

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ALINHADO COM A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.**

**Ricardo Roberto de Lima**

Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba, Avenida 1º de Maio, 83 – 3208-3000,  
e-mail: [ricardo\\_roberto@cefetpb.edu.br](mailto:ricardo_roberto@cefetpb.edu.br)

### **RESUMO**

O objetivo desse artigo é descrever o conceito de planejamento estratégico de informações (PEI) alinhado ao planejamento estratégico organizacional, dentro das empresas, visando obter maiores vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Pretendemos demonstrar algumas etapas que estão de acordo entre planejamento estratégico da Tecnologia da Informação dentro das organizações.

**Palavras-chave:** Tecnologia da Informação, empresas, economia, conhecimento, sistemas de informação, planejamento estratégico, organização, empresas.

## 1. INTRODUÇÃO

Ao desenvolver este estudo, nosso objetivo foi definir um conjunto de regras e ações para implantação de um planejamento estratégico alinhado com a tecnologia da informação dentro das empresas, procuramos focalizar a construção de um material simples e objetivo, que poderá servir como fonte de pesquisa para qualquer aluno ou profissional interessado no mesmo.

Em primeiro lugar falaremos sobre o Processo Estratégico das organizações, definindo os conceitos atuais de estratégia, planejamento, atitude e o modelo geral do processo dentro das organizações.

Depois apresentaremos o modelo conceitual da organização, e a sua reestruturação a partir do planejamento estratégico, voltado para aplicação de TI (Tecnologia da Informação) em todas as áreas de negócios da organização. Utilizaremos o modelo Adizes para definir as estratégias e etapas do planejamento.

E por fim, uma breve consideração final sobre o trabalho, citando os pontos positivos da aplicação do Planejamento Estratégico Alinhado a Tecnologia da Informação.

## 2. O PROCESSO ESTRATÉGICO

Neste módulo falaremos sobre o processo estratégico das organizações, definindo os conceitos atuais de estratégia, planejamento, atitude e o modelo geral do processo no âmbito das organizações.

### 2.1. – Conceitos atuais de estratégia

Observamos que atualmente existe uma tendência natural das organizações em se adaptar às mudanças existentes no mercado globalizado, cada vez mais competitivo, em virtude disso as estratégias das empresas estão mudando cada vez mais, tentando assim se adaptar a nova realidade globalizada. Definir estratégia nos dias atuais não é uma tarefa fácil e exige bastante atenção das pessoas envolvidas na organização.

A estratégia tem muito a ver com o comportamento sistêmico e holístico e pouco com o comportamento de cada uma de suas partes. Isto é, ela envolve a organização como uma totalidade. Ela se refere ao comportamento adaptativo da organização.

Ela tem muito a ver com o futuro da organização. Ela será orientada para o longo prazo. A visão organizacional é importante para definir os objetivos estratégicos pretendidos ao longo do tempo. A estratégia é a ponte para ao futuro.

Ela tem a ver com o comportamento orientado para objetivos estratégicos. No entanto, a estratégia não serve apenas a alguns dos públicos de interesse (*stakeholders*) da organização, mas a todos eles, sejam acionistas, clientes, fornecedores, executivos, funcionários, etc.

A estratégia precisa ser planejada. O planejamento estratégico é a maneira pela qual a estratégia é articulada e preparada. Contudo, ela não é algo que se faz uma vez a cada ano. Ele não é descontínuo. Quanto maior for a mudança ambiental, mais deverá ser feito e refeito de maneira contínua o planejamento estratégico.

Desta forma podemos definir que estratégia empresarial é o padrão ou plano que integra as principais metas políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente. O único objetivo do planejamento estratégico é capacitar a empresa a ganhar, da maneira mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes. A estratégia corporativa significa a tentativa de alterar o poder de uma empresa em relação ao dos seus concorrentes, da maneira mais eficaz possível.

## 2.2. – Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. Para Drucker\*,

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

O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Mas, aplicado isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais, é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa. A figura 1.0 mostra exemplos desses planos derivados do planejamento estratégico.

O planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. Eles são os principais critérios de avaliação da gestão.

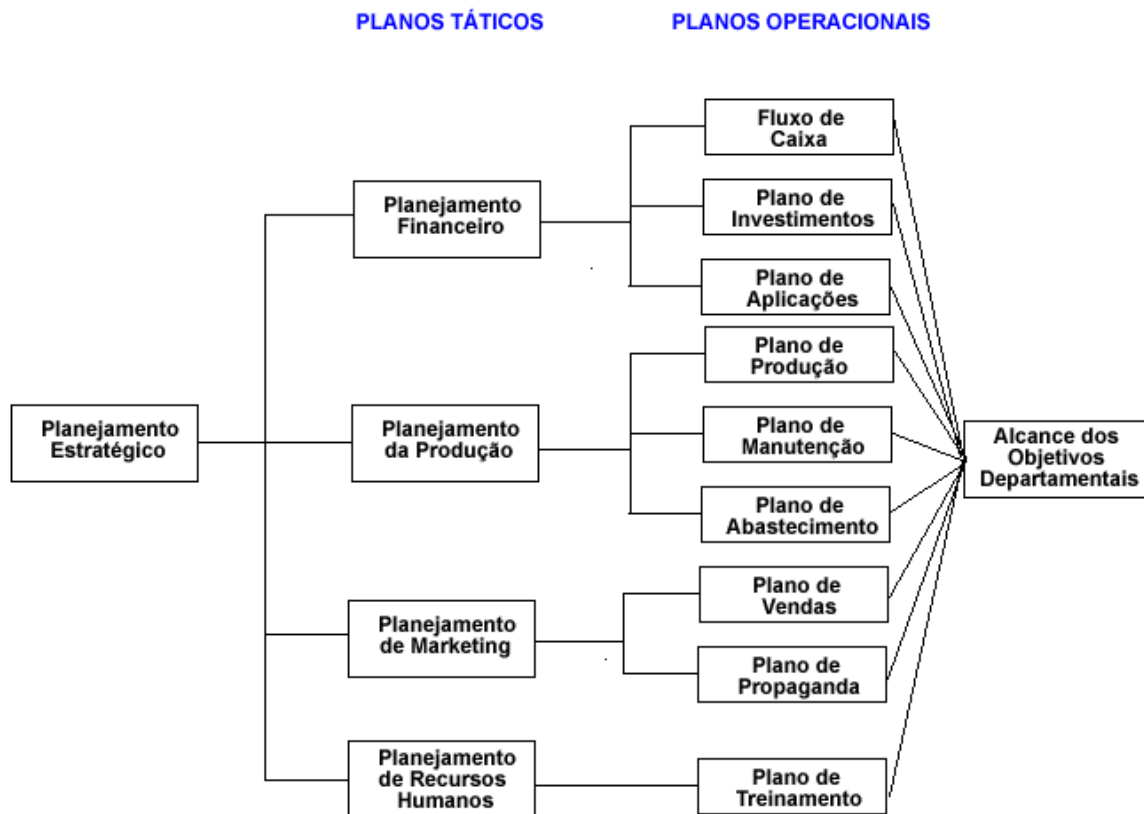


Figura 1.0 - Planos táticos e operacionais decorrentes do planejamento estratégico [CHIAVENATO, I. SAPIRO, A.].

---

\* Profissional – Estudioso na área de administração e professor universitário.

**Tabela 1.0 – Princípios de eficiência, eficácia e efetividade [CHIAVENATO, I. SAPIRO, A.].**

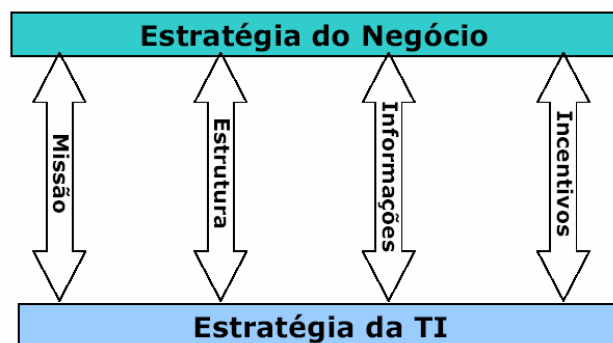
EFICIÊNCIA É	EFICÁCIA É	EFETIVIDADE É
<ul style="list-style-type: none"><li>Fazer as coisas da maneira adequada.</li><li>Resolver problemas.</li><li>Cuidar dos recursos aplicados.</li><li>Cumprir o dever.</li><li>Reduzir custos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Fazer as coisas certas.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

### 3. ALINHANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM A TI

Neste módulo abordaremos as técnicas e princípios de implantação de TI nas empresas alinhado com o planejamento estratégico das organizações, além de apresentar um roteiro passo a passo para implantação do mesmo, caso a empresa não possua um planejamento estratégico definido, cabe a TI inferir no mesmo acrescentando as técnicas necessárias para implementá-lo.

Para que haja um alinhamento da TI com o negócio é necessário seguir um modelo organizacional, conforme foi apresentado anteriormente, além de elaborar um planejamento estratégico alinhado com a TI é necessário implementá-lo e acompanhá-lo para que realmente funcione.

O gráfico abaixo apresenta uma das formas de se alinhar à tecnologia da informação com o negócio da empresa.



**Figura 2.0 – Alinhamento da TI com o negócio [CHIAVENATO, I. SAPIRO, A.].**

Todas as informações relacionadas ao processo de produção da organização, são necessárias, em virtude do enquadramento da missão, estrutura, informação e incentivos da organização.

#### 3.1. Pretendemos sustentar três idéias principais:

- O alinhamento da TI como Negócio requer a adoção de um Modelo Organizacional.
- Se a organização não tem uma estratégia de negócio bem definida, a saída para a TI é inferi-la.
- Não basta elaborar um plano estratégico alinhado, para implementá-lo é preciso acompanhá-lo.

### **3.2. Por que a necessidade de Alinhamento?**

- Estamos diante de um mundo cada vez mais informatizado e mais interligado. Portanto, cada vez mais o sucesso do negócio depende de uma TI alinhada com a Estratégia da Organização.
- A necessidade de alinhamento vale tanto para organizações com finalidades lucrativas como para organizações sem essas finalidades (ONG).
- A evolução da vida tende no sentido cada vez maior de complexidade. Uma organização pode e deve ser considerada como um ser “vivo” existindo numa outra dimensão.
- Quanto mais evoluído um ser vivo ou organizacional, mais a sua diferenciação interna. Por outro lado, maior a necessidade de Integração e Alinhamento, caso contrário o organismo se desintegra. Paradoxalmente, quanto mais evoluído um organismo mais vulnerável a “morte” por desintegração.
- As mudanças Internas e Externas que as organizações enfrentam são cada vez mais aceleradas. Portanto, existe uma crescente tendência para o desalinhamento e a entropia organizacional. Deixados como estão os organismos, as relações e as coisas se deterioram naturalmente.

### **3.4. Tecnologia da Informação Alinhada com o Negócio.**

- Conhecer os objetivos, estratégias e valores da organização;
- Ter uma estratégia própria, explícita e alinhada com a da organização;
- Assumir uma postura de agente de mudanças;
- Conduzir a TI com Eficácia, Eficiência, Flexibilidade e Integração.

### **3.5. A Estratégia da Organização.**

Para alinharmos a estratégia de TI com a estratégia do negócio, o ideal seria que a estratégia do negócio estivesse bem definida, e que a área de TI estivesse participada da sua elaboração. Desta forma algumas perguntas podem ser realizadas tais como:

- Quantas organizações que vocês conhecem têm um efetivo plano estratégico?
- Quantos executivos de TI já participaram efetivamente na elaboração deste plano?
- Se sua organização tem uma estratégia bem definida e se você participou da elaboração dessa estratégia, então você já tem meio caminho andado na direção do alinhamento.
- Caso contrário, o que fazer para alinhar a TI com a estratégia da organização, se a organização não tem uma estratégia bem definida, como é o caso da maioria das organizações?

### **3.6. Inferindo a Estratégia Organizacional**

Embora muitas organizações não possuam estratégias e planos explícitos, toda organização tem uma estratégia implícita (boa ou ruim), que vem sendo seguida. Portanto, a alternativa para a TI é inferir nessa estratégia.

Muitas áreas de TI justificam sua falta de planejamento e de estratégia argumentando que resulta impossível planejar uma área meio se a organização fim não tem uma estratégia definida.

O mesmo argumento é apresentado pelas organizações que não têm Planejamento Estratégico, dizendo que, como o Brasil como país não tem rumos claros ou consistentes, a empresa também não pode planejar os seus rumos.

O Brasil como país também poderia recusar-se a planejar seu futuro com argumentos similares, desta vez dizendo que ninguém sabe o que vai acontecer no mundo e, portanto, que planejar o futuro do Brasil é um exercício inútil.

### 3.7. Necessidade de um Modelo Organizacional

Acreditamos que para podermos formular uma Estratégia tanto para o negócio como para a TI é preciso, primeiro ter um modelo organizacional.

Um modelo é uma representação simplificada da realidade com o objetivo de antecipar o impacto das nossas ações ou da falta delas.

Exemplo clássico de Cristóvão Colombo:

Modelo: A terra é redonda;

Objetivo: Chegar à Índia;

Estratégia: Navegar ao Oeste.

Da mesma forma que Cristóvão Colombo tinha um modelo simplificado da Terra e da mesma forma que os Astronautas de hoje têm um modelo simplificado do sistema solar, precisamos de um modelo simplificado de como as organizações funcionam, de forma a podermos antecipar, o impacto de nossas ações, ou seja, o que acontecerá na organização, se faço (ou não faço) isto ou aquilo?

### 3.8. O Modelo Organizacional ADIZES

O modelo Adizes descreve como as organizações se comportam, desde a família até uma sociedade, passando por empresas e organizações de qualquer tipo.

Não é o objetivo aqui em detalhes o modelo organizacional ADIZES, para o qual remeto vocês aos livros Adizes publicados no Brasil e o site: [www.adizes.com](http://www.adizes.com).

Entretanto, descreveremos neste artigo os cinco pontos do modelo Adizes que, acredito, têm maior relevância com o alinhamento da TI ao negócio.



Figura 3.0 – Ciclo de Vida Adizes das Organizações [Adizes] .

#### 3.8.1 – Ciclos de Vida

As empresas, como as pessoas têm ciclos de vida. Nascem, Crescem, Amadurecem, Envelhecem e Morrem. Cada estágio no ciclo de vida tem problemas normais e anormais.

Sabemos onde estamos no Ciclo de Vida, podemos saber como tratar a organização e podemos também antecipar qual será o novo tipo de problema que viremos a enfrentar.

- Qual é o estágio de vida da sua organização?
- Qual é o estágio de vida da sua TI?
- Qual deveria ser o estágio de vida de TI em relação ao estágio de vida da organização?

### 3.8.2 – As quatro funções básicas do modelo Adizes?

Toda organização requer 4 funções básicas, simultaneamente necessárias conflitivas entre si.

**Tabela 2.0 – As quatro funções básicas do modelo [Adizes].**

<b>P</b>	Produzir aquilo que satisfaz sua razão de ser	<b>Artista</b>
<b>A</b>	Administrar, Sistematizar, Organizar.	<b>Fiscal</b>
<b>E</b>	Empreendedor, Inovador	<b>Guerrilheiro</b>
<b>I</b>	Integrar, unir, passar de uma consciência (mecânica) para uma consciência (orgânica).	<b>Equipe</b>

Essas quatro funções são utilizadas para identificar os estágios dos ciclos de vida, para descrever o perfil de cada unidade que compõe a organização, e para tipificar os estilos gerenciais das pessoas.

Em geral, o estilo esperado da TI frequentemente é colocado em conflito com muitas das outras unidades da organização.

### 3.8.3 – CAPI – Conjunção de Autoridade, Poder e Influência.

Enquanto que a qualidade da decisão estar relacionada como ter levado em conta as dimensões PAEI, a Qualidade de implementação depende do CAPI: Conjugação de Autoridade e Poder de Influência.

- Autoridade, o direito de dizer sim ou não;
- Poder, a força daqueles de quem precisamos;
- Influência, o know-how para fazer.

Sem o CAPI não podemos ter certeza de que a decisão será implementada no espírito em que foi feita.

### 3.8.4 – Os 4 Subsistemas de toda organização.

Toda organização conta com 4 subsistemas básicos:

- Interface com o cliente: marketing, vendas, produtos;
- Transformação: engenharia, produção, operações;
- Recursos Humanos;
- Administração e Finanças.

### 3.8.5 – A Equação Fundamental.

Para assegurar a saúde organizacional, precisamos manter um balanço entre a equação fundamental de Adizes.

**Missão = Estrutura = Informações = Incentivos**

Esses 4 componentes existem e estão alinhados no nível de negócio?

Esses 4 componentes existem e estão alinhados no nível da TI?

### 3.9. Inferindo a Missão Organizacional

Podemos utilizar o modelo Adizes primeiro, para inferir a estratégia do negócio e depois, para planejar a área de TI de forma que fique alinhada com a estratégia da organização.

Se a organização já tiver uma estratégia bem definida, podemos proceder diretamente à formulação e alinhamento da estratégia de TI. Se não, temos que iniciar o alinhamento pela inferência da estratégia de negócio.

Uma das fases do método Adizes é a fase de planejamento denominada em Adizes de Missão, Adizes utiliza diversos termos com um sentido próprio, nem sempre iguais aos outros autores.

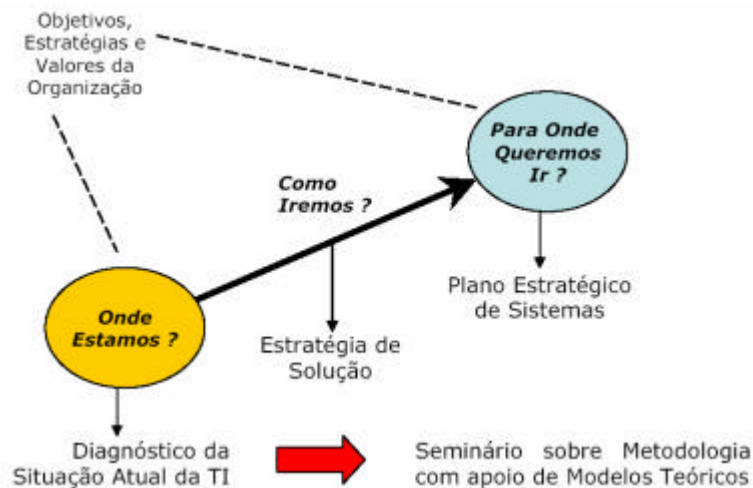


Figura 4.0 – Planejamento do modelo Adizes [Adizes].

Para a área de TI inferir a Missão da Organização, precisa, portanto, passar por cada um dos passos do Método Adizes, mesmo que seja de forma “aproximadamente certa” e em ciclos de contínuo aperfeiçoamento.

Se a organização não conta com um Plano Estratégico, o ideal seria convencê-la a fazer esse Plano, ou seja, a conduzir um processo de Missão, no sentido Adizes.

Se isso não for possível, nossa experiência tem nos mostrado que uma forma prática e efetiva de inferir a Missão da Organização consiste dos seguintes passos:

- Familiarizar a equipe de TI, a nível conceitual, com o modelo e método Adizes.
- Solicitar que os principais executivos de negócios façam apresentações para os principais executivos da área de Tecnologia da Informação.
- Inferência da missão e da estrutura organizacional.
- Missão da TI.
- Estrutura da TI.
- Informações gerenciais de TI.
- Incentivos de TI.

#### Benefícios do alinhamento

- Vantagens competitivas para a organização;
- Reconhecimento da TI como parte essencial do negócio;
- Desenvolvimento da visão de negócio da TI;



- Remuneração intrínseca do pessoal da TI, gerando mais motivação.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para alinharmos a estratégia de TI, precisamos identificar ou inferir a estratégia do negócio. Essa identificação ou inferência requer um modelo organizacional que nos permita organizar e sistematizar nossa visão da empresa e da Tecnologia da Informação.

Somente assim, poderemos decidir o que vamos fazer o que não vamos fazer, e sabendo por quê? Um dos pontos positivos da adoção deste modelo seria a otimização dos processos, já que o planejamento dos processos de negócios atrelados aos modelos de TI agilizou o desenvolvimento do produto ou serviço da organização, além disso, padronizaremos todos os processos existentes na organização além de sermos mais competitivos neste mercado tão globalizado.

A partir da informatização, a organização pode obter uma série de vantagens, caso o processo seja efetuado de maneira correta, pois a TI promove o enxugamento da empresa (papéis, fichas, anotações, pastas, cadernos, folhetos, arquivos); a eliminação das atividades burocráticas, tais como elaboração de manual de fichas de fornecedores e clientes, emissão de notas fiscais, liberação de pedidos, cadastro de funcionários, consulta a legislação, que podem ser facilmente feitas no computador; o aumento da agilidade, segurança, integridade e exatidão das informações levantadas, além, é claro, da redução de despesas em todos os setores envolvidos. Também auxilia no aperfeiçoamento da administração geral da empresa, da administração de marketing, do planejamento e controle da produção, das demonstrações financeiras, das previsões orçamentárias, das análises de investimentos e de custos.

Expostas as situações, concluímos que devemos orientar melhor os empresários no sentido de aperfeiçoar os processos das empresas, treinar seus colaboradores e manter uma política de treinamento constante, contratar profissionais qualificados e responsáveis pelo Planejamento, Gerenciamento, Implantação e Manutenção dos Projetos de TI.

## 5. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023** : Informação e documentação: Referências: Elaboração. Rio de Janeiro, 2002a.

MORO, M.M. **Dicas para escrever artigos científicos**. Disponível em: <<http://www.cs.ucr.edu/~mirella/Dicas.html>> Acesso em: 12 fev 2007.

FECAP – **Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado** - *Administração On Line - Prática - Pesquisa – Ensino* - ISSN 1517-7912. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/adol/artigo.htm](http://www.fecap.br/adm_online/adol/artigo.htm)> Acesso em: 20 mar 2007.

ADIZES, I. **Gerenciando o Ciclo de Vida das Organizações**. 2004 – Prentice Hall.

VALDESUSO, C. SANTOS, J. R. **Planejamento Estratégico da Informática**. 1985 – Editora SCI.

CHIAVENATO, I. SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações**. 2003 – Rio de Janeiro – Editora Campus.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **A Guide for the Perplexed**. Harper Perennial. 1993.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao professor Luiz Guilherme Dias e ao professor Luis Maurício pela ajuda e explicações relativas à disciplina de Aspectos Estratégicos da Tecnologia da Informação do curso de especialização – MBA em Tecnologia da Informação – UNIPÊ-PB.