FARN

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE

FRANCISCO FERNANDES DE OLIVEIRA JUNIOR

# A TECNOLOGIA COMO SUPORTE AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS CORREIOS: UM ESTUDO DE CASO DO SISTEMA PTC (PLANO DE TRABALHO CORPORATIVO) NA DR/RN

2008

FARN

FRANCISCO FERNANDES DE OLIVEIRA JUNIOR

# A TECNOLOGIA COMO SUPORTE AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS CORREIOS: UM ESTUDO DE CASO DO SISTEMA PTC (PLANO DE TRABALHO CORPORATIVO) NA DR/RN

Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito obrigatório para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Josué Vitor de Medeiros Júnior, M.Sc.

2008

FARN
BIBLIOTECA
T811000m
Ex. 01 09

Catalogação na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Oliveira Júnior, Francisco Fernandes de
A tecnologia como suporte ao planejamento estratégico nos correios: um estudo de caso do sistema PTC (plano de trabalho corporativo) na ECT/RN / Francisco Fernandes de Oliveira Júnior. – Natal: FARN, 2008.
71f.

Orientador: Josué Vitor de Medeiros Júnior (Msc.)
Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Planejamento Estratégico – Monografia. 2. Gestão Estratégica – Monografia. 3. Análise de Dados – Monografia. I.Título.

RN/FARN/BC CDU 65.012.2

RB. 32199
FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. M001184
14/08/09
65.012.2
047a
2008
ex 01

Francisco Fernandes de Oliveira Junior

# A TECNOLOGIA COMO SUPORTE AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS CORREIOS: UM ESTUDO DE CASO DO SISTEMA PTC (PLANO DE TRABALHO CORPORATIVO) NA DR/RN

Monografia apresentada ao curso de Administração de Empresas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, e aprovada em ___de ____ de ___, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Josué Vitor de Medeiros Júnior, M.Sc.

Orientador

Jannes Freitas Valente, M. Sc.

Membro examinador

Carlos Antonio de Lima, M. Sc.

Membro examinador

## AGRADECIMENTOS

A vida é um mar por onde correm todas as desventuras e esperanças, por onde se navegam sonhos embarcados em caravelas e armadas, um mar em que vivemos a procurar por terras novas em que possamos aportar nossas necessidades e ancorar a felicidade, um mar revolto em seus encantos e desalinhos, aonde o conhecimento é um ponto em que todos buscam se orientar, e, Deus é um guia de onde emana toda fonte de conhecimento. Nesse mar sonhos e oportunidades tornam-se reais para aqueles que perseguem seu horizonte e mantêm vivo dentro de si seu espírito de desbravadores, encantado, estonteante, sempre em busca da Terra Nova.

Primeiramente agradeço a Deus, por ter me sustentado dentre todas as adversidades e me levado dentre os caminhos que até aqui percorri, por todas as oportunidades mesmo quando ainda despercebido de suas finalidades.

Agradeço a minha família, o meu braço de sustento até hoje, por ter me apoiado e sempre me proporcionado condições de se chegar até aqui, por ter me mostrado o verdadeiro valor da educação e pela luta e esforço em prol da minha formação.

Agradeço a FARN, como mediadora desta realização e pelo seu empenho em primar pela qualidade e iniciação-científica, todo o quadro educacional da instituição que sempre se disponibilizaram na sua prestação de serviço e atendimento. Em especial agradeço ao professor Josué, pelas horas prestadas em apoio e orientação, horas válidas como um momento ímpar de experiência, conhecimento e exercício de paciência e compreensão.

Agradeço a todos os amigos que contribuíram de alguma forma até mesmo não intencionalmente a continuar remando por esse mar, pelo afeto motivador e compreensão.

E por fim, agradeço a ECT pelo espaço cedido para a pesquisa e pela iniciativa, tendo em vista as dificuldades e limitações encontradas de se realizarem pesquisas dentro de empresas públicas. Em especial deixo meus agradecimentos a Sr.ª Antonia Maria dos Santos Siqueira, que abraçou a idéia desde o princípio e esteve a par de toda minha caminhada e orientação, me incentivando e contribuindo sempre que possível com a pesquisa, honrando seus laços de educadora.

"Melhor é ser humilde de espírito com os humildes do que repartir o despojo com os soberbos. O que atenta para o ensino acha o bem, e o que confia no SENHOR, esse é feliz".

Provérbios 16:19-20

## RESUMO

O Sistema PTC - Plano de Trabalho Corporativo é um sistema de informação da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), que foi desenvolvido para permitir a gestão e o acompanhamento do planejamento anual da Empresa em todos os níveis, tendo por base o Plano Estratégico, a construção do Plano Tático e o cadastramento dos Indicadores Estratégicos, Projetos, Ações e Atividades. Para explicitar a relação entre este sistema e a estratégia da organização localmente, no estado do Rio Grande do Norte - RN, este trabalho tem como objetivo principal identificar qual a relação de suporte gerada pelo PTC ao planejamento estratégico da ECT/RN. Para tanto, buscou-se compreender o funcionamento do sistema, identificar como o PTC compactua dentro desse ambiente gerencial da ECT e detalhar as diretrizes estratégicas que ele atua. A pesquisa realizada foi uma pesquisa exploratória descritiva na forma de um estudo de caso realizado na DR/RN e teve como principais resultados alcançados a percepção do sistema e sua efetividade frente aos seus usuários, e, a identificação do SI como ferramenta de integração organizacional emergindo ao desenvolvimento do alinhamento estratégico.



**Palavras-chave:** Sistema de informação, PTC, Estratégia, planejamento anual, plano estratégico, alinhamento estratégico.

## ABSTRACT

The PTC System - Work Plan Corporate is a Information System of the Enterprise Brazilian Postal and Telegraph (ECT), which was developed to enable the management and monitoring of the Company's annual planning at all levels, based on the Strategic Plan, the construction of the Tactical Plan and the registration of Strategic Indicators, Projects, Actions and Activities. To clarify the relationship between this system and strategy of the organization locally, in the state of Rio Grande do Norte - RN, this study aims to identify what is the main link of support generated by the PTC's strategic planning ECT / RN. For this, we tried to understand how the system works, how to identify the PTC compactua within that environment management of ECT and detail the strategic guidelines he operates. The research was conducted a descriptive survey as a case study conducted in DR / RN and had the main results of the perception system and its effectiveness against its users, and the identification of the SI as a tool for emerging organizational integration development of strategic alignment.



**Key words:** Information System, PTC, Strategy, annual planning, Strategic plan, strategic alignment.

## SUMÁRIO


1 **INTRODUÇÃO** ..... 9
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ..... 10
1.2 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA ..... 16
1.3 OBJETIVOS ..... 17
1.3.1 **Geral** ..... 17
1.3.2 **Específicos** ..... 17
1.4 JUSTIFICATIVA ..... 18
2 **REFERENCIAL TEÓRICO** ..... 19
2.1 CONCEITO DE SISTEMAS ..... 19
2.2 CONCEITO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO ..... 21
2.3 ENTRADA, PROCESSAMENTO E SAÍDA ..... 23
2.4 CLASSIFICAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO ..... 24
2.4.1 **Sistemas de processamento de transações (SPT)** ..... 25
2.4.2 **Sistemas de Informações Gerenciais (SIG)** ..... 26
2.4.3 **Sistemas de Apoio a Decisão (SAD)** ..... 28
2.5 ESTRATÉGIA ..... 29
2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ..... 31
2.6.1 **Diagnóstico Estratégico** ..... 32
2.6.2 **Missão da Empresa** ..... 34
2.6.3 **Instrumentos Prescritivos e Quantitativos** ..... 34
2.6.4 – **Controle e Avaliação** ..... 35
3. **METODOLOGIA** ..... 36
3.1 TIPO DE PESQUISA ..... 36
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA ..... 36
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS ..... 37
3.4 TRATAMENTO PARA A ANÁLISE DOS DADOS ..... 37
4. **O SISTEMA PTC** ..... 39
4.1 ATIVIDADES DO SISTEMA ..... 40
4.1.1 **Entrada de dados** ..... 40
4.1.2 **Processamento e saída de dados** ..... 41
4.1.3 **Feedback** ..... 42
5. **DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS** ..... 43
5.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS ..... 43

FARN

5.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS ..... 50
6 **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES** ..... 54
**REFÊRENCIAS** ..... 54
**APENDICES** ..... 55
**ANEXOS** ..... 55

| LISTA DE FIGURAS | |
|---|---|
| 1 Fluxo de entrada, processamento e saída. | 26 |
| 2 Forças que governam a competição em um setor Industrial | 33 |

| LISTA DE GRÁFICOS | |
|---|---|
| **1** Principais atribuições do Sistema de Informação PTC segundo a visão dos Gestores. | **45** |
| **2** O nível de colaboração que o PTC desenvolve no processo de tomada de decisão segundo a visão dos entrevistados | **46** |
| **3** Nível de interação que o PTC propicia aos níveis da organização: estratégico, tático e operacional | **47** |
| **4** Possibilidade de se visualizar o desempenho organizacional dos outros setores através do PTC segundo a visão dos Gestores | **48** |
| **5** Quanto ao nível de importância que o PTC desenvolve dentro do contexto de trabalho dos Entrevistados | **48** |
| **6** Nível de suporte que o PTC propicia ao gerenciamento das metas e objetivos da organização | **49** |
| **7** Nível de acessibilidade dos usuários no Sistema PTC | **50** |
| **8** Visualização dos gestores quanto aos demais setores e seus desempenhos organizacionais | **50** |
| **9** Nível de restrição ao sistema pelos usuários | **51** |

# 1 INTRODUÇÃO

As organizações modernas estão englobadas em um mercado desafiador, mutável e bastante competitivo. O mercado é influenciado e segmentado por determinadas variáveis baseadas em economia, tecnologia, forças políticas e sociais.

As inovações e impactos gerados dentro dessas variáveis tendem a determinar o comportamento do mercado. Dentro dessa lógica, as mudanças e implantações de Tecnologia da Informação (TI) nas organizações surgiram como uma resposta das empresas as pressões econômicas e de negócios advindas do mercado frente aos avanços tecnológicos.

Durante o surgimento da TI - Tecnologia da Informação – os Sistemas de Informação (SI) computadorizados apareciam como ferramentas de suporte ao processo produtivo das empresas. Em princípio, surgiram como ferramentas de apoio operacional e se concentravam na área operacional se difundindo como ferramentas que propiciavam uma automação dos processos e estruturação das informações, reduzindo custos e gerando uma otimização de tempo, se tornando uma ferramenta fundamental para toda organização que quisesse manter um padrão competitivo.

Os Sistemas de Informação se caracterizam pelo uso e transição da informação, são sistemas que podem ser formados ou não pelo uso de recursos de TI, porém, com a complexidade encontrada dentro de um sistema e diante de suas mutações é quase impossível a existência de sistemas de informação sem o uso ou suporte de uma TI, sendo assim, considerado sendo considerado neste trabalho como um componente fixo dos Sistemas de Informação.

Dentro desse escopo, ao passar dos anos e de acordo com a evolução das TI, os Sistemas de Informação ganharam espaço ampliando a sua abrangência e tornaram-se ainda mais importantes no ambiente organizacional, chegando a atingir e a causar impactos dentro dos ambientes estratégico, tático e operacional.

Com base na relação de custo-benefício e seguindo rumo a uma era baseada no conhecimento as empresas adotaram a TI como ferramenta de suporte

a tomada de decisão, formulação de estratégias e conseqüentemente as tornaram ferramenta de vantagem competitiva.

O princípio fundamental que norteia este trabalho consiste no uso de Sistemas de Informação como ferramenta de suporte gerencial, com foco no planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial que abrange todo escopo organizacional de uma empresa. É um processo complexo constituído na identificação da identidade corporativa da empresa, na análise e diagnóstico de ambientes internos e externos e na implantação e controle de projetos e de planos de ação. Ela é uma das ferramentas chaves da organização, bastante complexa e que demanda um esforço coletivo e contínuo.

Numa era em que a informação passou a dominar o cenário econômico global se tornando um ativo intangível forte e poderoso, a sobrecarga de informação também findou por desorientar e desnortear algumas empresas, por isso, torna-se necessário estudar o uso de ferramentas que solucionem ou visem estruturar o uso da informação, visando um aprimoramento na sua implantação e gestão.

Tempos em tempos tem sempre surgido tendências e teorias que não acabam vingando por longo tempo e acabam não passando de uma caracterização modal, o que torna fundamental o estudo e análise da Tecnologia da Informação para podermos mensurar sua importância dentro do cenário atual e dessa perspectiva de inovação para que possamos nos atualizar frente às mudanças.

À medida que novas tendências e teorias vão surgindo dentro do mercado às empresas e especialistas do setor devem estar sempre atentos as quais as suas características e qualificações para que se possa traçar uma análise das oportunidades e ameaças que aquela inovação pode trazer e para que se chegue a um melhor processo de implantação da mesma.

Tendo em vista que estratégia é uma metodologia selecionada pela qual a empresa busca adquirir uma vantagem competitiva e que o planejamento estratégico possibilita a estruturação dessa estratégia, a Tecnologia da Informação é um forte instrumento de suporte que comporta a implantação dessa metodologia.

## 1.2 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) abrange todo o território nacional e é dividida em 27 Diretorias Regionais(DR), cada estado brasileiro é representado por uma diretoria. O planejamento estratégico em nível nacional é elaborado pelo Departamento de planejamento estratégico e gestão-DEPLAN, cabendo a cada órgão subordinado da Diretoria Regional sua adequação e gestão. Na ECT/RN o órgão competente pela gestão e elaboração deste planejamento é a APLAQ -Assessoria de planejamento e qualidade-. A APLAQ é um órgão que presta serviço de assessoria direta ao gabinete da ECT/RN.

Dentre as diversas funções presentes no planejamento estratégico na ECT, encontra-se como uma de suas atribuições promover a integração das diversas seções e setores com vistas a direcioná-los ao alvo estratégico traçado no planejamento, delimitado com base na identidade corporativa da organização, mantendo assim um alinhamento estratégico.

Com base nisso, surgiu a necessidade de uma ferramenta que propiciasse um suporte a essa atividade de integração, uma ferramenta que aliada ao planejamento propiciasse um acompanhamento mais dinâmico e acessível ao processo de informação e avaliação. Uma das ferramentas utilizadas pela ECT que beneficia o aprimoramento dessa integração é o PTC - Plano de Trabalho Corporativo.

O PTC foi um software desenvolvido para permitir a gestão e o acompanhamento do planejamento anual da Empresa em todos os níveis, tendo por base o Plano Estratégico, a construção do Plano Tático e o cadastramento dos Indicadores Estratégicos, Projetos, Ações e Atividades. O PTC é uma ferramenta que ajuda a empresa a manter um alinhamento estratégico sobre seu planejamento, integrando as diversas áreas da ECT em todos os níveis.

A abrangência desta ferramenta ocorre em todos os níveis da Empresa, estratégico, tático e operacional, tendo por área gestora o Departamento de Planejamento Estratégico e Gestão – DEPLAN e Áreas usuárias a Presidência, Diretorias de Área, Departamentos e Órgãos de mesmo nível e Diretorias Regionais. No Rio Grande do Norte a gestora é a APLAQ subordinada direta a DEPLAN. A

FARN



APLAQ é a responsável pelo planejamento e gerenciamento das metas e indicadores que regem o PTC na ECT/RN.

Com base nesse contexto este trabalho tende a buscar uma resposta ao seguinte problema: **Qual o suporte estratégico que o Sistema de Informação Plano de Trabalho Corporativo – PTC – oferece ao planejamento estratégico da ECT/RN com fins ao mantimento do alinhamento estratégico?**

## 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O serviço de correios teve sua origem no Brasil oficialmente no ano de 25 janeiro de 1963, porém, a primeira correspondência oficial brasileira é datada de 1500 na chegada dos portugueses ao Brasil com a carta de Pero Vaz de Caminha, endereçada diretamente a corte real portuguesa.

A história postal brasileira é atada ao desenvolvimento do país e se desenvolveu seguindo em paralelo suas linhas de evolução. Do surgimento dos serviços postais até os dias de hoje, os Correios assumiram sua postura de elo que aproxima as pessoas e de instituição respeitável que sempre procurou adequar-se aos vários períodos de desenvolvimento do País, buscando o progresso para os seus serviços prestados à sociedade.

Podemos subdividir a história do serviço postal brasileiro em cinco importantes períodos da história do país:

### Período Colonial

Nesse período surgiu a primeira correspondência oficial realizada em terras brasileiras, datada de 1500, a carta de Pero Vaz de Caminha descrevia a corte portuguesa de maneira detalhada a primeira impressão entusiasta com que os portugueses destoaram-se em nossas terras, as suas fontes de beleza e riquezas, os seus habitantes e todas as características da nova terra.

Ao se coligar com a nova terra os portugueses assumiram o serviço postal do país, só que, durante os primeiros tempos da colonização do Brasil, os

portugueses não dispunham de um sistema postal bem organizado, tendo, inclusive, que recorrer ao de nações vizinhas.

Surgiram então o serviço de Correio-mor das cartas do mar, em 1663 buscando melhorar a comunicação entre a Nova Terra e a Metrópole, porém as dificuldades de comunicação entre a colônia e Portugal não perduraram, o que acabou por fazer com que fosse instituído definitivamente e oficialmente os Correios Marítimos e, anos mais tarde, com que surgissem preocupações de maior expansão dos serviços para o interior da Colônia.

Os marcos principais deste período foram:

**1663**

O dia 25 de janeiro, data da nomeação do Alferes João Cavalheiro Cardozo para o cargo de Correio da Capitania do Rio de Janeiro - quando então se originaram os Correios-mores no Brasil - é considerado a data inicial da instituição da atividade postal regular no País. Essa nomeação foi feita pelo 7º Correio-mor do Reino ( 1641/1674 ) e 1º Correio-mor das Cartas do Mar, Luiz Gomes da Matta Neto. Por essa razão, o dia 25 de janeiro é até hoje comemorado como o Dia do Carteiro.

**1799**

É criado, em 1º de abril, o Regulamento Provisional para o Novo Estabelecimento do Correio, estabelecendo Administrações terrestres e ultramarinhas.

**1805**

Proclamado em Lisboa, em 8 de abril, o decreto que institui a Nova Regulação de Correio.

**Período da Regência Joanina e Reino Unido**

Período de estabelecimento da corte real portuguesa no Brasil, No período em que aqui ficou (1808-1821) fez do Brasil sede da monarquia lusitana e estabeleceu os correios interiores do Brasil e sua ligação com o Rio de Janeiro.

**Período Imperial**

Período em que reinou D. Pedro II, que teve papel fundamental na estruturação dos serviços de correios no Brasil, durante seu reinado grandes transformações determinaram novo progresso nas comunicações em todo o país, tendo como grande trunfo a implantação do telégrafo elétrico na Corte, foi nesse período também que surgiu o primeiro selo postal brasileiro.

**Período Republicano**

Durante esse período, os correios se vincularam ao ministério da indústria, viação e obras públicas e a evolução postal passou por grandes marcos, dentre os quais se destaca:

- A criação do primeiro Museu Postal Brasileiro, em 1889;
- É criada a União Postal Sul-americana, em 1911;
- É iniciado o transporte de correspondência por via aérea regular entre a América do Sul e a Europa. A título de experiência, em 24.11.1927, é recebida, no Rio de Janeiro, a primeira mala aérea, vinda de Natal, conduzida pelo avião 606 da CGA.

**Período DCT**

Período em que marca uma reestruturação profunda político-administrativa no país, afetando o serviço postal brasileiro que passa a se tornar departamentalizado e a atuar em conjunto com a repartição geral dos telégrafos, surge então o Departamento de Correios e telégrafos (DCT), órgão subordinado ao ministério da viação e obras públicas, e que mais tarde com o surgimento do ministério das comunicações em 1967 passaria a ser subordinado ao mesmo.

**Período ECT**

Com o desenvolvimento dos setores produtivos do Brasil tornou-se necessária a reorganização do serviço postal brasileiro em favor de um modelo mais moderno que o do DCT, que não apresentava infra-estrutura compatível com as

necessidades dos usuários, Com base nisso surgiu então a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), nascida em 20 de março de 1969 como uma entidade subordinada ao Ministério das Comunicações.

A missão da ECT consiste em facilitar as relações pessoais e empresariais mediante a oferta de serviços de correios com competitividade, ética e responsabilidade social. A visão da ECT é de ser reconhecida pela excelência e inovação na prestação de serviços de correios. A ECT remodelou a cara dos correios e se tornou uma empresa que atua fortemente em conjunto com o governo em ações sociais de diferentes fins.

Durante esse período em que vivemos o serviço postal brasileiro se diversificou muito e passou a abranger várias personificações e outros serviços, - como é o caso da encomenda expressa -. No Brasil, a ECT ainda possui o monopólio de alguns serviços como o de entrega de cartas e telegramas, porém a luta constante pela quebra desse monopólio por empresas estrangeiras exerce forte pressão dentro desse mercado, essa luta intesificou-se ainda mais com a quebra do monopólio dos países integrantes do comércio postal europeu.

A ECT remodelou toda estrutura organizacional dos Correios e fez frente as pressões de competitividade, a logística dos correios é hoje um modelo de qualidade em excelência.

A ECT é a única empresa brasileira que se faz presente em todos os municípios da União, sua sede matriz é localizada em Brasília e sua direção é exercida por um Conselho de Administração assessorado por um Conselho Fiscal.[1] O conselho de Administração é constituído por 6 membros, entre eles o Presidente da Empresa que também é o Presidente do Conselho. Os Conselheiros são designados pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado das Comunicações e um dos membros, representante do Ministério do Planejamento e Orçamento, é indicado pelo respectivo Ministro de Estado.

A direção administrativa da ECT abrange todos os estados brasileiros e está dividida em DR's – Diretorias Regionais - , ao todo são 27 (vinte e sete) DR's por todo o país. As DR's são Encarregadas de executar, em âmbito regional, os serviços a cargo da Empresa, elas são subsidiadas por várias assessorias, e

---

[1] Ver organograma em anexo

departamentalizadas em Gerências que por sua vez são dividas em seções que são responsáveis por estabelecer um subsídio as agências e demais estruturas organizacionais. As agências são entidades-fins que realizam as operações de vendas e atendimento direto ao cliente, e estão ligadas diretamente a gerencia de vendas.

No Rio Grande do norte a Diretoria Regional (DR) é composta por um quadro de 1.347 funcionários, sendo destes 216 gestores distribuídos da seguinte forma: gerências - 7, Assessorias – 4, seções - 29 e agências - 176. A DR/RN possui quatro Reops- Redes Operacionais- que é uma pequena diretoria regional responsável por uma grande região composta de um aglomerado de municípios. Aqui no Rio Grande do norte a ECT abrange toda região com 195 Agências – Sendo destas, 180 pertencentes a ECT e 15 franqueadas - na Capital e Interior

Uma DR normalmente é constituída de dois órgãos de assessoria Asjur – Assessoria Jurídica- e APLAQ – Assessoria de Planejamento e Qualidade – e 06 (seis) gerências cada qual normalmente com quatro seções, além das Reop's e agencias. A DR/RN é constituída de seis gerências [2]e (03) três Reops:

GEOPE- Gerencia Operacional – Responsável pelo processo operacional de triagem e entrega de encomendas e postagem, é composta por cinco seções: CTCE, SEAO, APLAQ, GTURN e GERAE.

GEVEN – Gerência de vendas – Responsável pelas área comercial e pela rede de agências é subdividida em quatro seções: SPOI, SPAV, SPVF e SQGR.

GEREC – Gerência de Recursos Humanos: SRET, SCTD e SREC e SCOR.

GETEC – Gerência Técnica – Responsável pelas operações prediais de manutenção e arquitetônicas composta pelas seções: SOMP, SMBM, SUSIS, SADR, SEAS.

GERAD – Gerência Administrativa - Responsável pela parte administrativa – SPL, SSUP, SCOG, SCCP.

---

[2] Ver organograma em anexo

GECOF – Gerência de Contabilidade, Orçamento e Finanças – Responde pela parte financeira da DR – SCON, SFIN, SART.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Geral

Explicitar a relação de suporte que o Sistema de Informação Plano de Trabalho Corporativo – PTC – oferece ao planejamento estratégico da ECT/RN com fins ao mantimento do alinhamento estratégico

### 1.3.2 Específicos

- Identificar como funciona o sistema Plano de Trabalho Corporativo – PTC;
-Levantar informações sobre o suporte que o PTC propicia ao planejamento estratégico da ECT/RN, na visão dos seus usuários;
- Analisar os resultados das informações levantadas.

## 1.4.JUSTIFICATIVA

Este trabalho objetiva apresentar aos gestores de empresas, governo e sociedade em geral quais as atribuições da TI que as tornam uma forte ferramenta de suporte e apoio à tomada de decisão e a formulação de estratégias resultando em uma ferramenta de vantagem competitiva dentro do mercado atual, e, através dessa apresentação contribuir futuramente para a formação de uma análise

comparativa das competências e benefícios proporcionados pela absorção de uma nova TI para dar suporte ao planejamento estratégico.

Através da explicitação desse estudo de caso e através da exemplificação do uso um Sistema de Informação específico - O PTC -, objetiva-se chegar a formação de uma visão aberta e menos receosa para todas as partes com relação à implantação e absorção de uma nova tecnologia, tendo em vista que muita das empresas de hoje em dia ainda mantém uma posição tradicionalista e recuada quanto à relevância e abrangência de sistemas de informação.

Através do estudo de caso aqui apresentado, citando os impactos gerados pelo PTC e a sua importância dentro do Planejamento Estratégico tende-se a generalizar a visão para toda a sociedade e empresas em geral dos benefícios que um sistema de informação, quando bem implantado e monitorado, pode levar ao desenvolvimento organizacional da empresa com vistas ao alinhamento estratégico.

Para a ECT/RN, o trabalho visa identificar uma das potencialidades do PTC, o seu uso como ferramenta de suporte gerencial. Além de contribuir com a formação de uma visão crítica sobre o PTC, para que se possa ofertar uma continuidade do processo de análise gerando uma melhoria no sistema. O trabalho tende a contribuir com a melhoria contínua do processo de planejamento estratégico identificando uma de suas possíveis potencialidades.

# 2 REFERENCIAL TEÓRICO

## 2.1 CONCEITO DE SISTEMAS

Os sistemas de informação estão englobados dentro das premissas que regem a teoria geral de sistemas na qual afirmam que os sistemas existem dentro de outros sistemas, que os sistemas são abertos e que as funções de um sistema dependem de sua estrutura (ABREU; REZENDE, 2001). Tais características estão presentes em todos os sistemas. Para entender melhor essas premissas competem-se defini-las.

Segundo a teoria geral de sistemas deve-se analisar a composição do sistema não apenas como uma descrição de seus elementos separados, e sim, com vistas à integração e junção de seus elementos destacando-se essa interação, deve-se envolver a interdependência de suas partes visando assim uma visão sistêmica global (ABREU; REZENDE, 2001). Com base nisso, a presença de sistemas está sempre atada a outros sistemas o que torna um simples sistema como uma parte relevante a um sistema sempre maior, como se todo sistema servisse de subsistema para um sistema bem maior.

Ainda segundo Abreu; Rezende (2001) essa constância é infinita e presente em todos os sistemas o que justifica a premissa de que os sistemas existem dentro de outros sistemas. A troca de relação e interação entre os sistemas que se compõem dentro dessa constância e o meio externo e alheio à organização é uma das características que tornam os sistemas abertos, essa relação de troca e interação dos sistemas com o ambiente (outros sistemas) é infinita, mantendo assim uma filtragem contínua nos processos de entrada, processamento, saída e retroalimentação.

Os sistemas se desenvolvem e evoluem de acordo com a estrutura da empresa, as funções do sistema seguem essa mesma linha, pois, estão agregadas as estruturas da empresa. À medida que a estrutura da empresa se desenvolve e passa a atingir um campo maior, paralelamente a isso, as funções do sistema ampliam seu campo de interação para se adaptarem a nova estrutura, da mesma

FARN



forma que se a estrutura da empresa for retraída e sem um campo de complexidade relevante as funções do sistema tendem a seguir um padrão mais discreto e simples que corresponda as suas necessidades, mantendo assim, uma ligação de dependência das funções do sistema a estrutura da organização.

Antes de se conceituar sistemas de informação primeiramente será revisto rapidamente alguns dos conceitos que constituem um sistema. Segundo Abreu; Rezende (2001, p. 30,31) alguns desses conceitos mais modernos são:

- Conjunto de partes que interagem entre si, integrando-se para atingir um objetivo ou resultado.
- Partes interagentes e interdependentes que conjuntamente formam um todo unitário com determinados objetivos e efetuam determinadas funções
- Em informática, o conjunto de software hardware e recursos humanos.

Como pode-se ver, os sistemas têm uma característica intrínseca presente em todos eles no que diz respeito à interação e integração. Os sistemas se constituem em algo bem complexo e passível de uma interação entre o meio em que está integrado e as suas finalidades. Existem diversos sistemas e suas classificações estão ligadas diretamente a sua definição existencial, ou seja, qual a finalidade do sistema. Os sistemas podem se constituir em um todo ou em partes que interagem em um processo contínuo e dinâmico visando a consecução de objetivos e metas, através da constituição de um ciclo de entrada, processamento e saída.

As diversas reações passíveis desse meio são o que torna o sistema complexo, as respostas (feedbacks) advindas desse meio alimentam o ciclo gerando o que se chama de retroalimentação, propiciando a entrada de novos dados e um novo início ao ciclo, o que o torna contínuo.

Oliveira (2002) define sistema como "um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função."

Para ele os elementos componentes de um sistema são: os objetivos - que podem ser dos usuários do sistema ou objetivos do próprio sistema – as

entradas, processo de transformação do sistema (processamento), saídas, o controle e as avaliações do sistema e o processo de retroalimentação ou feedback. (OLIVEIRA, 2002).

Outro aspecto importante na sua abordagem é com relação ao ambiente do sistema, para ele ambiente "é o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema." (OLIVEIRA, 2002).

Dentro dessa complexidade e englobados nesse contexto existem os sistemas de informação que são responsáveis diretos pela transição de informação e transformação de dados em conhecimento.

## 2.2 CONCEITO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Os Sistemas de Informação podem ter ou não o uso de Tecnologia da Informação. Segundo Rezende apud Abreu; Rezende (1999) "Todo sistema, usando ou não recursos de Tecnologia da Informação, que manipula e gera informação pode ser genericamente considerado sistema de informação." O que indica que nem todo sistema de informação pode ser informatizado, porém, com os benefícios gerados pela TI, com o turbilhão de informações que se recebe hoje em dia e com a dificuldade de estruturá-las é praticamente impossível se montar um Sistema de Informação que funcione sem o uso de um recurso informatizado ou o suporte de uma TI.

Dessa forma pode-se dizer que os sistemas de informação são alimentados e geridos por alguns componentes básicos: hardware, software, dados, procedimentos e pessoas. Alguns autores incrementam essa idéia e acrescentam alguns componentes a mais nesse ciclo. Para Stair, (1998) por exemplo, acrescenta-se à presença de telecomunicações, porém, a presença destes componentes citados é o básico na formação de um sistema de informação e unânime em todos os SI.

Outro ponto forte na conceituação de SI está no objeto fim desses sistemas, a maioria dos autores conceitua SI como instrumento de coleta,

manipulação, armazenamento e processamento de Informação.

Segundo Laundon; Laundon (1999, p. 4), Sistema de Informação pode ser definido como:

> Conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações.

Com essa citação destaca-se a presença novamente da característica de integração ou inter-relação presente nos sistemas, comprovando-se assim como uma característica universal e presente em todos os sistemas.

Essa relação apesar de atribuída a componentes em separados, remete-se ao cumprimento ou aprimoramento dos objetivos organizacionais unificados ou gerenciais, no caso dos SI – sistemas de informação- essa cooperação entre essas partes tem como objeto de manuseio principal a informação, como ele indica visando facilitar as atividades gerenciais como é o caso do planejamento, controle, a coordenação, a análise e o processo decisório. Na citação anterior já se pode notar a caracterização de um SI como uma ferramenta de suporte a uma escala mais gerencial e não apenas operacional como é o caso do seu uso para facilitar o planejamento.

Abreu; Rezende (2001) fazem menção à teoria geral dos sistemas classificando Sistema de Informação como subsistemas do sistema empresa, dentro da visão empresarial, reforçando a premissa de que os sistemas existem dentro de outros sistemas.

Eles definem Sistema de Informação como o "processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa e que proporcionam a sustentação administrativa visando a otimização dos resultados esperados" (ABREU;REZENDE, 2001, p. 62). Em sua obra, pode-se encontrar uma abordagem mais gerencial ao uso de Sistemas de Informação. Segundo eles os Sistemas de Informação têm como maior objetivo auxiliar no processo de tomada de decisão, e se não se propuserem a isso sua existência não se tornará significativa para a empresa. Para eles o processo de entrada, processamento e saída são tidos como etapas da decomposição dos subsistemas.

Stair (1998, p. 11) define Sistemas de Informação como uma "série de

elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de feedback".

Segundo ele, o processo de entrada é a captação e retenção de novos dados, o processamento é a conversão ou transformação desses dados em saídas úteis, e a saída envolve a produção de informação útil, enquanto que o feedback é a reintegração desses dados ao sistema para se realizarem ajustes ou modificações nas atividades de entrada e processamento. Ele também classifica os Sistemas de Informação em quatro grupos principais: Sistemas de Processamento de Transações, Sistemas de Informações Gerenciais, Sistemas de Apoio a Decisão e Sistemas Especialista.

## 2.3 ENTRADA, PROCESSAMENTO E SAÍDA

O processo de entrada, processamento e saída se constitui no ciclo básico de funcionalidade de um sistema, dentro de Sistemas de Informação este ciclo está ligado a passagem de dados ao conhecimento. Conforme figura abaixo:

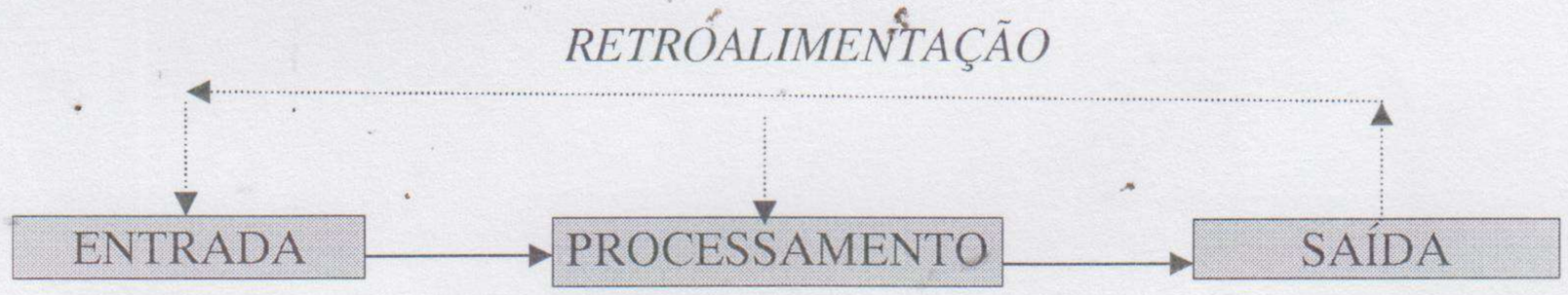



*Figura 1. Fluxo de entrada, processamento e saída.*
*Fonte: próprio autor (Adaptado de STAIR; 1998)*

A definição de dados pode ser tida como o conjunto de caracteres unitários sem a formação lógica de uma utilidade ou organização para aqueles que o recebem, e podem ser constituídos de figuras, números conjunto de letras etc. quando esses dados são trabalhados e organizados são transformados em

Informação e passam a se tornar úteis e a adquirir um grau de valor agregado a eles, à medida que essa informação é estruturada e passa a ter um significado útil de transmissão evidenciando uma análise, reflexão e contexto ou uma outra atribuição de valor ela passa a se tornar conhecimento. (ABREU; REZENDE, 2001)

Para Laundon; Laundon (1999) o ciclo de atividades de um SI é constituído em 3 atividades básicas: entrada, processamento e saída. A entrada é a captação ou coleta de dados, provenientes do ambiente interno da organização ou externo, no caso dos SI computadorizados esses dados podem ser capturados através do registro de formulários de papel que são lançados no sistema através de um teclado ou outro dispositivo de entrada. O processamento é a estruturação desses dados – através de cálculos, comparações resumos e classificações- adequando-os em uma forma mais útil e apropriada para organização visando a sua utilização, e , a saída é o fim do processo de transição dessas informações para os seus usuários finais. As saídas podem ser tidas como relatórios impressos, apresentações gráficas, vídeos, sons ou dados a serem enviados a outros sistemas, as saídas podem ser utilizadas para diversos fins, sejam eles para tomadas de decisão, coordenação, controle etc. A realimentação é o processo resposta dos dados aos respectivos competentes da entrada, cabendo aos mesmos uma correção ou refinamento dos dados.

## 2.4 CLASSIFICAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

A classificação dos SI não segue uma linha rígida e específica. A maioria dos autores caracterizam a existência de um grupo de Sistemas de Informações Empresariais e estabelecem essa classificação com base na abrangência dos Sistemas de Informação, sendo assim, a classificação dos Sistemas de Informação está ligada ao nível de operação ou suporte que ele aufere dentro das funções da empresa, os Sistemas de Informação atingem os níveis operacionais, estratégicos e gerenciais das organizações. Esta definição da sua classificação está ligada ao suporte que ele fornece aos respectivos níveis organizacionais. (Laundon; Laundon, 1999)

Para Stair (1998), por exemplo, pode-se classificar os SI de acordo com os níveis organizacionais em Sistemas de processamento de transações (TPS), os Sistemas de Informações Gerenciais (MIS), os Sistemas de Apoio a Decisão (DSS) e o Sistema Especialista (ES).

Abreu; Rezende (2001) fortificam essa linha de pensamento quanto a classificação dos SI estar ligada aos níveis de responsabilidade ou de tomada de decisão em que eles se encontram, para eles os grupos de Sistemas de Informação Empresariais estão definidos em estratégico, tático ou gerencial e operacional.

### 2.4.1 **Sistemas de Processamento de Transações (SPT)**

Os sistemas TPS ou SPT em português são sistemas que foram projetados visando uma automação do processo operacional, eles executam e registram as transações rotineiras necessárias para conduzir os negócios de uma organização. Para Stair (1998, p. 38) uma transação é "qualquer troca relacionada com negócios, como pagamentos a empregados, vendas a clientes e pagamentos a fornecedores".

A finalidade dos sistemas SPT está em ser uma ferramenta de suporte operacional para as organizações e que auxilie na consecução das transações rotineiras que a empresa exerce diariamente, buscando a eficiência operacional. O suporte dos SPT é destinado aos níveis inferiores das empresas onde se encontram as atividades relativas ao produto chave da organização caracterizando-a como uma ferramenta de suporte operacional. (LAUNDON; LAUNDON, 1999; STAIR, 1998; ABREU; REZENDE,2001)

Para Laundon; Laundon (1999) estes sistemas também são chamados de sistemas empresariais básicos e são implantados visando responder às questões rotineiras e para acompanhar o fluxo das transações através da organização. Estes sistemas complementam-se dentro do nível mais elementar de uma organização e se caracterizam pela otimização dos processos operacionais visando uma capacitação das atividades mais importantes de uma organização, - as atividades chaves da organização. Também por se caracterizarem dentro de um nível

operacional, estes sistemas correspondem ao atendimento de atividades altamente estruturadas e predefinidas e seus usuários são pessoas com pouca ou nenhuma responsabilidade delegada, o que acaba por se caracterizar como sistemas que abrigam um fraco potencial decisório, pois não é essa sua finalidade.

Stair (1998) define os Sistemas SPT como um "conjunto organizado de pessoas, procedimentos, banco de dados e dispositivos usados para registrar transações de negócios completadas, como folhas de pagamentos" (Stair, 1998, p. 38). Para ele, os Sistemas de Informação SPTs fornecem uma base sólida de operações das empresas, por onde as próprias empresas podem se utilizar visando a melhoria dos seus serviços e produtos, o SPT também é uma valiosa fonte de dados de entrada para alimentar outros Sistemas de Informação da organização e suas atividades constituem-se na coleta de dados, manipulação e armazenamento de dados e produção de documentos.

Segundo Abreu; Rezende (2001, p.133), os Sistemas de processamento de Transações SPTs "controlam os dados detalhados das operações das funções empresariais imprescindíveis ao funcionamento harmônico da empresa, auxiliando a tomada de decisão do corpo técnico da unidades departamentais"

Para eles, esses sistemas são classificados como Sistemas de Informação Operacionais e suas informações são apresentadas no menor nível, ou seja, aonde há um fraco poder decisório concentrado e apresentam-se de forma analítica, detalhada e normalmente apresentada no singular.

### 2.4.2 Sistemas de Informações Gerenciais (SIG)

Os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) e os Sistemas de apoio à decisão (SAD) são sistemas que prestam um suporte ao gerenciamento de uma organização, diferentemente dos SPT estes sistemas abrangem em sua maioria os níveis estratégicos e gerenciais da organização, ele envolve pessoas com forte poder decisório na organização e exercem uma influência nas decisões da empresa.

Para Laundon; Laundon (1999) existem três tipos gerais de sistemas de suporte gerencial: os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG), os Sistemas de

FARN



Suporte a Decisão (SDD) e os Sistemas de Suporte Executivo (SSE).

Os SIG são sistemas que possibilitam aos gerentes relatórios resumidos de rotina sobre o desempenho passado e presente da empresa, através desses relatórios os gerentes projetam desempenhos futuros e monitoram os desempenhos atuais, em geral os SIG produzem um resumo das operações básicas da empresa.

Os SIG também envolvem a parte operacional, os dados que dão entrada nos SIG em sua maioria são provenientes dos SPT, esses dados são transformados em resumos das transações básicas da organização transformando-se em um instrumento que auxilia o controle da linha de frente da empresa, e que também possibilita uma análise ou comparação desses resultados com o traçado em planos, gerando para os gerentes as informações corretas no momento preciso. (LAUNDON; LAUNDON, 1999)

Os SIG "contemplam o processamento de grupos de dados das operações e transações operacionais, transformado-os em informações agrupadas para gestão."( ABREU; REZENDE, 2001, p. 134). Seguindo esse conceito, os SIG são sistemas que trabalham em cima dos dados de entrada advindos dos SPT, sendo que o conjunto desses dados serve de base para a construção de relatórios gerenciais que propiciam ao gestor uma análise e auxilio na sua tomada de decisão.

Os SIG surgem como uma complementação dos SPT, eles produzem relatórios integrados dos dados captados pelos SPT o que os capacita a estruturação de um relatório mais detalhado e completo, contendo uma visão alongada das operações e transações da empresa, e que fornecem ao gestor uma análise e comparação entre dados.

Como exemplo, encontra-se nessa classificação os grupos de informação dos sistemas de (ABREU; REZENDE, 2001, p 134):

- Planejamento e controle da produção: total da quantidade produzida;
- Faturamento: valor do faturamento do dia, valor acumulado do mês;

Segundo Laundon; Laundon (1999, p. 354), "em geral, os SIGs são úteis na manipulação de problemas rotineiros, repetitivos e bem estruturados[... ]o sistema não poderia lidar com problemas poucos estruturados[...]" o que torna os SIGs

limitados no auxílio a tomada de decisão, pois, os SIG propiciam uma resposta imediata e mais precisa, já que em sua maioria são projetados para lidar com problemas rotineiros e que exigem uma rapidez na resposta, se tornando elementos essenciais para o controle operacional da empresa.

### 2.4.3 Sistemas de Apoio a Decisão (SAD)

Os sistemas que auxiliam a empresa com relação à tomadas de decisão com maior precisão e que lidam com problemas poucos estruturados e inesperados são os Sistemas de Suporte a Decisão (SAD).

Um SSD "é um sistema interativo, sob controle do usuário, que oferecem dados e modelos para dar suporte a discussão e a solução de problemas semi-estruturados." (LAUNDON; LAUNDON, 1999, p. 354). Para Laundon; Laundon (1999) os problemas semi-estruturados são os problemas para qual utilizamos uma resposta definida para algumas de suas partes por base de uma metodologia reconhecida, por ser tratar de um problema que envolve acontecimentos ou partes já esperadas e rotineiras da empresa, e que também possuem partes da qual a empresa não costuma enfrentar rotineiramente, o que exige da empresa uma maior flexibilidade e preparação na sua capacidade de resolução de problemas.

Nestes sistemas os usuários interagem diretamente com os dados, a interatividade e a capacidade de análise que o SAD propicia ao gestor é a principal diferenciação com relação ao SIG, os SAD assim como os SIGs produzem relatórios para auxiliarem na tomada de decisão, porém, os SAD propiciam ao usuário a possibilidade de mudança na maneira como os dados são apresentados.

Segundo Laundon; Laundon (1999, p. 354) O SAD genérico possui três componentes: Banco de dados - que é uma coleção de informações muitas vezes obtidas dos próprios SPT da empresa, Base de Modelos - que são as ferramentas analíticas que o sistema se utiliza, e, um sistema de software fácil de usar que permita fácil interação entre os usuários do sistema.

Para Abreu; Rezende (2001, p. 135) estes sistemas encontram-se no nível estratégico das organizações e trabalham com dados filtrados das operações

das funções empresariais da empresa, considerando, ainda, o meio ambiente externo e/ou interno visando auxiliar o processo de tomada de decisão da alta administração.

De acordo com Stair (1998), os SAD são sistemas montados para auxiliar empresa a lhe dar com os problemas comerciais não-estruturados ou semi-estruturados, os SAD destinam-se a estruturar melhor esses problemas, de modo a ajudar no processo decisório. "Os Sistemas de Suporte a Decisão oferecem o potencial de gerar maiores lucros, menores custos e melhores produtos e serviços."( STAIR, 1998, p. 232)

## 2.5 ESTRATÉGIA

Muito dos principais autores e influentes do campo estratégico remetem a existência da estratégia desde a antiguidade com os estrategistas de guerra, para Montgomery; Porter (1998) o inicío da abordagem estratégica dentro das organizações surgiu através dos estudos de Andrews e Christensen durante a década de 60, para eles, a estratégia era uma idéia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava suas atividades com o ambiente externo.

A função estratégia está catalogada diretamente ao processo administrativo de uma empresa e tem como princípio fundamental proporcionar a empresa uma vantagem competitiva. "Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa".( HENDERSON apud MONTGOMERY; PORTER, 1998, p. 5)

Para Henderson (1998) a estratégia surgiu como um complemento da competitividade, segundo ele, a origem da competição se dá muito antes da estratégia, Henderson baseia-se na premissa do principio de Gause que diz que duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir. Seu artigo remonta o surgimento da estratégia como um instrumento de resposta que a empresa se utiliza visando obter uma diferenciação que a destaque de suas rivais. Em sua ideologia duas empresas que adotam comportamentos idênticos dentro do mercado não conseguem obter vantagem competitiva.

Porter (1998) define um modelo baseado em cinco forças competitivas que segundo ele são as principais responsáveis pelo delineamento das estratégias dentro das empresas. Conforme figura abaixo:

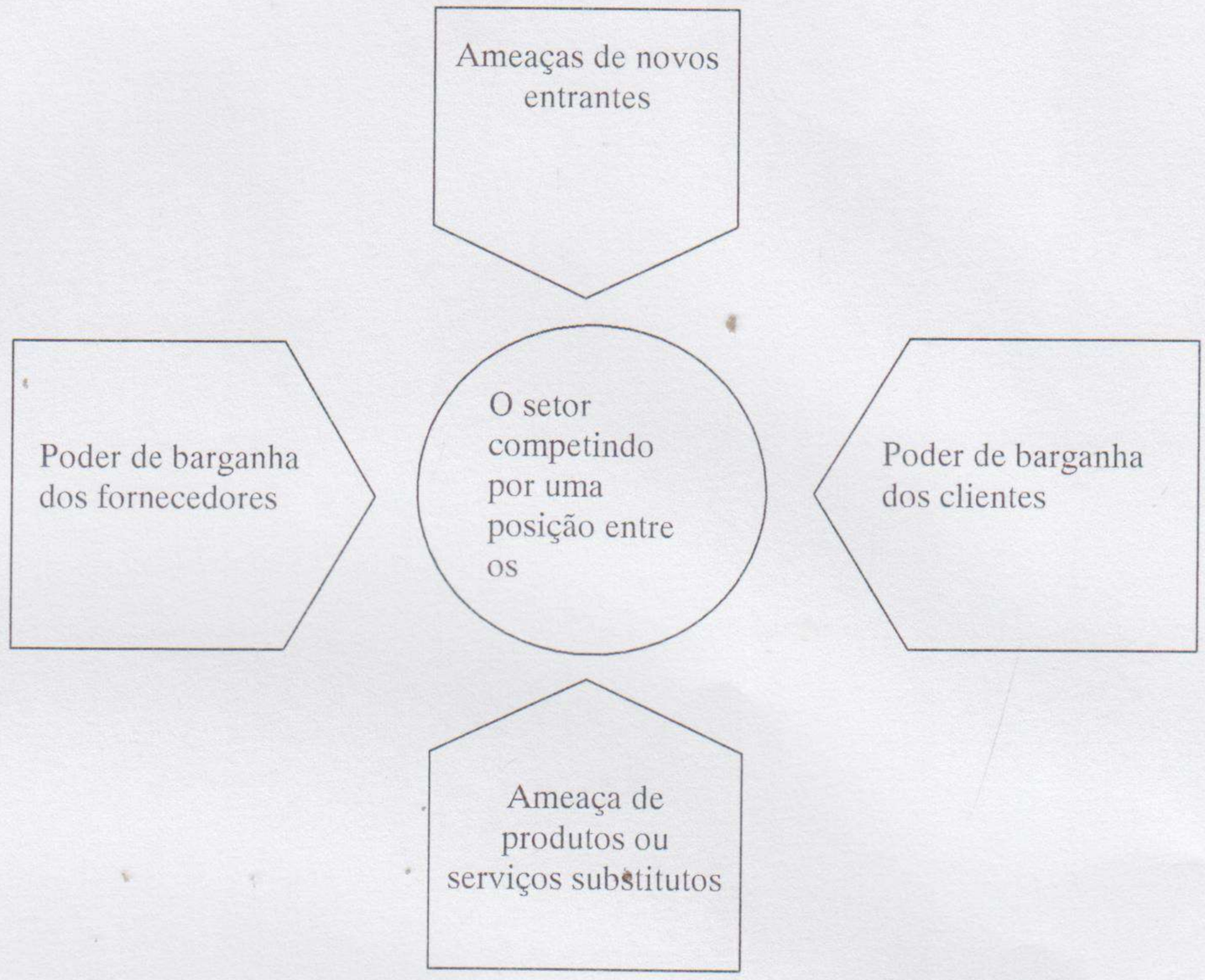



Figura 2. Forças que governam a competição em um setor Industrial.
Fonte: próprio autor.

Segundo Porter (apud MONTGOMERY; PORTER, 1998, p.12) "qualquer que seja seu esforço coletivo, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor".

Cada uma dessas forças existentes dentro de uma indústria ou segmento deve ser estudada por completo pelas empresas, devendo as empresas buscar na fonte de cada força as variáveis que implicam na adequação e implementação de suas estratégias, de acordo com esse modelo as estratégias devem se fundamentar visando posicionar de forma satisfatória a empresa dentro desse cenário, mantendo um padrão equilibrado. As forças que exercem pressão para dentro do círculo regulam a intensidade da competição.

## 2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Entende-se por planejamento estratégico o processo utilizado para o estabelecimento de objetivos alinhados com as políticas, metas e princípios, bem como os fatores de relevância ao meio-ambiente organizacional, levando-se em conta o meio externo. (BARBALHO, 1997).

Segundo Oliveira (2002, p. 47-48) o planejamento estratégico é definido como "o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada." na sua visão o planejamento estratégico é uma ferramenta de cunho administrativo que está situada no nível estratégico da organização e que se relaciona com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo.

> O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. (OLIVEIRA, 2002, p. 48)

Através do planejamento estratégico a empresa espera conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes, conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos, conhecer e usufruir as oportunidades externas, conhecer e evitar as ameaças externas e ter um efetivo plano de trabalho. (OLIVEIRA, 2002)

Em resumo, o planejamento estratégico é uma base de sustentação das aspirações da empresa e que indica o que deve ser feito para que estas aspirações se tornem realidade.

O modelo de planejamento estratégico utilizado por Oliveira (2002) é o mais tradicional, este modelo é constituído das seguintes etapas: diagnóstico

FARN



estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, controle e avaliação. Estas fases de acordo com sua perspectiva constituem-se como o modelo básico de um planejamento estratégico e apresentam-se da seguinte forma:

### 2.5.1 **Diagnóstico Estratégico**

A metodologia de Implementação de um planejamento estratégico pode se iniciar baseada em duas alternativas, na primeira a empresa começa definindo aonde se quer chegar e depois se estabelece a análise de sua situação atual para se chegar na situação almejada, e na segunda ocorre o inverso a empresa começa analisando sua situação atual para depois se traçar aonde se quer chegar.

O modelo de planejamento estratégico apresentado por Oliveira (2002) se baseia na segunda alternativa, primeiramente deve-se analisar a situação atual da empresa para em seqüência se definir um caminho a seguir, com base nisso a primeira etapa traçada no seu modelo consiste do diagnóstico estratégico.

O diagnóstico estratégico orienta a empresa com relação a sua situação atual e a possibilita a formação de uma visão estratégica orientada com base nas suas respectivas potencialidades e fraquezas, "esta etapa é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna a empresa." ( OLIVEIRA, 2002, p. 69)

Para ele, o diagnóstico estratégico pode ser definido em quatro etapas básicas, apresentadas respectivamente nessa ordem:

**Identificação da Visão** – consiste na identificação de um alvo estratégico sustentável que a empresa deseja alcançar. "A visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla." (OLIVEIRA, 2002, p. 69).

**Análise Externa** – Consiste na identificação das ameaças e

oportunidades que o ambiente em que a empresa está inserida apresenta. Deve-se observar que as ameaças e oportunidades são acontecimentos alheios a empresa que ocorrem dentro do ambiente externo da organização e que são incontroláveis pela empresa mas que acabam por afetar as suas ações.

**Análise Interna** – Esta etapa diferentemente da análise externa consiste na identificação dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa. Segundo Oliveira (2002, p. 74) "Ponto neutro é uma variável identificada pela empresa; todavia, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou fraco." Os pontos fortes dizem respeito as virtudes e as qualidades de referência que a empresa possui dentro de todo o seu escopo organizacional e os pontos fracos apontam para as falhas e fraquezas que a empresa possui dentro de seu contexto. Para (WRIGHT; KROLL e PARNELL, 2000) os pontos fracos e fortes de uma empresa constituem seus recursos, constituídos pelos recursos humanos, organizacionais e físicos, em contexto de excelência todos os três tipos de recursos trabalham juntos para oferecer a empresa uma vantagem competitiva sustentada.

**Análise dos Concorrentes** – Em muitos dos modelos de planejamento estratégico esta etapa já está inserida dentro da fase de análise externa compondo um de seus aspectos de análise, porém, no modelo descrito por Oliveira (2002) a análise dos concorrentes tem um tratamento específico e detalhado levando-se em conta que os resultados desta análise propiciam a empresa a identificação da sua vantagem competitiva e até mesmo a dos concorrentes dentro do ambiente, agregando um grau de valor maior a essa etapa. "Nessa etapa, evidencia-se a necessidade de uma avaliação da qualidade da informação para uma avaliação preliminar do nível de risco que a empresa está adotando."(OLIVEIRA, 2002, p. 75)

Certo; Peter (1993) fortificam a linha do modelo descrito, eles definem como análise ambiental o processo de identificação situacional da empresa dentro do mercado em que está lançado, para eles a análise ambiental é feita para fornecer a administração a habilidade para responder a questões críticas do ambiente, e devem ser analisadas com base na descrição das diretrizes estratégicas que a empresa buscou se orientar.

### 2.5.2 Missão da Empresa

Esta etapa do planejamento remete a afirmação ou a razão de ser da empresa assim como o seu posicionamento estratégico, nesta etapa a empresa remonta toda a sua Identidade Corporativa. No modelo de Oliveira (2002), essa fase pode ser decomposta, de forma conceitual e genérica nas seguintes etapas:

- Estabelecimento da missão da empresa;
- Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais;
- Estruturação e debate de cenários;
- Estabelecimento da postura estratégica;
- Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.

Destaca-se nesse ponto a estruturação e debate de cenários, os cenários "representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa." (OLIVEIRA, 2002, p. 76), especificamente os cenários são situações que a empresa desenha visando a projeção de resolução de futuros problemas ou adequações, os Sistemas de Informações estratégicas desempenham um papel fundamental na montagem desses cenários.

Para Certo e Peter (1993) a missão organizacional serve para orientar a empresa quanto a sua razão de ser, para descrever a sua finalidade, com base na missão a empresa deve prospectar a suas diretrizes estratégicas. "Uma etapa crítica no estabelecimento da diretriz de qualquer organização é o desenvolvimento de uma missão organizacional que reflita os resultados de uma análise do ambiente."(CERTO; PETER,1993, p75-76).

### 2.5.3 Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Esta etapa corresponde a estruturação e planejamento dos meios de se chegar na situação em que se deseja chegar, os dois instrumentos estabelecidos no modelo de Oliveira (2002) que correspondem a essa etapa são os instrumentos prescritivos e instrumentos quantitativos.

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico visam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias.(OLIVEIRA, 2002)

Oliveira (2002) decompõe o processamento dos instrumentos prescritivos em três etapas: Estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas funcionais e estabelecimento dos projetos e planos de ação.

Os instrumentos quantitativos consistem nas "projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas a estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas."(OLIVEIRA, 2002, p.80)

### 2.5.4 Controle e Avaliação

O controle e avaliação servem para a empresa analisar o seu desempenho rumo a situação desejada, "O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos."(OLIVEIRA, 2002, p.80)

As maioria dos autores asseguram que esta é um das etapas mais importantes do processo, tendo em vista que, a implementação de um feedback e a melhoria continua do planejamento depende de um respaldo da avaliação e de uma análise bem construída sobre a mesma.

O controle das ações despende de uma visão crítica sobre os principais pontos esperados e o monitoramento do desempenho da organização, para isso, vários instrumentos de controles são utilizados.

# 3 **METODOLOGIA**

## 3.1 TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa que foi utilizada visando à consecução dos objetivos deste trabalho foi a pesquisa de caráter exploratória descritiva na forma de estudo de caso realizado na ECT/RN, especificamente no prédio localizado no bairro da Ribeira onde se encontra a sua agência central.

Para Bervian; Cervo (1996, p.49) a pesquisa descritiva "procura descobrir, com precisão possível, a freqüência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características".

Segundo eles a pesquisa descritiva pode assumir diversas formas, dentre as quais se encontra o estudo de caso, descrito como:

"É a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida." (BERVIAN; CERVO, 1996, p. 50).

## 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O PTC é um sistema que abrange todos os níveis da ECT, através dele, os Correios descentraliza as suas metas e objetivos e as transmite para todas as DR's e agências, porém, os usuários principais desse sistema são os chefes das seções e gerências e também os gerentes de agência.

Tendo em vista que estes respondem pela utilização do sistema e que compõem parte da população-alvo do presente projeto, o universo deste trabalho é limitado a essa população de gerentes da ECT/RN.

Esse universo é composto por 216 gestores representantes das gerencias, das seções e das agencias da DR/RN, um universo bastante amplo e de difícil acesso, por isso, tornou-se necessário a retração em uma amostra de 17

FARN



gestores composta pelos chefes de seções e gerencias. Uma amostragem relativamente inferior ao universo, mas, que corresponde proporcionalmente em expressividade.

## 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para obtenção dos dados que complementaram o contexto da monografia, foi realizado um questionário fechado com questões de múltipla escolha que segundo Lakatos; Marconi (1999, p.105) "São perguntas fechadas mas que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto." O questionário foi aplicado entre os diretores de gerencias e chefes de seção, que compõem a amostra, visando obter dados que respondam a eficiência do sistema PTC e que identifiquem seu aspecto de suporte ao processo de planejamento estratégico.

Roesch (1999, p.142) define questionário como "um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa".

Também foi realizada uma entrevista com a gerente da assessoria de planejamento e qualidade – APLAQ – buscando-se obter respostas que fortificassem a idealização dos objetivos traçados. Segundo (BERVIAN; CERVO, 1996, p. 136) a entrevista "É conversa orientada para um objetivo definido: recolher, através do interrogatório do informante, dados para a pesquisa".

O questionário foi estruturado em questões simples e fechadas, que buscavam identificar a percepção dos gestores quanto a finalidade do sistema.

## 3.4 TRATAMENTO PARA A ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi composta pela exposição dos resultados através de tabelas, gráficos e outros elementos, que, compôs uma base de análise comparativa entre a eficiência do PTC e sua relação com o planejamento

estratégico. Para ajudar na exposição dos dados e na tabulação dos mesmos foi utilizado o Microsoft Office Excel.

Tendo em vista que a exposição entra assim embasada de acordo com o delineamento da pesquisa que segue a caracterização de delineamento de pesquisa quantitativa.

Segundo Roesch (1999, p.130):

> Se o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), em avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se utilizar preferentemente o enfoque da pesquisa quantitativa e utilizar o melhor meio possível de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados.

Tendo em vista a composição de todo o contexto citado ao longo da monografia, a abordagem quantitativa tende a se encaixar melhor no que se objetivou alcançar com a formulação da pesquisa.

# 4 O SISTEMA PTC

Como já descrito o sistema de informação PTC foi um sistema criado visando-se permitir a gestão e o acompanhamento do planejamento anual da empresa em todos os níveis, tendo por base o Plano Estratégico, a construção do Plano Tático e o cadastramento dos Indicadores Estratégicos, Projetos, Ações e Atividades.

O plano estratégico anual da empresa em nível nacional é idealizado em conjunto pela administração central (AC) e o Departamento de Planejamento Estratégico e Gestão – DEPLAN – A administração central estabelece um conjunto de dez diretrizes estratégicas a serem seguidas por toda a empresa, e, com base nessas diretrizes é formalizado todo o restante do planejamento.

O acompanhamento e monitoramento desse plano em nível regional são deliberados a Assessoria de Planejamento e Qualidade (APLAQ) de cada diretoria Regional (DR) da federação. Dentro da APLAQ existe uma seção de apoio ao planejamento e gestão (SPAG), esta seção é uma seção que subsidia a APLAQ quanto a disseminação das ações, projetos e no monitoramento do plano estratégico anual, dentro dessa conjunção está o PTC como uma das principais ferramentas de apoio a essa orientação, por isso a SPAG é a seção responsável por administrar o sistema PTC.

Para a gestora da SPAG/APLAQ/RN a finalidade do PTC é "consolidar/sistematizar as ações de curto prazo estabelecidas no plano estratégico da empresa para todo o escopo organizacional da empresa, por meio do cadastro de dados (projetos, ações, indicadores e metas) e a inserção mensal dos resultados alcançados, o que proporciona o monitoramento contínuo do Planejamento Estratégico". (Entrevista no Apêndice-B)

Os usuários do PTC são todos os gestores da diretoria do nível estratégico (diretores), tático (gerentes) e operacional (chefes de seção e de agências) e o administrador do sistema como já descrito é a SPAG/APLAQ,

## 4.1 ATIVIDADES DO SISTEMA

O objetivo principal do sistema é disseminar as diretrizes e indicadores estratégicos, elaborados pela administração central da empresa a todo escopo organizacional e nacional conforme o plano estratégico da empresa, e, acompanhar o desenvolvimento das metas traçadas a nível regional conforme os indicadores.

O PTC propicia o acompanhamento dessas metas e diretrizes aos gestores em todos os níveis organizacionais, servindo como um sistema de controle e acompanhamento do desempenho individual e organizacional da empresa. Neste momento identifica-se a posição do PTC como um elemento de alinhamento estratégico, pois, no momento em que ele passa a disseminar a orientação estratégica da empresa desde um âmbito nacional e essa disseminação chega até o escopo regional ele passa a integrar sistematicamente todo desdobramento organizacional da empresa com base nas metas e diretrizes.

Segundo a Gestora da SPAG/APLAQ "O PTC existe para controle e monitoramento do que foi planejado, no entanto também promove o alinhamento, considerando que todo o desdobramento das metas até o nível operacional decorre das metas estratégicas." (entrevista no apêndice-B)

Outra característica que acaba fluindo no Sistema é sua orientação quanto a avaliação de desempenho da organização. O Gerenciamento de Competências e Resultados (GCR) é um instrumento de avaliação que a empresa utiliza para avaliar o desempenho de seus funcionários, o PTC está alinhado a este instrumento. O GCR idealiza esta avaliação e tem como base para um de seus critérios os resultados atingidos no PTC como elemento principal para a avaliação individual dos gestores.

### 4.1.1 **Entrada de dados**

Os componentes físicos de entrada no Sistema são formados pelo conjunto de TI: como dispositivos de entrada (teclado, mouse, software criado para

### 4.1.2 **Processamento e saída de dados**

Depois de alimentar a entrada de dados no sistema é realizado o processamento da informação. O processamento desse ciclo sistêmico ocorre no discorrer das ações posteriores a entrada, as ações que levam o conjunto de dados até o seu usuário final e o discorrer dessa disseminação. Os dados são lançados na rede através de um software e visualizados pelos seus usuários através de dispositivos de TI de saída.

A saída inclui a geração de relatórios de acompanhamento de metas que subsidiam a análise do desempenho e ajudam os gestores na tomada de decisão e o painel de bordo onde o gestor pode monitorar a todo instante o nível de implementação de suas metas.

O acompanhamento das ações de disseminação e monitoramento do sistema é delegado ao administrador do sistema.

### 4.1.3 **Feedback**

O Feedback é feito semestralmente, após decorrer do tempo é analisado o andamento e cumprimento das metas da DR e realizada uma reunião onde neste momento todos os gestores apresentam suas sugestões de melhorias e as alterações e/ou ajustes são feitos conforme a necessidade.

Ao término de período de um ano é realizada uma análise de desempenho da DR pela AC e a readequação das metas ao novo plano estratégico da empresa.

Com base nesse feedback a empresa orienta a formação de segmento da linha de gestão organizacional e aprimora as suas fraquezas repensando nas suas necessidades em comparação com a atual realidade, todo estes aspectos são critérios-chave na consecução do plano estratégico.

# 5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

## 5.1 DESCRIÇÂO DOS DADOS COLETADOS

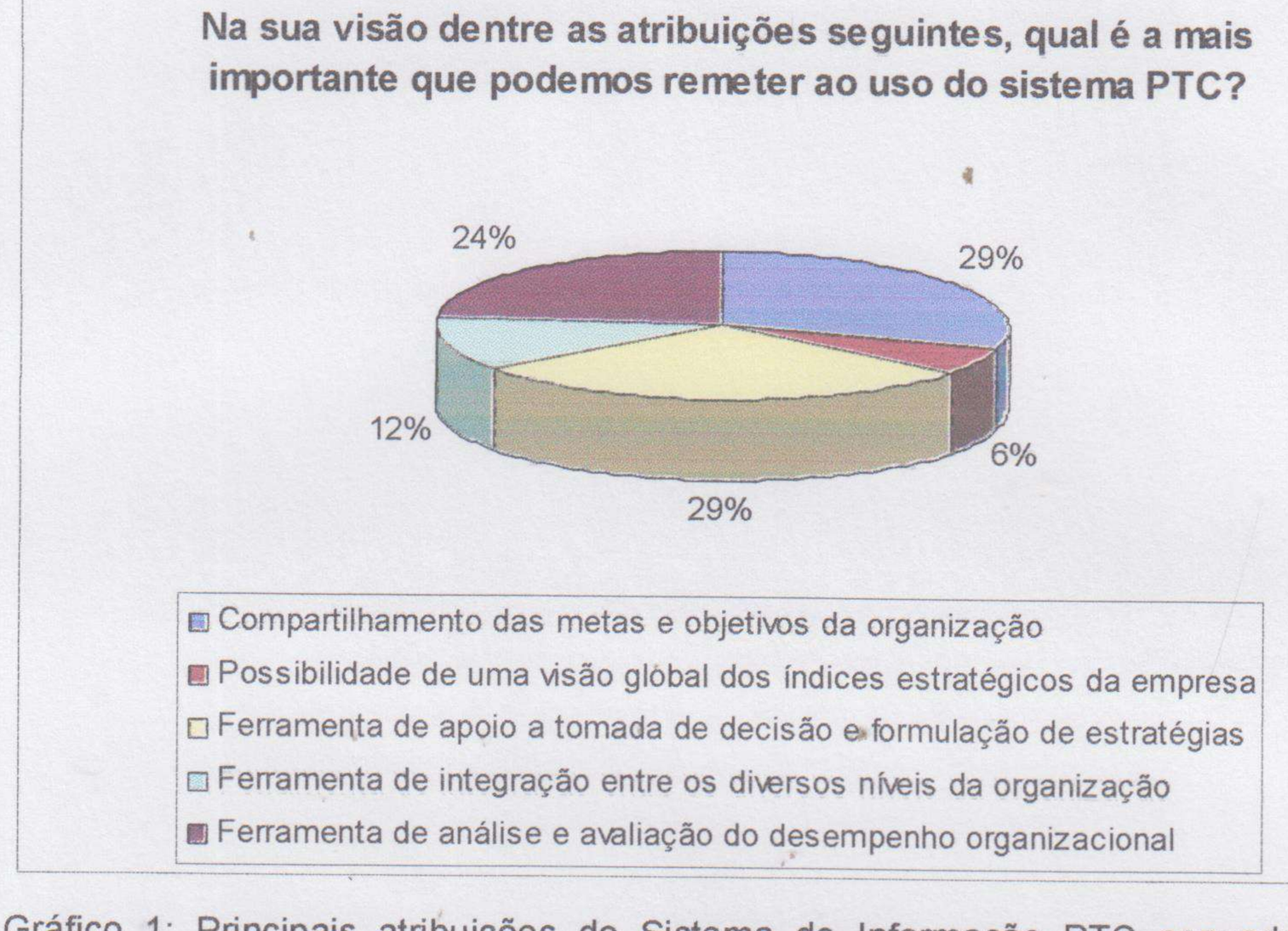



Gráfico 1: Principais atribuições do Sistema de Informação PTC segundo a visão dos Gestores.
Fonte: dados da pesquisa

Para início da descrição precisa-se notificar a percepção do PTC por parte dos gestores envolvidos no processo organizacionat da ECT/RN. A questão número 1 tende a captar essa identificação por parte dos gestores. De acordo com análise e coleta dos dados, na visão dos gestores, houve uma dualidade entre as atribuições mais importantes que se pode remeter ao uso do sistema PTC, segundo os dados, 29% dos entrevistados atribuíram como principal orientação do PTC, o compartilhamento das metas e objetivos da organização, mesmo percentual que identificou o PTC como uma Ferramenta de apoio a tomada de decisão e formulação de estratégias.

Ainda de acordo com a apuração dos dados, houve um alto número de pessoas que identificaram o PTC como uma ferramenta de análise e avaliação do

desempenho organizacional, totalizando 24%, enquanto que 12% optaram pela letra D: Ferramenta de integração entre os diversos níveis da organização e apenas 6% visualizaram como sua principal atribuição a possibilidade de uma visão global dos índices estratégicos da empresa. Nenhum dos entrevistados optou por outra atribuição ou nenhuma das respostas.

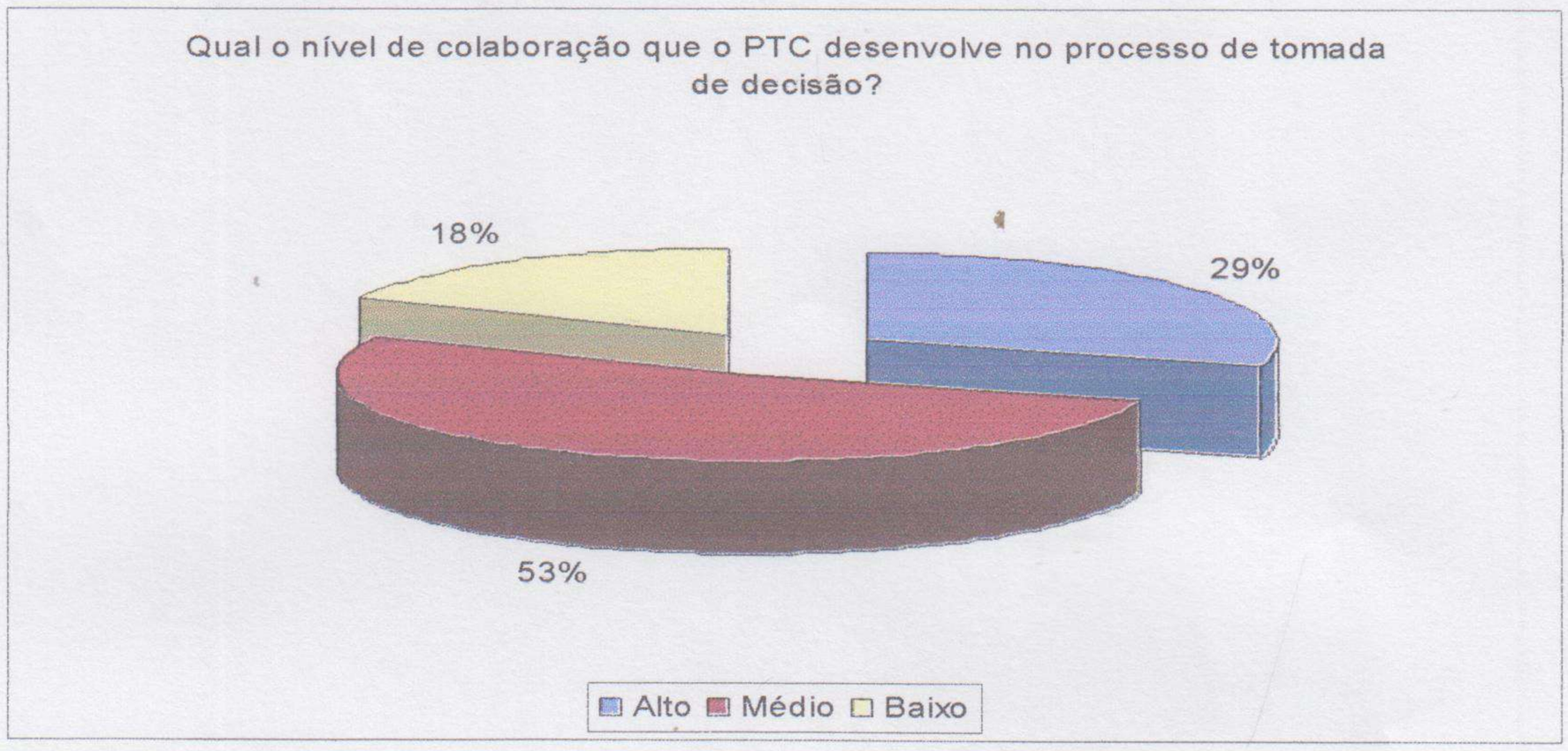



Gráfico 2: O nível de colaboração que o PTC desenvolve no processo de tomada de decisão segundo a visão dos entrevistados
Fonte: dados da pesquisa

O PTC é um sistema desenvolvido para orientar a gestão da organização em seus diversos níveis, para tanto, é mais que necessário que um sistema orientado com essa característica forneça um conjunto de informações que fortifiquem a linha de gestão da organização, formando assim ao mesmo tempo uma ferramenta de sustentação nas horas de tomadas de decisão.

Nessa questão, a maioria (53%) atribuiu ao PTC um nível médio de colaboração ao processo de tomada de decisão, enquanto que 29% optaram por responder que o PTC contribui com um alto nível de colaboração nas decisões, e, 18% o visualizaram com um baixo nível de colaboração. Nenhum dos entrevistados identificou o PTC sem nenhuma colaboração dentro do processo de decisão.

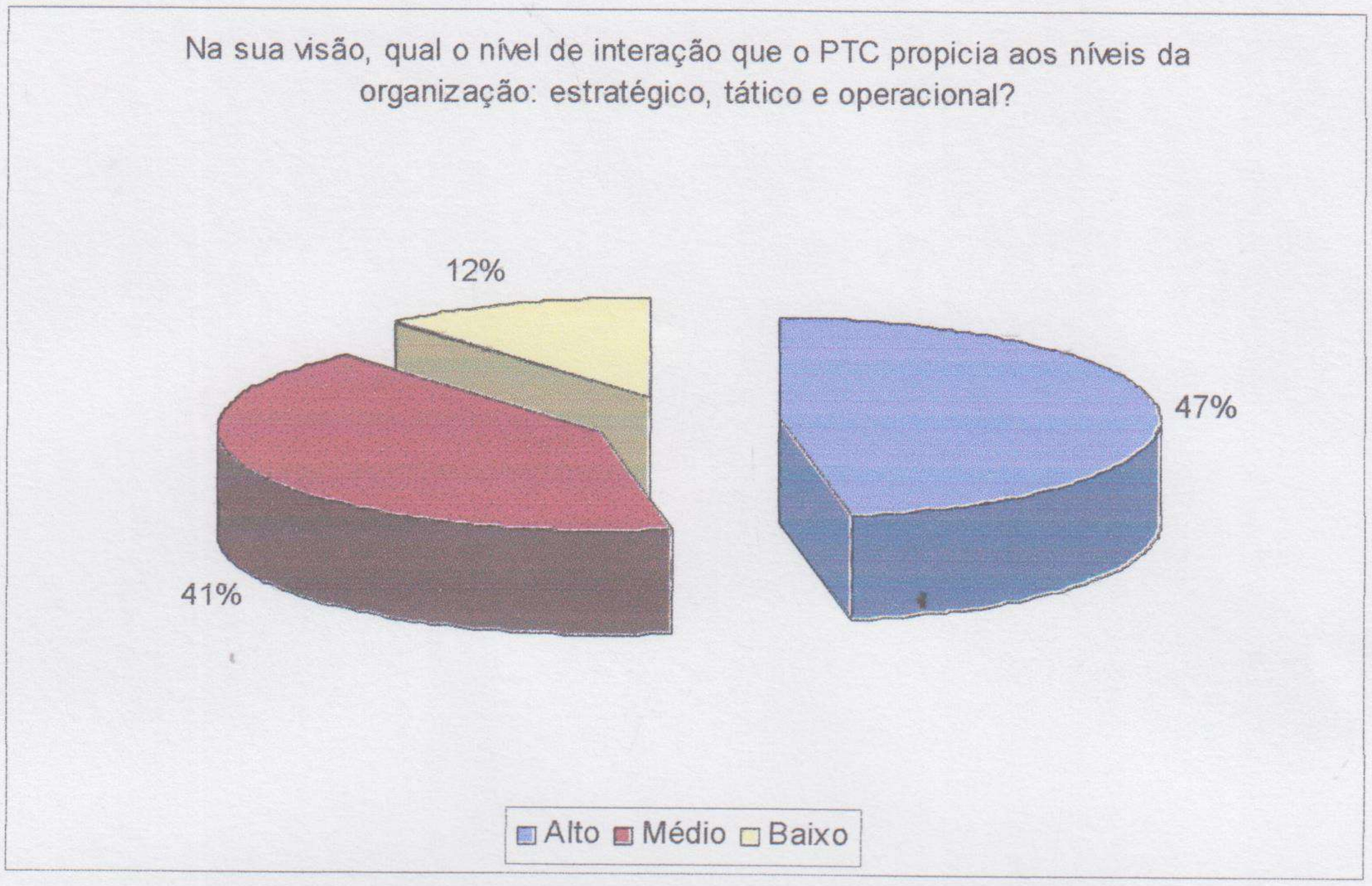



Gráfico 3: Nível de interação que o PTC propicia aos níveis da organização: estratégico, tático e operacional
Fonte: dados da pesquisa

O PTC é uma ferramenta que atinge todos os níveis da organização e tem como caracterização promover a integralização das ações dos diversos setores da ECT com base no plano estratégico anual da empresa, com base nisso, formaliza-se a visão da interação dos três níveis fundamentais da empresa buscando-se propiciar a integralização de ações. Essa interação deve ocorrer visando a efetiva comunicação entre os demais níveis da organização.

Com relação a esta questão, buscou-se quantificar de acordo com a visão de cada um dos entrevistados, a proporção de interação que o PTC desempenha para ECT entre seus níveis tático, estratégico e operacional, ou seja, saber se por parte do gestor o sistema é reconhecido como uma ferramenta de interação entre os níveis organizacionais da empresa, promovendo a convergência de ações e agindo como uma ferramenta de alinhamento estratégico organizacional.

Para a maioria dos entrevistados (47%), o nível de interação que o PTC propicia aos níveis estratégico, tático e operacional é alto, enquanto 41% (diferença de apenas 1 entrevistado) responderam como um nível médio de interação e apenas 12% acharam que o PTC propicia um baixo nível de interação.

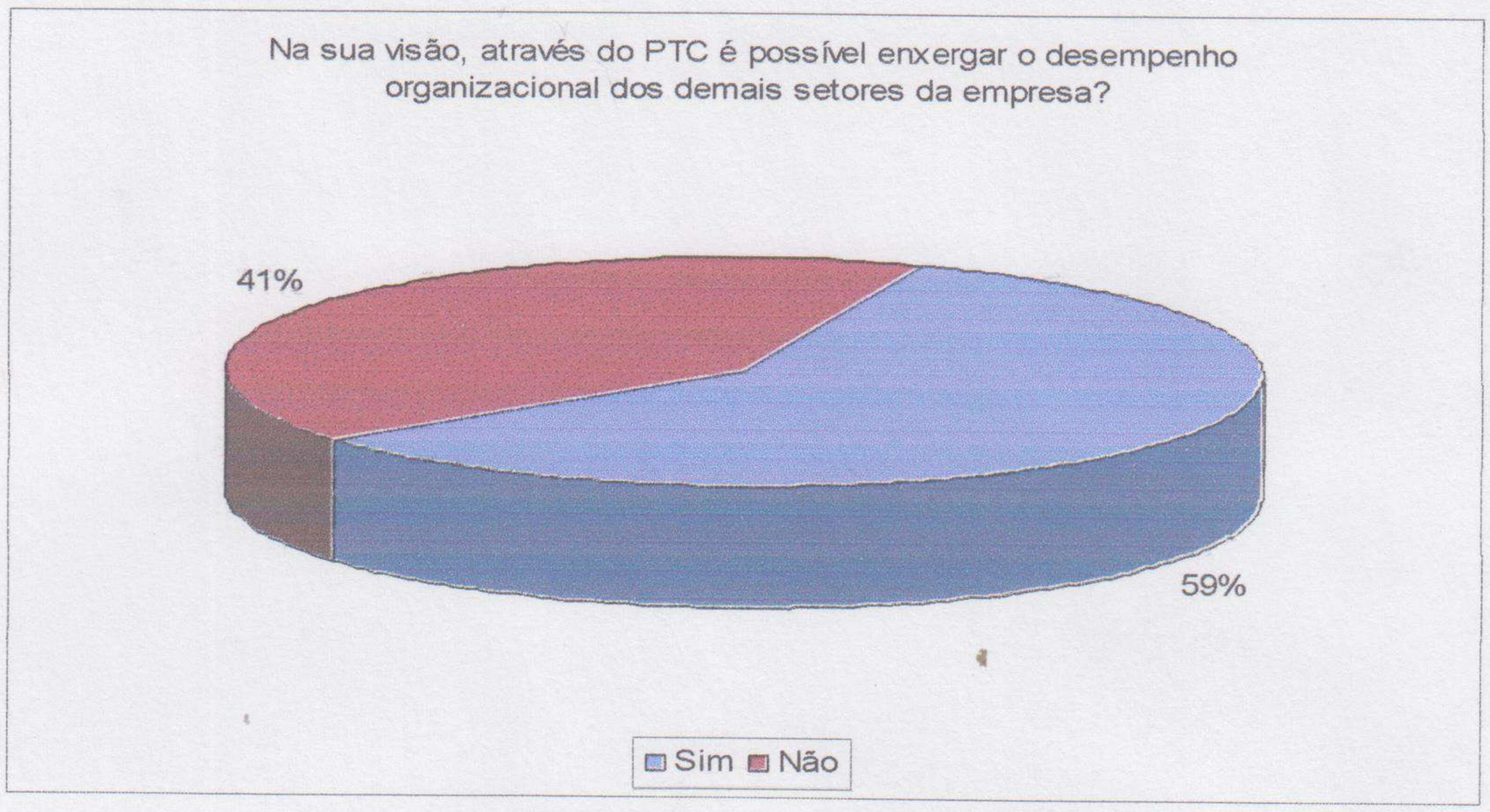



Gráfico 4: Possibilidade de se visualizar o desempenho organizacional dos outros setores através do PTC segundo a visão dos Gestores
Fonte: dados da pesquisa

Com uma diferença de apenas 3 entrevistados, 59% dos respondentes disseram que através do PTC é possível enxergar o desempenho organizacional dos demais setores da organização, enquanto que 41% não conseguem visualizar o PTC como um instrumento que propicia enxergar o desempenho dos demais setores.

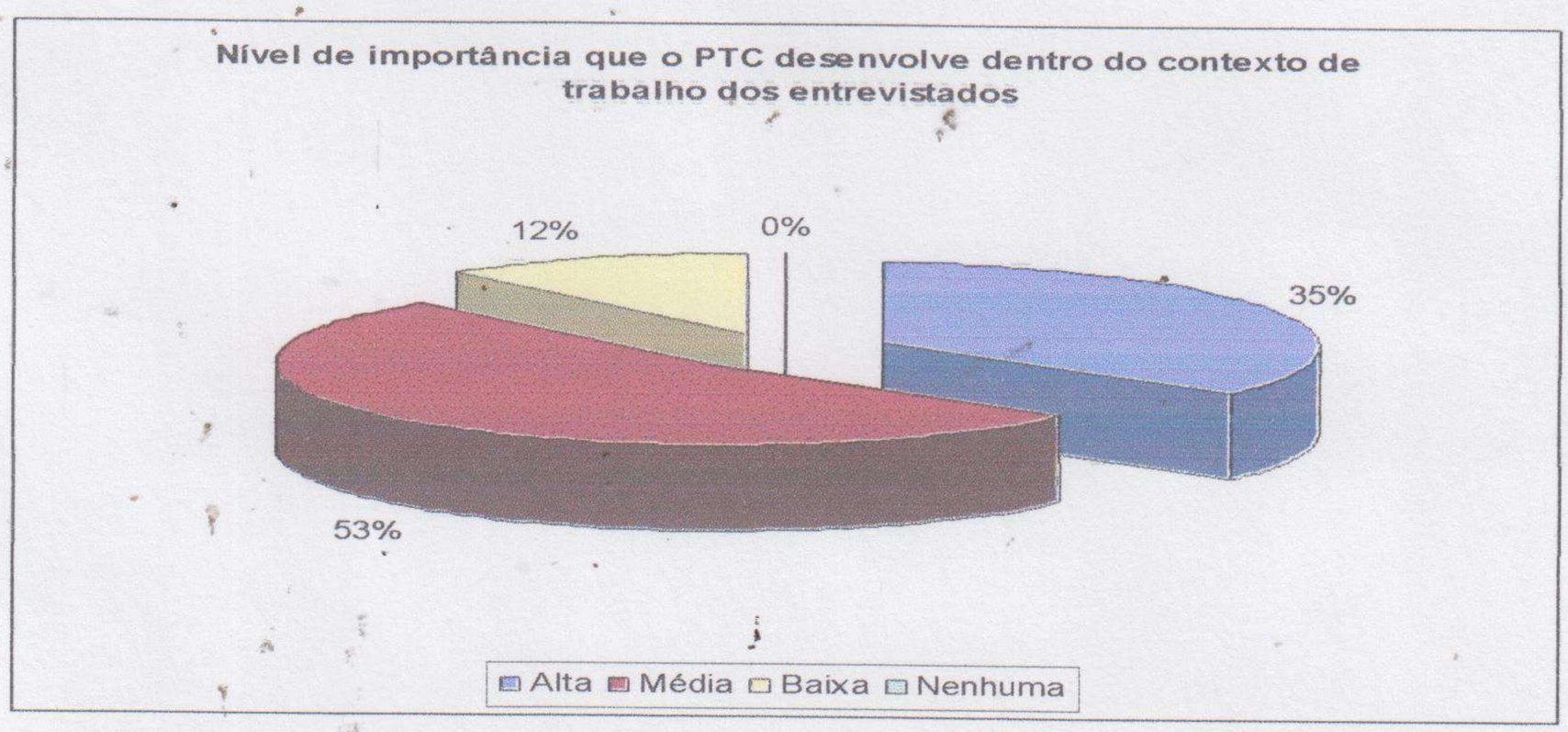



Gráfico 5: Quanto ao nível de importância que o PTC desenvolve dentro do contexto de trabalho dos Entrevistados
Fonte: dados da pesquisa

FARN



Quando perguntados sobre o nível de importância do PTC dentro de seu contexto de trabalho, a maioria dos entrevistados (53%) constatou uma média relevância do PTC enquanto que 35% notificaram um alto grau de importância e apenas 12% optaram por um baixo grau de importância do PTC, nenhum dos entrevistados remeteu ao PTC nenhuma grau de relevância.

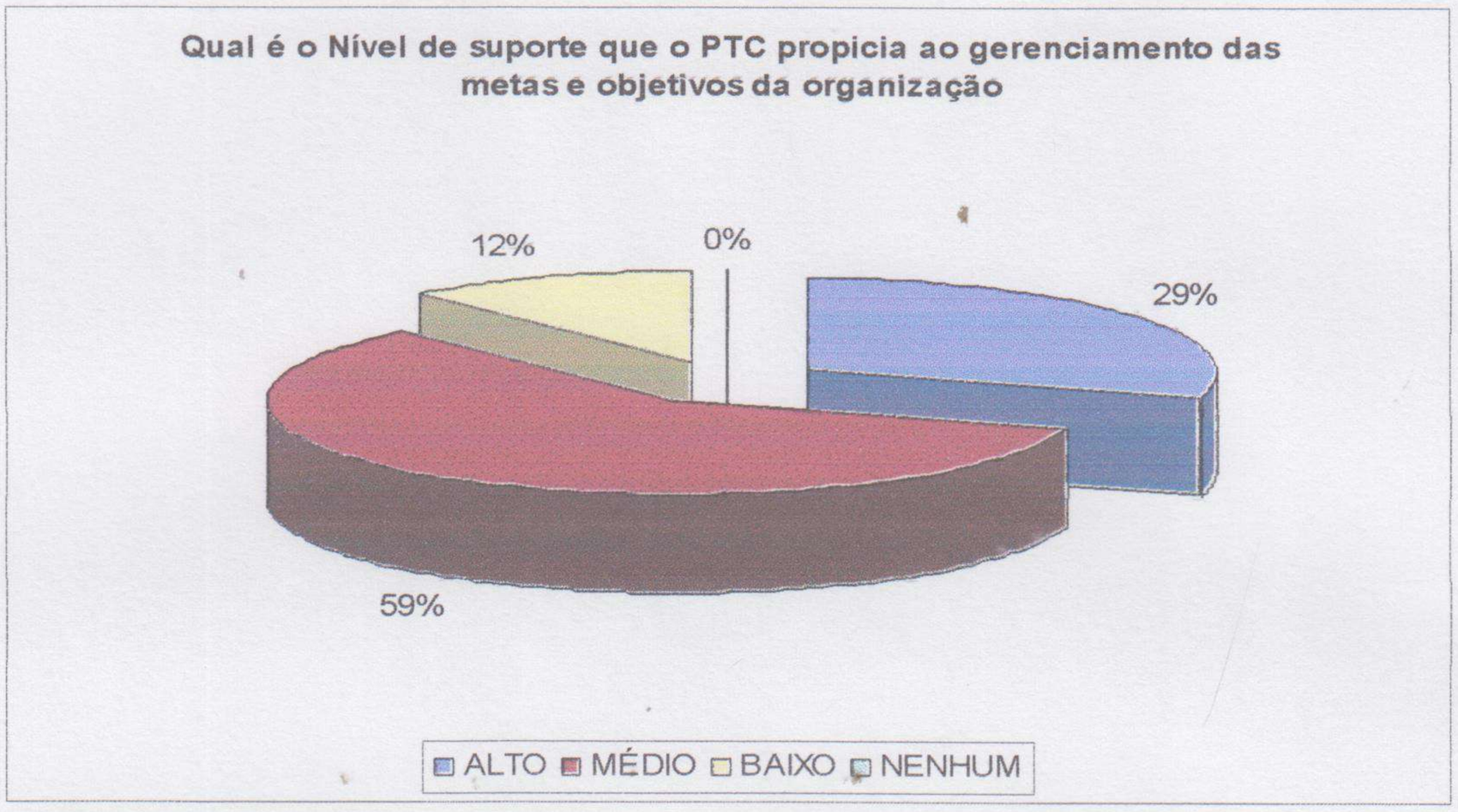



Gráfico 6: Nível de suporte que o PTC propicia ao gerenciamento das metas e objetivos da organização
Fonte: dados da pesquisa

Na visão de 59% entrevistados, o nível de suporte que o PTC propicia ao gerenciamento das metas e objetivos da organização é um nível Médio, enquanto 29% o consideram com um alto nível de suporte e 12% apenas, com um baixo nível de suporte.

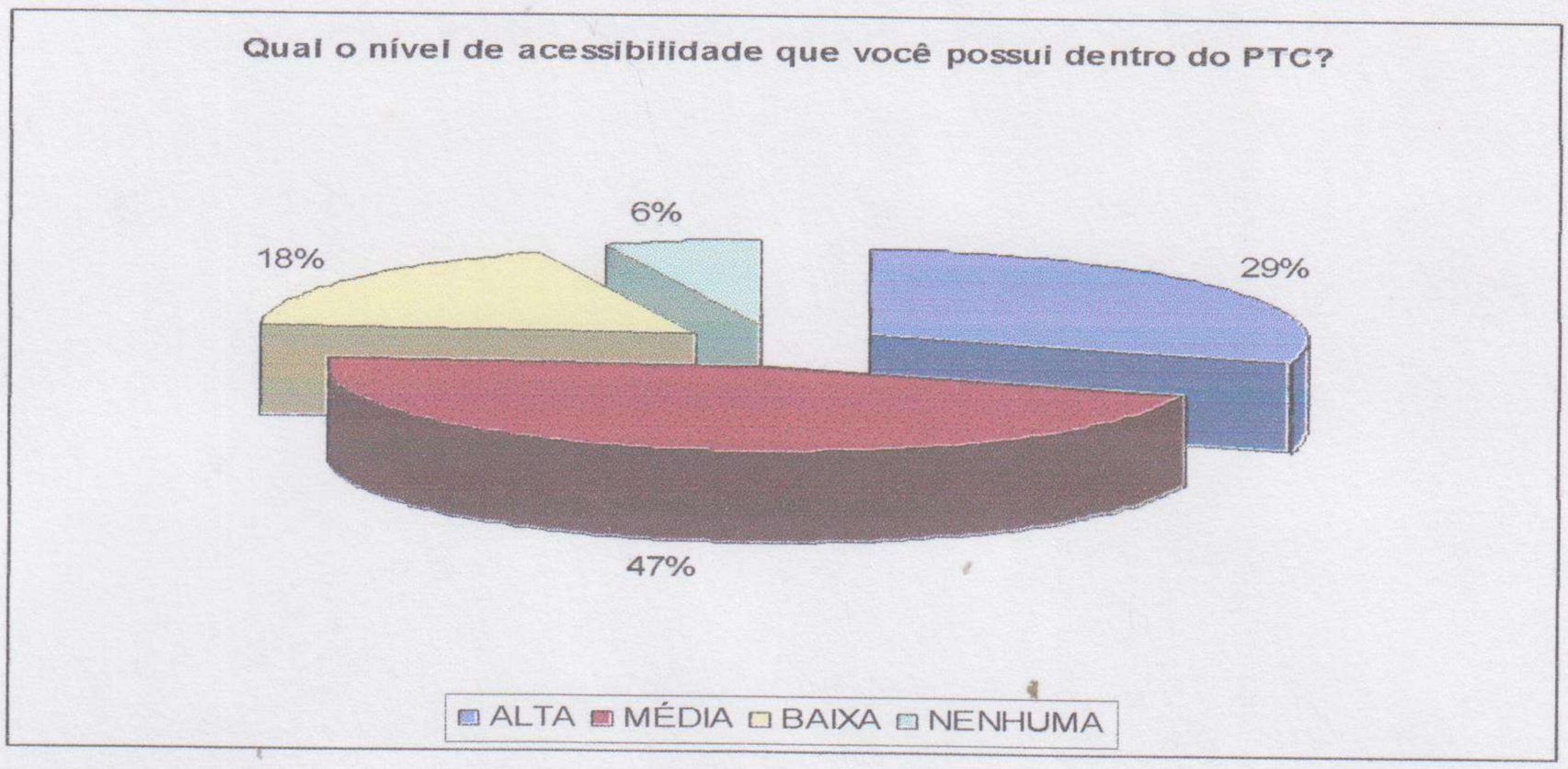



Gráfico 7: Nível de acessibilidade dos usuários no Sistema PTC
Fonte: dados da pesquisa

Conforme constatado apenas 29% dos entrevistados possuem um alto grau de acessibilidade dentro do sistema PTC, enquanto 18% respondem por uma baixa acessibilidade dentro do sistema e 6% (apenas uma pessoa) não retém nenhuma acessibilidade dentro do sistema, de acordo com a pesquisa apurou-se também que 47% responderam possuir uma média acessibilidade dentro do PTC.

Os resultados obtidos com essa questão podem ser tidos como variáveis que dão respaldo aos dados obtidos na questão 4 e na questão a seguir.

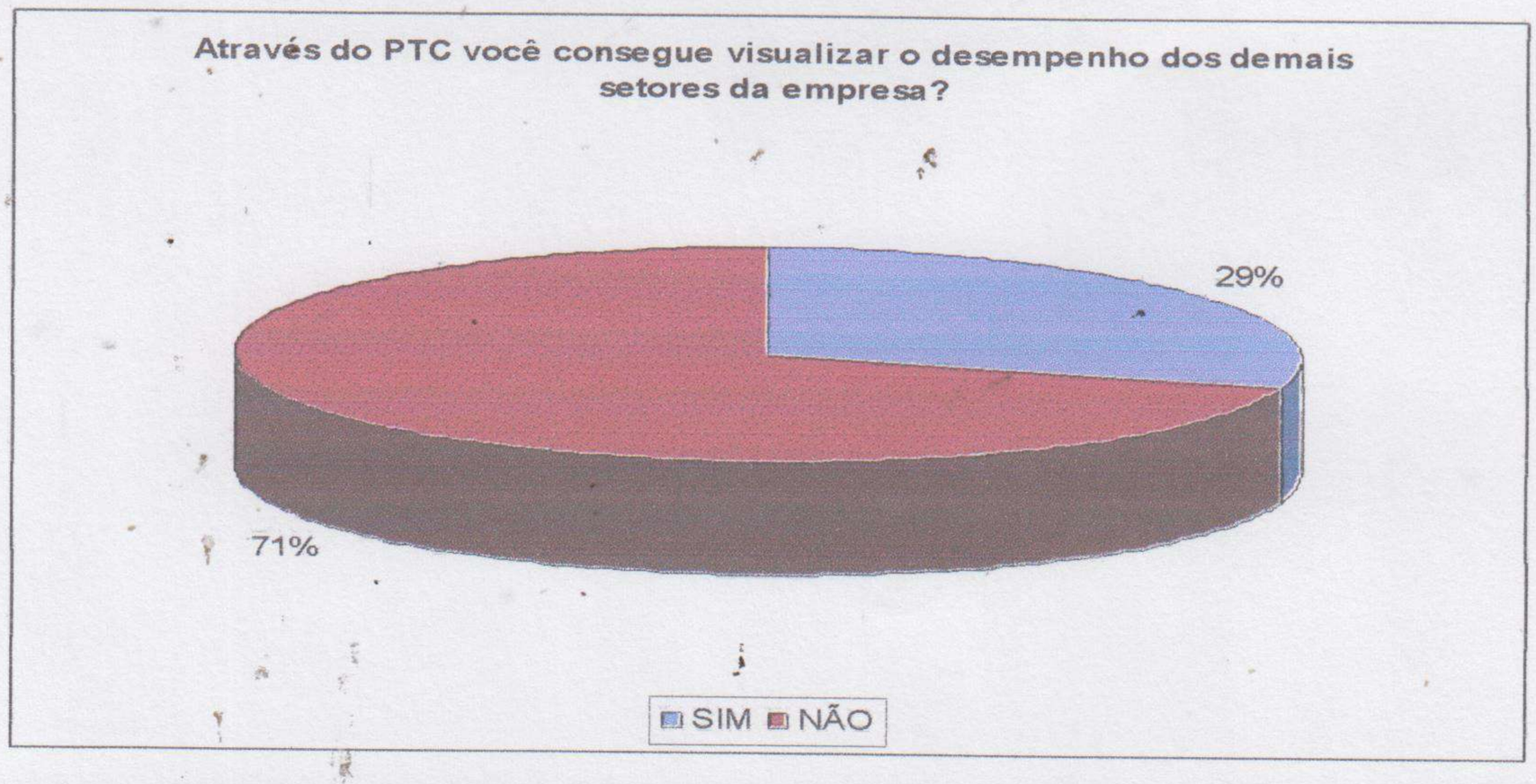



Gráfico 8: Visualização dos gestores quanto aos demais setores e seus desempenhos organizacionais
Fonte: dados da pesquisa

Quando perguntados se através do PTC é possível enxergar o desempenho dos demais setores da empresa, o resultado demonstrado foi que, 71% dos entrevistados, a maioria, respondeu que não consegue visualizar o desempenho dos demais setores, enquanto que 29% dizem ser capazes de visualizar esse desempenho através do PTC.

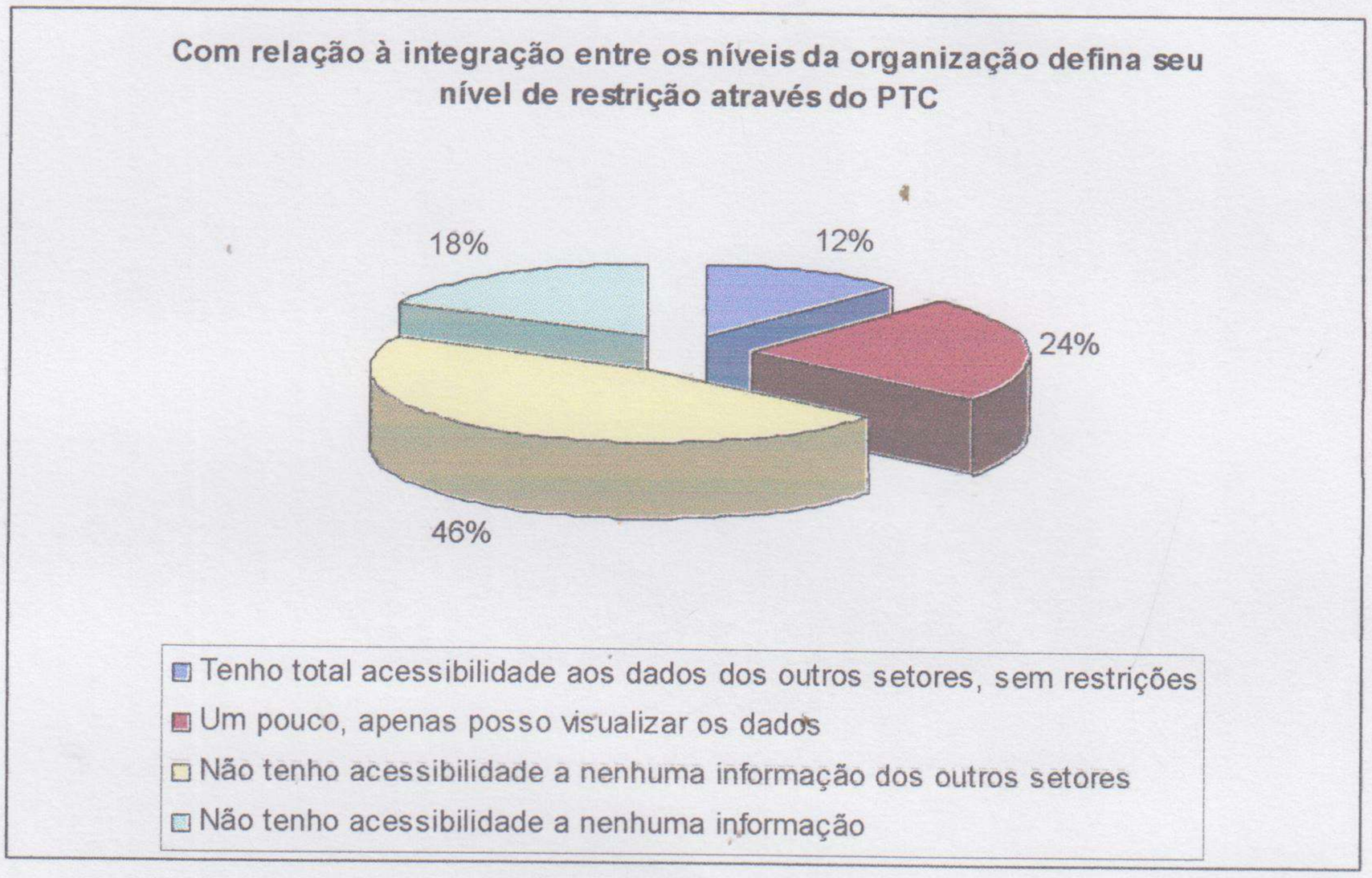



Gráfico 9: Nível de restrição ao sistema pelos usuários
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os resultados, pode-se notar que 46% dos entrevistados disseram não possuir acessibilidade a nenhuma informação dos outros setores, enquanto que 12% apenas, afirmaram ter acessibilidade total aos dados dos outros setores sem restrições, e, 24% disseram ter pouca acessibilidade, podendo apenas visualizar os dados, por fim, 18% não tem acessibilidade a nenhuma informação.

## 5.2 ANALISE DOS DADOS COLETADOS

De acordo com os resultados expostos gráfico 1 pode-se observar que 29% dos entrevistados responderam que a principal atribuição do PTC destina-se ao

compartilhamento das metas e objetivos da organização, mesmo percentual que o identificou como uma ferramenta de apoio a tomada de decisão e formulação de estratégias.

A identificação da ferramenta por parte dos envolvidos no processo, facilita a inserção ou utilização da ferramenta dentro do contexto organizacional, e torna clara a sua identificação dentro da classificação de sistemas. Essas características escolhidas fortificam a presença do PTC como uma ferramenta de apoio ao alinhamento estratégico global, pois, a partir do momento que o PTC passa a compartilhar essa visão estratégica entre os diversos setores da empresa, ele passa a integrar os determinados níveis da organização visando a unificação e disseminação do plano estratégico para toda a organização.

Pode-se analisar que esta questão teve este respaldo devido a intensiva disseminação da ferramenta por parte da empresa, tornando-se fácil a sua identificação por parte dos seus usuários finais, tendo em vista que estas atribuições são as principais características do sistema PTC, complementado a razão de existir do sistema e notificando-se a sua implementação.

Na análise do segundo gráfico, é interessante notificar que houve uma complementação a questão anterior, tendo em vista, que de acordo com a questão numero 1 a maioria (29%) identificou como principal atribuição do sistema ser uma ferramenta de apoio a tomada de decisão e formulação de estratégias.

Sendo assim, os resultados obtidos com essa questão, de que, 53% e 29% dos envolvidos consideram o PTC respectivamente com médio e alto poder de colaboração no processo de tomada de decisão, dão respaldo a visão do Sistema como uma ferramenta de apoio a tomada de decisão, segundo a visão dos gestores.

O interessante é que a afirmação dessa colaboração do sistema nesta questão complementando a atribuição referenciada no gráfico 1, foi superior ao esperado, tendo em vista que não houve uma grande vantagem da escolha desta atribuição com as ademais opções na questão 1. O que notifica-se é que apesar de outros terem optado como principal atribuição do sistema as outras opções, quase todos a reconhecem como uma ferramenta de colaboração no processo de tomada de decisão.

Os 18% que opinaram pela baixa colaboração, não chegam a formar uma margem crítica ou uma divergência da visão de entendimento dos gestores sobre os

fundamentos do sistema, tendo em vista, que as outras atribuições do Sistema também contribuíram para a formalização de outras visões.

Outro resultado encontrado que apenas complementa a primeira questão é o resultado do gráfico 3. Esse resultado surge como respaldo a outra atribuição mais escolhida pelos gestores conforme exposto no gráfico da questão 1: O compartilhamento das metas e objetivos da organização. Assim como ocorreu na questão anterior em que os resultados fortificaram e justificaram a maioria que escolheu o PTC como uma ferramenta de apoio a tomada de decisão, as respostas obtidas com essa questão justificaram o percentual de 29% dos entrevistados da primeira questão, tendo em vista que, a interação existente entre os níveis estratégico, tático e operacional é uma variável forte que influencia e determina o compartilhamento das metas e objetivos da organização.

Com relação à análise da efetividade do Sistema, a questão de número 4 exposta no gráfico 4, tende a levantar informações referentes a esse objetivo tendo em vista se buscar um confronto entre a percepção dos usuários obtidas nas questões anteriores e a ação real do sistema.

O embasamento desta questão também está em viabilizar uma visão parcial da efetividade do SI. Conforme consta, buscou-se exprimir uma visão dos entrevistados sobre a perspectiva de integração do PTC, ou seja, se segundo o entendimento dos próprios usuários eles percebiam como uma das funcionalidades da ferramenta enxergar o desempenho organizacional dos demais setores. A percepção dos entrevistados foi em sua maioria afirmativa com relação a essa questão, porém, uma margem significativa de 41% não percebem a ferramenta capacitada a referida atribuição.

O que se pode analisar quanto aos resultados obtidos quando comparados aos demais résultados, é que, os resultados obtidos abrem uma margem para uma divergência de visão, ou que, o PTC ainda pouco corresponde a sua principal atribuição e possui assim uma baixa efetividade. Essa análise surge quando é feita uma relação entre a questão e os resultados obtidos até agora.

Segundo o que foi analisado até agora, pode-se notificar que a visão dos gestores sobre a principal atribuição do SI está em sua maioria ligada a atribuição de uma ferramenta de compartilhamento das metas e objetivos da organização, conforme consta na questão 1, esse é o entendimento dos gestores quanto a

FARN



principal finalidade do PTC., sendo assim, para os usuários a visualização do desempenho organizacional dos outros setores seria uma variável que sustentaria essa percepção.

Porém o nível de entrevistados que visualizam o PTC como um SI que possibilita enxergar o desempenho organizacional dos outros setores é baixo, tendo em vista, a afirmação de alta e média interação entre os níveis estratégico, tático e operacional (questão 2, gráfico 2), e a identificação do SI como uma ferramenta de compartilhamento das metas e objetivos da organização, o que se leva a concluir que ou a ferramenta não está sendo percebida e disseminada de maneira correta entre os gestores, ou sua efetividade está baixa frente a correspondente atribuição, tendo em vista que poucos a reconhecem com essa capacidade e que a relevância de se poder visualizar o desempenho dos demais setores da organização é uma variável que fortifica a linha de pensamento registrada na primeira questão.

Outros resultados que fortificam essa deficiência de percepção e confrontam essa eficiência do sistema são os resultados da questão 8, estes resultados contradizem e complementam os resultados obtidos na questão de número 4.

De acordo com o apurado na questão 8, 71% dos usuários do PTC não conseguem enxergar o desempenho organizacional dos demais setores, enquanto que, de acordo com a questão de número 4, houve 51% que disseram que o PTC propicia essa visualização de desempenho, ou seja, de acordo com a visão dos gestores o sistema deveria propiciar aos seus usuários enxergar esse desempenho, porém, poucos conseguem visualizar esse fator na prática, o que justifica os 41% (questão 4), que não conseguem remeter essa atribuição ao sistema ou ter essa visão do PTC, justamente por poucos terem essa visualização de desempenho.

No entanto este fato pode ser justificado e complementado pela questão de número 7 e 9, as quais descrevem o baixo nível de acessibilidade do sistema e o alto nível de restrição por se tratar de um sistema que contempla indicadores estratégicos específicos para cada seção e usuário gestor, o que não debilita a percepção de seus usuários.

# 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇOES

Conforme descrito no sub-tópico 2.3 o planejamento estratégico é visto como o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Dentro dessa perspectiva quais as influências que um sistema de informação pode provocar na construção de um planejamento estratégico?

Os objetivos propostos com a implementação da pesquisa buscaram levantar informações que sustentassem essa temática. Afinal de contas, onde pode ser visto esse suporte a construção de um planejamento? Qual o papel dos SI dentro desse embasamento?

Com as informações apuradas e com a descrição do sistema foi possível a construção de uma base sólida e teórica de informações que fortificam a linha de pesquisa e encaminham a solução do problema de pesquisa. Os resultados obtidos conseguiram dar respaldo aos objetivos da pesquisa, porém respondem em parcialidade quando levados em conta a problemática geral do tema.

O sistema de Informação PTC exemplifica apenas uma margem de um campo amplamente rico em soluções estratégicas, um campo bastante complexo, dinâmico e flexível, além de atento as mudanças tecnológicas, um campo que embute mudanças metodológicas na aplicação do planejamento estratégico, porém, um campo pouco explorado do ponto e vista estratégico e organizacional.

As pretensões futuras com a pesquisa é de se chegar a idealização de um mapa estratégico que sustente a identificação do PTC como suporte ao planejamento estratégico, com a pesquisa pretende-se adentrar dentro desse campo complexo e pouco explorado, além de evoluir a percepção dessa identificação e através da pesquisa gerar melhorias na dinâmica do sistema e no campo teórico. Segundo a própria gestora da SPAG/APLAQ, responsável pela administração do sistema PTC, o sistema apesar de ser corporativo delimita a visão entre as diretorias usuárias do PTC, não conseguindo assim compartilhar ainda a visão de projetos, ações, indicadores e metas de outras diretorias o que impede a promoção de um Bechmarking por exemplo. Esse é um dos pontos a serem revisados na metodologia

do Sistema.

Com relação aos objetivos da pesquisa, o objetivo principal do problema foi Identificar a relação de suporte que o Sistema de Informação Plano de Trabalho Corporativo – PTC – oferece ao planejamento estratégico da ECT/RN com fins ao mantimento do alinhamento estratégico. Conforme descrito no sub-tópico 4.1 essa identificação pode ser vista no momento em que ele passa a disseminar a orientação estratégica da empresa desde um âmbito nacional e essa disseminação chega até o escopo regional onde ele age como um instrumento que passa a integrar sistematicamente todo desdobramento organizacional da empresa com base nas metas e diretrizes.

Com relação às limitações encontradas na pesquisa, houve apenas uma dificuldade quanto a disseminação da coleta de dados e a apuração dos mesmos, o feedback dado por parte dos funcionários foi inferior ao esperado o que tornou a amostragem um pouco menor em quantidade, porém que não resultou em um lapso impactante quanto  representatividade dos resultados.

# REFERENCIAS


ABREU, Aline França de; REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da Informação aplicada a Sistemas de Informações empresariais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti. Planejamento Estratégico: Uma análise metodológica**, Revista do departamento de ciência da informação** Universidade estadual de londrina, Londrina, v.2, n.1, p.29-44, jan./jun. 1997

BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz. **Metodologia cientifica.** 4ª ed. São Paulo : Makron Books, 1996.

CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica:** Planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

HENDERSON; Bruce D. **As origens da estratégia**. In: MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.3.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa:** Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAUNDON; Kenneth C; LAUNDON, Jane Price. **Sistemas de Informação com internet**. 4 ed. São Paulo: LTC, 1999.

MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, Metodologia, Práticas. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER; Michael;**Como as forças competitivas moldam as estratégias**. In: MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração.** 2ª ed. São Paulo: Atlas 1999.

STAIR, Ralph M. **Princípios de Sistemas de Informação:** Uma abordagem gerencial. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

TURBAN, Efraim; RAINNER, R. Kelly, POTTER, Richard E. **Administração de Tecnologia da Informação:** teoria e prática, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL; John. **Administração Estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

# APENDICES

APENDICE A – Roteiro do Questionário

1) Na sua visão dentre as atribuições seguintes, qual é a mais importante que podemos remeter ao uso do sistema PTC?

1. Compartilhamento das metas e objetivos da organização ( )
2. Possibilidade de uma visão global dos índices estratégicos da empresa ( )
3. Ferramenta de apoio a tomada de decisão e formulação de estratégias ( )
4. Ferramenta de integração entre os diversos níveis da organização ( )
5. Ferramenta de análise e avaliação do desempenho organizacional ( )
6. Nenhuma ( )
7. Outra ( ) Qual? _____

2) Qual o nível de colaboração que o PTC desenvolve no processo de tomada de decisão?

1. Alto ( )
2. Médio ( )
3. Baixo ( )
4. Nenhum ( )

3) Na sua visão, qual o nível de interação que o PTC propicia aos níveis da organização: estratégico, tático e operacional?

1. Alto ( )
2. Médio ( )
3. Baixo ( )
4. Nenhum ( )

4) Na sua visão, através do PTC é possível enxergar o desempenho organizacional dos demais setores da empresa?

1. Sim ( )

2. Não ( )

5) Qual o nível de importância que o PTC desenvolve dentro do seu contexto de trabalho?

1. Alta ( )

2. Média ( )

3. Baixa ( )

4 Nenhuma ( )

6) Qual o nível de suporte que o PTC propicia ao gerenciamento das metas e objetivos da organização?

1. Alto ( )

2. Médio ( )

3. Baixo ( )

4. Nenhum ( )

7) Qual o nível de acessibilidade que você possui dentro do PTC?

1. Alta ( )

2. Média ( )

3. Baixa ( )

4.Nenhuma ( )

8) Através do PTC você consegue visualizar o desempenho dos demais setores da empresa?

1. Sim, o PTC me permite visualizar os demais setores ( )

2. Não, o PTC não me permite visualizar os demais setores ( )

9) Com relação à integração entre os níveis da organização defina seu nível de restrição através do PTC:

1. Tenho total acessibilidade aos dados dos outros setores, sem restrições ( )
2. Um pouco, apenas posso visualizar os dados ( )
3. Não tenho acessibilidade a nenhuma informação dos outros setores ( )
4. Não tenho acessibilidade a nenhuma informação ( )

APENDICE B - Roteiro da Entrevista

**Entrevistada:** Maria Antonia dos Santos Siqueira

**Função:** Chefe da seção de Planejamento e Apoio a Gestão – SPAG/APLAQ

**Sobre o PTC**

**Qual a finalidade do Sistema PTC?**

Serve para consolidar/sistematizar as ações de curto prazo (1 ano) do Plano Estratégico da ECT/RN, por meio do cadastro de dados (projetos, ações, indicadores e metas) e a inserção mensal dos resultados alcançados, o que proporciona o monitoramento contínuo do Planejamento Estratégico.

**Quem são os usuários do Sistema? quem são os administradores?**

Os usuários do PTC são todos os gestores da diretoria do nível estratégico (diretores), tático (gerentes) e operacional (chefes de seção e de agências).
O administrador do sistema é a gestora da SPAG/APLAQ a nível regional. Corporativamente o sistema é administrado pelo Departamento de Planejamento da ECT.

**Qual é o modelo de funcionamento do Sistema? Como é dada a entrada de dados? Como são processados? Quais são as saídas e como é realizado o Feedback?**

A entrada de dados é feita anualmente pelos administradores quando do término da revisão do Planejamento Estratégico. Os gestores (usuários) são responsáveis pela inserção e acompanhamento dos resultados.
Como resultados: os relatórios de acompanhamento de metas que subsidiam a análise do desempenho e ajudam os gestores na tomada de decisão e o painel de bordo onde o gestor pode monitorar a todo instante o nível de implementação de suas metas.

O Feedback é feito semestralmente, momento em que todos os gestores apresentam suas sugestões de melhorias e as alterações e/ou ajustes são feitos conforme a necessidade.

**Qual o escopo organizacional do Sistema? A quais níveis ele se destina?As agências terceirizadas e ACF's tem acesso ao PTC?**

O PTC abrange todos os gestores da Diretoria, contemplando todos os níveis hierárquicos.
As agências terceirizadas não têm acesso ao sistema.

**Quais as limitações do PTC a cada usuário?**

Apesar de o sistema ser corporativo, não consegue visualizar projetos, ações, indicadores e metas de outras diretorias, promovendo assim o benchmarking.
Os projetos de todas as agências, na maioria dos casos, são iguais, no entanto o sistema não replica o projeto. Neste caso temos que digitar quantas vezes for necessário.

**Como o PTC pode ser referenciado dentro do Planejamento estratégico da ECT/RN**

**O PTC promove o alinhamento estratégico da ECT/RN? Quais ferramentas são utilizadas visando esse fim?**

O PTC existe para controle e monitoramento do que foi planejado, no entanto também promove o alinhamento, considerando que todo o desdobramento das metas até o nível operacional decorre das metas estratégicas.
Para visualizar e facilitar também esse alinhamento, utilizamos antes de inserir os dados no PTC uma planilha do excel denominada planilha de alinhamento.

**Qual é o impacto estratégico gerada pelo uso do sistema?**

Pelo nível de implementação das ações inseridas no PTC conseguimos verificar a efetividade do Planejamento Estratégico.

**Como o PTC compactua dentro desse ambiente gerencial da ECT? Quais as diretrizes estratégicas que ele atua?**

A primeira entrada do PTC são diretrizes estratégicas corporativas: as metas dos dez indicadores estratégicos estabelecidos pela administração central. Todo o restante do Planejamento é oriundo destas diretrizes.

**Como o PTC orienta a linha de gestão dos seus usuários?**

Todos os gestores devem ter no PTC pelo menos um indicador que descreva a razão de existir de sua área, alinhado às diretrizes estratégicas.

**Como o PTC permite a gestão e o acompanhamento do planejamento anual da Empresa?**

Todos os gestores acompanham, no mínimo, mensalmente as suas metas.

**Quais os critérios de avaliação que o PTC dissemina? Quais são os indicadores estratégicos e de metas que são alimentados pelo sistema?**

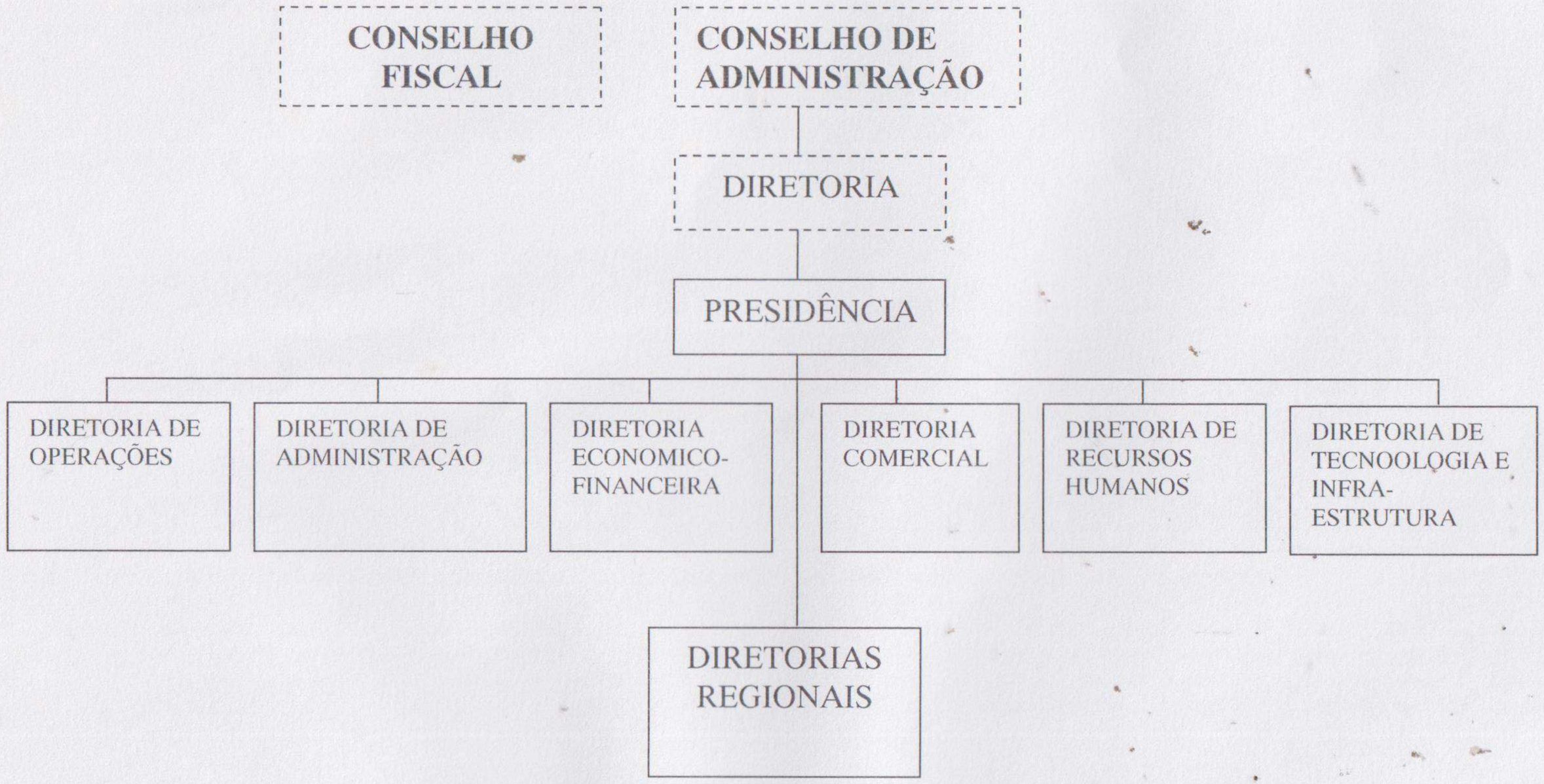
O PTC está alinhado ao Gerenciamento de Competências e resultados. O resultado atingido no PTC é elemento principal para sua avaliação individual.

Cada gestor tem indicadores específicos de sua área, no entanto, como já foi mencionado, temos dez indicadores estratégicos estabelecidos pela AC, os quais devem nortear todas as demais ações e/ou projetos e metas:

- receita gerencial;
- despesa total;
- receita no segmento encomenda;
- receita no segmento marketing;
- absenteísmo,
- fale conosco;
- horas de treinamento por empregado;
- clima organizacional;
- distrito administrativo com atendimento postal básico;
- desempenho operacional.

# ANEXOS

ANEXO A - ORGANOGRAMA DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS (ECT)



FADN



# ANEXO B - ORGANOGRAMA DA DR/RN

