

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS

Fabrizio Pelloso Piurcosky¹

RESUMO

Este trabalho apresenta a elaboração do Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação de uma Instituição de Ensino. A metodologia utilizada abordou elementos como definição da missão e visão do departamento, definição de projetos, cenário atual, análise ambiental, fatores críticos de sucesso, Balanced Scorecard e cenário futuro. Os projetos de Tecnologia da Informação foram definidos com base nos objetivos estratégicos da organização.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação e Comunicação. Instituição de Ensino. Planejamento Estratégico.

1 INTRODUÇÃO

A Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) torna-se a cada dia mais essencial em todos os setores da sociedade. Ela é fundamental no segmento educacional, atuando como elemento facilitador das atividades-meio e atividades-fim de uma instituição de ensino superior (IES). No entanto, é primordial alinhar a TIC à estratégia da organização através da elaboração de um Planejamento Estratégico. Marques e Carvalho (2008) apontam como um grande desafio para as organizações, saber investir em tecnologias visando transformar dados em informações úteis para tomada de decisão. Isto ainda é mais relevante no caso de uma IES, pois esta tem compromisso firmado em atender à sociedade. A incorporação de novas tecnologias requer, de uma forma ou de outra, algum tipo de planejamento. É vital, portanto, a elaboração de um Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI). O objetivo deste trabalho é apresentar o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação do Departamento de Tecnologia da Informa-

ção – Sistemas Corporativos do Centro Universitário do Sul de Minas, demonstrando a utilização de metodologias atuais (Balanced Scorecard, Forças de Porter, SWOT) de definição de estratégia.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Santana (2004) apud Filgueiras (2008), o Planejamento Estratégico pode ser visto como uma atividade gerencial que possibilita aos executivos estabelecer um rumo para a organização visando aperfeiçoar o relacionamento entre organização e ambiente. Hax e Majluf (1996) definem os principais objetivos da elaboração de um Planejamento Estratégico:

- a) estabelecer o propósito organizacional em termos de objetivos a longo prazo, planos de ação e prioridades para alocação de recursos;
- b) definir o domínio competitivo da organização;
- c) responder às oportunidades e ameaças externas e aos pontos fracos e fortes internos de modo a atingir vantagem competitiva;

MBA em Gestão de TI, Especialista em Redes de Computadores, Bacharel em Ciência da Computação. E-mail: fabricio@unis.edu.br. Centro Universitário do Sul de Minas – Rua Coronel José Alves, 256 – Vila Pinto – Varginha – 37510-040

- d) definir tarefas gerenciais em níveis estratégicos, táticos e operacionais;
- e) definir um padrão de decisões coerente, unificado e integrado;
- f) desenvolver competências críticas para a organização.

A estrutura básica para o desenvolvimento de um planejamento estratégico para uma organização deve conter itens como missão da organização, estrutura da empresa considerando os fatores que interferem no seu negócio, oportunidades e ameaças e posicionamento. De acordo com Marques e Carvalho (2008) na análise da organização pode-se utilizar o Modelo de 5 Forças de Porter. É sempre importante avaliar a vantagem competitiva para a organização dentro do seu escopo de negócio e como estas são geradas a partir dos recursos e capacitações da organização.

A definição da missão para um departamento deve refletir o escopo do negócio, as competências, os desafios a serem ultrapassados e as metas a serem atingidas e estar alinhada à missão macro da organização. Uma análise ambiental também é de suma importância, pois fornece conhecimento dos tipos de serviços para o mesmo mercado. A aplicação e uso do modelo das 5 Forças de Porter permite a identificação e análise em 5 esferas: clientes, fornecedores, novos entrantes, serviços substitutos e os próprios competidores.

Outra ferramenta para análise de cenário é o *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT). De acordo com Oliveira (2008), esta analisa internamente e externamente a organização, dinamizando investimentos, direcionando ações e cruzando pontos de vista diferentes.

O *Balanced Scorecard* é outra ferramenta utilizada para elaboração de um painel de bordo sobre os principais esforços que precisam ser tomados para orientar a busca pelos resultados e metas. Trata-se de uma metodologia de alinhamento e balanceamento dos objetivos estratégicos através de indicadores de desempenho. De acordo com Filgueiras (2008) é um dos instrumentos mais utilizados, pois sua correta aplicação implica em integração de medidas financeiras e não-financeiras, comunicação e *feedback* da estratégia, vínculo da estratégia, garantia de foco e alinhamento organizacional. Ao pensar

em um Planejamento Estratégico para uma unidade da organização é necessário considerar o que já foi levantado pela organização em seu planejamento e elaborar o mesmo, alinhado a essas definições.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Para dar início ao Planejamento Estratégico é primordial realizar um levantamento de informações internamente. Este deve tentar listar as atividades realizadas pelo departamento. Marques e Carvalho (2008) afirma que estas atividades podem ser definidas por categorias, de acordo com o modelo de Porter. Este modelo define categorias de atividades, tais como: logística de entrada; operações; logística de saída; marketing e venda; e serviços infraestrutura da organização; gerenciamento de Recursos Humanos; desenvolvimento de tecnologias; e aquisição de bens e serviços. Não necessariamente há atividades que se encaixam em cada categoria. No entanto, tal levantamento auxilia no reconhecimento de fatores críticos de sucesso. Importante ressaltar que a definição de uma missão da unidade, aliado às oportunidades e ameaças e da análise ambiental interna já traçam um perfil para o escopo das demais informações. Para definição das estratégias de ação é imprescindível alinhar a estratégia macro da IES ao Departamento. Para isso é oportuno conhecer as ameaças, os pontos fortes e ter expectativas quanto a novas competências.

Para estabelecer a Estratégia de Negócio, é necessário em primeiro lugar os planos de ação macros listados alinhados aos objetivos estratégicos definidos pela organização. A partir destes são obtidos os planos de ação específicos (pode ser mais de um plano específico para cada plano macro) que são desdobrados em um detalhamento que deve conter objetivos, o responsável, as atividades, as áreas, os indicadores de desempenho, cronograma, recursos necessários, grau de necessidade e dificuldade de implementação.

4 MATERIALE MÉTODOS

O Centro Universitário do Sul de

Minas (Unis-MG) foi criado em novembro de 2001, resultado da fusão de duas IES, a Faculdade de Engenharia de Varginha (Fenva) e a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Varginha (Fafi), ambas mantidas pela Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas (Fepesmig). Oferece mais de 40 cursos entre graduação e pós-graduação (presenciais e a distância) em seis unidades distintas, além de um colégio de primeiro e segundo grau. A IES é pioneira em vários aspectos, tais como o primeiro provedor de Internet do sul de Minas, primeira instituição do sul de Minas a ser credenciada pelo Ministério da Educação (MEC) a oferecer cursos a distância. Em 2008, foi reconhecido como Centro Universitário, recebendo o conceito A.

A Missão da IES, resolvida em seu Planejamento Estratégico de 2003-2008 é: “Formar pessoas socialmente responsáveis, nas diferentes áreas do conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento da região em que atua.”

A Visão da IES, resolvida em seu Planejamento Estratégico 2008-2013 é: “Até 2013 seremos uma Universidade de referência na formação Humana, Social e Profissional.”

Os Valores da IES, resolvidos em seu Planejamento Estratégico de 2008-2013 é: “Prestabilidade, Excelência e Inovação.”

A TI do Unis-MG é dividida em dois sub-setores: Gerência e Manutenção e Sistemas Corporativos. O objeto de estudo deste artigo é o setor da Tecnologia da Informação – Sistemas Corporativos (TISC) que é responsável pela gestão (instalação, manutenção, auditoria, capacitação de usuários) dos sistemas utilizados pela instituição na gestão acadêmica, contábil-financeira, recursos humanos e departamento de pessoal.

É também de responsabilidade do setor fazer a análise prévia e planejamento sobre o desenvolvimento de toda e qualquer solução (desenvolvimento de programas, sistemas, páginas para internet, consultas e relatórios, entre outros).

De um modo geral, o processo de implantação da informática no Unis-MG e em todas as suas unidades de negócio ao longo dos últimos dez anos foi muito rápido, sem uma ideia clara dos resultados de longo prazo, com mudanças estruturais intensas gerando algumas inconsistências e indefinição de responsabilidades e

funções em determinados momentos.

O setor de TI passou a ser um parceiro estratégico no provimento de serviços e estruturas que agreguem valor à organização e toda sua cadeia, gerando vantagens competitivas através da gestão de informações.

Da visualização dos passos dados até 2008, surge a necessidade de repensar a estrutura lógica da TI a fim de se restabelecer e deixar claro os papéis e funções das equipes com o objetivo de se ganhar em prestabilidade e excelência.

5 RESULTADOS

Uma das principais preocupações ao estabelecer um Planejamento Estratégico deve ser o de conseguir alinhar a TI com o negócio. De acordo com Valdesuso (2006) isso implica na TI ter uma estratégia coerente com a estratégia da organização. Para isso é importante que se conheça três aspectos:

- a) objetivos, estratégias e valores da organização;
- b) estabeleça uma estratégia própria, explícita e alinhada com a da organização;
- c) assuma a postura de agente de mudanças.

As informações que concluem os pontos acima foram buscadas pela TI, utilizando o Planejamento Estratégico da Organização (2003-2005), Planejamento Estratégico (2008-2013), bem como o Plano de Desenvolvimento Institucional e através de reuniões com a Alta Administração.

Foram obtidas informações importantes que ajudaram nas definições do próprio setor. Entre estas estão o negócio, posicionamento estratégico, análise ambiental, estratégias e metas.

Dessa forma, a partir da missão e estrutura da organização o Departamento de TI pôde estabelecer a sua própria missão, que de acordo com Valdesuso (2006), deve levar em conta:

- a) a missão e a estrutura do negócio;
- b) a visão ideal da TI;
- c) as oportunidades e ameaças advindas da tecnologia e de outros fatores;
- d) diagnóstico interno;
- e) valores da TI e do negócio.

Assim, a definição da missão do departamento foi embasada na missão organizacional e nas estratégias definidas para os próximos cinco anos: “Analisar processos e procedimen-

tos visando desenvolver, implantar, gerenciar e manter soluções de TIC's, com metodologia e técnicas adequadas, alinhadas aos objetivos estratégicos do negócio, contribuindo para o desenvolvimento institucional."

A missão foi definida levando em conta principalmente o fator "ser agente de mudanças" que é requisito para alinhar departamento e organização.

A seguir foi definida a visão do departamento, em uma concepção para três anos, qual é: "Até 2011 integrar através de TIC's todas as unidades de negócio bem como seus departamentos gerando informações estratégicas para agilizar a tomada de decisão."

Tal visão levou em consideração os processos de implementação de tecnologias, implantação de sistemas de informação, bem como os resultados esperados pela alta administração da organização. A partir disso foi realizado um mapeamento dos processos internos da TISC, visando conseguir elencar que processos seriam mais prioritários e como estes estavam sendo realizados.

Foi verificado que após a implantação do Sistema Acadêmico-Financeiro, o setor de TISC teve melhores condições de planejar suas ações, priorizando determinadas atividades e congelando outras. Além disso, o departamento passou a atuar mais estrategicamente ao lado das decisões da alta administração, oferecendo suporte e informações mais confiáveis. Cada vez mais os departamentos de TI caminham para atuar nesse perfil, agilizando as decisões, atuando alinhando à estratégia da organização. Para conseguir isso, é necessário organizar os serviços e aplicar metodologias de trabalho. Também é vital o uso de ferramentas de gestão e de planejamento.

A TISC tem como seus principais processo internos:

- a) monitoramento de Performance dos Servidores (Banco de Dados e de Aplicação) – utilização do software CACTI;
- b) backup em mídia;
- c) treinamento de usuários em diferentes níveis (inicial, intermediário e avançado);
- d) atualização de Sistemas;
- e) parametrização de Sistemas;
- f) customização de Sistemas;
- g) análise de Requisitos;
- h) levantamento de Requisitos;

- i) utilização de Ferramentas para Implementação de Projetos (software Netoffice);
- j) desenvolvimento de Relatórios de Informações Estratégicas para Departamentos-Chave;
- k) implementação de Ações e Processos definidos na Sede para as fora de sede;
- l) política de Implantação de Sistemas;
- m) visitas periódicas aos setores-clientes para apurar grau de satisfação;
- n) modelagem de processos e procedimentos dos setores onde estão implantados os sistemas corporativos;
- o) reuniões estratégicas para delinear plano de ações de atividades chaves (rematrícula, vestibular, extensão, pós-graduação);
- p) consultoria interna sobre o negócio educação do ensino superior;
- q) estabelecimento de metas e cronogramas para atividades do departamento TI - Sistemas Corporativos;
- r) análise e acompanhamento de custos envolvidos nas manutenções dos sistemas corporativos.

Além do levantamento de atividades, foi realizado também um mapeamento das soluções existentes em sistemas de informação. Atualmente a instituição passa pela implantação de um sistema para gerenciamento acadêmico e financeiro. Este projeto teve início em 2006 e teve sua primeira fase finalizada em julho de 2008. Além deste sistema, a instituição ainda conta com o sistema que gerencia a Contabilidade e Departamento Pessoal.

Segue abaixo um mapeamento das aplicações e soluções existentes no UNIS:

Tabela 1: Mapeamento das Aplicações

Nome	Descrição	Tipo
Universus / Cadsoft	Gestão Acadêmico - Financeiro	ERP
Rubi / Senior	Gestão Departamento Pessoal	ERP
Ronda / Senior	Gestão de Controle de Horas	ERP
Ponto Biométrico / DIMEP	Gestão de Ponto	Específico
Sapiens / Senior	Gestão Contábil	ERP
CACTI	Gestão de Infra-Estrutura	Específico
Pergamum / PUCPR	Gestão de Biblioteca	ERP

Com relação à prioridade de ações e às precisões de evoluir com respeito à organização de serviços, foram utilizadas ferramentas e metodologias de apoio como: software de gestão de projetos, organização, sistemas e métodos, gestão de recursos.

De acordo com Marques e Carvalho (2008) para a finalidade do departamento, deve-se atentar para que existam as seguintes características em relação aos sistemas corporativos:

- a) deve conduzir procedimentos, normas e comportamentos de forma padronizada, estabelecendo uma linguagem comum para todos que o utilizam;
- b) deve armazenar o histórico das suas operações para permitir recuperação e rastreabilidade de dados;
- c) deve institucionalizar o conhecimento sobre os processos, tornando-os perenes e independentes do conhecimento pessoal;
- d) deve buscar alinhamento com a Arquitetura Tecnológica definida pela Instituição;
- e) deve buscar integração, principalmente entre as bases de dados da Instituição, visando à eliminação de dados redundantes e procurando aumentar a credibilidade da informação;
- f) deve atender ao interesse da corporação;
- g) deve estar alinhado com a missão da Instituição;
- h) sua abrangência pode alcançar toda a corporação ou apenas parte dela.

Foi possibilitado uma melhor performance com relação ao rendimento das tarefas, otimizando recursos humanos, técnicos e físicos. Abaixo temos um cenário do ocorrido em 2008:

Finalizado:

- a) consolidação da Primeira Fase Implantação Universus;
- b) implantação de sistema de gestão de docentes;
- c) implantação de sistema de Plano de Ensino On-Line;
- d) implantação do Módulo Financeiro do sistema Universus para o Colégio Pio XII;
- e) adequações das estruturas curriculares dos cursos inseridos no Universus;
- f) melhoria da performance dos servidores de aplicação (análise de processos concorren-

tes, conscientização do uso de aplicativos corporativos);

- g) site Vestibular;
- h) controle de Acesso *Web* nos Laboratórios;
- i) sistema para Estudos Autônomos.

Em Andamento:

- a) segunda Fase Implantação Universus – Módulos Net's (Protocolos, consultas e lançamentos de notas e faltas via *Web*);
- b) sistema Pergamum para gestão de biblioteca;
- c) sistema de Ponto Biométrico;
- d) adequações dos módulos Rubi e Sapiens de acordo com exigências legais;
- e) treinamentos Corporativos em diversos níveis;
- f) análise e supervisão de novas estruturas e de novos cadastrados no sistema Universus;
- g) treinamento e capacitação de estagiários para exercerem atividades de suporte e apoio aos demais departamentos;
- h) averiguação do nível de satisfação dos clientes internos;
- i) suporte e apoio a atividades operacionais.

Em análise:

- a) sistema de Gestão Financeira de Projetos e módulo Comercial (compras);
- b) implantação de gestão financeira para o departamento extensão.
- c) sistema SABE;

Após tais constatações foi feita uma Análise Ambiental, baseando-se no Modelo de Porter:

- a) fornecedores: Empresas prestadoras de serviços (terceirizadas), Consultorias e TI - Gerência e Manutenção (interna)
- b) compradores: Departamentos Internos e Unidades Fora de Sede
- c) substitutos: *Outsourcing*
- d) centro da Matriz: Novas Tendências de Negócio, Novas Tecnologias.

Além dessa análise, utilizou-se também o SWOT:

- a) pontos Fortes: *Know-how*, Capacidade de inovar, Disponibilidade para crescer, Competências operacionais, Funcionalidades, Foco, Conhecimento do Negócio, Processos Auditados e Reconhecidos, Implantação de Novas Tecnologias e Metodologias, Reestruturação do Setor, Acompanhamento das Decisões por órgão superior;
- b) pontos Fracos: Custos Elevados, Quadro de funcionários reduzido, Imagem maculada,

Instalações, Abrangência, Resistências Internas, Interesses Conflitantes, Integração e Padronização, Conhecimento do Negócio (outros setores), Troca de Gestor, Regras e Legislação e Política de Recursos Humanos.

Através do conhecimento destes pontos, foi dada atenção em se estabelecer estratégias para diminuir o alcance dos principais pontos fracos, ou seja, ações e estratégias para minimizá-los, caso aconteçam ou para os já existentes:

- promover condições que aumentem o *know-how* que irá reduzir o número de horas contratadas de consultorias;
- melhorar a distribuição de tarefas e responsabilidades com a contratação de novos colaboradores;
- promover *Workshops*, seminários e relatórios que fortaleçam a credibilidade do setor.
- melhorar o *layout* para que se possa ter um ambiente de reunião com consultores, gestores e colaboradores;
- diminuir o nível de ruído no ambiente proporcionando melhores condições para tarefas que exijam nível de concentração mais elevado;
- apurar de forma contínua as necessidades dos novos clientes, orientando os gestores na priorização de manutenções evolutivas voltadas para a missão dos sistemas corporativos;
- criar grupos de trabalho e promover *workshops*, representados pelos perfis de clientes de cada área de negócio, e assim apurar suas necessidades e interesses, democratizando as decisões sobre as novas implementações nos sistemas;
- promover treinamentos que estimulem a pró-atividade, confiança nas ferramentas de TI diminuindo certas resistências;
- apurar continuamente as zonas de conflito, levando-as ao conhecimento do gabinete para que sejam tratadas e devidamente priorizadas nos momentos de manutenção dos sistemas corporativos;
- aumentar o nível de documentação dos sistemas desenvolvidos e suas manutenções para que cada vez mais possam se utilizar soluções de desenvolvimento padronizadas, aproveitando *procedures*, *triggers* e

telas;

- treinamento e capacitação. Um funcionário, independente da posição que irá ocupar, não pode iniciar suas atividades sem conhecer as normas, regras e legislação que regem a área de negócio onde irá atuar. Ele deve receber inicialmente um mínimo de informações sobre a cultura da área, seus usuários e pessoas envolvidas no processo. Antes mesmo de conhecer com profundidade os sistemas corporativos, o colaborador deve conhecer, pelo menos de forma macro, todos os processos de negócio que permeiam sua área, pois esse conhecimento facilitará o aprendizado sobre os sistemas corporativos;

- criação de cursos automatizados, formatados para serem ministrados por mecanismos de *e-learning*, para que possam ser aplicados a qualquer momento e de qualquer local;

Com estas ações estratégicas, pode-se montar um Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard* que norteará as ações nas quatro dimensões. A figura 1 representa e exemplifica as ações que precisam ser feitas para atingir um dos objetivos que é a redução de custos do Departamento, uma vez que houve grandes investimentos em períodos relativamente próximos do atual.

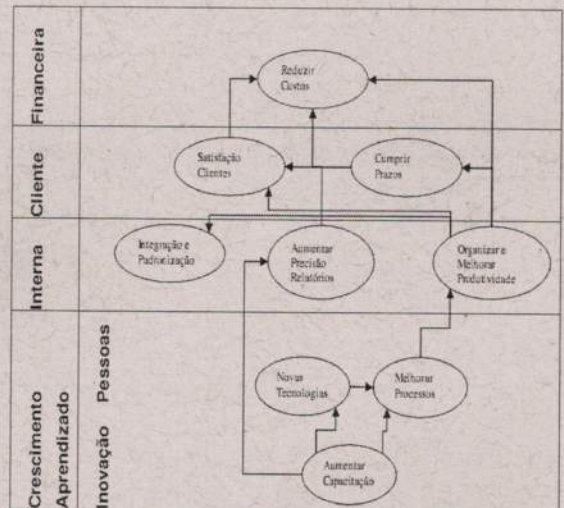


Figura 1: Mapa Estratégico BSC do PETI

Seguindo na linha da atuação para diminuição e correção das distorções apontadas, o planejamento foi pautado em:

- a) efetuar levantamentos sobre os diversos tipos de usuários, objetivando conhecer os pontos mais relevantes de seus processos corporativos de trabalho, que não são contemplados plenamente ou parcialmente por um aplicativo corporativo;
- b) mapear os atuais processos de trabalho;
- c) promover o intercâmbio sistemático de informações e conhecimentos entre os usuários responsáveis pela manutenção e suporte aos sistemas corporativos;
- d) promover capacitação continuada para usuários de sistemas corporativos, sobretudo àqueles com maior grau de responsabilidade e utilização destes sistemas;
- e) propiciar o livre acesso às regras de negócio já estabelecidas e implementadas nos sistemas corporativos;
- f) desenvolver novos relatórios e visões sobre as informações geradas pelos sistemas corporativos, de forma a prestar maior apoio administrativo aos gestores;
- g) ampliar as possibilidades de acesso aos dados corporativos aos setores de informática das Unidades, para que estes possam informatizar processos de trabalho locais de forma integrada aos sistemas centrais;
- h) ampliar o conhecimento dos gestores sobre o ambiente corporativo, seus sistemas e dificuldades, para um propiciar espaço de discussão sobre as áreas de maior interesse.

A tabela 2 aponta algumas das ações planejadas para implementação e os indicadores de desempenho que mostrarão se os mesmos foram eficientes ou tiveram um bom nível de qualidade. Foram eleitos seis benefícios principais a serem implementados que ajudarão no alcance das metas estratégicas da instituição.

Tabela 2: Indicadores de Desempenho (BSC)

Benefícios Organizacionais	Indicadores
1 - Aumentar Capacitação	Nº Atendimentos Quantidade de Retrabalho Quantidade de Horas Gastas em Atividades Tempo de Adaptação de novos Funcionários
2 - Novas Tecnologias	Satisfação dos Funcionários Melhorias Implementadas Aumento de Produtividade
3 - Melhorar Processos	Satisfação dos Funcionários Quantidade de Retrabalho Aumento de Lucros Retenção de funcionários
4 - Precisão dos Relatórios	Volume de Envolvimento na Tomada de Decisões Número de Queixas Frequência de Comunicação
5 - Organizar e Melhorar Produtividade	Quantidade de Feedback Volume de Trabalho Nº de Soluções implementadas x tempo
6 - Integração e Padronização	Agilidade no Desenvolvimento Aceitação dos Clientes Cumprimento de Prazos

Com base nos pontos eleitos como Benefícios Organizacionais foi realizado um Plano de Ações, utilizando-se um cronograma (Tabela 3) extraído da metodologia do 5W2H (Tabela 4) conforme abaixo:

Tabela 3: Cronograma para Implementação das Ações

Plano de Ação	2008		2009			
	Jul/Ago/Set	Out/Nov/Dez	Jan/Fev/Mar	Abr/Mai/Jun	Jul/Ago/Set	Out/Nov/Dez
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Tabela 4: Metodologia 5W2H para Implementação das Ações

What	Who	When	Where	Why	How	How Much
1	TISC	01/2009	Unidade fora de Sede	Dar maiores responsabilidades aos usuários e maior poder de decisão	Treinando colaboradores com material previamente elaborados	R\$3500,00
2	Reitoria	02/2008	Campus I	Criar diferenciais e aumentar nível de inovação	Gerando novos produtos para os clientes e melhoria do campo tecnológico	R\$ 60000,00
3	TISC	02/2008	Campus I	Melhorar e agilizar tomada de decisões	Aplicando metodologias e ferramentas de uso	R\$ 3500,00
4	TISC	01/2009	Todas Unidades	Aumentar confiabilidade das informações e agilizar decisões, diminuindo custos	Elaborando relatórios, requerer modelos e desenvolver áreas de acesso	R\$ 6000,00
5	TISC	02/2008	Campus I	Analisar prioridades, diminuir ciclo de desenvolvimento e gerir projetos	Organizando tarefas, delegando responsabilidades e construindo cronogramas	-
6	TISC	02/2009	Campus I	Criar ambientes e grupos de trabalho que orientarão o desenvolvimento	Analisando, documentando, construindo e gerenciando o projeto do início ao fim	-

Após o estabelecimento das metas principais e os prazos de cada uma delas, foram discutidos e analisados os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), quais são:

- Prioridades de ações – Melhorar a gerência em aspectos de tomada de decisão ao analisar prioridades e prestação de serviços.
- Resistências Internas e Imagem Maculada – Qualificar e quantificar o nível de atendimento, prover

soluções que atendam à expectativa do cliente.

- Conhecimento de negócio dos outros setores – Promover o conhecimento para dar ideia da cultura da organização e da inter-relação entre os setores, bem como do foco central da organização (Educação)
- Plano de Contingência – Garantia de serviços (softwares) e de infraestrutura (hardware)

6 CONCLUSÃO

Há pouco tempo atrás o departamento de TI não tinha condições de tentar buscar um posicionamento estratégico dentro de suas competências. A partir do momento em que se deu atenção em elaborar procedimentos para gestão de projetos e uma nova estruturação, deu-se a oportunidade de tentar conquistar um novo patamar para o setor frente às necessidades da organização. Assim, o setor passa a ser não mais um departamento que é acionado quando ocorrem problemas e sim um departamento que prevê problemas e propõe soluções e alternativas.

Neste novo cenário é obrigatória a criação de uma visão ainda mais estratégica para a corporação. Com algumas ações, nota-se em outros setores uma melhoria nos processos internos e uma revisão dos antigos procedimentos. No entanto, a organização, de forma geral ainda pre-

cisa melhorar no aspecto de cultura empresarial, e isso, conforme se entende é de acordo com o tempo e a maturidade dos processos.

É absolutamente necessário o reconhecimento de que é essencial a existência do alinhamento e proximidade entre a TI e os executivos do negócio. Cada vez mais é preciso questionar não somente os aspectos técnicos, mas sim no que distingue a empresa dos concorrentes, o que ela faz de melhor em comparação a eles e como aumentar a competência essencial da empresa. Se não houver uma fusão entre TI e as estratégias do negócio da instituição isso implicará em altos custos sem a certeza do retorno.

Conclui-se que a elaboração e a aplicação de um PETI é de suma importância para o sucesso de uma organização, pois não há mais tempo, nem mesmo espaço para se apostar em ferramentas ou serviços sem alinhá-los à estratégia da empresa.

INFORMATION TECHNOLOGY STRATEGIC PLANNING OF CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS

ABSTRACT

This work presents the elaboration of the Information Technology Strategic Planning of Centro Universitário do Sul de Minas. The methodology includes elements such as definition of the department's mission and vision, project definitions, environmental analysis, Critical Success Factor (CSF), Balanced Scorecard, current and future scenario analysis. The Information Technology projects have been defined on the basis of the strategic objectives of the organization.

Keywords: Information and Communication Technology. University. Strategic Planning.

REFERÊNCIAS

- FILGUEIRAS, Evans M. L. **Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação**. Curso de MBA em Gestão de TI. SABE – Sistemas Aberto de Educação, 2008. (Apostila)
- HAX, Arnoldo C.; MAJLUF, Nicolas S. **The strategy concept and process: pragmatic approach**. 2. ed. Upper Saddle River, NJ, EUA: Prentice-Hall, 1996.
- MARQUES, Gil da Costa. CARVALHO, Tereza Cristina M. B. **Planejamento Estratégico para TI na USP**. São Paulo. Editora Livraria da Física, 2008.
- OLIVEIRA, Luciel Costa. **Gestão Estratégica. Curso de MBA em Gestão de TI**. SABE – Sistemas Aberto de Educação, 2008. (Apostila)
- VALDESUSO, Carlos. **Tecnologia da Informação e da Comunicação: alinhando a TI com o Negócio**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006