



Planejamento estratégico da Unidade de Tecnologia da Informação do Centro de Educação -UFSM

Tamires Somavilla¹

Clandia Maffini Gomes²

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo elaborar o planejamento estratégico da Unidade de Tecnologia da Informação do CE-UFSM, por meio de referências teóricas e da análise do ambiente no qual essa se insere. O estudo caracteriza-se como de natureza qualitativa e descritiva, sendo que as informações foram coletadas no período de agosto de 2022 a janeiro de 2023, por meio de conversas e reuniões com a chefia e a equipe e a disponibilidade de documentos relativos à Unidade. A elaboração do planejamento estratégico foi constituída mediante a definição das diretrizes organizacionais, análise do ambiente externo e interno, análise da matriz SWOT e do *Balanced Scorecard*. O resultado evidenciou a importância do trabalho desenvolvido, tendo em vista que não possuía planejamento estratégico para realização das metas desejadas pela gestão. Assim, estabeleceu-se estratégias voltadas à otimização dos recursos de TI, à obtenção de reconhecimento por parte da comunidade acadêmica, à implementação total dos projetos em andamento e a inserção de boas práticas de governança em TI, bem como a inserção de atividades que envolvam a interação e a absorção de conhecimento pela equipe, almejando o desenvolvimento de novos projetos internos que explorem possibilidades de implementações inovadoras.

Palavras Chave: Plano de ação. Análise SWOT. *Balanced Scorecard*.

Strategic planning of the Information Technology Unit of the Education Center -UFSM

Abstract

The objective of the present paper was to elaborate the strategic planning of the Information Technology Unit of the CE-UFSM, by means of theoretical references and the analysis of the environment in which it operates. The study is characterized as qualitative and descriptive in nature, and information was collected from August 2022 to January 2023, through conversations and meetings with the leadership and staff, and the availability of documents related to the Unit. The strategic planning was made by defining the organizational guidelines, analyzing the external and internal work environment, analyzing the SWOT matrix and the Balanced Scorecard. The result showed the importance of the work developed, considering that there was no strategic planning to achieve the goals desired by the management. During the development of the internship, strategies were established to optimize IT resources, to obtain

¹ Administradora pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Brasil; tamires.somavilla@ufsm.br; <https://orcid.org/0009-0001-4367-2136>; <http://lattes.cnpq.br/3488493225489791>.

² Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo, USP, Brasil; Professora no Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria; clandiamg@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-4093-5906>; <http://lattes.cnpq.br/2010827580929023>.



recognition by the academic community, to fully implement the ongoing projects, and to insert good IT governance practices, as well as to insert activities that involve the interaction and absorption of knowledge by the team, aiming at the development of new internal projects that explore possibilities of innovative implementations.

Keywords: Action plan. SWOT Analysis. Balanced Scorecard.

Recebido em: 13/08/2024

Aceito em: 24/09/2024

Publicado em: 17/10/2024

1 Introdução

Na administração pública, a Tecnologia da Informação (TI) além de ser um instrumento para a realização dos seus processos, corrobora com a devida aplicação de seus princípios. Deste modo, setores de TI vêm ganhando destaque dentro das instituições e mais espaço na formulação do planejamento estratégico.

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) tem como unidade central de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) o Centro de Processamento de Dados - CPD, sendo este responsável pela gestão da TIC dentro da instituição, o que determina a sua relevância estratégica no contexto atual. O CPD é órgão gestor das atividades de TI, e conta com as Unidades de TI, localizadas nas Unidades de Ensino e com a Coordenadoria de Tecnologia Educacional para operacionalizar as suas atribuições (UFSM, 2021). Assim, as Unidades de TI são incumbidas de atender as demandas de ensino em questões operacionais e de suporte em infraestrutura de TIC.

A Unidade de Tecnologia de Informação do Centro de Educação (UNITI-LINCE) é umas das oito Unidades e Subdivisões que operacionalizam a infraestrutura de TIC na UFSM, e atua há mais de 20 anos no Centro de Educação (CE). A Unidade é bastante conhecida na UFSM, seja pelo uso do *software* livre, por explorar com criatividade os recursos disponíveis para uso no *site* institucional, ou pelo próprio histórico de serviços prestados para sua comunidade acadêmica. Este suporte baseia-se nas demandas no CE, recebe apoio do CPD e é norteado pelo Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI). Contudo, não há uma formalização das diretrizes da unidade, bem como, o planejamento estratégico de suas ações.

O CE está presente na UFSM desde 1970, possui 9 cursos de graduação, além de 5 programas de pós-graduação, e busca contribuir para a efetivação de uma universidade socialmente referenciada, visando espaços formativos e diferenciados a partir de laboratórios



de ensino e núcleos voltados ao Ensino, Pesquisa e Extensão (UFSM, 2021). Possui, aproximadamente, 170 espaços, entre salas de aula, laboratórios, auditórios, salas de pesquisa, salas administrativas e outras, os quais são destinados diretamente às atividades administrativas, de ensino, de pesquisa e de extensão. Algumas, como o Laboratório de informática, chegam a ter 50 computadores, mas independentemente da quantidade de equipamentos, todas demandam de suporte especializado em TI para o devido funcionamento.

A UNITI-LINCE reinventa-se constantemente, apesar das possíveis dificuldades de disponibilidade orçamentária e falta de equipe de servidores e bolsistas. Dentre suas características facilmente observáveis, tem-se o uso da criatividade e o trabalho em equipe, mesmo sendo uma equipe em constante mudanças em sua formação, devido à disponibilidade dos bolsistas. Ao mesmo tempo em que estas características dão à Unidade dinamismo de trabalho, elas também representam um grande desafio, pois tanto o uso da criatividade quanto a integração de novos bolsistas na equipe, precisam ser pautadas na aplicação de padrões, normas, princípios, limites e saberes, que dentro das organizações costumam ser materializados nas diretrizes da organização.

Para a UNITI-LINCE, a elaboração do planejamento estratégico possibilita expressar seus anseios de sucesso e de otimização do trabalho, de forma clara e direcionada, para que a equipe e demais interessados compreendam e entendam seu papel neste processo. Realizar a integração dos esforços de TI e os objetivos e atividades da organização representa potencializar o funcionamento de toda a infraestrutura de TI: *hardwares*, *softwares*, aplicativos, sistemas operacionais, armazenamento de dados e outros de acordo com os interesses da organização. Oferecendo meios tecnológicos e inovadores para que os agentes envolvidos possam executar suas atribuições e responsabilidades, a partir de uma adequada infraestrutura de TI.

Oliveira (2022) aponta que o planejamento estratégico tem em vista estabelecer a melhor direção para uma organização, de forma que a interação com fatores externos seja otimizada buscando uma atuação de forma inovadora e diferenciada. O autor acrescenta ainda, que o planejamento estratégico vai além de representar as aspirações da organização, pois também aponta o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade e, por isso é importante o conhecimento detalhado da metodologia de elaboração, bem como sua implementação a partir de um embasamento teórico capaz de otimizar sua devida efetividade.

É neste contexto que a elaboração do planejamento estratégico da UNITI-LINCE e a definição dos seus objetivos representam formas para que a equipe conheça a sua posição na



UFSM, entenda a importância do seu trabalho, identifique deficiências e utilize de forma mais adequada os recursos disponíveis, estabelecendo metas e ações que permitirão aproveitar as oportunidades e realizar o trabalho proposto com efetividade. Ou seja, representa uma oportunidade para melhorar a sinergia entre a equipe, alinhando-a com os fins da organização, melhorar a utilização dos recursos de TI, corroborando com os interesses do CE e, mais do isso, dos fins propostos no PDTI da UFSM.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho centra-se em elaborar o planejamento estratégico da Unidade de Tecnologia da Informação do CE-UFSM.

O presente artigo é estruturado em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo é apresentada a introdução, a qual contém uma breve contextualização dos aspectos relacionados ao contexto da UNITI-LINCE da UFSM. O segundo capítulo é composto pelo referencial teórico, no qual discute-se planejamento estratégico, plano de ação e o contexto do planejamento estratégico na UFSM e na UNITI-LINCE. Já o terceiro capítulo é reservado para a metodologia, onde é apresentado o delineamento metodológico a partir do objeto de estudo e os procedimentos adotados para a coleta e a análise de dados. No quarto capítulo apresenta-se o planejamento estratégico da UNITI-LINCE, sendo estabelecidas as diretrizes organizacionais, a análise ambiental da unidade e a matriz SWOT e, por fim, o *Balanced Scorecard*. Para concluir, o quinto capítulo traz as considerações finais, expondo-se a compreensão alcançada pela pesquisa, as limitações encontradas e as sugestões para pesquisas futuras.

2 Referencial teórico

Nesta seção é apresentada a fundamentação teórica, na qual discute-se planejamento estratégico, o plano de ação, abrangendo a análise ambiental, a análise SWOT e *Balanced Scorecard*, e por fim, o contexto do planejamento estratégico na UFSM e na UNITI-LINCE.

2.1 Planejamento estratégico

Mintzberg (2006, p.135) aponta que a estratégia é um guia capaz de amparar executivos e gestores na solução dos problemas. Conforme afirma o autor, “administrar a estratégia é em grande parte administrar a estabilidade, não mudança”. A intenção é que a organização seja capaz de identificar transformações ambientais, bem como esteja apta a enfrentá-las por meio da promoção de um comportamento adaptativo.



O planejamento é uma ferramenta de trabalho usada desde a Revolução Industrial, no século XVIII. Representa um método que utiliza ferramentas administrativas para criar e planejar, utilizando metas que vão ao encontro da realidade que a organização se encontra. É um mecanismo que auxilia na tomada de decisões, mobilizando ações para que a organização consiga atingir o que almeja. A criação de um plano estratégico representa o direcionamento tomado pela organização na mobilização de forças para alcançar seus objetivos, por meio de uma conduta que considera seu ambiente atual e futuro, buscando prevenir possíveis desacertos e ainda possibilitando maturar a respeito do que ser melhorado, recriado ou redirecionado (Veloso & Vida, 2020).

O termo “planejamento estratégico” é o mais utilizado para se referir ao processo de desenho da estratégia da organização (Macías, 2021). Consiste em uma importante ferramenta de gestão a qual busca analisar o ambiente e traçar objetivos para serem atingidos a curto, médio e longo prazo. Para Ansoff (1991), o planejamento estratégico é um processo de tomada de decisão organizacional de alta importância estratégica porque define os meios e fins de uma organização, descreve ameaças e oportunidades competitivas, controla e implementa ações.

Assim, ao considerar ferramentas para a tomada de decisão estratégica, o planejamento estratégico está entre as mais amplamente utilizadas na prática de gestão; e o sucesso de grandes organizações vem alinhado a um plano estratégico voltado para a missão e a visão, permitindo gerar ações que garantam a operação e o devido desfecho antes de realizar suas atividades (Posch & Garaus, 2020).

Por isso, a identidade organizacional torna-se importante, e é o primeiro passo do planejamento estratégico, servindo como base na atuação da organização no mercado (Oliveira, 2022). Ela é formada pela prática da missão, visão e dos valores, por isso devem ser elaborados cuidadosamente e devem de fato representar com fidedignidade a organização (Ferreira, 2016). Para Macías (2021), as organizações procedem à definição da sua plataforma estratégica para o presente e o futuro, formulando a sua visão, a sua missão, os seus objetivos e os seus valores corporativos.

Oliveira (2022), aborda que a missão representa a motivação pela qual a empresa existe, concentrando-se no futuro e exercendo a atribuição de ser orientadora e delimitadora da ação empresarial; já a visão refere-se aos limites que os proprietários e principais executivos almejam dentro de um período de tempo mais longo; e os valores são aqueles que dão sustentação às



decisões tomadas pela organização, têm o papel de apresentar o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais da empresa.

2.2 Plano de ação

Elaborar um plano de ação para o planejamento estratégico é fundamental para qualquer organização que busca alcançar seus objetivos de maneira eficaz e eficiente, serve como uma ferramenta de adequação da organização ao seu ambiente, é moldado para o alcance dos interesses organizacionais em relação ao mercado de atuação (Da Costa & Sucupira, 2023). Para isso, torna-se necessário compreender o ambiente no qual a organização se insere e utilizar ferramentas que propiciem o estabelecimento objetivos a serem atingidos, as suas metas, os indicadores para monitoramento, as ações necessárias para a concretização dos objetivos e os seus respectivos responsáveis.

2.2.1 Análise ambiental

A análise ambiental, ocorre com a identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que interferem na atuação da empresa, no cumprimento de sua missão e na capacidade de atingir seus resultados. Pode partir de uma abordagem de adequação ou de correção entre os aspectos internos e externos da organização, e é vista como fator determinante no processo de planejamento estratégico (Chiavenato, 2020).

O ato de analisar o ambiente externo envolve o processo de monitorar o ambiente organizacional com vistas a identificação das oportunidades e dos riscos que podem vir a ocorrer, tornando assim a organização capaz de prever e planejar ações. O ambiente externo ou macroambiente, conforme Andrade (2016), é o mais complexo dos segmentos ambientais, pois é composto por um conjunto de variáveis que afetam além da empresa, a estrutura competitiva do setor. As características de cada variável estão dispostas no Quadro 1.

A análise do ambiente interno visa a avaliação dos recursos, posição e força competitiva da organização, com vistas à implementação do Planejamento Estratégico. O ambiente interno possui implicação imediata na organização, ao mesmo tempo que também se constitui como o mais facilmente perceptível e controlável. Andrade (2016) aponta que nesta etapa devem ser diagnosticados os recursos e capacidades, por meio dos pontos fortes, que se constituem como facilitadores, e pontos fracos, que tem potencial de inibir a atuação da empresa. Como resultado, segundo o autor, têm-se as fontes de diferenciação e vantagem competitiva que devem vir a ser exploradas.



Quadro 1: Variáveis que compõem o macroambiente

VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS
Econômicas	Incluem fatores relacionados às tendências de expansão ou recessão da economia, condicionando o desempenho das empresas em determinadas regiões. Exemplos: distribuição de renda, preços, endividamento, disponibilidade de crédito, políticas fiscais e outros.
Políticas	Inclui influências e tendências associadas aos governos e outras entidades políticas ou legais. Ex.: Leis e normas.
Culturais	Características que uma determinada sociedade adquire através da transmissão coletiva de crenças, valores, costumes, comportamentos etc. As empresas tanto influenciam como são influenciadas pela cultura.
Demográficas	Composição da população e suas características. Ex.: Taxa de crescimento populacional das cidades, regiões e países; a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica; os graus de instrução; os padrões familiares, e as características das diferentes regiões.
Sociais	Refere-se às condições sociais da população que constitui o ambiente em que a empresa atua. Ex.: estrutura socioeconômica, o acesso a bens de consumo, qualidade de vida da população e as suas condições gerais em termos de educação, saúde, emprego e segurança pública.
Tecnológico	Refere-se ao conjunto de conhecimento utilizado para produzir bens e/ou serviços. Ex.: A aceleração do ritmo das mudanças na tecnologia, oportunidades limitadas à inovação, processos, técnicas e outras.

Fonte: Autor adaptado de Andrade (2016) e Oliveira (2022).

Baldissera *et al.*, (2023) aborda que, considerar os fatores internos e externos que permeiam a organização representa uma análise situacional utilizada para a matriz SWOT na realização da gestão estratégica. Pois, identificar estes fatores, possibilita às organizações melhores desempenhos e posições mais competitivas no ambiente em que atuam.

2.2.2 Ferramenta de Planejamento – Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de planejamento estratégico desenvolvida por Albert Humphrey em um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford, nas décadas de 1960 e 1970. E representa uma metodologia para análise tanto do ambiente interno da empresa quanto do externo.

No planejamento estratégico, a análise de cenários é de suma importância para a vida da organização. A matriz SWOT é uma ferramenta de gestão que possibilita encontrar oportunidades de melhorias e otimização do desempenho. A matriz é composta pelas Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) referentes à organização.

As oportunidades, segundo Oliveira (2022), são forças ambientais que têm potencial de favorecer a atuação da empresa quando do seu conhecimento, mesmo que não sejam controláveis por parte desta. Já as ameaças, também incontroláveis, resultam em obstáculos à



atuação estratégica da empresa.

O supracitado autor, por sua vez, aborda que as oportunidades são uma condição no ambiente geral que, quando exploradas, ajudam a organização a obter competitividade estratégica, já as ameaças são uma condição no ambiente geral que pode frear esforços organizacionais para atingir competitividade estratégica.

Já em relação às forças e às fraquezas são importantes para avaliar se a empresa tem ferramentas e capacidades para alcançar seus objetivos. Para isso deve-se levar em conta fatores como recursos materiais, habilidades dos colaboradores, estrutura, cultura e clima organizacional, pois estes representam as condições que determinarão sua capacidade de adaptação no ambiente externo (Andrade, 2016).

Segundo Baldissera *et al.*, (2023, p.2), a matriz SWOT “oportuniza realizar o diagnóstico do local, a troca e o compartilhamento de diferentes saberes, auxiliando na construção de uma agenda estratégica e da governança pública”. Além disso, quando aplicada corretamente, pode fornecer uma visão clara das condições internas e externas da organização, facilitando a tomada de decisões estratégicas.

2.2.3 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um método e modelo de gestão estratégica que procura definir estratégias e desenvolver planejamentos sem focar unicamente em indicadores financeiros. Kaplan e Norton (2017), os criadores do método, apontam que sua implementação é refletida em cinco princípios estratégicos: (1) mobilização da liderança executiva; (2) tradução da estratégia; (3) alinhamento da organização; (4) motivação dos empregados; (5) gerenciamento.

Kaplan e Norton (2017), abordam ainda que objetivos no BSC, são englobados em quatro perspectivas: (a) finanças; (b) clientes; (c) processos internos; (d) aprendizado e crescimento. E, para traduzir a estratégia em objetivos e medidas mensuráveis, “as perspectivas do *Balanced Scorecard* estabelecem um diálogo entre os formuladores da estratégia e os stakeholders da organização” (Filho, 2019, p.30).

Guazzelli e Xarão (2018) apontam que a “Perspectiva Financeira” demonstra como a execução da estratégia estipulada pela organização agrega resultados financeiros, já a “Perspectiva dos Clientes” avalia se a proposta de valor da empresa reflete resultados esperados em termos de satisfação, conquista, retenção e lucratividade. Enquanto isso, a “Perspectiva dos



Processos Internos” identifica processos em que a organização precisa aumentar sua proficiência e alcançar a excelência e por sua vez, a “Perspectiva de Inovação e Aprendizado” identifica as atividades necessárias para que a organização construa sua geração de conhecimento e melhorias a longo prazo.

Assim, para a consecução do BSC cada perspectiva contempla seus objetivos, indicadores e metas, os quais convergem com a missão e a visão organizacional.

O BSC além de ser uma ferramenta bastante difundida no meio privado, com as devidas adaptações, tem sido bastante utilizado também no meio público e, tornou-se um instrumento de gestão e um aliado no desenvolvimento estratégico das organizações (Ribeiro, 2023). Essas adaptações são feitas para adequar as perspectivas às características das organizações públicas.

Assim, o BSC também pode ser visto como um plano de comunicação e orientação, direcionado a toda a equipe envolvida e alinhando suas ações à estratégia proposta, pois oferece uma estrutura clara e compreensiva para medir o desempenho organizacional, fazendo com que as áreas críticas estejam alinhadas com a visão e os objetivos da organização.

2.3 Contexto do planejamento estratégico na UFSM e na UNITI-LINCE

Laurindo (2008), aborda que estratégia da organização deve abranger o uso eficaz da TI, integrando os esforços de TI entre os objetivos e atividades realizadas pela organização, sendo estes muitas vezes este um fator crítico de sucesso.

O Plano de Desenvolvimento Institucional em vigor (PDI) 2016-2026 da UFSM reconhece o papel da TI no processo de gestão de instituições públicas, abordando que esta proporciona meios necessários para a geração de informações imprescindíveis à tomada de decisão, controle e monitoramento de ações (UFSM, 2016). Corroborando a isso, o documento ainda aborda a ideia de que a informação deve ser reconhecida como um recurso estratégico nas organizações e, a TI não deve ser reduzida à categoria responsável pela disponibilização de computadores, impressoras e disponibilização de internet, mas sim como algo complexo indispensável para informatizar processos de trabalho, promovendo conhecimento e inteligência para a organização (UFSM, 2016).

Para dar apoio às estratégias da UFSM, a instituição adota o PDTI, o qual apresenta diretrizes e orientações necessárias à definição de objetivos, processos, indicadores, métodos e controles para a condução dos projetos, ações e serviços de TIC na UFSM (UFSM, 2021).



Assim, para a elaboração do planejamento estratégico da UNITI-LINCE é importante compreender as bases que norteiam a Unidade, mas ao mesmo tempo considerar que existe autonomia para a realização de suas atribuições dentro das normas estabelecidas. Ou seja, ao mesmo tempo em que a UNITI-LINCE é uma categoria operacional na UFSM, ela também utiliza e pode formalizar estratégias de longo prazo frente à sua equipe para assim alicerçar sua posição estratégica, buscando mais espaço, eficiência e eficácia de trabalho na instituição.

3 Método de estudo

Para Vergara (2016), na pesquisa qualitativa os dados podem ser processados avaliando-se a parcialidade das respostas que não podem ser traduzidas em números. Assim, a referida pesquisa possui uma abordagem qualitativa, visto que as variáveis envolvidas são específicas do ambiente estudado, não se preocupando com a sua representatividade numérica, mas com a compreensão das variáveis que interferem no contexto em que a organização está inserida.

Contempla-se como descritiva, uma vez que valeu-se das características macro e microambientais para cunhar as estratégias apresentadas nos resultados. Gil (2002), disserta que a pesquisa descritiva possui como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis. Para Churchill (1987), a pesquisa descritiva, objetiva conhecer e interpretar a realidade sem interferir para modificá-la.

O objeto de estudo desta pesquisa é a UNITI-LINCE, localizada na Avenida Roraima nº 1000, bairro Camobi, Santa Maria - RS, ocupando o 2º andar do prédio 16, salas 3238 (A, B e C), 3231, 3235 e no prédio 16B, a sala 10. A Unidade tem 24 anos de atuação e desenvolve suas atividades nos três turnos de funcionamento, compreendendo mais de 12 horas de trabalho diárias, das 8h às 20h e 30min. A equipe é composta por 3 servidores e 6 bolsistas, comumente do curso de Engenharia da computação.

A obtenção de dados e a formulação da proposta ocorreu no período de agosto de 2022 à janeiro de 2023, em conversas e reuniões com a chefia da UNITI-LINCE e toda a equipe, bem como pela disponibilidade de documentos relativos à Unidade, no intuito de compreender tanto a história a respeito do trabalho realizado, os passos estratégicos e ainda as intenções e estratégias futuras. Além disso, foram utilizados na elaboração do planejamento estratégico informações históricas disponíveis na página UNITI-LINCE no *site* da UFSM.

Em conformidade com as referências bibliográficas utilizadas como embasamento científico para o presente estudo, o procedimento metodológico engloba: (1) a identificação da



identidade organizacional; (2) o desenvolvimento da análise ambiental por meio da matriz SWOT; e a (3) a criação de objetivos estratégicos em um *Balanced Scorecard*;

Os objetivos estratégicos foram construídos em torno das 4 perspectivas do BSC, sendo elas: (1) Orçamento; (2) Comunidade Acadêmica; (3) Perspectiva Processos; (4) Perspectiva Aprendizagem. As perspectivas “Orçamento” e “Comunidade Acadêmica” representam adaptações das perspectivas originais “financeira” e “clientes” respectivamente. A adaptação foi realizada no intuito de compreender melhor as atividades desempenhadas na UNITI-LINCE e os objetivos aos quais ele se propõe.

4 Planejamento estratégico da UNITI-LINCE

A unidade central de tecnologia da informação e comunicação da UFSM é o CPD - órgão executivo vinculado diretamente à Reitoria e administrativamente à Pró-Reitoria de Administração. Sua relevância se dá por ser responsável pela gestão de TIC na UFSM (UFSM, 2021). Para operacionalizar suas atividades, o CPD conta com as Unidades e Subdivisões de TI, localizadas em cada uma das oito Unidades de Ensino (Centros). Em uma análise mais precisa, a UNITI-LINCE representa a operacionalização da TI em uma destas Unidades, o Centro de Educação.

Conforme a o *site* da UNITI-LINCE, a Unidade iniciou suas atividades como Laboratório de Informática do Centro de Educação - LINCE, e foi criada em outubro de 1998 com a finalidade de atender a comunidade do Centro: Discentes, Servidores Docentes e Servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAE), fornecendo apoio técnico contínuo na área da TI, auxiliando no desenvolvimento de aulas, grupos de pesquisas, cursos, softwares educacionais e outros. No ano de 2016 o LINCE passou por uma grande mudança em sua estrutura, passando a chamar-se Unidade de Tecnologia de Informação do Centro de Educação – LINCE, abreviado como UNITI-LINCE. A Unidade optou por manter o nome LINCE em sua identificação, mas não como uma sigla, e sim como nome, por entender que já fazia parte da sua identidade.

Em face ao relato da chefia da UNITI-LINCE, atualmente a Unidade passa por uma nova grande reestruturação, deixando de ser categorizada como Unidade para ocupar o espaço de Divisão. Esta readequação faz parte das reformas administrativas do Governo Federal que impactaram a estrutura organizacional e o organograma da UFSM. Ressalta-se ainda que, dentre os oito Centros de Ensino a atual UNITI-LINCE é a única que pleiteia seguir como Divisão,

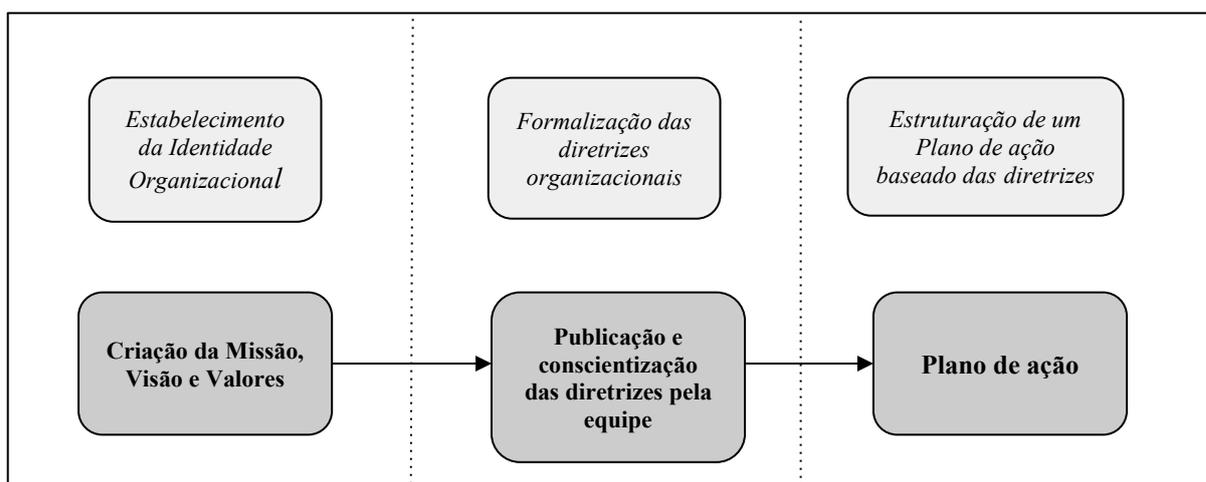


enquanto as demais ficam categorizadas como Sub-Divisões vinculadas aos Núcleos de Infraestrutura dos Centros.

Ainda de acordo com o relato da chefia, a impossibilidade de seguir como Unidade, gerou a expectativa da readequação à categoria de Divisão, na intenção de que a mesma não perca sua autonomia e relevância. A proposta foi aceita e ainda segue os procedimentos necessários para a sua consecução.

É neste contexto, que a idealização do planejamento estratégico seguiu uma sequência lógica de procedimentos. Esta sequência iniciou no estabelecimento da identidade organizacional, com a criação da missão, visão e valores, a qual ocorreu a partir do debate equipe e análise das diretrizes gerais organizacionais como o PDI, PDTI e outros instrumentos basilares formalizados na instituição; após, seguiu-se para a formalização destas diretrizes, envolvendo a publicação e a apropriação pelos membros da equipe e, só após, é estabelecido conjuntamente um plano de ações, norteado pelas diretrizes da Unidade, conforme diagrama de atividades apresentado na Figura 1.

Figura 1: Diagrama de atividades



Fonte: Elaborado pelas autoras.

4.1 Diretrizes organizacionais

O LINCE em sua essência busca a otimização dos recursos de TIC no Centro de Educação e, nesse sentido, constitui-se como um ambiente de suporte, com vistas a promover o acesso das TIC à comunidade acadêmica e aos servidores. E a cultura organizacional e sua estrutura em termos de poder têm um impacto direto no que tange tanto ao cotidiano da Unidade, bem como da definição das estratégias que irão guiar sua atuação.



De posse dos dados já abordados, faz-se possível a definição das diretrizes organizacionais, traduzidas por meio da missão, visão e valores da UNITI-LINCE, apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2: Diretrizes da UNITI-LINCE

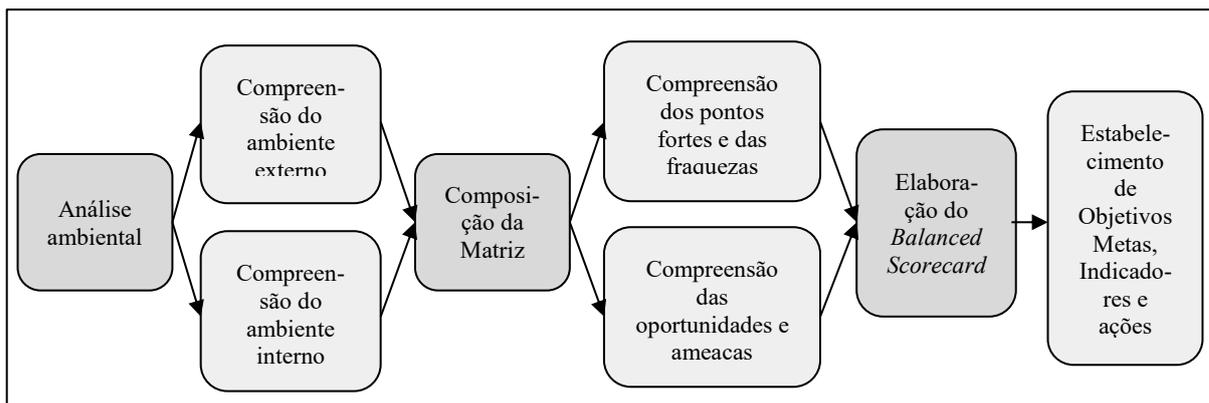
DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS	
Missão	Proporcionar serviços e soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação ao Centro de Educação da UFSM, primando pelo uso de <i>softwares</i> livres, com eficiência e qualidade, alinhando-se aos fins institucionais.
Visão	Ser um espaço de referência quanto ao uso da Tecnologia da Informação e Comunicação na UFSM, oferecendo conhecimento tecnológico, inovação e agilidade nos seus serviços à comunidade do Centro de Educação.
Valores	Atendimento às responsabilidades e obrigações institucionais; Solidariedade à democratização de acesso à TI a partir do uso do <i>software</i> livre; Espaço colaborativo na prestação de serviços; Atuação criativa e eficiente; Dedicção e iniciativa para o desenvolvimento de novos projeto; Responsabilidade e respeito interpessoal; Empatia com a comunidade universitária; e Resiliência ao encarar novos desafios.

Fonte: Elaborado pelas autoras com os dados da pesquisa.

4.2 Plano de ação

Considerando a necessidade de compreensão do contexto no qual o LINCE está inserido (análise ambiental), o qual possibilita o enxergar os pontos fortes e oportunidades para fomentar iniciativas, bem como enxergar as fraquezas e ameaças para o controle dessas variáveis (criação da Matriz SWOT), segue-se para a definição dos objetivos, metas, indicadores e ações (*Balanced scorecard*). Para isso, adotou-se o fluxo de atividades apresentado na Figura 2.

Figura 2: Fluxo do Plano de Ação



Fonte: Elaborado pelas autoras com os dados da pesquisa.



4.2.1 Ambiente Externo e Interno

É importante uma análise ambiental, focando em variáveis econômicas, tecnológicas, físicas, sociais, políticas, demográficas e culturais que impactam no negócio da organização. Nesse sentido, analisa-se que as políticas de ensino a nível nacional sofreram um grande impacto nos últimos anos, decorrentes de posições de governo que diminuíram o orçamento federal de incentivo à ciência, tecnologia e inovação, conforme Projeto de Lei Orçamentária Anual apresentado em 2020 (PLN, 28/2020). Refletindo assim no fazer da ciência e no melhoramento da estrutura de TI em toda a UFSM.

Dada a característica de sem fins lucrativos da UNITI-LINCE, bem como sua dependência financeira de recursos governamentais, o contexto político e econômico e as atuais mudanças governamentais constituem-se como um grande fator limitante. No que tange ao clima **político**, entende-se que a adoção de diretrizes de incentivo à educação estabelecidas à nível federal, irão refletir nas possibilidades de novos projetos, aquisição de equipamentos, otimização do espaço físico e contratações. Observa-se ainda a instabilidade da política nacional e a redução de linhas políticas de incentivo à ciência, tecnologia e inovação. Contudo, é possível notar expectativas de melhoras na perspectiva dos servidores.

Quanto ao cenário **econômico**, observa-se a insegurança referente à manutenção das bolsas estudantis, as quais representam grande parte da mão de obra disponível pela Unidade. O corte das bolsas é visto como um reflexo da Lei Orçamentária Anual que agravou a situação financeira da UFSM (UFSM, 2022). Além disso, há ainda a falta de reajuste salarial dos servidores, que impacta diretamente na motivação dos mesmos.

Na **tecnologia**, há oportunidades de implementação de inovações de TIC, que podem ser aplicadas a partir da utilização do conhecimento e da cultura dos bolsistas. Todavia, identificam-se como ameaças os elevados custos de aquisição e manutenção dos equipamentos, e a dependência dos bolsistas para a aplicação destas tecnologias.

Considerando o ambiente físico, tem-se como oportunidade o novo laboratório de informática localizado junto às salas de aula, o qual surge com uma nova proposta de estrutura física. Contudo, ainda é necessário parte do material a ser disponibilizado pelo Núcleo de Infraestrutura do CE. Ainda relativo à infraestrutura, observa-se oportunidades relacionadas a uma possível formação de parcerias entre os departamentos para melhor utilizar os equipamentos disponíveis em todo o CE. Divergências de ideias, que dificultariam a distribuição e os empréstimos de equipamentos são uma ameaça neste contexto.



Considerando as variáveis de cunho **social**, tem-se o importante papel social na inserção e difusão da cultura do *software* livre aplicada no CE, oportunizando a aplicação de diversos *softwares* que podem enriquecer a didática no uso dos laboratórios. Onde, a falta de interesse e receio cultural do público-alvo no sistema operacional Linux podem influenciar os usuários para utilização destes *softwares*, representando assim uma ameaça.

Em relação à **demografia**, observa-se o aumento dos acadêmicos interessados e aderindo às novas tecnologias disponíveis. A população acadêmica que procura apoio direto do LINCE é composta primordialmente por acadêmicos dos cursos ofertados pelo CE e, em menor quantidade, de outros Centros da UFSM justamente por conhecerem o trabalho realizado na Unidade, bem como servidores docentes e servidores técnicos administrativos em educação, estes possuem demandas constantes que envolvem os equipamentos de TI patrimoniados e usados diariamente no trabalho. Contudo, como ameaça, tem-se o uso inadequado dos equipamentos e a incompatibilidade de horários nas disciplinas ministradas nos laboratórios, tornando-o indisponível para disciplinas que coincidem os horários e, ao mesmo tempo, ocioso em outros períodos.

No que tange à **cultura**, observa-se um modelo de tomada de decisão lento e limitações em termos de planejamento e estrutura contábil administrativa, considerando o universo do CE e da UFSM.

O ambiente interno da organização foi analisado com base em alguns pontos fortes e fracos e pensado em áreas específicas e peculiares às características do LINCE: orçamento, operação/produção, equipe, promoção e reconhecimento.

Sobre os aspectos referentes ao **orçamento**, observa-se que não há um valor significativo de recursos próprios destinados ao LINCE. O valor disponibilizado hoje cobre apenas a contratação exata de duas bolsas de auxílio estudantil de recursos próprios. As demais demandas financeiras da Unidade são cobertas pelos recursos do CE. Conforme relato da chefia, destaca-se a valorização do trabalho do LINCE por parte da atual gestão do CE e, a visão alinhada quanto à necessidade de apoio e incentivo à inovação e uso dos recursos de TI.

Ressalta-se que a Unidade atua focada em um trabalho colaborativo, mas com liderança e gestão centralizada e pautada no diálogo, o que resulta em processos decisórios internos colaborativos.

No que tange à **operação/produção** um dos seus principais pontos fortes é a proposição de soluções diversas a partir do uso do *software* livre. Esta proposta otimiza o trabalho interno



e fomenta a interação dos bolsistas para a busca de novas soluções que possam ser empregadas. Destaca-se também que a Unidade realiza a elaboração e publicação de Tutoriais diversos. E esse constitui-se como um ponto forte, pois instrui o usuário e dá mais autonomia para o mesmo, ou seja, possibilita a resolução de algumas demandas técnicas mais básicas sem um atendimento individualizado de um bolsista.

Acrescenta-se também a iniciação da implementação do sistema “OTRS” para a solicitação de serviços da Unidade, bem como a implementação do Gerenciador de Serviços, o “Note-LINCE”. Enquanto o primeiro busca dar maior celeridade, publicidade e controle dos serviços solicitados pela comunidade acadêmica, o segundo é de uso interno, e almeja gerenciar as atividades de TI realizadas a partir da implementação de um *software* que deverá facilitar e simplificar os fluxos de trabalho, melhorando a eficiência do trabalho.

No que tange à **equipe** e aos bolsistas, há um interesse permanente por parte dos acadêmicos de cursos de áreas afim para ingresso no LINCE. Além disso, ex-bolsistas que ainda mantêm vínculo com a UFSM procuram a Unidade para o desenvolvimento de projetos para explorar novas tecnologias. Um aspecto negativo é a impossibilidade de retenção dos mais interessados para continuidade do trabalho após o encerramento do projeto ou bolsa.

Contudo, pontua-se que é um grande desafio à adaptação dos novos bolsistas, pois a Unidade preza veementemente pelos princípios que regem a segurança da informação, bem como pelas boas práticas definidas internamente, conforme as diretrizes institucionais. Assim, nem todas as ações já internalizadas como banais e usuais pelos novos bolsistas em suas práticas diárias nas TIC corroboram com as práticas adotadas e prezadas pela Unidade, gerando a necessidade de apoio e supervisão direta e constante aos novos bolsistas até que estes tenham clareza e total discernimento quanto às ações adotadas pela UNITI-LINCE.

Ainda sobre os bolsistas, e considerando o relato da chefia, nos últimos anos houve uma diminuição na quantidade total de bolsas disponíveis para o LINCE, o qual chegou a ter um total de 12 bolsistas, contando hoje apenas com 6 bolsas. Essa diminuição impacta na dificuldade em gerar uma escala de trabalho, podendo gerar disparidades em alguns turnos.

Outro ponto que é visto como uma ameaça, é a não concentração de todas as salas da UNITI-LINCE em um único prédio, esta ameaça surge devido a iminente inauguração do Laboratório 2, que está localizado no prédio 16B. Esta descentralização das salas é um grande desafio para a distribuição da equipe, a qual já conta com um número limitado de bolsistas, bem como para a supervisão dos bolsistas por parte da chefia e dos demais servidores.



Ainda como ameaça à gestão de pessoas, destaca-se a desconexão de trabalho presencial entre servidores e bolsistas, devido à Unidade ter atendimento em três turnos, fazendo com que muitos não tenham contato entre si, este fato prejudica a comunicação interna. Tal ameaça reflete ainda na produtividade, gerando retrabalho devido à falta de comunicação, ou interpretação equivocada da informação repassada. Por outro lado, a expectativa da formalização da UNITI-LINCE como Divisão de TI, motiva os servidores à continuidade e melhoramento de suas atividades. Contudo, a demora burocrática para conclusão desta transição gera aflição e restringe a aplicação de um novo posicionamento.

No que diz respeito à **promoção** do LINCE, atualmente o foco se estabelece na *newsletter*, a qual lentamente tem recebido uma resposta positiva da comunidade acadêmica. Porém, a utilização das redes sociais para promoção da Unidade não tem sido explorada devido à falta de um bolsista disponível para esta atividade.

E em relação ao reconhecimento social, acredita-se que o trabalho desenvolvido para a comunidade acadêmica é bem reconhecido, havendo uma boa procura por parte dos mesmos. Nesse sentido, entende-se como ativo o papel que a Unidade cumpre na otimização de soluções tecnológicas no CE. Contudo, atualmente não está sendo aplicado uma pesquisa de satisfação para que seja possível identificar e mensurar a percepção dos usuários.

4.2.2 Matriz SWOT

No Quadro 3 são explicitados os principais itens seguindo a lógica anteriormente detalhada e discutidos com a chefia do LINCE.

A definição das estratégias a serem adotadas é realizada dentro de quatro perspectivas: orçamento, comunidade acadêmica, processos internos e aprendizagem e crescimento.



Quadro 3: Matriz SWOT

<i>Forças (Interno)</i>	<i>Oportunidades (Externo)</i>
<p>Implementação e identificação constantes de soluções que fomentem a inovação quanto ao uso das TI. Consolidação de um projeto com mais de 20 anos contínuos. Reconhecimento por parte do público. Prestação de suporte baseada na padronização da qualidade, mas diferenciada às demandas dos usuários.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Suporte em TI prezando pelo uso de <i>softwares</i> livres. ● Desenvolvimento de projetos internos que exploram possibilidades de implementações inovadoras no CE. ● Produção de tutoriais de TI com simplicidade e eficácia. ● Equipe qualificada e comprometida com a satisfação dos usuários. ● Ambiente atrativo aos bolsistas interessados na absorção de conhecimento, especialmente no que se refere ao uso de <i>softwares</i> livres. ● Rotatividade de bolsistas proporcionando a implementação de novas práticas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Apoio da Direção e incentivo à inovação. ● Participação para avaliação e orientação nas aquisições de TI no CE. ● Nova categorização como Divisão de TI. ● Cenário de muitas inovações de TI aplicáveis CE. ● Rápida identificação e implementação das TI disponíveis e que podem auxiliar nas atividades da comunidade universitária do CE. ● Implementação de novos projetos. ● Aproveitamento dos Projetos em andamento para a inserção de novas práticas e melhora na eficiência do trabalho. ● Previsão de novos bolsistas. ● Utilização da expertise dos bolsistas como forma de impulsionar os trabalhos desenvolvidos. ● Capacitação da equipe para nivelamento de conhecimentos e habilidades, diminuindo a dependência de pessoas.
<i>Fraquezas (Interno)</i>	<i>Ameaças (Externo)</i>
<ul style="list-style-type: none"> ● Valor irrisório quanto aos recursos próprios. ● Exploração limitada dos recursos de comunicação e marketing. ● Categorização ainda não formalizada como Divisão de TI. ● Retrabalho devido à rotatividade diária de servidores e bolsistas. ● Comunicação interna. ● Limitado número de bolsistas. ● Dificuldades na permanência prolongada dos bolsistas. ● Equipe reduzida de servidores tendo a dependência de bolsistas para a complementação da equipe. ● Turnos de trabalho desconectados entre servidores e bolsistas. ● Acompanhamento do processo de integração dos novos bolsistas. ● Falta de uma política formalizada que promova a capacitação e o desenvolvimento profissional constante. ● Ausência da formalização de procedimentos operacionais padrão. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tomada de decisões lenta e limitações em termos de planejamento e estrutura contábil administrativa. ● Elevados custos de aquisição e manutenção dos equipamentos e ferramentas de TIC. ● Diminuição do orçamento federal de incentivo à ciência, tecnologia e inovação. ● Dependência de serviços externos à UFSM e sujeitos a mudanças. ● Falta de medidas de nível nacional que incentivem a autonomia da categoria que operacionalizam os atendimentos de TI nos Centros Universitários. ● Ausência de boas práticas de gestão de risco por parte da comunidade acadêmica. ● Descentralização das salas sediadas pela Unidade. ● Insegurança quanto à manutenção das bolsas estudantis. ● Desligamento de bolsistas contribuintes em projetos ainda em andamento.

Fonte: Elaborado pelas autoras com os dados da pesquisa.

Em relação ao **orçamento**, observa-se como oportunidade o apoio da Direção incentivando à inovação e a participação do LINCE nas avaliações e na orientação no que se refere às aquisições de TI no CE. Estas oportunidades corroboram com a facilidade de implementação e identificação constantes de soluções de TI. Contudo, a tomada de decisão lenta e as limitações em termos de planejamento e estrutura contábil administrativa, a



diminuição do orçamento federal de incentivo à ciência, tecnologia e inovação e a dependência de serviços externos à UFSM sujeitos a mudanças, são ameaças no que se refere a questões orçamentárias. E a falta de recursos próprios, relacionada como uma fraqueza, impede boa parte da atuação ativa e autônoma do LINCE. Considerando estes fatores, a proposição de estratégias deve ser voltada às ações que possam proporcionar novas aquisições e soluções de TI favoráveis ao interesse geral do CE, bem como apresentar soluções mais viáveis aos interesses da Direção e departamentos, a partir da participação na avaliação e orientação de aquisições de TI. Estas ações têm como escopo melhorar a eficiência das despesas, a partir da diminuição dos custos.

O notório reconhecimento por parte da **comunidade acadêmica** e a consolidação de um projeto com mais de 20 anos contínuos são fatores importantes, e derivam da prestação de suporte baseada na padronização da qualidade, mas diferenciada às demandas dos usuários. Já a falta de medidas de nível nacional que incentivam a autonomia da categoria que operacionaliza os atendimentos de TI nos Centros é apontada como ameaça, mas tendo como oportunidade a nova categorização como Divisão de TI, que pode ser importante para dar maior reconhecimento ao LINCE. Entretanto, a então não formalização da nova categorização e a exploração limitada dos recursos de comunicação e marketing, são apontados como fraquezas. Assim, as estratégias devem ser baseadas em ações que possam mensurar o grau de satisfação do usuário para posterior implementação de melhorias, bem como utilizar-se da nova categorização para fortalecer a imagem do LINCE. Necessitando de acompanhamento dos trâmites da readequação de categoria e realizando os procedimentos internos necessários, na intenção de criar ações para aumentar a cumplicidade e reconhecimento do trabalho.

As forças do LINCE relativas aos **processos internos** são apontadas como suporte em TI prezando pelo uso de *softwares* livres e o desenvolvimento de projetos internos que explorem possibilidades de implementações inovadoras no CE. Por outro lado, elas são fragilizadas pelas limitações apontadas na equipe e que geram turnos de trabalho desconectados entre servidores e bolsistas, os quais dificultam a comunicação e geram o retrabalho devido à rotatividade diária de servidores e bolsistas. Já as oportunidades, são a rápida identificação e implementação das TI disponíveis e que podem auxiliar nas atividades da comunidade universitária, a implementação de novos projetos e o aproveitamento dos projetos em andamento para a inserção de novas práticas e melhora na eficiência do trabalho. As ameaças que podem ser trabalhadas dentro dos processos internos são a ausência de boas práticas de gestão de risco por parte da comunidade acadêmica e a descentralização das salas sediadas pela Unidade, que



poderá agravar ainda mais os problemas já apontados de comunicação interna e desconexão dos turnos de trabalho.

Dito isso, as estratégias devem ser baseadas em ações que melhorem a eficiência dos processos, a partir da finalização e da implementação total dos projetos em desenvolvimento, aos quais deverão melhorar as rotinas diárias refletindo na organização dos procedimentos a serem realizados evitando o retrabalho e melhorando o registrando das informações a respeito de cada serviço, desta forma, podendo atenuar os problemas de comunicação advindos da desconexão dos turnos de trabalho. Somam-se ainda a adoção de uma estratégia e ações que fomentem a utilização de boas práticas de gestão de risco, na ideia de se ter um processo estruturado que envolva a identificação, a avaliação e a redução das ameaças de TI no CE, além de um plano de resposta caso alguma delas se concretize.

No que tange ao **aprendizado e crescimento**, tem-se a prática de produção de tutoriais de TI, a qualificação da equipe, o ambiente atrativo aos bolsistas e a rotatividade dos mesmos proporcionando a implementação de novas práticas, como forças internas. Por outro lado, as fraquezas são entendidas como dificuldades no acompanhamento de integração dos novos bolsistas, falta de uma política formalizada que promova a capacitação e o desenvolvimento profissional constante, bem como a ausência da formalização de procedimentos padrão. Como oportunidade têm-se a utilização da expertise dos bolsistas para impulsionar os trabalhos desenvolvidos e capacitação da equipe para nivelamento de conhecimentos e habilidades, diminuindo a dependência de pessoas. Tais oportunidades são ameaçadas pela atual insegurança quanto à manutenção das bolsas estudantis e o desligamento de bolsistas contribuintes em projetos em andamento. Assim, as estratégias devem envolver fatores que proporcionem capacitações internas, bem como ações que envolvam a transmissão de conhecimento e eficácia do trabalho realizado.

Dito isso, entende-se que a atual Unidade tem como foco a implementação total dos projetos em andamento, a inserção de atividades que envolvam a interação e a absorção de conhecimento pela equipe e, principalmente, o desenvolvimento de novos projetos internos que explorem possibilidades de implementações inovadoras no CE, almejando a inserção de boas práticas de governança em TI, bem como obter ainda mais reconhecimento na UFSM.

4.2.3 Balanced Scorecard

O resultado do trabalho de Planejamento Estratégico realizado busca seguir os preceitos



apontados por Oliveira (2022), direcionando os esforços para resultados comuns, consolidando a compreensão das diretrizes e posturas da organização e estabelecendo a programação de trabalho para o atingimento das prioridades. O BSC foi desenvolvido a partir dos objetivos estratégicos construídos dentro das quatro áreas (Orçamento, Comunidade Acadêmica, Perspectiva Processos e Perspectiva Aprendizagem). Para cada um foram elencados indicadores, metas, ações, responsáveis e ainda estabelecido um prazo (Quadro 4).

Quadro 4: *Balanced Scorecard*

PERSPECTIVA	OBJETIVOS
Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> • Pleitear pela aquisição de soluções de TI para apoio às atividades do CE. • Encontrar soluções mais viáveis para as melhorias propostas pelos departamentos na infraestrutura de TI no CE.
Comunidade acadêmica	<ul style="list-style-type: none"> • Mensurar a satisfação dos usuários. • Conscientizar a respeito da nova categorização do LINCE.
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Concretizar a implementação total dos projetos em desenvolvimento. • Adotar medidas de boas práticas de governança em TI.
Aprendizagem e crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer uma cultura com foco na gestão do conhecimento. • Implementar uma cultura com foco na efetividade do trabalho.

Fonte: Elaborado pelas autoras com os dados da pesquisa.

Os oito objetivos foram pautados nos pontos ressaltados pela chefia, equipe e a interpretação conjunta da análise ambiental. Além disso, são baseados nos objetivos elencados no PDTI da UFSM: modernizar e adequar a infraestrutura de TIC; aprimorar a gestão de pessoas de TI; aperfeiçoar práticas de segurança da informação; ampliar a oferta e disponibilidade dos sistemas de informação; garantir a conectividade; promover soluções de TIC para o apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão; promover a prestação de serviços públicos e transparência das informações; implantar a Governança de TIC (UFSM, 2021). Esse alinhamento torna-se imprescindível para para o alcance dos fins institucionais, especialmente por considerar as especificidades típicas do CE.

O Quadro 5 apresenta os objetivos, os indicadores, as metas e as ações no BSC em cada perspectiva, considerando o planejamento estratégico traçado para 2023.



Quadro 5: Desdobramentos em cada perspectiva

ORÇAMENTO			
OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Pleitear pela aquisição de soluções de TI para apoio às atividades do CE.	Quantitativo de recursos agregados e mensuração do valor atribuído.	Adquirir e agregar 80% das soluções pleiteadas à Direção.	Criar e apresentar à Direção, projetos e soluções inovadoras.
Encontrar soluções mais viáveis para as melhorias propostas pelos departamentos na infraestrutura de TI no CE.	Número de equipamentos e recursos aproveitados com a mensuração total dos recursos economizados.	Adequação dos orçamentos apresentados para a Unidade com previsão estabelecida pela meta de redução de 20%.	Realizar levantamento dos equipamentos ociosos no CE para redistribuição e adequação às reais necessidades.
COMUNIDADE ACADÊMICA			
OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Mensurar a satisfação dos usuários.	Percentual de respondentes.	Ter representatividade de toda a comunidade acadêmica em 20% de cada tipo de usuário (docente, discente e TAE).	Criar um e-mail automático para a avaliação dos serviços prestados. Focado também em captar sugestões de melhorias.
Conscientizar a respeito da nova categorização do LINCE.	Percentual de aplicação das medidas de divulgação.	Implementar 100% das ações de divulgação.	Criar ações para a divulgação e fortalecimento da imagem.
PROCESSOS INTERNOS			
OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Concretizar a implementação total dos projetos em desenvolvimento.	Percentual de conclusão dos projetos no Portal de Projetos da UFSM.	100% da realização.	Concluir todas as fases estabelecidas no plano de trabalho de cada projeto.
Adotar medidas de boas práticas de governança em TI.	Percentual de aplicação das medidas estabelecidas.	Proporcionar a adoção de 90% das medidas estabelecidas.	Elaborar e aplicar capacitações e instrumentos de divulgação à comunidade acadêmica.
PROCESSOS INTERNOS			
OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Estabelecer uma cultura com foco na gestão do conhecimento.	Percentual de aplicação do calendário de capacitações internas	Realizar 90% das capacitações propostas.	Implementar calendário de capacitações com proposições pertinentes às principais demandas. Realizar capacitações internas para nivelamento de conhecimentos e habilidades.
Implementar uma cultura com foco na efetividade do trabalho.	Percentual de serviços atendimentos na integralidade e dentro dos padrões estabelecidos.	Ter 90% dos serviços prestados dentro dos padrões estabelecidos.	Implementar um Regimento Interno. Implementar registro interno para mensuração do grau de efetividade do serviço prestado.

Fonte: Elaborado pelas autoras com os dados da pesquisa.

Como prazo de realização para todos os objetivos propostos, estabeleceu-se o segundo semestre letivo do ano de 2023, conforme calendário acadêmico.



Leva-se em consideração que a equipe de servidores é composta por apenas três pessoas e que dois destes não têm contato presencial direto devido ao revezamento de turno e redução de carga horária, assim estabeleceu-se a responsabilidade principal de todos os objetivos à chefia, conforme sua vontade. Contudo, considerando o trabalho colaborativo como característica precípua do LINCE, todas as ações deverão ser realizadas e medidas em conjunto.

Os recursos necessários para a realização de cada objetivo não foram mensurados e apontados no presente trabalho pelo fato de que o LINCE não possui recursos próprios que possam ser destinados às ações. Desta forma, todas ações realizadas que demandam recursos financeiros são apresentadas à direção do CE para deliberação conforme seus interesses, ou por iniciativa dela mesmo são implementadas.

Os objetivos, indicadores, metas e ações apontados na perspectiva Orçamento foram traçados considerando as características da organização em estudo, na qual o LINCE constitui-se como um setor dentro de uma organização maior, a UFSM - autarquia sem fins lucrativos. Contudo, tal perspectiva não ganha menor relevância, pois tais objetivos foram criados com o intuito de ascender a participação do LINCE no CE bem como melhorar seu reconhecimento dentro da instituição.

Observou-se que o planejamento estratégico disponibiliza condições de antever os caminhos pelos quais a organização pretende seguir, no intuito de estabelecer condições favoráveis para que a melhor tomada de decisão e, desta forma, os objetivos sejam alcançados. Contudo, considerando a UFSM como instituição maior, a qual tem o PDI como referência no que tange ao planejamento estratégico e, o LINCE como setor desta organização, o planejamento proposto traz características do planejamento tático. Pois, segundo Chiavenato (2020), o planejamento tático é o planejamento de uma unidade da organização e tem como característica ser um projeto de médio prazo, geralmente anual, preocupando-se em atingir objetivos departamentais.

5 Considerações finais

Organizações públicas que primam pelo ensino, pesquisa e extensão têm um importante papel na sociedade, e grande potencial de impacto na realidade à qual se inserem. A UFSM representa uma destas organizações e, no que tange à TI, operacionaliza seus serviços através de Unidades, Divisões e Subdivisões como o LINCE, o qual busca proporcionar serviços e



soluções de TIC ao Centro de Educação primando pelo uso de *softwares* livres, com eficiência e qualidade, alinhando-se aos fins institucionais.

Realizar o planejamento estratégico da UNITI-LINCE proporcionou a compreensão do papel da atual Unidade frente à UFSM. Isso foi possível a partir da exploração de suas peculiaridades ao longo da história, da compreensão do contexto em que se insere e das ações que foram discutidas e estruturadas para que se possa atingir os seus objetivos almejados. Ressalta-se a imprescindibilidade da identificação da identidade organizacional e das análises ambientais a partir do cenário em que a organização se insere, para assim propiciar a elaboração das estratégias e dos planos de ações.

Primordialmente, a realização deste estudo trouxe uma reflexão sobre o planejamento estratégico à Unidade, o qual mesmo que não seja implantado plenamente, oportunizou colocar em prática ferramentas que eram desconhecidas pela Unidade. Além disso, elucidou a importância da utilização de um planejamento estratégico, a qual mesmo sendo uma organização com mais de 20 anos de prática e que prima pela inovação, ainda não havia se utilizado de tal ferramenta. Espera-se que as ferramentas estratégicas aplicadas sejam eficazes e que haja continuidade e aperfeiçoamento do planejamento, visando ascender o seu reconhecimento dentro da instituição.

Quanto às limitações encontradas, pontua-se que, devido às características que envolvem o LINCE, de ser um setor dentro de uma organização maior, a UFSM - autarquia sem fins lucrativos, alguns pontos referentes às questões orçamentárias, autonomia de decisão, ganho de mercado e outros não são facilmente passíveis de exploração.

Por fim, como sugestão para pesquisas futuras, destaca-se a possibilidade de dar continuidade ao trabalho aqui proposto, mas com ênfase ao processo de implantação do planejamento estratégico.

Referências bibliográficas

ANDRADE, A. R. **Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle**. 2ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2016. *E-book*. ISBN 9788597009040. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009040/>. Acesso em: 10 dez. 2022.

ANSOFF, H, I., Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management'. **Strategic Management Journal**, v.12, p. 449-461, 1991. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250120605>. Acesso em: 14 jan. 2023.



BALDISSERA, M. I.; VENDRUSCOLO, C.; ZOCHE, D. A. DE A.; FERRAZ, F.; MARTINI, R. G. Características do trabalho na atenção primária identificadas no exercício coletivo de aplicação da matriz SWOT. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 76, n. 2, p. 1-8, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0443>. Acesso em: 12 jan. 2023.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei 28/2020, de 19 de setembro de 2020**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2020. Disponível em: <https://www.congressonacional.leg.br/materias/materias-orcamentarias/ploa-2021>. Acesso em: 15 jan. 2023.

CHIAVENATO, I. **Planejamento Estratégico: Da Intenção aos Resultados**. 4 ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2020. *E-book*. ISBN 9788597025705. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025705/>. Acesso em: 29 nov. 2022.

CHURCHILL JR, G. A. **Marketing de investigação: fundamentos metodológicos**. Chicago: The Dryden Press, 1987.

DA COSTA, R. L.; SUCUPIRA, G. I. C. Planejamento estratégico aplicado na elaboração do plano de desenvolvimento institucional: uma análise documental no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG). **Observatório de la economía latinoamericana**, v. 21, n. 9, p. 13559-13583, 2023. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/1171>. Acesso em: 13 jan. 2023.

FERREIRA, A. V. S. Elementos de Articulação: Missão, Visão, valores e a identidade organizacional. **Revista Eduicep**. v. 1, n. 1 p. 51-71, 2016. Disponível em: <https://www.icepsc.com.br/ojs/index.php/eduicep/article/view/129/68>. Acesso em: 16 jan. 2023.

FILHO, E. H. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática**. 1 ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019. *E-book*. ISBN 9786555206920. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555206920/>. Acesso em: 10 dez. 2022.

GUAZZELLI, A. M.; XARÃO, J. C. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: Grupo A, 2018. *E-book*. ISBN 9788595026360. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026360/>. Acesso em: 14 dez. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. *E-book*. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 13 dez. 2022.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia Da Informação: Planejamento e Gestão de Estratégias**. 1 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2008. *E-book*. ISBN 9788597025682. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025682/>. Acesso em: 21 nov. 2022.

MACIAS, E. U. M. Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las pymes. **Pensamiento y Gestión**, n. 51, p. 15-53, 2021. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762021000200015&script=sci_arttext. Acesso em: 22 dez. 2022.

MINTZBERG, H. **O processo da estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Seleccionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.



OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 35 ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. *E-book*. ISBN 9786559774777. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774777/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

POSCH, A.; GARAUS, C. Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. **Long Range Planning**, v. 53 n. 6, p. 1-19, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117304247>. Acesso em: 18 jan. 2023.

RIBEIRO, A. C. A. Indicadores de desempenho na administração pública: a utilização do balanced scorecard no setor público. **Revista Multifaces**, v. 5, n. 1, p. 98-111, 2023. Disponível em: <https://multifaces.ifnmg.edu.br/index.php/multifaces/article/view/244>. Acesso em: 17 jan. 2024.

UFSM. **Centro de Educação**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/unidades-universitarias/ce>. Acesso em: 10 jan., 2023.

UFSM. **Nota à comunidade: UFSM não tem recurso para pagamento de bolsas e de despesas**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/2022/12/06/nota-a-comunidade-ufsm-nao-tem-recurso-para-pagamento-de-bolsas-e-de-despesas>. Acesso em: 31 jan 2023.

UFSM. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026**. Disponível em: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/500/2021/04/VFinal-DocumentoPDI-TextoBaseCONSU_TextoComPlanoDeMetas2022.pdf. Acesso em: 10 nov., 2022.

UFSM. **Plano Diretor de Tecnologia da Informação 2021-2024**. Disponível em: <https://portal.ufsm.br/documentos/download.html?action=arquivosIndexados&id=13775792&download=false>. Acesso em: 10 nov., 2022.

VELOSO, F. S.; VIDA, J. Análise das diferentes tipologias genéricas de estratégia adotada pelos autores Porter, Ansoff & Stewart, Mintzberg e Miles & Snow frente às vantagens competitivas da empresa Palmiconfort Pro Hand de Patos de Minas, destacando a Matriz de Ansoff. **Perquirere**, v. 3 n. 17 p. 10-26, 2020. Disponível em: <https://revistas.unipam.edu.br/index.php/perquirere/article/view/2145>. Acesso em: 16 jan 2023.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.