



Planejamento Estratégico em Tecnologia da Informação: Um estudo dos Planos Diretores de Tecnologia da Informação das IFES

Walter Paim Leães, Cláudio Albano, Paulo Cassanego

RESUMO

No atual contexto brasileiro, onde há demanda da sociedade por uma administração pública mais eficiente, tem se destacado a importância da utilização planejamento estratégico como mecanismo para gerir os recursos públicos e da Tecnologia da Informação pelo seu papel na modernização da gestão pública. Tendo em vista a necessidade de superar este desafio as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) realizam seu planejamento estratégico em tecnologia da informação por meio do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI). O presente artigo tem como objetivo analisar como os PDTI desenvolvidos pelas IFES utilizam elementos do planejamento estratégico na sua elaboração. Este estudo apresenta um modelo de planejamento estratégico em tecnologia da informação para estas organizações e identificar os principais recursos do planejamento estratégico utilizados na elaboração dos PDTI. Trata-se de uma pesquisa descritiva e qualitativa, o método utilizado para alcançar os objetivos proposto se deu por meio de um estudo comparativo dos PDTI analisados. Os documentos foram analisados por meio da análise de conteúdo. Como principais conclusões foram possíveis verificar a ausência de alinhamento entre o PDTI com a missão da Instituição e ausência de avaliação dos Planos, inviabilizando a mensuração dos resultados obtidos.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento das ações da gestão pública é uma preocupação da sociedade, que demanda que haja um equilíbrio das contas públicas e retorno de suas contribuições em prestação de serviços. Para atender esta demanda a gestão pública busca modernizar a administração pública, bem como planejamento de seus atos, visando maior eficiência e efetividade dos gastos públicos (ANDRADE et al., 2010).

Entre os procedimentos administrativos já adotados pelas IFES para corresponder às demandas externas destaca-se o planejamento estratégico. Este tema é entendido, nesta pesquisa, de acordo com o conceito de Almeida e Estrada (2007) que o definem como um processo de definição de visão de futuro, análise sistemática do ambiente com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações alinhadas com a visão de organização pretendida. Entretanto, Ellwanger (2011) afirma que as instituições de ensino superior não possuem conhecimento aprofundado sobre a importância do planejamento estratégico para estas. A autora aborda como um dos principais fatores deste fenômeno à competição neste setor ser, razoavelmente, recente, não demandando da gestão, até então, um alto nível de eficiência. Ainda de acordo com a autora, enquanto as empresas preocupam-se, principalmente, com a gestão inteligente de seus recursos, nas universidades o foco é nos modelos de conhecimento.

Para Rezende (2004), as organizações públicas para enfrentar o atual ambiente competitivo, globalizado e turbulento, devem se reestruturar para continuar atuando de forma competente. Neste contexto a Tecnologia da Informação apresenta importante papel, pois seus recursos permitem a agregar valor aos serviços públicos (Rezende, 2004). Considerando a importância da TI para as organizações públicas, este estudo tem como objeto o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) de IFES, que é o instrumento de planejamento estratégico em TI para estas organizações, segundo a Instrução Normativa SLTI/MPOG 04/2014.

Em um cenário de recursos escassos (ANDRADE et al., 2010), considerando o PDTI o instrumento principal de planejamento da tecnologia da Informação, um dos elementos norteadores da modernização das entidades públicas, o presente estudo tem como objetivo



responder a seguinte questão de pesquisa: os Planos Diretores de Tecnologia da Informação desenvolvidos pelas Instituições Federais de Ensino Superior utilizam elementos propostos em modelos de planejamento estratégico desenvolvidos para organizações públicas? Inicialmente, apresentar um modelo comparativo para analisar o planejamento estratégico em organizações públicas, descrever a estrutura dos PDTI, identificar os principais recursos do planejamento estratégico utilizados na sua elaboração e comparar suas etapas com o modelo desenvolvido.

Para responder a esta questão de pesquisa, foram analisados cinco PDTI, de instituições federais de ensino superior localizadas no estado do Rio Grande do Sul, e confrontados com o modelo estruturado a partir dos modelos de planejamento estratégico propostos por Bryson (1995), Cunha (1995) e Arguin (1989) e do aporte teórico que trata do planejamento estratégico em tecnologia da informação. Este estudo pretende contribuir com futuros PDTI destas organizações, tendo em vista a carência de estudos acadêmicos voltados para o planejamento estratégico de TI em organizações públicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico estão abordados os tópicos planejamento, estratégia e planejamento estratégico, os principais modelos de planejamento estratégico propostos para administração pública de Bryson (1995), Cunha (1995) e Arguin (1989) e tópico específico planejamento estratégico em TI (PETI). Também são abordados os principais recursos e ferramentas do planejamento estratégico.

2.1. PLANEJAMENTO, ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Planejamento é um instrumento que influencia a vida homem nas suas diversas áreas, desde suas atividades no núcleo familiar até as organizações formalmente instituída. Perfeito (2007) e Arguin (1989) demonstram que Taylor e Fayol, autores precursores da administração, já abordavam o tema planejamento. Taylor atribuiu à direção a função de realizar o planejamento como instrumento de organização do trabalho. Fayol, na sua obra “Administração Industrial e Geral” (1916), já trazia como ato administrativo a função de planejar, que segundo Arguin (1989), Fayol chamou de antever.

O planejamento pode ser conceituado como a utilização de técnicas que possibilitam visualizar o futuro através das ações tomadas, de acordo com o objetivo proposto, de forma a auxiliar a tomada de decisões, reduzir a incerteza e tornar o planejamento eficaz e eficiente. O planejamento pode ser entendido como procedimento formal para se alcançar resultados previamente definidos, de maneira a formalizar as tomadas de decisões, formulação de estratégia e da administração por meio da decomposição articulação e racionalização (ELLWANGER, 2011).

Requisito básico para planejar as ações das organizações é conhecer sua estratégia. Ansoff (1981) versa que estratégia compreende as diretrizes para a tomada de decisão, que definem o rumo do desenvolvimento da organização e as decisões estratégicas são as deliberações que possibilitam as organizações a alcançar seus objetivos. Já para Muller (2003) a estratégia surgiu no âmbito militar, e sua aplicação aos negócios surgiu no final da década de 50, até então planejamento de longo prazo era a projeção do passado no futuro. No que tange estratégia para Instituições de Ensino Superior, Silva (2009) aponta que o ponto central deve ser a criação de valor para os alunos/clientes. Para este autor, a criação de valor passa pelo aumento dos benefícios percebidos pelos clientes.

A aproximação da estratégia e o planejamento foi abordada inicialmente por Skinner em 1969, que argumentava que as decisões operacionais deveriam ser alinhadas com a estratégia da organização (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2004). Ackoff (1975) define



planejamento estratégico como projeto que determina de que forma a organização irá alcançar seu futuro desejado. Já para Kotler e Armstrong (2007), o planejamento estratégico é um processo que ajusta os objetivos e os recursos da organização frente às ameaças e oportunidades do ambiente.

Ansoff (1981) sustenta que o Planejamento Estratégico possibilita às organizações uma interação com seu ambiente, minimizando os imprevistos e permitindo que alcancem seus objetivos. Corroborando com este pensamento, Porter (2005) aborda o pensamento estratégico como um olhar para o ambiente, com a intenção de criar uma estratégia organizacional. Apesar de não haver consenso sobre o conceito de planejamento estratégico, os principais autores sobre o assunto concordam que o planejamento estratégico é uma atividade que busca definir a melhor forma de uma organização alcançar seus objetivos (ESTRADA, 2000).

Embora os estudos sobre planejamento estratégico venham sendo realizados há décadas, sua aplicação ainda é voltada, predominantemente, para organizações que visam lucro. Entretanto, nota-se o crescimento de pesquisas sobre o tema aplicado a organizações sem fins lucrativos. Assim sendo, é notória a importância da aplicação, adaptação e criação das ferramentas de gestão para as demais organizações, pois contribuem para a adequação, alocação de recursos e o fortalecimento das organizações (OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005). A seguir serão abordados os principais modelos de planejamento estratégico sugeridos para estas instituições.

2.1.1 Modelo Bryson

O modelo de planejamento estratégico proposto por John M. Bryson (1995) e Bryson e Alston (1996), nas obras “*Strategic Planning for Public and Non Profit Organizations*” e “*Creating and Implementing Your Strategic Plan*” consiste em dez etapas:

Quadro 1 - Etapas Modelo Bryson

Nº	Etapas	Definição
1	Acordo Inicial	Diz respeito ao Plano para o Planejamento, seu objetivo é o acordo inicial com os executivos-chave da organização sobre o propósito do planejamento estratégico, as etapas, a agenda, a forma e o tempo dos relatórios, as regras, as funções e os membros de cada grupo/comissão bem como os recursos necessários para a realização do planejamento.
2	Atribuições	Trata da definição das incumbências (formais e informais) de cada membro e da verificação de suas consequências dentro da organização.
3	Desenvolver e aperfeiçoar a Missão e Valores	Diz respeito à definição do motivo da existência da organização, esta deve ser considerado, aqui, um meio para um fim, e não com um fim de si própria. Para Bryson, antes de formular sua missão a organização deve conhecer seus stakeholders, para adequar-se a eles, pois a chave para o sucesso deste tipo de organização é a satisfação de seus stakeholders.
4	Avaliação do Ambiente	Nesta etapa devem ser avaliados os pontos forte e pontos fracos da entidade, bem como as ameaças e oportunidades.
5	Assuntos Estratégicos	Definição dos principais desafios que interferem nas atribuições das organizações, sua missão e valores, seu produto, ou nível de serviço, seus custos, suas receitas, sua organização e sua administração.
6	Formulação Estratégica	Trata da definição do curso de ação, políticas e programas condizentes com sua missão. Bryson salienta que a estratégia deve ser tecnicamente viável, aceitável pelos stakeholders, e condizente com os valores da organização. Além de atender as questões estratégicas ela deve observar os princípios éticos, morais e legais. Pode ser diversos tipos de estratégia, desde grandes estratégias, para toda a organização, até estratégia para uma área específica.
7	Revisão e Adoção do Plano	Esta etapa visa proporcionar o comprometimento formal para a colaboração com o plano. Esta etapa caracteriza o início da implementação.



8	Visão de Sucesso	Diz respeito à visão de sucesso da organização à medida que as estratégias surtam os resultados desejados. Possibilita que os colaboradores conheçam o plano e tenham ciência do que é esperado deles.
9	Implementação	Trata do desenvolvimento do plano de ação para a implementação.
10	Reavaliação do Processo	Consiste na revisão da implementação, avaliando se as ações estão se desenvolvendo ou não e quais as razões para se definir as próximas ações a serem adotadas.

Fonte: Adaptado de Bryson (1995).

De acordo com Oliveira, Ross e Altimeyer (2005, p. 75), o Modelo Bryson (1995) pode ser considerado como passivo, “pois visa a responder às forças internas e externas que afrontam a organização, diferindo do modelo tradicional que apregoa a fixação de objetivos que devem ser alcançados com ações predefinidas”.

2.1.2. Modelo Cunha

Modelo de planejamento estratégico proposto por Cunha (1995), utilizado por algumas Universidades do Sul do Brasil. O modelo propõem nove etapas que interagem entre si, por meio de feedback, realizando no fim de cada etapa. Uma característica específica da proposta de Cunha (1995) é uma etapa preliminar, a saber:

Quadro 2 - Etapas Modelo Cunha

Nº	Etapas	Definição
Etapas Preliminar	Cultura, Poder e Sistema Organizacional	Caracteriza-se pelo levantamento a respeito da cultura organizacional, das questões de poder (formal/informal). Nesta etapa é analisada a estrutura organizacional, objetivando visualizar as condições de implementação do planejamento estratégico.
1	Determinação da Visão	Definida como quadro da organização em um futuro perfeito. Representa propósitos globais permanentes, servindo de base para o planejamento.
2	Levantamento dos Valores	Diz respeito ao levantamento dos valores e atitudes que norteiam as ações da instituição. Geralmente estão relacionados aos fins da instituição.
3	Definição da Missão	Esta etapa se sujeita a identificar a razão que a organização deve realizar suas atividades.
4	Levantamento dos Grupos de Relação	Os grupos de relação são as organizações ou pessoas que influenciam e sofrem influencia da organização. Todas as Ações da instituição deve levar em consideração este grupo.
5	Análise de oportunidades e ameaças	Consiste na análise externa da instituição. São verificados os eventos que podem facilitar o cumprimento da sua missão e s eventos que podem dificultar seu cumprimento.
6	Análise de pontos fortes e pontos fracos	Trata-se da análise interna da organização. São verificadas as condições internas que auxiliam a organização a alcançar sua missão, denominado pontos fortes e as condições que reduzem as chances de cumprir sua missão, denominada pontos fracos.
7	Questões Estratégicas	São um conjunto de condições ou pressões internas ou externas que podem ter efeitos significativos no desempenho da organização. A instituição deve atuar para adequar essas questões a suas necessidades.
8	Definição das Estratégias	Consiste em determinar o rumo para poder resolver as questões estratégicas.
9	Ações Estratégicas	Definição das atividades, e seus responsáveis, a serem executadas a partir da estratégia definida.

Fonte: Adaptado de Cunha (1995).

2.1.3 Modelo Arguin

O modelo de planejamento estratégico proposto por Arguin (1989) propõe um processo baseado em quatro etapas: formulação da filosofia e da orientação da instituição; análise do



meio externo; análise do meio interno e; integração dos elementos de análise do meio externo com os do meio interno. Este modelo de planejamento estratégico é utilizado pela Universidade de Québec e algumas universidades americanas, suas etapas estão definidas no quadro 3.

Quadro 3 - Etapas do Modelo Arguin

Nº	Etapa	Definição
1	Filosofia e orientação da Instituição.	Preocupa-se em analisar o passado da instituição, o presente e identificar o que quer ser no futuro. A filosofia se traduz na missão, metas e objetivos da instituição.
2	Análise do Ambiente Externo	Trata da identificação das forças e tendências externas à universidade. Levanta tudo aquilo que pode influenciar no seu futuro. Analisa quatro dimensões: econômico, sociológico, tecnológico e político.
3	Análise do meio interno	Busca conhecer a instituição e seus pontos fortes e fracos, principalmente quanto a seus programas de estudo e pesquisa, corpo docente e discente, apoio ao ensino, instalações físicas, imagem e clima organizacional. Os critérios para análise do meio interno são: Qualidade do Plano Pedagógico; Plano Físico; Plano de Recursos Humanos; Plano Financeiro e; Plano de Identidade Institucional.
4	Integração do meio externo com o meio interno	A integração proposta nesta etapa levará o planejador a identificar a missão, as metas, os objetivos, os programas e as estratégias que estejam em harmonia com a instituição.

Fonte: Adaptado de Arguin (1989).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM TI

A Tecnologia da Informação (TI) assumiu papel imprescindível nas organizações, tendo como foco a efetiva utilização da informação como suporte às práticas organizacionais. A TI permite que as organizações se tornem mais ágeis, flexíveis, efetivas e inovadoras. Neste sentido, é necessário realizar um planejamento adequado de TI, que possibilite a melhoria contínua da organização (REZENDE, 2004).

Visando o controle de execução e a qualidade dos serviços de TI, as organizações têm optado pela adoção de modelos de governança em TI. Elaborado pela Information Systems Audit and Control Association (ISACA), o Control Objectives for information and Related Technology (COBIT) apresenta modelo de referência em governança para a gestão e controle de processos de TI. Entre as colaborações para a governança de TI, o COBIT apresenta diretrizes para serem observadas no planejamento estratégico de TI. De acordo com o guia, o planejamento estratégico contribui para gerenciar os recursos da organização e alinha os objetivos e metas da TI com a estratégia da organização. (ISACA, 2007).

Rezende (2004) defende planejamento estratégico em tecnologia da informação (PETI) como um processo dinâmico que busca estruturar estrategicamente, taticamente e operacionalmente as informações organizacionais, a TI, os sistemas de informação, os sistemas de conhecimentos. O PETI deve também englobar a gestão dos recursos humanos envolvidas e os demais necessários para auxiliar as tomadas de decisões, ações e processo das organizações.

McGee (2006) sustenta que o PETI deve ser coerente com a missão, visão e valores da instituição. Este autor aponta que o planejamento estratégico em TI deve identificar que tecnologias a organização deve considerar em seu planejamento, ponderando como estas irão melhorar os serviços da organização, quais devem ser implantados, quando e em que ordem. Corroborando com o entendimento de Rezende (2004), este autor aborda a importância que deve ser dada aos recursos financeiros e humanos serão necessários para a implantação do PETI. Para Rob McGee (2006) é necessário que o PETI defina com clareza um conjunto de metas, objetivos e medidas de desempenho que permitam determinar o impacto da implantação do plano, visando sua avaliação e mantendo-o atual com inovações e oportunidades.



No entendimento de Tonelli, Bermejo e Zambade (2014) a adoção de métodos e técnicas do PETI tem proporcionado muitos benefícios para as organizações. Segundo o autor, estes métodos e técnicas fornecem meios que auxiliam a estruturar o planejamento, melhoram a relação entre a atividade fim da organização e a TI, possibilitam identificar riscos e ameaças e facilitam a avaliação e revisão da estratégia organizacional. Para Tonelli, Bermejo e Zambade (2014) apesar do desafio de elaborar PETI em consonância com o planejamento das instituições, o planejamento estratégico em TI é essencial para organizações contemporâneas obterem vantagens competitivas.

2.3 MODELO COMPARATIVO

Baseado nos modelos de planejamento estratégico sugeridos para organizações públicas e na bibliografia sobre Planejamento Estratégico em Tecnologia da Informação, foi proposto modelo de planejamento estratégico para TI em organizações públicas. Este modelo compreenderá as seguintes etapas: cultura, poder e sistema organizacional, análise da filosofia e orientação da instituição; acordo inicial; atribuições; avaliação de ambiente interno e externo; alinhamento de objetivos e metas com a estratégia da organização; definição das estratégias, implementação da estratégia, e; reavaliação do processo.

Quadro 4 - Modelo Comparativo

Etapa	Modelo	Definição
1	Cultura, Poder e Sistema Organizacional (CUNHA, 1995)	Caracteriza-se pelo levantamento a respeito da cultura organizacional, das questões de poder (formal/informal). Nesta etapa é analisada a estrutura organizacional, objetivando visualizar as condições de implementação do planejamento estratégico (CUNHA, 1995).
2	Análise da filosofia e orientação da instituição (ARGUIN, 1989)	Preocupa-se em analisar o passado da instituição, o presente e identificar o que quer ser no futuro. A filosofia se traduz na missão, metas e objetivos da instituição (ARGUIN, 1989).
3	Acordo inicial (BRYSON, 1995)	Diz respeito ao Plano para o Planejamento, seu objetivo é o acordo inicial com os executivos-chave da organização sobre o propósito do planejamento estratégico, as etapas, a agenda, a forma e o tempo dos relatórios, as regras, as funções e os membros de cada grupo/comissão bem como os recursos necessários para a realização do planejamento (BRYSON, 1995).
4	Atribuições (BRYSON, 1995)	Trata da definição das incumbências (formais e informais) de cada membro e da verificação de suas consequências dentro da organização (BRYSON, 1995).
5	Avaliação do Ambiente (BRYSON, 1995)	Nesta etapa devem ser avaliados os pontos forte e pontos fracos da entidade, bem como as ameaças e oportunidades (BRYSON, 1995).
6	Alinhamento de objetivos e metas com a estratégia da organização (REZENDE, 2004; MCGEE 2006).	Promove o ajuste ou a adequação dos objetivos e metas da TI com a estratégia adotada pela organização (REZENDE, 2004; MCGEE 2006).
7	Definição das Estratégias (CUNHA, 1995)	Consiste em determinar o rumo a ser seguido pela instituição, devendo ser fruto das etapas anteriores (CUNHA, 1995).
8	Implementação da estratégia (BRYSON, 1995)	Trata do desenvolvimento do plano de ação para a implementação (BRYSON, 1995).
9	Reavaliação do processo (BRYSON, 1995)	Consiste na revisão da implementação, avaliando se as ações estão se desenvolvendo ou não e quais as razões para se definir as próximas ações a serem adotadas (BRYSON, 1995).

Fonte: Elaborado pelos autores.

As etapas sugeridas no quadro 4 compreendem as abordadas nos modelos de planejamento estratégico para organizações públicas e sem fins lucrativos descritos no



referencial teórico. Estas etapas serviram de parâmetro para análise do planejamento estratégico em tecnologia da informação realizado pelas instituições federais de ensino superior do RS. Sua seleção ocorreu por permitir avaliação completa dos diversos modelos de planejamentos estratégicos utilizados.

2.4 FERRAMENTAS PARA PLANEJAMENTO

Cada vez mais são disponibilizados conceitos, ferramentas, instrumentos, métodos e processos para amparar as organizações na realização do planejamento e a implementação do planejamento estratégico de forma eficiente. Buscando maior efetividade no emprego deste método, os gestores tendem a utilizar várias ferramentas de características distintas, o que pode transformar a análise do planejamento estratégico em uma tarefa complexa (COSTA, 2009). Considerando o significativo número de recursos de ferramentas empregáveis na elaboração do planejamento estratégico, serão elencados neste trabalho, apenas os mais recorrentes na literatura.

Esteio para a elaboração do planejamento estratégico, a definição do propósito da organização é um dos primeiros processos a ser realizado dentro do plano. O propósito da organização é composto por sua visão, missão, abrangência, princípios e valores podendo ser entendido como aquilo que a organização gostaria de ser no futuro, sua vontade, seu desejo de ser e agir, a motivação maior que fornece subsídios, direcionando para seu caminho desejado. Sem a clara definição deste conceito, a organização tenderá a permanecer estática (COSTA, 2009).

De acordo com Almeida e Cardozo (2014), uma das ferramentas mais recorrentes na gestão estratégica é a matriz SWOT. Esta ferramenta teve sua origem na escola americana de administração nos anos 60, sua sigla deriva dos termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities e threats e serve de base para o planejamento estratégico. Inicialmente seu objetivo era combinar as forças e fraquezas de uma organização com as oportunidades e ameaças oriundas do mercado. Atualmente, é utilizada para realizar a análise do ambiente, cruzando as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos, sendo a ferramenta mais utilizada para este propósito (Kotler, 2000).

Buscando gerenciar os riscos inerentes a estratégia organizacional, identificados na análise ambiental, gestores têm optado pela adoção da técnica de gestão de risco. De acordo com Oliveira et al. (2010) a gestão de risco caracteriza-se como um processo, realizado por pessoas dos diferentes níveis da organização, aplicado à estratégia organizacional, busca, de forma coordenada, identificar potenciais eventos que afetam a organização e gerir os riscos dentro de níveis aceitáveis. Ainda segundo estes autores, a gestão de riscos permitiu a organização dar respostas rapidamente as mudanças ambientais, minimizando prejuízos e surpresas operacionais.

Com origem nos estudos de D. Ronald Daniel nos anos 60 o método dos fatores críticos de sucesso (FCS) foi empregado na área de planejamento e desenvolvimento estratégico de negócios por Leidecker e Bruno (1984). Os FCS são as áreas de negócio nos quais os resultados, quando positivos, garantirão a competitividade e o sucesso da organização. Em razão da sua essencialidade, estes fatores devem ser priorizados na organização, sendo recomendada a criação de indicadores de desempenho para sua mensuração. Entre os fatores comumente apontados como críticos para o sucesso destacam-se: apoio da cúpula gerencial; treinamento e indicadores de avaliação; análise dos resultados do plano de ação; gerenciamento dos aspectos humanos e culturais (MELO et al. 2015).

O Balanced Scorecard (BSC) teve sua origem em 1990, foi criado quando David Norton e Robert Kaplan conduziram estudo com o objetivo de criar uma nova abordagem para medir o desempenho das organizações. Souza, Ferreira e Gosling (2008) defendem que inicialmente



o BSC era um modelo de avaliação de desempenho empresarial, porém passou a ser aplicado como metodologia de gestão estratégica. Segundo estes autores, este método baseia-se na visão e na estratégia da organização para elaborar medidas de desempenho, com a finalidade de monitorar a gestão estratégica. Estruturalmente, o BSC é composto por quatro dimensões, sendo cada uma composta por objetivos específicos, as quatro perspectivas propostas pelos autores a saber: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Também criado por Kaplan e Norton, a ferramenta denominada de Mapa Estratégico é considerada como uma evolução do BSC contemplando suas quatro dimensões e busca descrever como uma organização cria valor a partir dos seus ativos intangíveis (JUNIOR; LUCIANO, 2011). De acordo com KAPLAN e NORTON (2004) o Mapa Estratégico descreve como os ativos intangíveis da organização proporcionam melhoria nos processos internos da organização, que devem fomentar a criação de valor aos clientes e comunidades, refletindo em retorno financeiro aos acionistas, ocasionando criação de valor.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, buscando dar visibilidade a seu problema, por meio de um conjunto de práticas que agem para possibilitar a análise e descrição de determinado fenômeno (DENZIN; LINCOLN, 2006). A pesquisa realizada, de caráter descritivo, dedicou-se a descrever o processo de planejamento utilizado pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), localizadas no Estado do Rio Grande do Sul (RS), na elaboração de seus Planos Diretores de Tecnologia da Informação (PDTI).

Para alcançar o objetivo proposto, adotou-se o método comparativo. A escolha deste método considerou a necessidade de estudar as semelhanças e diferenças entre os PDTI, observando as características das instituições, bem com relacionar estes com a bibliografia que versa sobre o tema. A importância da utilização deste método reside na possibilidade de explicar fenômenos de universos distintos, analisar os dados concretos, permitindo averiguar a analogia entre os Planos (MARCONI; LAKATOS 2009). Com a aplicação deste método, foram investigadas as semelhanças e as diferenças entre os PDTI (FACHIN, 2006), com a finalidade de comparar a metodologia empregada pelas IFES ao modelo de Planejamento Estratégico elaborado a partir do exposto no aporte teórico.

A técnica de coleta de dados utilizada foi à análise documental. Estas fontes documentais municiaram o pesquisador de dados de qualidade e quantidade suficiente para entender como foi elaborado o planejamento nas instituições (GIL, 2008). Os documentos analisados foram os PDTI das instituições citadas. O Quadro 5 lista os documentos.

Quadro 5 - Planos Diretores de Tecnologia da Informação

Instituição	PDTI
Universidade Federal de Pelotas (UFPEL).	Plano Diretor de Tecnologia da Informação (2012).
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).	Plano Diretor de Tecnologia da Informação (2012).
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UCSPA).	Plano Diretor da Tecnologia da Informação (2012).
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).	Plano de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação (2011).
Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (2011).

Fonte: Elaborado pelos autores.



Tais dados foram obtidos através do sitio das IFES sediadas no RS. Esses documentos são classificados como dados documentais oriundos de fonte indireta, em razão de terem sido disponibilizados pelas próprias Instituições (GIL, 2008).

A análise dos documentos foi realizada por meio da análise de conteúdo que é descrita como uma técnica para análise de fatos, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, de descrição do conteúdo (BARDIN, 2002). Este estudo adotou como base a técnicas de análise proposta por Bardin (2002), seguindo as três etapas sugeridas pela a autora. Em um primeiro momento foi realizada a pré-análise, onde foram selecionados os documentos e realizada sua leitura. A seguir os documentos foram codificados, categorizados e agrupadas, de acordo com seu conteúdo, sendo observado o referencial teórico. Finalmente, as categorias extraídas dos Planejamentos das Instituições foram confrontadas com o modelo comparativo sugerido no quadro 4, bem como as ferramentas utilizadas por cada PDTI com as expostas no tópico 2.2 deste trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Buscando a analisar os dados de forma criteriosa, este tópico será abordado em três blocos. Em um primeiro momento é realizada a descrição dos PDTI, após esta descrição, é realizada a comparação das etapas executadas em cada Plano com os parâmetros de análise definidos no aporte teórico. Por fim são apresentadas as ferramentas, recursos e metodologias utilizadas como apoio no planejamento e execução em cada PDTI.

Estas atividades seguem a síntese dos recursos utilizados na sua elaboração que está retratado no quadro 6, o qual contém lista de recursos identificados como auxiliares no planejamento estratégico e os recursos empregados pelas IFES em seu próprio PDTI. Este quadro considera também em qual etapa do modelo proposto este recurso é aplicado.

Quadro 6 - Síntese dos Planos Diretores em Tecnologia da Informação das IFES

Etapa de Referência	RECURSOS	Instituição				
		UFPEL	UFSM	UFCSPA	UFRGS	UNIPAMPA
5	Matriz SWOT	X		X	X	X
5	Fatores Críticos	X		X		X
7	Plano de Investimentos	X	X	X		X
2	Missão, Visão e Valores			X		X
7	Crítérios para alocar recurso	X		X		
8	BSC					X
8	Mapa Estratégico					X
4	Responsáveis pela elaboração	X	X	X	X	X
1	Princípios		X	X	X	X
1	Diretrizes PDTI	X	X	X		X
7	Plano de Capacitação	X			X	X
7	Objetivos Gerais	X	X	X		X
7	Objetivos Específicos	X		X		
7	Metas		X	X	X	X
5	Levantamento de Necessidades		X	X	X	X
7	Indicadores anuais		X	X		X
7	Plano de Ação		X	X	X	
7	Portfólio de Projetos					X
7	Crítério de priorização das necessidades			X	X	X
7	Plano de Gestão de Risco		X	X		X

Fonte: Elaborado pelos autores.



4.1 ANÁLISE DAS ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A análise dos PDTI segue os parâmetros elencados no Quadro 4, que foi concebido a partir dos modelos de planejamento estratégico propostos por Bryson (1995), Cunha (1995) e Arguin (1989) e do aporte teórico que trata do planejamento estratégico em TI. Os citados parâmetros são: cultura, poder e sistema organizacional; análise da filosofia e orientação da instituição; acordo inicial; atribuições; avaliação de ambiente interno e externo; alinhamento de objetivos e metas com a estratégia da organização; definição das estratégias; implementação da estratégia, e; reavaliação do processo.

Considerando o impacto da adoção do planejamento estratégico por uma instituição, Bryson (1995) aborda a necessidade de firmar um acordo inicial envolvendo os dirigentes no processo. Mais precisamente, abordando esse conceito dentro das organizações públicas, o autor argumenta que as principais deliberações são definidas dentro do alto escalão. Diante disto, estima-se que as decisões no ambiente nas IFES devem conter o consenso de dirigentes dos cursos e os administradores da instituição.

Entre os documentos analisado não constam documentos que explicita a definição de um acordo inicial entre dirigentes e administradores. Entretanto, é possível observar o envolvimento de áreas e níveis hierárquicos diferentes das IFES no início do processo. A UNIPAMPA, antes de iniciar o levantamento das demandas, realizou reuniões envolvendo a alta gestão e os administradores da Universidade, já a UFSM destinou a primeira etapa do processo apenas para preparação do Planejamento. De forma geral, o analisarmos as equipes que elaboraram os PDTI que abarcaram dirigentes e administradores é possível supor que houver consenso entre as partes. Outro aspecto importante foi a aprovação dos processos dentro das Universidades.

Entre as etapas definidas por Bryson (1995) na elaboração do Planejamento estratégico, o autor aborda a relevância de identificar as atribuições formais e informais definidas no ambiente organizacional. Esta etapa busca verificar os responsáveis pelo desempenho de cada atividade e as implicações organizacionais. No tocante a esta etapa, o é possível identificar os responsáveis pela elaboração dos PDTI quando estes são analisados.

Corroborando com a delimitação das atribuições decorrentes dos planejamentos, os documentos, sem exceções, determinam os responsáveis pela execução dos PDTI. O responsável na UFPEL é o Centro de Gerenciamento de Informações e Concursos (CGIC), na UFSM é fica a cargo do Centro de Processamento de Dados (CPD), na UFCSPA o responsável é o Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), na UFRGS a execução é atribuída ao Centro de Processamento de Dados (CPD) e na UNIPAMPA o Núcleo de Tecnologia da Informação e Comunicação (NTIC) é o encarregado. Assim como indica Bryson (1995), os PDTI imputaram as atribuições, com clareza, dos responsáveis pela sua elaboração e pela sua execução.

Os autores Bryson (1995), Cunha (1995) e Arguin (1989) destacam a importância em se definir a Visão Ideal da organização, ou seja, como a entidade quer estar em um futuro perfeito (CUNHA, 1995), por esta colaborar para definição do rumo da organização. A partir dessa definição, que contém os objetivos globais e permanentes da instituição, a organização tem condições de estabelecer sua Missão. Para Arguin (1989), a etapa do planejamento estratégico que realiza a análise da Filosofia e Orientação da Instituição busca, além de recuperar o que a Instituição foi no passado, o que é hoje e como quer estar no futuro, visa a definição formal de sua missão, metas e objetivos.

No que se refere ao parâmetro de análise da Filosofia e orientação da organização, a UNIPAMPA e a UFCSPA buscaram em seus PDTI definir, formalmente, a Visão, Missão, Valores e Objetivos do planejamento estratégico. Outro ponto relevante para verificar neste parâmetro são os princípios e diretrizes elencados nos Planos. Com exceção da UFRGS, as



IFES definiram diretrizes e objetivas gerais para seus PDTI. Quanto aos princípios, apenas a UFPEL não elencou princípios a seu planejamento.

A análise do ambiente interno e externo, tratada nesta pesquisa como parâmetro de análise, é considerada pressuposto do planejamento estratégico. De acordo com Porter (2005), o planejamento estratégico busca definir sua estratégia organizacional através do olhar para o ambiente. Ainda sobre a análise do ambiente, Arguin (1989) versa que, quando se realiza a análise do ambiente externo devemos identificar as forças e as tendências externas à Universidade, principalmente na perspectiva de quatro dimensões: econômica, sociológico, tecnológico e político. Ao abordar a análise do ambiente interno, este autor ensina que devemos conhecer os pontos fortes e fracos da Universidade, focando nos programas de estudo e pesquisa, corpo docente e discente, apoio ao ensino, instalações físicas e imagem e clima organizacional.

As IFES ao elaborarem seus Planos realizaram a análise ambiental proposta pela bibliografia. Entre as ferramentas utilizadas para análise ambiental destaca-se a matriz SWOT, que objetiva levantar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que permeia a organização. Dos PDTI analisados, com exceção da UFSM, todos os outros utilizaram esta ferramenta para analisar o ambiente.

Entretanto, foram utilizadas outras ferramentas para analisar as possíveis ameaças aos planejamentos estratégicos desenvolvidos, A UFPEL, UFCSOA e a UNIPAMPA levantaram todos os fatores críticos que poderiam interferir no sucesso do Plano. A UFPEL, UFRGS e a UNIPAMPA, identificaram a necessidade de capacitação de suas equipes de TI e elaboraram Planos de Capacitações para atender essa demanda interna. Excetuando a UFPEL, as IFES elaboraram plano geral de necessidades, tendo em vista o que era necessário para alcançar os objetivos. A UFSM, a UFCSPA e a UNIPAMPA realizaram também plano de gestão de risco e o plano de contingenciamento de risco, demonstrando a preocupação com o ajuste da estratégia ao ambiente. Ainda sobre este parâmetro, a UFSM e a UNIPAMPA apresentaram plano de oportunidades, visando aproveitar as possíveis mudanças no ambiente externo.

A execução das etapas do planejamento descritas até então, tratadas como parâmetros de análise nesta pesquisa, possibilitam as equipes elaboradoras dos PDTI das instituições definirem as metas e objetivos a serem perseguidos. Arguin (1989) aborda esta etapa como a integração entre meio externo e interno, sendo nesta pesquisa considerado como análise do ambiente. Ainda no pensamento deste autor, a integração proposta leva a identificar metas, objetivos, programas e estratégia em harmonia com a instituição Missão da instituição.

No que se refere a definição de objetivos gerais nos PDTI, todos os planos expuseram seus objetivos, com exceção da UFRGS. A UFPEL e a UFCSPA, além do objetivo geral, elencaram objetivos específicos a serem alcançados com cada ação descrita no PDTI. Excetuando a UFPEL as IFES também elencaram metas, quantitativas, a seu planejamento estratégico. Ao analisar os PDTI podemos perceber a simetria entre a análise do ambiente e os objetivos e metas propostos por cada equipe elaboradora.

Ao que se refere à implementação das ações estratégicas, parâmetro de análise cuja importância é oriunda dos modelos propostos por Bryson (1995) e Cunha (1995), identificou-se que as instituições definiram diferentes ferramentas para o acompanhamento e implementação das ações. Nesta perspectiva, excluindo a UFRGS, as IFES deram importância ao Plano de Investimento para a definição da estratégia. Ainda nesta esteira, a UFPEL e a UFCSPA elaboraram critérios específicos para alocar recursos, não permitindo desperdício de esforço financeiro para alcançar seus objetivos.

A UFRGS, a UFCSPA e a UNIPAMPA englobaram também em seus PDTI, critérios para priorizar as ações que derivam de necessidades emergentes. As prioridades definidas por estas instituições são oriundas da análise ambiental e de critérios racionais. Separando a



UFPEL, as demais organizações elaboraram planos específicos de ações a serem executadas cronologicamente, a partir da implementação dos planejamentos estratégicos.

Considerando a necessidade do ajuste do plano adotado frente às alterações no ambiente, irrompe a indispensabilidade de acompanhar as ações realizadas e seus efeitos. Neste aspecto merece destaque as ferramentas utilizadas pela UNIPAMPA. Esta Universidade foi a única a utilizar a ferramenta Balanced Scorecard (BSC) e elaborar um Mapa Estratégico no seu Planejamento. Entretanto a UFSM e a UFCSPA, visando a mensuração das ações decorrentes do planejamento e o acompanhamento deste, elaboraram indicadores específicos para cada ação a ser desenvolvida. Apenas a UNIPAMPA e a UFSM previram em seus PDTI a revisão periódica de seu planejamento.

Por fim, cabe analisar o último parâmetro proposto, a reavaliação do processo de planejamento. De acordo com Bryson (1995), a etapa de reavaliação do planejamento estratégico se traduz na revisão da implementação deste, verificando se as ações foram desenvolvidas ou não, identificar a razão que acarretaram a não execução da ação e avaliar se os resultados alcançados estão de acordo com as metas e objetivos propostos. Outro aspecto importante desta etapa é o fato que a partir dela, a Instituição deve definir quais serão suas próximas ações, como redefinição de Missão e reorganização dos programas educacionais. A UFSM, a UFCSPA e a UNIPAMPA evidenciaram esta etapa em seus PDTI. Cabe ainda destacar a importância dos mecanismos de controle físico, financeiro e qualitativo das ações. Estes mecanismos são indispensáveis para a mensuração dos resultados efetivos do planejamento estratégico.

4.2 ANÁLISE DAS FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os diversos métodos, ferramentas e recursos de planejamento estratégico disponíveis aos gestores possibilitam que estes maximizem os resultados pretendidos pela organização (COSTA, 2009). Ao analisar os PDTI descritos no Quadro 5 foram identificados o emprego de diversas técnicas e ferramentas na laboração destes documentos, conforme apresentado no quadro 6. É possível verificar que a UCSPA e a UNIPAMPA foram as organizações que apresentaram maior diversidade de recursos no PDTI.

No tocante a definição do propósito da organização, que é composto por sua visão, missão, abrangência, princípios e valores (COSTA, 2009), averigua-se a preocupação dos elaborados em deixar claro este item dentro dos PDTI. Todos os Planos analisados apresentam princípios ou diretrizes gerais. Entretanto a UNIPAMPA e a UCSPA descreveram a missão, visão, valores e objetivos do seu Plano Diretor em TI. A preocupação destas Instituições vai ao encontro do que ensina Costa (2009) que ao definir seu propósito a organização está demonstrando sua vontade, seu caminho desejado e sua razão de existir.

Para realizar análise do ambiente interno e externo a organização, as IFES empregaram a matriz SWOT. Esta ferramenta da gestão estratégica possibilitou identificar de maneira clara as oportunidades e ameaças bem como os pontos fortes e fracos das organizações no que tange o PDTI. Para Almeida e Cardozo (2014), no atual contexto dinâmico, a matriz SWAT permite as organizações gerir seus recursos limitados e adequar sua estratégia a diferentes cenários. Foi percebido o emprego da matriz SWOT em todos os PDTI com exceção no documento da UFSM.

Apesar de não fazer o uso da matriz SWAT em seu Plano, a UFSM fez uso da técnica de gestão de riscos buscando minimizar os efeitos de eventos que possam afetar o seu planejamento em TI. Esta técnica foi identificada no planejamento da UCSPA e da UNIPAMPA. Entretanto, não foi possível identificar se estas Instituições ao montar seu plano de gestão de riscos considerou as contribuições de pessoas de diferentes níveis hierárquicos como aborda Oliveira et al. (2010).



Buscando ter êxito na execução de seu Plano Diretor em TI, UFSM, UCSPA e a UNIPAMPA identificaram os fatores críticos para o sucesso deste Plano. Essa técnica permite permiti aos gestores concentrarem seus esforços nos fatores essenciais ao sucesso do Plano (MELO et al. 2015). Toda via, a UFSM não elencou indicadores de desempenho para estes fatores, o que de acordo com Melo et al. (2015) poderá inviabilizar sua mensuração.

Para Rezende (2004) e McGee (2006), as organizações ao realizarem seu planejamento estratégico em tecnologia da informação devem considerar os recursos financeiros e humanos na sua elaboração. Seguindo o entendimento destes autores, os PDTI contêm plano específico de investimento para TI. Este critério só não foi atendido pelo Plano elaborado pela UFSM. Com relação aos recursos humanos necessários para o desenvolvimento do PETI, observa-se que a UFRGS, UFPEL e a UNIPAMPA elaboraram plano de capacitação para seus servidores, considerando as necessidades percebidas.

A UNIPAMPA foi a única, entre as Instituições analisada, a apresentar BSC e Mapa Estratégico no PDTI. De acordo com este documento, o BSC efetivou o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da Instituição. É importante ressaltar este alinhamento proporcionado pelo BSC, pois no entendimento de Rezende (2004), Tonelli, Bermejo e Zambade (2014) e ISACA (2007), o alinhamento entre a atividade fim da organização e o planejamento em TI possibilita identificar fatores relevantes para a execução do PETI.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou, levantar informações para que se pudesse descrever como ocorreram as elaborações dos PDTI, descrever suas etapas e confronta-las com os modelos de planejamento estratégicos proposto. Durante a análise dos dados foram retomados os objetivos propostos, através da verificação dos documentos referentes aos PDTI com os modelos de planejamento expostos no aporte teórico, de maneira que viabiliza a identificação das atividades desenvolvidas na elaboração dos Planos.

Os Planos Diretores em Tecnologia da Informação das IFES analisados neste estudo atenderam os principais fundamentos do planejamento estratégico, a saber: delimitação da razão que levou a elaboração do planejamento; análise do ambiente e; desenvolvimento da estratégia. Entretanto nenhum dos PDTI seguiu, rigorosamente, algum dos modelos abordados no referencial teórico.

A análise preliminar que abordaria a cultura e o poder dentro da organização proposta por Cunha (1995), não pode ser observada de maneira clara em nenhum dos PDTI. A ausência desta etapa pode traduzir-se na falta de comprometimento dos membros da organização que não fizeram parte do processo. A falta desta etapa pode acarretar em dificuldades na avaliação e diagnósticos dos Planos, por desprezar as forças informais dentro da organização. Outro ponto recomendado quando trata-se de PETI é o alinhamento deste com a missão da organização. Apenas a UNIPAMPA apresentou BSC como ferramenta de controle permitindo o alinhamento do PETI com a organização.

No que tange ao desenvolvimento da estratégia, de acordo com os PDTI, pode-se observar que alguns Planos abordavam os objetivos gerais, metas e diretrizes de maneira incipiente, sem detalhamento destes itens. Entretanto, os PDTI desenvolvidos pela UNIPAMPA e UFCSPA contêm ferramentas suficientes para o efetivo acompanhamento das atividades desenvolvidas no decorrer da execução do plano, como por exemplo, indicadores e mapa estratégico.

Considerando que a gestão pública convive frequentemente com a escassez de recursos para desenvolver suas atividades, e ainda mais quando estamos tratando do tema responsável pela modernização desta, se destaca a necessidade de um planejamento estratégico eficiente,



com ampla participação e utilização das ferramentas disponíveis para a Administração. A adoção da reavaliação dos processos de planejamento por todas as Instituições seria de grande importância para diagnosticar a eficiência dos PDTI e o aproveitamento destes recursos escassos.

Este estudo demonstro que, apesar de estar sendo desenvolvido o planejamento estratégico dentro das IFES, ainda existem processos que devem ser melhorados. As Instituições carecem de um processo de planejamento estratégico em TI que respeite as singularidades de cada Instituição e atenda todos os requisitos necessário para o PETI. Entendemos como limitação desta pesquisa a ausência de dados primários, como por exemplo, entrevistas, que, permitiriam avaliar qualitativamente os resultados percebidos com a implantação dos PDTI. Partindo desta análise, permanece a necessidades de estudos que ofereçam modelos contemporâneos de planejamento estratégico especificamente para as IFES e estudos que avaliem a eficiência dos PDTI analisados nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.

ALMEIDA, Aylana Cristina Lima de; CARDOSO, Alexandre Jorge Gaia. Diagnóstico rápido participativo e matriz swot: estratégias de planejamento estratégico com base na atual posição do curso de secretariado executivo UEPA. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSeC** São Paulo, v. 5, n. 2, p 117-137, mai./ago. 2014.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro; ESTRADA, Roland Juan Soliz. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**. v. 9, nº18, pg. 147-178. Set/dez 2007.

ANDRADE, Nilton de Aquino; AGUILAR, Adélia Martins de; MOARES, Eduardo Martins de; PERIRA, Robison Carlos Miranda; FONSECA, Viviani Rocha. **Planejamento Governamental para Municípios: Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentarias e Lei Orçamentaria Anual**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, R.P.; HAYES, R.L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ARGUIN, Gérard. **O Planejamento Estratégico no Meio Universitário**. Brasília: Estudos e Debates - Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, n. 16, 132 p., 1989.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Guia de elaboração de PDTI do SISP: versão 1.0 / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação**. Brasília : MP/SLTI, 2012. Disponível em: < <http://www.sisp.gov.br>>. Acessado em: 01 de jun. 2016.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 4**, de 11 de setembro de 2014. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de



Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal. Brasília, 11 set. 2014. Disponível em:

<<http://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/1%20-%20IN%204%20%2011-9-14.pdf>>. Acessado em: 01 de jun. 2016.

BRYSON, John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. San Francisco: Jossey Bass. 1995.

BRYSON, John M., ALSTON, Farnum K. **Creating and Implementing Your Strategic Plan**. San Francisco: Jossey Bass. 1996.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva 2007.

CUNHA, Cristiano J. C. A. **Planejamento Estratégico em Universidades**. Florianópolis: Publicação do Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens**. Tradução Sandra Regina Netz. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ELLWANGER, Magali Carolina. **Uso da gestão de processos para o redesenho do planejamento estratégico em uma instituição de ensino superior**. 2011. Dissertação (Mestrado em Sistemas e Processos Industriais) - Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2011. Disponível em: <<http://btd.unisc.br/Dissertacoes/MagaliEllwanger.pdf>>. Acessado em: 30 de mai. 2016.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública: Um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78511/152918.pdf?sequence=1>>. Acessado em: 20 de mai. de 2016.

FACHIN, Odila. **Fundamentos de Metodologia**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ISACA. **Cobit 4.1 - Control Objectives for information and Related Technology**. Rolling Meadows, IL (USA): ISACA, 2007. Disponível em: <<http://www.isaca.org/COBIT/Pages>>. Acessado em: 10 jul. 2016.

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. **Mapas estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. ed. 12. São Paulo: Pearson - Prentice Hall, 2007.



KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

JUNIOR, Sady Darcy da Silva; LUCIANO, Edimara Mezzomo. **Estudo da Aplicabilidade de um Mapa Estratégico sob a Perspectiva dos Fatores Críticos para a Maturidade em Gestão de Projetos**: Estudo de Caso em uma Instituição Financeira de Grande Porte. XXXV EnANPAD. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 04 a 07 de set. 2011.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa**. 7 ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

LEIDECKER, Joel K.; BRUNO, Albert V. Identifying and using critical success factors. **Long Range Planning**. p. 23-32. 1991.

MELO, Francisco Carlos Carvalho de; LIMA, Andrea Kalianny da Costa; CORSO, Jansen Maia Del; POVOA, Angela Cristiane Santos; SILVA, Wesley Vieira da. Fatores críticos de sucesso para o planejamento estratégico em uma rede pública de ensino. **Revista Raunp**, v.8, n.1, p. 40-54, Jun./Nov/2015.

MÜLLER, Cláudio J. **A managerial model that integrates Strategic Planning, Business Process Management and Performance Evaluation** (MEIO - Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/claudio_muller_tese.pdf> . Acessado em: 24 de mai. 2016.

OLIVEIRA, Braulio; ROSS, Erineide Sanches; ALTIMEYER, Helen Yara. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. **Rev. FAE**, Curitiba, v.8, n.1, p.69-80, jan./jun. 2005

OLIVEIRA, Luciel Henrique de; DI SERIO, Luiz Carlos; SCHUCH, Luiz Marcelo Siegert; MARTINS Guilherme Silveira. **Elaboração de um Protocolo para Análise do Processo de Implantação da Gestão de Riscos Operacionais a partir da Experiência de Três Empresas de Classe Mundial**. XXXIV EnANPAD. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 25 a 29 de set. 2010.

PERFEITO, Cátia Deniana Firmino. Planejamento Estratégico como instrumento de gestão escolar. **Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras**, v.29, nº 58 e 59, p. 49-61, jan./dez. 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus. 2005

MCGEE, Rob. Information technology (IT) strategic planning for libraries, **Library Management**, Vol. 27 Iss: 6/7, pp.470 - 485. 2006.

REZENDE, D. A. Alinhamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento estratégico: proposta de um modelo de estágios para governança em serviços públicos. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 4, p. 519-542. 2004.



SANTOS, Luciano Costa; VARVAKIS, Gregório; GOHR, Cláudia Fabiana. **Por que a estratégia de operações de serviços deveria ser diferente?** Em busca de um modelo conceitual. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov. de 2004.

SILVA, Renato. **Balanced Scorecard - BSC:** gestão de ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino privado. Curitiba: Juruá, 2009.

SESu, Secretaria de Educação Superior. **A democratização e expansão da educação superior no país 2003 - 2014.** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acessado em: 01 de ago. 2016.

SOUZA, Bruno Brito Pereira de; FERREIRA, Bruno Pérez; GOSLING, Marlusa. **Modelagem Matemática do BSC - *Balanced Scorecard*:** Adequações aos Problemas de Convergência e de Co-integração nos Indicadores desse Sistema Gerencial. XXXII Encontro ANPAD. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 06 a 10 de set. de 2008.

TONELLI, Adriano Olímpio; BERMEJO, Paulo Henrique de Souza; ZAMBALDE, André Luiz. Using the bsc for strategic planning of it (information technology) in brazilian organizations. JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, Vol. 11, No. 2. pp. 361-378. Mai/Aug. 2014.