



Alinhamento entre Planejamentos Estratégicos Municipais e Planejamentos Estratégicos da Tecnologia da Informação: experiências nacionais e internacionais.

DENIS ALCIDES REZENDE¹

PALAVRAS-CHAVE

Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação - Planejamento Estratégico Municipal - Alinhamento Estratégico - Governo Eletrônico - Gestão Urbana e Municipal.

RESUMO

As cidades buscam constantemente diferenciadas formas de gerir o município as quais exigem competências inexoráveis dos gestores municipais nas suas ações cotidianas, bem como demandam a participação de seus munícipes nos seus planejamentos. Esses desafios também requerem o alinhamento dos recursos da Tecnologia da Informação (TI) ao Planejamento Estratégico Municipal (PEM). O objetivo desse artigo é resumir e descrever experiências brasileiras e americanas da aplicação de um modelo de alinhamento do Planejamento Estratégico da TI ao PEM. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, o qual mostra que as prefeituras participantes ainda podem melhorar as atividades que envolvem a gestão e o planejamento municipal e da TI. Os resultados obtidos estão expressos nas contribuições desse trabalho que reiteram a necessidade de alinhar os dois planejamentos para contribuir na melhoria constante dos serviços municipais e sugerem a necessidade da participação efetiva dos munícipes nos planejamentos, decisões e ações municipais. Também possibilitam que outras prefeituras de diferentes cidades analisem os dados dessas experiências para estabelecer analogias e perspectivas de crescimento. A conclusão reitera a importância dessa proposta para contribuir de forma efetiva na gestão municipal profissional e compartilhada com seus cidadãos e demais atores das cidades.

1. INTRODUÇÃO

Não é de hoje que as cidades buscam constantemente diferenciadas formas de gerir o município para possibilitar sua sustentabilidade, fornecer qualidade de vida e gerar satisfação aos seus munícipes. Essas atividades, de um lado, preocupam e exigem competências inexoráveis dos gestores públicos nas suas ações cotidianas. De outro lado, demandam a participação de seus munícipes nos planejamentos, nas decisões e nas ações do município. Dessa forma, gerir uma cidade também inclui pensar no bem-estar dos cidadãos da sua comunidade e envolver os diversos atores relacionados com o município.

Além de todas essas questões de planejamento (estratégico municipal e da tecnologia da informação) e de envolvimento dos munícipes, atualmente as prefeituras obedecem a novas legislações e enfrentam um ambiente competitivo, globalizante e turbulento. Essas variáveis levam os seus gestores e munícipes a pensar em reestruturação, reorganização, flexibilização, adaptação e modificação municipal, de forma política, social, ambiental e econômica. Isso permite que todos possam atuar de forma competente, efetiva e participativa. Nesse contexto, o relevante papel da Tecnologia da Informação (TI) e do governo eletrônico (E-gov) deve ser revisto, e nessa revisão, seus recursos tecnológicos e sistêmicos devem estar alinhados de forma operacional e estratégica.

¹ E-mail: www.netpar.com.br - drezende@netpar.com.br - denis.rezende@pucpr.br

Além de conceitos e de fundamentações teóricas exigidas a todos os gestores e munícipes, os emergentes e estratégicos recursos da TI e do E-gov aos serviços públicos das prefeituras requerem exaustivos exercícios práticos e participativos, com tentativas, erros e acertos. Esses exercícios também estão relacionados com as atividades cotidianas, dinâmicas e inteligentes dos planejamentos estratégicos municipais e da TI e com as atividades de gestão participativa da cidade que envolve seus munícipes (incluindo os *stakeholders* ou atores interessados no município). Tais atividades devem ser elaboradas de forma integrada e estruturadas, onde as informações oportunas e os conhecimentos personalizados são fatores essenciais para a gestão competente e para as ações participativas das cidades.

A estruturação das informações e a disponibilização compartilhada dos conhecimentos não acontece da noite para o dia e exigem das prefeituras os referidos planejamentos a curto, médio e longo prazos. A partir da estruturação das informações e da disponibilização compartilhada dos conhecimentos organizacionais personalizados, a TI e seus recursos podem agregar valores aos seus serviços públicos, auxiliando a promoção da sua inteligência organizacional [LuBr99]. O alinhamento estratégico dos serviços públicos municipais e da TI é muito importante para a atuação efetiva dessas organizações, principalmente quando ele é utilizado como uma ferramenta de gestão. Muitos são os fatores que em conjunto levam ao sucesso essa atividade, sejam humanos, comportamentais, sociais, culturais políticos, ambientais, organizacionais, sistêmicos e tecnológicos [StBi99] [Carru00]. Além desses fatores, os preceitos e aplicações dos estudos de *New Public Management* (NPM) devem ser considerados [OsGa92] [Barz01].

Além desses fatores, é inexorável o alinhamento dos recursos da Tecnologia da Informação (TI) ao Planejamento Estratégico Municipal (PEM). O objetivo desse artigo é resumir e descrever duas experiências brasileiras e duas experiências americanas da aplicação de um modelo de alinhamento do Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI) ao PEM. A descrição dessas experiências leva em conta o estudo de caso elaborado.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura permite embasar o estudo de caso realizado e fortalecer o modelo proposto de alinhamento entre o PETI e o PEM (Seção 4), resgatando e resumindo os conceitos que envolvem o trabalho elaborado.

2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL (PEM)

O planejamento estratégico (PE) das organizações é um processo dinâmico e interativo para determinação de objetivos, políticas e estratégias (atuais e futuras) das funções organizacionais e dos procedimentos das organizações. É elaborado por meio de uma técnica administrativa de análise do ambiente (interno e externo), das ameaças e oportunidades, dos seus pontos fortes e fracos, que possibilita os gestores estabelecerem um rumo para organizações, buscando um nível de otimização no relacionamento entre a organização e o meio ambiente que a cerca. É formalizado para produzir e articular resultados, na forma de integração sinérgica de decisões e ações organizacionais [Boar93; VaPa01; MiQu01]. Especificamente o Planejamento Estratégico Municipal (PEM) é um projeto direcionado a cidades e prefeituras que possibilita os gestores públicos estabelecerem um rumo para as mesmas, visando à integração sinérgica de decisões, objetivos, estratégias e ações municipais com os diversos atores e cidadãos envolvidos [Matu96; Lope98; Pfei00; ReCa05].

O PEM é um processo dinâmico e interativo para determinação dos objetivos, estratégias e ações do município e da prefeitura. É elaborado por meio de diferentes e complementares técnicas administrativas com o total envolvimento dos atores sociais, ou seja, munícipes, gestores locais e demais interessados no município. É formalizado para articular políticas federais, estaduais e municipais visando produzir resultados no município e gerar qualidade de vida adequada aos seus munícipes. É um projeto urbano global que considera os aspectos sociais, econômicos e territoriais. É uma forma participativa e contínua de pensar o município no presente e no futuro [ReCa05]. O PEM é um instrumento de gerenciamento que, como qualquer outro, tem um único propósito: tornar o trabalho de uma cidade ou



prefeitura mais eficiente [Pfei00]. O enfoque estratégico no desenvolvimento local pode diminuir as indecisões e favorecer as transformações econômicas, sociais e políticas nas cidades, para tratar com coerência a multiplicidade de iniciativas sobre o município, buscando um consenso entre os múltiplos atores (inclusive o governo) na seleção de um futuro desejável e factível [Llon03]. O PEM coordena os vários níveis e funções estratégicas de uma cidade em um projeto global, considerando a missão, as estratégias, o orçamento e o controle dos objetivos e das ações municipais [Lope98]. O planejamento é uma forma de aprendizado sobre as demandas e necessidades externas e sobre a capacidade de resposta da administração municipal para revelar expectativas e referências de valor, essências a um grupo de trabalho [Mott04].

O PEM para ser implementado em prefeituras e cidades, também pode levar em conta os conceitos de gestão urbana e rural, gestão municipal, gestão pública e *New Public Management* [Chia00; MiQu01; Lope98; OsGa92; Barz01; Frey02; ReCa05].

2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (PETI)

A Tecnologia da Informação (TI) pode ser conceituada como recursos tecnológicos e computacionais para guarda, geração e uso da informação [LaLa96; Turb96; Obri01]. Está fundamentada nos seguintes componentes: hardware e seus dispositivos e periféricos; software e seus recursos; sistemas de telecomunicações; gestão de dados e informações. Também pode ser definida como tecnologias de computação e telecomunicação que provêm meios automáticos e manipulação de informações, contemplando o hardware tangível e o software de intangível [Heek01]. A tecnologia da informação refere-se especificamente a tecnologia, essencialmente ao hardware, software e as redes de telecomunicações [WaPe02].

Todo sistema, usando ou não recursos da TI, que guarda dados, manipula e gera informações pode ser genericamente considerado Sistema de Informação (SI). Seu maior objetivo é auxiliar os processos de tomadas de decisões nas organizações. Seu foco está direcionado para as principais atividades da organização. Na prática, não existe uma classificação rígida, permitindo aos autores e principalmente às organizações classificarem seus sistemas de diversas maneiras. Genericamente, os SI podem ser classificados em operacional, gerencial e estratégico [Boar93; LaLa96; Stai96].

O PETI é um processo dinâmico e interativo para estruturar estratégica, tática e operacionalmente as informações organizacionais, a TI (e seus recursos: hardware, software, sistemas de telecomunicações, gestão de dados e informações), os SI (estratégicos, gerenciais e operacionais), os sistemas de conhecimentos (SC), as pessoas envolvidas (RH) e o contexto organizacional ou a infra-estrutura (CO) necessária para o atendimento de todas as decisões, ações e respectivos processos das organizações, sejam privadas ou públicas [PrKi92; Boar93; Turb96; KeLe97; WaPe02; Reze02].

2.3. ALINHAMENTO DO PETI AO PEM

O alinhamento entre o PETI e o PEM se constitui a partir das relações verticais, horizontais, transversais, dinâmicas e sinérgicas das funções organizacionais da prefeitura. Promove o ajuste ou a adequação estratégica das tecnologias disponíveis de toda a prefeitura, como uma ferramenta de gestão pública. O alinhamento contempla os conceitos de qualidade, produtividade, efetividade, modernidade, perenidade, *accountability* (responsabilidades), inteligência competitiva e inteligência organizacional [OsGa92; HeVe93; Barz01; Boar93; BrHo00; Nogu00; Reze02].

As funções organizacionais são as principais macroatividades de todos os órgãos da prefeitura, sem as quais as mesmas não funcionariam em sua plenitude [Reze05]. Podem ser divididas em grupos integrados de atividades: serviços; marketing; materiais ou logística; financeira; recursos humanos; jurídico legal entre outras. São decompostas em módulos, os quais podem se apresentar de forma diferente de prefeitura para prefeitura [Pfei00]. A integração dos planejamentos organizacionais, além de políticas públicas definidas e vivenciadas, envolve recursos humanos e não-humanos [Boyn92].

Para implementar o alinhamento entre o PETI e o PEM em prefeituras, os conceitos e preceitos do governo eletrônico (e-gov) podem ser considerados [Rhod00; Cunh00; Frey02; Reze05] para se estabelecer uma maior conectividade entre os cidadãos e o governo e proporcionar uma melhoria da responsabilidade e transparência da gestão [Wais02; Heek01; Rued02; MaCu02; Rile03].

Os conceitos e preceitos de gestão urbana e rural, gestão municipal, gestão pública e *New Public Management* e governo eletrônico estão contemplados no modelo proposto de alinhamento entre o PETI e o PEM, no construto alinhamento estratégico (AE).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia teve sua natureza aplicada, onde sua abordagem contemplou as variantes qualitativas e quantitativas, caracterizada como uma pesquisa exploratória e descritiva. Foi justificativa pelo ecletismo e integração de métodos [Audy99; BrHo00; Nogu00; FrMo00].

Para realizar os objetivos propostos, diversos passos foram trabalhados nas suas respectivas subfases (preparação, definição, realização preliminar e realização final), as quais definiram os objetivos, as atividades elaboradas e os resultados auferidos [NaNa87]. A ênfase desse trabalho está na elaboração do estudo de caso em quatro prefeituras [Yin94].

3.1. FASES DA PESQUISA

A primeira grande fase da pesquisa esteve direcionada para organizações privadas e públicas (exceto prefeituras) e com ênfase no Planejamento Estratégico (PE) não municipal. Com a primeira fase realizada foi possível mostrar a importância e necessidade do alinhamento do PETI ao PE e concomitantemente identificar os principais problemas enfrentados pelas organizações na efetivação desse alinhamento. Dois pré-testes e oito testes pilotos foram realizados. Também foram elaboradas as análises de um *survey* em 78 organizações participantes (18 de serviços públicos) e documentados os respectivos resultados. O período de realização dessas atividades foi durante o ano de 2001 e 2002.

A segunda fase da pesquisa esteve direcionada para as prefeituras e com ênfase no Planejamento Estratégico Municipal (PEM). Foram estudadas 12 prefeituras. O período de realização dessas atividades foi durante o ano de 2003 e primeiro semestre de 2004.

A terceira fase da pesquisa aqui apresentada esteve direcionada para o respectivo estudo de caso apresentado nesse trabalho. O período de realização dessa atividade foi no segundo semestre de 2004 e primeiro trimestre de 2005.

3.2. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA

O questionário foi organizado e estruturado a partir do referencial teórico e das experiências vivenciadas do pesquisador. Foi cuidadosamente analisado por professores e profissionais da área, para corroborar com sua confiabilidade e validabilidade. Estava estruturado em: dados cadastrais da organização (prefeitura ou cidade); identificação do respondente; 87 perguntas, divididas em 5 partes (tecnologia da informação; sistemas de informação e do conhecimento; pessoas ou recursos humanos; contexto organizacional ou infra-estrutura; e alinhamento estratégico). O questionário foi utilizado como um roteiro para levantamento de dados nas prefeituras.

A população ou universo pesquisado se constituiu em quatro prefeituras (duas brasileiras e duas americanas) na forma de amostra não probabilística por conveniência e por facilidade de acesso aos gestores das mesmas.

A unidade de observação para as entrevistas foi constituída pelos integrantes das equipes internas de servidores públicos municipais das prefeituras (secretários, diretores ou gerentes e técnicos), mais direcionadas às Secretarias Municipais de Planejamento (ou de Administração) e as Unidades de Planejamento e de Informática.



3.3. PROCEDIMENTOS OU PROTOCOLO DE ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA

A análise dos dados da pesquisa envolveu técnicas quantitativas e qualitativas, oriundas das variáveis contempladas pelo modelo proposto de alinhamento (Seção 4) e das atividades trabalhadas na coleta de dados. Os dados foram analisados e tabulados de forma sistemática, incluindo algumas observações de conteúdo.

Para que análise dos dados da pesquisa fosse viabilizada, foi necessário elaborar critérios para interpretar os seus resultados por meio de um protocolo de análise. Nesse protocolo (ou procedimentos) se estabeleceu uma relação entre os construtos e respectivas variáveis com os autores que fundamentaram as perguntas constantes nos questionários utilizados na pesquisa. Cada variável continha duas ou mais perguntas, as quais tinham uma estratégia e forma de medição. As palavras-chave do protocolo de análise de pesquisa para cada variável a ser medida foram: adequação ou planejamento ou exigência. A palavra “adequação” está relacionada com as atividades de adequar, ajustar, adaptar, acomodar e conveniente ou oportuna. A palavra “planejamento” está relacionada com as atividades de planejar, preparar, detalhar, projetar, traçar, planear e elaborar um plano de trabalho. A palavra “exigência” está relacionada com as atividades de exigir, precisar, pretender, requerer e como uma obrigação ou dever.

O modelo proposto (Seção 4), direcionado exclusivamente para prefeituras, foi gerado a partir dos resultados das análises dos dados da primeira fase da pesquisa (organizações privadas e públicas, exceto prefeituras).

4. MODELO PROPOSTO DE ALINHAMENTO DO “PETI” ao “PEM”

O modelo proposto de alinhamento do PETI ao PEM é sustentado por quatro grandes grupos de fatores ou construtos: tecnologia da informação (TI); sistemas de informação (SI) e sistemas de conhecimentos (SC); pessoas ou recursos humanos (RH); e contexto organizacional ou infra-estrutura (CO) [Reze02].

Pode-se conceituar a TI como recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação, fundamentada nos componentes: hardware e seus dispositivos e periféricos; software e seus recursos; sistemas de telecomunicações; e gestão de dados e informações [Boar93; LaLa96; Stai96; Turb96; Obri01; Heek01; WaPe02; Reze05]. Esses recursos tecnológicos contemplam o governo eletrônico (e-gov) [Rhod00; Cunh00; Frey02; Rued02; MaCu02; Rile03; Reze05].

Os SI são o conjunto de partes (quaisquer) que geram informações, ou também, o conjunto de software, hardware, recursos humanos e respectivos procedimentos que antecedem e sucedem o software. Têm como maior objetivo o apoio nos processos de tomada de decisões na organização. E o seu foco está direcionado ao principal negócio ou atividade da organização de serviços públicos. Genericamente, os SI podem ser classificados em operacional, gerencial e estratégico [LaLa96; Stai96; Turb96; Obri01; Heek01; WaPe02; Reze05]. Juntamente com os SI surgem os SC, onde são geradas informações com conhecimentos agregados [Nola93]. O que significa a difusão das informações relevantes e úteis, “trabalhadas” por pessoas ou por recursos computacionais, produzidas com qualidade e de forma antecipada, transformando-as em conhecimento explícito, que possa ser utilizado por todas as pessoas da organização, como suporte à obtenção da vantagem competitiva inteligente [DaPr98].

Com relação ao RH, administrar uma organização é, sobretudo, lidar com pessoas e com a abordagem humanística das teorias das relações humanas e comportamentais [Carru00]. A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza a importância do fator humano. O diferencial oferecido pelas organizações é dependente dos recursos humanos que nelas trabalham, de sua capacitação, de sua satisfação e de sua habilidade de gestão [Boar93; StBi99].

O CO compreende toda a infra-estrutura estratégica, operacional e cultural necessária à organização. Para cada CO as necessidades de informações são diferentes, necessitando de um PE adequado a esse contexto, que envolve diferentes medidas de motivação e de desempenho dos componentes da organização [Lope98; Pfei00; VaPa01; MiQu01].

4.1. VISÃO GERAL DO MODELO PROPOSTO DE ALINHAMENTO DO “PETI” AO “PEM”

O alinhamento entre o PETI e o PEM acontece quando é sustentado pelos coerentes e essenciais recursos sustentadores: TI, SI, RH e CO. Para se ter uma idéia mais ampla da pesquisa elaborada e do modelo proposto, a Figura 1 mostra o escopo do mesmo com suas dimensões, construtos e variáveis [Reze02].

4.2. DIMENSÕES, CONSTRUTOS E VARIÁVEIS

O modelo proposto possui três dimensões: PETI e de seus recursos e ferramentas; PEM e de seus “negócios” ou atividades públicas; e recursos sustentadores do alinhamento PETI ao PEM. As dimensões são desmembradas em construtos: alinhamento estratégico entre PETI e PEM; TI, SI e SC, RH e CO.

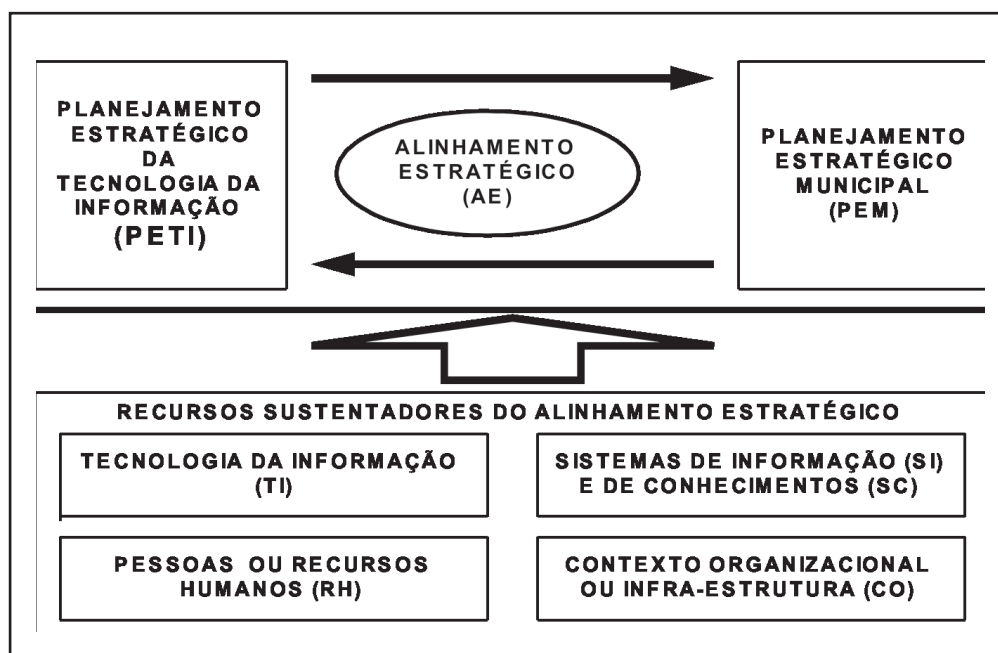


Figura 1 – Visão geral do modelo de alinhamento do PETI ao PEM [Reze02]

A dimensão do PETI fornece uma visão geral de conceitos, modelos, métodos e ferramentas de TI necessárias para facilitar a estratégia de “negócios” ou das atividades públicas e suportar as decisões, as ações organizacionais e os respectivos processos da organização. Além de relatar as configurações técnicas da TI e do E-gov. Essa dimensão deve estruturar de forma estratégica, tática e operacionalmente as informações organizacionais, os sistemas de informação, os sistemas de conhecimentos, as pessoas envolvidas e a infra-estrutura necessária.

A dimensão do PEM fornece uma visão geral de conceitos, modelos, métodos e instrumentos de como fazer acontecer à estratégia de “negócios” ou das atividades das prefeituras. Ela possibilita uma clara e adequada compreensão da situação dos negócios ou atividades públicas, da atuação das funções organizacionais, contemplando o ambiente interno e externo à organização. Pode relatar também as ameaças, oportunidades, potenciais, fatores críticos de sucesso, atuação no mercado, satisfação dos “clientes” ou cidadãos, estrutura organizacional, competências essenciais, capacitação dos recursos humanos e outros fatores fundamentais para a atuação da prefeitura.

A dimensão dos “recursos sustentadores do alinhamento PETI ao PEM” fornece uma visão geral das atividades, variáveis e fatores que facilitam o referido alinhamento. Essa dimensão é composta pelos construtos: TI, SI e SC, RH e CO.

O construto “alinhamento estratégico entre PETI e PEM” contempla as variáveis: sinergia das funções organizacionais; adequação das tecnologias disponíveis; gestão dos planejamentos PETI e PEM; inteligência competitiva e inteligência organizacional. É relevante ressaltar que os municípios competem entre eles em diversas abordagens.



O construto TI envolve as variáveis: hardware; software; sistemas de telecomunicação; e gestão de dados e informação. O construto SI envolve as variáveis: SI estratégicos; SI gerenciais; SI operacionais; e SC. O construto RH envolve as variáveis: valores e comportamentos; perfil profissional; competências e capacitação; plano de trabalho; comunicação e relação; multiequipe e parcerias; clima, ambiente e motivação; planejamento informal participativo; e consciência e participação efetiva; e vontade e comprometimento. E finalmente o construto CO envolve as variáveis: imagem institucional; missão, objetivos e estratégias; modelos decisórios; processos e procedimentos; cultura, filosofia e políticas organizacionais; estrutura organizacional departamental; investimento e custos; domínio do negócio ou das atividades públicas e preocupação com resultados; e metodologia ou processo formal de planejamento; e infra-estrutura organizacional.

5. EXPERIÊNCIAS DE ALINHAMENTO DO “PETI” AO “PEM”

Esta seção descreve resumidamente as experiências brasileiras e americanas do alinhamento do Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI) ao Planejamento Estratégico Municipal (PEM).

5.1. PREFEITURA BRASILEIRA I

A prefeitura do município de Curitiba possui características peculiares de uma grande cidade e está localizada numa capital brasileira. A cidade possui mais de 1,6 milhão de habitantes descendentes de imigrantes italianos, poloneses, alemães, ucranianos, japoneses, sírios e libaneses. Seu tempo de existência supera os 300 anos. São 26 os municípios que compõem a região metropolitana da cidade. O número de funcionários diretos supera 25.000 pessoas, sendo 4.000 inativos. Possui 16 secretarias, três autarquias, duas fundações e três instituições de economia mista.

A unidade de observação da amostra foi constituída pela equipe de planejamento estratégico do seu instituto de administração municipal e da sua assessoria de informações. Essa equipe é formada por gestores urbanos, gestor de informações, técnicos de serviços municipais e técnicos de informática. É considerada uma equipe multidisciplinar.

Quanto ao PEM, a cidade utilizou na fase inicial do projeto uma assessoria externa que desenvolveu uma específica metodologia do PEM para seu projeto, com base em duas outras metodologias externas (planejamento estratégico situacional e planejamento orientado por objetivos). Antes de elaborar o PEM foi criado um modelo de gestão para a cidade para definir como a atual administração municipal se organizaria para cumprir a missão da cidade, embasado na tríplice: pensar, agir e avaliar. Com duas condicionantes: obediência do aparato legal e liderança do prefeito e seus gestores. Com instrumentos relacionados com a gestão da tríplice definida: metodologia de planejamento; ornamentação; sistemas de informações; métodos de avaliação; conjunto de indicadores de produtos, de processos e de resultados; estrutura e funcionamento organizacional; execução financeira; capacitação pessoal; e métodos de trabalho. E finalizadas pelas características do modelo de gestão: estratégica; compartilhada; descentralizada; intersetorial; e voltada para resultados. A metodologia adaptada foi implementada em nove grandes etapas: definir o ator que planeja; ter clara a missão da prefeitura; formular os problemas; descrever os problemas; entender a gênese e as causas dos problemas; desenhar operações para enfrentar os nós críticos; analisar a viabilidade do plano ou se organizar para criar sua viabilidade; elaborar o plano operativo; e gerir o plano. Para implementar o PEM mais um documento foi elaborado definindo os passos para a construção da chamada arquitetura estratégica com os seguintes passos formais: definição e análise dos elos relevantes de legitimação; explicitação da missão, da visão e dos valores da prefeitura; análise da ambiência externa; análise da ambiência interna; descrição das questões e objetivos estratégicos da cidade; definição dos indicadores e vetores de desempenho. O último documento formal do projeto PEM descreve os movimentos de inovação em planejamento, enfatizando os desafios da prática avaliativa dos resultados do modelo de gestão municipal e

do PEM. Mais dois documentos complementares foram elaborados: relatório anual das atividades da prefeitura; e um guia de serviços públicos municipais. Todos esses projetos foram elaborados com equipe interna da prefeitura sem a participação da comunidade local.

O PETI foi elaborado por uma equipe interna juntamente com uma empresa municipal responsável por todas as questões relativas à TI da prefeitura. A metodologia do PETI foi adequada à prefeitura a partir de diversas referências. O PETI é oriundo do PEM (um plano de ação da gestão municipal). Os quatro construtos do alinhamento estratégico (TI, SI e SC, RH e CO) não estavam totalmente adequados às necessidades da prefeitura, mas, por outro lado, foram formalmente planejados e estavam sendo trabalhados por equipes predefinidas (recursos humanos internos e também prestadores de serviços).

Quanto aos quatro construtos do alinhamento estratégico (TI, SI e SC, RH e CO), os construtos RH e CO, apesar de sua exigência e necessidade, foram parcialmente planejados, estão parcialmente adequados e com projetos em andamento para torná-los totalmente adequados. A infra-estrutura de TI ainda precisa ser melhorada. Os SI operacionais e gerenciais estão adequados. Os SI Estratégicos e os SC precisam ser mais bem planejados e desenvolvidos. Os projetos de E-gov estavam parcialmente adequados e planejados, porém, em desenvolvimento.

O percentual de alinhamento do PETI ao PEM é alto sob a ótica dos entrevistados (85% em média).

5.2. PREFEITURA BRASILEIRA II

A prefeitura de Joinville possui características peculiares de uma pequena cidade e está localizada na região nordeste do Estado de Santa Catarina. Ela possui mais de 450.000 habitantes. Seu tempo de existência supera os 150 anos. Suas vocações potenciais são o turismo, a indústria e a informática. Sua colonização é alemã, suíça e norueguesa. O número de funcionários diretos supera 8.000 pessoas.

A unidade de observação da amostra foi constituída pelas entrevistas com o gestor público (secretário representante do prefeito) e com o gestor da tecnologia da informação e suas respectivas equipes.

Quanto ao PEM, a cidade também utilizou na fase inicial do projeto uma assessoria externa criando uma metodologia específica para o PEM da cidade, enfatizada pela participação coletiva da comunidade local. O PEM foi elaborado em 2003 e projetado para até 2020, contemplando um comitê executivo (com oito pessoas), um conselho diretor (com mais de 20 pessoas) e 23 grupos de trabalho detalhando os planos de ação (com mais de 100 pessoas de diferentes interesses). Três linhas mestras nortearam o trabalho do comitê executivo: a legitimidade (efetiva participação e aprovação da comunidade); a acuracidade (esmero e rigor científico); e respeito ao prazo. O documento formal do PEM destaca: a visão; as vocações potenciais; e os princípios da cidade. São reiterados seis macroobjetivos relacionados com variáveis relacionadas com: sustentabilidade e qualidade de vida; cidade solidária, hospitaleira, empreendedora e inovadora; orgulho e sonho. Os objetivos são detalhados em 15 estratégias e em 23 programas ou planos de ação (com distintos grupos de trabalho).

O PETI não existia formalmente e a equipe interna procurava atender as necessidades à medida que os pedidos de serviços de TI eram elaborados. O PETI é uma necessidade formal da equipe que elaborou o PEM juntamente com a comunidade local.

Os quatro construtos do alinhamento estratégico (TI, SI e SC, RH e CO) não estavam adequados às necessidades da prefeitura. Tão pouco esses construtos estavam formalmente planejados, mas estavam sendo trabalhados com planos informais por equipes predefinidas (recursos humanos internos e também prestadores de serviços). Os construtos RH e CO, apesar de sua exigência e necessidade, foram totalmente planejados, estão parcialmente adequados e com projetos em andamento para torná-los totalmente adequados. A infra-estrutura de TI está muito aquém do necessário. Os SI Operacionais estão parcialmente adequados e em franco desenvolvimento. Os SI Gerenciais e Estratégicos e os SC precisam ser ainda planejados e não estão sendo desenvolvidos. Os projetos de E-gov não estavam planejados.

O percentual de alinhamento do PETI ao PEM é baixo sob a ótica dos entrevistados (40% em média).



5.3. PREFEITURA AMERICANA I

O condado *Loudoun County* está localizado na *Virginia* próximo de *Washington DC* (EUA) contemplando nove cidades. Possui em torno de 320.000 habitantes. O condado é gerido por um *Chairman* que é um executivo contratado pelo prefeito eleito juntamente com o xerife e seus vereadores eleitos por quatro anos (9 *members elected*). Cada cidade é gerida por um *City Supervisor* subordinado ao *Chairman*. Cada cidade tem sua organização pública individual, mas subordinada ao condado. A vocação do condado está no lazer, pois um grande número de habitantes trabalha em *Washington DC*.

O condado possui o PEM formalmente elaborado. Essa atividade envolve a participação parcial da comunidade, bem como dos seus respectivos representantes políticos das nove localidades. O PEM é revisado anualmente e projetado para os 10 anos seguintes. As reuniões com a comunidade e seus *stakeholders* ocorrem todas as segundas-feiras. As ênfases estão nos projetos de saúde e educação.

O PETI existe formalmente e foi elaborado com uma metodologia adequada à realidade do condado, pois originalmente pertencia a uma organização de consultoria em administração pública. O planejamento envolveu representantes das nove cidades e todas as equipes internas relacionadas com TI. O projeto foi gerido pelo *Chief Information Officer* (CIO) que reúne quatro equipes de TI e de SI com mais de 100 profissionais diretos. O PETI foi elaborado para atender todas as necessidades internas da prefeitura e todos os serviços da comunidade.

Os quatro construtos do alinhamento estratégico (TI, SI e SC, RH e CO) estavam com satisfatório nível de adequação às necessidades das nove cidades. Os construtos estavam formalmente planejados e sendo trabalhados com planos formais por equipes predefinidas (recursos humanos internos e também prestadores de serviços). Os construtos RH e CO foram adequadamente planejados de acordo com as necessidades das nove cidades e estão totalmente adequados. Toda a infra-estrutura de TI está planejada e satisfatória. Os SI Operacionais e os SI Gerenciais estão totalmente adequados. Os SI Estratégicos e os SC estão totalmente planejados, mas ainda necessitam de desenvolvimentos específicos. Os projetos de E-gov estavam adequados, onde os seus recursos tecnológicos disponibilizam todas as informações ao meio ambiente interno e externo ao condado, bem como permitindo a participação dos interessados por meio do uso de *softwares* e de serviços de telecomunicações disponíveis.

O percentual de alinhamento do PETI ao PEM é alto sob a ótica dos entrevistados (90% em média). O percentual restante (10%) foi considerado para novos desenvolvimentos de SI específicos.

5.4. PREFEITURA AMERICANA II

A cidade *Pembroke Pines* está localizada na região sul do Estado da Flórida (EUA). Possui em torno de 150.000 habitantes. A vocação da cidade está no turismo, pois está próximo do litoral. Ela também é uma cidade-dormitório, pois a maioria dos habitantes trabalha em *Miami* ou em *Fort Lauderdale*. A arrecadação vem de impostos prediais, taxas públicas, aluguel de propriedades, programas especiais como escolinha de futebol, natação, *baseball*, dança, etc. A cidade é gerida por um *City Manager* que é um executivo contratado pelo prefeito eleito juntamente com o xerife e seus cinco vereadores eleitos por quatro anos. O *City Manager* escolhe os diretores de departamentos, o chefe de polícia e o chefe dos bombeiros.

A cidade possui o PEM com as seguintes e principais estratégias: manter baixos valores de taxas públicas; melhorar os serviços prestados a comunidade; manter o crescimento econômico; prover um maior nível de segurança, melhorar os meios de transporte e as vias públicas. O PEM está direcionado para um orçamento municipal com um volume anual financeiro definido, com contas de pessoal, despesas operacionais e patrimoniais e respectivas receitas. O PEM envolve a participação parcial da comunidade, bem como dos seus respectivos representantes políticos das localidades (bairros) e das associações de moradores. O PEM é revisado anualmente e projetado

para os cinco anos seguintes. As reuniões com a comunidade e seus *stakeholders* ocorrem a cada mês e também eventualmente em assembleias especiais. As ênfases PEM estão nos projetos de saúde, educação, transporte e lazer.

O PETI existe formalmente e foi elaborado com uma metodologia adequada à realidade da cidade a partir de uma metodologia disponibilizada em literatura pertinente. A ênfase do PETI está nos sistemas principais da prefeitura, tais como orçamentos, arrecadação, prestação de serviços municipais e governo eletrônico (Internet e Intranet). O PETI envolveu representantes das localidades e todas as equipes internas da prefeitura relacionadas com TI e com SI juntamente com as equipes usuárias (com maior responsabilidade os respectivos diretores e seus assistentes). O PETI foi gerido pelo *Chief Information Officer* (CIO) e pelo *Financial Manager* que reúnem as equipes de TI e SI com mais de 30 profissionais envolvidos diretamente. Alguns fornecedores específicos de *software* de prefeituras também foram e são envolvidos no PETI. O PETI foi elaborado para atender todas as necessidades internas da prefeitura e todos os serviços da comunidade.

Os quatro construtos do alinhamento estratégico (TI, SI e SC, RH e CO) estavam com satisfatório nível de adequação às necessidades da cidade. Os construtos estavam parcialmente planejados, mas sendo trabalhados com planos específicos e formais por equipes predefinidas (recursos humanos internos e também prestadores de serviços). Os construtos RH e CO foram adequadamente planejados de acordo com as necessidades das localidades cidades e estão parcialmente adequados. Toda a infra-estrutura de TI está planejada e satisfatória. Os SI Operacionais estão totalmente adequados. Os SI Gerenciais, os SI Estratégicos e os SC estão parcialmente planejados e ainda necessitam de desenvolvimentos específicos. Os projetos de E-gov estavam parcialmente adequados, disponibilizando algumas as informações ao meio ambiente interno e externo da cidade ainda não permitindo a participação dos interessados.

O percentual de alinhamento do PETI ao PEM não é alto sob a ótica dos entrevistados (60% em média), o que é entendido como muito trabalho ainda deve ser elaborado. Para tanto, permanentemente existe um comitê de TI que se reúne mensalmente para planejar novas ações e ajustar ou redimensionar os planos em execução.

6. CONCLUSÃO

Para atender o objetivo desse artigo, foram resumidas e descritas duas experiências brasileiras e duas experiências americanas de aplicação de um modelo proposto de alinhamento do Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI) ao Planejamento Estratégico Municipal (PEM) em prefeituras. Os participantes do estudo de caso destacaram as dificuldades operacionais e estratégicas para alinhar o PETI ao PEM nas prefeituras. Mas reiteraram a importância desse alinhamento para se constituir numa essencial ferramenta para auxiliar na gestão das prefeituras nesses tempos desafiadores de mudanças substanciais nas formas de conduzir a sua governança pública e política. A almejada gestão participativa e efetiva requer ações práticas, dinâmicas e inteligentes nas decisões e nas atividades dos gestores públicos, onde as informações oportunas e os conhecimentos personalizados são fatores muito relevantes para o envolvimento dos munícipes e demais *stakeholders* (sociedade civil organizada ou atores interessados no município).

A partir dos dados auferidos localmente, pode-se observar que a realidade cotidiana diagnosticada no estudo de caso nas quatro prefeituras mostra que a estruturação das informações com qualidade e o compartilhamento dos conhecimentos personalizados não acontecem facilmente do dia para a noite. E também exigem planejamentos, estratégias, ações e decisões de curto, médio e longo prazos, realizados por meio de atividades coletivas entre as prefeituras e seus munícipes.

Com relação às análises do construto TI (parte I do questionário e da Figura 1), observou-se que no geral (quatro prefeituras), os seus recursos estavam planejados e adequados às necessidades operacionais e estratégicas da prefeitura. A exigência da TI era evidente, apesar de não ser altamente relevante do ponto de vista tecnológico ou do estado da arte, mas era fundamental do ponto de vista do alinhamento do PETI ao PEM. Ao contrário, esses recursos podem prejudicar essa prática cotidiana, pois determinados serviços públicos requerem determinadas infra-estruturas de TI, principalmente no que



diz respeito às telecomunicações de dados e ao pleno funcionamento dos SI das prefeituras. No tocante à infra-estrutura dos recursos da TI, as prefeituras brasileiras diferem na quantidade e na qualidade dos equipamentos, principalmente os relacionados com as telecomunicações.

As análises do construto SI e SC (parte II do questionário e da Figura 1) mostram que os sistemas das prefeituras ainda podem ser melhorados. Nas quatro prefeituras os SI operacionais estavam planejados e quase totalmente adequados, porém os SI Gerenciais e SI Estratégicos ainda exigem planejamento e desenvolvimento. Juntamente com esses dois tipos de sistemas, a base de dados e a necessidade de informações devem ser respectivamente modeladas. Observou-se também que os Sistemas de Conhecimentos não são práticas nas prefeituras, ainda exigem planejamento em conjunto com os SI Gerenciais e os SI Estratégicos. Observou-se também que as pessoas ainda não perceberam o conceito, a relevância e as aplicações das informações oportunas e dos conhecimentos personalizados e compartilhados na prefeitura. As prefeituras americanas levam vantagem nesse construto em relação às prefeituras brasileiras, principalmente no que tange à disponibilidade de recursos, na objetividade sistêmica e na estabilidade de políticas de gestão. Essas variáveis favorecem o planejamento e o desenvolvimento de todos os sistemas municipais.

No que diz respeito às análises do construto RH (parte III do questionário e da Figura 1), observou-se nas prefeituras brasileiras a necessidade (exigência) de elaborar um amplo projeto de capacitação e de gestão de pessoas onde de forma compartilhada, seriam discutidos e planejados os valores humanos, éticos e morais das pessoas da prefeitura. Também levando em consideração o comportamento, a criatividade, a proatividade, a perseverança, a comunicação pessoal e o autodesenvolvimento das pessoas, bem como o clima organizacional, o plano de carreira, a remuneração e o perfil profissional necessário à prefeitura. Também se recomenda nesse projeto, a capacitação do “negócio” e das atividades das prefeituras para as pessoas ligadas às atividades de TI e de E-gov, bem como a capacitação dos recursos da TI e do E-gov para as pessoas ligadas às atividades operacionais e estratégicas das prefeituras brasileiras. Nas prefeituras americanas o construto RH é mais estável, remunera melhor e exige uma capacitação mais adequada aos serviços municipais. O papel do gestor municipal (*City Supervisor* e *City Manager*) merece destaque no estudo de caso, pois ele acaba exigindo o planejamento e a adequação das pessoas nas atividades da prefeitura. Uma vez que o prefeito dedica-se mais às atividades políticas, o gestor municipal pode preocupar-se mais com o perfil profissional adequado de suas equipes, levando em conta os seus valores, comportamentos, competências e cuidando do clima, ambiente e motivação dos envolvidos.

E com relação às análises do construto CO (parte IV do questionário e da Figura 1), observou-se nas prefeituras brasileiras as dificuldades com a continuidade de políticas, com a permanência de investimentos e com a manutenção de regras de gestão municipal. Isso foi denotado nas variáveis estudadas que estavam ainda parcialmente formuladas e comunicadas para os envolvidos no PEM e no PETI. Essas dificuldades também interferiram na adequação e no planejamento das infra-estruturas tecnológica e organizacional necessárias para o referido alinhamento. Nesse construto, as prefeituras americanas também se destacam positivamente em relação às prefeituras brasileiras, principalmente no que tange à organização institucional e seus modelos decisórios, a formalização dos objetivos municipais, dos processos internos e ao orçamento para os investimentos necessários.

Nas respostas sobre as variáveis do alinhamento estratégico (AE) do “PETI” ao “PEM” (da parte V do questionário e da Figura 1) as quatro prefeituras concordam na exigência do planejamento, na busca constante da sinergia das funções organizacionais, na adequação das tecnologias disponíveis, na gestão dos planejamentos PETI e PEM e nos estudos para aplicação prática das inteligências competitiva e organizacional. Bem como os conceitos de New Public Management devem ser discutidos e amplamente divulgados na prefeitura (principalmente para seu corpo gestor) e na comunidade local.

Quanto ao percentual de alinhamento do PETI ao PEM das prefeituras brasileiras (85% e 40% respectivamente) se observou nas entrevistas, do ponto de vista positivo, que o esforço pessoal de determinadas pessoas fazem o alinhamento proposto acontecer, apesar das dificuldades práticas e das limitações governamentais. Na segunda prefeitura brasileira o PETI deixa muito a desejar. Já nas prefeituras americanas (90% e 60% respectivamente) o percentual da primeira prefeitura é alto e carece apenas de alguns novos desenvolvimentos de SI específicos. Na segunda prefeitura americana ainda resta muito trabalho no PETI. Em ambas as prefeituras americanas, destacam-se a existência de um comitê de TI que se reúne permanente com a comunidade para planejar e executar ações participativas nas cidades.

O modelo proposto de alinhamento do PETI ao PEM pode se constituir em uma essencial ferramenta para auxiliar na gestão inteligente das prefeituras, visando principalmente à participação e a satisfação dos cidadãos da comunidade local (cidade).

Os resultados obtidos reiteram a necessidade de alinhar os dois planejamentos para contribuir na melhoria constante dos serviços municipais e sugerem a necessidade da participação efetiva dos munícipes nos planejamentos, decisões e ações municipais.

As contribuições desse trabalho, tanto para a academia como para as prefeituras, reiteram a necessidade de alinhar os dois planejamentos para contribuir na melhoria constante dos serviços municipais e sugerem a necessidade da participação efetiva dos munícipes nos planejamentos, decisões e ações municipais. A participação dos munícipes na elaboração do PEM e do PETI permite uma visão mais social desses projetos. Esse trabalho também possibilita que outras prefeituras analisem os dados dessas experiências para estabelecer analogias e perspectivas futuras.

A conclusão enfatiza a importância dessa proposta para contribuir de forma efetiva na gestão municipal efetiva e compartilhada com seus cidadãos e demais atores das cidades.

A principal limitação desse estudo de caso está relacionada com as respostas fornecidas ao pesquisador, que nem sempre refletem a realidade aprofundada das quatro prefeituras pesquisadas e a verdade absoluta das respostas que podem ser eventualmente manipuladas, apesar das visitas do pesquisador, nem todos os documentos foram fornecidos pelos participantes. A falta de uma análise estatística aprofundada também limitou o trabalho. Nesse sentido, outras pesquisas e outros estudos podem ser elaborados a partir desse estudo de caso, principalmente as direcionadas a melhorar as propostas trabalhadas, sejam nos métodos científicos, nos modelos propostos ou, também, na quantidade da amostra e como respostas para novas questões ou com a inclusão de outras prefeituras.

O maior desafio dos gestores públicos municipais é fazer com que a TI e o E-gov desempenhem seu relevante papel nas prefeituras, agregando valores aos seus serviços e auxiliando a promoção da inteligência organizacional pública municipal. A promoção dessa inteligência deve considerar a diminuição da exclusão digital e o aumento da inclusão social e participação política dos cidadãos brasileiros.

KEYWORDS

Information Technology Strategic Planning - Municipal Strategic Planning - Strategic Alignment - Electronic Government - Municipal and Urban Management.

ABSTRACT

The cities seek constantly differentiated forms of managing the municipal district. Its ones demand managers' municipal relentless competences in her everyday actions. Also, demand the citizens' participation in municipal strategic plans. These challenges also require the Municipal Strategic Planning (MSP) and Information Technology Strategic Planning (ITSP) alignment. This study summarizes and describes Brazilian and American experiences in the application of an alignment model (MSP and ITSP). The research method was a case study. This paper shows that the participants' prefectures (City Halls) can improve the activities that involve the public administration, municipal planning, and information technology. The obtained results is expressed in the paper contributions that reiterate the need to



align both plans to improve of the municipal services and suggest the need to effective citizens' participation in the plans, decisions and municipal actions. They also enable that other different prefectures analyze the data of these experiences to establish analogies and growth perspectives. The conclusion reiterates the importance of this proposed to contribute of effective form in the professional and shared municipal management with his citizens and others stakeholders.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [ABF99] AUDY, J.; BECKER, J.; FREITAS, H. Modelo de planejamento estratégico de sistemas de informação. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- [Barz01] BARZELAY, M. **The New Public Management: improving research and policy dialogue.** Regents of the University of California. California, Ucpres: 2001.
- [Boar93] BOAR, B. H. **The art of strategic planning for information technology: crafting strategy for the 90s.** USA: John Wiley & Sons, 1993.
- [BJZ92] BOYNTON, A. C.; JACOBS, G. C; ZMUD, R. W. Whose responsibility is IT management?. **Sloan Management Review**, p. 32-38, Summer 1992.
- [BrHo00] BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. Modelo de alinhamento estratégico para implementação dos planos de negócio e de tecnologia de informação. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.
- [Carru00] CARRUTHERS, T. E. Occupational psychology. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Leicester, v. 73, p. 380-381, Sept. 2000.
- [Chia00] CHIAVENATO, I. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.
- [Cunh00] CUNHA, M. A. V. C. **Portal de serviços públicos e de informação ao cidadão: estudo de casos no Brasil.** 2000. 172 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de São Paulo - FEA/USP. São Paulo.
- [DaPr98] DAVENPORT, T. H.; PRUSACK, L. **Ecologia da informação.** São Paulo: Futura, 1998.
- [FrMo00] FREITAS, H. M. R.; MOSCAROLA, J. **Análise de dados quantitativos e qualitativos: casos aplicados.** Porto Alegre: Sphinx Consultoria; Sagra Luzzatto, 2000.
- [Frey02] FREY, K. **Governança eletrônica: experiências de cidades européias e algumas lições para países em desenvolvimento.** In: EISENBERG, José e CEPIK, Marco (orgs.). **Internet e política. Teoria e prática da democracia eletrônica.** Belo Horizonte: Editora UFMG, p.141-163, 2002.
- [Heek01] HEEKS, R. **Reinventing government in the information age: international practice in it-enabled public sector reform.** London: Routledge, 2001.
- [HeVe93] HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.
- [KeLe97] KEARNS, G.; LEDERER, A. Alignment of IS plan with business plan: the impact on competitive advantage. In: AIS, 1997, Indianapolis. **Proceedings...** Indianapolis: 1997.
- [LaLa96] LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management information systems: a contemporary perspective.** New York: MacMillan, 1996.
- [LLM03] LLONA, M.; LUYO, M.; MELGAR, W. **La planificación estratégica del desarrollo local en Perú: análisis de casos.** Lima: Escuela para el desarrollo, 2003.

- [Lope98] LOPES, R. **A cidade intencional**: planejamento estratégico de cidades. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.
- [LuBr99] LUFTMAN, J. N.; BRIER, T. Achieving and sustaining business-IT alignment. **California Management Review**, Berkeley, v. 42, p. 109-122, Fall 1999.
- [MCM02] MARQUES, E. V.; CUNHA, M. A.; MEIRELLES, F. S. Modelos de Gestão de Tecnologia de Informação no Setor Público Brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.
- [Matu96] MATUS, Carlos. **O método PES**. São Paulo: FUNDAP, 1996.
- [MiQu01] MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- [Mott04] MOTTA, P. R. **Gestão Estratégica**. In: VERGARA, S. C.; CORRÊA, V. L. A. Propostas para uma gestão pública municipal efetiva. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- [NaN87] NACHMIAS, D.; NACHMIAS, C. **Research methods in the social sciences**. 3th ed. New York: St. Martin's Press, 1987.
- [NRM00] NOGUEIRA, A. R. R.; REINHARD, N.; MOREIRA, P. C. A. Strategic alignment, information technology and the competition for the future. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 33., 2000, Maui. **Proceedings...** Maui: 2000.
- [Nola93] NOLAN, R. L. **Note on information technology and strategy**. Boston: Harvard Business School, 1993.
- [Obri01] O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- [OsGa92] OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing Government**: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.
- [Pfei00] PFEIFFER, P. **Planejamento estratégico municipal no Brasil**: uma nova abordagem. Textos para Discussão, n. 37, Brasília: ENAP, 2000.
- [PrKi92] PREMKUMAR, G.; KING, W. R. An empirical assessment of information systems planning and the role of information systems in organizations. **Journal of Management Information Systems**, Armonk, v. 9, p. 99, Fall 1992.
- [Reze02] REZENDE, D. A. **Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial**: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras. 2002. 278p. Tese (Doutorado em Gestão da Tecnologia da Informação) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- [Reze05] REZENDE, D. A. **Sistemas de informações organizacionais**: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática. São Paulo: Atlas, 2005.
- [ReCa05] REZENDE, D. A.; CASTOR, B. V. J. Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- [Rhod00] RHODES, R. A. W. **Governance and public administration**. In: Jon Pierre (ed.): Debating governance: authority, steering and democracy. New York: Oxford University Press, p. 54-90, 2000.
- [Rile03] RILEY, T. B. **E-government vs. E-governance**: examining the differences in a changing public sector climate. International Tracking Survey Report '03, n. 4, May 20, 2003. Disponível em <[http://www.electronicgov.net/pubs/research_papers/tracking03/ IntlTrackRptMay03no4.pdf](http://www.electronicgov.net/pubs/research_papers/tracking03/IntlTrackRptMay03no4.pdf)>. Acesso em: 15 julho 2003.



- [Rued02] RUEDIGER, M. A. Governo Eletrônico e Democracia: uma análise preliminar dos impactos e potencialidades na gestão pública. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.
- [Stai96] STAIR, R. M. **Principles of information systems: a managerial approach**. 2th ed. USA: Thomson Publishing, 1996.
- [StBi99] STRASSMANN, P.; BIENKOWSKI, D. Alignment of IT and business: key to realizing business value. **ABT Corp. White Paper**, August 1999. Disponível em: <<http://www.strassmann.com/index.shtml>>. Acesso em: 21 ago. 1999.
- [TMW96] TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Information technology for management: improving quality and productivity**. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- [VaPa01] VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- [Wais02] WAISANEN, B. **The future of e-government: technology-fueled management tools**. Washington: Management. v. 84, p. 6-10. Jun 2002.
- [WaPe02] WARD, J.; PEPPARD, J. **Strategic Planning for Information Systems**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002.
- [Yin94] YIN, R. K. **Case study research**. London: Sage Pub., 1994.

APÊNDICE

Questionário – Roteiro para Levantamento de Dados (Estudo De Caso).

Nome da Universidade.
Programa de Pós-Graduação em X
Nome e e-mail do pesquisador

Pesquisa acadêmica sobre o ALINHAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL

QUESTIONÁRIO – ROTEIRO PARA LEVANTAMENTO DE DADOS (ESTUDO DE CASO)

Dados cadastrais da cidade e prefeitura

Nome:	
Área de atuação:	
Data da fundação:	
Origem do capital:	
Número de funcionários:	
Percentual de faturamento destinado a TI	
Percentual de faturamento capacitação dos recursos humanos	

Identificação do respondente – Relacionado como PEM

Respondente:	
Cargo:	
Pós-graduação:	
Idade:	E-mail:

Identificação do respondente – – Relacionado como PETI

Respondente:	
Cargo:	
Formação acadêmica:	
Pós-graduação:	
Idade:	E-mail:
Tempo de prefeitura:	
Tempo de experiência:	



PARTE I – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

1. Os computadores, seus dispositivos e periféricos utilizados
 - a. Estão totalmente adequados à estratégia da organização ()
 - b. Estão parcialmente adequados à estratégia da organização ()
 - c. São indiferentes quanto a adequação à estratégia da organização ()
 - d. Estão inadequados à estratégia da organização ()
 - e. Estão totalmente inadequados à estratégia da organização ()

2. Os computadores, seus dispositivos e periféricos
 - a. Foram totalmente planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
 - b. Foram parcialmente planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
 - c. São indiferentes quanto ao planejamento das estratégias atuais e futuras da organização ()
 - d. Não foram planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
 - e. Estão sem qualquer planejamento ()

3. Os sistemas operacionais, os utilitários e os aplicativos *office* utilizados
 - a. Estão totalmente adequados à estratégia da organização ()
 - b. Estão parcialmente adequados à estratégia da organização ()
 - c. São indiferentes quanto a adequação à estratégia da organização ()
 - d. Estão inadequados à estratégia da organização ()
 - e. Estão totalmente inadequados à estratégia da organização ()

4. Os sistemas operacionais, os utilitários e os aplicativos *office*
 - a. Foram totalmente planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
 - b. Foram parcialmente planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
 - c. São indiferentes quanto ao planejamento das estratégias atuais e futuras da organização ()
 - d. Não foram planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
 - e. Estão sem qualquer planejamento ()

5. As linguagens de programação e seus recursos operacionais de automação utilizados
 - a. Estão totalmente adequados à estratégia da organização ()
 - b. Estão parcialmente adequados à estratégia da organização ()
 - c. São indiferentes quanto a adequação à estratégia da organização ()
 - d. Estão inadequados à estratégia da organização ()
 - e. Estão totalmente inadequados à estratégia da organização ()

6. As linguagens de programação e seus recursos operacionais de automação
 - a. Foram totalmente planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
 - b. Foram parcialmente planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
 - c. São indiferentes quanto ao planejamento das estratégias atuais e futuras da organização ()
 - d. Não foram planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
 - e. Estão sem qualquer planejamento ()

7. Os sistemas de telecomunicações, as redes e seus recursos de teleprocessamento utilizados
 - a. Estão totalmente adequados à estratégia da organização ()
 - b. Estão parcialmente adequados à estratégia da organização ()
 - c. São indiferentes quanto a adequação à estratégia da organização ()
 - d. Estão inadequados à estratégia da organização ()
 - e. Estão totalmente inadequados à estratégia da organização ()

8. Os sistemas de telecomunicações, as redes e seus recursos de teleprocessamento
- a. Foram totalmente planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
 - b. Foram parcialmente planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
 - c. São indiferentes quanto ao planejamento das estratégias atuais e futuras da organização ()
 - d. Não foram planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
 - e. Estão sem qualquer planejamento ()

Complemente, justifique e exemplifique as respostas fornecidas (digite aqui ou use o verso).

9. As tecnologias para administração e gestão de dados e de informações
- a. Estão totalmente adequados à estratégia da organização ()
 - b. Estão parcialmente adequados à estratégia da organização ()
 - c. São indiferentes quanto a adequação à estratégia da organização ()
 - d. Estão inadequados à estratégia da organização ()
 - e. Estão totalmente inadequados à estratégia da organização ()

10. As tecnologias para administração e gestão de dados e de informações
- a. Foram totalmente planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
 - b. Foram parcialmente planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
 - c. São indiferentes quanto ao planejamento das estratégias atuais e futuras da organização ()
 - d. Não foram planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
 - e. Estão sem qualquer planejamento ()

11. A guarda de dados (cópias ou *backup*) e respectivos critérios de segurança, de organização e de volumes (diários, semanais, mensais e anuais)
- a. São totalmente elaborados com esses critérios ()
 - b. São parcialmente elaborados com esses critérios ()
 - c. São indiferentes quanto a esses critérios ()
 - d. Estão inadequados a esses critérios ()
 - e. Estão totalmente inadequados a esses critérios ()

12. A recuperação dos dados (volta da cópia) para garantir sua eficiência quando necessária
- a. É elaborada com total critério ()
 - b. É elaborada com parcial critério ()
 - c. É indiferente quanto a esse critério ()
 - d. É elaborada sem critério ()
 - e. Não é elaborada ()

13. O acesso aos computadores e respectivos critérios de segurança de senhas específicas para cada usuário, de privacidade e de alteração com regularidade
- a. É totalmente elaborado com esses critérios ()
 - b. É parcialmente elaborado com esses critérios ()
 - c. É indiferente quanto a esses critérios ()
 - d. É inadequado a esses critérios ()
 - e. É totalmente inadequado a esses critérios ()

14. Os níveis de acesso às informações e respectivos critérios de organização por alçadas ou cargos, de restrições, de navegação e de responsabilidades pelo acesso
- a. São totalmente elaborados com esses critérios ()
 - b. São parcialmente elaborados com esses critérios ()
 - c. São indiferentes Quanto a esses critérios ()
 - d. Estão inadequados a esses critérios ()
 - e. Estão totalmente inadequados a esses critérios ()



15. Os dados armazenados nos computadores e periféricos da organização

- a. Possibilitam total integração dos processos para apoiar as funções empresariais ()
- b. Possibilitam parcial integração dos processos para apoiar as funções empresariais ()
- c. São indiferentes quanto à integração dos processos para apoiar as funções empresariais ()
- d. Não possibilitam a integração dos processos para apoiar as funções empresariais ()
- e. Estão totalmente sem integração para apoiar as funções empresariais ()

16. A TI e seus recursos de *hardware*, *software*, sistemas de telecomunicações e tecnologias para administração e gestão de dados e de informações

- a. Foram totalmente planejados com criteriosa Análise de Custos, Benefícios e Viabilidades ()
- b. Foram parcialmente planejados com Análise de Custos, Benefícios e Viabilidades ()
- c. São indiferentes quanto a planejamento com Análise de Custos, Benefícios e Viabilidades ()
- d. Não foram planejados para atender a criteriosa Análise de Custos, Benefícios e Viabilidades ()
- e. Estão sem qualquer planejamento quanto a Análise de Custos, Benefícios e Viabilidades ()

Complemente, justifique e exemplifique as respostas fornecidas (digite aqui ou use o verso).

17. A TI e seus recursos de *hardware*, *software*, sistemas de telecomunicações e tecnologias para administração e gestão de dados e de informações

- a. Foram totalmente planejados com um plano de contingência para situações emergenciais ()
- b. Foram parcialmente planejados com um plano de contingência para situações emergenciais ()
- c. São indiferentes quanto a planejamento com plano de contingência ()
- d. Não foram planejados para atender a um plano de contingência para situações emergenciais ()
- e. Estão sem qualquer planejamento quanto a um plano de contingência ()

Complemente, justifique e exemplifique as respostas fornecidas (digite aqui ou use o verso).

PARTE II – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO (SI)

1. Os SI Operacionais que processam as operações e transações rotineiras quotidianas com seus respectivos procedimentos no seu detalhe

- a. Estão totalmente adequados à estratégia da organização ()
- b. Estão parcialmente adequados à estratégia da organização ()
- c. São indiferentes quanto a adequação à estratégia da organização ()
- d. Estão inadequados à estratégia da organização ()
- e. Estão totalmente inadequados à estratégia da organização ou inexistem ()

2. Os SI Operacionais que manipulam os dados das operações das funções empresariais

- a. Geram totais informações no detalhe para auxiliar as decisões do corpo técnico da organização ()
- b. Geram parciais informações no detalhe para auxiliar as decisões do corpo técnico da organização ()
- c. São indiferentes quanto à geração de informações detalhadas ()
- d. Não geram informações no detalhe para auxiliar as decisões do corpo técnico da organização ()
- e. Inexistem ()

3. Os SI Operacionais

- a. Foram totalmente planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
- b. Foram parcialmente planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
- c. São indiferentes quanto ao planejamento das estratégias atuais e futuras da organização ()
- d. Não foram planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
- e. Estão sem qualquer planejamento ou inexistem ()

4. Os SI Gerenciais que processam os grupos de dados das operações e das transações operacionais empresariais

- a. Estão totalmente adequados à estratégia da organização ()
- b. Estão parcialmente adequados à estratégia da organização ()
- c. São indiferentes quanto a adequação à estratégia da organização ()
- d. Estão inadequados à estratégia da organização ()
- e. Estão totalmente inadequados à estratégia da organização ou inexistem ()

5. Os SI Gerenciais que manipulam os grupos de dados das funções empresariais

- a. Geram totais informações agrupadas para auxiliar as decisões do corpo gestor da organização ()
- b. Geram parciais informações agrupadas para auxiliar as decisões do corpo gestor da organização ()
- c. São indiferentes quanto à geração de informações agrupadas ou sintetizadas ()
- d. Não geram informações agrupadas para auxiliar as decisões do corpo gestor da organização ()
- e. Inexistem ()

Complemente, justifique e exemplifique as respostas fornecidas (digite aqui ou use o verso).

6. Os SI Gerenciais

- a. Foram totalmente planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
- b. Foram parcialmente planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
- c. São indiferentes quanto ao planejamento das estratégias atuais e futuras da organização ()
- d. Não foram planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
- e. Estão sem qualquer planejamento ou inexistem ()

7. Os SI Estratégicos que processam os grupos de dados das operações e das transações gerenciais

- a. Estão totalmente adequados à estratégia da organização ()
- b. Estão parcialmente adequados à estratégia da organização ()
- c. São indiferentes quanto a adequação à estratégia da organização ()
- d. Estão inadequados à estratégia da organização ()
- e. Estão totalmente inadequados à estratégia da organização ou inexistem ()

8. Os SI Estratégicos que manipulam os grupos de dados gerenciais das funções empresariais

- a. Geram totais informações macro, considerando o meio ambiente interno e/ou externo para auxiliar as decisões da alta administração da organização ()
- b. Geram parciais informações macro, considerando o meio ambiente interno e/ou externo para auxiliar as decisões da alta administração da organização ()
- c. São indiferentes quanto à geração de informações macro da organização ()
- d. Não geram informações macro para auxiliar as decisões da alta administração da organização ()
- e. Inexistem ()

9. Os SI Estratégicos ou os *Executive Informations Systems*

- a. Geram totais informações gráficas, amigáveis, on-line, detalhadas ou agrupadas, e com as particularidades das estratégias da organização ()
- b. Geram parciais informações gráficas, amigáveis, on-line, detalhadas ou agrupadas, e com as particularidades das estratégias da organização ()
- c. São indiferentes quanto à geração dessas informações ()
- d. Não geram esses tipos de informações gráficas e etc. ()
- e. Inexistem ()



10. Os SI Estratégicos ou os *Executive Informations Systems*

- a. Geram totais informações oportunas, ou seja, informações sem redundância, completa, antecipada e com qualidade adequadas à estratégia da organização ()
- b. Geram parciais informações oportunas, ou seja, informações sem redundância, completa, antecipada e com qualidade adequadas à estratégia da organização ()
- c. São indiferentes quanto à geração de informações oportunas ()
- d. Não geram informações oportunas ()
- e. Inexistem ()

11. Os SI Estratégicos ou os *Executive Informations Systems*

- a. Foram totalmente planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
- b. Foram parcialmente planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
- c. São indiferentes quanto ao planejamento das estratégias atuais e futuras da organização ()
- d. Não foram planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
- e. Estão sem qualquer planejamento ou inexistem ()

12. Os SI do Conhecimento

- a. Produzem totais conhecimentos (ou informações “trabalhadas”) adequados à geração de cenários e de simulações da estratégia da organização ()
- b. Produzem parciais conhecimentos (ou informações “trabalhadas”) adequados à geração de cenários e de simulações da estratégia da organização ()
- c. São indiferentes quanto à produção de conhecimentos adequados à organização ()
- d. Não produzem conhecimentos adequados à organização ()
- e. Inexistem ()

Complemente, justifique e exemplifique as respostas fornecidas (digite aqui ou use o verso).

13. Os SI do Conhecimento

- a. Auxiliam totalmente a tomada de decisão de todos na organização ()
- b. Auxiliam parcialmente a tomada de decisão de todos na organização ()
- c. São indiferentes quanto a auxiliar a tomada de decisão de todos na organização ()
- d. Não auxiliam a tomada de decisão de todos na organização ()
- e. Inexistem ()

14. Os SI do Conhecimento

- a. Foram totalmente planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
- b. Foram parcialmente planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
- c. São indiferentes quanto ao planejamento das estratégias atuais e futuras da organização ()
- d. Não foram planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização ()
- e. Estão sem qualquer planejamento ou inexistem ()

15. Todos os SI da organização

- a. Possuem completa tecnologia de administração de base de dados para eliminar informações redundantes na organização ()
- b. Possuem parcial tecnologia de administração de base de dados, permitindo algumas informações redundantes na organização ()
- c. São indiferentes quanto à redundância de dados ()
- d. Não possuem tecnologia de administração de base de dados para evitar informações redundantes na organização, permitindo a existência de informações redundantes ()
- e. Possuem informações redundantes, independente da existência de tecnologias de administração de base de dados ()

16. As informações dos SI da organização

- a. Apóiam totalmente o lançamento de novos produtos e/ou serviços ()
- b. Apóiam parcialmente o lançamento de novos produtos e/ou serviços ()
- c. São indiferentes quanto à possibilidade de apoiar o lançamento de novos produtos e/ou serviços ()
- d. Não apóiam o lançamento de novos produtos e/ou serviços ()
- e. Atrapalham o lançamento de novos produtos e/ou serviços ()

Complemente, justifique e exemplifique as respostas fornecidas (digite aqui ou use o verso).

PARTE III – PESSOAS OU RECURSOS HUMANOS (RH)

1. Os valores humanos, éticos e morais das pessoas da organização

- a. São totalmente expressos nas atividades coletivas e participativas da organização ()
- b. São parcialmente expressos nas atividades coletivas e participativas da organização ()
- c. São indiferentes para a organização ()
- d. Não são expressos nas atividades coletivas e participativas da organização ()
- e. Inexistem esses valores ou inexistem as atividades coletivas e participativas na organização ()

2. O comportamento das pessoas da organização, quanto às atividades de planejamento

- a. É totalmente proativo nas atividades de planejamento compartilhado na organização ()
- b. É parcialmente proativo nas atividades de planejamento compartilhado na organização ()
- c. É indiferente para a organização ()
- d. Não é proativo nas atividades de planejamento compartilhado na organização ()
- e. Inexiste esse comportamento ou inexistem as atividades de planejamento compartilhado ()

Complemente, justifique e exemplifique as respostas fornecidas (digite aqui ou use o verso).

3. A criatividade, a proatividade e a perseverança das pessoas da organização

- a. São totalmente enfatizadas pela organização para a superação de dificuldades pessoais ()
- b. São parcialmente enfatizadas pela organização para a superação de dificuldades pessoais ()
- c. São indiferentes para a organização ()
- d. Não são enfatizadas pela organização para a superação de dificuldades pessoais ()
- e. Inexistem esses comportamentos na organização ()

4. A remuneração dos profissionais da organização

- a. É totalmente adequada à realidade econômico-financeira da organização e do país ()
- b. É parcialmente adequada à realidade econômico-financeira da organização e do país ()
- c. É indiferente para a organização ()
- d. Não é adequada à realidade econômico-financeira da organização e do país ()
- e. Inexiste essa adequação para a organização ()

5. A remuneração dos profissionais da organização

- a. É totalmente associada ao resultado da organização ()
- b. É parcialmente associada ao resultado da organização ()
- c. É indiferente para a organização ()
- d. Não é associada ao resultado da organização ()
- e. Inexiste essa associação para a organização ()



6. Para que o perfil dos profissionais da organização seja adequado às atividades relacionadas a planejamento
- a. É totalmente requerido o conhecimento do negócio da organização ()
 - b. É parcialmente requerido o conhecimento do negócio da organização ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não é requerido o conhecimento do negócio da organização ()
 - e. Inexiste essa exigência do conhecimento do negócio para planejamento da organização ()
7. Além do conhecimento do negócio por parte dos profissionais envolvidos nas atividades de planejamento da organização
- a. São totalmente requeridas as habilidades comportamentais e técnicas para sua função ()
 - b. São parcialmente requeridas as habilidades comportamentais e técnicas para sua função ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não são requeridas as habilidades comportamentais e técnicas para sua função ()
 - e. Inexiste essa exigência dessas habilidades para desempenho das funções dos profissionais ()
8. O desenvolvimento das competências (ou capacitação) dos profissionais envolvidos nas atividades de planejamento da organização
- a. É totalmente relevante para a organização ()
 - b. É parcialmente relevante para a organização ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não é relevante o desenvolvimento das competências dos profissionais da organização ()
 - e. Inexiste essa exigência do desenvolvimento das competências dos profissionais da organização ()
9. O autodesenvolvimento dos profissionais envolvidos nas atividades de planejamento da organização
- a. É totalmente buscado pelas pessoas da organização ()
 - b. É parcialmente buscado pelas pessoas da organização ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não é buscado pelas pessoas da organização ()
 - e. Inexiste essa preocupação por parte da organização ()
10. Os profissionais da equipe da TI da organização (técnicos da TI)
- a. São totalmente competentes nas suas atividades ()
 - b. São parcialmente competentes nas suas atividades ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não são competentes nas suas atividades ()
 - e. Inexiste essa exigência de competência nas atividades dos profissionais envolvidos com TI ()

Complemente, justifique e exemplifique as respostas fornecidas (digite aqui ou use o verso).

11. Os profissionais da equipe da TI da organização (técnicos da TI)
- a. São constantemente capacitados nas suas atividades ()
 - b. São freqüentemente capacitados nas suas atividades ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não são capacitados nas suas atividades ()
 - e. Inexiste essa exigência de capacitação dos profissionais da TI ()

12. Os profissionais da equipe da TI da organização (técnicos da TI)
- a. São constantemente capacitados para apoiar na elaboração e implementação do PEM ()
 - b. São parcialmente capacitados para apoiar na elaboração e implementação do PEM ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não são capacitados para apoiar na elaboração e implementação do PEM ()
 - e. Inexiste essa exigência de capacitação da equipe de TI no apoio ao PEM ()
13. Os profissionais envolvidos com TI na organização (usuários da TI)
- a. São totalmente competentes nas suas atividades ()
 - b. São parcialmente competentes nas suas atividades ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não são competentes nas suas atividades ()
 - e. Inexiste essa exigência de competência nas atividades dos profissionais envolvidos com TI ()
14. Os profissionais envolvidos com TI na organização (usuários da TI)
- a. São constantemente capacitados nas suas atividades ()
 - b. São freqüentemente capacitados nas suas atividades ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não são capacitados nas suas atividades ()
 - e. Inexiste essa exigência de capacitação dos profissionais envolvidos com TI ()
15. Os profissionais das equipes envolvidas com TI na organização (usuários da TI)
- a. São constantemente capacitados para apoiar na elaboração e implementação do PETI ()
 - b. São parcialmente capacitados para apoiar na elaboração e implementação do PETI ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não são capacitados para apoiar na elaboração e implementação do PETI ()
 - e. Inexiste essa exigência de capacitação dos profissionais envolvidos com TI no apoio ao PETI ()
16. O CIO
- a. É constantemente capacitado para apoiar na elaboração e implementação do PEM ()
 - b. É parcialmente capacitado para apoiar na elaboração e implementação do PEM ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não é capacitado para apoiar na elaboração e implementação do PEM ()
 - e. Inexiste essa exigência de capacitação do CIO no apoio ao PEM ()
17. O CIO
- a. Conhece totalmente o negócio da organização ()
 - b. Conhece parcialmente o negócio da organização ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não conhece o negócio da organização ()
 - e. Inexiste essa necessidade de conhecimento do negócio da organização pelo CIO ()
18. O CIO
- a. Participa totalmente do desenvolvimento do PEM ()
 - b. Participa parcialmente do desenvolvimento do PEM ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não participa do desenvolvimento do PEM ()
 - e. Inexiste essa necessidade de participação do PEM ()

Complemente, justifique e exemplifique as respostas fornecidas (digite aqui ou use o verso).



19. O CEO

- a. É constantemente capacitado para apoiar na elaboração e implementação do PETI ()
- b. É parcialmente capacitado para apoiar na elaboração e implementação do PETI ()
- c. É indiferente para a organização ()
- d. Não é capacitado para apoiar na elaboração e implementação do PETI ()
- e. Inexiste essa exigência de capacitação do CIO no apoio ao PETI ()

20. O CEO

- a. Conhece totalmente os recursos estratégicos da TI ()
- b. Conhece parcialmente os recursos estratégicos da TI ()
- c. É indiferente para a organização ()
- d. Não conhece os recursos estratégicos da TI ()
- e. Inexiste essa necessidade de conhecimento dos recursos estratégicos da TI pelo CEO ()

21. O CEO

- a. Participa totalmente do desenvolvimento do PETI ()
- b. Participa parcialmente do desenvolvimento do PETI ()
- c. É indiferente para a organização ()
- d. Não participa do desenvolvimento do PETI ()
- e. Inexiste essa necessidade de participação do PETI ()

22. Os profissionais envolvidos nas atividades de planejamento da organização definem seus papéis e responsabilidades, com datas previstas e realizadas, bem como os respectivos recursos necessários

- a. Com completos planos de trabalho ()
- b. Com parciais planos de trabalho ()
- c. É indiferente para a organização ()
- d. Não possuem planos de trabalho ()
- e. Inexiste essa necessidade de planos de trabalho para os profissionais da organização ()

23. A comunicação pessoal dos profissionais envolvidos nas atividades de planejamento da organização

- a. Facilita completamente as atividades de planejamento da organização ()
- b. Facilita parcialmente as atividades de planejamento da organização ()
- c. É indiferente para a organização ()
- d. Não facilita as atividades de planejamento da organização ()
- e. Inexiste essa necessidade de comunicação pessoal para as atividades de planejamento ()

24. O relacionamento pessoal dos profissionais envolvidos nas atividades de planejamento da organização

- a. Facilita completamente as atividades de planejamento da organização ()
- b. Facilita parcialmente as atividades de planejamento da organização ()
- c. É indiferente para a organização ()
- d. Não facilita as atividades de planejamento da organização ()
- e. Inexiste essa necessidade de comunicação pessoal para as atividades de planejamento ()

25. A comunicação e o relacionamento pessoal dos profissionais envolvidos nas atividades de planejamento da organização

- a. Facilitam completamente a integração de áreas, processos, fornecedores e clientes ()
- b. Facilitam parcialmente a integração de áreas, processos, fornecedores e clientes ()
- c. É indiferente para a organização ()
- d. Não facilitam a integração de áreas, processos, fornecedores e clientes da organização ()
- e. Inexiste essa necessidade de comunicação e de relação na organização ()

Complemente, justifique e exemplifique as respostas fornecidas (digite aqui ou use o verso).

26. As atividades pertinentes ao PEM e ao PETI

- a. São totalmente elaboradas por equipe multidisciplinar que preserva os talentos internos da organização ()
- b. São parcialmente elaboradas por equipe multidisciplinar que preserva os talentos internos ()
- c. São indiferentes para a organização ()
- d. Não são elaboradas por equipe multidisciplinar que preserva os talentos internos ()
- e. Inexiste essa necessidade de equipe multidisciplinar as atividades de planejamento ()

27. As atividades pertinentes ao PEM e ao PETI

- a. São totalmente elaboradas por parceria externa à organização ()
- b. São parcialmente elaboradas por parceria externa à organização ()
- c. São indiferentes para a organização ()
- d. Não são elaboradas por parceria externa à organização ()
- e. São elaboradas por parceria externa juntamente com a equipe da organização ()

28. A troca de experiências e de aprendizado entre os profissionais envolvidos nas atividades de planejamento da organização

- a. É totalmente promovida pela organização ()
- b. É parcialmente promovida pela organização ()
- c. É indiferente para a organização ()
- d. Não é promovida pela organização ()
- e. Inexiste essa necessidade troca de experiências e de aprendizado desses profissionais ()

29. Os eventuais erros dos profissionais envolvidos nas atividades de planejamento da organização

- a. São totalmente interpretados como parte do processo de desenvolvimento e aprendizado ()
- b. São parcialmente interpretados como parte do processo de desenvolvimento e aprendizado ()
- c. É indiferente para a organização ()
- d. Não são interpretados como parte do processo de desenvolvimento e aprendizado ()
- e. Inexiste essa interpretação por parte da organização ()

30. O clima no ambiente de trabalho da organização

- a. Facilita completamente as atividades de planejamento da organização ()
- b. Facilita parcialmente as atividades de planejamento da organização ()
- c. É indiferente para a organização ()
- d. Não facilita as atividades de planejamento da organização ()
- e. Inexiste essa necessidade de clima de trabalho na organização ()

31. O comprometimento dos profissionais envolvidos nas atividades de planejamento da organização

- a. Expressa total vontade e motivação para essas atividades ()
- b. Expressa parcial vontade e motivação para essas atividades ()
- c. É indiferente para a organização ()
- d. Não expressa vontade e motivação para essas atividades ()
- e. Inexiste essa necessidade de vontade e motivação na organização ()

Complemente, justifique e exemplifique as respostas fornecidas (digite aqui ou use o verso).



PARTE IV – CONTEXTO MUNICIPAL

1. A imagem institucional da organização
 - a. É totalmente positiva ()
 - b. É parcialmente positiva ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não é positiva ()
 - e. Inexiste essa necessidade de estabelecer a imagem da organização para fins de planejamento ()

2. A missão, os objetivos e as estratégias da organização
 - a. Estão totalmente formuladas e claramente comunicadas para os envolvidos no PEM e no PETI ()
 - b. Estão parcialmente formuladas e comunicadas para os envolvidos no PEM e no PETI ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não estão formuladas e comunicadas para os envolvidos no PEM e no PETI ()
 - e. Inexiste essa necessidade de formulação ()

3. Os modelos decisórios da organização
 - a. São totalmente justos e participativos ()
 - b. São parcialmente justos e participativos ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não são justos e participativos ()
 - e. Inexiste essa necessidade justa e participação dos modelos decisórios da organização ()

4. Os processos e os procedimentos das funções empresariais
 - a. Estão totalmente definidos, descritos e comunicados para os envolvidos nessas atividades ()
 - b. Estão parcialmente definidos, descritos e comunicados para os envolvidos nessas atividades ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não estão definidos, descritos e comunicados para os envolvidos nessas atividades ()
 - e. Inexiste essa necessidade definição, descrição e comunicação ()

5. Os planos de ação relacionados ao PEM e ao PETI
 - a. Estão totalmente definidos, descritos e comunicados para os envolvidos nessas atividades ()
 - b. Estão parcialmente definidos, descritos e comunicados para os envolvidos nessas atividades ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não estão definidos, descritos e comunicados para os envolvidos nessas atividades ()
 - e. Inexiste essa necessidade ou inexistem os planos de ação do PEM e do PETI ()

6. A cultura, a filosofia e as políticas da organização
 - a. Estão totalmente transparentes, positivas e disseminadas ()
 - b. Estão parcialmente transparentes, positivas e disseminadas ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não estão transparentes, positivas e disseminadas ()
 - e. Inexiste essa necessidade de transparência e disseminação ()

7. A estrutura organizacional departamental da organização
 - a. É totalmente dinâmica e flexível para as atividades de planejamento da organização ()
 - b. É parcialmente dinâmica e flexível para as atividades de planejamento da organização ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não é dinâmica e flexível para as atividades de planejamento da organização ()
 - e. Inexiste essa necessidade de dinamismo e flexibilidade para as atividades de planejamento ()

Complemente, justifique e exemplifique as respostas fornecidas (digite aqui ou use o verso).

8. Os investimentos em TI, em SI, em recursos humanos e em infra-estrutura organizacional
- a. Estão totalmente previstos e precisamente quantificados no PEM ()
 - b. Estão parcialmente previstos e quantificados no PEM ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não estão previstos e quantificados no PEM ()
 - e. Inexiste essa necessidade de investimento ()
9. As despesas, os custos e os investimentos em TI descritos no PETI
- a. Estão totalmente claros os resultados a serem alcançados pela organização ()
 - b. Estão parcialmente claros os resultados a serem alcançados pela organização ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não estão claros os resultados a serem alcançados pela organização ()
 - e. Inexiste essa necessidade de clareza dos resultados dos investimentos da organização ()
10. Os investimentos elaborados pela organização em TI e seus recursos para o PETI
- a. Alcançam totalmente os resultados predefinidos ()
 - b. Alcançam parcialmente os resultados predefinidos ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não alcançam os resultados predefinidos ()
 - e. Inexiste essa necessidade alcançar os resultados predefinidos pela organização ()
11. As infra-estruturas tecnológica e organizacional
- a. Facilitam completamente as atividades de planejamento na organização ()
 - b. Facilitam parcialmente as atividades de planejamento na organização ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não facilitam as atividades de planejamento da organização ()
 - e. Inexiste essa necessidade de infra-estrutura para planejamento na organização ()

Complemente, justifique e exemplifique as respostas fornecidas (digite aqui ou use o verso).

PARTE V – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

1. As estratégias das funções empresariais de toda a organização
- a. Estão totalmente identificadas e integradas na organização ()
 - b. Estão parcialmente identificadas e integradas na organização ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não estão identificadas e integradas na organização ()
 - e. Inexiste essa necessidade identificação e integração das funções empresariais na organização ()
2. As táticas das funções empresariais de toda a organização
- a. Estão totalmente identificadas e integradas na organização ()
 - b. Estão parcialmente identificadas e integradas na organização ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não estão identificadas e integradas na organização ()
 - e. Inexiste essa necessidade identificação e integração das funções empresariais na organização ()
3. Os processos operacionais das funções empresariais de toda a organização
- a. Estão totalmente identificados e integrados na organização ()
 - b. Estão parcialmente identificados e integrados na organização ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não estão identificados e integrados na organização ()
 - e. Inexiste essa necessidade identificação e integração dos processos operacionais ()

Complemente, justifique e exemplifique as respostas fornecidas (digite aqui ou use o verso).



4. As tecnologias disponíveis na organização (de TI e organizacional)
- a. Estão totalmente adequadas à estratégia da organização ()
 - b. Estão parcialmente adequadas à estratégia da organização ()
 - c. São indiferentes quanto a adequação à estratégia da organização ()
 - d. Estão inadequadas à estratégia da organização ()
 - e. Estão totalmente inadequadas à estratégia da organização ()
5. A gestão do PEM
- a. Está totalmente adequada e alinhada à estratégia da organização ()
 - b. Está parcialmente adequada e alinhada à estratégia da organização ()
 - c. É indiferente quanto a adequação e alinhamento à estratégia da organização ()
 - d. Está inadequada e desalinhada à estratégia da organização ()
 - e. Está totalmente inadequada e desalinhada à estratégia da organização ()
6. A gestão do PETI
- a. Está totalmente adequada e alinhada à estratégia da organização ()
 - b. Está parcialmente adequada e alinhada à estratégia da organização ()
 - c. É indiferente quanto à adequação e alinhamento à estratégia da organização ()
 - d. Está inadequada e desalinhada à estratégia da organização ()
 - e. Está totalmente inadequada e desalinhada à estratégia da organização ()
7. A gestão do PEM e do PETI
- a. É uma atividade de total parceria e co-gestão integrada ()
 - b. É uma atividade de parcial parceria e co-gestão integrada ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não é uma atividade de parceria e co-gestão integrada ()
 - e. Inexiste essa necessidade de estabelecer parceria e co-gestão integrada desses planejamentos ()
8. As revisões formais da qualidade do PEM e do PETI
- a. São realizadas periódica e criteriosamente ()
 - b. São realizadas parcialmente ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não são realizadas ()
 - e. Inexiste essa necessidade de revisão do PEM e do PETI ()
9. Os indicadores de mensuração ou critérios que permitem as avaliações dos resultados do PEM e do PETI
- a. Estão totalmente definidos, descritos e comunicados aos envolvidos nessas atividades ()
 - b. Estão parcialmente definidos, descritos e comunicados aos envolvidos nessas atividades ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não estão definidos, descritos e comunicados para os envolvidos nessas atividades ()
 - e. Inexiste essa necessidade definição, descrição e comunicação destes critérios ()
10. Os conceitos de E-Governança
- a. São conhecidos e empregados pela organização ()
 - b. São parcialmente conhecidos e empregados pela organização ()
 - c. É indiferente para a organização ()
 - d. Não são conhecidos e empregados pela organização ()
 - e. Inexiste essa necessidade de conhecimento e aplicação de inteligência competitiva na organização ()

Complemente, justifique e exemplifique as respostas fornecidas (digite aqui ou use o verso).

11. Os conceitos de inteligência competitiva

- a. São conhecidos e empregados pela organização ()
- b. São parcialmente conhecidos e empregados pela organização ()
- c. É indiferente para a organização ()
- d. Não são conhecidos e empregados pela organização ()
- e. Inexiste essa necessidade de conhecimento e aplicação de inteligência competitiva na organização ()

12. Os conceitos de inteligência organizacional

- a. São conhecidos e empregados pela organização ()
- b. São parcialmente conhecidos e empregados pela organização ()
- c. É indiferente para a organização ()
- d. Não são conhecidos e empregados pela organização ()
- e. Inexiste essa necessidade de conhecimento e aplicação de inteligência organizacional ()

Complemente, justifique e exemplifique as respostas fornecidas (digite aqui ou use o verso).

SOBRE O AUTOR

DENIS ALCIDES REZENDE

Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR

Mestrado em Gestão Urbana

Pesquisador em Administração Pública Municipal e Gestão da Tecnologia da Informação em Prefeituras.

Trabalha com informática e administração desde 1980. Leciona desde 1986.

Pós-doutor em Administração (FEA/USP), doutor em Gestão da Tecnologia da Informação (UFSC), mestre em Informática (UFPR), com especialização em Magistério Superior (UTP/PR), graduado em Administração de Empresas (FADEPS/PR) e em Processamento de Dados (FACET-UTT/PR).

Autor e co-autor de 12 livros e de 100 artigos.

Sócio-Diretor da Nove D Consultoria em Informática e em Planejamento.

www.netpar.com.br/drezende - drezende@netpar.com.br - denis.rezende@pucpr.br

Rua São Paulo, 1765, CEP 80630-150, Curitiba - PR

(41) 3271.2623 e (41) 9974.1168