



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

MARIVONE SACARDI DE PARANAIBA

**O ALINHAMENTO ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O
PLANO DIRETOR DA TI EM ÓRGÃOS PÚBLICOS FEDERAIS**

**Brasília
2015**

MARIVONE SACARDI DE PARANAIBA

**O ALINHAMENTO ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O
PLANO DIRETOR DA TI EM ÓRGÃOS PÚBLICOS FEDERAIS**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Governança de Tecnologia da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Rogério Foina

**Brasília
2015**

MARIVONE SACARDI DE PARANAIBA

**O ALINHAMENTO ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O
PLANO DIRETOR DA TI EM ORGÃOS PÚBLICOS FEDERAIS**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Governança de Tecnologia da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Rogério Foina

Brasília, ____ de _____ de 2015.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

A Deus pela Vida. Ao meu esposo Renato, pelo amor e estímulos nos momentos difíceis e pela compreensão nas horas em que estive ausente. Aos meus pais pelo exemplo de determinação, coragem e confiança.

AGRADECIMENTO(S)

Ao professor Paulo Rogerio Foina, pelas valiosas sugestões e considerações que enriqueceram o resultado final deste estudo, bem como na definição do tema.

Aos irmãos Clayton e Marilei pelo apoio e incentivo dados durante todo o curso.

Ao meu cunhado Clovis pelos sábios conselhos acerca da importância de novos conhecimentos.

As colegas de trabalho e eternas amigas, Danielle, Elian, Fernanda e Luciana pela compreensão durante o curso.

Aos colegas de curso Bárbara e Victor pela ajuda e colaboração dadas durante o curso e o estudo.

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo analisar o alinhamento entre dois importantes instrumentos de planejamento em Órgãos da Administração Direta do Governo Federal (Ministérios): o Planejamento Estratégico institucional (PE) e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI). O primeiro direciona as ações da instituição e o segundo oferece suporte às ações institucionais e direciona a operacionalidade da área de TI. Nas situações em que o órgão não possui o instrumento PE, o alinhamento foi realizado com os objetivos do órgão citados no instrumento Plano Plurianual (PPA) 2012-2015. O levantamento desses instrumentos foi realizado por meio do site Acesso à Informação – Governo Federal. O resultado para os órgãos que possuíam os dois instrumentos foi satisfatório. Encontrou-se o alinhamento esperado e também um planejamento estratégico mais completo em concordância com o referencial teórico desenvolvido no estudo. Já para os órgãos que possuíam somente o instrumento PDTI o resultado não foi satisfatório, havendo lacunas para algumas áreas dos órgãos analisados, motivo pelo qual evidenciou-se a importância da construção do instrumento PE. Após essa análise, o entendimento é que a área de TI, atualmente, possui um papel estratégico dentro das organizações, de forma que suas ações, bem planejadas, podem culminar na excelência da prestação de serviços de uma organização.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Plano Diretor de Tecnologia da Informação. Alinhamento.

ABSTRACT

This abstract aims to analyse the alignment between two important planning instruments of Federal Government Direct Administration Departments (Ministries): Institutional Strategic Planning and the Director Plain of Information Technology. The first one directs the actions of institution and the second one offers support to the institutional actions and directs the operation of IT area. In situations that the department doesn't have a PE instrument, the alignment was made through the objectives of the departments cited in the PPA 2012-2015 instrument. The collection of these instruments was made through the Information Access – Federal Government website. The result to the departments which had two instruments was satisfactory. We could find the hoped alignment and also a more completed strategical planning according to the theorist referential developed in this study. Now, to the departments that had only a PDTI instrument, the result was not satisfactory, having gaps to some areas of the analyzed departments, that's why we evidence the importance of PE instrument construction. After this analysis, we understand that the IT area, nowadays, has a strategical function in the organizations and its actions, well planned, can give an excellent service contribution of an organization.

Key words: Strategical Planning. Director Plain of Information Technology. Alignment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo do planejamento estratégico de Steiner	23
Figura 2 - Planos táticos e operacionais decorrentes do PE	25
Figura 3 - Princípio da eficiência, eficácia e efetividade	26
Figura 4 - Modelo Esquemático da Análise SWOT.....	29
Figura 5 - Sinalizadores de Monitoramento	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Detalhamento do total de Instrumentos.....	40
Gráfico 2 - Conjunto de Instrumentos dos órgãos.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dotação Orçamentária para a Subfunção - 126 Tecnologia da Informação	42
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Lista de Instrumentos por Ministérios	39
Quadro 2 - Objetivos Estratégicos do MS	43
Quadro 3 - Objetivos Estratégicos da TI do MS.....	46
Quadro 4 - Alinhamento entre os Objetivos Estratégicos e Objetivos Estratégicos da TI do MS	48
Quadro 5 - Objetivos Estratégicos do MPS.....	49
Quadro 6 - Objetivos Estratégicos da TI do MPS	50
Quadro 7 - Alinhamento entre os Objetivos Estratégicos e Objetivos Estratégicos da TI do MPS	52
Quadro 8 - Objetivos Estratégicos do MC/PPA.....	53
Quadro 9 - Objetivos Estratégicos da TI do MC.....	54
Quadro 10 - Alinhamento entre os Objetivos Estratégicos e Objetivos Estratégicos da TI do MC	56
Quadro 11 - Objetivos Estratégicos do MDS/PPA	56
Quadro 12 - Objetivos Estratégicos da TI do MDS	58
Quadro 13 - Alinhamento entre os Objetivos Estratégicos e Objetivos Estratégicos da TI do MDS	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EGTIC	Estratégia Geral de Tecnologia da Informação e Comunicação
IN	Instrução Normativa
LAI	Lei de Acesso a Informação
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PE	Planejamento Estratégico
PETI	Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação
PPA	Plano Plurianual
SISP	Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	14
JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	15
DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	17
Objetivo geral	17
Objetivos Específicos	17
METODOLOGIA DA PESQUISA.....	17
1 REFERENCIAL TEÓRICO	20
1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
1.1.1 Definições para Planejamento Estratégico	22
1.1.2 Aplicação e a estrutura do Planejamento Estratégico	25
1.2 PLANEJAMENTO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO.....	30
1.2.1 Planejamento Estratégico de Tecnologia de Informação (PETI).....	31
1.2.2 Plano Diretor da Tecnologia da Informação (PDTI).....	32
1.2.3 Normas e Legislação para os Órgãos Públicos Brasileiros.....	34
2 LEVANTAMENTO DE DADOS	39
2.1 LISTA DOS MINISTÉRIOS CONSULTADOS.....	39
2.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
2.2.1 Ministérios que possuem PE e PDTI	43
2.2.1.1 Ministério da Saúde	43
2.2.1.2 Ministério Previdência Social	48
2.2.2 Ministérios que possuem somente o PDTI	53
2.2.2.1 Ministério das Comunicações	53
2.2.2.2 Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome	56
CONCLUSÃO.....	61
CONCLUSÃO SOBRE ESTUDO.....	61
PROPOSTA PARA PESQUISAS FUTURAS	64
REFERÊNCIAS.....	66
APÊNDICE A – SOLICITAÇÃO DOS INSTRUMENTOS PE E PDTI AOS MINISTÉRIOS.....	69

INTRODUÇÃO

Com o vasto volume de conhecimento que é disponibilizado para a sociedade nos dias atuais, observa-se uma intensa busca das organizações privadas para adequação de seus processos internos a estes avanços, de forma que possam mais rapidamente e efetivamente responder aos interesses dos clientes, que buscam inovações e serviços de qualidade. Para se manterem competitivas, as organizações precisam estar sempre em contínuo processo de aprendizado e aperfeiçoamento, procurando adaptar seus processos e sua estrutura organizacional a essas novas realidades, que podem representar ameaças e/ou oportunidades para os negócios.

Tal fenômeno, entretanto, não é exclusivo das organizações privadas. A progressiva necessidade de maior transparência nos gastos públicos e a crescente conscientização dos cidadãos brasileiros engendra uma nova realidade, na qual a sociedade cobra por prestação de serviços públicos efetivos.

É nesse cenário que entra o Planejamento Estratégico (PE), que “é um processo de formulação de estratégia organizacional no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando” (CHIAVENATO, 2003, p.39). É considerada, por muitos especialistas, uma importante ferramenta para o gerenciamento de informações e que tem como objetivo ajudar a organização na tomada de decisões para períodos de curto, médio e longo prazo.

Constam do ordenamento jurídico vigente normas que procuram orientar e regular a gestão das Organizações Públicas, como o art. 6º, inciso I do Decreto Lei 200/1967, que prevê que o planejamento é um princípio fundamental da

Administração Pública, ou seja, para uma gestão pública ser efetiva é necessário ser uma administração planejada.

Como citado no início do presente estudo, observa-se que o planejamento é essencial para qualquer tomada de decisão de uma organização, sendo tal demanda particularmente crítica na área da Tecnologia da Informação (TI).

“A TI evoluiu de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel estratégico dentro da organização” (LAURINDO et al., 2001, p. 2). Assumindo esse novo papel, a área da TI, também abraçou novas responsabilidades, e juntamente com as mesmas foram surgindo necessidades, como a criação de normas para a regulamentação do desenvolvimento de suas atividades.

Na tentativa de buscar o alinhamento estratégico da TI com as áreas finalísticas da organização, com vistas à otimização do uso dos recursos públicos, foi criada, em 2008, pelo Secretário de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, a Instrução Normativa (IN) da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) 04, que disciplina o processo de contratação de serviços de Tecnologia da Informação pela Administração Pública. A norma, em seu art. 4º, estabelece: “As contratações de que trata esta Instrução Normativa deverão ser precedidas de planejamento, elaborado em harmonia com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), alinhado ao planejamento estratégico do órgão ou entidade”, ou seja, a área de Tecnologia da Informação precisa desenvolver um instrumento que descreva o planejamento de todas suas ações por um determinado período, cujo teor deverá estar alinhado com o Planejamento Estratégico da organização. Nas situações em que inexistem um

Planejamento Estratégico, tal instrumento deverá estar alinhado com o Plano Plurianual (PPA) ou instrumento equivalente.

Entende-se que o alinhamento entre esses dois instrumentos, o Planejamento Estratégico (PE) e Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) consegue estabelecer um direcionamento correto para a execução do cronograma planejado e, por conseguinte, a excelência na utilização dos recursos públicos.

Contextualização do problema

O escopo do presente estudo acadêmico são Órgãos da Administração Pública Direta.

Com intuito de aprofundar o conhecimento acerca do Planejamento Estratégico e do Plano Diretor de Tecnologia da Informação, que são desenvolvidos em nível ministerial, a presente pesquisa pretende analisar tais documentos.

Mais especificamente a análise visa aferir se, porventura, trata-se de peças que realmente procuram planejar e, conseqüentemente, buscar a excelência na utilização dos recursos públicos ou se são apenas documentos que atendem à legislação.

Para tanto, torna-se necessário esclarecer alguns pontos sobre o desenvolvimento dessa pesquisa:

- Quantos são os Ministérios que possuem o Planejamento Estratégico?

- Quantos são os Ministérios que possuem o Plano Diretor de Tecnologia da Informação?
- Para a amostra da pesquisa:
 - Os objetivos estratégicos contidos no Planejamento Estratégico são realmente estratégicos, ou são apenas as ações obrigatórias que os Ministérios devem executar durante um determinado período?
 - Para os Ministérios que possuem Planejamento Estratégico e Plano Diretor de Tecnologia da Informação, estes instrumentos estão alinhados entre si?
 - Para os Ministérios que possuem somente o Plano Diretor de Tecnologia da Informação, os objetivos estratégicos deste instrumento estão alinhados com os objetivos estratégicos do ministério contidos no PPA?

Justificativa da pesquisa

Há uma série de normas criadas nos últimos anos que procuram regular a utilização do uso dos recursos públicos que são empregados na área de TI. Dado que os valores de aquisição de *software*, *hardware* e prestação de serviços são consideravelmente altos, motiva-se o seguinte questionamento: Os recursos públicos que são empregados nas áreas de TI são utilizados da forma correta ou o que se

verifica é uma deficiência na gestão do planejamento dos projetos de TI que são desenvolvidos pelos Órgãos Públicos?

Dado tal questionamento, o presente estudo tem, por objetivo social, clarificar se esses instrumentos, desenvolvidos pelos Ministérios, são documentos que norteiam a direção administrativa dos gestores na busca de um melhor emprego dos recursos que são utilizados pela TI ou apenas são formalizações que visam tão somente atender a normas dos Órgãos Reguladores.

Sob a ótica acadêmica, essa pesquisa contribuirá para esclarecer se os gestores públicos e suas equipes, no desenvolvimento desses instrumentos, procuram seguir as boas práticas recomendadas pela técnica preconizada nos fundamentos de Planejamento Estratégico ou apenas fornecem documentos no formato solicitado pelos Órgãos Reguladores.

Do ponto de vista do pesquisador, o interesse nasceu da percepção da baixa qualidade de alguns dos *softwares* que são disponibilizados pelos Órgãos Públicos para a sociedade. Os valores destinados para as áreas de TI são, via de regra, vultosos. Diante da experiência adquirida através da participação em várias equipes de empresas que prestam serviço de TI em Órgãos Públicos e observando-se a vasta série de normas que foram criadas nos últimos anos, na tentativa de otimizar a utilização dos recursos públicos, procura-se entender se nossos gestores públicos chegaram ao entendimento da real necessidade da realização de Planejamentos Estratégicos de qualidade, assim como efetuam algumas empresas e os países desenvolvidos.

Diante das razões acima expostas é que se justifica a realização deste relevante estudo.

Descrição dos objetivos

Objetivo geral

Avaliar o grau de alinhamento entre os instrumentos PPA (Planejamento Plurianual), PE (Planejamento Estratégico) e PDTI (Plano Diretor de TI) dos órgãos da administração federal.

Objetivos Específicos

- Verificar se os instrumentos, PE e o PDTI, estão alinhados, quando o Ministério possuir ambos.
- Verificar se o instrumento PDTI está alinhado com o instrumento PPA, quando o Ministério não possuir o PE.
- Verificar se os instrumentos, PE e o PDTI, estão alinhados com a missão descrita pelo Ministério.

Metodologia da pesquisa

Além da revisão bibliográfica, onde serão apresentados os fundamentos teóricos sobre o assunto, será realizado um estudo analítico sobre os instrumentos PE e PDT de quatro Ministérios, com o intuito de verificar o alinhamento entre esses instrumentos e a missão do Órgão. A coleta de informações necessárias à

fundamentação do estudo será operacionalizada através dos seguintes instrumentos metodológicos:

- a) Os instrumentos a serem pesquisados serão solicitados através do site “Acesso à Informação – Governo Federal”, no link <http://www.acessoainformacao.gov.br/>. Essa solicitação está amparada pela a Lei nº 12.527/2012 (Lei de acesso a Informação - LAI), que regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas. Essa norma entrou em vigor em 16 de maio de 2012 e criou mecanismos que possibilitam, a qualquer pessoa, física ou jurídica, sem necessidade de apresentar a motivação, o recebimento de informações públicas dos órgãos e entidades.
- b) A solicitação dos instrumentos se dará de forma individual para cada Ministério do Brasil, atualmente sendo em um total de 24 órgãos¹.
- c) Os instrumentos a serem solicitados são: Planejamento Estratégico (PE), Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI) e ou Plano Diretor da Tecnologia da Informação (PDTI).

¹ O poder executivo é composto por 24 ministérios, 10 secretarias da presidência com *status* de ministério e cinco órgãos com *status* de ministério. Conforme **LEI Nº 10.683, DE 28 DE MAIO DE 2003**.

- d) Após a resposta dos órgãos, será construída uma tabela, que apresentará os órgãos que possuem os instrumentos solicitados, PE e PETI e/ou PDTI.
- e) Para o estudo:
- i. Serão escolhidos dois Ministérios que possuam os instrumentos PE e PDTI.
 - ii. Serão escolhidos dois Ministérios que possuam somente os instrumentos PDTI.

Após a seleção dos Ministérios, os instrumentos serão analisados e será exposta à conclusão sobre o questionamento levantado. Serão avaliados apenas os ministérios que tiverem comprovadamente PE e/ou PDTI.

O trabalho se divide em dois capítulos. O primeiro capítulo apresenta o referencial teórico, onde serão abordados os conceitos dos instrumentos que serão analisados neste trabalho, quais sejam PE, PETI e PDTI e também os decretos, leis e normas criadas para regular o desenvolvimento desses instrumentos. E, no segundo capítulo, são disponibilizados o levantamento de dados e a apresentação dos resultados da análise realizada.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo é iniciado com a busca de se encontrar o significado das palavras Planejamento e Estratégia. São termos empregados com grande frequência no cotidiano de gestores e dirigentes, mas que possuem uma grande diversidade de significados no meio acadêmico e das organizações.

Alguns conceitos já definidos na literatura são apresentados a seguir, para a palavra planejamento. Segundo Bolan (1974 apud MINTZBERG, 2004, p. 22) “Planejamento denota pensar no futuro”. Com visão de controle sobre o futuro, escreveu Ackoff (apud MINTZBERG, 2004, p. 23) “Planejamento é o projeto de um futuro desejado e de maneiras efetivas de realizá-lo”. Já Koontz (1958 apud MINTZBERG, 2004, p. 24) o definiu como um processo que visa à tomada de decisões “... a determinação consciente de medidas destinadas a cumprir objetivos. Planejar é, portanto, decidir”. Dror (1971 apud MINTZBERG, 2004, p. 23) resume-o em uma palavra “planejamento, em uma palavra, é administração”. E Gulick, com propriedade, o define como (apud CHIAVENATO, 2004, p. 87) “A tarefa de traçar as linhas gerais do que deve ser feito e dos métodos de fazê-lo, a fim de atingir os objetivos da empresa”. Finalizando com uma visão mais ampla e formal Mintzberg (2004, p.28) ressalta que planejamento:

Deve ser visto não como tomada de decisão, não como formulação de estratégia e, com certeza, não como administração, ou como a maneira preferida de fazer qualquer dessas coisas, mas simplesmente como o esforço de formalizar partes delas – por meio da decomposição, articulação e racionalização.

Para a palavra estratégia, também não foi encontrada uma definição que seja universalmente aceita. São muitos os autores que a conceituam de forma distinta, como Wright, Kroll e Parnell (2000, p.34) expõe que “Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Já Chiavenato (2003, p. 38) definiu que “A estratégia significa o comportamento global da organização em relação ao ambiente que a circunda”, para Porter (1999, p. 73) deve haver harmonia entre as atividades realizadas pela empresa, conforme sintetizado abaixo:

Estratégia é a criação de compatibilidades entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima.

Ainda segundo Porter (1999, p. 80) “A estratégia torna as escolhas sobre o que não fazer tão importante quanto às escolhas sobre o que fazer”. De acordo com Mintzberg (2007, p 24-27) estratégia não possui uma definição única e completa e explica seu raciocínio expondo, em cinco definições, o seu significado:

- **Plano (PLAN):** Uma diretriz (ou um conjunto delas) para lidar com uma situação.
- **Pretexto (PLOY):** Uma “manobra” específica para enganar um concorrente.
- **Padrão (PATTERN):** Consistência no comportamento, pretendida ou não.

- **Posição** (POSITION): Um meio de localizar a organização no “ambiente”, ou seja, entre o contexto interno e externo.
- **Perspectiva** (PERSPECTIVE): Um conceito. É a perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização, por suas intenções e/ou por suas ações.

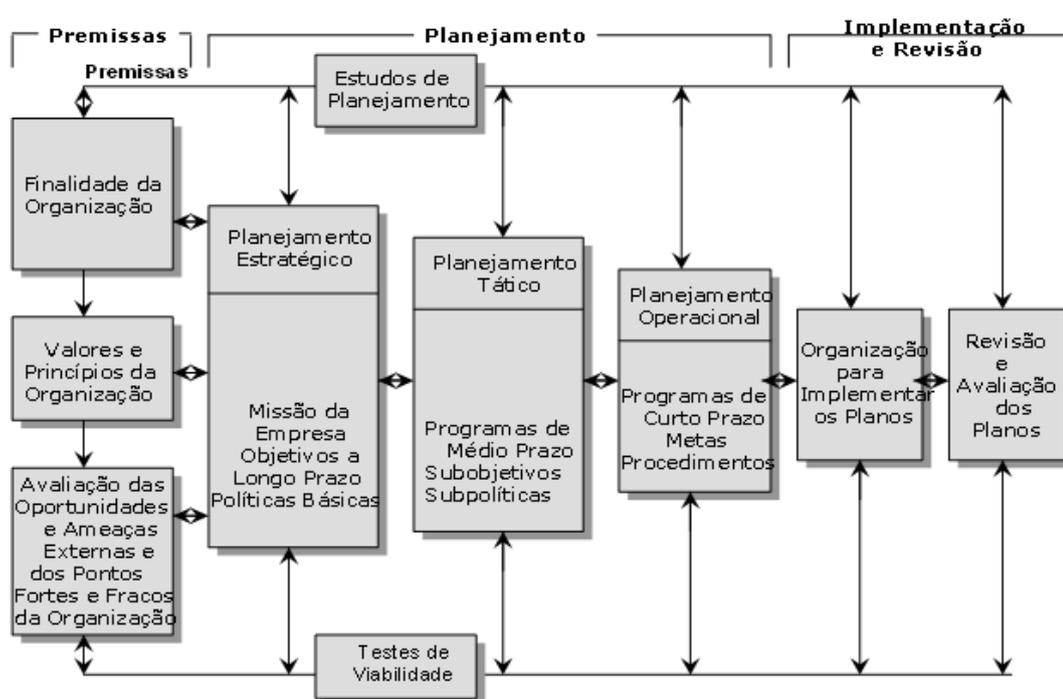
1.1 Planejamento Estratégico

1.1.1 Definições para Planejamento Estratégico

Para Chiavenato (2003, p. 35), após a Segunda Guerra Mundial, os conceitos sobre planejamento estratégico formal e tradicional, antes empregados na área militar, começaram a ser usados no mundo empresarial. O planejamento estratégico passou a ser responsável por determinar quais seriam as estratégias necessárias para uma empresa alcançar suas metas estabelecidas. E, como havia poucas mudanças no mundo dos negócios, o planejamento estratégico era definido com prazos de 5 a 10 anos.

A Figura 1 apresenta o Modelo de Steiner, que fornece uma noção das principais etapas do planejamento estratégico da época, não obstante ainda atuais em muitas empresas. Tal modelo buscava uma forma de planejamento mais dinâmico em função da complexidade crescente do ambiente externo.

Figura 1 - Modelo do planejamento estratégico de Steiner



Fonte: Chiavenato (2003, p. 36)

Entretanto o mercado não é mais o mesmo de outrora. Com a globalização, as constantes mudanças e o surgimento de inúmeras inovações tecnológicas, torna o planejamento estratégico indispensável nas organizações, mas com características diferentes. Deixou a forma rígida do passado e transformou-se em um elemento moldável para as necessidades de cada organização: contínuo, mais flexível e de fácil adaptação aos cenários. “À medida que as empresas cresceram e se tornaram mais complexas [...] precisaram de uma abordagem sistemática para definir estratégia. O planejamento estratégico surgiu como resposta” Porter (1987 apud MINTZBERG, 2004, p. 184).

Para Kotler (1992 apud RIBEIRO, 2012, p. 23), o “planejamento estratégico é definido como um processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Drucker (apud CHIAVENATO, 2003, p. 39) expõe sua definição para planejamento estratégico da seguinte maneira:

Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Para Rasmussen (1990, p.38), planejamento estratégico é o único método capaz de analisar as complexidades do ambiente externo e preparar medidas eficazes para controlar as ameaças e as inovações tecnológicas perante o dinâmico desenvolvimento tecnológico no mundo globalizado.

O mesmo Rasmussen (1990, p.57) ainda destaca a importância que o planejamento estratégico representa para o crescimento das organizações e também menciona o comprometimento que cada nível hierárquico precisa manter com as metas estratégicas planejadas durante a concepção desse planejamento:

A atividade do planejamento estratégico estimula o desenvolvimento e o crescimento da organização no cumprimento dos objetivos estratégicos, estabelecidos pelo mesmo, e dentro de um calendário estratégico. Cada nível hierárquico pode medir seu desempenho baseado nos objetivos estratégicos, dos quais ele mesmo participou da concepção durante a elaboração do plano estratégico. Os canais dos sistemas de comunicação interdepartamental não ficam congestionados e não há tensões na tomada de decisões geradas pelos eventuais riscos envolvidos, já que o plano estratégico destaca nitidamente os objetivos de cada unidade estratégica, onde a tomada de decisões é simplesmente uma atividade dinâmica para cumprir exatamente o que foi requerido de cada nível hierárquico. Além disto, e talvez seja um dos pontos mais importantes, os gerentes e executivos terão maior compromisso e vínculo com as metas e objetivos da empresa, já que eles mesmos participaram na elaboração e aprovação do plano estratégico, que precisa de seu processo decisório na sua realização.

As organizações precisam entender a importância que o planejamento representa para o sucesso de seus objetivos globais, mas, para isso, tem como dever

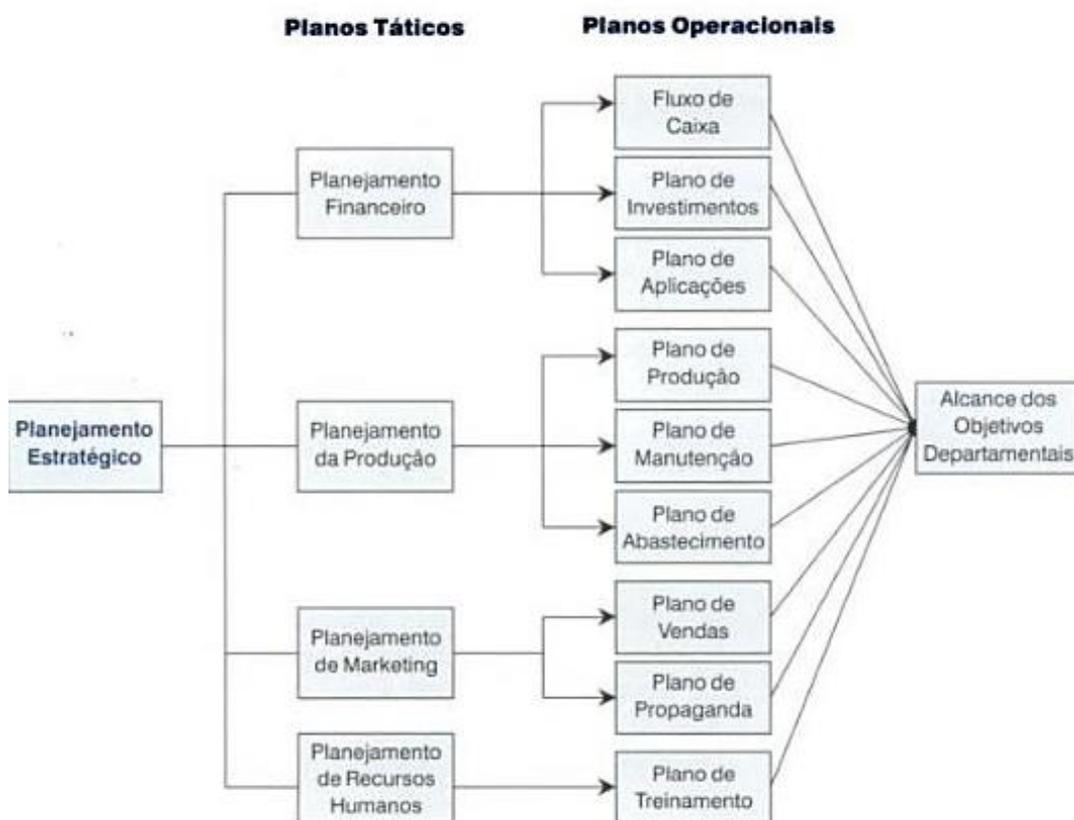
garantir que o mesmo seja executado e haja o comprometimento de todos os colaboradores da organização envolvidos no processo.

1.1.2 Aplicação e a estrutura do Planejamento Estratégico

Para Chiavenato (2003, p. 39), o planejamento estratégico, quando aplicado isoladamente, é insuficiente. Para se alcançar o sucesso é necessário que haja a integração de todos os planos, táticos e operacionais da empresa. A

Figura 2 apresenta essa integração entre os planos.

Figura 2 - Planos táticos e operacionais decorrentes do PE



Fonte Chiavenato (2003, p.40)

O mesmo Chiavenato (2003, p. 40) ainda explica que, na tentativa de maximizar os resultados e minimizar as deficiências, os dirigentes devem utilizar os principais critérios de avaliação da gestão, quais sejam: eficiência, eficácia e efetividade. A Figura 3 apresenta uma breve definição dessas importantes palavras.

Figura 3 - Princípio da eficiência, eficácia e efetividade

EFICIÊNCIA É	EFICÁCIA É	EFETIVIDADE É
<ul style="list-style-type: none"> • Fazer as coisas da maneira adequada • Resolver problemas • Cuidar dos recursos aplicados • Cumprir o dever • Reduzir custos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer as coisas certas • Produzir alternativas criativas • Maximizar a utilização dos recursos • Obter resultados • Aumentar o lucro 	<ul style="list-style-type: none"> • Manter-se sustentável no ambiente • Apresentar resultados globais ao longo do tempo • Coordenar esforços e energias sistematicamente

Fonte Chiavenato (2003. p.40).

Rasmussen (1990, p.51) prioriza que a implantação do planejamento estratégico, por ser um processo contínuo e decisório de transição do presente para o futuro, deve nascer na alta gestão, ser formulado por uma secretaria de planejamento e, posteriormente, transformado em gestão estratégica por todos os níveis hierárquicos.

As formas pelas quais uma organização determina suas estratégias, para o alcance de seus objetivos globais, normalmente são definidas em processos de planejamento estratégico que, no entendimento de Chiavenato (2003 p. 48), é constituído pelos 10 (dez) elementos seguintes:

1. **Declaração de missão:** Traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e definem o “negócio”, delimitando o seu ambiente de atuação.
2. **Visão de negócio:** Mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro.
3. **Diagnóstico estratégico externo:** Procura antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos organizacionais.
4. **Diagnóstico estratégico interno:** Situação da organização frente às dinâmicas ambientais, relacionando suas forças e fraquezas, criando condições estratégicas para um bom ajustamento da organização no ambiente em que ela atua.
5. **Fatores Críticos:** A inclusão de avaliação dos determinantes de sucesso é uma etapa do processo. Eles procuram evidenciar questões realmente críticas, emergindo dos elementos apostados na análise realizada com a aplicação do modelo SWOT², de cuja solução dependerá a consecução da missão. A Figura 4 apresenta o modelo esquemático da Análise SWOT.

² **Modelo SWOT:** é uma ferramenta utilizada para fazer Análise de Cenário (ou Análise de Ambiente), sendo usada como base para o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. Significa um anagrama de **Strengths** (forças), **Weaknesses** (fraquezas), **Opportunities** (oportunidades) e **Threats** (ameaças). A Figura 4 mostra esse anagrama.

A análise do ambiente se divide em Ambiente Interno (Forças e Fraquezas) e Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças). **DAYCHOUM (2007, p. 7)**

- 6. Sistemas de planejamento estratégico:** É a formulação da estratégia e sua implementação pelo processo de construção das ações, segundo as quais a organização perseguirá a consecução de sua visão de negócios, missão de objetivos e de sua implementação, por meio de planos operacionais.
- 7. Definição dos objetivos:** Perseguir simultaneamente diferentes objetivos em hierarquia de importância, de prioridade ou urgência.
- 8. Análise dos grupos de influência:** Consiste na identificação dos grupos e de seus interesses e poderes de influência com respeito à missão da organização.
- 9. Formalização do Plano: Plano para a ação.** É implementado por meio de programas e projetos específicos. Requer um grande esforço de pessoal e emprego de modelos analíticos para avaliação, alocação e controle de recursos.
- 10. Auditoria de desempenho de resultados:** Revisão do que foi implementado para decidir os novos rumos do processo, mantendo as estratégias implementadas com sucesso e revendo as estratégias.

Figura 4 - Modelo Esquemático da Análise SWOT

SWOT	AJUDA (Na conquista de objetivos)	ATRAPALHA (Na conquista de objetivos)
AMBIENTE INTERNO (Atributos da organização)	Forças	Fraquezas
AMBIENTE EXTERNO (Atributos do ambiente)	Oportunidades	Ameaças

Fonte Merhi Daychoum (2007, p. 8)

Tavares (apud RIBEIRO; ANDRADE, 2012, p. 27), define que “o processo de planejamento deve ser feito de acordo com as características próprias de cada organização, pois fatores como estilo de gestão, porte, natureza, cultura e clima influenciam o desenvolvimento deste tipo de atividade”.

Finalizando o presente tema, acerca da aplicação do planejamento estratégico, cita-se aqui uma afirmação de Rasmussen (1990, p.53), que pode ser considerada sintética e relevante.

É uma atividade contemplativa, abstrata, às vezes até filosófica, que nem sempre produz resultados mensuráveis a curto prazo ou de forma tangível ou visível. O planejamento estratégico requer que todos os aspectos do empreendimento sejam considerados e relevantemente manipulados com o mesmo grau de importância e dedicação: não podem existir iminentes prioridades, a empresa tem que ser planejada com um conjunto onde o marketing, produção, finanças, recursos humanos e Pesquisa & Desenvolvimento sejam todos igualmente importantes e partes do universo da empresa e do seu plano estratégico.

1.2 Planejamento de Tecnologia de Informação

Pode-se dizer que praticamente todas as áreas de uma organização dependem de recursos desenvolvidos pela área de TI, fazendo com que esta mesma TI passe a desempenhar um papel de grande importância estratégica nas organizações. Mcgee e Prusak (1994 apud WEBSTER; CASTRO, 2012 p. 23) comentam que a TI alterou o mundo dos negócios de forma irreversível, desde que foi introduzida sistematicamente na década de 50(cinquenta).

Nos Órgãos Públicos Federais, essa realidade não é diferente. A TI é responsável por fornecer o apoio necessário para que os mesmos possam atender as exigências da população que necessita de celeridade, eficiência e inovação nos serviços que lhes são prestados.

O Planejamento da TI é fundamental para que a organização não corra riscos desnecessários, pois o uso crescente da TI, ao mesmo em que potencializa a capacidade das organizações em obter e manter vantagens competitivas (e combater fragilidades), também eleva os riscos de gestão, inerentes a qualquer tipo de decisão e ação. (MCGAUGHEY; SYNDER; CARR, 1994 apud WEBSTER; CASTRO, 2012, p. 23).

Portanto o desenvolvimento de documentos torna-se essenciais possibilitando um planejamento prévio das ações a serem executadas pela TI. Destaca-se, no presente estudo, a definição de dois importantes documentos, o PETI e o PDTI.

1.2.1 Planejamento Estratégico de Tecnologia de Informação (PETI)

O instrumento Planejamento Estratégico de Tecnologia de Informação (PETI), é definido no Guia de Elaboração do PDTI do SISP, Versão 1.0, da forma que se segue:

O PETI, situado no nível estratégico, é um documento que complementa o Planejamento Estratégico Institucional, por meio do planejamento de sistemas de informação, conhecimentos e informática, possibilitando a definição de objetivos específicos para a área de TI. Ele estabelece as diretrizes e as metas que orientam a construção do Planejamento de TI do Órgão.

Para outros autores o PETI é um documento que também envolve o nível tático Foina (2012, p.25), define a sua elaboração em quatro etapas:

- **Diagnóstico amplo da situação atual da empresa:** Deve estabelecer, de maneira clara e concisa, a opinião da empresa sobre seus próprios objetivos de negócio atualmente em vigência.
- **Estabelecimento da situação desejada para o período de planejamento:** Deve delinear o cenário desejado pela empresa para os próximos anos, em termos gerenciais, organizacionais, operacionais, comerciais e, até mesmo, culturais.
- **Definição das políticas e diretrizes básicas:** Deve especificar as políticas, diretrizes e restrições organizacionais que nortearão o detalhamento dos planos de ação (táticos).
- **Estabelecimento dos planos de ação (táticos):** São planos de ação: Plano de informação, Plano de Sistemas, Plano de

Tecnologia, Plano de Organização e Recursos Humanos, Plano de Capacitação e Plano de Revisão.

Já Rezende (2004, p. 522) dá uma definição que envolve os três níveis:

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 sistemas de informação (estratégicos, gerenciais e operacionais), os sistemas de conhecimentos, as pessoas envolvidas e a infraestrutura necessária para o atendimento de todas as decisões, ações e respectivos processos das organizações de serviços públicos (PREMKUMAR; KING, 1992; BOAR, 1993 apud KEARNS; LEDERER, 1997).

Seja do nível estratégico, estratégico/tático ou estratégico/tático/operacional, o PETI deve garantir o alinhamento dos objetivos estratégicos da área de TI com os objetivos estratégicos do negócio da organização. Audy (2008, P. 68) apresenta uma excelente descrição sobre a importância desse alinhamento. “Essa integração, chamada de alinhamento estratégico entre as funções de TI e os objetivos organizacionais, tem sido apontada como um dos principais fatores de retorno do investimento e de agregação de valor de negócio”.

1.2.2 Plano Diretor da Tecnologia da Informação (PDTI)

Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) é um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão ou entidade para um determinado período, essa definição é dada no inciso XXVII - Art. 2º da IN 04/2008.

O Guia de Elaboração de PDTI do SISP, defini-o da seguinte forma “[...] PDTI é o instrumento que permite nortear e acompanhar a atuação da área de TI, definindo estratégias e o plano de ação para implantá-las”.

O PDTI, em grande parte das organizações privadas e públicas, será o único documento que a TI desenvolverá para o seu planejamento; portanto, abordará tanto elementos estratégico da TI como as ações táticas que definem as ações, metas e projetos a serem executados pela TI na organização.

Trata-se de um documento que deve complementar o Planejamento Estratégico (PE) da organização e também definir indicadores que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da TI. Deve constar, ainda, o planejamento dos investimentos, as propostas orçamentárias, contratações e capacitação de pessoas, identificação e tratamento de riscos relacionados a TI.

É imprescindível que o PDTI alinhe as ações e os objetivos da TI com as metas e objetivos do negócio da organização, como comenta Luftman; Bullen (2004 apud Barros, 2013, p. 15) “Deve haver harmonização entre as metas e os planos de implementação de TI com as metas e a estrutura organizacionais”.

O PDTI possui o papel de orientar o uso correto dos recursos da área de TI em uma organização. E a sua elaboração demonstra que essa organização está preocupada em usar as melhores práticas existentes no mercado de tecnologia para obter resultados com eficiência e eficácia e, portanto, efetividade.

Os gestores têm no PDTI um grande aliado na tomada de decisões. É um instrumento que contém informações que possibilitam antecipar ações preventivas contra as possíveis ameaças e desenvolver ações estratégicas para garantir a excelência no aproveitamento de novas oportunidades.

1.2.3 Normas e Legislação para os Órgãos Públicos Brasileiros

A Administração Pública Federal brasileira tem, como um dos seus grandes desafios, tentar melhorar o nível de planejamento de suas organizações. Desta forma, busca-se alcançar a excelência em sua Governança. São muitas as normas e leis estabelecidas ao longo dos anos na tentativa de melhorar as estatísticas negativas que, infelizmente, demonstram como são mal-empregados os recursos públicos. Na maioria das vezes esses recursos não possuem um planejamento adequado, o que gera um retorno ineficiente e insatisfatório à população.

Encontra-se, no Decreto-Lei nº 200/1967, as seguintes exposições para planejamento: No Art. 06, planejamento é um dos princípios fundamentais da Administração Pública Federal, e o Art. 7º estabelece-se que “A ação governamental obedecerá a planejamento que vise a promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional, norteando-se segundo planos e programas elaborados [...]”.

A constituição de 1988 trás, em seu Art. 174, que planejamento é uma obrigação legal “Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado”.

A Lei 10.180/2001 cita o planejamento como uma das atividades de gestão orçamentária. O Art. 07 descreve as competências das unidades responsáveis pelas atividades de planejamento, quais sejam: elaborar, supervisionar, coordenar, acompanhar e assegurar a execução dos planos e programas nacionais, identificar,

analisar e avaliar os investimentos estratégicos do governo e realizar estudos e pesquisas sobre políticas públicas.

Entende-se, nesse mesmo contexto, a área de TI na Administração Pública Federal, que deve, obrigatoriamente, desenvolver um bom trabalho de planejamento, visto que, a sociedade clama por sistemas de informação providos de agilidade, praticidade e confiabilidade.

Segundo um levantamento realizado no ano de 2007 pelo Tribunal de Contas da União (TCU), os principais problemas identificados na Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal remetiam às seguintes áreas: planejamento estratégico institucional e de TI, estrutura de pessoal de TI, desenvolvimento de sistemas, gestão de acordos de níveis de serviço, processo de contratação de bens e serviços de TI, processo de gestão de contratos de TI, processo orçamentário de TI, auditoria de tecnologia da informação e, especialmente em situação crítica, a segurança da informação. O resultado desse levantamento resultou no Acórdão 1.603/2008-TCU-Plenário.

O Acórdão 1.603/2008-TCU-plenário recomendava, entre muitas ações, a de:

Promover ações com o objetivo de disseminar a importância do Planejamento Estratégico, procedendo, inclusive mediante orientação normativa, ações voltadas à implantação e/ou aperfeiçoamento de Planejamento Estratégico Institucional, Planejamento Estratégico de TI e comitê diretivo de TI, com vistas a propiciar a alocação dos recursos públicos conforme as necessidades e prioridades da organização.

Em 2010 o TCU realizou um novo levantamento, sendo observado que o objeto de recomendação PE apresentou uma evolução moderada, enquanto, o PETI encontrava-se no mesmo estágio precoce de 2007. O levantamento resultou no Acórdão nº 2.308/2010-TCU-Plenário, que recomendava aos principais órgãos de

fiscalização das organizações que participaram do levantamento, entre muitas ações, as de:

Orientar as unidades sob sua jurisdição, supervisão ou estrutura acerca da necessidade de estabelecer formalmente:

- Objetivos institucionais de TI alinhados às estratégias de negócio;
- Indicadores para cada objetivo definido, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio da instituição;
- Metas para cada indicador definido;
- Mecanismos para que a alta administração acompanhe o desempenho da TI da instituição;

Um novo levantamento realizado pelo TCU, já no ano de 2012, encontrou uma situação de expressiva melhora em relação ao levantamento anterior, no ano de 2010, principalmente em relação aos instrumentos que permitem aos gestores públicos planejarem suas metas e ações na administração da organização. Neste levantamento, 85% das organizações participantes afirmaram realizar o Planejamento Estratégico Institucional, 78% o Planejamento Estratégico de TI e 54% o Plano Diretor de TI. A pesquisa culminou no Acórdão 2.585/2012-TCU-Plenário.

O Acórdão 2.585/2012-TCU-Plenário recomendava ao Conselho Nacional de Justiça, ao Conselho Nacional do Ministério Público, à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação e à Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União, que orientassem as organizações sobre a sua jurisdição para que, entre outras ações:

- Em atenção ao art. 6º da Lei 12.527/2011 e aos princípios da transparência e da prestação de contas, implementem instrumentos de planejamento estratégico institucional e de tecnologia da informação, dando-lhes ampla divulgação, com exceção das informações classificadas como não públicas, nos termos da lei;
- Definam e formalizem metas de governança, como parte do Plano Diretor de Tecnologia da Informação da instituição, baseadas em parâmetros de governança, necessidades do negócio e riscos relevantes, atentando para as metas legais de cumprimento obrigatório e as orientações da ABNT NBR ISO/IEC 31000;

No ano de 2008 foi criada a IN SLTI 04 para disciplinar o processo de contratação de serviços de Tecnologia da Informação pela Administração Pública Direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo da União. É um ato normativo expedido por autoridades administrativas, norma complementar às leis, aos decretos, aos tratados e às convenções internacionais. Não podem transpor, inovar ou modificar o texto da norma que complementam. Foi expedida pelo Secretário de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão e disciplina os órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP), ou seja, os órgãos da Administração Pública Direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo da União. O texto sofreu modificações no ano de 2010 e 2014.

No Art. 3º trata que, anualmente, a SISP é responsável por elaborar e disponibilizar a Estratégia Geral de Tecnologia da Informação e Comunicação (EGTIC). Tal documento servirá de subsídio à elaboração dos PDTI pelos órgãos e entidades integrantes do SISP.

O Art. 4º aborda a necessidade de que as contratações pertinentes à IN sejam precedidas de planejamento, e esse, deve ser elaborado em harmonia com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI. O PDTI deve estar alinhado à EGTIC e ao Plano Estratégico da organização, sendo necessário ser aprovado pelo Comitê de Tecnologia da Informação do órgão. No caso do órgão não possuir o Plano Estratégico, deve-se informar a ausência no PDTI e a opção pela utilização de um documento equivalente, como o Plano Plurianual (PPA).

Todas as Leis, Normas e Acórdãos que foram criados tem o objetivo de tornar eficiente a aplicação dos recursos públicos, buscando-se, assim, aperfeiçoar o planejamento dos projetos que são executados em benefício da sociedade, conforme afirmação do TCU:

O principal objetivo dessas fiscalizações é contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública, a fim de assegurar que a tecnologia da informação agregue valor ao negócio da Administração Pública Federal em benefício da sociedade.

Assim, por meio da análise dos instrumentos PE e/ou PPA e PDTI, disponibilizados pelos ministérios, este estudo tem por objetivo verificar se essas Leis, Normas e Acórdãos estão sendo realmente executadas pelos nossos gestores públicos. O próximo capítulo apresentará o levantamento de dados desses instrumentos.

2 LEVANTAMENTO DE DADOS

2.1 Lista dos Ministérios Consultados

As solicitações dos instrumentos foram enviadas para 24 (vinte e quatro)

Ministérios, os quais se encontram relacionados no Quadro 1.

Quadro 1 - Lista de Instrumentos por Ministérios

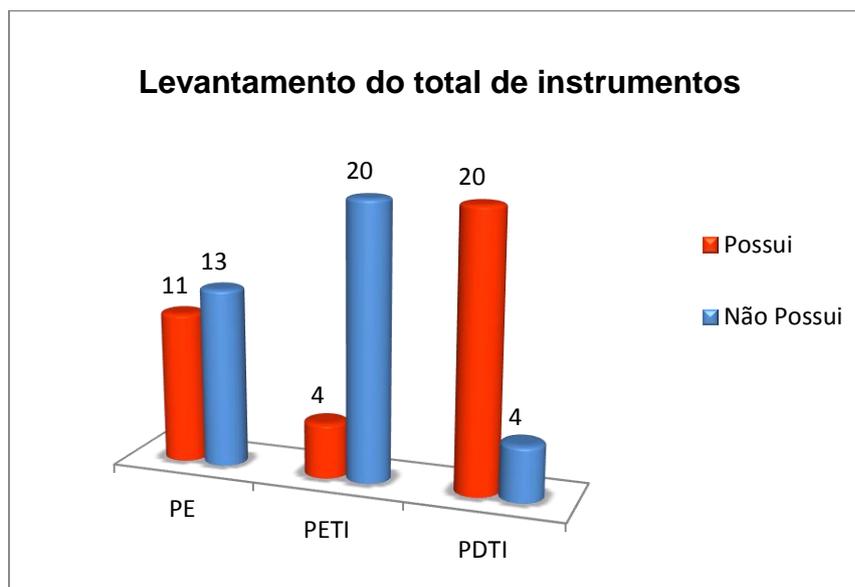
Ministérios	PE	PETI	PDTI
MAPA - Agricultura, Pecuária e Abastecimento.	S	N	S
MC – Comunicações	N	S	S
MCIDADES – Cidades	S	N	S
MCTI - Ciência, Tecnologia e Inovação	S	N	S
MD – Defesa	N	N	S
MDA - Desenvolvimento Agrário	S	N	N
MDIC - Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.	S	S	S
MDS - Desenvolvimento Social e Combate à Fome	N	N	S
ME – Esporte	N	N	S
MEC – Educação	N	N	S
MF – Fazenda	S	N	N
MI - Integração Nacional	S	N	S
MINC – Cultura	S	N	S
MJ – Justiça	N	N	S
MMA - Meio Ambiente	S	N	S
MME - Minas e Energia	N	N	N
MPA - Pesca e Aquicultura	N	N	S
MPOG - Planejamento, Orçamento e Gestão.	S	S	S
MPS - Previdência Social	S	N	S
MRE - Relações Exteriores	N	N	S
MS – Saúde	S	N	S
MT – Transportes	N	N	S
MTE- Trabalho e Emprego	S	N	N
MTUR – Turismo	S	S	S

Fonte: Pesquisa realizada pelo estudo.

O resultado da pesquisa nos mostrou que apenas 14 (quatorze) dos 24 (vinte e quatro) ministérios possuem o instrumento PE. Dez ministérios, portanto, ainda não desenvolveram esse instrumento essencial, apesar de que sua elaboração seja recomendada pelo Decreto-Lei nº 200/1967, Art. 06 e 07, pela Constituição de 1988, Art. 174 e pela Lei 10.180/2001 Art. 07, conforme anteriormente exposto no item 1.2.3 Normas e Legislação para os Órgãos Públicos Brasileiros do presente estudo. Infelizmente esses números evidenciam que o Planejamento Estratégico não é prioridade para os gestores desses órgãos.

Já os números para o instrumento PDTI são mais animadores, dado que 20 (vinte) dos 24(vinte e quatro) possuem tal instrumento. Mas isso não evidencia que os gestores da área de TI estejam realmente preocupados em planejar suas ações, haja vista a existência de Acórdãos do TCU e a IN SLTI 04 que obrigam a elaboração do PDTI. Apesar da legislação que torna a exigência obrigatória, há 4 (quatro) ministérios que ainda não dispõe desse instrumento. O gráfico 1 apresenta o detalhamento do total de instrumentos.

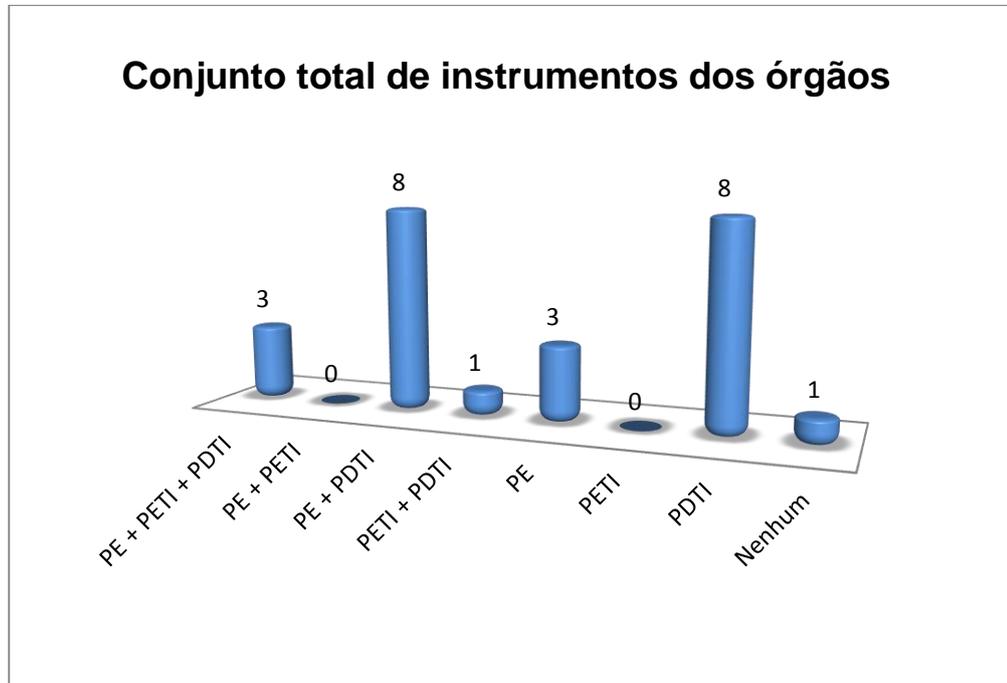
Gráfico 1 - Detalhamento do total de Instrumentos



Fonte - Produzida pelo autor

O gráfico 2 detalha o conjunto total de instrumentos que os órgãos possuem.

Gráfico 2 - Conjunto de Instrumentos dos órgãos



Fonte - Produzida pelo autor

2.2 Análise dos Resultados

O presente capítulo tem por objetivo expor a análise dos instrumentos PE e PDTI desenvolvidos pelos Ministérios. Por meio dessa análise avalia-se o grau de amadurecimento dos gestores públicos em relação aos recursos destinados a área de TI. Neste caso, seriam de fato, documentos efetivos ou formalizações necessárias para cumprir com a Legislação vigente atual?

O critério para selecionar os órgãos que foram analisados foi baseado no valor total da dotação atualizada que cada órgão obteve para a “Subfunção³ 126 – Tecnologia da Informação” no Orçamento do ano de 2014.

A Tabela 1 apresenta os valores orçamentários que cada órgão obteve em ordem decrescente.

Tabela 1 - Dotação Orçamentária para a Subfunção - 126 Tecnologia da Informação

Órgão Superior		Dotação Atualizada	Empenhos Emitidos	Despesas Executadas	Valores Pagos
25000	Ministério da Fazenda	1.678.194.395,00	3.903.965.758,96	3.802.133.542,09	3.036.249.878,88
36000	Ministério da Saúde	524.833.750,00	452.163.288,26	452.163.288,26	335.706.958,75
33000	Ministério da Previdência Social	356.364.000,00	389.027.491,73	389.027.491,73	371.936.351,77
20113	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.	305.443.331,00	245.596.860,16	245.596.860,16	190.957.317,98
41000	Ministério das Comunicações	160.354.000,00	51.418.878,91	51.418.878,91	896.800,00
38000	Ministério do Trabalho e Emprego	93.676.701,00	92.755.571,75	92.755.571,75	88.228.550,89
55000	Ministério do Desenv. Social e Combate a Fome	79.612.602,00	19.922.578,39	19.922.578,39	11.447.476,70
52000	Ministério da Defesa	70.000.000,00	62.348.451,89	62.348.451,87	24.479.899,07
24000	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.	18.766.721,00	27.311.587,91	26.234.508,94	13.134.576,88
32000	Ministério de Minas e Energia	14.440.000,00	13.236.528,95	13.236.528,95	5.055.520,58
56000	Ministério das Cidades	1.468.584,00	-	-	-
35000	Ministério das Relações Exteriores	631.000,00	70.333,30	70.333,30	70.333,30
26000	Ministério da Educação	-	10.541.830,77	10.541.830,77	4.128.715,64
Total geral		3.303.785.084,00	5.268.359.160,98	5.165.449.865,12	4.082.292.380,44

Fonte: Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI – Data: 03/03/2015

³ **Subfunção** representa um nível de agregação imediatamente inferior à função e deve evidenciar a natureza da atuação governamental. De acordo com a Portaria no 42, de 14 de abril de 1999, é possível combinar as subfunções a funções diferentes daquelas a elas diretamente relacionadas, o que se denomina matricialidade. Conforme Manual Técnico de Orçamento - MTO 2015.

Pela ordem de maior valor de dotação atualizada, foram analisados os órgãos que possuem PE e PDTI (Ministério da Saúde e o Ministério de Previdência Social), de forma que foi verificado o alinhamento entre esses dois instrumentos. Semelhante análise foi efetuada para os órgãos que possuem somente o PDTI (Ministério das Comunicações e o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome) de forma que também foi verificado o alinhamento com as ações de planejamento do PDTI com as ações de planejamento do PPA 2012-2015.

2.2.1 Ministérios que possuem PE e PDTI

2.2.1.1 Ministério da Saúde

O Ministério da Saúde descreve sua missão da seguinte forma:

Promover a saúde da população mediante a integração e a construção de parcerias com os órgãos federais, as unidades da Federação, os municípios, a iniciativa privada e a sociedade, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e para o exercício da cidadania.

O PE disponibilizado pelo MS apresenta dezesseis objetivos estratégicos, com explicação do que se trata cada objetivo e também quais as ações estratégicas a serem adotadas para se alcançar as metas estabelecidas. O Quadro 2 apresenta esses objetivos estratégicos.

Quadro 2 - Objetivos Estratégicos do MS

Código	Descrição dos Objetivos
OE01	Garantir acesso da população a serviços de qualidade, com equidade e em tempo adequado ao atendimento das necessidades de saúde, aprimorando a política de Atenção Básica e a Atenção Especializada.

Código	Descrição dos Objetivos
OE02	Reduzir os riscos e agravos à saúde da população, por meio das ações de promoção e vigilância em saúde.
OE03	Promover atenção integral à saúde da mulher e da criança e implementar a Rede Cegonha, com especial atenção às áreas e populações de maior vulnerabilidade.
OE04	Aprimorar a rede de urgência e emergência, com expansão e adequação de UPAs, Samu, PS e centrais de regulação, articulando-a com outras redes de atenção.
OE05	Fortalecer a rede de saúde mental, com ênfase no enfrentamento da dependência de <i>crack</i> e de outras drogas.
OE06	Garantir a atenção integral à saúde da pessoa idosa e dos portadores de doenças crônicas, estimulando o envelhecimento ativo e saudável e fortalecendo as ações de promoção e prevenção.
OE07	Implementar o Subsistema de Atenção à Saúde Indígena, articulado com o SUS, baseado no cuidado integral, observando as práticas de saúde e as medicinas tradicionais, com controle social, garantindo o respeito às especificidades culturais.
OE08	Contribuir para a adequada formação, alocação, qualificação, valorização e democratização das relações do trabalho dos profissionais e trabalhadores de Saúde.
OE09	Implementar novo modelo de gestão e instrumentos de relação federativa, com centralidade na garantia do acesso, gestão participativa com foco em resultados, participação social e financiamento estável
OE10	Qualificar instrumentos de execução direta, gerando ganhos de produtividade e eficiência para o SUS
OE11	Garantir assistência farmacêutica no âmbito do SUS.
OE12	Fortalecer o complexo industrial e de ciência, tecnologia e inovação em Saúde como vetor estruturante da agenda nacional de desenvolvimento econômico, social e sustentável, reduzindo a vulnerabilidade do acesso à saúde e da assistência farmacêutica no âmbito do SUS.
OE13	Aprimorar a regulação e a fiscalização da Saúde Suplementar, articulando a relação público-privado, gerando maior racionalidade e qualidade no setor Saúde.
OE14	Promover internacionalmente os interesses brasileiros no campo da Saúde, bem como compartilhar as experiências e saberes do SUS com outros países, em conformidade com as diretrizes da Política Externa Brasileira.
OE15	Implementar ações de saneamento básico e saúde ambiental, de forma sustentável, para a promoção da saúde e redução das desigualdades sociais.
OE016	Contribuir para erradicar a extrema pobreza no País.

Fonte: Planejamento Estratégico (2011 – 2015) do MS.

Observa-se que os objetivos estratégicos apresentados pelo MS descrevem ações que buscam a prevenção de doenças e a promoção de melhoria da saúde pública para a população brasileira. Alguns objetivos são voltados à atenção especializada para os idosos, pessoas portadoras de necessidades especiais, mulheres, povos indígenas, população rural e também em medidas preventivas e tratamentos para usuários de drogas.

O MS procura alcançar essa melhoria por meio de mapas da saúde, elaborados pelas Comissões Intergestores Regionais (CIR), podendo assim determinar uma melhor distribuição dos recursos que são transferidos para os estados e municípios. Os objetivos estratégicos preveem que o emprego desses recursos será monitorado por meio de controles internos e também por auditorias.

Encontram-se os objetivos que visam à valorização dos profissionais de saúde, que procura o fortalecimento da gestão do trabalho e da educação. O aprimoramento da regulamentação da Saúde Suplementar tem como alvo a consolidação de uma parceria com o SUS, o que consiste em uma visão estratégica para otimizar os recursos dos setores público e privado. E, por derradeiro, há o objetivo de fortalecer o complexo industrial e de ciência, tecnologia e inovação em saúde.

Após análise dos objetivos definidos pelo MS compreende-se que os mesmos estão alinhados com a missão apresentada pelo órgão e que esses são estratégicos. Chega-se a essa conclusão observando que existe uma preocupação em desenvolver ações que visem soluções tanto para o presente como para o futuro. E que na definição dessas ações existe o cuidado em apresentar ações que apontem soluções para o ambiente externo e também para o ambiente interno do órgão.

Na elaboração do PE, o MS descreve quais as metas e os indicadores que serão perseguidos, e que para se alcançar o resultado planejado, a execução de cada objetivo estratégico será monitorada. Para tanto, adotou-se um conjunto de medidas que permitirão acompanhar a execução dos resultados e, dessa forma, podem ser tomadas decisões de ações preventivas e não somente corretivas. No monitoramento são registrados os pareceres técnicos, inseridos os sinalizadores, que informam a

situação do objetivo monitorado, e emitido os relatórios gerenciais, completo e personalizado. A figura 5 apresenta esses sinalizadores de monitoramento.

Figura 5 - Sinalizadores de Monitoramento



Fonte DEMAS/SE/MS

O Quadro 3 apresenta os objetivos estratégicos de TI que o MS planejou desenvolver nos anos de 2014 e 2015 em seu PDTI.

Quadro 3 - Objetivos Estratégicos da TI do MS

Código	Descrição dos Objetivos
OETI01	Aperfeiçoar a gestão orçamentária e financeira de TI.
OETI02	Aprimorar o processo de capacitação em TI.
OETI03	Aperfeiçoar a gestão de pessoas de TI.
OETI04	Estabelecer padrões de segurança da informação.
OETI05	Estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação dos sistemas e processos de TI.
OETI06	Adotar padrões tecnológicos e de intercâmbio de dados em saúde.
OETI07	Fortalecer a governança de TI no MS.

Código	Descrição dos Objetivos
OETI08	Institucionalizar a implantação da política de geoinformação.
OETI09	Garantir a capacidade do MS de atender à demanda de infraestrutura necessária ao funcionamento do SUS.
OETI10	Prover sistemas de informação para o MS e aperfeiçoar o modelo de desenvolvimento de sistemas.
OETI11	Promover a integração das informações de saúde.
OETI12	Promover e fortalecer as ações de TI que contribuam com o efetivo acesso à atenção à saúde, o governo aberto, e o engajamento da sociedade.

Fonte: Plano de Diretor de Tecnologia da Informação do MS (2014-2015)

Estão descritos nos objetivos estratégicos de TI do MS, há adoção de boas práticas para garantir o uso efetivo dos recursos financeiros em TI. Desenvolvimento de processos permanentes de formação e capacitação dos profissionais. A TI deve prover e garantir as demandas de infraestruturas necessárias para o funcionamento dos sistemas do MS. Promover a integração das informações em saúde com entidades internas e parceiras do MS. E, finalizando, criar padrões de segurança que garantam a integridade dos dados e também uma boa governança em TI.

Observa-se que os objetivos estratégicos de TI encontram-se, em sua totalidade, alinhados com os objetivos estratégicos institucionais. Os objetivos definidos no PDTI perseguem ações que visam soluções para o presente e para o futuro e, ainda que essas ações não se restrinjam ao público da TI, mas a todos os servidores do MS e também, em última análise, à sociedade brasileira. Para cada objetivo são definidos os indicadores e as respectivas metas e, por fim, os projetos/ações que tem por finalidade garantir o alvo que se persegue no futuro.

O Quadro 4 **Erro! Fonte de referência não encontrada.** deixa explícito o alinhamento entre os objetivos estratégicos de TI e os objetivos estratégicos institucionais.

Quadro 4 - Alinhamento entre os Objetivos Estratégicos e Objetivos Estratégicos da TI do MS

Código - Objetivo Estratégico TI	Código - Objetivo Estratégico Institucional
OETI01	OE10
OETI02	OE08
ETI03	OE08
OETI04	OE09 e OE12
OETI05	OE09 e OE10
OETI06	OE09, OE13 e OE14
OETI07	OE09 e OE10
OETI08	Todos
OETI09	Todos
OETI10	OE09 e OE10
OETI11	Todos
OETI12	Todos

Fonte: Plano de Diretor de Tecnologia da Informação do MS (2014-2015) e análise do autor.

2.2.1.2 Ministério Previdência Social

O Ministério da Previdência Social (MPS) descreve sua missão da seguinte forma “Garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com o objetivo de promover o bem-estar social”.

O PE, ou Plano de ação Integrada – PAI, disponibilizado pelo MPS traz os objetivos estratégicos de forma resumida. O Quadro 5 apresenta esses objetivos.

Quadro 5 - Objetivos Estratégicos do MPS

Código	Descrição dos Objetivos
OE01	Otimizar o quadro de pessoal e desenvolver competências compatíveis com os objetivos institucionais
OE02	Desenvolver cultura voltada aos valores, aos resultados e à responsabilidade socioambiental.
OE03	Aperfeiçoar a aplicação dos recursos
OE04	Simplificar e desburocratizar normas e uniformizar os processos previdenciários
OE05	Promover políticas de sustentabilidade do sistema previdenciário
OE06	Fortalecer os controles internos, o combate às fraudes, a gestão de riscos e a segurança institucional.
OE07	Aprimorar as informações sobre o perfil do cidadão e o mercado de trabalho
OE08	Fortalecer a educação previdenciária com foco na inclusão e fidelização
OE09	Aperfeiçoar as decisões e minimizar as ocorrências de litígios
OE10	Promover o acesso à informação de forma transparente e tempestiva
OE11	Aprimorar a prevenção de riscos ocupacionais e mitigar os efeitos da incapacidade laboral
OE12	Contribuir com a qualidade de vida dos contribuintes e beneficiários no envelhecimento ativo
OE13	Intensificar a fiscalização dos regimes próprios e das entidades fechadas de previdência complementar
OE14	Prover soluções em ambiente tecnológico integrado, seguro e de alto desempenho (Disponibilizados no Mapa Estratégico do órgão).
OE15	Promover a valorização e a qualidade de vida das pessoas (Disponibilizados no Mapa Estratégico do órgão).

Fonte: Plano de Ação Integrado do MPS, para o exercício (2014).

Os itens OE14 e OE15 estão descritos no Mapa Estratégico do órgão, que complementa o PAI.

Observa-se que os objetivos estratégicos apresentados pelo MPS, descrevem ações que buscam otimizar a aplicação dos recursos financeiros e que os profissionais devem exercer funções compatíveis com os objetivos institucionais. Persegue-se a inovação da gestão, procurando-se simplificar e uniformizar os processos previdenciários. Busca-se criar iniciativas de combate a fraudes e o fortalecimento da segurança institucional. Promove-se a educação previdenciária, com foco na inclusão e fidelização, procurando-se sempre manter a transparência das informações à sociedade.

Após análise dos objetivos definidos pelo MPS compreende-se que os mesmos estão alinhados com a missão apresentada pelo órgão e que são estratégicos. Chega-se a essa conclusão que os objetivos definidos perseguem a melhoria do sistema previdenciário brasileiro com visão de aperfeiçoar e modernizar os sistemas existentes além de promover a adesão e fidelização de novos participantes. Entende-se que as ações definidas buscam soluções de melhoria para o ambiente interno e externo do órgão. Na elaboração do PE o MPS definiu uma ou mais ações estratégicas que compõem o objetivo estratégico. Essas ações estão acompanhadas por indicadores de desempenho e suas respectivas metas intermediárias que devem ser alcançadas em um determinado período.

O Quadro 6 apresenta os objetivos estratégicos de TI que o do MPS planejou desenvolver nos anos de 2014 e 2015 em seu PDTI.

Quadro 6 - Objetivos Estratégicos da TI do MPS

Código	Descrição dos Objetivos
OETI01	Aprimorar a gestão de pessoas de TI
OETI02	Aperfeiçoar a gestão orçamentária de TI

Código	Descrição dos Objetivos
OETI03	Aperfeiçoar a governança de TI
OETI04	Alcançar a efetividade na gestão de TI
OETI05	Fomentar a adoção de padrões tecnológicos e soluções de TI
OETI06	Garantir a segurança da informação e comunicações
OETI07	Fortalecer a integração e a comunicação institucional do SISP
OETI08	Promover a gestão de conhecimento do SISP
OETI09	Melhorar continuamente a prestação de serviços e transparência de informações à sociedade

Fonte: Plano de Diretor de Tecnologia da Informação do MPS (2014-2015)

Estão descritos nos objetivos estratégicos de TI do MPS, ações que visam aprimorar a gestão de pessoas, otimizar os recursos financeiros da TI, garantir a melhoria contínua da prestação de serviços e transparência das informações, aperfeiçoar a governança de TI, garantir a segurança da informações e buscar promover a gestão de conhecimento dos sistemas internos.

Observa-se que a área de TI definiu objetivos que buscam complementar as soluções propostas pelos objetivos estratégicos institucionais. Que estes objetivos procuram o aperfeiçoamento e a melhoraria na prestação de serviços tanto para os usuários internos, servidores do órgão, como para os usuários externos, representados pela sociedade brasileira. Portanto conclui-se que os dois planejamentos estão alinhados.

Na definição dos objetivos estratégicos do PDTI, o MPS realiza um levantamento de quais tipos de necessidades existentes no órgão referem-se à área de TI. Depois desse levantamento há uma descrição das metas, dos indicadores e das ações que são necessárias para a execução desses objetivos.

O Quadro 7 apresenta o alinhamento que se evidencia entre os objetivos estratégicos institucionais e os objetivos estratégicos de TI.

Quadro 7 - Alinhamento entre os Objetivos Estratégicos e Objetivos Estratégicos da TI do MPS

Código - Objetivo Estratégico TI	Código - Objetivo Estratégico Institucional
OETI01	OE15 e OE1
OETI02	OE3
OETI03	OE14
OETI04	OE14
OETI05	OE14
OETI06	OE6 e OE14
OETI07	OE14
OETI08	OE10
OETI09	OE04, OE10 e OE14

Fonte: Plano de Diretor de Tecnologia da Informação do MPS (2014-2015) e análise do autor.

2.2.2 Ministérios que possuem somente o PDTI

2.2.2.1 Ministério das Comunicações

O Ministério das Comunicações (MC) descreve sua missão da seguinte forma “Desenvolver, de forma transparente e participativa, políticas públicas que promovam o acesso aos serviços de comunicações, contribuindo para o crescimento econômico, a inovação tecnológica e a inclusão social no Brasil”.

Como o MC não possui o instrumento PE, a análise foi baseada no PPA 2012-2015, que descreve os objetivos estratégicos a serem perseguidos pelo MC. O Quadro 8 apresenta esses objetivos estratégicos.

Quadro 8 - Objetivos Estratégicos do MC/PPA

Código	Descrição dos Objetivos
OE01	Expandir a infraestrutura e os serviços de comunicação social eletrônica, telecomunicações e serviços postais, promovendo o acesso pela população e buscando as melhores condições de preço, cobertura e qualidade.
OE02	Promover o uso de bens e serviços de comunicações, com ênfase nas aplicações, serviços e conteúdos digitais criativos para potencializar o desenvolvimento econômico e social do País.
OE03	Estimular a diversidade, a pluralidade e a competição entre meios e agentes da área das comunicações por meio da revisão do arcabouço regulatório e de ações que busquem oferecer o maior número possível de fontes de informação aos brasileiros.

Fonte: PPA (2012-2015)

Observa-se que os objetivos estratégicos do MC, apresentados no PPA 2012-2015, buscam as seguintes ações: Ampliar o acesso pela população aos diversos serviços de comunicações, visando preço, cobertura e qualidade. Oferecer o maior número de fontes de informações, tendo em vista estimular a variedade, a multiplicidade e a concorrência entre os meios de comunicações. Promover o uso de

bens e serviços, com o intuito de fomentar o desenvolvimento econômico e social, evidenciando os serviços e conteúdos digitais.

Após análise dos objetivos estratégicos definidos pelo MC, compreende-se que os mesmos estão alinhados com a missão apresentada pelo órgão. Não obstante, os mesmos não expressam uma visão estratégica do órgão em sua totalidade, pois se observa a existência de uma preocupação em desenvolver ações que apresentem soluções de inovação tecnológica e inclusão social para a sociedade com um todo, mas que, não há objetivos que abordam ações para a capacitação dos servidores do órgão, objetivos que visam o aperfeiçoamento na aplicação dos recursos financeiros, objetivos que visem à segurança das informações dos serviços de comunicação social eletrônica, telecomunicações e serviços postais e, por fim, objetivos que fiscalizem tais serviços.

O Quadro 9 apresenta os objetivos estratégicos de TI que o MC planejou desenvolver nos anos de 2013 a 2015 em seu PDTI.

Quadro 9 - Objetivos Estratégicos da TI do MC

Código	Descrição do objetivo
OETI01	Promover a governança de TI no MC.
OETI02	Evoluir no atendimento das áreas finalísticas do MC, balanceando o portfólio de projetos e serviços a partir das diretrizes do planejamento estratégico do ministério.
OETI03	Aprimorar a gestão de TI no MC.
OETI04	Redefinir a estrutura organizacional e a composição das equipes envolvidas nas atividades de TI do MC.
OETI05	Melhorar continuamente os serviços de TI no MC.
OETI06	Estabelecer e aprimorar a(s) arquitetura(s) de referência para a TI do MC, de forma alinhada com as diretrizes do governo federal.
OETI07	Prover soluções confiáveis e disponíveis que ofereçam recursos de: mobilidade, colaboração, desmaterialização de processos e transparência para com a sociedade.
OETI08	Prover a segurança da informação e comunicação no MC.

Fonte: PETI – PDTI do MC (2013 a 2015)

Estão descritas, nos objetivos estratégicos de TI do MC, ações que visam aprimorar a arquitetura e a gestão de TI, promover a governança de TI e prover a segurança da informação e comunicação, além de soluções confiáveis no MC. Na definição dos objetivos estratégicos do PDTI, o MC realiza um levantamento dentre os tipos de necessidades existentes no órgão, quais se referem à área de TI. Depois desse levantamento descreve quais as prioridades de cada necessidade. No detalhamento são apresentadas as metas que são compostas por indicadores, valores e prazos estimados.

Após essa análise observa-se que os objetivos estratégicos de TI encontram-se, quase que em sua totalidade, alinhados com os objetivos estratégicos institucionais. Não foi encontrado um dos oito objetivos propostos pela TI nos objetivos estratégicos institucionais:

- **Redefinir a estrutura organizacional e a composição das equipes envolvidas nas atividades de TI:** Subentende-se como um objetivo institucional de “Promover a gestão e capacitação de pessoas”.

O Quadro 10 **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta o alinhamento que se evidencia entre os objetivos estratégicos institucionais e os objetivos estratégicos de TI.

Quadro 10 - Alinhamento entre os Objetivos Estratégicos e Objetivos Estratégicos da TI do MC

Código - Objetivo Estratégico TI	Código - Objetivo Estratégico Institucional
OETI01	OE01, OE02
OETI02	OE01, OE02
OETI03	OE01, OE02
OETI04	Não possui
OETI05	OE01
OETI06	OE01, OE02
OETI07	OE02
OETI08	OE01, OE02

Fonte: Análise do autor.

2.2.2.2 Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome

O Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) descreve sua missão da seguinte forma “Promover a inclusão social, a segurança alimentar, a assistência integral e uma renda mínima de cidadania às famílias que vivem em situação de pobreza”.

Como o MDS não possui o instrumento PE, a análise foi baseada no PPA 2012-2015 que descreve os objetivos estratégicos a serem perseguidos pelo MDS. O Quadro 11 **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta esses objetivos estratégicos.

Quadro 11 - Objetivos Estratégicos do MDS/PPA

Código	Descrição dos Objetivos
OE01	Melhorar as condições socioeconômicas das famílias pobres e, sobretudo, extremamente pobres, por meio de transferência direta de renda e da articulação com outras políticas promotoras de emancipação.
OE02	Localizar e caracterizar as famílias consideradas como público-alvo dos programas de transferência de renda e dos programas sociais do Governo Federal voltados à população de baixa renda, e realizar a gestão e manutenção de suas informações socioeconômicas, por meio do desenvolvimento e aperfeiçoamento de metodologias, instrumentos e sistemas de informações, com objetivo de subsidiar o planejamento e a implementação de políticas de combate à pobreza e à desigualdade social.
OE03	Ampliar o acesso das famílias em situação de vulnerabilidade social ao acompanhamento familiar e ao atendimento pela proteção básica e especial; qualificar os serviços e promover sua articulação com os benefícios e transferência de renda; assegurar o funcionamento da rede de proteção social básica e expandi-la nos territórios intramunicipais e de extrema pobreza; e induzir a estruturação de unidades públicas de prestação de serviços socioassistenciais, de acordo com padrões estabelecidos nacionalmente.
OE04	Ampliar o acesso das famílias e indivíduos em situação de riscos sociais e violação de direitos aos serviços de acompanhamento e atendimento especializados; assegurar o funcionamento e expandir a rede de proteção social especial; qualificar os serviços ofertados e induzir a estruturação da rede de unidades de prestação de serviços de média e alta complexidade, de acordo com padrões estabelecidos nacionalmente.
OE05	Conceder benefícios assistenciais a indivíduos que atendam aos critérios estabelecidos na legislação, contribuir para a integração entre os benefícios assistenciais e os serviços da rede socioassistencial e das demais políticas setoriais e qualificar a regulamentação do Benefício de Prestação Continuada da Assistência Social (BPC) e dos benefícios eventuais.
OE06	Coordenar a gestão do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), apoiando e acompanhando sua implementação nas demais esferas de governo, assim como organizar e coordenar a Vigilância Social, para o monitoramento das vulnerabilidades, riscos sociais e violações de direitos, dos padrões dos benefícios e ações ofertadas pela política de assistência social.
OE07	Consolidar a organização de circuitos locais de produção, abastecimento e consumo, por meio da expansão e estruturação da rede de equipamentos, ações e serviços públicos de comercialização, alimentação e nutrição sob a ótica do Direito Humano à Alimentação Adequada.
OE08	Promover o acesso à alimentação adequada e fomentar a inclusão socioeconômica de agricultores familiares, mulheres rurais, povos e comunidades tradicionais e povos indígenas, por intermédio da ampliação da sua participação, prioritariamente dos mais pobres, no abastecimento dos mercados institucionais, da rede socioassistencial e dos equipamentos públicos de alimentação e nutrição.
OE09	Fomentar e estruturar a produção familiar e a inclusão produtiva, especialmente dos agricultores familiares, povos indígenas e povos de comunidades tradicionais em situação de insegurança alimentar e nutricional, de forma a gerar alimentos, excedentes de produção e renda.

Fonte: PPA (2012-2015)

Observa-se que os objetivos estratégicos apresentados pelo MDS procuram, por meio dos programas de transferência direta de renda, melhorar as

condições socioeconômicas das famílias pobres e de extrema pobreza. Ampliar o acesso dessas famílias ao atendimento pela proteção básica e especial. Promover o acesso de pessoas da zona rural e povos indígenas à alimentação adequada e fomentar a inclusão produtiva de agricultores e povos indígenas.

Após análise dos objetivos estratégicos definidos pelo MDS compreende-se que os mesmos estão alinhados com a missão apresentada pelo órgão. No entanto não demonstram uma visão estratégica para o órgão. Observa-se que o foco dos esforços está somente em desenvolver soluções que visam à melhora e ampliação de ações e programas sociais perante o seu público alvo na sociedade brasileira, e não há objetivos que promovam o aperfeiçoamento na aplicação dos recursos financeiros, objetivos que visem à segurança das informações dos programas sociais e demais informações do órgão, e por fim, objetivos que abordam ações para a capacitação dos servidores do órgão.

O Quadro 12 apresenta os objetivos estratégicos de TI que o MDS planejou desenvolver nos anos de 2014 e 2015 em seu PDTI.

Quadro 12 - Objetivos Estratégicos da TI do MDS

Código	Descrição do Objetivo
OETI01	Aprimorar os processos de gestão e governança de TI.
OETI02	Melhorar os controles da gestão de contratos e serviços de TI.
OETI03	Garantir a integridade dos dados e informações.
OETI04	Prover soluções de segurança da informação e infraestrutura tecnológica.
OETI05	Desenvolver e manter os sistemas de informações.
OETI06	Desenvolver competências gerenciais e técnicas dos servidores.
OETI07	Gerir os recursos orçamentários de TI.

Fonte: Plano de Diretor de Tecnologia da Informação do MDS (2014-2015)

Estão descritos nos objetivos estratégicos de TI do MDS, ações que visam aprimorar a gestão e governança de TI e gestão de pessoas. Melhorar o

gerenciamento dos contratos e dos recursos orçamentários. Garantir a integridade das informações por meio de sistemas seguros e com infraestrutura adequada.

Na definição dos objetivos estratégicos do PDTI, o MDS realiza um inventário das necessidades do órgão, referente à área de TI. Depois desse levantamento são apresentadas as ações para cada necessidade, que são compostas por metas, indicadores e prazos estimados. As ações estão classificadas por tipos (informação, serviços de TI, equipamentos e pessoas).

Após essa análise observa-se que os objetivos estratégicos de TI estão quase que em na totalidade alinhados com os objetivos estratégicos institucionais. Não foi encontrado três dos sete objetivos propostos pela TI nos objetivos estratégicos institucionais, que são:

- **Desenvolver competências gerenciais e técnicas dos servidores:** Subentende-se como objetivo institucional “Promover a gestão de pessoas”.
- **Melhorar os controles da gestão de contratos e serviços de TI e Gerir os recursos orçamentários de TI:** Subentende-se como objetivo institucional “Gerir a aplicação dos recursos”.

O Quadro13 apresenta o alinhamento que se evidencia entre os objetivos estratégicos institucionais e os objetivos estratégicos de TI.

Código - Objetivo Estratégico TI	Código - Objetivo Estratégico Institucional
OETI01	OE06 e OE02
OETI02	Não possui
OETI03	OE02 e OE05
OETI04	OE05
OETI05	OE02
OETI06	Não possui
OETI07	Não possui

Fonte: Análise do autor.

CONCLUSÃO

Este trabalho buscou identificar o alinhamento entre os instrumentos PE e PDTI dos Órgãos da Administração Pública Direta e também analisar se o planejamento definido nesses instrumentos visa buscar a excelência na utilização dos recursos públicos ou se são apenas formalizações objetivando tão somente atender a normas dos Órgãos Reguladores.

Conclusão sobre estudo

Por meio das definições apresentadas no capítulo 1 .REFERENCIAL TEÓRICO entende-se que os objetivos estratégicos institucionais devem direcionar quais as ações que o órgão deve perseguir para cumprir sua missão perante a sociedade. É de responsabilidade de cada uma das áreas, no caso deste estudo da TI, a análise dos objetivos estratégicos nos quais o tema se insere. Com o ajuste pertinente efetuado, a TI poderá planejar quais as ações que poderá desenvolver para auxiliar na correta execução dos objetivos estratégicos institucionais e, ainda, procurar aperfeiçoar suas próprias soluções estratégicas.

Partindo dessa premissa e com base nos dados levantados, conclui-se que os Ministérios da Saúde e da Previdência Social estão com seus instrumentos PE e PDTI alinhados e que os objetivos estratégicos definidos por ambos se encontram com a visão de buscar a melhor prestação de serviços e utilização dos recursos públicos. Já o mesmo não acontece para os Ministérios da Comunicação e Desenvolvimento Social e Combate à Fome.

No caso do Ministério das Comunicações, um dos objetivos estratégicos da TI não se integrou aos objetivos estratégicos institucionais. No Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome foram quatro os objetivos estratégicos da TI que não se integraram, motivos tais que levam à conclusão de não haver o alinhamento total entre os instrumentos. Quando esse alinhamento não existe evidencia-se a iniciativa da área de TI em executar ações que não são demandadas pela estratégia da organização. Esse descolamento entre Planejamento Estratégico e as ações de TI podem significar que o primeiro foi feito parcialmente, não tratando de diretrizes importantes, ou que a TI decidiu por executar ações não necessárias para a organização. Considerando que não existem recursos financeiros ilimitados, essas ações não estratégicas vão disputar recursos financeiros necessários para as ações estratégicas.

Há o consenso de que, para o desenvolvimento do instrumento de PE, deve-se levar em consideração fatores internos e externos ao ambiente de trabalho. Toda a organização deve participar da sua elaboração, de forma a garantir a amplitude das discussões e o comprometimento de todos na sua realização. O resultado dessa união é alcançar a eficiência na consecução dos objetivos estratégicos definidos.

O instrumento PPA 2012-2015, que norteou as ações do Ministério das Comunicações, não aborda objetivos estratégicos que: a) visem capacitar os servidores do órgão; b) aperfeiçoar a aplicação dos recursos financeiros; c) promover o aperfeiçoamento na segurança das informações, do órgão e da sociedade brasileira, e d) aprimorar a fiscalização dos serviços oferecidos de comunicações em geral. Dessa forma entende-se que algumas áreas do Ministério foram esquecidas. E isso se deve ao fato de que o Ministério não elaborou o seu PE com base nas diretrizes emanadas do PPA.

O mesmo acontece com as ações proposta pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome para as quais existem diretrizes no PPA 2012-2015. Não foram abordados os objetivos estratégicos que visem: a) aperfeiçoar a aplicação dos recursos financeiros; b) promover a segurança das informações dos programas sociais e demais informações do órgão e c) capacitar os servidores do órgão. Como citado acima na exposição do MC, entende-se que o MDS, pelo fato de não possuir o PE, acabe não atendendo as necessidades de algumas áreas.

Em suma, reafirma-se que a área de TI expressa um papel estratégico nas organizações e que atualmente sua importância vai além de desenvolver *softwares* e realizar a manutenção de *hardwares*. Quando a TI assume o protagonismo de realizar ações que atendam as diretrizes estratégicas ela se torna mais importante para a organização e mais competitiva na disputa dos recursos financeiros necessários. No caso de órgãos públicos alcança-se, como resultado, uma melhor prestação de serviço aos seus cidadãos.

Foram encontradas dificuldades na disponibilização dos instrumentos somente em um Órgão, no Ministério da Saúde. Conforme a Lei nº 12.527/2011, o prazo de resposta é de 20 dias corridos, podendo ser prorrogado por mais 10 dias, mediante justificativa. O órgão solicitou a prorrogação e no último dia enviou mensagem com a seguinte justificativa:

Em atenção a seu pedido de disponibilização do documento de Planejamento Estratégico do Ministério da Saúde, informo que, nos termos da instrução normativa SECON-PR N 6º, de março de 2014, está suspensa a publicidade institucional durante o período eleitoral. Dessa forma, a referida publicação estará novamente acessível no sítio do Ministério da Saúde a partir de 6 ou, eventualmente, de 26 de outubro de 2014, se houver segundo turno nas eleições presidenciais, quando do encerramento do período citado.

Apesar de não ser citado o PDTI na mensagem acima, o instrumento também não foi disponibilizado, pois a página que o Ministério informou estava em

manutenção. Depois do período eleitoral a solicitação foi enviada novamente e no prazo de 30 dias os instrumentos PE e PDTI foram disponibilizados.

Outros 3 (três) Órgãos solicitaram a prorrogação de 10 dias, disponibilizando o (s) instrumento (s) no último dia da prorrogação. E 20 (vinte) Órgãos disponibilizaram o (s) instrumento (s) no prazo máximo de 20 dias.

Acredita-se que o cumprimento do prazo, ainda que na data limite, se deve a eventuais sanções previstas na LAI.

Um resultado surpreendente foi o fato do Ministério de Minas e Energia não possuir nenhum dos instrumentos solicitados. Em resposta, o órgão esclareceu que o PDTI e o PE encontravam-se em fase de elaboração e que seriam disponibilizados tão logo finalizados.

Proposta para pesquisas futuras

Como complemento ao estudo, apresenta-se duas sugestões para futuras pesquisas:

- Realizar estudo com os Ministérios que obtiveram os menores valores de dotação atualizada;
- Realizar estudo de campo nos Órgãos, de forma que os objetivos estratégicos definidos nos instrumentos PE e PDTI seriam analisados em sua execução. Por meio dessa análise, poderia se chegar a um entendimento mais preciso se esses instrumentos

fossem realmente desenvolvidos para orientar a direção administrativa dos gestores na busca de um melhor emprego dos recursos públicos ou apenas são formalizações que visam tão somente atender às normas dos Órgãos Reguladores.

REFERÊNCIAS

- AUDY, Jorge Luiz Nicolas; BRODBECK, Ângela Freita. **Sistemas de Informação: Planejamento e alinhamento estratégico nas organizações.**
Disponível em:
<http://books.google.com.br/books?id=tmZ21u81reAC&printsec=frontcover&hl=ptPT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 12 jul. 2014. 13:12.
- BARROS, Fábio Gomes. **Elaboração de PDTI.** Rio de Janeiro:RNP/ESR, 2014.
Disponível em:
< <https://pt.scribd.com/doc/220992268/Elaboracao-de-PDTI> > Acesso em: 12 fev. 2015 13:50
- BRASIL. Decreto Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.** Brasília, 25 fev. 1967.
Disponível em:
<<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 12 jul. 2014. 14:00.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. ver. e atual Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I.;SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.
- DAYCHOUM, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento.** : Rio de Janeiro. Brasport, 2007.
Disponível em:
<http://books.google.com.br/books?id=jQ_JOBtvgBAC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 20 nov.2014. 20:57
- FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia de Informação: planejamento e gestão.** 2 ed. 5. Reimpr. São Paulo:Atlas,2012.
- LAURINDO, F. J. B. et al. O Papel da Tecnologia da Informação (TI) na Estratégia das Organizações. **Gestão & Produção**, São Paulo, v.8, n.2, p.160-179, 2001.
Disponível em:
< <http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n2/v8n2a04.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2014 15:59.

MINTZBERG, Henri. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**; trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre. Bookman. 2004

MINTZBERG, Henri. et al. **O processo da estratégia**: conceito, contexto e casos selecionados. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Dados Eletrônicos. Porto Alegre. Artmed. 2007.

Disponível em:

<<http://books.google.com.br/books?id=6mPVdRmBYdIC&printsec=frontcover&dq=%20inauthor:%22Henry+Mintzberg%22&hl=pt-R&sa=X&ei=gfxcVNe1KoymgwS7ro%20G4Cw&ved=0CDEQ%206AEwAw#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 14 nov. 2014. 15:29.

RASMUSSEN, U.W. **Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico**: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

PORTER, Michael E. **Competição – estratégias competitivas essenciais**. Editora Elsevier, 1999.

Disponível

em:

<<https://books.google.com.br/books?id=SMfDDZCuCIEC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Michael+E.+Porter%22&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CB0Q6AEwAGoVChMI15XpsOrRxwIVgXuQCh2J9gEd#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 29 set. 2014 15:09.

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

Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6759/5341>>. Acesso em: 20 set. 2014. 11:08.

RIBEIRO, Hélio Alessandro; ANDRADE, Macson Alysson Vieira. **A Importância do Planejamento Estratégico nas Organizações Atuais**.

Disponível em:

<<http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/63pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2014. 11:09.

SISP, Instrução Normativa Nº 4, de 19 de maio de 2008. **Dispõe sobre o processo de contratação de serviços de Tecnologia da Informação pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional**. Brasília, 29 maio. 2008.

Disponível em:

< <http://www.governoeletronico.gov.br/> >. Acesso em: 12 jul. 2014. 14:00.

SISP, Guia de Elaboração de PDTI do SISP.

Disponível em:

< <http://www.sisp.gov.br/guiapdti/wiki/Documento> >. Acesso em: 09 fev. 2015. 15:27.

WEBSTER, I. L; CASTRO, A. C.M. de. **Planejamento e Gestão Estratégica de TI.** Rio de Janeiro: Escola Superior de Rede, 2012.

Disponível em:

<<http://pt.scribd.com/doc/85806152/Planejamento-e-Gestao-Estrategica-de-TI#scribd>>. Acesso em: 15 FEV. 2015. 19:03.

WRIGHT, Peter; KROLL, J.,mark;PARNELL, john. **Administração estratégica.** Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo. Atlas. 2000

APÊNDICE A – Solicitação dos instrumentos PE e PDTI aos ministérios

Caro responsável,

Solicito a disponibilização dos seguintes documentos que descrevem o planejamento das metas e ações do órgão:

- **PE - Planejamento Estratégico ou PEI - Planejamento Estratégico Institucional:** descreve as ações estratégicas do órgão entre um determinado período. Pode ser chamado também de Plano de Ações.

OBS: Caso o órgão não possua o PE, mas possua o PETI - Plano Estratégico de Tecnologia da Informação, documento que busca direcionar o caminho a ser seguido pela Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação em um determinado período, peço que envie esse.

- **PDTI - Plano diretor de Tecnologia da Informação:** instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação do órgão para um determinado período.

Peço que, caso o ministério não possua algum desses documentos, informar acerca da indisponibilidade do mesmo.