheres de micro-crédito reúne-se em Cambodja.

- Informação do passado da empresa (por exemplo, a descrição dos métodos de processamento presentes)
- Estimativa dos volumes de processamento desenvolvidos anteriormente;
- Especificações de licitações de hardware e de software desenvolvidos anteriormente
- Considerações sobre o controlo do processamento de dados electrónico (por exemplo, acesso e capacidades de segurança)
- Informações de referência para os usuários existentes
- A informação dos custos, incluindo os custos de aquisição inicial e custos anuais recorrentes para facilitar a análise do custo do ciclo de vida;
- Critério de avaliação de propostas que será utilizado para comparar as respostas dos fornecedores.

6. Analisar e Avaliar as Propostas

O comité de selecção deve analisar as propostas dos fornecedores e fazer comparações das propostas de hardware e de software. O comité deve desenvolver resumos das capacidades de expansão de cada sistema, juntamente com o resumo de custos. As referências dos fornecedores devem ser verificadas para garantir que a instalação técnica e o serviço de apoio são adequados. Os finalistas devem fazer demonstrações de software e visitas ao local do usuário.

PASSO 9.2.2 – SELECIONAR HARDWARE, SOFTWARE OU SERVIÇO RELACIONADO

NOME DO PASSO	SELECIONAR HARDWARE, SOFTWARE, OU SERVIÇO RELACIONADO
Número do Passo	9.2.2
Papel Organizacional	Departamento das instalações
Entradas	Propostas dos Fornecedores
Resultados	N/A
Pontos de Integração	Pessoal chave do Departamento
Sumário	Escolher um fornecedor da lista de propostas, isso requer tomar em consideração um conjunto diversificado de critérios de selecção.

O comité de selecção deve elaborar uma lista de critérios a serem utilizados na avaliação de alternativas de automatização. Estes critérios devem ajudar a comissão de selecção a estabelecer prioridades e quantificar as soluções de automação que melhor se adequam às necessidades da organização. Os critérios serão, então, usados para avaliar as propostas dos fornecedores e auxiliar na tomada de decisão de selecção de sistemas.

Com base na avaliação acima, cada fornecedor deve ser classificado de acordo com critérios de gestão para a selecção. A lista de vantagens e desvantagens de cada alternativa também deve ser desenvolvida. O comité de selecção deve, então, recomendar a melhor solução geral, atendendo a estas constatações e conclusões.

Um relatório escrito contendo um resumo das informações acima deverá ser apresentado à administração. O relatório deverá ser complementado com as descrições de cada alternativa e recomendações para as negociações do contracto e actividades de implementação.

Critérios de selecção:

É importante notar que cada organização tem um conjunto único de requisitos para qualquer aplicação de software e que não é possível fornecer uma lista única de requisitos apropriados para cada organização. Organizações diferem em tamanho, infra-estrutura de TI, estilo de comunicação, o nível necessário de segurança, posição de caixa, conhecimento da informática, e capacidades já existentes.



Em Bangladesh, alguns dos estudantes mais jovens do projecto Escola Sangoil UCPEP apoiado pela CRS voltam para casa depois das aulas do período da manhã. Uma vez que completam quatro anos em Sangoil eles entram no sistema primário regular do governo, já com quatro anos de avanço em relação aos seus colegas que não tiveram acesso ao ensino pré-escolar.

As seguintes 14 sugestões são linhas orientadoras para o processo de selecção, mas cada organização deverá ter em consideração cada critério para reflectir as suas necessidades únicas.

1.)	Primeiro, é uma boa ideia verificar os antecedentes do fornecedor, bem como as informações básicas do produto. O principal nesta fase é o preço, pois este varia significativamente em relação aos preços tabelados. Aqui é importante verificar não só as taxas de licença, mas também taxas de manutenção. Os preços de software são uma questão muito difícil e a variação de preços tabelados pode ser mais aplicável a umas organizações do que outras, como por exemplo, o preço por utilizador ao invés do preço por pacote. As empresas de software são de forma geral flexíveis nos seus preços e os preços tabelados são sujeitos a negociação. Também é importante considerar os custos de formação e de implementação, uma vez que estes podem aumentar drasticamente o preço global do software, e muitas vezes inicialmente permanecem escondidos.
2.)	Pode ser útil conhecer o passado da empresa do fornecedor e do produto. A dimensão e a presença global do fornecedor de software poderá ser relevante se as organizações planeiam implementar o sistema em toda a região ou país de operação. Podem também querer verificar a viabilidade económica do fornecedor de software.
3.)	A fim de avaliar as necessidades de expansão é importante considerar o âmbito final de implementação. Uma organização pode começar por implementar um sistema num departamento ou unidade de negócio, e depois querer expandi-lo para toda a organização. Há três aspectos de expansão:
3a.)	A aplicação deve ser passível de expandir em termos de programação. Deve ser fácil para adicionar novos usuários e departamentos a qualquer momento.
3b.)	A base de dados subjacente deve ter uma possibilidade de expansão para permitir a acumulação de dados.
3c.)	A abordagem de comunicação deve ter a possibilidade de expansão, de forma a que seja fácil de disseminar as informações aos utilizadores.
4.)	A linguagem pode também ser um problema para as organizações internacionais. É aconselhável verificar se a aplicação vem em vários idiomas.
5.)	A flexibilidade e a personalização são aspectos importantes. Hoje, as empresas estão menos dispostas a investir em aplicações que não são, por exemplo, capazes de integrar com outras aplicações. Muitas ferramentas oferecem interfaces com pacotes de relatórios, folha de orçamentos, soluções para análise de custos de actividades, ou aplicações de planeamento. A flexibilidade deve também ser fornecida em termos de apoio da metodologia.

6.)	<p>A organização deve considerar as características e as funções. As organizações podem discutir as necessidades em relação às tarefas administrativas e ao controlo de acesso, alerta de excepções, da colaboração e dos relatórios. Deve ser possível atribuir proprietários (e pessoas responsáveis pela entrada de dados), a fim de contactá-los ou enviar lembretes automáticos. Algumas organizações gostam dos emails automatizados e dos fluxos de trabalho, outras organizações não se identificam com essa abordagem ao seu método de trabalho. As organizações podem desejar que o software sirva como apoio do seu trabalho e incluir actividades ou campos de projecto que permitam acompanhar os progressos em relação aos objectivos estratégicos.</p> <p>As organizações precisam decidir qual o nível de segurança necessário no sistema; algumas organizações são muito abertas e compartilham qualquer aspecto do sistema de informação entre todos os funcionários, enquanto outras exigem níveis de segurança muito elevados. Uma organização pode exigir um sistema que consiga fazer relatórios em várias moedas ou relatórios de múltiplas entidades. Tais funções ou características devem ser tidas em conta no processo de selecção.</p>
7.)	<p>O aspecto da comunicação em qualquer implementação de sistema é importante para os utilizadores. As empresas têm de decidir se o software deve estar disponível pela internet ou talvez até mesmo disponibilizado através de rede sem fios - WAP. Algumas soluções de software são capazes de gerar alertas automáticos, e-mails ou mensagens SMS, que podem ser enviadas para indivíduos ou grupos.</p>
8.)	<p>Os requisitos técnicos dependem da infra-estrutura existente em cada organização. Qualquer nova solução de software deve ser capaz de dar suporte à área de trabalho/computador ou sistema operacional de rede já existente. Qualquer discussão sobre os requisitos técnicos deve envolver o departamento de TI.</p>
9.)	<p>Ao considerar o interface do utilizador e apresentação dos dados, as organizações têm de decidir como querem que os dados sejam apresentados na forma de relatórios gerados pelo sistema; as aplicações podem variar desde representações gráficas, até relatórios mais baseados em texto e tabelas.</p>
10.)	<p>As ferramentas oferecem diferentes leques de análise que vão desde as simples capacidades detalhadas à análise multidimensional, funcionalidade complexa de estatística, a previsões, e até mesmo ao cenário de planeamento. As organizações que precisam de funcionalidades de análise mais complexas costumam ter já estabelecidas ferramentas para isso, tendo que decidir se integram ou substituem as mesmas. A funcionalidade de análise inclui também o número de exibições gráficas (a partir de gráficos de barras para gráficos 3D avançados) e as configurações de tolerância. Os requisitos em termos de gráficos e tabelas dependem das medidas que a organização rastreia e das suas necessidades de visualização. É especialmente importante incluir os analistas de negócios em discussões sobre esses requisitos.</p>

11.)	O sistema deve ser capaz de fornecer mecanismos de cópia de segurança (<i>back-up</i>) internos e externos. Também deve ser capaz de manter um controlo de auditoria, importante para referências futuras.
12.)	Os fornecedores oferecem diferentes níveis de serviço. Alguns não oferecem suporte à implementação, atribuindo este trabalho às empresas de consultoria. Outros fornecedores oferecem um serviço detalhado, que inclui a implementação e uma linha directa de apoio. As organizações precisam de ser claras sobre o tipo de apoio que precisam e se o fornecedor ou parceiros podem fornecer o nível de apoio desejado.
13.)	As organizações devem considerar os desenvolvimentos futuros e a frequência de lançamento do produto, o que pode indicar a atenção do fornecedor e compromisso para com o produto. Também é importante conhecer a visão do futuro do fornecedor do software, o que irá influenciar o desenvolvimento futuro do produto. As empresas devem partilhar a sua visão do futuro com o fornecedor do software, a fim de garantir a compatibilidade futura.
14.)	<p>É importante saber se o software está no início ou no final de seu ciclo de vida, a fim de avaliar os riscos associados à compra do produto. Produtos no final do seu ciclo de vida muitas vezes têm uma funcionalidade muito robusta e uma grande base de clientes. O perigo destes produtos é que eles têm uma tecnologia mais antiga e comparados com o novo software muitas vezes são difíceis de modificar. Estes sistemas também poderão ser menos intuitivos para os utilizadores, ter baixas capacidades de produzir relatórios, e ter um alto risco de não serem continuados no futuro. Além disso, o fornecedor pode não prestar muito apoio ao produto, pode não desenvolver e aperfeiçoar o produto, ou pode estar a concentrar os seus recursos e esforços em novos produtos. Se o fornecedor interrompe o produto, os clientes terão de investir em licenciamento e implementação de um novo sistema de software.</p> <p>Os produtos no início do seu ciclo de vida tiram partido da tecnologia mais recente. O problema com estes produtos é que, criar software é um empreendimento tão complexo, que geralmente na sua fase inicial tem lacunas a nível funcional e pode ser instável devido aos vários “virus” ou anomalias. Mesmo que o software seja relativamente livre de virus, as versões recentes geralmente não têm especialistas em implementação adequadamente formados, recursos de formação ou um suporte técnico completo.</p>

PASSO 9.2.3 – IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA

NOME	IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA
Número	9.2.3
Papel Organizacional	Departamento das instalações
Entradas	N/A
Resultados	N/A
Pontos de Integração	Pessoal chave do departamento
Sumário	Após escolher um fornecedor, será necessário negociar um contrato antes de implementar o sistema. Após a implementação, é importante agendar uma revisão pós-implementação.

1. Negociar contratos de Hardware, Software e Serviços

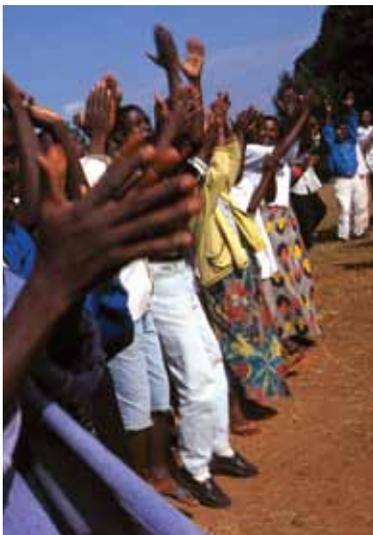
Uma vez que os finalistas foram identificados através do processo de avaliação, os contratos de hardware, software e serviços devem ser negociados. Durante as fases iniciais das negociações do contrato, a organização pode optar por trabalhar com mais do que um fornecedor com o objectivo de melhorar a negociação com o melhor fornecedor. Os contratos devem incluir provisões que protejam ambas as partes que deverão ser revistas por um advogado com experiência nos aspectos técnicos de hardware, software e serviços relacionados.

2. Implementar o Sistema

O processo de implementação deve ser um esforço conjunto envolvendo potencialmente pessoal da organização, o pessoal do fornecedor, e o pessoal externo da consultoria, tal como solicitado. O plano de implementação deve fornecer detalhes específicos sobre as actividades, responsabilidades e prazos para o processo de implementação.

3. Realizar uma revisão pós-implementação

Quando o processo de implementação estiver concluído, deverá realizar-se uma revisão pós-implementação. Isto normalmente implica uma revisão do novo sistema para demonstrar à direcção que as necessidades estão a ser realizadas e que o sistema está a funcionar satisfatoriamente. Os pontos fortes e fracos devem ser especificamente identificados e deverá ser desenvolvido um plano para resolver qualquer lacuna grave.



Acampamento de solidariedade de jovens de Ruanda participando em actividades.

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PARA A FUNCIONALIDADE DAS TIC

LISTA DE VERIFICAÇÃO	PREENCHER
Existem políticas e procedimentos de orientação e regulamentação na utilização de equipamentos de TIC?	
Essas políticas são divulgadas pelo pessoal?	
Existem procedimentos de monitorização (levados a cabo pelo pessoal das TI) para avaliar a implementação bem sucedida das políticas e procedimentos?	
Existem políticas e procedimentos para conduzir e regular os empregados nas seguintes áreas?	
Criação e utilização de contas de <i>email</i>	
Abuso e uso pessoal dos <i>emails</i>	
Confidencialidade da informação	
Existem políticas e procedimentos a orientar e a governar as seguintes áreas?	
Padrões de hardware e software	
Configurações de software, implementação e instalação	
Licenças e direitos de autor de software	
Protecção antivírus do sistema	
Existem políticas e procedimentos a orientar e a conduzir a gestão do fornecimento de energia nas seguintes áreas?	
Padrões de equipamento e especificações UPS (fornecimento de energia ininterrupto)	
Sistemas UPS (para prevenir perda de dados)	
Poupança de energia (desligar a energia à noite e aos fins-de-semana e nos feriados nacionais)	
Existem políticas e procedimentos a orientar e a regular a aquisição dos equipamentos e software de TI?	
Pedido e aprovação	
Entrega	

Inspecção pelo pessoal das TI	
Alocação (para o pessoal), configuração e instalação	
Existem políticas e procedimentos a orientar e a gerir o equipamento das TI disponível?	
Existem políticas e procedimentos a orientar e regular as configurações e a gestão da rede (LAN)?	
Existem políticas e procedimentos para as seguintes áreas de segurança de informação e de computadores?	
Utilização pessoal de computadores e software	
Carregamento e descarregamento de informação de sítios relacionados (ou não) com a área de negócio	
Partilha e troca de dados	
Aceder a dados e informação confidencial	
Enfrentar a violação de privacidade	
Existem procedimentos padrão para fazer s seguintes considerações da cópia de segurança (backup)?	
Atribuição de responsabilidade	
Cópia de segurança dos meios	
Cópia de segurança dos dados fora do local principal	
Existe um plano de recuperação para desastres?	
Existem políticas e procedimentos a regular as seguintes considerações de um dado acordo de nível de serviço?	
Detalhar o contrato padrão	
Nível no serviço de apoio	
Duração dos serviços e horas de apoio	
Tempo de resposta	
Acesso a informação e confidencialidade	

REFERÊNCIAS

- Classe, A. (1999). Performance anxiety. *Accountancy*, 123(1267), 56–8.
- Downing, L. (2001). *The global BSC community: A special report on implementation experience from scorecard users worldwide*. Presented at the Balanced Scorecard European Summit, Nice, France.
- Eisenhardt, K. M. (1998). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 71–9.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167–76.
- Enon, Martin, Marr, B., and Neely, A. (2003). Automating the balanced scorecard-selection criteria to identify appropriate software selection. In *LPTF Finance Management System Selection Plan*. Baltimore, MD: Catholic Relief Services.
- Neely, A., Bourne, M., Mills, J., & Platts, K. (2002). *Getting the measures of your business*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Sharman, P., & Kavan, C. B. (1999). Software is not the solution: software selection's effect on implementing the balanced scorecard. *Journal of Strategic Performance Measurement*, February/March, 7–15.
- Silk, S. (1998). Automating the balanced scorecard, *Management Accounting*, 11(17), 38–44.
- Sullivan, T. (2002). Scorecards ease business' balancing act. *Info World*, 23(2), 32.
- Technology Evaluation Centers. (2010). *Accounting*. Retrieved from <http://accounting.technologyevaluation.com>
- Wold, G. H. (1993). The systems selection process. *Government Finance Review*, June.
- Yin, R. K., & Campbell, D. T. (1994). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sa

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

