

Planejamento estratégico de sistemas de informação para organizações do terceiro setor

Welton de Castro Barbosa (CESMAC/FEJAL) welcasbar@ig.com.br

Adilson Jorge dos Santos (CESMAC/FEJAL) adilson@fejal.com.br

Resumo

O presente trabalho teve o objetivo de desenvolver e testar uma metodologia para Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação (PESI) em organizações do Terceiro Setor. O trabalho foi realizado a partir da criação de um modelo de PESI, construído com base nos modelos encontrados na literatura disponível. O modelo criado foi posteriormente testado através de um estudo de caso na Associação dos Amigos e Pais de Pessoas Especiais (AAPPE). Os resultados permitiram concluir que o Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação em organizações do Terceiro Setor não difere muito do realizado nas organizações privadas de uma maneira geral, no que se refere às etapas a serem executadas, mas que dois aspectos podem ser considerados críticos na implantação de PESI para organizações do Terceiro Setor: o envolvimento e participação dos funcionários e do corpo de voluntários e a busca de parceiros para o fornecimento de soluções de baixo custo.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Sistemas de informações; Terceiro setor.

1 Introdução

Nos últimos anos, temos notado um extraordinário desenvolvimento das tecnologias voltadas à área de informação e comunicação. A popularização dos microcomputadores, o desenvolvimento em larga escala do software e a extraordinária explosão de uso da Internet podem ser citados como exemplos da evolução avassaladora destas tecnologias. Nas organizações do terceiro setor, a introdução destas tecnologias, apesar de acontecer em um ritmo mais lento, vem modificando de modo profundo a maneira como as organizações funcionam e administram a informação.

Neste contexto, os sistemas de informação vêm assumindo uma importância cada vez mais acentuada nas organizações do terceiro setor, constituindo-se em um instrumento indispensável para o bom funcionamento destas. À medida que o administrador tem em mãos informações relevantes em tempo hábil, é possível melhorar a qualidade de suas decisões pela redução de riscos e incertezas pertinentes ao próprio processo decisório. Daí a crescente necessidade da realização de um planejamento estratégico que leve em conta a definição de produtos e serviços a serem oferecidos, fixe objetivos de desempenho (financeiros e não financeiros), defina processos organizacionais que visem a diferenciação de produtos e efetue o monitoramento do desempenho organizacional e redirecionamento de recursos conforme o necessário. Para Markus e Benjamin (1997), a necessidade que as organizações sejam competitivas e inteligentes, frente às mudanças constantes da sociedade da informação, faz com que as mesmas também se modifiquem e requeiram planejamento das suas informações, auxiliado pelos recursos disponíveis de tecnologia.

Para McGee e Prusak (1994, p. 21-24), a mais moderna linha de pensamento para responder a questões estratégicas vem girando em torno da noção de “competências diferenciadas da

organização”, conceito que orienta as capacidades internas da organização para aquilo que poderá ser melhor aplicado para a definição da estratégia. Na visão dos autores, a informação, por ser infinitamente reutilizável e ter seu valor determinado exclusivamente pelo usuário, é o mais importante recurso a ser gerenciado, devendo merecer especial atenção o seu planejamento estratégico.

De acordo com Rasmussem (1990) o planejamento estratégico deve mapear o futuro perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macro ambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e principalmente competitivos. O Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação (PESI) pode ser definido como a união do planejamento estratégico à área de Sistemas de Informação (SI), sendo um processo onde se define os SIs necessários de forma integrada ao negócio de uma determinada organização. Na visão de Furlan (1991, p. 37), o PESI deve refletir as funções e dados necessários para suportar o negócio, os objetivos, os fatores críticos de sucesso e as necessidades de informação da alta administração da organização. Da mesma forma, deve retratar como a tecnologia da informação pode ser utilizada para criar novas oportunidades ou vantagens competitivas.

Na atualidade, não podemos desprezar a importância da informação no ambiente organizacional, nem sua força como um recurso essencial para a obtenção de diferenciais de competitividade. Sendo assim, é fundamental que as organizações conheçam os diversos tipos de sistemas de informação, para deles fazer uso de forma planejada e consciente de suas possibilidades e adequações, pondo-os, desta forma, a serviço dos objetivos e metas da organização.

Sabendo-se que a importância da informação cresce à medida que esta é utilizada no processo decisório, faz-se necessário que as organizações promovam esforços no sentido de desenvolver sistemas de suporte a este processo. Como reforçado por McLeod Jr. (1990, p. 4), a informação é um recurso básico disponível ao gerente e como recurso deve ser, portanto, gerenciada. Isto significa que deve ser adquirida e estruturada para estar apta a ser usada quando necessário. Apesar disto, poucas são as empresas que já possuem sistemas de informações mais avançados, como Sistemas de Apoio à Decisão, Sistemas Especialistas ou Sistemas Executivos. Isto se deve, em parte, a falta de visão estratégica no planejamento de sistemas de informação.

O Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação representa um passo importante para a utilização de forma eficiente e eficaz do recurso informação, o que nos tempos atuais é fundamental para que a organização possa obter incrementos consideráveis em seus níveis de produtividade e competência.

Tendo em vista os fatos supra citados, este trabalho teve por objetivo identificar os aspectos peculiares do planejamento de sistemas de informação em organizações do terceiro setor, com vistas a desenvolver e testar um modelo de planejamento adequado a estas organizações.

2 Fundamentação teórica

2.1 Sistemas de informações (SI)

Um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir a informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e organizações. A implantação de Sistemas de Informação (SI) em uma organização é de extrema importância, possibilitando reações a problemas e oportunidades do ambiente de negócios globais de hoje. Os sistemas de informação contêm informações sobre pessoas, lugares e coisas de interesse da organização,

no ambiente, ao redor e dentro da própria organização e também podem armazenar informações, acessíveis para processamento ou saída.

Um sistema de informação pode ser entendido a partir de seus componentes: tecnologia, pessoas, procedimentos e informação. A tecnologia representa o meio pelo qual os dados são transformados e organizados para o uso das pessoas. Este componente pode ser dividido em hardware, a parte física usada para as tarefas de entrada, processamento e saída, e software, a parte lógica, programas que se relacionam, contendo em cada um instruções para executar tarefas específicas.

As pessoas podem ser divididas em duas grandes categorias: técnicos, os profissionais de informática e informação responsáveis pelo projeto, construção e manutenção dos sistemas; e usuários, que normalmente interagem com os Sis, introduzindo e recebendo informações.

Os procedimentos incluem as estratégias, políticas, métodos e regras usadas pelas pessoas para operar o SI. Por exemplo, alguns procedimentos descrevem quando cada programa deve ser rodado ou executado. Outros procedimentos descrevem quem pode ter acesso a certas informações em um banco de dados. Há ainda, outros procedimentos que descrevem o que deve ser feito em caso de um desastre, incêndio ou outro acontecimento que impossibilite o uso do SI.

As informações são conjuntos de dados aos quais os seres humanos deram formas para torná-los significativos e úteis. É o resultado dos SIs, o recurso mais valioso e importante de uma organização.

2.2 Planejamento estratégico

O Planejamento Estratégico é o método pelo qual a empresa define a mobilização de seus recursos para alcançar os objetivos propostos. Segundo Fischmann e Almeida (1991, p.18) “o processo de se realizar o Planejamento Estratégico é semelhante ao que nos submetemos quando por algum motivo fazemos uma reflexão sobre a trajetória passada e futura de nossa vida”. Neste sentido, será necessário que os tomadores de decisão reflitam sobre a missão da empresa (o papel que a empresa desempenha), façam uma análise do ambiente empresarial, tanto interno quanto externo, assim identificando oportunidades (de mercado a explorar e recursos a aproveitar) e ameaças que poderão prejudicar o andamento da organização, os pontos fortes que devem ser aproveitados e os pontos fracos com os quais se deve tomar cuidado, e se possível eliminá-los. Com base na missão determinada e análise dos pontos fortes e fracos é estabelecido um caminho (estratégia) para aproveitar as oportunidades e evitar riscos que o ambiente lhe oferece.

O Planejamento Estratégico se efetiva ao encontrar equipes eficientes e eficazes, uma estrutura organizacional bem delineada e aceita, e um Sistema de Informações adequado, permitindo ao corpo administrativo/direção estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, com vistas a obter um nível de otimização no cumprimento de sua missão.

Segundo Oliveira (2002) as fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico são as seguintes: (a) Diagnóstico estratégico; (b) Definição da missão da empresa; (c) Seleção de instrumentos prescritivos e quantitativos; e (d) Controle e avaliação.

Na fase de Diagnóstico Estratégico é realizada a identificação da visão da empresa e analisados seus ambientes externo (inclusive os concorrentes) e interno. Na segunda fase são estabelecidos a missão da empresa e os propósitos atuais e potenciais, com a estruturação e debate de cenários e definição da postura estratégica. A fase seguinte é marcada pela definição dos instrumentos prescritivos (objetivos, estratégias, políticas funcionais, projetos, planos de ação, etc.) e quantitativos (consiste nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, necessário ao desenvolvimento de planos de ação, projetos e atividades previstas). Na quarta e última fase, são aplicados instrumentos de controle e avaliação, tais como: avaliação de desempenho; comparação do desempenho real com os

objetivos, desafios e projetos estabelecidos; análise dos desvios dos objetivos, desafios e projetos estabelecidos; e tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas.

2.3 Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos

Segundo Drucker (1995, p. 39) uma organização sem fins lucrativos requer quatro coisas para funcionar: um plano, marketing, pessoas e dinheiro. Para Bryson (1988), o planejamento estratégico é um esforço disciplinado que origina decisões fundamentais que dão forma e guiam uma organização, contribuindo para os gestores:

- Pensarem estrategicamente e a desenvolverem estratégias;
- Vislumbrarem direcionamentos;
- Estabelecerem prioridades;
- Dimensionarem as conseqüências futuras de ações presentes;
- Desenvolverem uma base coerente e defensável para a tomada de decisão;
- Controlarem suas atividades;
- Tomarem decisões em diferentes níveis e funções;
- Otimizarem a performance;
- Responderem a situações mutantes;
- Desenvolverem expertise.

Com o objetivo de verificar como as organizações do terceiro setor têm respondido às constantes transformações do ambiente no qual estão inseridas, Durst e Newell (2001, p. 443-457) realizaram uma pesquisa em 87 organizações norte-americanas desta natureza. Os resultados apresentaram que mais de 80% delas utilizavam planejamento estratégico, mais de 65% utilizavam novas tecnologias e processos para aumentar a eficiência e a eficácia e 50% proporcionavam incentivos aos colaboradores. A análise dos resultados do estudo aponta o planejamento ou gerenciamento estratégico como a técnica mais contributiva para o sucesso dessas organizações. A pesquisa apontou, ainda, que os principais fatores que conduziram à adoção de novas técnicas para a condução das organizações foram a influência dos executivos, do governo, de problemas de receita e o crescimento da competição.

Desta forma, evidencia-se que as organizações que utilizam o planejamento são mais hábeis em encontrar soluções para os seus desafios, em relação àquelas que não se utilizam (BEGGY, 2003).

É importante ressaltar que o planejamento estratégico não possui um fim em si mesmo. Sua finalidade é de auxiliar o gestor no processo de tomada de decisão. Desta forma, apesar dos benefícios que a ferramenta pode propiciar, não há garantias de que eles se efetivem, em razão de consistir em uma metodologia de trabalho que deve ser operacionalizada por seres humanos, responsáveis também pela elaboração e implementação do plano.

2.4 Planejamento estratégico de sistemas de informação (PESI)

O Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação (PESI), é o processo de identificação do portfólio de sistemas de informação que dêem suporte a organização na execução do seu plano de negócios e no alcance dos seus objetivos. É voltado exclusivamente para o componente sistema de informação, sendo suas atividades muito importantes para o alinhamento dos sistemas de informação aos negócios da organização (LEDERER; SETHI, 1996).

Devido a grande importância que a informação vem assumindo junto aos desenvolvimentos tecnológico, econômico e social, tem-se a necessidade de aperfeiçoar os serviços e operações dos sistemas de informações. E para que esses sistemas possam auxiliar as organizações na tomada de decisão e na melhoria da qualidade de seus produtos e serviços, faz-se necessário a execução do planejamento estratégico, pois a partir deste é que ela saberá avaliar as perspectivas no curto, médio e longo prazo, agindo sobre o mercado, desenvolvendo

diferenciais competitivos, antecipando à situações desconfortáveis e desenvolvendo serviços e produtos adequados ao mercado.

Segundo Carvalho apud Gracioso et al. (2002, p.10), os sistemas de informação têm se ressentido da falta de uma diretriz norteadora para suas atividades, cabendo a seus dirigentes a tarefa de preparar a organização para se conscientizar e acompanhar as mudanças ocorridas num ambiente globalizado e cada vez mais competitivo.

A necessidade de que as organizações sejam inteligentes, diante das mudanças constantes da sociedade da informação, faz com que elas também se modifiquem e requeiram planejamento de suas informações auxiliadas pelos recursos da Tecnologia da Informação (PARSONS, 1983 apud REZENDE, 2002b).

A área de SI tem estado sob uma tremenda pressão de mudanças frente às novas possibilidades tecnológicas, organizacionais e de mercado, demandando uma nova visão na formulação e implantação de estratégias nesta área, gerando forte pressão sobre os tomadores de decisão. Devido a estas mudanças, justifica-se a necessidade do PESI. Segundo Rezende (2002a, p. 69), em nível estratégico, a informática oferece: a possibilidade de desenvolvimento ou diferenciação de produtos ou serviços, ou expansão dos mesmos; o aumento de produtividade, qualidade e eliminação de burocracia; informações para auxiliar a tomada de decisões; auxílio na competitividade e inteligência empresarial.

Atualmente, há inúmeras metodologias para desenvolvimento do PESI. Pant e Hsu (1999), desenvolveram um estudo comparativo entre seis das mais importantes e difundidas metodologias, com o propósito de investigar aspectos essenciais de cada uma delas, os quais pudessem melhor vincular os sistemas de informação à estratégia da organização. Foram avaliadas: (a) Análise da Cadeia de Valor (Value Chain Analysis); (b) Fatores Críticos de Sucesso (Critical Success Factor); (c) Engenharia da Informação (Information Engineering); (d) Method/1; (e) Business Systems Planning e (f) Strategic Systems Planning.

Na essência destas metodologias de PESI estão os conceitos das duas metodologias precursoras das demais: Fatores Críticos de Sucesso e Análise da Cadeia de Valor. Por meio delas, a estratégia da organização é bastante discutida e entendida por todos. A principal diferença está na forma de se identificar as necessidades de sistemas de informação. A primeira identifica-as pelo estudo das necessidades dos processos e atividades (centrada em processos), propondo uma abordagem de cima para baixo (top-down), enquanto que a segunda, pela identificação das informações necessárias ao alcance dos objetivos da organização (centrada em dados).

De acordo com Furlan (1991) apud Rezende (2002b), as principais atividades envolvidas no PESI são: (a) análise da situação atual (entender as estratégias do negócio e identificar sistemas existentes); (b) levantar necessidades de sistemas (apontar deficiências dos sistemas atuais, apontar oportunidades para novos sistemas e definir lista de sistemas em potencial); e (c) definir projetos de sistemas (analisar custo e benefício para cada projeto em potencial e selecionar e priorizar projetos de sistemas de informação).

Para King (1978, p. 27-37), a metodologia do PESI deve contemplar as fases de processos, procedimentos e análises. Nessas fases, são elaborados roteiros do planejamento de atividades, de desempenho, de definição de papéis dos participantes, de reuniões de trabalho e de revisões de ações. Já na visão de Cassidy (1998), os componentes básicos de uma metodologia de PESI devem incluir as fases de análise da situação, formulação de estratégias e implementação das estratégias.

A estratégia não é resultado exclusivo do processo de planejamento estratégico, mas o produto de um conjunto de processos que contribuem para o estabelecimento de uma estratégia. Ward e Griffiths (1996), apontam três processos considerados essenciais:

- Planejamento estratégico, sistemático e compreensivo, possibilitando o desenvolvimento de um plano de ação;

- Pensamento estratégico, criativo, empreendedor e imaginativo, adequados às características da organização, tornando o planejamento estratégico viável de ser desenvolvido;
- Processo de tomada de decisão oportuno, possibilitando uma postura pró-ativa frente a fatos novos e oportunidades ao longo do processo.

Concluindo, o PESI é um roteiro ou guia dinâmico para planejamento estratégico, tático (orçamento) e operacional das informações organizacionais, da TI e seus recursos (hardware, software, sistemas de telecomunicações e gestão de dados e informação), dos SIs, das pessoas envolvidas e da infra-estrutura necessária para o atendimento das decisões e ações da organização, elaborado por uma equipe multidisciplinar, por meio de fases e subfases interativas, gerando produtos para revisão e aprovação da qualidade, que contribuem com os tomadores de decisão na organização (BOYNTON et al., 1992).

2.5 O terceiro setor

Terceiro Setor é um conceito, uma expressão de linguagem usada para designar as organizações não governamentais. Foi traduzida do inglês (Third Sector), que faz parte do vocabulário sociológico corrente nos Estados Unidos. Podemos entendê-lo a partir da lógica que o primeiro setor é o governo, que é responsável pelas questões sociais. O segundo setor é o privado, responsável pelas questões individuais. Como o Estado não consegue atender de maneira plena as necessidades das pessoas, o setor privado começou a ajudar nas questões sociais, através das inúmeras instituições que compõem o chamado terceiro setor. Ou seja, o terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que têm como objetivo gerar serviços de caráter público. Este setor vem crescendo em nosso país, suprimindo necessidades que deveriam ser oferecidas pelo Estado, como assistência médica, educação, capacitação e encaminhamento ao mercado de trabalho.

Uma pesquisa da Kanitz & Associados citada por Kanitz (2004) com as 400 maiores instituições do terceiro setor do Brasil, apurou que elas empregavam 86.894 funcionários, além de possuírem mais de 400 mil voluntários, com um dispêndio social de quase R\$ 2 milhões.

3 Material e métodos

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para levantar o material existente sobre Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação (PESI), como também sobre experiências do uso de TI em organizações do terceiro setor. Posteriormente, através de discussão e apresentação de seminário, chegou-se a um modelo de PESI para ser implantado em organização do terceiro setor (estudo de caso).

O modelo foi implantado na Associação dos Amigos e Pais de Pessoas Especiais (AAPPE), uma organização não-governamental, fundada em 1987, que atua visando à melhoria da qualidade de vida da comunidade surda. A instituição está localizada no bairro de Jatiúca, em Maceió-AL. Os trabalhos da construção do PESI foram iniciados no mês de junho/2004, e concluídos em fevereiro/2005.

Inicialmente, foram realizadas diversas visitas à organização e entrevistas com seus funcionários e voluntários, incluindo a direção da instituição. A partir dos dados levantados, foi gerado um modelo inicial. Este modelo foi apresentado e teve seu corpo discutido com a direção da AAPPE, até a geração de um modelo final. Com o modelo final, a direção da AAPPE estabeleceu a lista de prioridades, que foi incorporada ao PESI. Posteriormente, foi gerado e entregue à instituição um documento final contendo o PESI, que deverá servir como guia para a política de sistemas da organização.

4 Resultados e discussão

O Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação (PESI), é o processo de identificação do portfólio de sistemas de informação que suportem a organização na execução do seu plano de negócios e no alcance dos seus objetivos. É voltado exclusivamente para o componente sistema de informação, sendo suas atividades muito importantes para o alinhamento dos sistemas de informação aos negócios da organização (LEDERER e SALMELA, 1996).

Um modelo para o planejamento estratégico de sistemas de informação em organizações do terceiro setor foi proposto e desenvolvido a partir dos diversos modelos existentes na literatura, incluindo os trabalhos de Furlan (1991), Ward e Griffiths (1996), King (1978) e Cassidy (1998), combinado com uma reflexão sobre as particularidades do ambiente de sua aplicação.

Sua elaboração supõe como verdadeira as idéias de Ansoff et al. (1988) apud Rezende (2002b), quando afirma que toda metodologia de PESI deve ter qualidade e efetividade em seu processo, mas também deve apresentar flexibilidade para atender às turbulências do ambiente de negócios.

O modelo é composto por fases. Na primeira delas tem-se o *alinhamento do Planejamento Estratégico (PE) da organização com o PESI*, visando a eficácia da organização, ou seja, orientar os esforços na direção mais correta. O PE é um Planejamento de longo prazo, mais voltado para idéias, que procura a eficácia da organização (fazer aquilo que deve ser feito). Na AAPPE já existia um planejamento estratégico desenvolvido pela organização, que foi atualizado após as primeiras reuniões com a diretoria. A partir deste planejamento, foram identificadas as áreas funcionais da organização, e os objetivos de longo prazo dentro de cada uma delas, para que o PESI pudesse prever o suporte a estes objetivos.

A segunda fase foi a *identificação da situação atual da organização*, onde foi avaliado o ambiente que a envolve (fornecedores, clientes, concorrentes etc.), realizado o levantamento de recursos financeiros existentes, observada a existência de componentes de hardware, quadro efetivo de funcionários e voluntários, localização estratégica da organização, etc.

Na terceira fase foi feita a *identificação da existência e avaliação dos sistemas de informação atuais* da organização. Foi observado que os poucos SIs existentes não atendem as demandas operacional e gerencial da organização, causando desconforto e insatisfação entre a diretoria, funcionários e voluntários.

A quarta fase foi a de *alinhamento da tecnologia aos interesses da organização*, e inclui a busca de sistemas de informação adequados à organização, dando suporte a suas necessidades. Deve levar em consideração as particularidades de cada organização (histórico, capacitação técnica e funcional, etc.), a contribuição do mesmo na tomada de decisão e os investimentos necessários para sua aquisição (ou desenvolvimento), implantação e manutenção. Aqui foram realizados contatos com fornecedores locais e de outros estados, além de buscas na Internet. O resultado foi uma lista de novos sistemas a serem implantados.

Na quinta fase, *Orçamento do projeto e possibilidades de recursos financeiros para a organização*, foi realizado a previsão do investimento financeiro para a implantação do projeto, e levantadas as fontes de arrecadação de recursos e possibilidades de convênios com outras organizações do terceiro setor, organizações governamentais e empresas do setor privado. Nesta fase, a grande dificuldade foi adequar os sistemas ao orçamento de TI da organização. Procurou-se privilegiar soluções de baixo custo capazes de satisfazer os requisitos mínimos do negócio, como também estabelecer parcerias com fornecedores para obtenção de descontos (totais ou parciais) no preço do software e dos serviços.

A sexta fase foi de *estabelecimento de prioridades*, onde foram ordenadas as implantações e as ações a serem desenvolvidas de acordo com as necessidades da organização e dos recursos disponíveis. Como parte dos serviços serão executados através de um convênio de estágio, a priorização obedeceu ao calendário do convênio.

A sétima fase, o *direcionamento de tarefas*, é onde cada funcionário e/ou voluntário deverá desempenhar as tarefas específicas estabelecidas no PESI e designadas pelos gestores do plano ou direção da organização. Esta fase será executada pela organização no ano de 2005, com o acompanhamento da equipe que orientou a construção do PESI.

A oitava fase é a de *Controle e avaliação*, onde serão avaliadas as fases anteriores e realizadas as revisões necessárias. O PESI estabeleceu pontos de controle mensais a partir de sua implantação, e um seminário de avaliação geral do projeto para 180 dias após o início da execução do mesmo.

Como se trata de uma organização do Terceiro Setor, que não possui fins lucrativos e depende em grande parte do trabalho de voluntários, verificou-se que o esclarecimento e envolvimento destes para gerar participação e motivação é um dos pontos-chave para a efetiva implantação do PESI.

O Modelo de Planejamento Estratégico de Sistemas de Informações em organizações do Terceiro Setor, cuja finalidade é propiciar benefícios a estas, deve ser adequado a cada organização, levando-se em conta sua situação atual, sendo necessárias adaptações pertinentes a organização, para que inadequações sejam eliminadas.

Após levantamentos estabelecidos na Associação dos Amigos e Pais de Pessoas Especiais (AAPPE) foi possível identificar os setores que a constituem e a maneira de como estão distribuídos e suas respectivas rotinas. Forças e fraquezas de cada setor puderam ser identificadas, através de entrevistas aos responsáveis de cada setor. Assimilação do quadro de funcionários, tipos de convênios que a organização possui, a forma de como as doações ocorrerem, a situação de armazenamento dos dados da organização, os recursos de tecnologia existentes (como o hardware e software), as suas principais atividades dentre outras questões.

5 Conclusão

O presente trabalho permitiu concluir que o Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação em organizações do Terceiro Setor não difere muito do realizado nas organizações privadas de uma maneira geral, no que se refere as etapas a serem executadas. Dois aspectos podem ser considerados críticos na elaboração de PESI para organizações do Terceiro Setor: (a) o envolvimento e participação dos funcionários e do corpo de voluntários no planejamento, de forma a motivá-los para a sua efetiva implementação; e (b) a busca de parceiros para o fornecimento de soluções de baixo custo, especialmente quando a organização dispõe de recursos escassos.

Com o Modelo desenvolvido fomos capazes de identificar os sistemas de informações necessários para a AAPPE, para que estes dêem suporte e forneça informações necessárias à alta direção e que as decisões tomadas com base nestas saídas (informações) fornecidas pelos SIs possam propiciar a organização vantagens competitivas efetivas.

Referências

BEGGY, Terry. **Adapting the traditional business plan into social enterprises**. Pennsylvania CPA Journal, p. 22-23, spring 2002.

BOYNTON, A. C.; JACOBS, G. C; ZMUD, R. W. **Whose responsibility is IT management?**. *Sloan Management Review*, p. 32-38, Summer 1992.

BRYSON, John M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.

CASSIDY, A. **A practical guide to information systems strategic planning**. Washington: St. Lucie Press, 1998.

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DURST, S. L.; NEWELL, C. **Theo who, why, and how of reinvention in nonprofit organizations**. Nonprofit Management Leadership, v. 11, n. 4, summer 2001.

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FURLAN, J.D. **Como elaborar e implementar o planejamento estratégico de sistemas de informação**. São Paulo: MAKRON, 1991.

GRACIOSO, L. de S.; LOURENÇO, A.; FRANCELIN, M. M. **Reflexões Sobre a Aplicação do PE em Sistemas de Informação**. 2002. Disponível em: <http://www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/oralpdf/76.a.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2004.

KANITZ, S. **O que é Terceiro Setor**. Disponível em: <http://www.filantropia.org/OqueeTerceiroSetor.htm>. Acesso em: 18 jun. 2004.

KING, W. R. Strategic planning for Mis. **MIS Quarterly**, v. 2, n° 1, p. 27-37, Mar. 1978.

LEDERER, A. L. e SALMELA, H. Toward a theory of strategic information systems planning. **Jornaul of Strategic Information Systems**. 5(3), 1996, pp.237-253.

LEDERER, A. L.; SETHI, V. Key prescriptions for strategic information systems planning. **Journal of Management Information Systems**. v. 13, n. 1, p. 35-62, 1996.

MARKUS, M. L.; BENJAMIN. R. I. The Magic Bullet Theory In IT-Enabled Transformation, **Sloan Management Review**. v. 38, n. 2, p. 55-68. 1997.

McGEE, J. e PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Trad. Astrid Figueiredo. Rio de Janeiro, Campus. 1994.

McLEOD Jr., R. **Management Information Systems**; a study of computer-based information systems. 4. ed. New York, Macmillan Publishing Company. 1990.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento Estratégico**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, B. A. C.; ROSS, E. S.; ALTIMEYER, H. Y. **Um modelo de planejamento estratégico para instituições do terceiro setor**. 2003. Disponível em: http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmês_julho2003.cfm. Acesso em: 21 de jul. 2004.

PANT, Somendra. HSU, Cheng. An integrated framework for strategic information systems planning and development. **Information Resources Management Journal**; v. 12, n. 1, p. 15-25; 1999.

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

REZENDE, D. A. **Engenharia de software e sistemas de informação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2002(a).

REZENDE, D. A. **Tecnologia da Informação Integrada à Inteligência Empresarial** : Alinhamento Estratégico e Análise de Praticas na Organização. São Paulo: Atlas, 2002(b).

WARD, A.; GRIFFITHS, J. **Strategic planning for information system**. Chichester: John Wiley, 1996.