



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**  
**DANIEL SEIBERT ROCHA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TI NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
O IMPACTO CAUSADO NO DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFOR-  
MAÇÃO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE NAVEGANTES**

Palhoça  
2018

DANIEL SEIBERT ROCHA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TI NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
O IMPACTO CAUSADO NO DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFOR-  
MAÇÃO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE NAVEGANTES**

Relatório apresentado ao Curso **Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação**, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à aprovação na unidade de aprendizagem de Estudo de Caso.

Orientador: Nilce Miranda Ayres

Palhoça

2018

DANIEL SEIBERT ROCHA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TI NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
O IMPACTO CAUSADO NO DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFOR-  
MAÇÃO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE NAVEGANTES**

Este trabalho de pesquisa na modalidade de Estudo de Caso foi julgado adequado à obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação e aprovado, em sua forma final, pelo Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 16 de outubro de 2018.

---

Prof. e orientador Nilce Miranda Ayres, Me  
Universidade do Sul de Santa Catarina

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer primeiramente a Deus pelas oportunidades que me proveu, a minha mãe Adila, sempre incentivadora a buscar o conhecimento, a meu pai José Carlos, que me apresentou inicialmente o mundo dos computadores, a meu companheiro de vida Davi, que me ensinou a ser uma pessoa melhor, e finalmente as pessoas com quem convivi em meus anos na área de TI, que me fizeram entender o real profissional que eu quero ser.

## RESUMO

Este estudo de caso visa apresentar e discorrer sobre os impactos causados sobre a falta de planejamento estratégico dentro do departamento de tecnologia da informação na prefeitura de Navegantes – SC. Este estudo justifica-se pela ainda resistência do poder público em investir em políticas de gestão na área de tecnologia da informação, pois é tida apenas como um gasto e não como um investimento. Levantou-se dados através de observações diretas da realidade do ambiente estudado e apresenta-se uma proposta de melhoria que pode ser implantada sem onerar o ente público, sendo vislumbrada a solução viável uma mudança de cultura e implantação de um sistema de plano diretor para realizar os devidos planejamentos estratégicos dentro da realidade da administração pública.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Plano Diretor. Planejamento Estratégico.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>6</b>
<b>2 TEMA</b>	<b>7</b>
<b>3 OBJETIVOS</b>	<b>9</b>
3.1 OBJETIVO GERAL	9
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>10</b>
4.1 CAMPO DE ESTUDO	10
4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	10
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA</b>	<b>12</b>
5.1 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO	12
5.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA	13
<b>6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b>	<b>20</b>
6.1 PROPOSTA DE MELHORIA PARA A REALIDADE ESTUDADA	20
6.2 RESULTADOS ESPERADOS	21
6.3 VIABILIDADE DA PROPOSTA	21
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>24</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>25</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Há um crescente mundial vislumbrando tanto em ambientes privados quanto em públicos sobre a gestão eficiente de trabalho. Com a tecnologia da informação não é diferente. Contudo, há uma discrepância muito grande nas gestões de TI nas esferas públicas, na maioria das vezes não sendo vistas como importantes pelos gestores públicos (SHERMAN, 2010).

A falta de planejamento estratégico pode ter várias causas e implicações, como investimentos mal calculados, subutilizações de serviços e equipamentos e muitas vezes até denegrindo a imagem de um departamento perante toda uma administração pública direta.

Este trabalho foi compilado e dividido em definição de tema, apresentação dos objetivos, apresentação da realidade que foi observada e a metodologia usada para levantar dados, assim como a apresentação de alternativas viáveis aos problemas.

Foram compilados os dados levantados, afim de alcançar uma compreensão plena do assunto e propor melhorias relacionadas ao planejamento estratégico dentro da área de tecnologia da informação.

## 2 TEMA

A grande problemática que observamos hoje nas administrações públicas em geral é a falta de planejamento estratégico em todos os âmbitos, o que normalmente leva a um descontrole dos gastos públicos e má utilização dos recursos provenientes do dinheiro da população. Em si, a gestão estratégica está diretamente relacionada com a área de TI pela sua definição como nos mostra TAVARES (2008).

A Gestão estratégica procura reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo. Visa assegurar as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos no processo decisório. Corresponde, assim, ao conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégias operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente “externo”.

Analisando a afirmação acima, entramos nas questões de planejamento e gestão estratégica dentro da Prefeitura Municipal de Navegantes, onde até a presente data, não há por definições, parâmetros, diretrizes ou guias onde as políticas da administração possam estar relacionadas ao desenvolvimento da área de tecnologia da informação.

Com este estudo, acredita-se que será possível demonstrar aos gestores da referida prefeitura, a importância de se possuir um planejamento estratégico na área de tecnologia da informação, juntamente com a elaboração de um plano diretor de TI, para que os recursos possam ser melhor utilizados, escolhendo as tecnologias corretas, e incluindo a participação dos usuários e dos tomadores de decisões dentro da administração pública, pois a TI hoje concentra uma das principais engrenagens do conhecimento de qualquer empresa seja ela pública ou privada, onde se faz necessário o desenvolvimento como um todo, pois a gestão do conhecimento proporciona principalmente aos líderes e gestores uma compreensão cada vez mais ampla dos fatores inter-relacionados à referenciada gestão e o consequente desenvolvimento, de maneira estratégica, global e sistêmica (FERREIRA. et al., 2010). Neste contexto, este estudo de caso tem como tema a verificação do real impacto da falta de planejamento estratégico na área de Tecnologia da Informação, pois a mesma fornece uma visão geral dos conceitos, modelos, métodos e instrumentos de como fazer acontecer as estratégias organizacionais (REZENDE, 2015).

Do ponto de vista pessoal, nas atuais circunstâncias onde nosso país vive um momento de escassez de recursos para investimentos, é praticamente inadmissível um órgão público não possuir um plano diretor para guiar onde os investimentos da área tecnológica serão

empregados. Esse é um dos motivos que hoje a TI é vista, na maioria dos casos, como sendo um órgão ou departamento de despesas e não de investimentos.

Este estudo de caso pretende responder a seguinte questão: “ **Qual o impacto da falta de planejamento estratégico na área de TI dentro da Prefeitura de Navegantes (SC)?** ”.

### 3 OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar dentro da Prefeitura Municipal de Navegantes o impacto que causa a falta de planejamento estratégico e plano diretor de TI em todos os setores da administração direta, mostrando a real importância dos mesmos para a administração pública.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar as causas da falta de planejamento estratégico;

Realizar um levantamento sobre a imagem do departamento de TI dentro da prefeitura de Navegantes juntamente com suas secretarias, fundos e fundações;

Analisar o impacto causado pela negligência do não possuir planejamento estratégico;

Identificar tecnologias que auxiliem no planejamento estratégico;

Documentar os resultados obtidos, buscando soluções que possam ser utilizadas para uma melhor gestão;

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 CAMPO DE ESTUDO

O estudo de caso aqui executado, baseia-se no formato de estudo de caso observacional, possuindo universo de pesquisa a Prefeitura Municipal de Navegantes e suas respectivas secretarias, fundos e fundações e será realizado em caráter exploratório, pois é “necessário desencadear um processo de investigação que identifique a natureza do fenômeno e aponte as características essenciais das variáveis que se quer estudar. ” (KÖCHE, 1997, p.126). Nessa pesquisa, a população será contida de Secretários, Superintendentes, usuários chaves de setor, e usuários comuns de tecnologia, cuja a amostragem será feita de maneira aleatória, para que não haja possibilidades de se tendenciar a pesquisa a algum rumo específico. Serão aplicados questionários e entrevistas com os mesmos itens a todos para que no contexto geral, possa-se ter uma ideia geral do problema pesquisado, formatadas no padrão de observação direta.

### 4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados adotados neste trabalho são descritos quadro

1.

Quadro 1 – Instrumento de coleta de dados

<b>Instrumento de coleta de dados</b>	<b>Universo pesquisado</b>	<b>Finalidade do Instrumento</b>
<b>Questionários e Entrevistas</b>	Secretários Municipais, Superintendentes, usuários chaves e usuários comuns.	Realizar um levantamento da imagem do Departamento de Tecnologia da Informação em frente ao planejamento estratégico da Prefeitura
<b>Observação direta ou dos participantes</b>	Observar o dia a dia do departamento, juntamente com as ações dos entrevistados.	Impacto causado direta e indiretamente pelo planejamento estratégico ou ausência dele.
<b>Documentos</b>	Serão pesquisadas documentações de softwares adquiridos pela Prefeitura, livros didáticos em que se referenciem temas como gestão pública, gestão estratégica e planos diretores, incluindo sites especializados no tema.	Referenciar bibliograficamente o estudo de caso, possíveis causas do problema levantado e soluções que podem ser avaliadas para seu emprego.
<b>Dados arquivados</b>	Documentações diversas que contenham o histórico do Departamento e suas ações desde a sua implementação.	Identificar possíveis traços de planejamentos e planos diretores.

Fonte: Do autor.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA

### 5.1 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

A Prefeitura de Navegantes teve sua concepção iniciada da data de 14 de maio de 1962 onde a Resolução nº02 da Câmara Municipal de Itajaí autoriza o desmembramento do atual Bairro de Navegantes ao seu emancipamento político, que se dá oficialmente no dia 26 de agosto de 1962 denominando-se município de Navegantes.

A cidade tem por base de sua economia a atividade portuária e de aviação, intensificadas pela chegada de grandes empresas pesqueiras e de exploração portuária, bem como a implantação e projetos de ampliação do aeroporto internacional Ministro Victor Konder.

A prefeitura como estrutura em si, iniciou com passos lentos no que tange as tecnologias na área computacional, tendo adquirido seu primeiro computador no ano de 1993, sendo a sua utilização para fins contábeis.

Hoje a prefeitura conta com uma estrutura computacional bem maior, trabalhando com mais de 100 postos administrativos todos interligados com rede de fibra óptica, um data-center composto por soluções virtualizadas VM-Ware, solução de telefonia VOIP parcialmente implantada, utilização de cessão de software de gestão pública atualmente em contrato com a BETHA Sistemas, e um departamento de Tecnologia da Informação composta por dois funcionários efetivos (concurados) e 2 funcionários em cargos de comissão, sendo um deles como Diretor de Departamento.

A prefeitura tem por seu organograma funcional básico a divisão das seguintes secretarias, fundos e fundações conforme a figura 1:

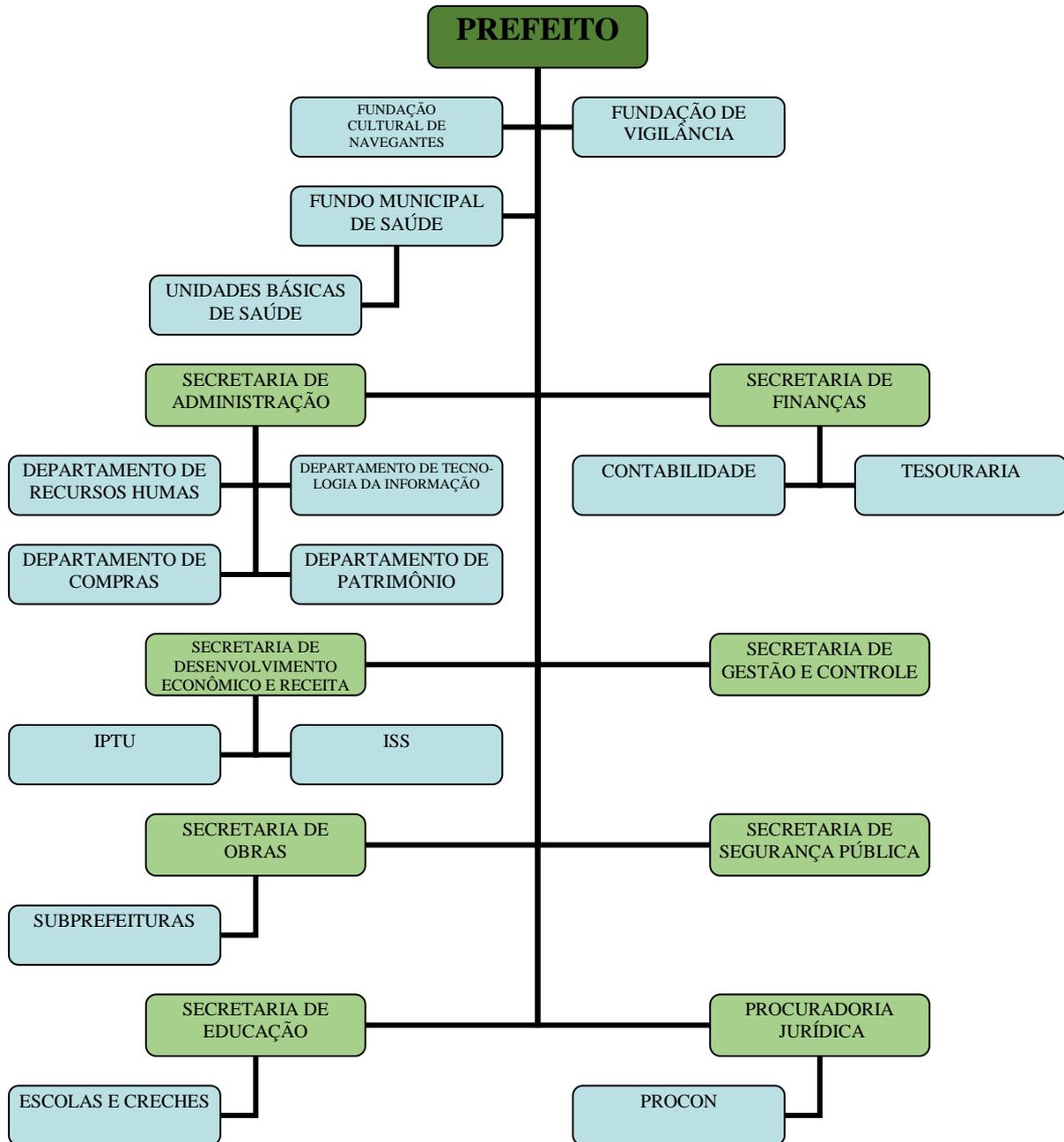


Figura 1 ORGANOGAMA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE NAVEGANTES Fonte: Do Autor

## 5.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA

Os procedimentos de observação da realidade foram realizados de duas formas, observação direta do dia-a-dia da entidade e através de questionários respondidos em ambientes chave e *key-users*. É importante destacar que o principal método foi a de observação direta, pois através dela pode-se observar mais atentamente os tópicos mais relevantes quanto ao planejamento estratégico.

No que tange aos questionários, os entrevistados responderam de acordo com o modelo que consta no apêndice.

As respostas dos questionários podem ser consideradas preocupantes, pelo nível de discrepância das respostas obtidas, pois muito dos entrevistados, embora solicitados para realizarem as respostas visualizando os serviços de TI como um todo, acabaram prezando muito pelo lado pessoal, ou seja, avaliando os servidores pertencentes ao TI e seu respectivo diretor. Mostra-se assim, que muitos deles não enxergam a TI como uma prestadora de serviços ou mantenedora de sistemas, mas sim como funcionários que lá estão para resolver problemas computacionais e infra estruturais.

Quando questionados sobre 3 palavras que definiriam o Departamento de TI, as principais respostas que foram obtidas estão presentes na tabela 1:

Palavras mais usadas	Quantidade de citações
PREOCUPAÇÃO	4
ESSENCIAL	3
PRESTATIVO	3
COMPETÊNCIA	3
SUB-APROVEITADO	2
DESESTRUTURADO	2
EFICIÊNCIA	2

Tabela 1 - Palavras mais utilizadas na definição do Departamento de TI - FONTE: do Autor

Ainda com relação aos questionários, os resultados obtidos nas respostas de múltipla escolha, foram obtidas as seguintes respostas conforme a tabela 2

Pergunta	SIM	NÃO	SEM OPINIÃO
O TI atende a todas as solicitações agilmente	13	1	
O TI apresenta soluções aos setores da prefeitura?	11	3	1
A atividades do TI são claras?	8	4	2
A TI está presente em todos os processos administrativos que envolvem a tecnologia da informação?	6	3	5
O TI está aberto a opiniões e sugestões?	4	4	6
É claro as técnicas e normas que o TI utiliza para os serviços prestados dentro da prefeitura?	4	3	7
Acredito na importância de um plano diretor de tecnologia da informação?	11		3
Há pretensão dentro do setor de incluir o TI nas atividades pertinentes?	7	2	5
Acredita que as decisões do TI são tomadas em conjunto dentro do departamento?	1	5	8

Tabela 2 - Respostas de múltiplas escolhas - FONTE: do Autor

Houve também questionamentos em que o usuário responderia questões com múltipla escolha e que seria possível acrescentar alguma justificativa para a sua resposta, as quais foram interessantes de acordo com as respostas dadas, as quais algumas serão citadas abaixo:

1. Qual a importância do TI nos processos do setor onde trabalha?
  - O TI é muito importante pois todos os processos envolvem as tecnologias da informação agilizando prazos;
  - Hoje é essencial para a Procuradoria Jurídica por razão dos processos eletrônicos;
  - Imprescindível, pois nos auxilia em dificuldades que temos dentro setor;
  - Muito importante (4 citações);
  
2. Há um planejamento quanto aos serviços utilizados que envolvem o TI?
  - Às vezes;
  - Desconheço (3 citações);
  - Falta planejamento de ambas as partes;
  - Não, visualizo o trabalho do TI como “bombeiro” só “apagando incêndio”, ou seja, atuam somente para as soluções de problemas simples, sem resolver de uma forma global;
  - Não;
  
3. Você está satisfeito com os serviços apresentados pelo TI?
  - Sim, porém existem processos que devem ser melhorados;
  - Sim, os técnicos são muito competentes, embora tenham pouco auxílio;
  - Desconheço (2 citações);
  - Não, pois necessita de mais pessoas para atender a demanda;
  - Dentro das necessidades do setor sim;
  
4. Você acredita que há uma preocupação do TI com o planejamento estratégico?
  - Não, nem sempre os gestores incluem o TI dentro dos processos;
  - Desconheço;
  - Falta planejamento de ambas as partes;
  - Mais ou menos;
  - Não, acredito que como nos demais setores o TI hoje trabalha somente para resolver problemas pontuais;
  
5. O departamento de TI é valorizado como devia dentro dos processos administrativos?
  - Não, o departamento deveria ter mais efetivos para atender as demandas;
  - Sem opinião;

- Não, mas deveria ser, pois é um setor que tem acesso a muitas informações;
  - Desconheço (2 citações);
  - Não, muitos processos administrativos terminam inócuos por falta de provas que seriam facilmente conseguidas através de uma boa gestão de TI;
  - Falta mais pessoas para atender a demanda (2 citações);
  - Acumulo de serviço e falta de consulta aos técnicos;
  - Acho que não é valorizado por nenhum setor;
6. Na sua opinião o que pode ser melhorado no Departamento de TI?
- O departamento deveria ter mais servidores e ter mais credibilidade perante os departamentos para executar seus projetos;
  - Ser mais reconhecido, e ter mais funcionários (5 citações);
  - O ambiente não é adequado (4 citações);
  - Estrutura (2 citações);
  - Veículo próprio para atendimento as secretarias externas;
  - Troca de diretor (3 citações);

Como referenciado anteriormente, há uma divergência grande nas respostas, pois em muitas delas há até um certo nível de não concordância, pois muitos usuários colocam o TI como “bombeiros” mas acreditam que há um planejamento estratégico, o que nos leva a acreditar que o planejamento em si e as ações do TI não são conhecidas pelos tomadores de decisões e usuários básicos dentro do ambiente corporativo.

Juntando o questionário realizado a análise observatória direta, os resultados em alguns pontos se assemelham, pois em conversas com usuários, têm-se uma insatisfação em relação aos serviços e o modo que o departamento de TI é comandado, sendo citado por alguns entrevistados a necessidade de realizar a troca do diretor do departamento tendo em vista que o mesmo não demonstra interesse em realizar planejamentos estratégicos, apenas se detendo a questão de infraestrutura de rede e manutenção de computadores, e como é sabido, a tecnologia da informação já não é mais somente equipamentos, pois como nos cita AKABANE (2011), gerir a TI na atualidade significa saber trabalhar as ideias e os problemas de modo a analisar os diferentes aspectos das questões integrantes como os fatores estratégicos, os funcionais, os técnicos, os tecnológicos e de custos.

Há também outras variáveis que devem ser avaliadas, entre elas a de maior destaque conta-se do quadro de servidores do departamento, tendo em vista que a apenas 3 anos foi exigido em concurso público um curso técnico na área para a efetivação, sendo o cargo des-

critico como Técnico em Tecnologia da Informação, e anteriormente, os cargos eram preenchidos por funcionários que necessitavam comprovar um curso na área, sem especificação, de no mínimo 200 horas, e seu cargo sendo denominado como Técnico em Computação.

Pelo histórico do departamento, realizando pesquisas em documentações existentes, conversas com agentes públicos e funcionários efetivos, nunca houve uma preocupação com algum tipo de planejamento, pois as ações eram sempre imediatistas, ou seja, para resolver os problemas que acontecem na hora.

Um dos exemplos claros que pode ser descrito, foi no valor astronômico investido na aquisição do datacenter e da solução VOIP implantados dentro da prefeitura. Um fornecedor chegou a sede da prefeitura oferecendo um projeto fechado para a virtualização dos servidores, sem a equipe de TI da época ter conhecimento algum do serviço. É importante ressaltar que a globalização e a evolução tecnológica fazem com que as empresas e entes públicos alocuem os seus recursos de forma oportuna, podendo muitas vezes oportunidades se apresentarem como milagres, mas é a escolha da melhor carteira de produtos e serviços que se constitui um fator crítico de sucesso (AKABANE, 2011). Com isso, foram gastos mais de dois milhões de reais de investimentos em equipamentos e softwares sem nenhum estudo prévio ou mesmo pesquisa de mercado sobre soluções possíveis. Hoje na sede da prefeitura a frase de efeito que existe é que a mesma possui um motor Ferrari andando em rodas de madeira em uma estrada de chão. E este é somente um dos exemplos.

Não há uma preocupação efetivados gestores em manter um nível de qualidade aceitável para a demanda de serviços que se possui dentro do departamento. A quantidade de servidores que trabalham no TI é muito aquém do necessário, servindo a título de exemplo, a prefeitura de Blumenau possui em seu quadro hoje sessenta e cinco funcionários entre efetivos, comissionados e terceirizados trabalhando no departamento de TI de lá, o que proporcionalmente ao número de funcionários e postos administrativos, a prefeitura de navegantes deveria possuir no mínimo vinte e três, palavras e exemplos dados pelo Secretário de Gestão e Controle Fernando Sedrez da Silva.

Quando entramos no mérito da questão da gestão de TI em si, há uma variável que deve ser levada em consideração também que é o fator político, que hoje predomina as entidades públicas. Há um ponto forte, que quando a alta administração entende a real importância da tecnologia da informação para o ambiente, há possibilidade de grandes investimentos na área e a inserção do departamento nas decisões dos processos. Porém há um lado negativo quando a gestão de TI em si é negligenciada. Hoje já há até mesmo um acórdão do TCU (Tribunal de Contas da União), realizando um levantamento de dados sobre os “nãos” existentes entre a alta administração e os serviços de TI (SHERMAN, 2010), conforme consta abaixo a tabela 3:

Levantamento dos “nãos” da Ti na Administração pública
51% não se responsabilizava pelas políticas de TI
48% não designava um comitê gestor de TI
57% não estabelecia objetivos de desempenho de gestão de TI
76% não definia indicadores de desempenho de gestão e uso de TI

Tabela 3 - Dados relativos a gestão de TI Acórdão 2.308/2010 - Plenário TCU Fonte: SHERMAN, Augusto

Com esses dados, é de se entender o porquê das TI's serem tão negligenciadas dentro dos órgãos públicos, pois como os números nos mostram, é muito grande a quantidade de entes que não possuem políticas claras de gestão.

O que se pode perceber dos dados levantados, é que não há efetiva participação do TI dentro das tomadas de decisões pertinentes a área e uma clara falta de gestão estratégica, o que pode ser colocado também nos seguintes pontos fracos:

- Falta de funcionários no quadro para atender as demandas necessárias;
- Investimento em capacitação dos funcionários existentes para adequar-se as tecnologias implantadas;
- Falta de documentação dos serviços, servidores e equipamentos;
- Excesso de formalismos em solicitações de permissões e solicitações de reparos;
- Falta de fiscalização efetiva de contratos dos serviços prestados;
- Descrença da potencialidade do departamento frente as secretarias e fundações;
- Como a prefeitura possui mais de 100 postos administrativos, a ausência de veículo próprio do TI para realizar os atendimentos;
- Ingerência de alguns serviços de tecnologia como Georreferenciamento, Portal da Prefeitura e Solução VOIP;
- Não há priorização em projetos de TI;
- Não existe métricas, parametrizações e objetivos definidos do departamento;
- Não existem preocupações de manutenções periódicas;
- Não há demonstração da chefia imediata de solicitar mais funcionários para suprir a demanda;
- A atuação do departamento é somente reativa;
- O departamento é visto como apenas despesa e não como investimento;

- Não há qualquer menção por parte dos secretários e/ou chefias imediatas quanto a criação de um plano diretor de TI;
- Há muitos gastos desnecessários com infraestrutura e serviços obsoletos pois não há nenhum estudo ou planejamento estratégico de aquisições, contratações e serviços a serem melhorados e/ou contratados para suprir as necessidades dos usuários.

Com essas informações, podemos claramente observar a realidade das administrações públicas quanto a área de TI que SHERMAN (2010, p.24) nos mostra, sendo que em grande parte delas não há a implantação e publicação tanto interna quanto externa de um plano diretor de tecnologia da informação. Caso exemplificado em todos os pontos no departamento de TI da prefeitura de Navegantes.

Cabe também aqui, realizar os apontamentos dos pontos fortes encontrados no departamento:

- Os técnicos do departamento buscam sempre que possível atender as solicitações o mais rápido possível;
- Os técnicos estão em constante busca de conhecimento, mesmo sem o incentivo da alta administração;
- Capacidade de pró-atividade dos técnicos em procurar soluções para os atendimentos;
- Possui infraestrutura própria, sem terceirização;
- Os usuários da prefeitura entendem o esforço dos técnicos que mesmo sem o devido conhecimento vão atrás para resolver os problemas;

Com isso, conclui-se a apresentação e análise da realidade da entidade alvo deste estudo de caso. Posteriormente serão apresentados sugestões e melhorias para a realidade observada e estuda.

## 6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

### 6.1 PROPOSTA DE MELHORIA PARA A REALIDADE ESTUDADA

Diante da realidade observada, levantamento de dados, e referencial teórico estudado, pode-se referenciar principalmente uma melhoria básica que modificaria totalmente o planejamento estratégico do departamento de TI da prefeitura de Navegantes: o plano diretor.

Existia a pouco tempo atrás muita dificuldade em se conseguir materiais específicos de planos diretores ou qualquer outro tipo de normatização técnica voltada para as administrações públicas, tendo em vista que isto era um privilégio quase que específico para as grandes empresas e setores maiores de TI da esfera federal. Por incrível que pareça, em 21 de janeiro de 1994, foi criada a SISP (Sistema de Informática para o Serviço Público), pelo decreto nº 1048, sendo posteriormente revogado pelo decreto nº 7579 de 11 de outubro de 2011, ganhando o nome de Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação, mas mantendo a mesma sigla. A principal função da SISP foi decretada para organizar a operação, controle, supervisão e coordenação dos recursos de tecnologia da informação de toda a administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Como a própria descrição nos diz, este sistema foi destinado para a esfera federal, mas nada impede das outras esferas, como a municipal em relação a este estudo de caso, possa utilizar-se das documentações e instruções contidas nos manuais descritivos do sistema, sendo declarado dentro do próprio portal que as outras esferas de poder e empresas privadas podem se utilizar do material.

Dentre as documentações, há um portal WIKI contendo conteúdo completo de como realizar um PDTIC (Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação), com organogramas, tabelas, normas, processos necessários para uma completa implantação do mesmo.

Como SHERMAN (2010) nos aponta, há um crescente de entes públicos iniciando o processo efetivo de gestão de TI, juntamente com os seus PDTIC's e uma preocupação constante com a segurança da informação, o que nos dá mais certeza que a implantação do PDTIC na prefeitura de Navegantes iria causar uma melhora substancial no seu planejamento estratégico.

Há também uma necessidade de trabalhar as questões culturais dentro da prefeitura de Navegantes para conscientizar os usuários finais e tomadores de decisão sobre a importância do departamento de tecnologia da informação nos atuais processos de trabalho. Isso pode ser realizado através de palestras informativas, realizadas pelos próprios funcionários do departamento de TI, em horários de expediente, mediante a aprovação dos superiores.

Com isso, a solução mais adequada é implantar e seguir as orientações de PDTIC contidas no portal da SISP.

## 6.2 RESULTADOS ESPERADOS

Uma administração direta como a prefeitura de Navegantes, onde possui mais de 100 postos administrativos entre escolas, creches, unidades básicas de saúde, sub-prefeituras, autarquias e fundações, exige uma capacidade de gestão muito grande por parte das chefias e tomadores de decisões. A área de tecnologia da informação está presente em toda a estrutura, tanto em sistemas de gestão pública, quanto a computadores, impressoras, sistemas de registro de ponto etc. Muitas vezes, as demandas dessas estruturas organizacionais não chegam ao departamento de tecnologia da informação justamente por não haver um canal de comunicação eficiente e não haver também um planejamento das ações a serem executadas.

O que se espera com a efetiva implantação de PDTIC, é justamente organizar as ações de TI dentro da administração pública, fazendo com que os recursos sejam melhor aplicados, as demandas dos postos administrativos possam ser ouvidos e avaliados para implantação ou para estudo de viabilidade, e principalmente favorecer aos usuários e contribuintes um melhor e mais eficaz serviço.

A implantação do PDTIC também ajudaria aos tomadores de decisões da prefeitura, a vislumbrar o quão importante é hoje a tecnologia da informação, pois ainda há uma descrença quanto a real necessidade de investimentos na área.

Mostrando cronogramas, números, planilhas, normas e processos que serão implantados, haverá uma visibilidade de gestão efetiva, informando aos gestores que há possibilidade de enxergar a tecnologia da informação como um investimento e não como um gasto.

## 6.3 VIABILIDADE DA PROPOSTA

Depois de analisada todas as variáveis existentes dentro do ambiente, da realidade observada, é possível de se afirmar que a proposta é totalmente viável, pois de início, não há custo algum para a administração pública. O que se faz necessário, inicialmente, é o processo de mudança de cultura sobre como a TI é vista.

O plano diretor em si somente agrega ao ente, tendo em vista que ali serão colocadas propostas, planejamentos de investimentos, o que torna mais fácil a gestão de dotações orçamentárias, inserções dentro da PPA (Plano Plurianual) que são auditadas pelo TCE (Tribunal de Contas do Estado).

A implantação do plano facilitaria também a transparência das ações do departamento de TI para os contribuintes e os gestores de secretarias, tornando assim aberto um canal

de comunicação efetiva para ações, correções, implantações e estudos de viabilidade de boas práticas de TI.

Inicialmente é necessário realizar reuniões com os tomadores de decisões para informar a disponibilidade do departamento de tecnologia da informação em elaborar um plano diretor, onde serão expostos as vantagens e os pontos fortes que irão agregar a municipalidade.

Logo após, é necessário gerar uma portaria onde designa-se um Comitê gestor de tecnologia da informação, que irá definir as pessoas que irão participar do processo de elaboração do PDTIC, seguindo as orientações contidas no portal da SISP.

Não se vislumbra riscos da implementação do plano diretor, dependendo apenas das decisões tomadas pelo gestor público municipal e do grau de complexidade que será analisado dentro do comitê gestor de TI.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso demonstrou que a falta de um planejamento estratégico acaba por muitas vezes denegrir a imagem de um departamento de TI e fazer com que muitos investimentos na área possam ser considerados equivocados ou obsoletos. Através dos questionários, foi possível obter um panorama da visão de TI dos funcionários da prefeitura de Navegantes e dos gestores, mostrando que muitas vezes a falta de diálogo e de planejamento estratégico acabam por minar os investimentos necessários dentro da área de tecnologia da informação.

Por levantar estes quesitos, foi possível entender o porquê de o departamento de tecnologia da informação na maioria dos casos não é envolvido em tomadas de decisões e tampouco solicitado para informações tecnológicas pertinentes a ele.

Identificou-se também a necessidade de se realizar a implantação de um plano diretor de tecnologia da informação, para que haja um planejamento estratégico na área, mostrando transparência e boa vontade do departamento em realizar as mudanças necessárias e auxiliar as demais secretarias da administração pública no que tange a sua área de conhecimento.

Percebe-se que há possibilidades enormes em melhorar a visão do departamento, como melhorar os pontos negativos levantados e aproveitar-se dos pontos positivos elencados pelos funcionários entrevistados.

## REFERÊNCIAS

AKABANE, Getúlio K.. **Gestão estratégica da tecnologia da Informação: Conceitos, metodologias, planejamento e avaliações**. São Paulo: Atlas, 2011. 236 p. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475803/cfi/252!/4/4@0:0.00>>. Acesso em: 16 set. 2018.

Governo Federal Brasileiro. Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação - Setic. **SISP**. 2017. Disponível em: <<http://www.sisp.gov.br>>. Acesso em: 28 set. 2018

FERREIRA., Roberto Kanaane; Alécio Fiel Filho; Maria das Graças et al (Org.). **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 237 p. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522475131/pageid/4>>. Acesso em: 13 ago. 2018.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1997

PREFEITURA MUNICIPAL DE NAVEGANTES. . **Portal da Prefeitura de Navegantes**. Disponível em: <<http://www.navegantes.sc.gov.br>>. Acesso em: 17 set. 2018.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado: Guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 178 p. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522498604/cfi/190!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 08 set. 2018.

SHERMAN, Augusto. **Os desafios de governar a TI na administração pública**. Brasília. 2010. 41 Slides Disponíveis em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24E990B11014EAC953D123473>> Acesso em: 17 set. 2018

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008 p.40.

## APÊNDICE

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI			
NOME DO ENTREVISTADO			
LOTAÇÃO			
CARGO			
ATRIBUIÇÕES			
ENTREVISTA			
Qual a importância do TI nos processos do setor onde trabalha?			
Há um planejamento quanto aos serviços utilizados que envolvem TI			
Você está satisfeito com os serviços apresentados pelo TI?	SIM		
	NÃO		
Você acredita que há uma preocupação do TI com planejamento estratégico?	SIM		
	NÃO		
O departamento de TI é valorizado como devia dentro dos processos administrativos?	SIM		
	NÃO		
Com 3 palavras, defina o Departamento de TI			
Na sua opinião, o que pode ser melhorado no Departamento de TI?			
QUESTIONÁRIO			
O TI atende a todas as solicitações ágilmente	SIM	NÃO	SEM OPINIÃO
O TI apresenta soluções aos setores da prefeitura	SIM	NÃO	SEM OPINIÃO
As atividades do TI são claras	SIM	NÃO	SEM OPINIÃO
O TI está presente em todos os processos administrativos que envolvem tecnologia da informação	SIM	NÃO	SEM OPINIÃO
O TI está aberto a opiniões e sugestões	SIM	NÃO	SEM OPINIÃO
É claro as técnicas e normas que o TI utiliza para os serviços prestados dentro da prefeitura	SIM	NÃO	SEM OPINIÃO
Acredito na importância de um plano diretor de tecnologia da informação	SIM	NÃO	SEM OPINIÃO
Há pretensão dentro do setor de incluir o TI nas atividades pertinentes?	SIM	NÃO	SEM OPINIÃO
Acredita que as decisões do TI são tomadas em conjunto dentro do departamento?	SIM	NÃO	SEM OPINIÃO