

Unidade II

5 FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

Esta seção tem um propósito especial para a nossa disciplina. Nela trataremos das funções da administração, que ao longo dos anos foram sendo reformuladas até que se chegasse a um consenso. Primeiramente, avançaremos nas funções planejamento e organização. Na sequência, trabalharemos a direção e o controle.

5.1 Planejamento e organização

5.1.1 Planejamento

O planejamento é uma função da administração essencial às organizações. Pode ser compreendido como um processo intrinsecamente dinâmico e estratégico que se inicia com reflexões aprofundadas sobre os norteadores fundamentais, tais como missão, visão e valores das empresas. Esses elementos, embora muitas vezes pareçam conceituais, desempenham um papel vital na elaboração do plano estratégico, constituindo a base que orienta e direciona todas as atividades da organização (Oliveira, 2019).

Chiavenato (2023, p. 58) menciona que

o planejamento constitui a primeira função do processo administrativo de planejar, organizar, dirigir e controlar. Vem antes da execução de qualquer atividade empresarial. Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos almejados e o que deve ser feito para atingi-los de maneira eficiente e eficaz, isto é, com o mínimo de recursos e com o máximo de rendimento. Antes que qualquer função administrativa seja executada, a administração precisa determinar os objetivos e os meios necessários para alcançá-los. No fundo, o planejamento constitui a diferença entre uma situação atual e uma situação almejada como objetivo. Em suma, o planejamento está focado no futuro, naquilo que deverá acontecer para que os objetivos sejam cumpridos.

A figura a seguir apresenta o planejamento no contexto do processo administrativo, descrito como primeira etapa.

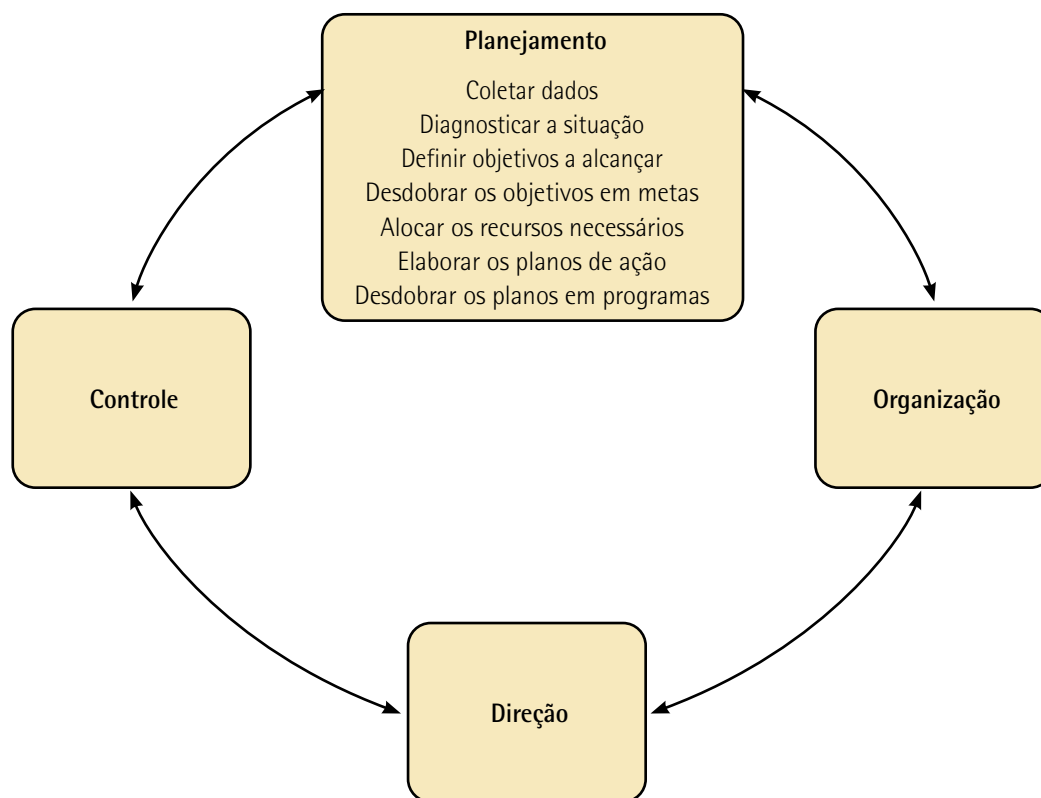


Figura 40 – Planejamento como primeira etapa do processo administrativo

Fonte: Chiavenato (2023, p. 58).

Os objetivos primordiais da função de planejamento são multifacetados, abrangendo diversas dimensões do funcionamento organizacional:

- **Atendimento a procedimentos e políticas:** garantir que todas as áreas estejam alinhadas, não apenas aos procedimentos operacionais, mas às políticas institucionais, promovendo a coesão e a consistência nas práticas organizacionais.
- **Determinação e execução:** agir com proatividade, não apenas determinando o que deve ser executado, mas delineando estratégias eficientes para a execução, otimizando o uso dos recursos disponíveis.
- **Criação de marcos e cronogramas:** desenvolver marcos e cronogramas não apenas como ferramentas de gestão, mas como guias que proporcionam clareza e direção, permitindo a visualização do progresso em relação aos objetivos predefinidos.
- **Previsões de recursos:** efetuar previsões não apenas como uma atividade administrativa, mas como uma contribuição significativa para a proatividade da administração, antecipando necessidades e possibilitando respostas estratégicas.

- **Análise de externalidades:** ir além da análise interna, incluindo uma profunda avaliação das externalidades do negócio. O mapeamento de ameaças e oportunidades não é apenas um exercício analítico, mas uma base fundamental para a tomada de decisões estratégicas.
- **Interatividade hierárquica:** promover a interação da alta direção com os outros níveis hierárquicos não é apenas uma questão de comunicação, mas uma forma de garantir que as decisões estratégicas sejam entendidas e implementadas em todos os níveis da organização.
- **Revisão e realinhamento:** revisar planos não é apenas uma atividade corretiva, mas uma prática proativa de aprendizado contínuo. O realinhamento de ações estratégicas e operacionais é mais do que uma resposta a desafios; trata-se de uma busca constante pela melhoria e adaptação.

Para Oliveira (2019), o processo de construção do plano, que representa a essência da função de planejamento, necessita abranger três níveis hierárquicos, estendendo-se por toda a organização: estratégico, tático e operacional.

No nível estratégico, o planejamento de longo prazo assume um papel crucial, destinado a lidar com as incertezas e os riscos inerentes ao ambiente empresarial. Este nível exige visão abrangente e compreensão profunda das tendências de mercado, bem como do ambiente externo. Aqui, as estratégias são delineadas de forma a posicionar a organização de maneira vantajosa em longo prazo, antecipando-se às mudanças e desafios que podem surgir.

No nível tático, o foco recai sobre o planejamento de médio prazo, concentrando-se na busca pela eficácia e eficiência dos processos organizacionais. Esta camada do planejamento é responsável por traduzir as estratégias de longo prazo em ações tangíveis. É nele que as metas de longo prazo são conectadas à execução cotidiana, garantindo que as operações estejam alinhadas com os objetivos estratégicos.

No nível operacional, o planejamento de curto prazo assume um papel crucial, conferindo significado e relevância às ações diárias das operações da empresa. É neste estágio que a execução efetiva das estratégias se concretiza, influenciando diretamente a consecução dos objetivos gerais. A sincronização eficiente entre as operações diárias e as metas de médio e longo prazo é essencial para o sucesso global da organização.



Observação

No item 7.2 abordaremos de forma mais aprofundada o planejamento estratégico.

A abordagem nestas três perspectivas (estratégica, tática e operacional) proporciona uma visão abrangente e integrada, promovendo coerência e sinergia entre os diferentes níveis da organização. Ao reconhecer a interdependência entre o longo, médio e curto prazos, as organizações podem criar estratégias robustas que não apenas respondam aos desafios imediatos, mas preparem o terreno para o sucesso

sustentado em longo prazo. Essa estrutura estratégica permite que a empresa navegue com eficácia por um cenário empresarial dinâmico e alcance, além da sobrevivência imediata, a prosperidade contínua.

O quadro a seguir apresenta as interações entre os três planejamentos citados, no que tange aos mais diversos aspectos e perspectivas da administração.

Quadro 18 – Interações entre planejamentos

Item	Planejamento		
	Estratégico	Tático	Operacional
Visão Valores Missão Cenários	Estabelece	Consolida e aprimora	Operacionaliza
Oportunidades Ameaças Pontos fortes Pontos fracos Atuação estratégica	Analisa	Analisa, detalha e operacionaliza	Detalha e operacionaliza
Objetivos Metas	Estabelece	Decompõe e aprimora	Detalha
Estratégias Políticas	Estabelece	Consolida e aprimora	Operacionaliza
Projetos Planos de ação	Orienta	Estabelece e detalha	Operacionaliza

Fonte: Oliveira (2019, p. 168).

O planejamento geralmente é composto de várias etapas que ajudam a organizar e guiar o processo de alcançar objetivos específicos. Embora as etapas exatas possam variar dependendo do contexto e da natureza do plano, Chiavenato (2023) apresenta o planejamento como um processo em quatro etapas que abrange outras funções da administração. O quadro a seguir apresenta tais etapas e as funções da administração relacionadas.

Quadro 19 – As etapas do planejamento

Etapas do planejamento	Função administrativa
1. Avaliação da situação atual 2. Processo decisório 3. Definição de objetivos 4. Estabelecimento de planos	Planejamento
5. Implementação dos planos	Organização
6. Execução dos planos	Direção
7. Avaliação dos resultados	Controle

Fonte: Oliveira (2019, p. 168).



Saiba mais

Para conhecer melhor a função planejamento, leia o capítulo a seguir:

CHIAVENATO, I. Planejamento. *In: CHIAVENATO, I. Iniciação à administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2023. cap. 4.

5.1.2 Organização

De acordo com Oliveira (2019), a função da administração conhecida como organização é um elemento fundamental do processo administrativo, desempenhando um papel vital na busca da eficácia e eficiência operacional. A complexa tarefa de organização vai além da simples alocação de recursos, envolvendo a criação de uma estrutura que não apenas distribui tarefas, mas estabelece uma base para a coordenação efetiva e a consecução dos objetivos estratégicos.

A organização vai além da simples estruturação de recursos; ela é a espinha dorsal que sustenta o funcionamento coeso e eficiente de uma empresa, capacitando-a a enfrentar desafios, inovar e prosperar em um ambiente empresarial dinâmico.

Na função organização, uma das tarefas fundamentais é o design organizacional. Ele não se limita a definir as relações hierárquicas, mas abrange a concepção de mecanismos de tomada de decisão e fluxos de informação. Uma estrutura organizacional bem projetada é aquela que reflete a missão, visão e valores da instituição, proporcionando um ambiente propício para o crescimento e a adaptação contínua.

A departamentalização, por sua vez, é uma prática que não apenas agrupa atividades semelhantes, como permite a especialização, facilitando a gestão e a otimização de processos internos. Ao organizar a empresa em unidades específicas, como departamentos funcionais, por produto, por cliente ou por localização geográfica, a companhia se torna mais ágil e capaz de responder eficazmente às demandas do mercado.

A delegação de autoridade é outro componente crítico da função organização, pois confere responsabilidades específicas a membros da equipe, capacitando-os a tomar decisões em nome da organização. Essa prática, além de aliviar a carga de trabalho dos líderes, promove um ambiente de trabalho mais dinâmico, incentivando o desenvolvimento de habilidades e a tomada de iniciativas.

Em consequência da delegação de autoridade, temos, na função organização, a definição clara de funções e responsabilidades. Ela é essencial para evitar conflitos e garantir que cada membro da equipe compreenda seu papel na consecução dos objetivos organizacionais. Uma comunicação aberta e transparente desempenha um papel crucial nesse aspecto, permitindo que todos estejam alinhados com os objetivos comuns.

Como última atividade-chave da organização, temos a coordenação, que assegura que todas as partes da empresa atuem de maneira sinérgica. Ainda é possível citar a importância de mecanismos eficientes de comunicação, processos de colaboração e uma cultura de trabalho colaborativa a fim de garantir que os esforços individuais se alinhem harmoniosamente, impulsionando a corporação em direção a seus objetivos estratégicos.



Observação

É importante não confundir a organização que é uma função administrativa com a organização que é um agrupamento de pessoas.

Sobre a relação entre a função administrativa organização e as outras, Chiavenato (2023, p. 90) menciona que

organização constitui a segunda etapa do processo administrativo, vindo logo após o planejamento e sendo seguida pela direção e controle. Ambas as funções administrativas – o planejamento e a organização – constituem as etapas que antecedem a execução dos trabalhos e das atividades. Isso significa que antes que alguma atividade seja executada na organização, ela deverá ter sido previamente planejada e organizada.

A figura a seguir apresenta a organização no contexto do processo administrativo, descrita como segunda etapa.

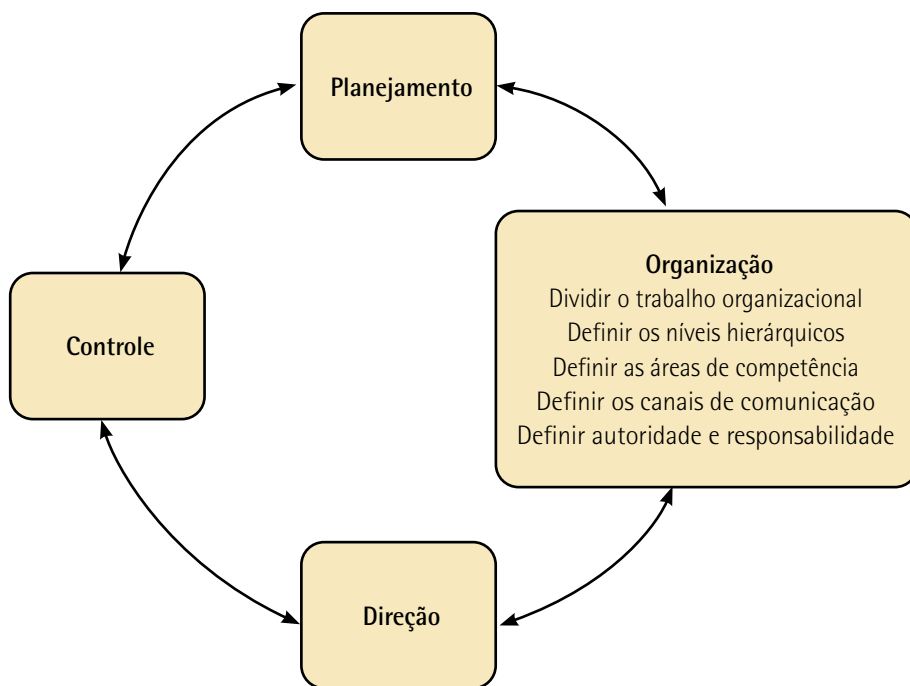


Figura 41 – Organização como segunda etapa do processo administrativo

Segundo Chiavenato (2023), é na função organização que se define o organograma. Ele é a representação gráfica da estrutura formal de uma empresa, ou seja, sua estrutura organizacional. Normalmente, é constituído por retângulos ou blocos que simbolizam cargos ou órgãos, interligados por linhas que indicam as relações de comunicação.

As estruturas organizacionais são definidas por Williams (2017, p. 186) como "uma configuração vertical de departamentos, autoridade e cargos de uma empresa". Elas surgem a partir da departamentalização do trabalho, que pode ocorrer de forma funcional, por produto, por cliente, por forma geográfica, por processo, por projetos e matricial.

A primeira e mais comum departamentalização é a funcional, que divide as pessoas a partir das suas especializações e funções a serem exercidas. Neste contexto, as pessoas estão alocadas em áreas ou departamentos, em uma visão tática da organização.

A figura a seguir apresenta um modelo de departamentalização funcional.

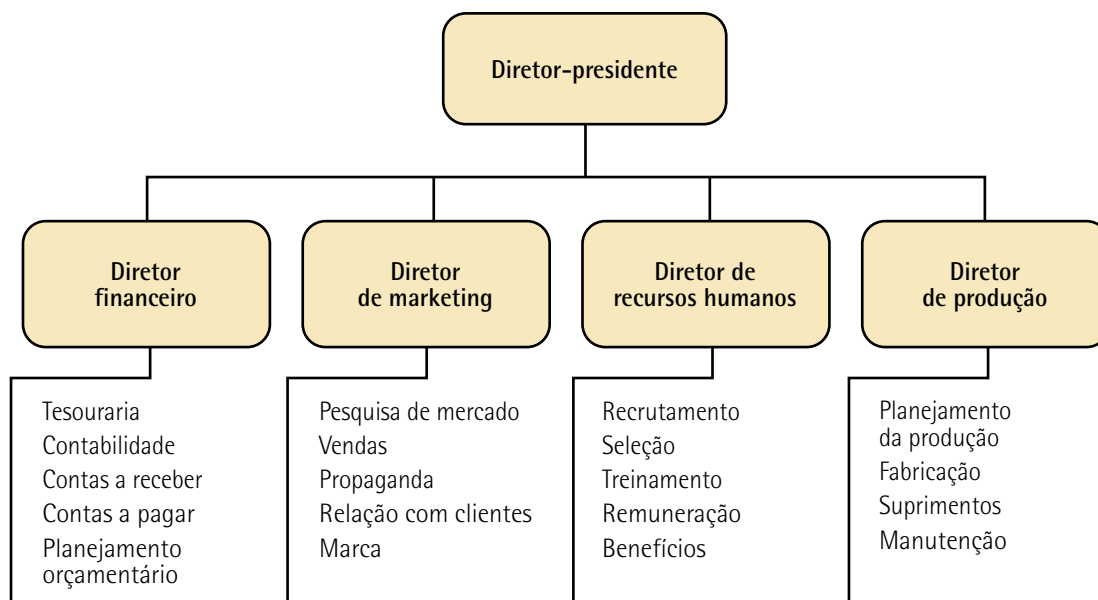


Figura 42 – Departamentalização funcional

Fonte: Chiavenato (2023, p. 104).

Outras organizações optam pela departamentalização por produtos, fazendo com que as pessoas se organizem em torno dos produtos ou serviços entregues. Segundo Chiavenato (2023, p. 105), a departamentalização por produto "existe quando a empresa pretende enfatizar seus produtos e serviços, e não as suas funções internas".

A figura a seguir apresenta alguns detalhes deste tipo de departamentalização.

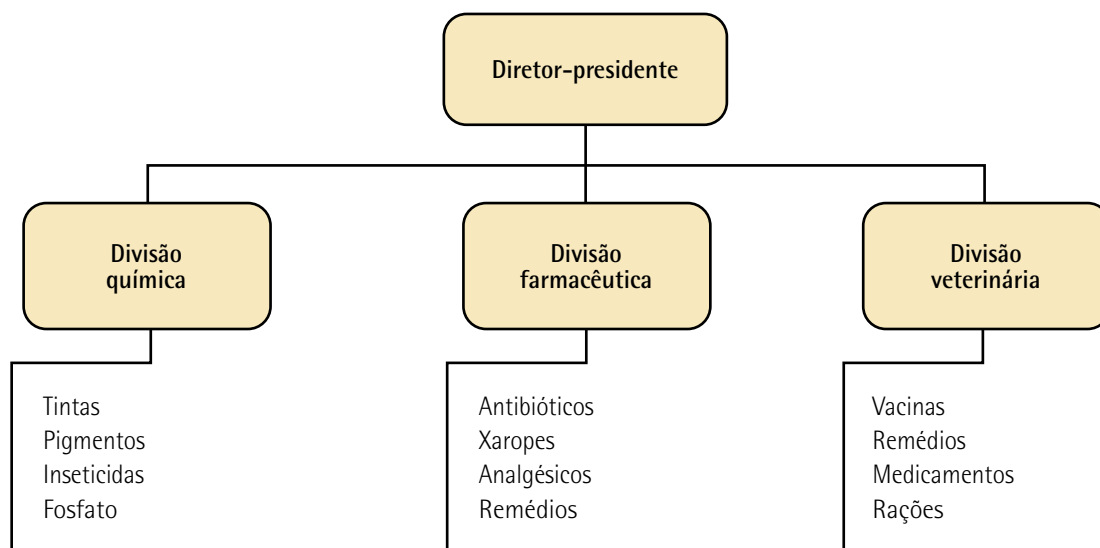


Figura 43 – Departamentalização por produto

Fonte: Chiavenato (2023, p. 106).

Além de funcional e por produto, a departamentalização pode se dar por clientes. Este tipo também é chamado de departamentalização por clientela e o seu principal objetivo é organizar os processos produtivos de forma que as pessoas que trabalham na empresa sejam totalmente orientadas aos clientes. A figura a seguir apresenta este tipo de departamentalização.

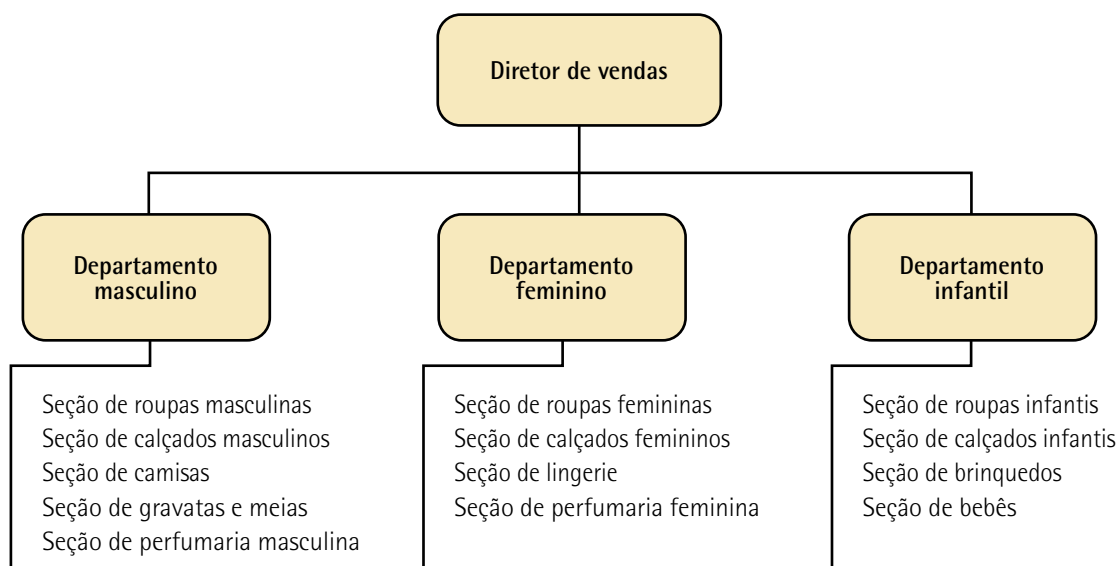


Figura 44 – Departamentalização por cliente

Fonte: Chiavenato (2023, p. 109).

A departamentalização também pode ocorrer de forma geográfica, quando uma organização tem múltiplas unidades de negócios. Este tipo também é chamado de departamentalização territorial, e segundo Chiavenato (2023) se apresenta como a forma mais exteriorizada de se ajustar ao mercado. A figura a seguir apresenta um exemplo de departamentalização geográfica.

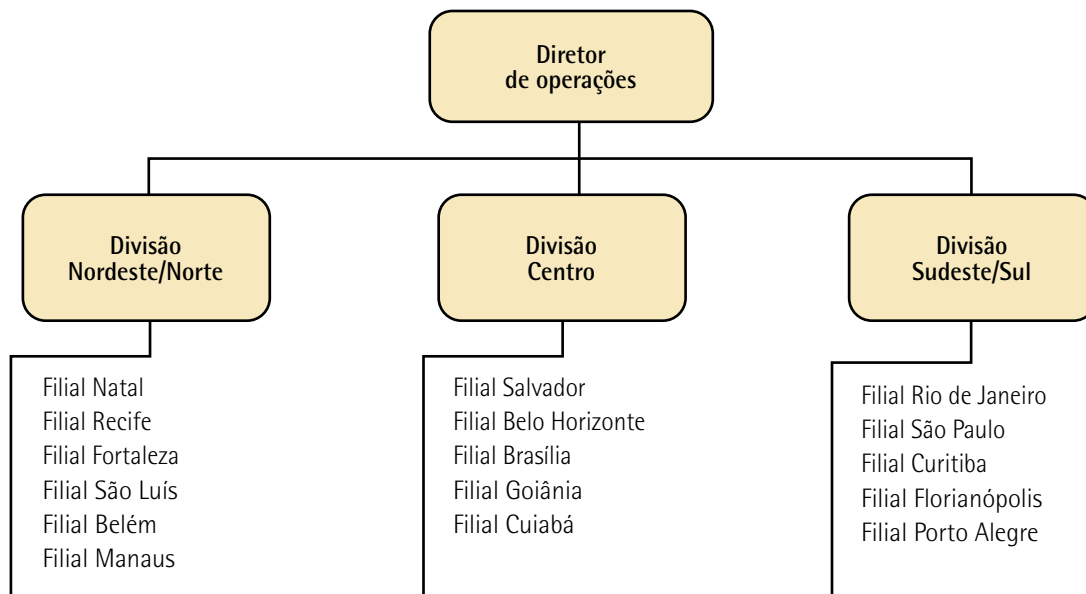


Figura 45 – Departamentalização geográfica

Fonte: Chiavenato (2023, p. 107).

É possível ainda departamentalizar uma organização por processos, quando as pessoas são agrupadas a partir dos processos de negócios que elas executam. Esta departamentalização, segundo Chiavenato (2023, p. 109), "refere-se à maneira de agrupar unidades pela sequência do processo produtivo ou operacional ou pelo arranjo físico e disposição dos equipamentos de produção". A figura a seguir apresenta um exemplo desta departamentalização.

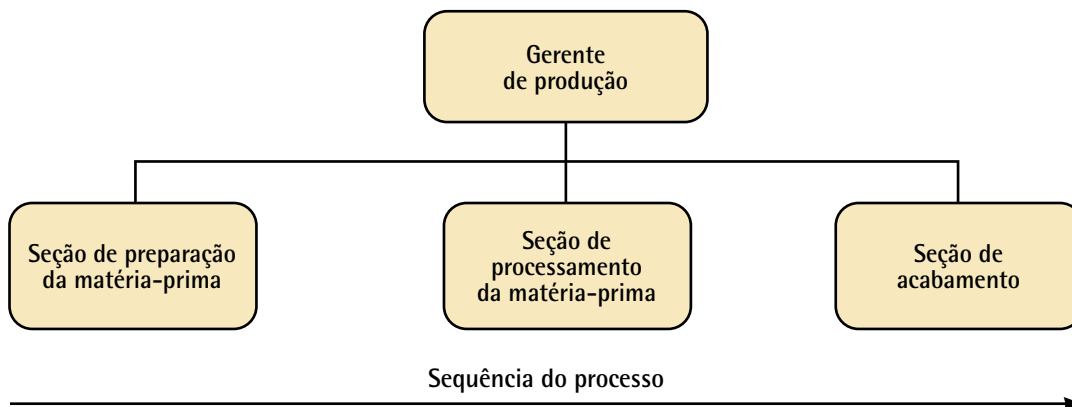


Figura 46 – Departamentalização por processo

Fonte: Chiavenato (2023, p. 109).

No contexto de esforços empresariais temporários em vista da entrega de um produto único, também há a departamentalização por projetos. A figura a seguir apresenta um exemplo de como ela funciona.

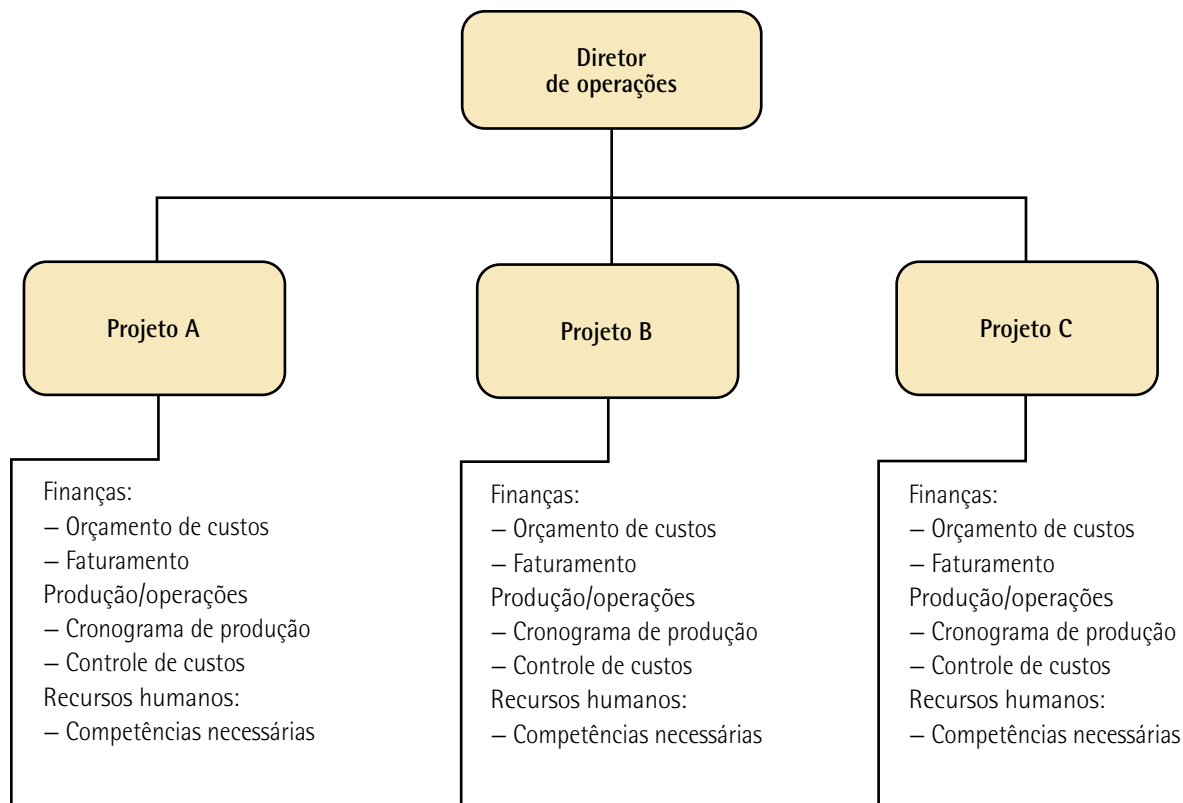


Figura 47 – Departamentalização por projeto

Fonte: Chiavenato (2023, p. 110).

O último tipo de departamentalização é conhecido por matricial. Sobre ele, Williams (2017, p. 186) menciona que "é uma estrutura híbrida na qual duas ou mais formas de departamentalização são usadas em conjunto".

A figura a seguir apresenta um exemplo deste tipo de departamentalização, quando temos o cruzamento entre a departamentalização funcional e a departamentalização por projetos.

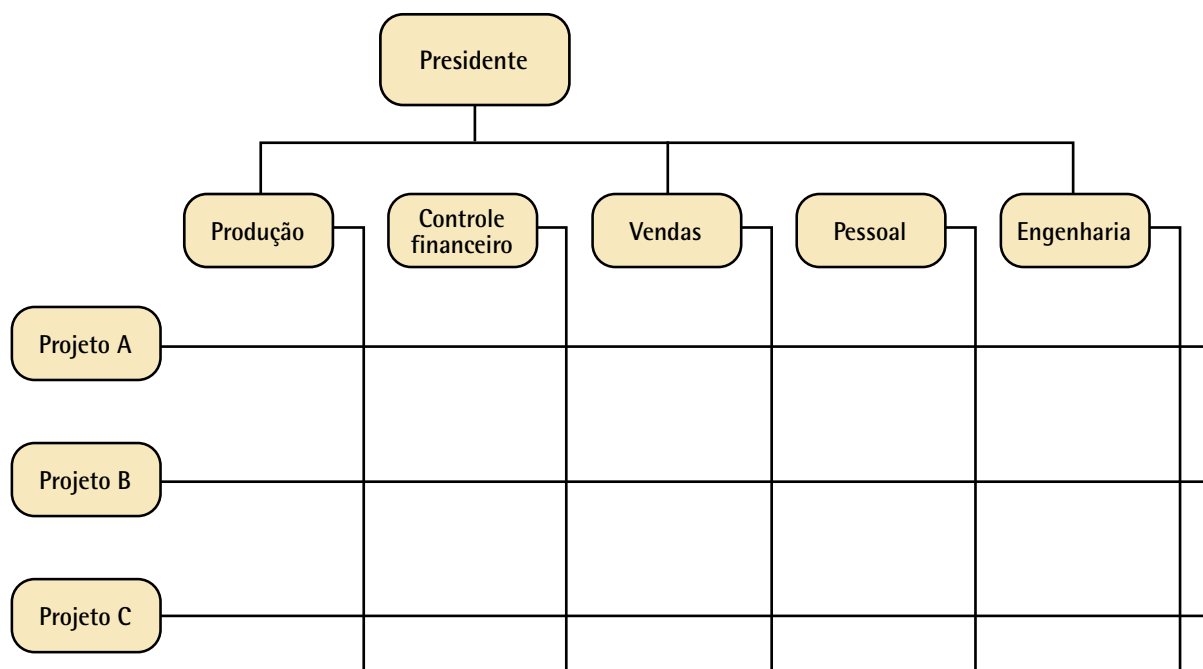


Figura 48 – Departamentalização matricial

Fonte: Motta e Vasconcelos (2021, p. 262).



Observação

Em empresas de TI que desenvolvem software, é muito comum trabalhar com a departamentalização por projetos ou matricial (associando sempre projetos a outra forma de departamentalização).

5.2 Direção e controle

5.2.1 Direção

Em conformidade com Chiavenato (2023), a função da administração chamada de direção envolve liderar, motivar e influenciar os membros da organização para alcançar os objetivos estabelecidos. Isso inclui atividades como liderança, comunicação, motivação, coordenação e supervisão, visando orientar eficazmente a equipe na execução das tarefas e na realização dos objetivos organizacionais.

A responsabilidade da função de direção abrange tanto a liderança quanto o comando efetivo da organização ou da área administrada. Sua atuação visa a eficácia e eficiência, abordando também questões relacionadas à motivação dos liderados para alcançar metas e objetivos estabelecidos (Costa Neto; Canuto, 2010).

Para Costa Neto e Canuto (2010), quando mencionamos a eficiência, estamos considerando a otimização do uso dos recursos da empresa, buscando atingir os resultados desejados pelos negócios. Por outro lado, a eficácia está diretamente vinculada à obtenção dos resultados da corporação, alinhada às metas previamente estabelecidas.

A figura a seguir apresenta como podemos visualizar a relação entre a eficiência e eficácia, tão caras para a função direção.

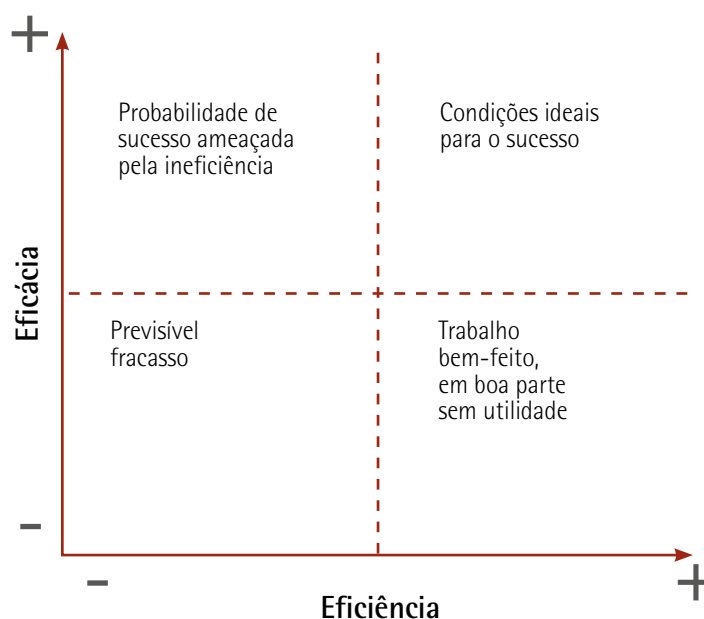


Figura 49 – Relação entre eficácia e eficiência

Adaptada de: Costa Neto e Canuto (2010).

Observa-se que a condição ideal para alcançar o sucesso na gestão está em ser o mais eficaz e eficiente possível. Por outro lado, quando a direção carece de eficiência e eficácia nas ações, o fracasso do administrador torna-se previsível. Assim, o comando eficaz e eficiente emerge como um elemento crucial para o êxito dos gestores, embora seja frequentemente desafiador alcançá-lo nas organizações. Isso se deve, principalmente, à implicação de habilidades pessoais, questões de liderança e motivação. Podemos categorizar os comandos em três tipos distintos:

- **Comando autocrático:** impõe o que deve ser feito por meio de ordens de cima para baixo, com o mínimo de diálogo possível. É o mais antigo, clássico e, também, obsoleto.
- **Comando democrático:** toma decisões conforme a opinião da maioria. Escuta a todos e tenta ser politicamente correto em suas atitudes, mas pode levar a distorções.
- **Comando participativo:** decide por meio de discussões com os grupos mais próximos, buscando uma série de esclarecimentos antes da posição final.

Ao mudar o foco de comando para liderança, percebemos que ela está relacionada, muitas vezes, a certas características que conferem aos indivíduos a capacidade de tomar decisões aceitas entusiasticamente por seus seguidores. Sobral e Gimba (2012) descrevem liderança como um processo de influência em um grupo que desempenha atividades com vistas a um objetivo, envolvendo a construção e desconstrução de percepções, situações e expectativas. Barreto *et al.* (2013) afirmam que a liderança possui um caráter inspiracional, fortalecida pela dinâmica motivacional entre líderes, liderados e o sistema organizacional onde atua. Dessa forma, podemos identificar pelo menos três tipos de lideranças: carismática, visionária e transformacional.

Na liderança carismática, a ênfase recai sobre o comportamento simbólico do líder, suas habilidades visionárias, a comunicação não verbal e o apelo a valores ideológicos. Já a liderança visionária concentra-se no futuro, assumindo riscos e influenciando a direção da organização. A liderança transformacional busca estabelecer relação de influência bidirecional entre líder e liderados (Barreto *et al.*, 2013).

Para um administrador que almeja tomar decisões eficazes sobre direção, é fundamental estar ciente da importância de exercer a liderança adequadamente. Costa Neto e Canuto (2010) indicam que, ao exercer a liderança, os administradores precisam:

- atuar como agentes de transformação na organização;
- possuir uma visão clara sobre o lugar que a organização deve ocupar;
- ser dotados de coragem na proposição e implementação de mudanças;
- criar uma definição coletiva e solidária sobre o que é sucesso;
- trabalhar de maneira clara com indicadores;
- incentivar a participação no processo de transformação;
- dispor de um bom conhecimento dos membros de sua equipe;
- comunicar-se efetivamente com os liderados, favorecendo o diálogo;
- não desconsiderar a cultura herdada, mantendo-se atentos a ela;
- infundir segurança nos liderados, demonstrando o máximo possível de transparência;
- ter sempre em mente e em suas ações competência, ambição e integridade.

Chiavenato (2023) menciona que a direção e a liderança estão juntas como etapa do processo administrativo. Elas integram de forma harmônica a terceira etapa, subsequente ao planejamento e à direção. A figura a seguir apresenta o contexto da direção/liderança no processo administrativo.

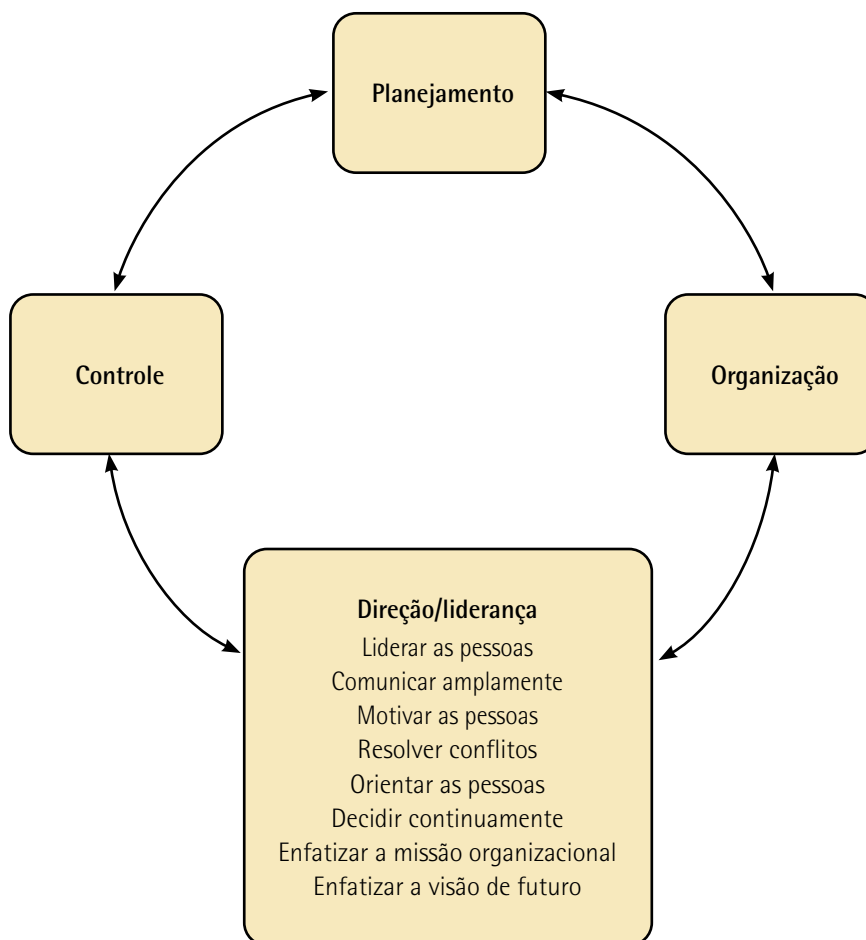


Figura 50 – A direção/liderança como terceira etapa do processo administrativo

Fonte: Chiavenato (2023, p. 128).

5.2.2 Controle

A função da administração conhecida como controle é uma etapa importante no processo administrativo, que visa assegurar que as atividades da organização ocorram de acordo com os planos estabelecidos. Ela envolve monitoramento, avaliação e ajustes necessários para garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados de maneira eficaz e eficiente.

No processo administrativo, essa função é a última das quatro, logo depois do planejamento, a organização e a direção.

A figura a seguir apresenta o controle como quarta etapa do processo administrativo.

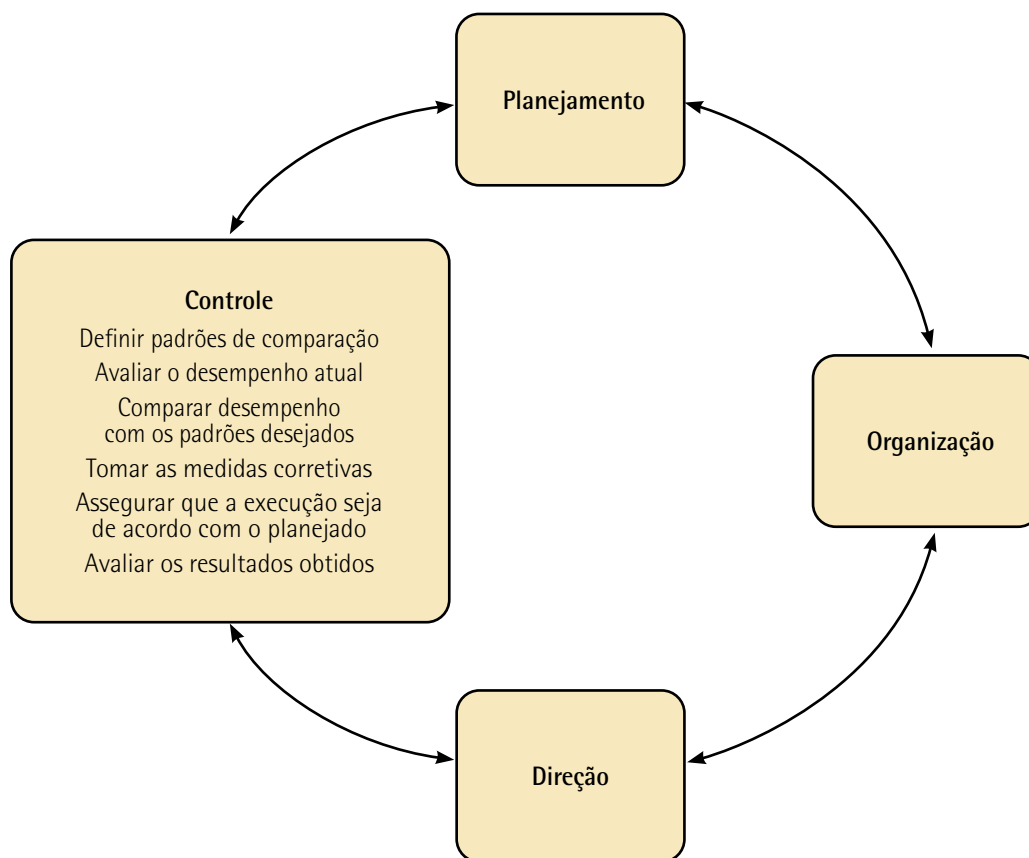


Figura 51 – Controle como a quarta etapa do processo administrativo

Fonte: Chiavenato (2023, p. 152).

Segundo Chiavenato (2023), a função controle é responsável pelas seguintes ações:

- **Estabelecimento de padrões:** os padrões são critérios ou referências estabelecidos com base nos objetivos e planos organizacionais. Eles podem incluir metas quantitativas, padrões de qualidade, prazos, orçamentos, entre outros.
- **Medição de desempenho:** uma vez que os padrões são estabelecidos, é necessário medir o desempenho real em relação a eles. Isso pode envolver a coleta de dados, relatórios e análises para avaliar o progresso e identificar discrepâncias entre o desempenho real e o esperado.
- **Comparação e análise:** os resultados medidos são comparados com os padrões estabelecidos. Essa comparação permite identificar desvios, entender as causas e determinar se o desempenho está dentro dos limites aceitáveis.

- **Tomada de decisões:** com base na análise, os gestores tomam decisões para corrigir desvios e melhorar o desempenho futuro. Isso pode envolver ajustes nos planos, na alocação de recursos, na revisão de processos ou em outras medidas corretivas.
- **Feedback:** o processo de controle fornece feedback contínuo, que é valioso para ajustar as atividades da organização. Ele pode ser usado para aprimorar os processos, melhorar a eficiência e eficácia e contribuir para o aprendizado organizacional.

O controle não é apenas reativo, corrigindo desvios após sua ocorrência, mas proativo, ajudando a prevenir problemas antecipadamente. Além disso, trata-se de uma função contínua e cíclica, uma vez que o desempenho é constantemente monitorado e ajustado para garantir a adaptação às mudanças no ambiente organizacional. A figura a seguir apresenta esta ciclicidade do controle.

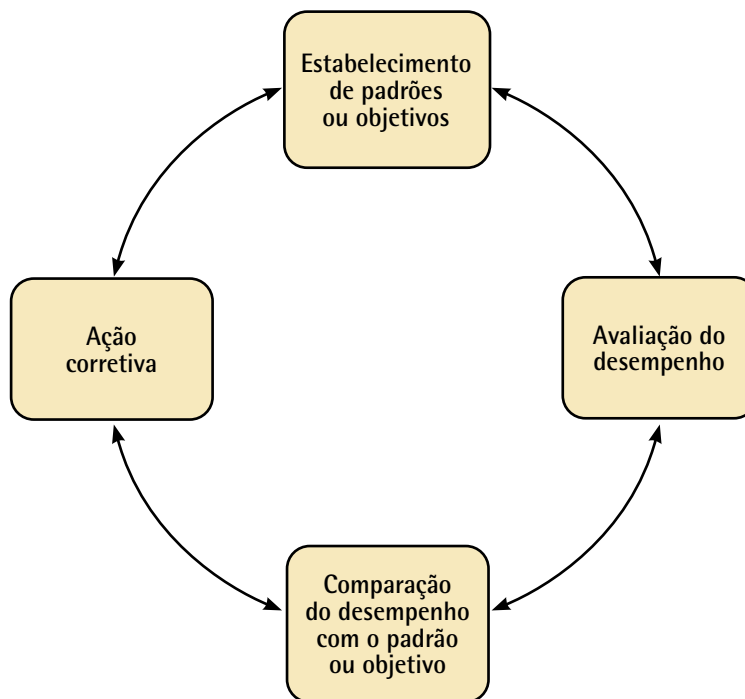


Figura 52 – As quatro etapas do processo de controle

Fonte: Chiavenato (2023, p. 154).

A função de controle na administração desempenha um papel vital no alcance dos objetivos organizacionais, garantindo que as atividades estejam alinhadas com os planos estabelecidos e promovendo a eficácia e eficiência contínuas. Segundo Chiavenato (2023), há três tipos de controle: preliminar (no início da atividade), concorrente (no momento da execução da atividade) e posterior (no final da atividade).

A figura a seguir detalha esses tipos de controle.

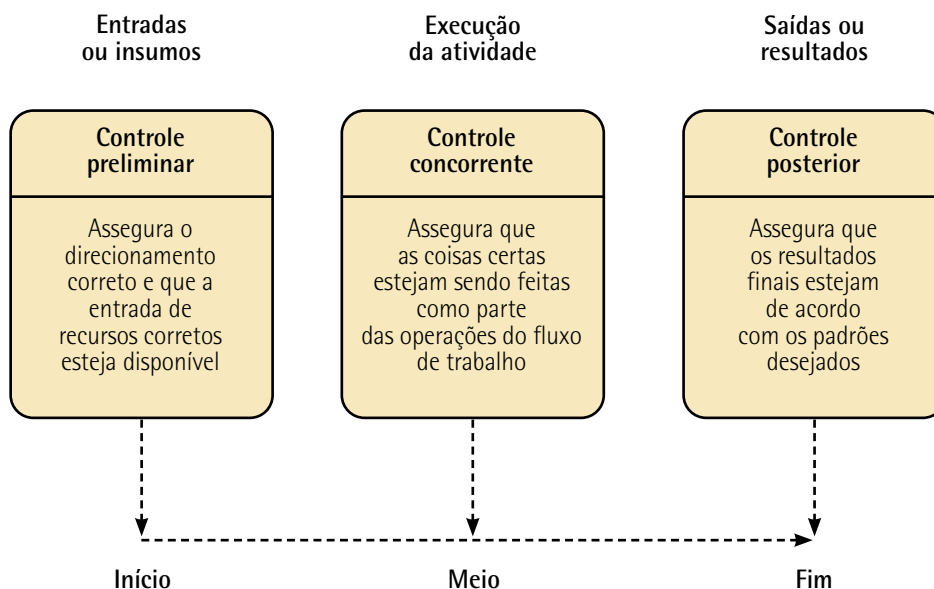


Figura 53 – Os três tipos de controle



Saiba mais

Para conhecer melhor a função controle, leia o capítulo a seguir:

CHIAVENATO, I. Controle. In: CHIAVENATO, I. *Iniciação à administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2023. cap. 8.

6 FUNÇÕES DAS EMPRESAS

Tendo conhecido a evolução do pensamento administrativo e um pouco sobre as funções da administração, passaremos a outro conjunto de conhecimentos importantes em nossa trajetória. Trata-se das funções das empresas, também conhecidas como funções empresariais.

A compreensão destas funções é de grande importância para os administradores, porque cada uma delas desempenha um papel fundamental no contexto corporativo e carrega consigo um conjunto de responsabilidades e tarefas.

Por isso, Oliveira (2009a, p. 163) define as funções das empresas como "atividades que devem ser desempenhadas pelos conjuntos homogêneos das unidades organizacionais das empresas, tendo em vista otimizar os resultados de seus negócios, produtos e serviços".

A figura a seguir apresenta as cinco funções das companhias na compreensão de Oliveira (2009a).

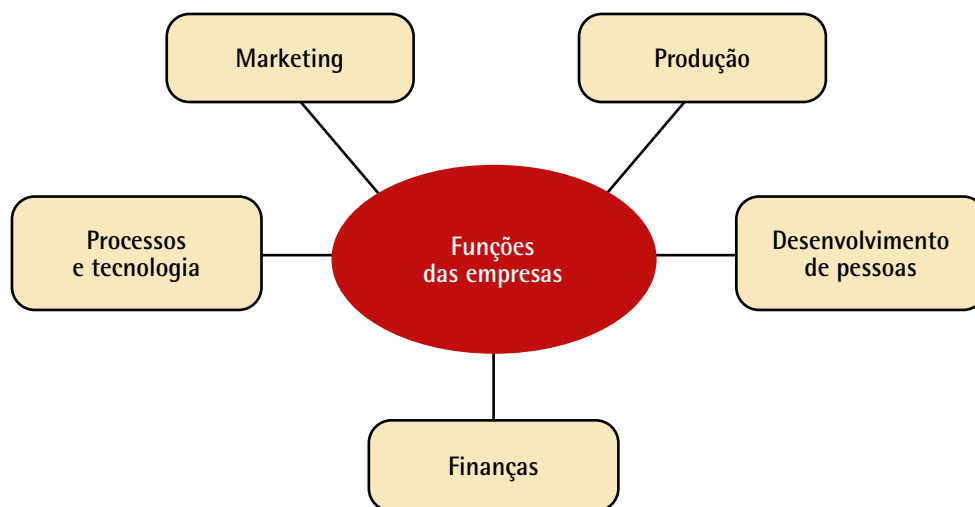


Figura 54 – Funções das empresas

Fonte: Oliveira (2009a, p. 163).

A função de processos e tecnologia está no contexto da nova função empresarial de TI, que cada vez mais se estabelece nas empresas. A função de desenvolvimento de pessoas pode ser compreendida no contexto de recursos humanos. Já as funções de marketing, produção e finanças são as mais estabelecidas nas organizações.

Com intuito puramente didático, neste tópico abordaremos as funções principais encontradas nas empresas: marketing, produção, finanças e recursos humanos. Posteriormente, reservaremos um espaço para a TI como função empresarial, compreendendo como se dá a sua administração e governança.

6.1 Marketing e produção

6.1.1 Marketing

O marketing é a função empresarial responsável pela análise, planejamento, implementação e avaliação de estratégias e ações cujo objetivo é atender às necessidades e expectativas do mercado consumidor. É através das atividades executadas por esta função que o negócio é economicamente sustentado, por causa do posicionamento e promoção dos produtos ou serviços que devem ser entregues para o cliente (Oliveira, 2019).

A função de marketing pode ser compreendida como um sistema onde temos entradas (chamadas de inputs), saídas (chamadas de outputs), processamento (onde está situado o núcleo das atividades de marketing) e a relação com o ambiente externo à organização, além de um feedback que todo sistema deve ter.

A figura a seguir apresenta esta ideia do marketing como um sistema.

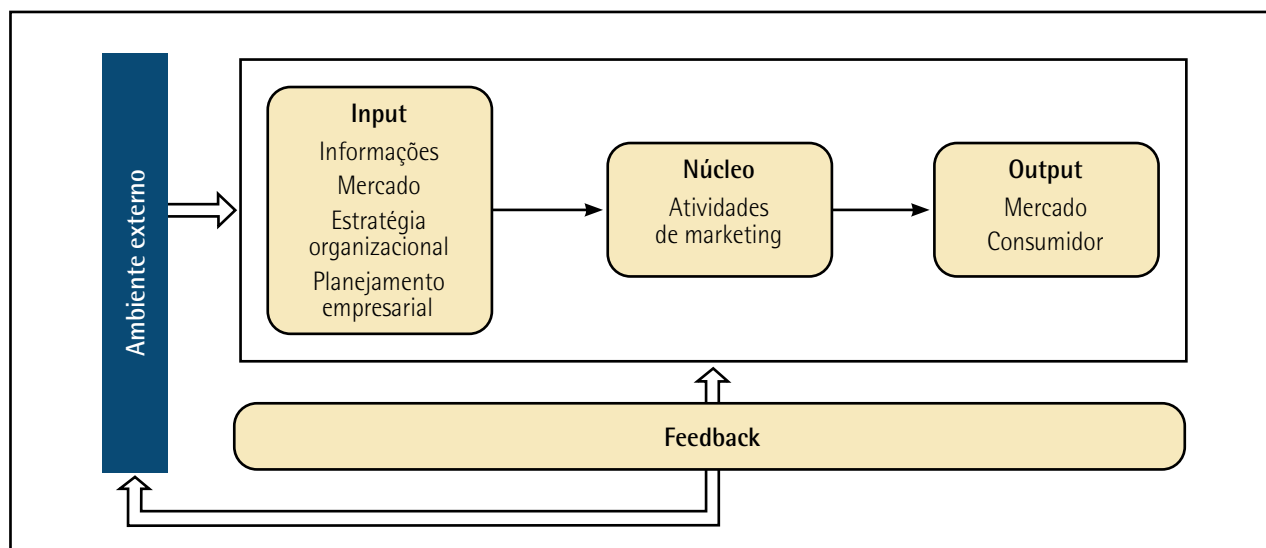


Figura 55 – Função de marketing como um sistema

Fonte: Kwasnicka (2012, p. 157).

Segundo Oliveira (2019) e Kwasnicka (2012), as principais atividades exercidas pela função de marketing são:

- **Pesquisa de mercado:** abrange a coleta e análise de dados provenientes de diversas fontes, como consultas a consumidores, feedbacks online e análises de tendências. É por meio da pesquisa de mercado que se identificam as necessidades imediatas dos consumidores, antecipando-se a possíveis mudanças nas preferências do mercado.
- **Segmentação e posicionamento:** trabalham de forma conjunta, sendo que a segmentação envolve a divisão do mercado-alvo em grupos mais específicos com características semelhantes. Já o posicionamento refere-se à criação de uma imagem única para o produto ou serviço, destacando seus benefícios exclusivos. Essas estratégias ajudam a personalizar abordagens de marketing para atender às diversas necessidades dos consumidores.
- **Desenvolvimento de produto:** colabora com as equipes de desenvolvimento, executando a análise do ciclo de vida do produto. Isso inclui ajustes para melhorar a qualidade, introduzir novas características e até mesmo decidir quando descontinuar um produto, mantendo a linha competitiva e inovadora.
- **Preço e estratégias de precificação:** requer uma compreensão profunda do valor percebido pelo cliente, elasticidade da demanda e posicionamento no mercado. As estratégias de precificação não se limitam a estabelecer valores, mas a criar pacotes, descontos e estratégias promocionais alinhados aos objetivos de vendas.

- **Comunicação e publicidade:** responsabiliza-se pela comunicação eficaz da marca, indo além da publicidade tradicional. Inclui a gestão de presença online, interação nas redes sociais, marketing de influenciadores e estratégias de relações públicas. Esta atividade também contribui para a construção de uma identidade de marca consistente em vista da atração e lealdade do cliente.
- **Distribuição e logística:** contribui estreitamente com a logística para garantir que os produtos estejam disponíveis quando e onde os clientes desejam. Isso envolve escolher os canais de distribuição apropriados, gerenciar estoques eficientes e garantir a entrega pontual.
- **Promoção de vendas:** traz consigo as estratégias para impulsionar as vendas em curto prazo, como concursos, programas de fidelidade, amostras grátis e eventos especiais. Essas táticas visam criar um senso de urgência e incentivar a ação imediata dos consumidores.
- **Relacionamento com o cliente:** assume a responsabilidade pela construção dos relacionamentos, utilizando ferramentas de CRM (do inglês *customer relationship management*, ou gestão de relacionamento com o cliente) para personalizar a comunicação com os consumidores. Isso inclui oferecer suporte pós-venda, coletar feedback contínuo e antecipar as necessidades futuras dos clientes.
- **Marketing digital:** ocorre a partir da criação de conteúdo relevante, otimização para motores de busca, publicidade online e interação ativa nas redes sociais a fim de aumentar a visibilidade da marca.
- **Análise de desempenho e métricas:** monitora métricas básicas. Aqui os dados são interpretados para entender padrões, identificar áreas de melhoria e ajustar estratégias de marketing conforme necessário.

No contexto desta função de empresas, é importante conhecer os elementos que compõem os 4 Ps do marketing: produto, preço, praça e promoção. Eles representam os quatro elementos-chave que as instituições devem considerar ao desenvolver estratégias de marketing. Veremos na sequência o significado de todos eles para Campos e Barsano (2020).

- O primeiro P refere-se ao produto, abrangendo não apenas as características físicas ou tangíveis, mas a qualidade, design, embalagem e a marca que confere identidade única ao produto ou serviço.
- O segundo P do marketing é o preço. Ele representa um dos componentes mais importantes da equação de marketing de uma organização. Determinar o preço certo envolve considerações sobre estratégias de precificação, percepção de valor pelo cliente, descontos e condições de pagamento. O preço também desempenha um papel importante no posicionamento do produto no mercado.
- O terceiro P é a praça, que se concentra na distribuição e disponibilidade do produto. Este aspecto abrange canais de distribuição, logística, transporte e estratégias para garantir que o produto esteja disponível no local e momento certos para atender às necessidades dos consumidores.

- O quarto e último P é a promoção, que engloba todas as atividades relacionadas à comunicação e promoção do produto. Isso inclui publicidade, relações públicas, vendas pessoais, promoções de vendas, marketing de conteúdo e estratégias online. O objetivo é informar, persuadir e lembrar os clientes sobre o produto, incentivando a decisão de compra.

A interconexão eficaz desses quatro elementos é essencial para o desenvolvimento de um plano de marketing abrangente. Equilibrá-los permite que as empresas atendam às necessidades do mercado, criem valor para os clientes e alcancem seus objetivos organizacionais. Desde sua introdução por E. Jerome McCarthy (1928-2015) na década de 1960, o conceito dos 4 Ps permanece uma estrutura fundamental no campo do marketing.

No cenário em constante evolução do marketing, diversas tendências estão moldando a forma como as empresas se conectam com os consumidores. Dentre elas, encontramos o marketing de influenciadores com grande destaque, trazendo marcas que colaboram com figuras influentes nas redes sociais para promover seus produtos, destacando a importância da autenticidade e relevância.

Outra tendência é a ascensão do conteúdo interativo, notável, com quizzes, pesquisas e experiências imersivas cativando os consumidores de maneira ativa. A personalização, impulsionada por tecnologias como inteligência artificial e aprendizado de máquina, está alcançando níveis mais avançados, proporcionando experiências personalizadas desde recomendações de produtos até ofertas exclusivas.

Não é possível esquecer também a tendência dos vídeos de curta duração, popularizados por plataformas como TikTok, que se tornaram uma forma eficaz de envolver audiências rapidamente. Além disso, há o marketing de experiência, com marcas buscando criar experiências memoráveis, seja por meio de eventos ao vivo, realidade virtual ou realidade aumentada.

Ainda neste contexto tecnológico, encontramos como tendência a integração do e-commerce nas redes sociais, que está transformando a maneira como os consumidores fazem compras, simplificando o processo diretamente nas plataformas de mídia social.

Como última tendência em marketing, encontramos a experiência do usuário (ou do cliente) compreendida como um diferencial competitivo, proporcionando situações coesas e positivas em todos os pontos de contato com o cliente. Em conjunto, essas tendências refletem a necessidade contínua de adaptação e inovação no marketing para alcançar e envolver os consumidores em um ambiente dinâmico e competitivo.

6.1.2 Produção

A função de produção desempenha um papel central nas operações de uma empresa, sendo responsável por coordenar uma série de atividades que visam criar, fabricar e entregar produtos ou serviços ao mercado. Esse processo abrange desde a fase inicial de design do produto até a sua disponibilização para os consumidores finais. Esta função é mais bem conhecida no contexto de funcionamento do sistema de produção, descrito na figura 56 (Masiero, 2012; Oliveira, 2019).

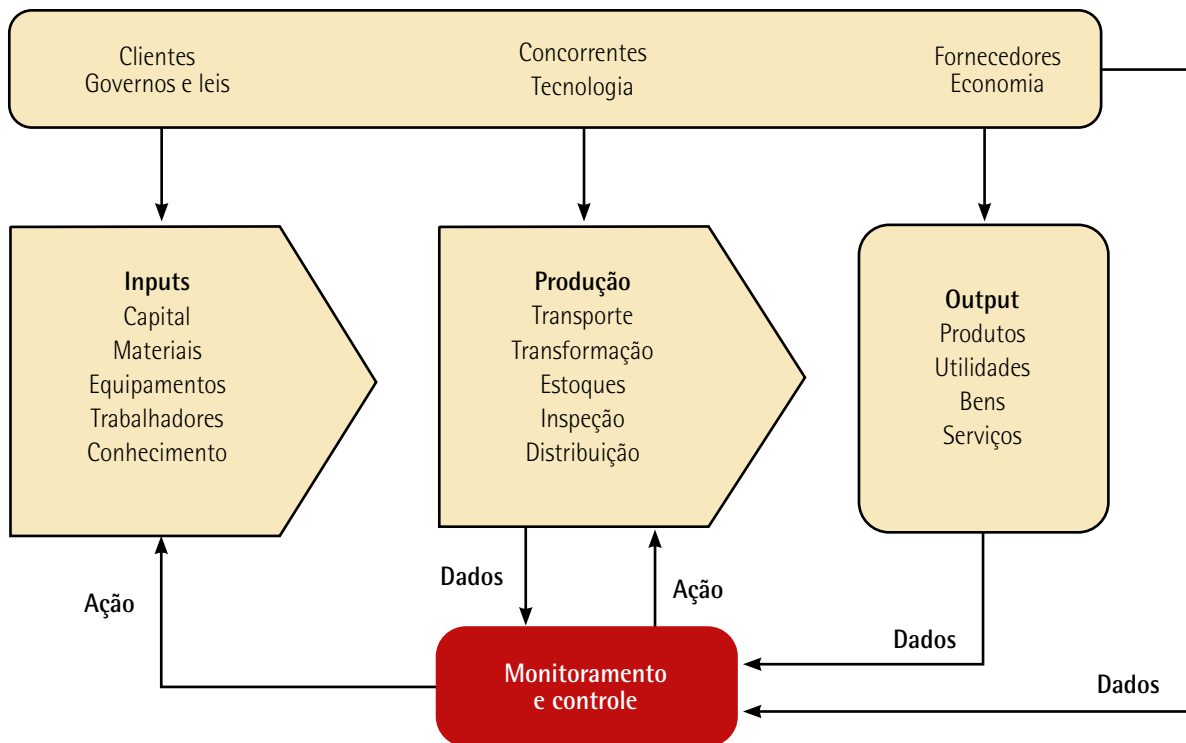


Figura 56 – Sistema de produção

Fonte: Masiero (2012, p. 170).

Segundo Masiero (2012), estes sistemas de produção apresentam seis características. São elas:

- **Eficiência:** refere-se à relação entre os resultados alcançados e os recursos empregados.
- **Efetividade:** relaciona-se com a execução correta de atividades para alcançar objetivos previamente definidos.
- **Capacidade de produção:** refere-se à utilização das instalações industriais e/ou comerciais, considerando equipamentos e ferramentas empregados na transformação de matérias-primas em produtos acabados.
- **Qualidade:** significa atender aos padrões predefinidos como necessários para satisfazer às demandas dos clientes.
- **Tempo de resposta:** representa o tempo necessário para a empresa atender a uma demanda, especialmente quando se trata de modificações nos produtos ou serviços.
- **Flexibilidade:** diz respeito à capacidade de realizar mudanças no sistema de produção de forma fácil.

Essas características são fundamentais para garantir a eficácia operacional e a competitividade de uma organização no mercado, destacando a importância da gestão eficiente dos recursos, a conformidade com padrões de qualidade e a capacidade de adaptação às mudanças no ambiente empresarial.

Partindo agora para as atividades da função de produção, encontramos primeiramente o design do produto, que compreende a determinação de especificações, características e funcionalidades que atendam às necessidades e expectativas dos consumidores. O sucesso desta atividade influencia diretamente a aceitação do produto no mercado e sua capacidade de competir (Oliveira, 2019).

Segundo Oliveira (2019), após o design, entra em cena o planejamento da produção. Este estágio envolve a elaboração de um plano eficaz que considera a demanda do mercado, a disponibilidade de matérias-primas, a capacidade de produção e os prazos de entrega. Um planejamento bem-executado é essencial para evitar gargalos na produção, minimizar custos e garantir a entrega pontual aos clientes.

Para Masiero (2012), a garantia da qualidade é outra grande responsabilidade da função de produção. Isso envolve a implementação de práticas e processos de controle de qualidade para assegurar que os produtos atendam ou superem os padrões estabelecidos. A qualidade é fundamental para a satisfação do cliente e a construção de uma reputação sólida no mercado.

A gestão de estoque é uma área intimamente ligada à função de produção. Administrar eficientemente o estoque significa equilibrar a oferta e a demanda, evitando tanto excesso quanto escassez de produtos. O desafio reside em garantir que os produtos estejam disponíveis quando há demanda, mas sem incorrer em custos desnecessários de armazenamento.

No âmbito do processo de fabricação, a função produção assume a responsabilidade pela execução eficiente das etapas de transformação de matérias-primas em produtos acabados. Isso envolve a escolha de tecnologias apropriadas, a seleção de máquinas eficientes e a implementação de métodos de produção que maximizem a eficiência.

Além disso, a função produção está intrinsecamente ligada à inovação e busca pela melhoria contínua. Empresas bem-sucedidas buscam constantemente maneiras de inovar em seus processos, introduzir novas tecnologias e aprimorar sua eficiência operacional. A capacidade de adaptação e inovação é fundamental para permanecer competitivo em mercados dinâmicos.

É possível afirmar que a função de produção é um pilar fundamental para o sucesso de uma empresa. Sua abrangência vai desde as fases iniciais de concepção e design até a entrega de produtos de qualidade ao mercado, passando por planejamento, controle de qualidade, gestão de estoque, processo de fabricação e busca contínua por inovação. Uma gestão eficaz dessa função é crucial para garantir a eficiência operacional e a satisfação do cliente (Campos; Barsano, 2020; Masiero, 2012; Oliveira, 2019).

6.2 Finanças e recursos humanos

6.2.1 Finanças

A função de finanças, também conhecida como função financeira, é compreendida como pilar essencial no funcionamento das empresas, e vai além da simples gestão de recursos. Ela é um conjunto de práticas estratégicas que visam não apenas garantir a liquidez e a solidez financeira, mas orientar as decisões cruciais para o crescimento sustentável e a maximização do valor para os stakeholders.

A função de finanças, segundo Oliveira (2019, p. 238), "cuida da administração dos recursos econômicos – patrimoniais – e financeiros, com a finalidade de maximizar o valor de mercado da empresa e a remuneração de seus acionistas e investidores".

Quanto à captação de recursos, a função financeira precisa avaliar constantemente as condições do mercado financeiro, identificando oportunidades e escolhendo as melhores estratégias para financiar operações. Seja por meio da emissão de títulos, negociação de empréstimos ou captação de investidores, a abordagem adotada impacta diretamente a estrutura de capital da empresa, influenciando seu custo de capital e, consequentemente, sua competitividade (Masiero, 2012; Oliveira, 2019).

Conforme Campos e Barsano (2020), a gestão de ativos e passivos, por sua vez, envolve uma análise profunda das operações financeiras da empresa. A eficiência na gestão do ciclo de caixa, na administração de estoques e na negociação de prazos de pagamento e recebimento são fatores-chave para otimizar o uso dos recursos e minimizar custos financeiros. Esta eficácia reflete-se diretamente na saúde financeira e na capacidade de investimento da organização.

No âmbito da análise de investimentos, a função financeira desempenha um papel crucial na avaliação de projetos e iniciativas. Utilizando técnicas como a análise de fluxo de caixa descontado e a taxa interna de retorno, a equipe financeira assessora a tomada de decisões, identificando oportunidades que maximizem o retorno sobre o investimento e alinhem-se aos objetivos estratégicos da empresa.

O planejamento financeiro, por sua vez, transcende a mera elaboração de orçamentos. Ele representa a materialização das estratégias da empresa em números, alinhando metas operacionais e financeiras. A projeção financeira em curto e longo prazos, aliada a cenários de contingência, permite à organização antecipar desafios e oportunidades, garantindo flexibilidade para ajustar sua trajetória em um ambiente dinâmico de negócios.

A gestão de riscos financeiros é uma responsabilidade intrínseca à função financeira, considerando a volatilidade dos mercados globais. A identificação proativa e a avaliação de riscos cambiais, de taxas de juros e de liquidez são fundamentais para a construção de estratégias robustas de mitigação. A função financeira, ao entender e gerenciar esses riscos, contribui para a sustentabilidade e a resiliência da empresa em face de cenários adversos.

A geração de relatórios financeiros não é apenas uma obrigação contábil, mas uma ferramenta valiosa para a transparência e a prestação de contas. Demonstrações de resultados detalhadas, balanços patrimoniais precisos e análises de fluxo de caixa fornecem uma visão abrangente da saúde financeira da empresa, sendo essenciais para investidores, analistas e outros stakeholders na tomada de decisões informadas.

O diálogo contínuo com stakeholders é uma prática que estende a função financeira para além dos números. A comunicação transparente sobre o desempenho financeiro, as estratégias adotadas e os resultados alcançados fortalece a confiança dos acionistas, credores e parceiros comerciais. A função financeira atua como um elo vital na construção e manutenção de relacionamentos sólidos, contribuindo para a reputação e a imagem da empresa no mercado.

Por fim, a conformidade regulatória é uma preocupação constante da função financeira. Normas contábeis, legislação tributária e regulamentações financeiras estão em constante evolução, exigindo uma abordagem proativa para garantir que a empresa esteja em conformidade. A função financeira desempenha um papel de guardião, assegurando que todas as práticas contábeis e financeiras estejam alinhadas com os padrões éticos e legais.

Não se trata apenas de uma área operacional, mas de um elemento estratégico na jornada das empresas. Sua influência se estende por todos os aspectos do negócio, desde a captação de recursos até a conformidade regulatória, moldando as decisões e direcionando a organização rumo à sustentabilidade e ao sucesso em longo prazo.

6.2.2 Recursos humanos

A função de recursos humanos (RH) desempenha um papel fundamental e multifacetado no contexto organizacional, indo muito além da mera gestão burocrática de funcionários. Esta área estratégica é o epicentro das relações interpessoais na empresa, influenciando diretamente a cultura organizacional, o desempenho dos colaboradores e, por consequência, o sucesso global da organização.

No âmbito do recrutamento e seleção, o RH não apenas se concentra em preencher vagas, mas atua como um agente catalisador na construção de equipes coesas e diversificadas. A elaboração de perfis de cargos, a condução de processos seletivos e a identificação de talentos são somente algumas das responsabilidades desse setor, que busca alinhar as habilidades e valores dos candidatos aos objetivos estratégicos da empresa.

O treinamento e desenvolvimento, por sua vez, representam um investimento contínuo na capacitação dos colaboradores. O RH, além de identificar as necessidades de treinamento, implementa programas que visam aprimorar habilidades técnicas, promover o desenvolvimento de competências interpessoais e fomentar lideranças internas. Dessa forma, contribui para a construção de uma força de trabalho mais capacitada e adaptável.

A gestão de desempenho é outra dimensão crucial do RH, pois não se trata apenas de avaliar, mas de catalisar o crescimento individual e coletivo. A implementação de sistemas de avaliação eficazes, o fornecimento de feedback construtivo e o desenvolvimento de planos de aprimoramento são estratégias que visam elevar continuamente o padrão de desempenho e contribuir para a realização dos objetivos organizacionais.

No que diz respeito à gestão de carreiras, o RH assume o papel de arquiteto do desenvolvimento profissional. Identificar talentos, criar planos de sucessão, promover oportunidades de crescimento interno e garantir caminhos claros de progressão na carreira são responsabilidades que visam não apenas reter talentos, mas criar um ambiente propício ao desenvolvimento profissional e à realização pessoal.

A administração de benefícios e compensações é uma área sensível e estratégica, pois está diretamente relacionada à satisfação e retenção dos colaboradores. O RH, ao desenvolver políticas de remuneração e pacotes de benefícios competitivos, não apenas atrai talentos, mas garante que a empresa seja percebida como um local onde o reconhecimento e a valorização dos colaboradores são prioridades.

A gestão da cultura organizacional é um pilar central do RH. Ao promover valores, ética e comportamentos alinhados à visão da empresa, o setor contribui para a construção de um ambiente de trabalho que inspira engajamento, criatividade e inovação. A cultura organizacional, quando bem gerida pelo RH, se torna um diferencial competitivo, refletindo-se positivamente na imagem e na reputação da companhia.

A conformidade com as leis trabalhistas e a gestão adequada das relações entre empregadores e colaboradores estão no cerne das responsabilidades do RH. A mediação de conflitos, a elaboração de políticas internas e a garantia de conformidade com regulamentações trabalhistas são essenciais para a construção de um ambiente laboral justo, ético e legalmente sólido.

No cenário contemporâneo, a promoção da diversidade e inclusão é uma prioridade crescente, e o RH desempenha um papel-chave nesse contexto. Ao implementar práticas e políticas que fomentam a diversidade, o setor contribui para a construção de equipes mais inovadoras e representa uma resposta proativa às demandas da sociedade por ambientes de trabalho mais inclusivos.

A preocupação com a saúde organizacional e o bem-estar dos colaboradores também está sob a alçada do RH. Programas que promovem a saúde mental e física, a flexibilidade no trabalho e um equilíbrio entre vida pessoal e profissional são estratégias que beneficiam os colaboradores individualmente, e também impactam de forma positiva a produtividade e a satisfação geral no trabalho.

A gestão de talentos não se limita ao presente, mas abrange o planejamento para o futuro. O RH desenvolve planos de sucessão, identificando líderes emergentes e preparando a organização para enfrentar mudanças e desafios com uma equipe capacitada e pronta para assumir novas responsabilidades.

A função de recursos humanos é um elemento vital no panorama corporativo, influenciando todas as dimensões do capital humano. Ao alinhar estratégias de gestão de pessoas com os objetivos da empresa, o RH contribui para a construção de um ambiente de trabalho dinâmico, inspirador e capaz de impulsionar a organização rumo ao sucesso em longo prazo.

7 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Tendo conhecido as bases da administração das organizações, seu histórico, conceitos fundamentais, funções e processo, agora adentraremos o mundo da administração estratégica. O nosso foco será apresentar em linhas gerais a gestão estratégica das empresas e o processo de planejamento estratégico.

Dividiremos este tópico em duas partes. Primeiramente, abordaremos alguns conteúdos voltados à estratégia organizacional. Na sequência, navegaremos nas práticas utilizadas para o planejamento estratégico de uma organização.

7.1 Estratégia

7.1.1 Conceitos básicos em estratégia

A estratégia, um conceito muito mais antigo do que a própria ciência da administração, possui raízes milenares na esfera militar. O livro *A arte da guerra*, escrito pelo estrategista militar e filósofo chinês Sun Tzu por volta do século IV a.C., exemplifica a aplicação desse termo na busca pela resolução eficaz de conflitos bélicos.

Sun Tzu (2000) destaca a importância de implementar a estratégia correta no campo de batalha, baseando-se no conhecimento tanto do inimigo quanto de si próprio. Essa abordagem visa identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, conceitos que não apenas orientaram estudos na área de estratégia militar, mas forneceram fundamentos cruciais ao desenvolvimento da administração estratégica nas organizações contemporâneas.

Transpondo para o contexto empresarial, observamos uma pluralidade de definições para o termo estratégia. No entanto, é notável que, em sua maioria, essas definições compartilham características semelhantes. Isso direciona nosso entendimento para aspectos essenciais, que serão destacados posteriormente.

O quadro a seguir compila diversas definições de autores renomados, proporcionando uma visão abrangente do conceito.

Quadro 20 – Definições de estratégia

Definição	Autor
É o conjunto de decisões e escolhas definidas, singulares e implementadas de forma a estabelecer as principais rupturas que a organização deverá realizar em vista da sustentabilidade de seu crescimento e conquista dos seus objetivos e metas e da sua visão, alinhada à sua missão e aos seus valores	Luzio (2010)
É o processo que auxilia no estabelecimento de objetivos básicos de longo prazo em uma empresa, bem como a implementação das ações necessárias e o consequente uso de recursos que permitam atingir as suas metas	Chandler Junior (1962)
É um conjunto de procedimentos e padrões utilizados nos processos decisórios quando há uma carência no conhecimento dos contextos e das condições	Ansoff (1977)
Está intimamente ligada ao processo de relacionamento entre a empresa e o seu contexto, abrangendo a condição atual e a condição futura	Katz (1970)
É a construção da missão e dos objetivos da empresa, considerando as forças internas e externas para permitir a formulação de políticas e procedimentos que permitam atingir as metas e os objetivos traçados	Steiner e Miner (1977)
É o conjunto de ações que permitem a defesa em um mercado e o alcance de vantagens com o objetivo de enfrentar com sucesso as forças competitivas e, desta forma, cooperar para o maior retorno possível sob o investimento	Porter (1989)
É o instrumento de conexão entre a organização e o contexto em que ela se situa, de forma a estabelecer um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer frente ao meio envolvente	Mintzberg, Quinn e James (1988)
É o conjunto de decisões que deixa transparente os desejos da empresa na forma dos seus objetivos de longo prazo , programa de ações e prioridades na afetação de recursos	Hax e Majluf (1988)

Observe que nestas definições alguns aspectos importantes e conceitos são destacados pelos autores. O primeiro conceito relevante nos conduz à ideia de estratégia como a tomada de decisão diante das opções apresentadas. Em outras palavras, a ação estratégica está intrinsecamente ligada ao processo de escolher ou não uma determinada opção. Luzio (2010) enfatiza que ser estratégico não significa abraçar todas as oportunidades, mas determinar o foco de nossas ações por meio de escolhas, buscando assim alcançar vantagens competitivas.

O segundo conceito nos direciona para a ideia de estratégia associada à definição de objetivos e metas. Agir estrategicamente requer estabelecer claramente onde desejamos chegar, o que implica na formulação de objetivos. Em relação a esse aspecto, e também vinculado à ideia de escolhas, Ference e Thurman (2012, p. 3) compartilham uma história intrigante presente no livro *Alice no país das maravilhas*, do autor Lewis Carroll:

Alice teve um sobressalto ao ver o Gato de Cheshire sentado no galho de uma árvore, a poucos metros de distância. O Gato apenas sorriu quando viu Alice. Ela o achou bem-humorado. Mas ele tinha garras bem longas e muitos dentes, e ela concluiu que devia ser tratado com respeito.

– Bichano de Cheshire, – ela começou bem amigável, pois não sabia se ia gostar de ser chamado assim.

Mas ele só abriu um sorriso um pouco largo. “Bem, até agora agradou”, pensou Alice e continuou.

– Você me diria, por favor, para que lado eu devo ir a partir daqui?

– Isso depende bastante de para onde você quer ir – respondeu o Gato.

– Eu não me importo muito para onde – disse Alice.

– Então não importa para que lado você vai – considerou o Gato.

Esta modesta narrativa destaca a importância de estabelecer objetivos para conferir significado ao percurso a ser percorrido. Se desconhecemos nossos objetivos, qual é a utilidade de escolhermos um ou outro caminho? No contexto de uma empresa de supermercados, por exemplo, tomar decisões sobre a abertura ou reformulação de lojas e produtos torna-se inviável sem uma compreensão clara de nossos objetivos de longo prazo.

Ao explorar o conceito de objetivos, deparamo-nos com as metas. Aqui, é crucial distinguir entre objetivos e metas. Enquanto os objetivos têm uma natureza qualitativa, representando contextos ou situações desejadas, as metas são quantitativas, relacionadas a números, e devem ser relevantes, temporais, atingíveis e específicas. Por exemplo, para uma empresa de supermercados com o objetivo estratégico de atender de forma abrangente e com alta qualidade a classe média alta de uma região específica, uma meta poderia ser aumentar em 50% o número de avaliações positivas desse público.

Outro conceito abordado é a ideia de longo prazo associada ao pensamento estratégico. Isso implica que pensar estrategicamente é, por essência, uma consideração de longo prazo, envolvendo um alto grau de incerteza e riscos significativos na execução das ações.

Ao mencionar o longo prazo, percebe-se a necessidade de vincular a ideia de curto e médio prazos aos níveis operacional e tático, respectivamente. Pensar estrategicamente é pensar no longo prazo, assim como pensar operacionalmente é focar no curto prazo, enquanto o nível tático encontra-se entre os níveis estratégico e operacional.

O quarto conceito destaca a estratégia como um conjunto de ações, compreendendo-a como um processo que demanda um plano detalhado contendo descrições de papéis, responsabilidades, objetivos, metas, custos, patrocinadores e cronogramas.

O quinto e último conceito extraído enfatiza a importância dos cenários internos e externos nos quais as organizações estão inseridas, também conhecidos como meio envolvente. Esses cenários abrigam fatores que influenciam a elaboração das estratégias corporativas, sendo eles internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças).

Mintzberg *et al.* (2007) apresentam cinco definições de estratégia, conhecidos como os cinco Ps da estratégia. São eles: plano (*plan*), pretexto (*ploy*), padrão (*pattern*), posição (*position*) e perspectiva (*perspective*). O primeiro P apresenta a estratégia como um plano, enfatizando a importância do planejamento estratégico nas empresas e em cada área do ambiente organizacional. O segundo P trata a estratégia como um pretexto, entendendo-a como manobras para dissuadir, influenciar e até atrapalhar um concorrente. O terceiro P aborda a estratégia como um padrão, um conjunto de comportamentos e condutas para atingir objetivos e metas estabelecidos nos planos estratégicos. O quarto P descreve a estratégia como uma posição, envolvendo o estabelecimento de uma posição organizacional em relação ao mercado para obter vantagens competitivas. Por fim, o quinto P considera a estratégia como uma perspectiva, enfocando aspectos internos da organização.



Saiba mais

Para conhecer melhor os 5 Ps da estratégia, leia o capítulo a seguir:

MINTZBERG, H. *et al.* Estratégias. In: MINTZBERG, H. *et al.* *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Artmed, 2007. cap. 1.

A partir destas definições de estratégia, surgiu a necessidade de se administrar estrategicamente as organizações. Ou seja, a administração estratégica foi assim se estabelecendo e se consolidou de maneira forte na década de 1990. Segundo Oliveira (2013, p. 6):

Administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais.

A administração estratégica implica na tomada de decisões relacionadas aos recursos, fundamentando-se nas funções já exploradas pela administração clássica. No entanto, sua abordagem é centrada no horizonte de longo prazo, orientando-se para o futuro e considerando a realidade ambiental, tanto interna quanto externa. Seu objetivo fundamental é a consecução da vantagem competitiva por meio de processos, princípios e estruturas que propiciem o alcance das metas estratégicas da organização.



Lembrete

As funções da administração são: planejamento, organização, direção e controle.

Prahalad e Hamel (1990) afirmam que a administração estratégica pode ser conceituada como aquela focada nas competências organizacionais, visando a obtenção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Para desenvolver e implementar a administração estratégica nas empresas, é fundamental estabelecer um modelo apropriado que englobe o planejamento estratégico, a organização estratégica, a direção estratégica, o controle estratégico e a coordenação estratégica. Esse modelo permite que a gestão estratégica opere como um sistema com entradas (necessidades e expectativas do negócio) e saídas (entrega do valor estratégico desejado). A figura a seguir ilustra essa concepção da administração estratégica como um sistema.

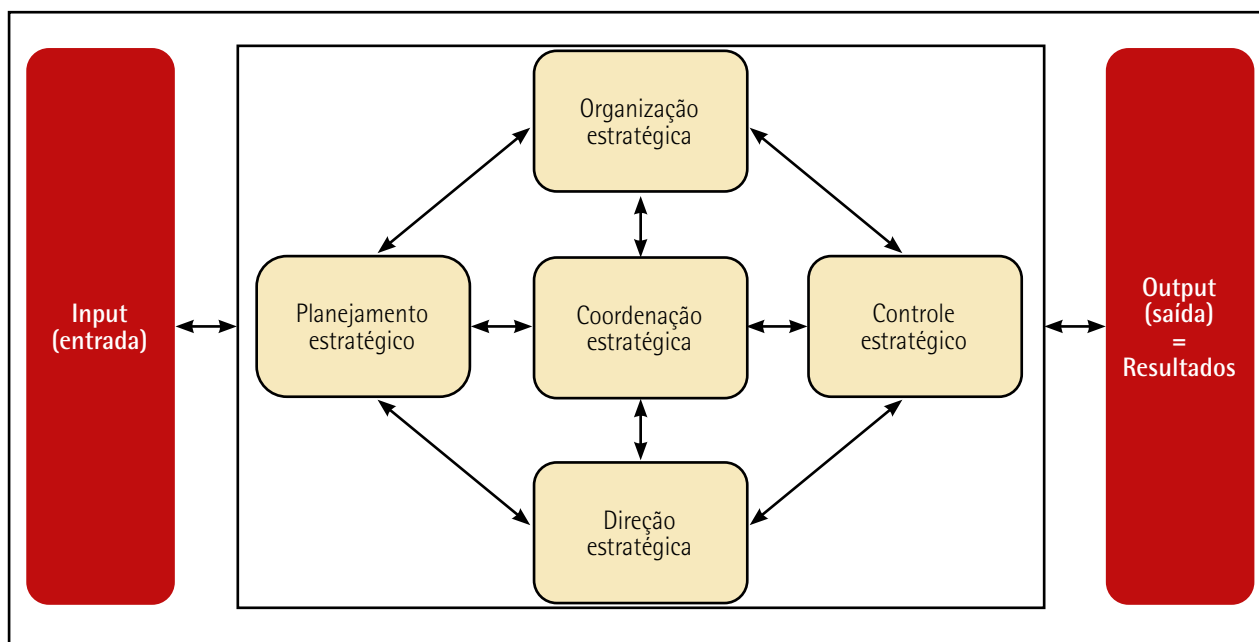


Figura 57 – Administração estratégica como um sistema

Fonte: Abdalla, Conejero e Oliveira (2019, p. 64).

Por meio do planejamento estratégico, definimos objetivos e metas após uma ampla análise ambiental, considerando gravidade, urgência e tendência. O resultado desse planejamento é um plano formalizado que apresenta os meios para alcançar esses objetivos.

Na organização estratégica, alocamos os recursos necessários para a execução das estratégias delineadas no planejamento. Nesse contexto, também lidamos com decisões relacionadas à implementação de estruturas humanas e materiais que sustentem o plano estratégico.

Na direção estratégica, supervisionamos os recursos alocados na organização e tomamos decisões que garantam a continuidade das estratégias. Aqui, os gestores exercem sua liderança, motivando todos a se alinharem à missão, visão e valores da instituição.

No controle estratégico, monitoramos e avaliamos os resultados, comparando-os com os objetivos e metas planejados. O objetivo é assegurar que falhas e desvios não causem grandes impactos e que soluções de melhoria contínua sejam implementadas.

A coordenação da estratégia desempenha um papel central no modelo de administração estratégica, visando articular as funções de planejamento, organização, direção e controle para garantir o alinhamento estratégico entre as áreas do ambiente organizacional.

Além disso, é importante destacar que o administrador estratégico precisa desenvolver competências específicas em comparação com outros administradores. Oliveira (2013) destaca as seguintes características:

- Atuação interativa, preparando-se sempre para o futuro e lidando com a incerteza associada à estratégia.
- Pensamento e lógica sempre estratégicos, com raciocínio do geral para o particular.
- Capacidade de lidar com turbulências ambientais no mundo corporativo.
- Atitude e visão empreendedora, calculando riscos e erros na tomada de decisão e focando no processo de inovação.
- Atitude racional com intuição, captando oportunidades e liderando o processo decisório.
- Cultivo do diálogo otimizado, expondo ideias, ouvindo e favorecendo a comunicação.
- Valores culturais e conjunto de convicções consolidados, promovendo coerência entre pensamento e ação.
- Lealdade às pessoas e interesse pelo negócio.
- Trabalho com prioridades na tomada de decisão estratégica.
- Exercício ético e responsável da liderança, orientado a resultados.



Saiba mais

Para conhecer de forma detalhada o perfil de um administrador estratégico, leia o capítulo indicado a seguir:

OLIVEIRA, D. P. R. Atuação do administrador estratégico. *In*: OLIVEIRA, D. P. R. *Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013. cap. 9.

A maioria das organizações desenvolve suas estratégias visando obter vantagem competitiva. Assim, o cerne do posicionamento estratégico de uma empresa reside na escolha de atividades de maior valor em direção oposta ou divergente dos concorrentes, permitindo manter uma vantagem constante. A opção por uma estratégia específica reflete a maneira como a corporação deseja competir no mercado, otimizando o retorno de investimentos e aumentando o seu valor de mercado, além de cumprir seu papel social.

Dessa forma, diversas estratégias podem ser estabelecidas, abrangendo áreas como produto, posicionamento, fabricação, distribuição e preço. Devemos observar que, para alcançar uma vantagem competitiva sustentável, é essencial alinhar-se a três fatores específicos:

- A estratégia deve ser fundamentada na composição de ativos e competências da organização.
- A escolha e a compreensão do mercado-alvo são críticas para o sucesso da estratégia.
- A observação dos concorrentes é fundamental para entender com quem a empresa está competindo.

Ao analisar aspectos internos e externos, as organizações podem obter numerosas vantagens competitivas. Segundo Porter (1989), essas vantagens podem ser agrupadas em três opções genéricas relacionadas ao escopo competitivo: estratégia de diferenciação, estratégia de custo e estratégia de foco.

A estratégia de diferenciação implica oferecer um produto distinto e mais valorizado por clientes e concorrentes, influenciando a escolha dos clientes e a satisfação final. As características principais desta estratégia incluem a geração real de valor ao cliente, o fornecimento do valor percebido e um alto grau de dificuldade de reprodução. Por outro lado, a estratégia de liderança em custo envolve a busca por economias de escala, redução de custos de produção e outras abordagens para alcançar eficiência. A estratégia de foco, por sua vez, concentra-se em uma parte específica do mercado, visando evitar a dispersão e a divergência na implementação da estratégia.

Luzio (2010) apresenta algumas "regras de ouro" aplicáveis à concepção das estratégias competitivas, destacando a necessidade de singularidade, harmonia entre oferta, público-alvo e execução estratégica,

aprendizado contínuo no ciclo planejar-implementar-medir-aprender, compreensão profunda dos clientes, evitamento de imitação integral dos concorrentes e compreensão dinâmica dos posicionamentos estratégicos ao longo do tempo.



Saiba mais

Para conhecer melhor as regras de ouro, leia o capítulo a seguir:

LUZIO, F. O que é estratégia. In: LUZIO, F. *Fazendo a estratégia acontecer: como criar e implementar as iniciativas da organização*. São Paulo: Cengage Learning, 2010. cap. 2.

O autor ainda apresenta a ideia de vantagem competitiva sustentável (Luzio, 2010), que pode ser vista na figura a seguir. Ela se concentra na compreensão do negócio, do cliente, dos diferenciais da cadeia de valor e do escopo e singularidade.

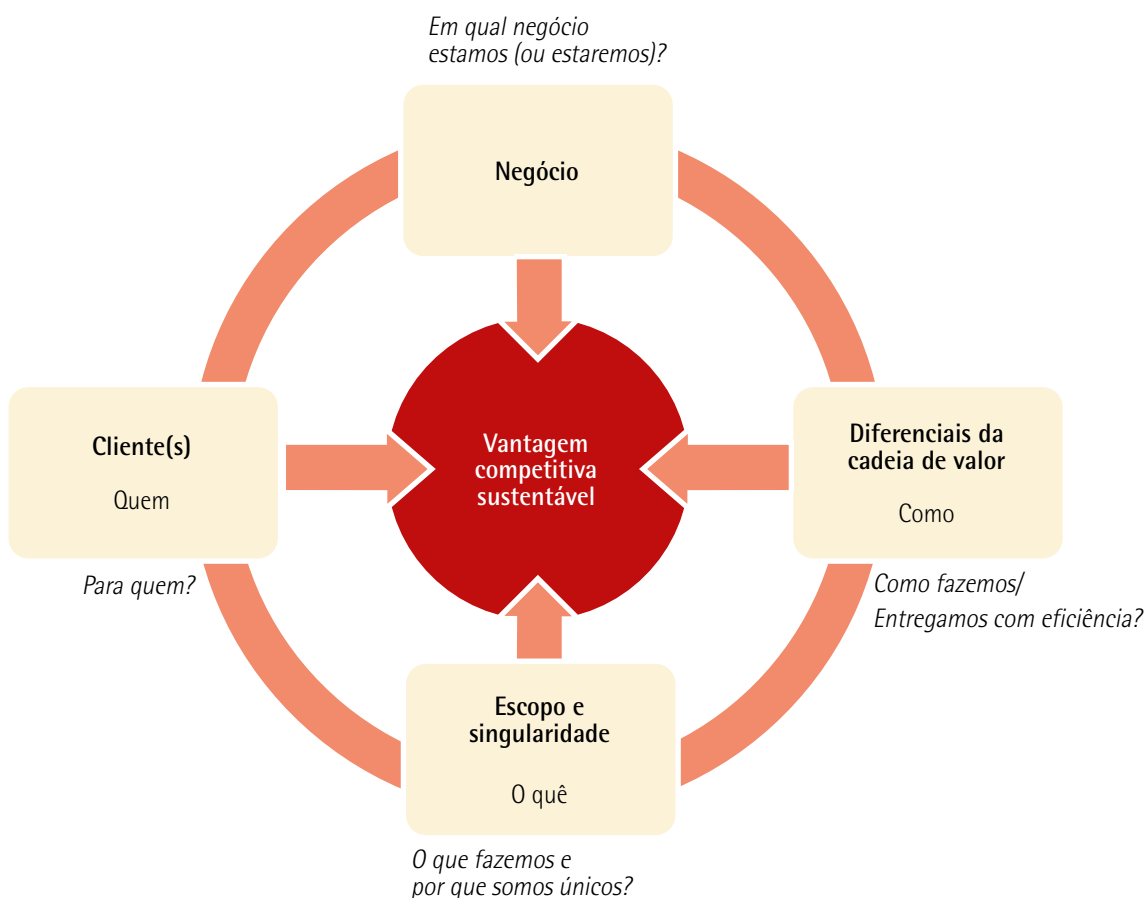


Figura 58 – Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Luzio (2010, p. 53).

7.1.2 Histórico da estratégia e da administração estratégica

Como vimos, a relevância da estratégia e da administração estratégica foi se consolidando desde o século passado, marcado por um significativo desenvolvimento e crescimento nas organizações. Com o aumento da magnitude das empresas e corporações, tornou-se evidente a necessidade de implementar ações estratégicas para enfrentar desafios, aproveitar oportunidades e alcançar os objetivos empresariais.

Nas décadas de 1950 e 1960, testemunhamos a primeira fase na evolução do pensamento estratégico, em que a estratégia era predominantemente percebida a partir da perspectiva financeira. Neste período, os objetivos estratégicos estavam fortemente ligados a essa esfera, limitando o planejamento estratégico a um controle financeiro, com destaque para o orçamento anual e uma abordagem top-down, liderada por um único estrategista, geralmente o executivo de topo da organização.

À medida que avançamos para a década de 1970, observamos a disseminação do conceito de estratégia associada à ideia de longo prazo. Surgiram práticas que incluíam a criação de cenários futuros, embora com menos refinamento. Outras técnicas relevantes envolviam o estudo das lacunas entre a projeção de referência e o cenário desejável, enquanto as organizações começavam a abordar a visão de futuro por meio de estudos de causa e efeito das ações estratégicas.

Na década de 1980, consolidou-se a ideia moderna de planejamento e pensamento estratégico, com empresas considerando não apenas questões financeiras, mas a importância da competitividade, competência na produção e questões tecnológicas emergentes no mundo corporativo. Neste período, o renomado estrategista Michael Porter publicou *Competitive strategy* (1989), apresentando o aspecto prescritivo de seu pensamento estratégico. O trabalho destacou quatro principais preocupações no ambiente estratégico empresarial:

- Quais são os direcionadores das empresas concorrentes no mercado em que atuo ou nos mercados em que pretendo ingressar?
- Quais são as ações executadas pelos meus concorrentes e como devo responder a cada uma delas?
- Como se desenvolverá o meu mercado?
- Qual seria o melhor posicionamento para alcançar a competitividade no longo prazo?

Assim, a partir desses questionamentos, Porter (1989) enfatizou a importância da análise das forças competitivas, conforme descrito na figura a seguir.

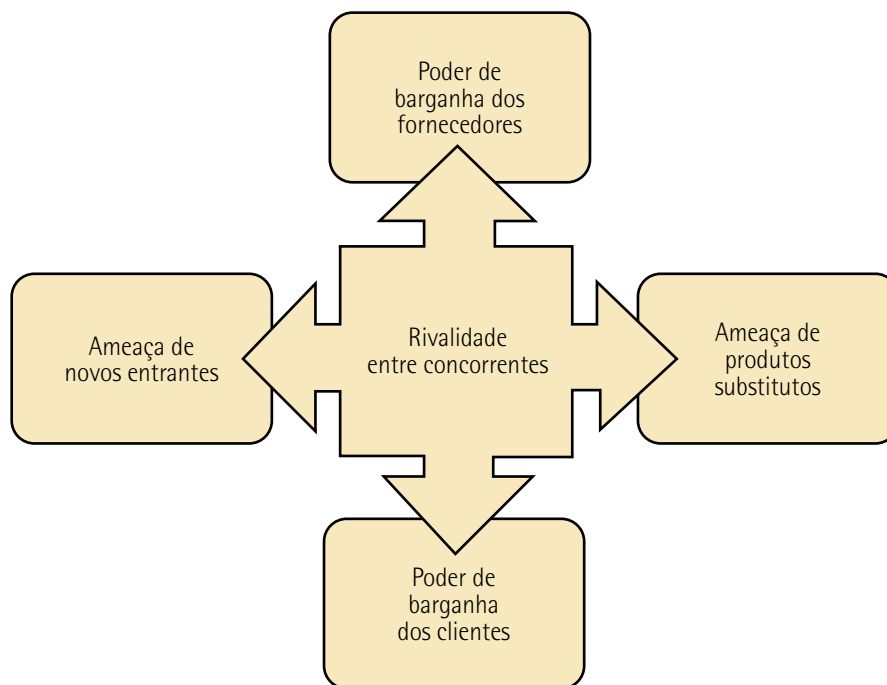


Figura 59 – Forças de Porter

Adaptada de: Porter (1989, p. 27).

Porter (1989) menciona que a competitividade de um negócio está intrinsecamente ligada ao entendimento dessas forças e à gestão eficaz de seus impactos. Essas forças, propostas por ele, compõem um modelo estruturado para analisar o cenário competitivo do mercado e englobam:

- **Poder de barganha dos fornecedores:** refere-se à influência e à pressão exercidas pelos fornecedores durante as negociações com a empresa, abrangendo aspectos estratégicos.
- **Poder de barganha dos clientes:** envolve a força e a pressão exercidas pelos clientes durante as negociações com a empresa, considerando os aspectos estratégicos inerentes.
- **Ameaça de produtos substitutos:** representa o conjunto de ameaças provenientes de empresas não concorrentes que oferecem produtos que, apesar de diferirem essencialmente dos nossos, proporcionam valor praticamente equivalente.
- **Ameaça de novos entrantes:** corresponde ao conjunto de ameaças oriundas de empresas que ainda não ingressaram no nosso mercado, mas que estão próximas da entrada, representando potenciais competidores.
- **Rivalidade entre concorrentes:** engloba toda a força e pressão exercidas pelos concorrentes, delineando a intensidade da competição no mercado.

A compreensão e a gestão efetiva dessas forças são essenciais para posicionar estrategicamente um negócio diante dos desafios do ambiente competitivo.

Exemplo de aplicação

Escolha uma empresa de outro ramo e mapeie cada uma das forças de Porter que podem ser encontradas em uma visão e contexto estratégico.

Na década de 1990, assistimos a um ritmo de mudança crescentemente acelerado, marcado pelo processo de valorização da administração estratégica, que adotou uma abordagem mais sistêmica no planejamento. Durante este período, o conceito tradicional de pensamento estratégico centralizado tornou-se obsoleto para os administradores, que já adotavam uma visão mais moderna da estratégia.

Esse avanço na evolução do pensamento estratégico levou as atividades estratégicas a se relacionar não apenas com questões internas, mas com questões externas. Nesse contexto, a administração estratégica passou a concentrar-se de maneira sistêmica nas funções estratégicas para estabelecer um equilíbrio entre as demandas internas e externas. Isso implicou na integração de todos os setores da empresa, de modo que a alocação de recursos ocorresse de maneira otimizada na busca por alcançar objetivos e metas organizacionais.

Voltando-se agora para um período mais atual na evolução do pensamento estratégico, Cavalcanti, Farah e Marcondes (2018, p. 38) mencionam que

a empresa do século XXI está organizada em torno de seus processos e centrará seus esforços em seus clientes. Será ágil e enxuta; suas tarefas exigirão conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidade na tomada de decisões. Nela não haverá lugar para empregados tradicionais, aqueles que as empresas preparam durante tanto tempo e que ainda hoje tripulam as nossas organizações.

As organizações atuais estão extremamente tecnológicas, enfrentando ciclos de vida de produtos cada vez mais curtos e desafios sem precedentes. Essa realidade demanda estratégias inovadoras e até então inéditas. Afora adotar abordagens estratégicas e sistêmicas, é essencial incorporar mentalidade e práticas ágeis, eficientes e cada vez mais voltadas para a tecnologia.

7.2 Planejamento estratégico

7.2.1 Conceitos básicos de planejamento estratégico

A ação de planejar, com viés estratégico, sempre foi uma constante ao longo da história, mesmo quando não tínhamos tecnologia e ferramental suficiente para a sua boa execução. Cruz (2019, p. 1) ilustra bem esta ideia, trazendo a singela história bíblica de José do Egito:

Seja você religioso ou não, na Bíblia está um dos exemplos mais marcantes de planejamento estratégico que conheço – o que José do Egito teria feito e executado para salvar o Egito dos sete anos de fome que se seguiram aos sete anos de fartura. Não importa se ele sonhou e se foi mesmo um Deus onipresente, onisciente, todo-poderoso que lhe avisou sobre o que iria acontecer; o certo é que ele planejou estrategicamente a condução do Reino primeiro nos sete anos de fartura e depois nos sete anos de desgraça. E mais que isso, soube ligar o planejamento estratégico ao planejamento operacional de forma a executar as operações do dia a dia com base no plano de catorze anos que havia feito.

Avançando um pouco na história, deparamo-nos com o planejamento no nível estratégico, evidenciado em contextos de guerra e, de maneira mais abrangente, nas relações internacionais. A partir da década de 1950, observa-se o aumento das preocupações em torno das práticas de planejamento, acompanhado do reconhecimento da falta de alinhamento entre as ofertas das organizações e as demandas do mercado.

Neste período, houve certa confusão em relação ao conceito preciso de planejamento. Para evitar equívocos persistentes na compreensão contemporânea do que de fato representa o planejamento, Oliveira (2018) propõe algumas distinções, as quais estão detalhadas no quadro a seguir.

Quadro 21 – Conceitos que se confundem com o conceito de planejamento

Conceito	Definição
Previsão	Esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades
Projeção	Situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica
Predição	Situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre seu processo e desenvolvimento
Resolução de problemas	Aspectos imediatos que procuram tão somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes
Plano	Documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento, uma visão estática dele, uma decisão em que a relação custos <i>versus</i> benefícios deve ser observada

Adaptado de: Oliveira (2018, p. 3).

No âmbito estratégico, o planejamento está intrinsecamente ligado à tomada de decisões de longo prazo, caracterizada por um elevado grau de incerteza e impacto significativo nos negócios. É importante ressaltar que o resultado final desse processo é denominado plano, representando um dos elementos-chave dos Ps da estratégia. Conforme destacado por Andrade (2016, p. 3), "o plano é uma espécie de curso de ação conscientemente determinado, um guia (ou uma série de guias) para abordar uma situação específica".

Oliveira (2018, p. 3) define planejamento estratégico como um processo contínuo em vista do

estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência.

Maximiano (2015) afirma que o planejamento estratégico consiste no processo de formulação da estratégia, delineando a interação entre a organização e seu ambiente. Nesse sentido, o processo de planejamento estratégico engloba a tomada de decisões relacionadas aos rumos que a organização pretende seguir, aos produtos e serviços a serem oferecidos, bem como aos mercados e clientes a serem alcançados.

Rizzatti e Pereira (2015) oferecem quatro abordagens distintas para conceituar o planejamento estratégico:

- Uma iniciativa responsável por lidar com as questões futuras, baseando-se em decisões do presente e realizando um diagnóstico sistemático de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas.
- Um processo voltado para o desenvolvimento e estabelecimento de objetivos estratégicos, com planos e políticas que viabilizam sua realização.
- Uma filosofia de trabalho que busca, de maneira contínua, a definição ou redefinição estratégica da missão, visão e metas de uma organização.
- Uma estrutura de planos que favorece a integração de aspectos estratégicos e ações operacionais.

O planejamento estratégico pode ser considerado uma abordagem gerencial que orienta a direção de uma organização, buscando uma interação mais eficaz com seu ambiente, tanto interno quanto externo. Esse processo contínuo envolve a definição e revisão da missão, visão de futuro, objetivos e projetos de intervenção para alcançar as mudanças desejadas. Ademais, o planejamento estratégico pode ser percebido como um meio de posicionar a empresa no mercado.

Ao longo dos anos, o destaque do planejamento estratégico nas empresas tem crescido, com autores e profissionais de gestão empresarial enfatizando a importância de planos estratégicos na consecução das metas de negócio. Independentemente das particularidades de cada negócio, essa abordagem contribui para a redução do risco de decisões equivocadas, integrando decisões em um plano consistente. Trabalhar de maneira estratégica planejada auxilia na manutenção do potencial competitivo da empresa, proporcionando uma visão diferenciada das oportunidades.

Apesar dos inúmeros benefícios, a execução do processo de planejamento estratégico enfrenta resistências e desafios nas empresas. Alguns desses obstáculos incluem a percepção de aumento da carga de trabalho, dificuldades na aceitação das mudanças, problemas na comunicação de missão e visão, baixo controle dos cenários externos e necessidade de constante monitoramento do plano.

Pereira e Neis (2015) identificam elementos essenciais para superar essas resistências e desafios, como maior participação no processo, clareza sobre o horizonte estratégico, consideração abrangente de informações externas, foco na agregação de valor ao cliente e comprometimento dos recursos humanos, especialmente da alta direção.

Chiavenato e Sapiro (2020) alertam para armadilhas no processo de planejamento estratégico que podem gerar consequências indesejadas para a gestão estratégica nas empresas. Essas armadilhas precisam ser evitadas para garantir o sucesso do planejamento estratégico e sua efetiva implementação.

O planejamento estratégico pode sofrer adaptações a depender do tipo, classificação ou porte da organização. Segundo Andrade (2016, p. 9),

para que o processo de planejamento estratégico possa apresentar resultados eficientes, torna-se necessária a consideração das características peculiares da organização na qual se pretende implementá-lo, o que exige uma análise das diferentes categorias existentes. É evidente que cada uma das organizações existentes em nossa sociedade é diferente de todas as outras (não existem duas organizações iguais). Entretanto, ainda que não haja qualquer esquema que possa ser considerado como definitivo, é comum classificá-las, ou categorizá-las, em função de determinadas características que são comuns entre elas.

As microempresas e pequenas empresas, por exemplo, caracterizam-se por possuir uma estrutura organizacional pequena e uma divisão de tarefas reduzida. Nessas organizações, é comum observar o proprietário desempenhando o papel crucial na administração e liderando o processo de planejamento estratégico de maneira informal, pouco estruturada e altamente centralizada.

Já em organizações de porte médio e grande, o processo de planejamento estratégico é mais bem estruturado, e muitas delas adotam uma divisão em unidades de negócios. Nas empresas ou organizações de grande porte, a construção da estratégia por meio do planejamento ocorre em três níveis distintos: corporativo (abrangendo a empresa como um todo); de negócios (abrangendo uma unidade específica); e funcional (abrangendo um setor ou departamento específico). A figura a seguir ilustra esses três níveis.

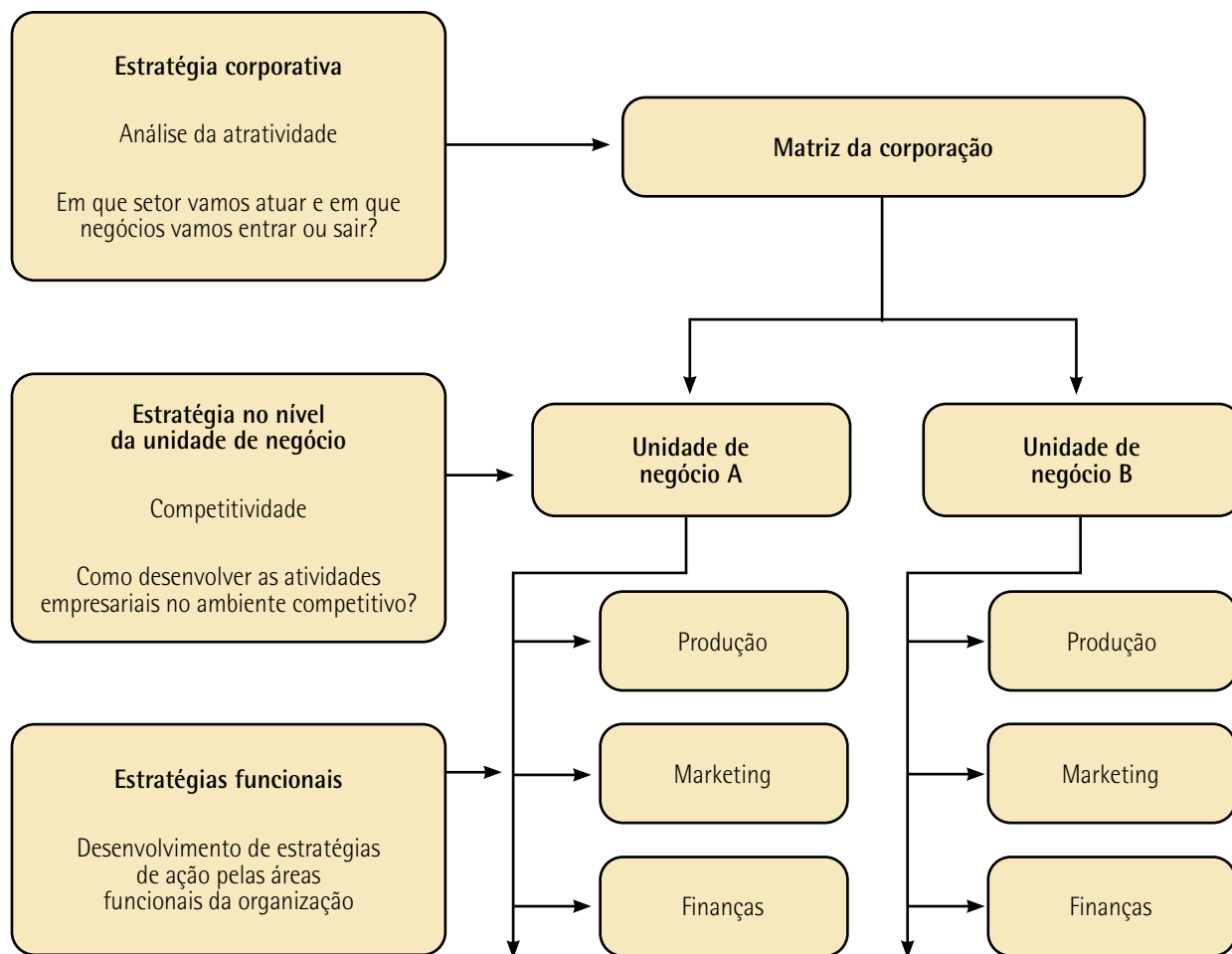


Figura 60 – Níveis de estratégia

Fonte: Andrade (2016, p. 9).

Observação

Em organizações menores, é comum que haja apenas o planejamento estratégico corporativo, e que algumas áreas, como a TI, façam um planejamento estratégico um pouco mais funcional e departamental.

O quadro 22 apresenta particularidades do planejamento estratégico em outros tipos de organizações.

Quadro 22 – Particularidades do planejamento estratégico em outras organizações

Organização	Características	Exemplos de organizações	Particularidades do processo de planejamento estratégico
Organizações maquinais	<p>Predomínio de tecnoestrutura encarregada de desenhar sistemas padronizados</p> <p>Procedimentos formais</p> <p>Tarefas altamente especializadas, de rotina</p> <p>Poder para tomar decisões relativamente centralizado</p> <p>Estrutura administrativa com uma clara distinção entre linha e staff</p> <p>Geralmente atuam em um ambiente estável</p>	<p>McDonalds</p> <p>Correios</p>	<p>Processos levados a cabo sob a forma de planos formalmente instituídos e articulados por uma liderança central</p> <p>Intenções dos dirigentes são tão precisas quanto possível</p> <p>Implementação é apoiada por sistemas de controles formais que têm por objetivo evitar as surpresas e as distorções</p> <p>Plano para desenvolvimento das estratégias é elaborado sob a forma de orçamentos e programas para guiar comportamentos em um ambiente controlável e previsível</p> <p>Essas estratégias são muito deliberadas</p>
Organizações profissionais	<p>Trabalhos complexos e as principais tarefas operacionais são realizados por profissionais altamente especializados com elevado grau de autonomia sobre suas próprias atividades</p> <p>Profissionais têm muito controle coletivo sobre as decisões administrativas que os afetam</p> <p>Predomina a autoridade de natureza profissional (poder do conhecimento)</p>	<p>Hospitais</p> <p>Universidades</p>	<p>Predomínio das estratégias desarticuladas (ausência de coesão entre os membros com o resto da organização) ou de consenso (ajustes mútuos entre os vários membros da organização)</p> <p>Praticamente impossível haver um único processo de planejamento estratégico desenvolvido de cima para baixo e controlado pela cúpula administrativa</p> <p>Alta administração exerce atividades de natureza normativa, deliberativa, consultiva e de supervisão geral</p> <p>Cada uma de suas diversas unidades possui autonomia suficiente para desenvolver seu próprio processo de planejamento estratégico</p>
Organizações governamentais	<p>Governo se caracteriza como proprietário ou como acionista majoritário</p> <p>Essas organizações normalmente não necessitam se submeter às regras do jogo de mercado</p>	<p>Órgãos públicos</p> <p>Autorarquias</p>	<p>Governo influencia fortemente, por meio de suas considerações políticas e ideológicas, os processos de planejamento desenvolvidos</p> <p>Os seus objetivos podem mudar rapidamente, de acordo com os rumos das políticas governamentais predominantes</p> <p>As estratégias são parcialmente deliberadas, em função das influências governamentais, e parcialmente emergentes</p>
Organizações sem fins lucrativos	<p>Caracterizam-se pelo fato de que a ideologia e os valores subjacentes possuem um significado estratégico essencial</p> <p>Valores e expectativas de diferentes grupos (stakeholders) exercem papel importante em seu desenvolvimento estratégico</p>	<p>Instituições religiosas</p> <p>Institutos e fundações</p>	<p>A formulação de estratégias nestas organizações é fortemente influenciada pelos grupos que as financiam</p> <p>Grande parte destas organizações preocupa-se mais com a eficiência dos recursos do que com a eficácia dos serviços, o que gera dificuldades para o desenvolvimento de um processo de planejamento estratégico eficaz (a principal preocupação de seus dirigentes muitas vezes é "conseguir manter a organização funcionando")</p>

Fonte: Andrade (2016, p. 118).

7.2.2 Processo de planejamento estratégico

Na literatura acadêmica de administração estratégica e no mercado, encontramos uma variedade de modelos e metodologias utilizadas nesse processo. Destacaremos algumas das principais, começando com o modelo proposto por Mintzberg (1994).

Este modelo apresenta dois caminhos de diagnóstico estratégico, interno e externo, que facilitam a criação, avaliação e escolha de estratégias, culminando em sua implementação. É importante notar a influência dos valores corporativos e da responsabilidade social nesse contexto. A figura a seguir ilustra esse modelo.

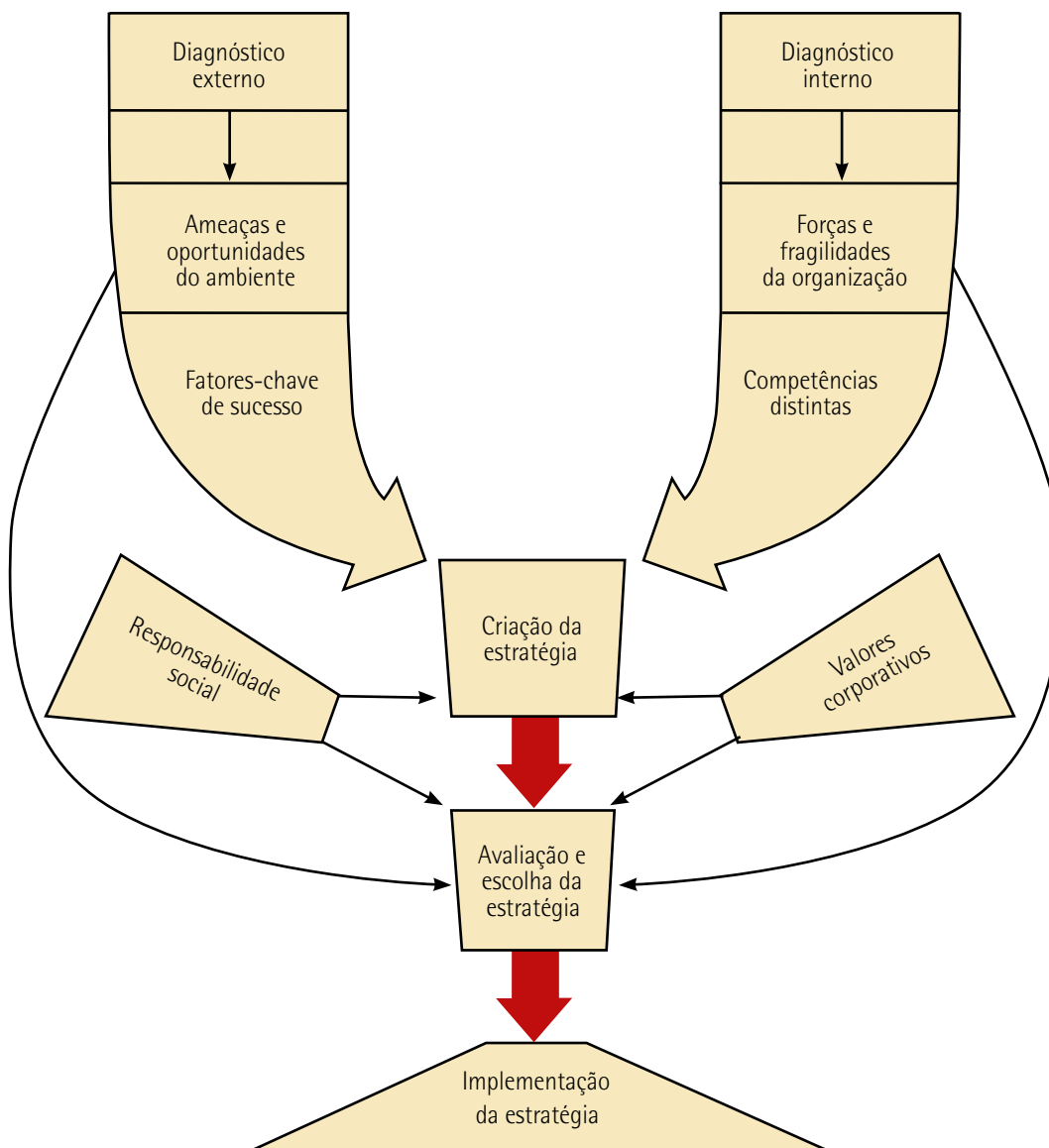


Figura 61 – Modelo de planejamento estratégico de Mintzberg (1994)

Fonte: Mintzberg (1994 *apud* Chiavenato; Sapiro, 2020, p. 37).

Glueck (1980) propõe um modelo de planejamento estratégico fortemente influenciado pelo processo delineado por Mintzberg (1994). O autor ressalta a importância da análise e diagnóstico, seguidos pela fase de escolha, implementação e avaliação. A figura a seguir ilustra esse modelo, fornecendo uma explicação detalhada das principais etapas.

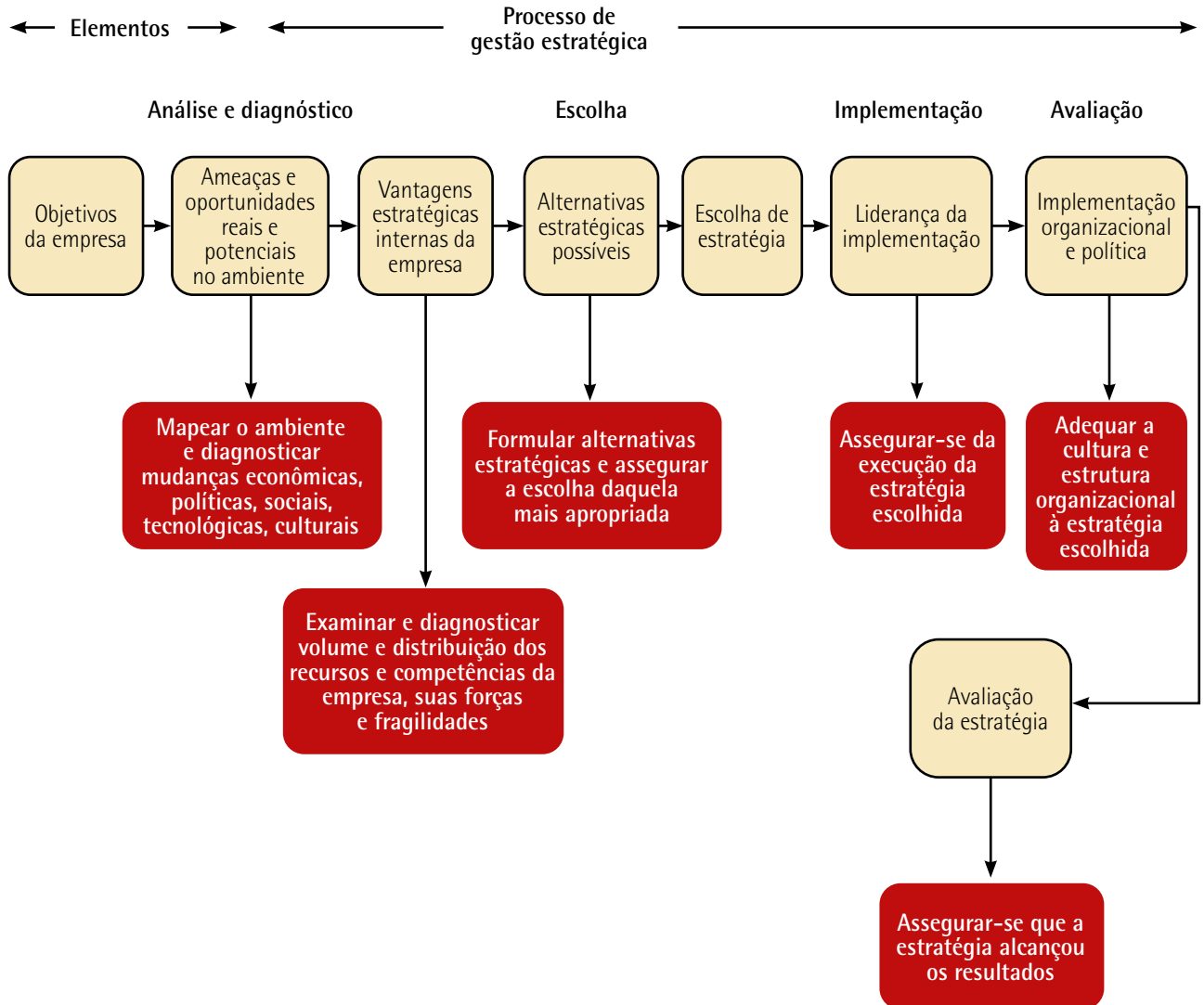


Figura 62 – Modelo de planejamento estratégico de Glueck (1980)

Fonte: Glueck (1980 *apud* Chiavenato; Sapiro, 2020, p. 349).



Saiba mais

Para conhecer os dois modelos citados, leia a seguinte obra:

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Processo de planejamento estratégico: aplicação dos fundamentos da estratégia. *In*: CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento estratégico: da intenção aos resultados: conhecendo e aplicando o processo proativo de alcançar objetivos estratégicos desejados*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020. cap. 2.

Andrade (2016) propõe um método abrangente para o desenvolvimento do planejamento estratégico, dividido em seis fases distintas. Uma característica notável desse modelo é o ponto de partida, que consiste na definição do negócio, na identificação da missão e na formulação da visão. Além disso, o modelo destaca a importância de estabelecer objetivos estratégicos que estejam diretamente alinhados com as diversas áreas do ambiente organizacional.

Outro aspecto significativo é a inclusão do diagnóstico e posicionamento estratégico, que são realizados por meio de ferramentas como a análise SWOT. Esse processo permite uma avaliação abrangente das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, proporcionando uma base sólida para a formulação e implementação de estratégias eficazes.

Além de Andrade (2016), muitos administradores utilizam a análise SWOT como ferramenta na gestão estratégica. O acrônimo representa as iniciais em inglês dos termos *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). No Brasil, a análise SWOT é chamada por alguns autores de diagrama PFOA (potencialidades, fraquezas, oportunidades e ameaças).

A origem da análise SWOT é um tema um tanto controverso, sendo que alguns autores, como Tavares (2008), apontam para uma conferência em 1971, na qual o pesquisador Kenneth Andrews a teria utilizado pela primeira vez no contexto estratégico. No entanto, é interessante notar que referências ao uso da análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças já podem ser encontradas no livro *A arte da guerra*, quando o estrategista militar Sun Tzu demonstra sua aplicação.

A análise SWOT é reconhecida como uma ferramenta multidisciplinar e envolve a criação de uma matriz na qual aspectos internos e externos são considerados como colunas, enquanto aspectos positivos e negativos são representados nas linhas. O resultado final consiste em um conjunto de fatores positivos e negativos, provenientes das interações nos cenários analisados.

Segundo Thompson Junior *et al.* (2011, p. 127), "a análise SWOT é uma ferramenta simples, porém poderosa, para estimar a capacitação e as deficiências das oportunidades de mercado e ameaças externas impeditivas a uma situação futura favorável da empresa".

Na análise SWOT, a partir do contexto interno encontramos as forças (fatores positivos) e as fraquezas (fatores negativos). No contexto externo encontramos as oportunidades (fatores positivos) e as ameaças (fatores negativos). De posse destes fatores, as organizações podem trabalhar em:

- maximização dos seus pontos fortes ou forças;
- minimização dos seus pontos fracos ou fraquezas;
- aproveitamento das oportunidades;
- proteção contra as ameaças.

A análise do ambiente externo ou de variáveis incontroláveis considera os fatores externos (exógenos) ao negócio, como os políticos, econômicos, de mercado, entre outros, classificando-os como oportunidades ou ameaças.

Oportunidades referem-se a situações, tendências, fenômenos ou fatores que impactam positivamente o negócio. Exemplos genéricos incluem o crescimento do potencial mercado consumidor, estabilização econômica, aspectos sociais, estabilização política, evoluções tecnológicas e incentivos fiscais do governo. Durante a análise, as organizações devem questionar a presença de oportunidades no mercado, identificar sua localização e verificar se há novas tendências emergindo.

Oliveira (2018) categoriza oportunidades como naturais (incorporadas à natureza da empresa), de evolução (provenientes da formação gradual de condições que geram vantagem competitiva), sinérgicas (oferecendo situações complementares para a empresa) e de inovação (modificando características econômicas fundamentais e a capacidade da empresa).

Ameaças, por outro lado, representam fatores negativos externos (exógenos) que criam desafios indesejáveis para as instituições, podendo limitar seu crescimento no mercado. Exemplos de ameaças incluem aumento da concorrência, instabilidade política, problemas econômicos locais e globais e aumento de impostos. Na análise de ameaças, as organizações devem considerar as leis, regulamentos e concorrentes que podem prejudicar a corporação, além de identificar os pontos fortes dos concorrentes que representam uma ameaça.

Oliveira (2018) classifica as ameaças como naturais (incorporadas à natureza da empresa), aceitáveis (compatíveis com a natureza do negócio ou estilo de gestão) e inaceitáveis (representando ameaças à perenidade dos negócios).

A avaliação do ambiente interno ou das variáveis controláveis considera fatores internos ao negócio, como aspectos organizacionais, humanos e tecnológicos. Nessa análise, são examinados os recursos financeiros, as vantagens em custo e a imagem da empresa no mercado, focando na análise das forças e fraquezas.

As forças, ou pontos fortes, representam as competências em diferentes níveis hierárquicos e os recursos tecnológicos, humanos e organizacionais que agregam valor aos negócios. Geralmente, estão relacionadas às qualidades da empresa, como o reconhecimento da marca, o tempo de atuação no mercado, a estrutura organizacional, a tradição e a credibilidade. Ao analisar suas forças, as companhias devem questionar o que fazem bem, o que têm de melhor para oferecer ao mercado, em que são superiores aos concorrentes e o que desperta maior interesse dos clientes em seus produtos e serviços.

Por outro lado, as fraquezas, ou pontos fracos, situam-se na dimensão interna da empresa e reduzem as vantagens competitivas, impactando negativamente as operações do negócio. Exemplos de fraquezas incluem indefinição de papéis e responsabilidades, profissionais com pouca capacitação e baixo investimento em tecnologia. Na análise de fraquezas, as empresas devem considerar o que não fazem bem, quais produtos e serviços estão aquém das expectativas do mercado e o que, no ambiente interno, diminui suas vantagens competitivas.



Saiba mais

Para conhecer melhor a análise dos ambientes internos e externos, leia o capítulo a seguir:

GAMBLE, J. E.; THOMPSON JUNIOR, A. A. Análise da situação interna: avaliação dos recursos, da posição de custo e da força competitiva de uma empresa. In: GAMBLE, J. E.; THOMPSON JUNIOR, A. A. *Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva*. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. cap. 4.

Voltando para o modelo apresentado por Andrade (2016), percebemos que ele finaliza com o estabelecimento dos planos de ação, que abordam os aspectos mais táticos e operacionais. Esses planos contêm indicadores, metas, ações, responsáveis, prazos e recursos necessários.

A figura a seguir apresenta o modelo descrito.

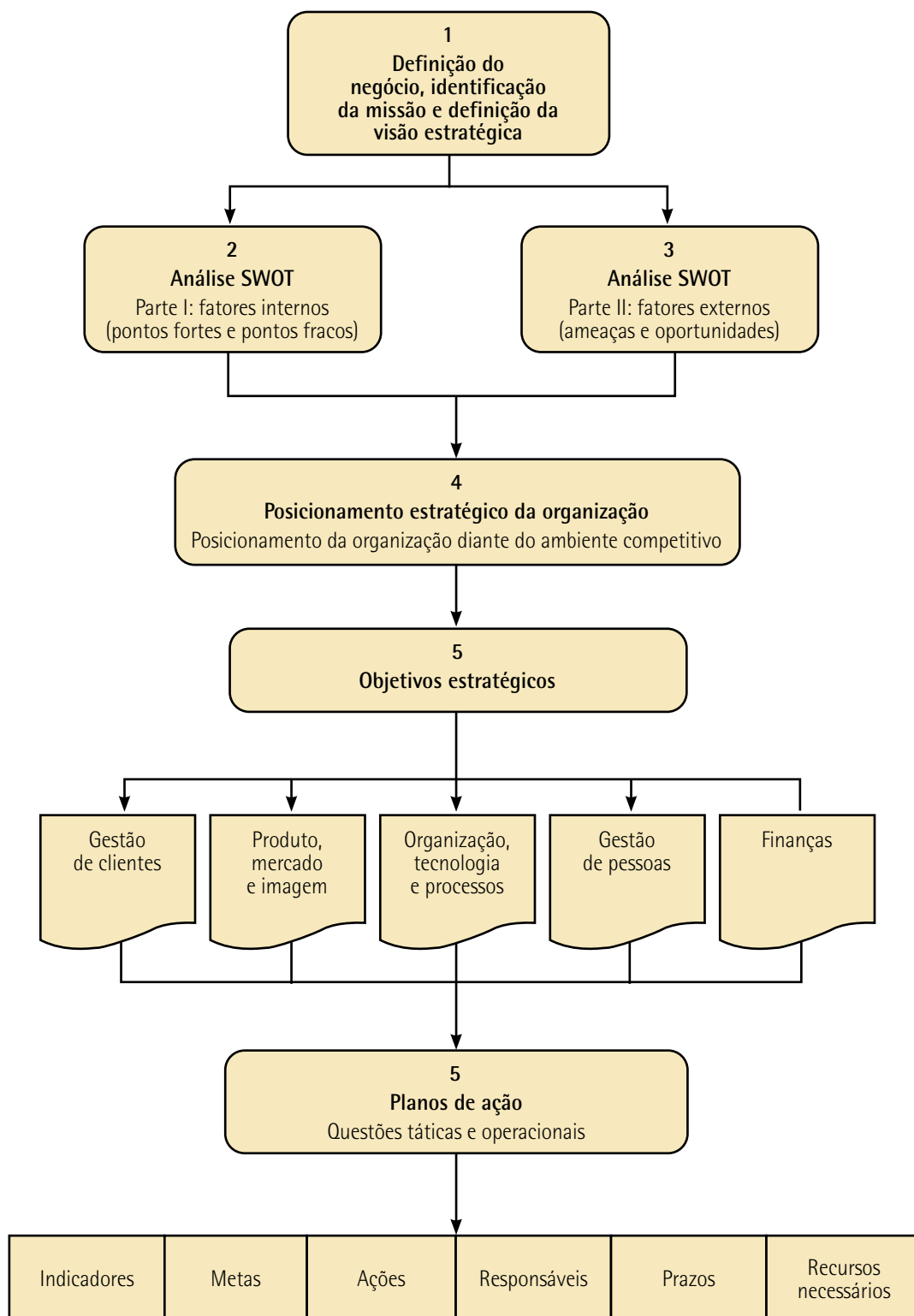


Figura 63 – Modelo de planejamento estratégico de Andrade (2016)

Fonte: Andrade (2016, p. 20).

De forma simplificada, Oliveira (2018) exhibe o seu modelo contemplando apenas quatro etapas, que têm um comportamento cíclico. A figura a seguir o apresenta.

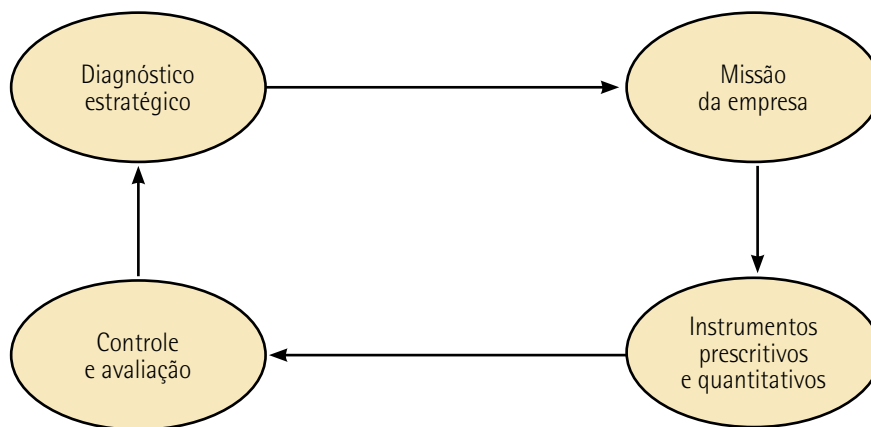


Figura 64 – Modelo de planejamento estratégico de Oliveira (2018)

Fonte: Oliveira (2018, p. 41).

A primeira etapa é o diagnóstico estratégico, em que a visão e os valores são identificados. Ainda nesta fase ocorre a análise dos contextos internos e externos, visando encontrar os itens da matriz SWOT. Ela é finalizada com um processo de análise da concorrência (Oliveira, 2018).

A segunda etapa é chamada de missão da empresa. Segundo Oliveira (2018), neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da companhia, bem como seu posicionamento estratégico. Ela é desdobrada em outras cinco: 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.

O autor chama a terceira etapa de instrumentos prescritivos e quantitativos. Por instrumentos prescritivos entende-se o detalhamento das ações que permitem atingir os propósitos descritos nas etapas anteriores. Por instrumentos quantitativos compreende-se o planejamento financeiro relacionado às ações estratégicas que serão executadas (Oliveira, 2018).

A última etapa é conhecida como controle e avaliação, que, segundo Oliveira (2018), apresenta a ação necessária para assegurar principalmente a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos.

Para melhor explicitar o modelo de Oliveira (2018), encontramos na figura a seguir a consecução e relação de cada etapa no processo.

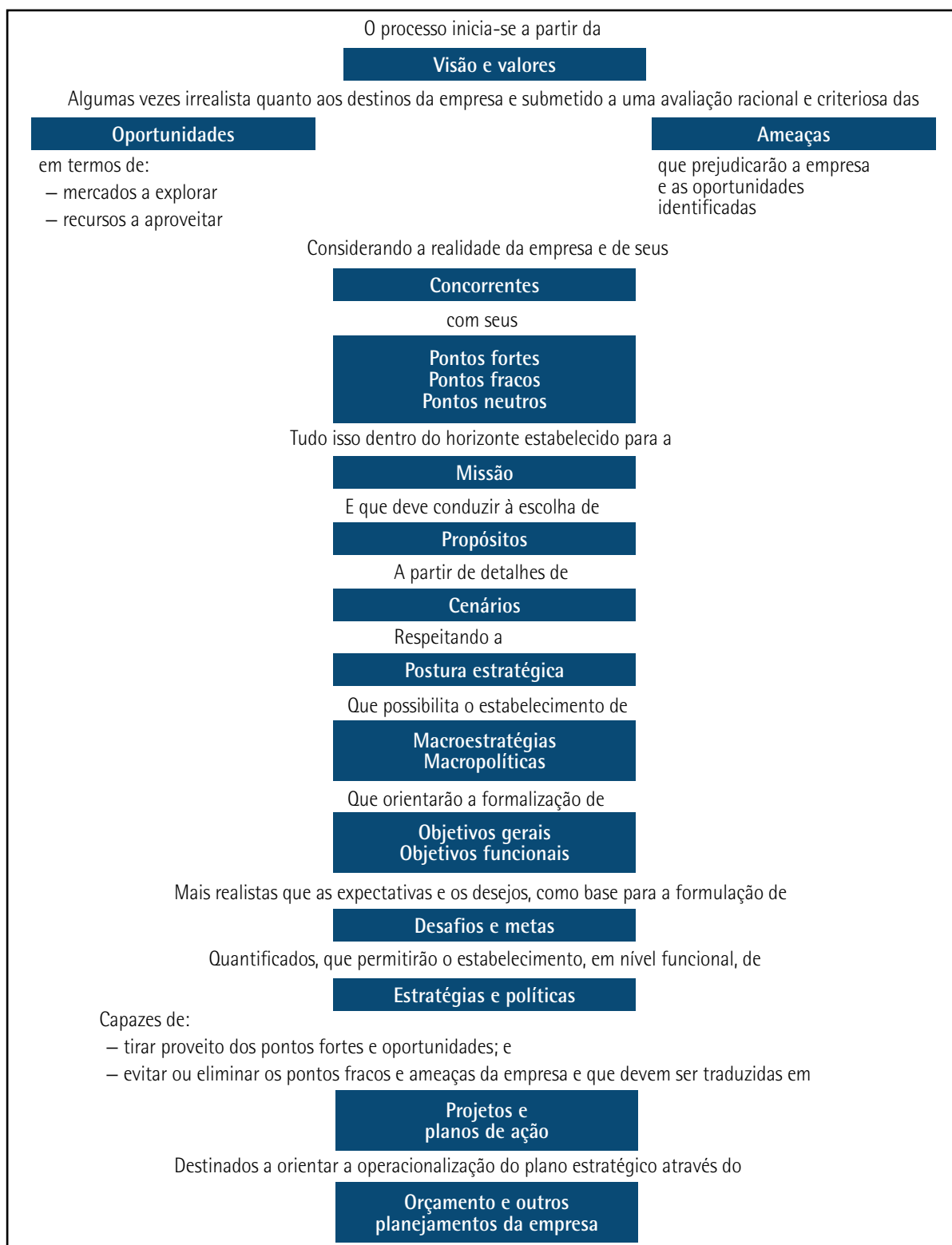


Figura 65 – Processo de planejamento estratégico segundo Oliveira (2018)

Adaptada de: Oliveira (2018, p. 56).

Fischmann e Almeida (2018) demonstram também um modelo contendo cinco etapas de um processo de planejamento estratégico. Ele inicia com uma orientação estratégica, passando pelo diagnóstico e direcionamento estratégico. Chega-se a uma quantificação de objetivos e à finalização contendo as ações estratégicas e o sumário do plano estratégico. A figura a seguir apresenta este modelo.

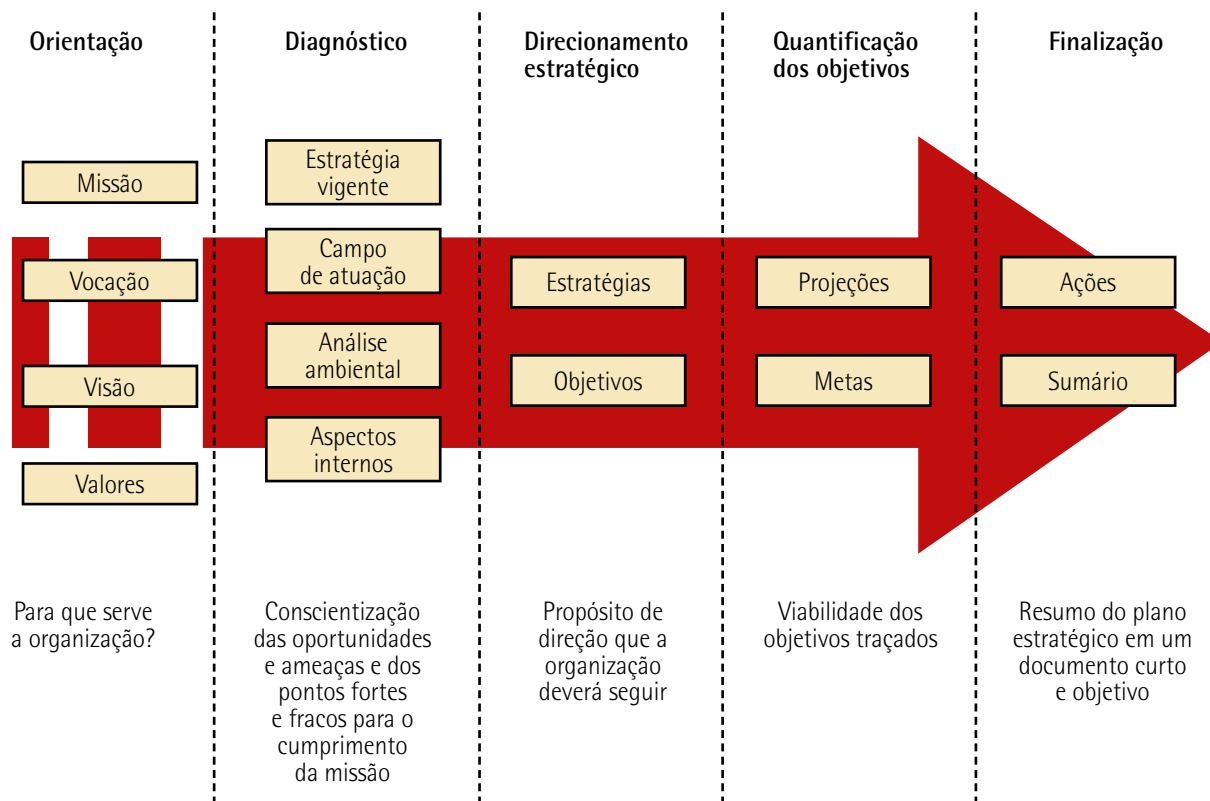


Figura 66 – Modelo de planejamento estratégico de Fischmann e Almeida (2018)

Fonte: Fischmann e Almeida (2018, p. 19).



Saiba mais

Para conhecer melhor o modelo de Fischmann e Almeida, leia o capítulo a seguir:

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. Etapas do planejamento estratégico: formulação, implementação e acompanhamento. In: FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. *Planejamento estratégico na prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018. cap. 3.

8 ADMINISTRAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Mencionaremos aqui a TI como um dos recursos mais importantes para as organizações nos dias de hoje, e destacaremos a importância de se governar e gerenciar bem o ambiente tecnológico das empresas. Iniciaremos tratando da gestão da TI e concluiremos com a temática da governança da TI.

8.1 Gestão da TI

8.1.1 Origens da TI e da sua administração

Ao contrário de outras áreas, como recursos humanos, departamento pessoal e financeiro, a estrutura organizacional na área de TI não segue um padrão uniforme em todas as empresas e setores de negócios. Na verdade, ao longo dos anos, a concepção da estrutura organizacional na TI tem evoluído e hoje é encontrada em uma variedade de formatos.

Nos primórdios, quando a TI era conhecida como Centro de Processamento de Dados (CPD), os profissionais dedicados a diversas funções eram predominantemente técnicos, incluindo programadores, analistas de sistemas, analistas de suporte e operadores. Aqueles que se destacavam mais frequentemente ascendiam a cargos de coordenação e até mesmo de gestão.

Sobre esta evolução, Foina (2013, p. 189) menciona que,

historicamente, as empresas constituíam grandes estruturas organizacionais para suportar as macrofunções da área de processamento de dados. Essa opção mostrou-se a única viável na época, quando não havia muitas empresas prestadoras de serviços especializadas e reinavam absolutos os grandes computadores centrais (mainframes). Com a evolução tecnológica, com os pequenos computadores departamentais, as redes e uma profusão de empresas prestadoras de serviços em informática, tornou-se mais interessante optar por um processamento descentralizado (mais simples) e transferir para empresas prestadoras de serviços parte das atribuições no trato com a tecnologia de informação. Até mesmo a operação dos equipamentos de informática tornou-se tão simples que os próprios usuários podem executá-la, deixando para os técnicos apenas as tarefas mais específicas, tais como backups, administração de ambientes etc.

A área de TI é notavelmente complexa, envolvendo uma série de particularidades técnicas, com uma diversidade de papéis e responsabilidades. Assim, a administração da TI representa um desafio desde os primeiros estágios nas empresas.

Por volta das décadas de 1960-1970, nos tempos do CPD, os recursos de TI eram geralmente administrados pelos responsáveis pelo processamento de dados, que, embora possuíssem experiência técnica sólida, careciam de conhecimentos em gestão e administração. Esse cenário, caracterizado

pela promoção de profissionais predominantemente técnicos a cargos de gestão, contribuiu para uma administração deficiente da TI, desprovida de compreensão sobre o seu alinhamento estratégico.

Na década de 1980, observamos uma evolução na gestão da TI com a introdução, ainda que de forma tímida, de modelos de gestão para a área. Esses modelos focalizavam a administração da TI como um produto de suas infraestruturas, sendo a Information Technology Infrastructure Library (Itil®) um exemplo destacado desse conjunto de boas práticas. Ele desafiou paradigmas na TI e elevou a gestão a um nível superior.



Lembrete

Ao contrário de outras áreas, como recursos humanos, departamento pessoal e financeiro, a estrutura organizacional na área de TI não segue um padrão uniforme em todas as empresas e setores de negócios.

Na década de 1990, a gestão da TI passou por outra evolução, com a concepção da administração da TI como um serviço. Observou-se uma atualização da Itil® nesse sentido, com o surgimento de outros modelos e a disseminação da cultura de serviços.

Posteriormente, ocorreu outra evolução na forma de administrar a TI, com a introdução da ideia de governança de TI por meio de boas práticas, exemplificadas pelo modelo Control Objectives for Information and Related Technologies (Cobit®). O Cobit® manifestou-se em diversas versões ao longo dos anos e contribuiu significativamente para promover a parceria entre a TI e o negócio.

A evolução da administração da TI pode ser vista na figura a seguir.

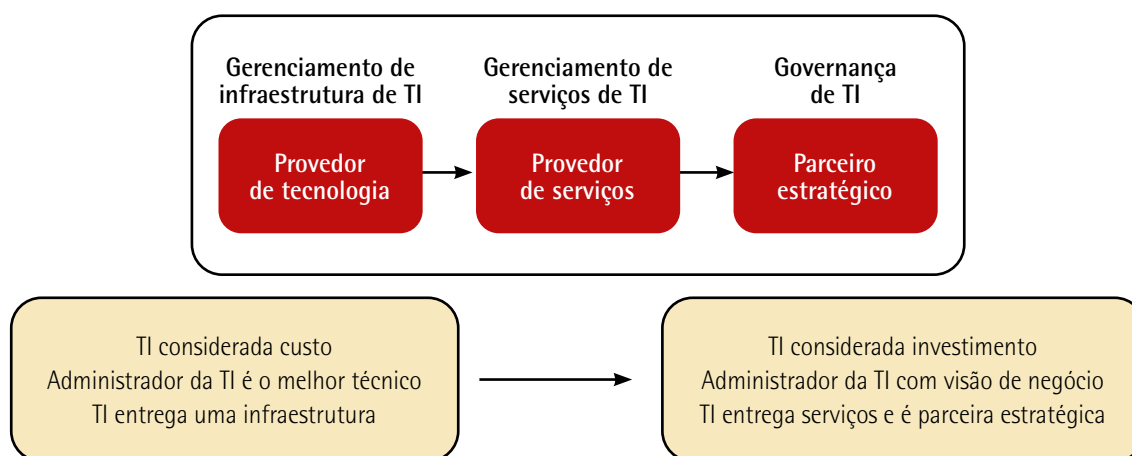


Figura 67 – Evolução da administração da TI

Adaptada de: Magalhães e Pinheiro (2007, p. 37).

Hoje, podemos afirmar que a administração da TI encontra-se cada vez mais profissionalizada, com ações baseadas em boas práticas. Os gestores de TI, que antes eram essencialmente técnicos, hoje são focados na criação de valor para os negócios. A TI, antes administrada como um custo, hoje é percebida e administrada como um investimento. Ou seja, o viés estratégico é extremamente forte.

Desta forma, assim como a administração geral nas empresas evoluiu para a ideia de administração estratégica, observamos a TI passando pelas mesmas mudanças na sua administração. Essa perspectiva tem sido impulsionada pela crescente importância dos serviços tecnológicos para os negócios.

Podemos afirmar que a gestão estratégica da TI refere-se à administração de todos os recursos de informação e tecnologia da empresa, partindo de um referencial estratégico com o objetivo de alcançar vantagens competitivas para o negócio. Essa gestão ocorre sob a liderança do Chief Information Officer (CIO) e sua equipe de gestores, os quais recebem as demandas e objetivos dos negócios e os desdobram para dentro da área de TI.

Uma área de TI que busca ser gerenciada de maneira estratégica deve ter seus processos segmentados em três etapas: planejamento estratégico, execução da estratégia, e controle e monitoramento da estratégia.

A primeira etapa engloba o processo de planejamento estratégico da TI, em que as estratégias de informação e tecnologia são concebidas a partir da perspectiva de negócios. Nesta fase, são traçados objetivos e metas de TI totalmente alinhados aos objetivos e metas do negócio. Assim, definindo onde se quer chegar, são criados os planos e projetos estratégicos de TI.

Na segunda etapa ocorre a execução da estratégia da TI, envolvendo a implementação dos planos e projetos estratégicos delineados na etapa anterior.

A terceira etapa compreende o controle e monitoramento da estratégia de TI. Neste momento, os resultados dos planos e projetos estratégicos de TI são acompanhados, comparando-os com as expectativas descritas no plano estratégico. Caso haja discrepância entre resultados e expectativas, são realizados ajustes ou uma revisão do plano para correções necessárias.

8.1.2 Gestão dos serviços de TI

No próprio processo evolutivo da TI, ela foi cada vez mais sendo considerada um serviço do que propriamente um produto. Segundo Freitas (2013), um serviço constitui uma maneira de proporcionar a entrega de algo com valor percebido pelo cliente. Dessa maneira, por meio da utilização dos serviços, os clientes atingem seus objetivos e, de certa forma, abrem mão da propriedade de alguns custos e riscos.

Em uma análise inicial, podemos entender que o valor percebido pelo cliente está fortemente relacionado ao serviço fornecido. Desse modo, é possível quantificar o valor de um serviço como a soma dos benefícios recebidos, descontados os gastos e os riscos inerentes ao serviço prestado ao cliente, conforme ilustrado na figura 68.

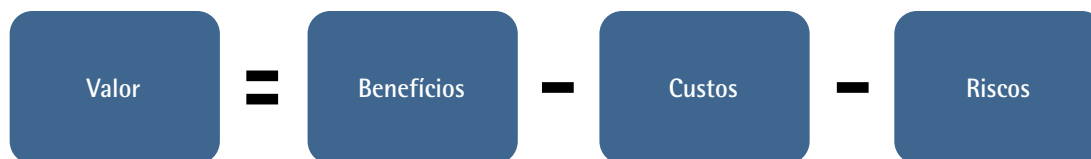


Figura 68 – Conceito quantitativo de valor

Adaptada de: ITGI (2007, p. 15).

Entendido o conceito de serviço e valor, podemos definir um serviço de TI como a entrega de valor por meio de ferramentas e recursos de infraestrutura de TI, visando à satisfação dos clientes. Exemplos práticos de serviços de TI incluem acesso à internet, armazenamento de dados e serviços fornecidos por meio de aplicativos web, entre outros.

Esses serviços são tipicamente oferecidos por provedores de serviços de TI, que podem ser terceirizados, ou seja, fornecidos por empresas externas, ou internalizados, quando executados por uma área de TI interna nas empresas. Esses provedores mantêm um portfólio de serviços que cataloga tudo o que está disponível para os clientes.

Os serviços de TI são compostos de pessoas, processos e tecnologias, abrangendo assim as três dimensões dos sistemas de informação: humana, organizacional e tecnológica. Para garantir o sucesso na prestação desses serviços, é crucial que os processos sejam bem estabelecidos, as pessoas estejam capacitadas na utilização/prestação dos serviços e as ferramentas mais adequadas sejam empregadas tanto pelo cliente quanto pelo prestador.

Neste contexto, é possível observar uma transformação significativa na área de TI, em que não apenas se entrega infraestrutura de hardware ou software como produtos isolados, mas ocorre uma transição para a prestação de serviços abrangendo ambos os aspectos. Essa mudança fundamental tem conduzido a uma redefinição da TI, deixando de ser simplesmente uma infraestrutura para se tornar a TI de serviços. O termo comumente utilizado para descrever essa evolução é Infraestrutura de TI como Serviço (Infrastructure as a Service – IaaS).

Desta forma, torna-se um desafio administrar a TI como um serviço, ou seja, gerenciar os serviços de TI. Neste sentido, Freitas (2013) menciona que gerenciar serviços de TI é ter um conjunto de processos especializados que, associados às habilidades organizacionais, proporcionam o controle e a administração dos serviços de TI.

O principal propósito do gerenciamento de serviços de TI consiste em transformar os recursos de TI em serviços que proporcionem valor aos negócios de uma empresa. Consequentemente, é fundamental possuir habilidades aliadas a recursos que atendam às necessidades do ambiente organizacional, visando alcançar suas metas dentro de limites de custo e considerando os riscos associados.

Esse objetivo central pode ser subdividido em pelo menos cinco metas específicas no âmbito do gerenciamento de serviços de TI, que são as seguintes:

- Compreensão abrangente dos serviços oferecidos ao cliente, incluindo a clara aceitação do escopo definido.
- Garantia de entrega de serviços alinhados às expectativas dos clientes, facilitando assim seus processos e rotinas.
- Compreensão do valor de cada serviço presente no portfólio apresentado ao cliente.
- Gerenciamento efetivo dos custos associados aos serviços.
- Identificação e gestão dos riscos associados a esses serviços.

Para alcançar essas metas, os administradores enfrentam alguns desafios significativos. O primeiro reside nas dificuldades de alinhamento entre TI e negócios, impedindo que a TI agregue valor à organização. O segundo desafio crucial está na gestão adequada da demanda e capacidade, evitando discontinuidades ou ociosidades na entrega dos serviços de TI. O terceiro desafio está nas dificuldades em mapear os riscos associados a esses serviços. O quarto e último desafio é inerente à natureza dinâmica da TI, que passa por mudanças quase diárias com o surgimento e o desaparecimento das tecnologias.

O gerenciamento de serviços de TI é essencialmente fundamentado em processos e práticas que constituem um conjunto de tarefas inter-relacionadas com um objetivo específico. Esses processos e práticas são concebidos para aprimorar a qualidade dos serviços, dentro dos limites de custos previstos e com uma identificação clara dos riscos associados.

A ideia central por trás da utilização de processos e de boas práticas é a base de praticamente todos os frameworks de administração de TI. Bons exemplos de frameworks são a Itil®, utilizada para administração de serviços de TI, e o Cobit®, utilizado para a governança de TI.

Para a gestão de serviços de TI, além da Itil®, encontramos os modelos Microsoft Operations Framework (MOF), Capability Maturity Model Integration for Services (CMMI SVC) e a família de normas ISO 20000.

O MOF é um framework de gestão de serviços de TI desenvolvido pela Microsoft em 1999, e encontra-se atualmente em sua versão 4.0, lançada em 2008. Ele está totalmente alinhado com o framework Itil®, sendo um conjunto de boas práticas, princípios e modelos para a administração de serviços de TI nas empresas.

Sua composição inclui três pilares – tecnologia, pessoas e processos –, os quais são fundamentados nos elementos essenciais do MOF, que incluem o modelo de processos, o modelo de equipes e a disciplina de gerenciamento de riscos.

O modelo de processos do MOF consiste em uma série de tarefas organizadas nos quadrantes de otimização, alteração, suporte e operação. A figura a seguir ilustra a concepção do modelo de processos do MOF.

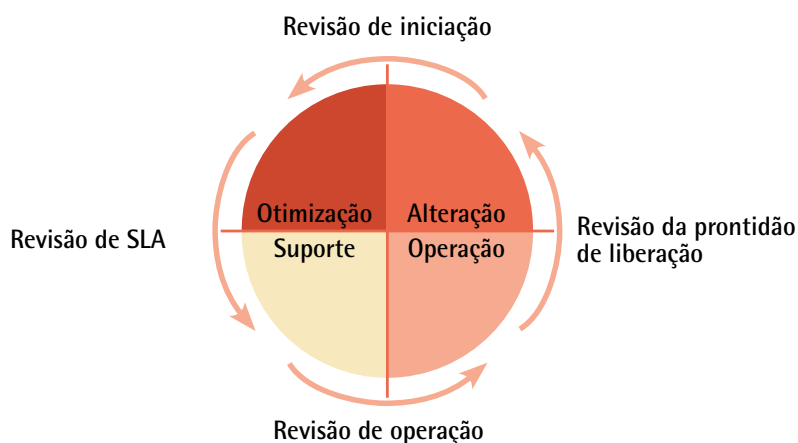


Figura 69 – Modelo de processos do MOF

Adaptada de: Fernandes e Abreu (2014, p. 311).

No quadro 23 podemos ver os processos contidos em cada um dos quadrantes do modelo MOF.

Quadro 23 – Processos do MOF

Quadrante	Atuação do quadrante	Processos
Otimização	Execução de mudanças que propiciem otimizações nos serviços	Gerenciamento do nível de serviço Gerenciamento da capacidade Gerenciamento da disponibilidade Gerenciamento da segurança Engenharia da infraestrutura Gerenciamento financeiro Gerenciamento da força de trabalho Gerenciamento da continuidade do serviço
Alteração	Apresentação dos novos serviços	Gerenciamento de mudanças Gerenciamento da configuração Gerenciamento da liberação
Operação	Execução diária dos serviços	Monitoramento e controle do serviço Administração do sistema Administração da rede Administração de serviços de diretórios Administração da segurança Gestão do armazenamento Job scheduling
Suporte	Resolução de incidentes e problemas relacionados aos serviços	Central de serviços Gerenciamento de incidentes Gerenciamento de problemas

Adaptado de: Fernandes e Abreu (2014, p. 311).

Outro modelo interessante é o trazido pela família de normas ISO/IEC 20000, que teve início com a norma ISO/IEC 20000. Ela foi criada em 2005 pela International Organization for Standardization (ISO) e pela International Electrotechnical Commission (IEC) para o gerenciamento de serviços de TI, a partir do British Standard (BS) 15000. Em 2010 foi publicada a segunda edição, promovendo proximidade com as normas ISO 9001, ISO/IEC 27001 e Itil®. Hoje, a norma ISO 20000 evoluiu para a família de normas que está descrita no quadro a seguir.

Quadro 24 – Família de normas ISO/IEC 20000

Norma ISO	Equivalente ABNT	Escopo
ISO/IEC 20000-1:2018	ABNT NBR ISO/IEC 20000-1:2020	Tecnologia da informação – Gestão de serviço – Requisitos do sistema de gestão de serviço
ISO/IEC 20000-2:2019	ABNT NBR ISO/IEC 20000-2:2021	Orientação para aplicação de sistemas de gestão de serviço
ISO/IEC 20000-3:2019	Não há equivalente	Definição de escopo e aplicabilidade da norma ABNT NBR ISO/IEC 20000-1
ISO/IEC TR 20000-4:2010	Não há equivalente	Modelo de referência de processo
ISO/IEC TR 20000-5:2010	ABNT ISO/IEC TR 20000-5:2011	Exemplo de um plano de implementação da ABNT NBR ISO/IEC 20000-1

A ideia da ISO com a família de normas ISO/IEC 20000 é estabelecer os padrões para a implantação de um Sistema de Gestão de Serviços (SGS) para a área de TI. Segundo Fernandes e Abreu (2014, p. 294),

a família de normas da ISO/IEC tem como espinha dorsal um SGS que dirige e controla as atividades de gerenciamento de serviços do provedor de serviços. O SGS inclui todas as políticas, os objetivos, os planos, os processos, os documentos e os recursos de gerenciamento de serviços requeridos para o desenho, a transição, a entrega e a melhoria dos serviços para atender os requisitos preconizados pela norma.

O SGS é fortemente fundamentado no modelo Plan-Do-Check-Act (PDCA), cuja primeira etapa consiste no planejamento do SGS, seguida pela implementação, pelo monitoramento e pelo aprimoramento contínuo. Após o processo de melhoria contínua, retorna-se ao planejamento, executando ciclicamente os processos de administração de serviços de TI.

A família de normas ISO/IEC 20000 é destinada à certificação de organizações que buscam comprovar a eficácia de sua gestão de serviços de TI com base nas práticas da Itil®. Portanto, é de extrema importância que os profissionais estejam familiarizados não apenas com a família de normas, mas com o framework Itil® em suas versões mais recentes.

Criada na década de 1980 no Reino Unido pela Agência Central de Computadores e Comunicações, a Itil® consistia inicialmente em 31 livros que abordavam diversos aspectos cruciais da oferta de serviços de TI, com especial ênfase na infraestrutura, planejamento e contingência. A atenção voltava-se significativamente para a manutenção e operação dos recursos de infraestrutura de TI.

Em 2000 ocorreu uma reformulação completa do modelo, resultando na segunda versão da Itil®, composta de apenas sete livros. Essa versão destacava-se pela forte aderência ao ciclo PDCA e suas práticas de melhoria contínua em processos. A partir desta revisão, a Itil® tornou-se amplamente reconhecida como um conjunto de boas práticas em gerenciamento de serviços de TI, embora alguns no mercado considerassem o conjunto de livros um tanto desconexo. Muitos especialistas em TI, então, direcionaram sua atenção principalmente para os livros relacionados ao suporte e entrega de serviço.

Em 2001 foi fundado o Information Technology Service Management Forum (itSMF), com a missão de promover e desenvolver o gerenciamento de serviços de TI globalmente, facilitando a constante troca de informações e compartilhamento de experiências.

A versão 3 da Itil® foi lançada em 2007, apresentando uma abordagem abrangente dos processos de gerenciamento de serviços de TI por meio do ciclo de vida do serviço, composta de cinco livros. Embora contivesse menos volumes que a versão anterior, era mais densa em conteúdo.

Em 2011, a versão 3 passou por aprimoramentos, resultando na Itil® v3 edição 2011. Em 2019, uma nova iteração foi introduzida como Itil® 4, alinhando-se mais às práticas de mercado com a concepção de cadeia de valor de serviço.

A Itil® tem como principal propósito fornecer às empresas e profissionais um conjunto de melhores práticas no gerenciamento de serviços de TI, visando criar valor para o negócio. A sua implementação também possibilita o aumento da maturidade na administração de serviços e recursos tecnológicos.

O modelo Itil® apresenta diversas características, destacando-se:

- ser um modelo não proprietário, independente da plataforma de infraestrutura tecnológica;
- possuir alta flexibilidade, sendo de fácil adoção e aplicável a empresas de qualquer porte;
- servir como fonte de boas e melhores práticas no gerenciamento de serviços de TI;
- ser amplamente utilizado em milhares de empresas ao redor do mundo;
- contribuir para a conformidade com os requisitos da família de normas ISO 20000.

A Itil® 4 representa a versão mais recente do framework, introduzindo inovações significativas, como a integração com os modelos Lean e Ágil. Uma importante contribuição dessa atualização foi a introdução das quatro dimensões do gerenciamento de serviços e do Sistema de Valor de Serviços (SVS). Essas quatro dimensões incluem: organizações e pessoas; informação e tecnologia; parceiros e fornecedores; fluxo de valor e processos. Na sequência observaremos a ilustração desse modelo, que se configura como perspectivas fundamentais na gestão de serviços de TI, influenciadas por fatores externos, que abrangem: fatores políticos; fatores econômicos; fatores sociais; fatores tecnológicos;

fatores legais; fatores ambientais. A influência desses fatores varia de acordo com a organização, setor, porte e localização geográfica. Na figura a seguir, que esboça as quatro dimensões do gerenciamento de serviços, destaca-se a parte central, onde se encontra o valor dos produtos e serviços. Esse valor é percebido a partir de cada uma das perspectivas (dimensões).

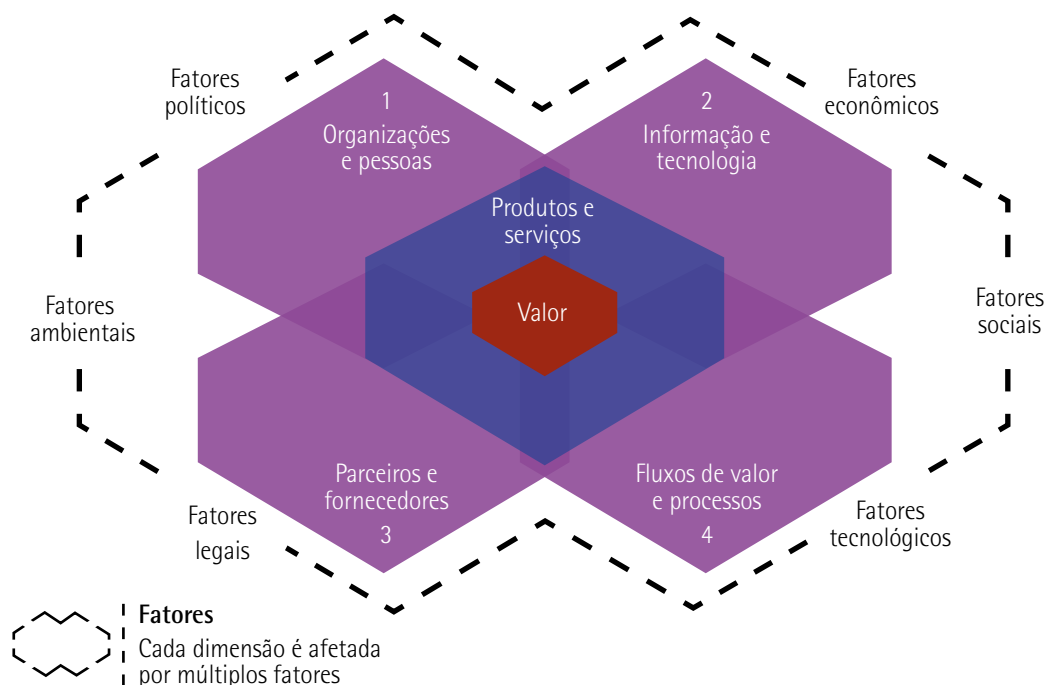


Figura 70 – Modelo de quatro dimensões

Adaptada de: Axelos (2019, p. 39).

Além das quatro dimensões, o SVS é um elemento de destaque, composto de princípios orientadores, governança, cadeia de valor do serviço, práticas e melhoria contínua.

A Itil® 4 é ainda formada por práticas. Suas versões anteriores tinham um enfoque significativo nos processos. A edição anterior (Itil® v3) incluía mais de 20 processos e baseava-se inteiramente na execução deles, tornando a qualidade das suas saídas crucial para o gerenciamento de serviços de TI.

Na Itil® 4, essa abordagem processual passou por mudanças drásticas. Os processos de gerenciamento de serviços foram substituídos por práticas. Em vez de ser apenas um conjunto de atividades (como a definição de processos), as práticas são recursos abrangentes que envolvem tarefas, pessoas e tecnologias. Por exemplo, não temos mais um processo de gerenciamento de incidentes; agora, contamos com práticas de gerenciamento de incidentes.

No framework Itil® 4, encontramos 14 práticas gerais de gerenciamento, 17 práticas de gerenciamento de serviços e três práticas de gerenciamento técnico.

As práticas gerais de gerenciamento da Itil®, também conhecidas como práticas de gerenciamento genéricas, representam as abordagens mais fundamentais para administrar a TI de maneira estratégica. Elas têm uma forte relação com as dimensões do gerenciamento de serviços e estão totalmente integradas ao SVS, especialmente na cadeia de valor do serviço. As práticas gerais de gerenciamento incluem gerenciamento de estratégia, gerenciamento de portfólio, gerenciamento de arquitetura, gerenciamento financeiro de serviços, gerenciamento de talento e força de trabalho, melhoria contínua, medição e relatórios, gerenciamento de riscos, gerenciamento de segurança da informação, gestão do conhecimento, gerenciamento de mudanças organizacionais, gerenciamento de projetos, gerenciamento de relacionamento e gerenciamento de fornecedores.

As práticas de gerenciamento de serviços da Itil® 4 proporcionam uma nova abordagem para muitos dos antigos processos e funções da Itil® v3 nas fases de desenho, transição e operação de serviços. Elas são essenciais para um eficiente gerenciamento dos serviços de TI, visando à criação de valor para as partes interessadas. Essas práticas incluem análise de negócios, gerenciamento de catálogo de serviços, design de serviço, gerenciamento de nível de serviço, gerenciamento de disponibilidade, gerenciamento de capacidade e desempenho, gerenciamento de continuidade de serviço, monitoramento e gerenciamento de eventos, central de serviço, gerenciamento de incidentes, gerenciamento de requisição de serviço, gerenciamento de problemas, gerenciamento de liberação, habilitação de mudança, validação e teste de serviço, gerenciamento de configuração de serviço e gerenciamento de ativos de TI.

As práticas de gerenciamento técnico concentram-se principalmente em tecnologia, infraestruturas e sistemas propriamente ditos. Essas práticas incluem gerenciamento de implantação, gerenciamento de infraestrutura e plataforma e desenvolvimento e gerenciamento de software.

8.2 Governança de TI

8.2.1 Conceitos básicos de governança de TI

A governança de TI pode ser definida como a responsabilidade da alta direção da empresa em estabelecer papéis, incumbências e estruturas para a área de TI, a fim de sustentar e ampliar as estratégias organizacionais (ITGI, 2007). Portanto, a governança de TI é uma ação liderada principalmente pelo corpo diretivo da empresa, com a participação do CIO.

Além disso, a governança de TI pode ser compreendida como um sistema que direciona e controla a área de TI no presente e no futuro. Dessa forma, as ações de governança de TI envolvem o estabelecimento e monitoramento de estratégias de longo prazo para garantir o alinhamento estratégico da TI (ABNT, 2018).

Na perspectiva de tomada de decisões, a governança de TI também pode ser vista como a especificação de direitos de decisão e boas práticas que promovem comportamentos desejáveis no uso da TI. Em outras palavras, a ação de governança é decisiva para praticamente todas as empresas.

A importância atribuída à governança de TI é justificada por vários motivadores relacionados a questões financeiras, humanas e organizacionais, entre outras. Estes motivadores incluem o aumento do desempenho da corporação, marcos regulatórios, segurança da informação, o caráter estratégico da TI, a natureza integrativa inerente à TI e as limitações da alta direção na tomada de decisões.

O primeiro motivador, relacionado ao aumento do desempenho da corporação, pode ser compreendido a partir de uma perspectiva de negócios, com ênfase em aspectos financeiros. Weill e Ross (2006) destacam várias pesquisas conduzidas no Center for Information Systems Research (CISR) do Massachusetts Institute of Technology (MIT), evidenciando que empresas que adotam modelos eficientes de governança de TI apresentam um desempenho significativamente superior em comparação com aquelas que não adotam boas práticas nesta área.

Weill e Ross (2006, p. 2) mencionam em suas pesquisas que

as empresas de melhor desempenho têm sucesso onde as outras fracassam porque implementam uma governança de TI eficiente para sustentar suas estratégias. Por exemplo, firmas com uma governança de TI acima de média que seguiam uma estratégia específica tiveram lucros mais de 20% superiores aos de firmas com má governança que seguiam a mesma estratégia.

O segundo motivador significativo é representado pelos marcos regulatórios que exercem influência sobre as operações de TI. Um exemplo notável é a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), a qual impacta todas as empresas de capital aberto listadas na bolsa dos Estados Unidos.

A SOX recebeu seu nome a partir dos legisladores Paul Sarbanes e Michael Oxley, respectivamente senador democrata de Maryland e congressista republicano de Ohio. O presidente George W. Bush a sancionou, apesar de suas conexões com a Enron e sua origem no Texas. Essa lei abrange os princípios da governança corporativa – conformidade, prestação de contas, transparência e equidade – estabelecendo rigorosas regulamentações para boas práticas empresariais.

No aspecto da conformidade, a SOX exige que as empresas adotem um código ético para a alta direção, arquivado na Securities and Exchange Commission (SEC). Quanto à prestação de contas, o Chief Executive Officer (CEO) e o Chief Financial Officer (CFO) devem atestar a legitimidade das informações financeiras, com a necessidade de um comitê de auditoria. Na transparência, destaca-se a importância da comunicação de dados à SEC e a divulgação imediata de informações relevantes. Em relação à equidade, a SOX dá ao conselho de administração o poder de determinar a remuneração do CEO, estabelecendo penalidades severas para fraudes corporativas.

Um dos propósitos da SOX é salvaguardar os investidores no mercado de capitais dos Estados Unidos. Seus mecanismos são fundamentados na instauração de uma estrutura de controle interno que supervisiona os relatórios e informações financeiras. É exatamente nesse contexto que observamos a interligação e os efeitos desta regulamentação na esfera da TI.

Conforme preconizado pela SOX, as informações financeiras devem ser apropriadas, apresentar alta disponibilidade e integridade e serem as mais atualizadas possíveis, além de serem acessíveis às partes interessadas. Todos esses requisitos e necessidades exercem impacto direto na área de TI, uma vez que as informações financeiras, utilizadas nos processos de negócios, estão incorporadas e processadas pelos sistemas de informação (como sistemas de processamento de transações, sistemas ERP, sistemas de informação gerencial, entre outros).

Além da SOX, é possível citar outras regulamentações, como o Acordo de Basileia, que exerce influência sobre as operações do sistema bancário global, incluindo o Brasil. Entre os aspectos relevantes do Acordo de Basileia que impactam a TI, destacam-se as considerações relacionadas à gestão dos riscos operacionais associados às plataformas tecnológicas mantidas pelos bancos.

Partindo para o terceiro motivador à implementação da governança de TI, intimamente relacionado ao mencionado anteriormente, encontramos a segurança da informação, destacada como a principal preocupação do CIO nas organizações em geral. Isso se deve à importância e ao valor atribuídos aos dados e informações corporativas, abrangendo não apenas aspectos financeiros, mas operacionais, comerciais, de propriedade intelectual, entre outros. Essa ênfase elevada justifica a necessidade de um sistema de governança de TI que assegure a integridade, confidencialidade e disponibilidade dos sistemas de informação e da infraestrutura de TI.

O quarto motivador a ser mencionado é a natureza estratégica da TI para as organizações, tanto no contexto interno quanto externo do negócio. Internamente, a TI destaca-se como uma força significativa, proporcionando alternativas para aprimorar a eficiência e automatizar os processos de negócios. Externamente, ela se revela por meio das novas tecnologias digitais como uma oportunidade a ser explorada pelos negócios. Portanto, para capitalizar essas forças e oportunidades, evitando que se transformem em fraquezas e ameaças, é imperativo governar adequadamente a TI.

Como quinto motivador para o estabelecimento da governança de TI nas organizações, destaca-se o caráter integrativo inerente a essa área. Essa perspectiva deriva da ideia de integração promovida pelos sistemas de informação, especialmente pelos sistemas ERP, que integraram todo o ambiente de negócios e a cadeia de suprimentos. Isso contribuiu para que as áreas e unidades de negócio de uma empresa superassem as barreiras organizacionais existentes, passando a depender ainda mais das ferramentas e processos de TI, evidenciando a necessidade de um sistema de governança adequado para os recursos tecnológicos.

Como último motivador, podemos citar as limitações da alta direção na tomada de decisão relacionada às tecnologias da informação. Sobre este motivador, Weill e Ross (2006, p. 18) mencionam que

a alta gerência não tem a capacidade de atender a todas as requisições de investimentos em tecnologia da informação que ocorrem numa grande empresa, quanto mais para envolver-se nas muitas outras decisões relativas a TI. Se os altos executivos tentarem tomar decisões demais, tornar-se-ão um gargalo. Entretanto, decisões tomadas em quaisquer áreas da empresa

devem ser consistentes com a direção que a alta gerência escolheu para a organização. Uma governança de TI cuidadosamente planejada proporciona um processo decisório claro e transparente, que resulta num comportamento consistente com a visão da alta gerência e ao mesmo tempo estimula a criatividade geral.

A figura a seguir apresenta graficamente cada um dos motivadores.

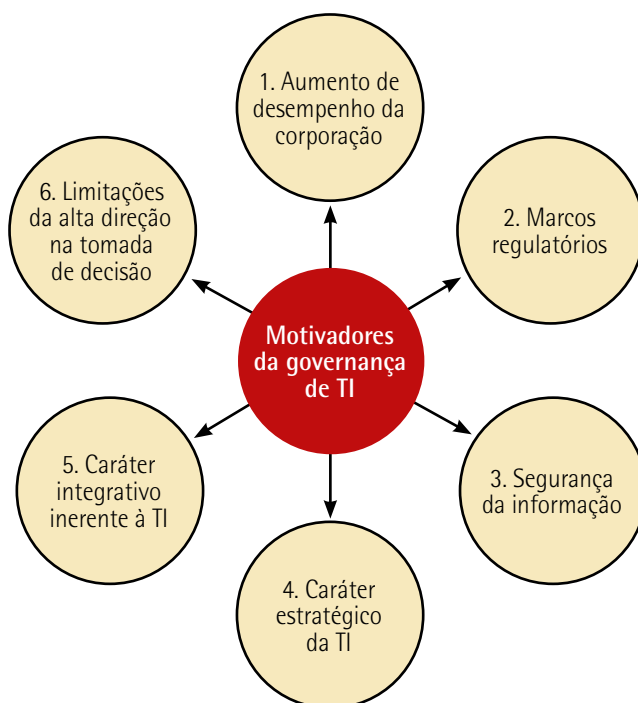


Figura 71 – Motivadores da governança de TI

Adaptada de: Fernandes e Abreu (2014, p. 8).



Saiba mais

Para conhecer melhor esses motivadores, leia o seguinte capítulo:

FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. Governança de TI. In: FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. *Implantando a governança de TI*. 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014. cap. 1.

Antes de adentrarmos em modelos de governança de TI, suas estruturas e frameworks, precisamos conceber os sistemas de governo da TI em um ciclo, apresentado na figura 72. Ele é chamado de ciclo da governança de TI e apresenta o governo da TI com um conjunto de ações interligadas e sequenciadas.

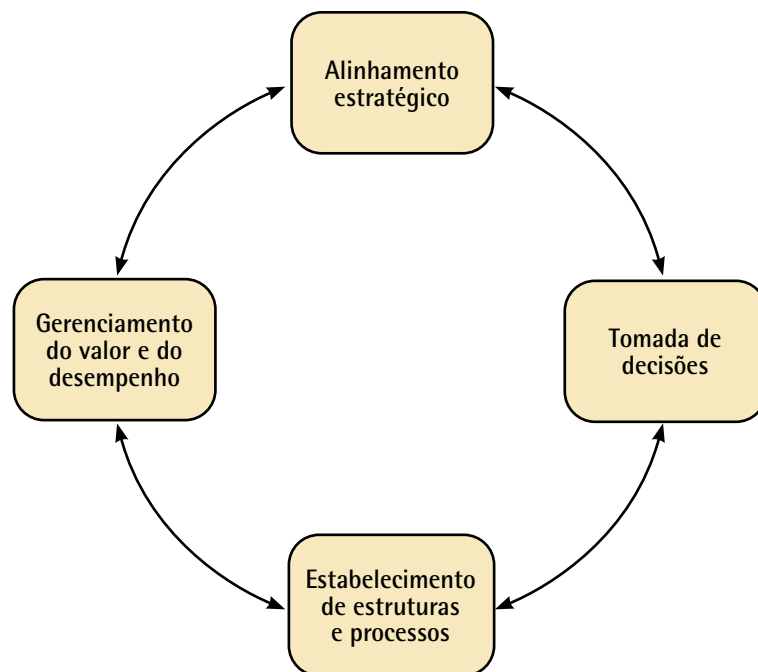


Figura 72 – Ciclo da governança de TI

Adaptada de: Fernandes e Abreu (2014, p. 13).

A fase inicial deste ciclo consiste no alinhamento estratégico, destacando a necessidade essencial de compreender as operações comerciais e seus requisitos. Isso está fundamentado no conceito de governança de TI, que sempre se origina na alta administração e é disseminado por toda a estrutura organizacional. Durante essa etapa, é importante desenvolver os princípios de TI, que servirão como guias para as ações estratégicas de TI. Além disso, é essencial abordar questões relacionadas às regulamentações que impactam a arquitetura de TI, a infraestrutura, as demandas por aplicações comerciais e as estratégias de terceirização e segurança da informação.

Ao focar ainda mais nesta fase inicial, é imperativo abordar a dinâmica que equilibra a demanda e a capacidade de TI, pois isso inevitavelmente molda os objetivos estratégicos para toda a área. O detalhe crucial dessas iniciativas de alinhamento reside na influência da abordagem de governança de TI na administração efetiva da área.

A segunda fase do ciclo de governança de TI introduz a tomada de decisões como um componente integral da governança de TI. É neste ponto que se discutem as decisões-chave em TI, quem são os responsáveis por elas e os mecanismos utilizados no processo decisório. Essa etapa é de suma importância, pois valida a eficácia de um sistema de governança de TI em uma organização.

A terceira etapa trata do estabelecimento de estruturas e processos essenciais, sem os quais seria impossível administrar a área de TI. Durante esta fase são concebidas as estruturas operacionais e de gestão dos recursos tecnológicos, bem como os processos que possibilitam à TI agregar valor aos negócios.

Na última etapa do ciclo de governança, concentramo-nos na gestão do valor e do desempenho, consolidando a ideia de monitoramento e controle da área de TI. Isso é alcançado por meio de objetivos de desempenho relacionados a todos os componentes de TI, com a avaliação do valor proporcionado por eles.

Saindo um pouco do ciclo da governança de TI e compreendendo o papel das pessoas, funções e responsabilidades, é possível encontrar definições importantes. A primeira questão está voltada para a responsabilidade pela governança de TI, que naturalmente recai sobre a alta direção. No entanto, isso não implica na inexistência de outros papéis relacionados aos processos de governança. A alta direção, como principal responsável, estabelece estruturas e funções de apoio para garantir uma governança eficaz do ambiente tecnológico.

A definição de estruturas e papéis depende da forma de governança, que é influenciada pela cultura organizacional. Geralmente, existem três formas encontradas:

- **Forma centralizada:** o governo da TI é exercido de maneira centralizada pela alta direção, com a presença do CIO.
- **Forma descentralizada:** a alta direção compartilha o governo da TI com especialistas, técnicos e gestores de TI.
- **Forma federalizada:** o governo da TI é exercido pelas unidades de negócio, que podem ou não envolver especialistas, técnicos e gestores de TI.

Na forma centralizada, é comum estabelecer uma estrutura chamada de comitê de governança de TI, formada pela alta direção. As decisões desse comitê afetam os princípios da TI e estabelecem diretrizes para a sua gestão.

Nas organizações com forma descentralizada, há uma área específica de governança de TI, liderada pelo CIO e composta dos profissionais especializados em gestão e com conhecimentos técnicos em TI. Essa área toma decisões com base nas estratégias estabelecidas pelos negócios.

Na forma federalizada, as decisões de governança são tomadas por comitês de TI formados por integrantes da estrutura funcional da área de TI e membros da área de negócios. O processo decisório pode variar entre as unidades de negócio.

Considerando o ciclo da governança de TI e os conceitos abordados, podem-se identificar as seguintes funções de governança de TI: risco e compliance, avaliação independente, gestão da mudança organizacional, alinhamento estratégico, entrega de valor, gerenciamento de recursos e gestão de desempenho (Fernandes; Abreu, 2014).

O quadro 25 apresenta a relação entre as funções de governança de TI e as responsabilidades da alta direção, do CIO, da estrutura básica de governança de TI e das áreas funcionais de TI. A estrutura básica de governança de TI pode ser um comitê de governança ou, na ausência deste, o CIO, assessorado por um especialista em gestão de TI.

Quadro 25 – Funções e responsabilidades da governança de TI

Funções da governança de TI	Alta direção	CIO	Estrutura básica de governança de TI	Áreas funcionais da TI
Risco e compliance	Aprova a política de risco e compliance da organização	Faz com que a área de TI siga a política de risco da organização e monitora os riscos da TI para o negócio	Segue a política e os métodos, porém trabalha com os indicadores e monitora os riscos	Seguem a política, desenvolvem e implantam ações de mitigação
Controle interno	Aprova a política de controles internos da organização	Faz com que a área de TI siga a política de controles internos da organização e monitora as pendências	Segue a política, trabalha com indicadores e monitora a resolução das não conformidades	Seguem a política e resolvem os itens não conformes
Gestão da mudança organizacional	Aprova mudanças na política de pessoal e de desenvolvimento de recursos humanos	Aprova o programa de mudança organizacional e lidera a sua implantação	Monta e dirige o programa de gerenciamento da mudança	Participam no programa de mudança, liderando a mudança na sua área, colocando seu pessoal para ser treinado e capacitado e implantando as melhores práticas em sua área
Alinhamento estratégico	Define e comunica a estratégia da organização e decide sobre as prioridades de investimentos Aprova o orçamento da área de TI e monitora os projetos estratégicos de negócios e TI	Define a estratégia de TI e a comunica para as áreas funcionais da TI, propondo prioridades para a alta direção Gerencia o portfólio de TI	Dirige o processo de planejamento de TI e suas revisões, verificando a aderência dos planos de TI com a estratégia de TI Consolida o orçamento da TI	Participam na elaboração da estratégia de TI Elaboram, gerenciam e implantam seus planos internos alinhados com a estratégia de TI Elaboram seus respectivos orçamentos
Entrega de valor	Monitora os projetos de negócios e TI estratégicos	Gerencia o portfólio de TI, a demanda, o relacionamento com clientes e fornecedores	Monitora o portfólio de TI Verifica se os planos de TI estão sendo implantados	Desenvolvem projetos Fornecem serviços e geram inovações de acordo com as melhores práticas, atendendo clientes e gerenciando serviços de terceiros
Gerenciamento de recursos	Recebe informes sobre a execução orçamentária e de investimentos de TI	Gerencia o uso de recursos e define ações para a sua otimização Gerencia o orçamento e investimentos de TI	Verifica oportunidades de otimização de recursos Acompanha a realização do orçamento	Propõe e implanta ações para otimização de recursos Gerencia recursos sob sua responsabilidade Realiza o controle do orçamento e dos investimentos de TI
Gestão de desempenho	Não há responsabilidade definida	Gerencia o desempenho da TI Gerencia a estratégia da TI	Propõe métodos de gerenciamento do desempenho Mantém o dashboard de governança de TI Monitora o desempenho e a criação de valor da TI Avalia a efetividades das melhores práticas sobre a geração de valor	Gerenciam o desempenho de seus projetos, assim como a estratégia, os serviços, as inovações Realizam correções e fornecem os indicadores para a governança de TI

Adaptado de: Fernandes e Abreu (2014, p. 197).

8.2.2 Modelos de governança de TI

Os modelos de governança de TI estabelecem uma conexão sólida entre as áreas de negócios, a alta direção e a área de TI. Eles oferecem uma visão abrangente de como as tecnologias da informação e suas estratégias devem ser direcionadas, avaliadas e monitoradas em uma perspectiva mais executiva.

Estes modelos apresentam um conjunto de boas práticas que auxiliam em um melhor governo da TI nas organizações. Os principais são:

- Modelo de governança utilizado no MIT CISR apresentado por Weill e Ross (2006).
- Modelo baseado no ciclo da governança de TI.
- Norma ISO 38500:2018.
- Modelo Cobit®.

O modelo do CISR destinado à governança de TI pode ser observado em Weill e Ross (2006) e se baseia na ideia de sistema de governo de TI como a especificação de direitos decisórios e com um framework (modelo) composto de seis componentes básicos interligados e harmonizados: estratégia e organização da empresa; arranjos de governança de TI; metas de desempenho do negócio; organização da TI e comportamentos desejáveis; mecanismos de governança de TI; métricas e responsabilidades de TI. A figura a seguir apresenta este modelo.

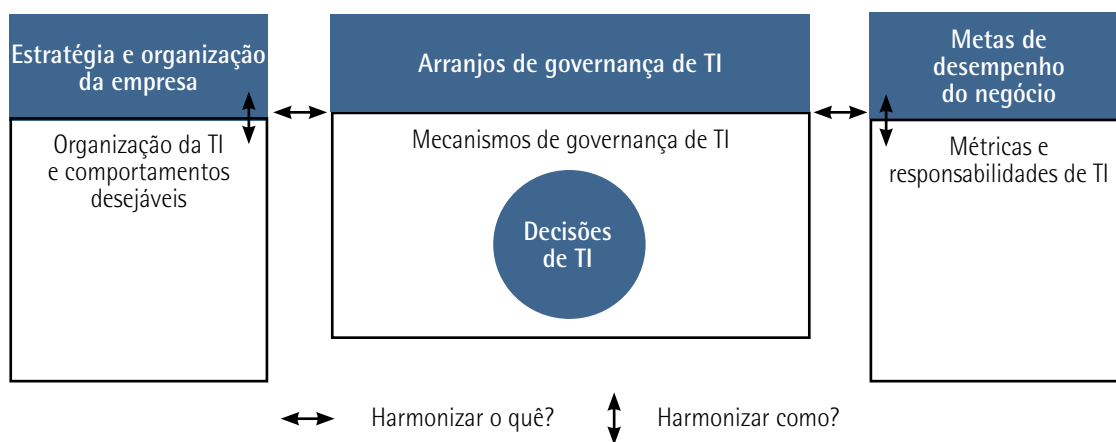


Figura 73 – Framework de governança de TI

Adaptada de: Weill e Ross (2006, p. 155).

O primeiro elemento do modelo é designado como "estratégia e organização da empresa". Esse componente serve como ponto de partida para a governança de TI, abrangendo a visão de longo prazo da empresa e os comportamentos corporativos desejados. Ele abarca todos os princípios estratégicos orientadores do negócio.

O segundo componente, "arranjos de governança de TI", é definido em conformidade com o primeiro. Aqui se encontra a matriz de governança de TI da organização, delineando os responsáveis pelas decisões relacionadas a princípios de TI, arquitetura de TI, infraestrutura de TI, necessidades de aplicação de negócios e investimentos de TI.

Na parte superior do modelo, o terceiro componente representa as "metas de desempenho do negócio". Este componente apresenta claramente as metas e objetivos de desempenho corporativos, servindo como base para a formulação de metas e objetivos de TI.

Na porção inferior do modelo, encontramos os desdobramentos mais tangíveis na área de TI. O quarto componente, "organização da TI e comportamentos desejáveis", visa harmonizar os fundamentos estratégicos do negócio na área de TI, organizando-a e estabelecendo comportamentos alinhados com a governança corporativa.

O quinto componente é constituído pelos "mecanismos de governança de TI", delineando a maneira como os arranjos de governança de TI, definidos pela alta direção, são harmonizados. Aqui são estabelecidas estruturas organizacionais, processos e abordagens de comunicação.

O último componente é representado pelas "métricas e responsabilidades de TI". Neste estágio, as metas de desempenho corporativo são traduzidas e harmonizadas em métricas de TI, indicando as responsabilidades da área que contribuem para a eficácia da governança de TI.

Weill e Ross (2006) apresentam o exemplo de um modelo de governança de TI implementado na empresa JPMorgan Chase, do segmento financeiro nos Estados Unidos. Este modelo com os seus componentes pode ser visto na figura 74.

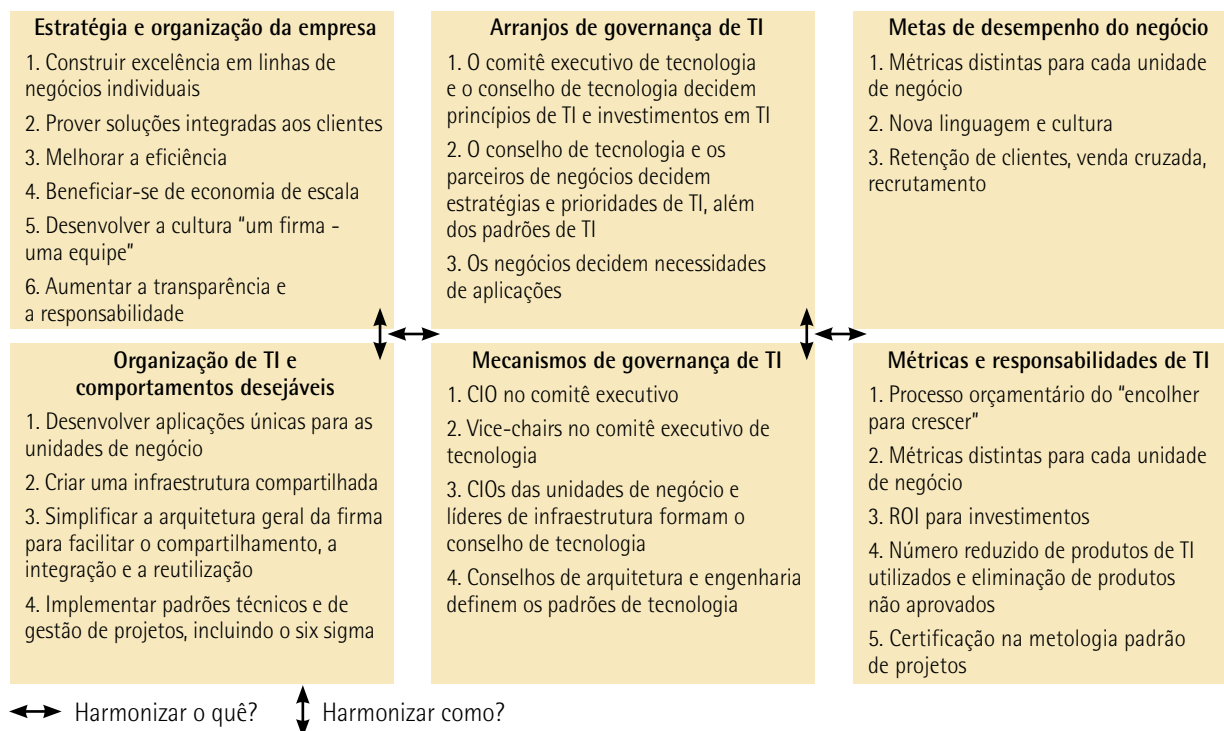


Figura 74 – Modelo de governança de TI do JPMorgan Chase

Adaptada de: Weill e Ross (2006, p. 153).



Saiba mais

Para conhecer melhor este modelo, leia o capítulo a seguir:

WEILL, P.; ROSS, J. W. Arquétipos da governança de TI para a alocação de direitos decisórios. In: WEILL, P.; ROSS, J. W. *Governança de TI: como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI na busca por resultados superiores*. São Paulo: M. Books, 2006. cap. 3.

Partindo para o próximo modelo, o encontramos em Fernandes e Abreu (2014) como um framework genérico construído a partir do ciclo de governança de TI, que pode ser aplicado em qualquer empresa que deseja possuir um adequado sistema de governo para área de TI.

Ele é composto de elementos característicos de governança, tais como: gerenciamento de riscos e conformidade; avaliação independente; gestão da mudança organizacional; alinhamento estratégico; entrega de valor; gestão do desempenho; comunicação; e administração de recursos.

Adicionalmente, incluem-se os componentes de gestão e operacionais, a saber: estratégia de negócios; estratégia de TI; planos de TI; mecanismos de decisão; portfólio de TI; clientes e usuários; operações de serviços; fornecedores; resultados de TI; resultados para o negócio; bem como comunicação e relatório de resultados.

A figura a seguir apresenta um esboço deste modelo com todos os seus componentes.

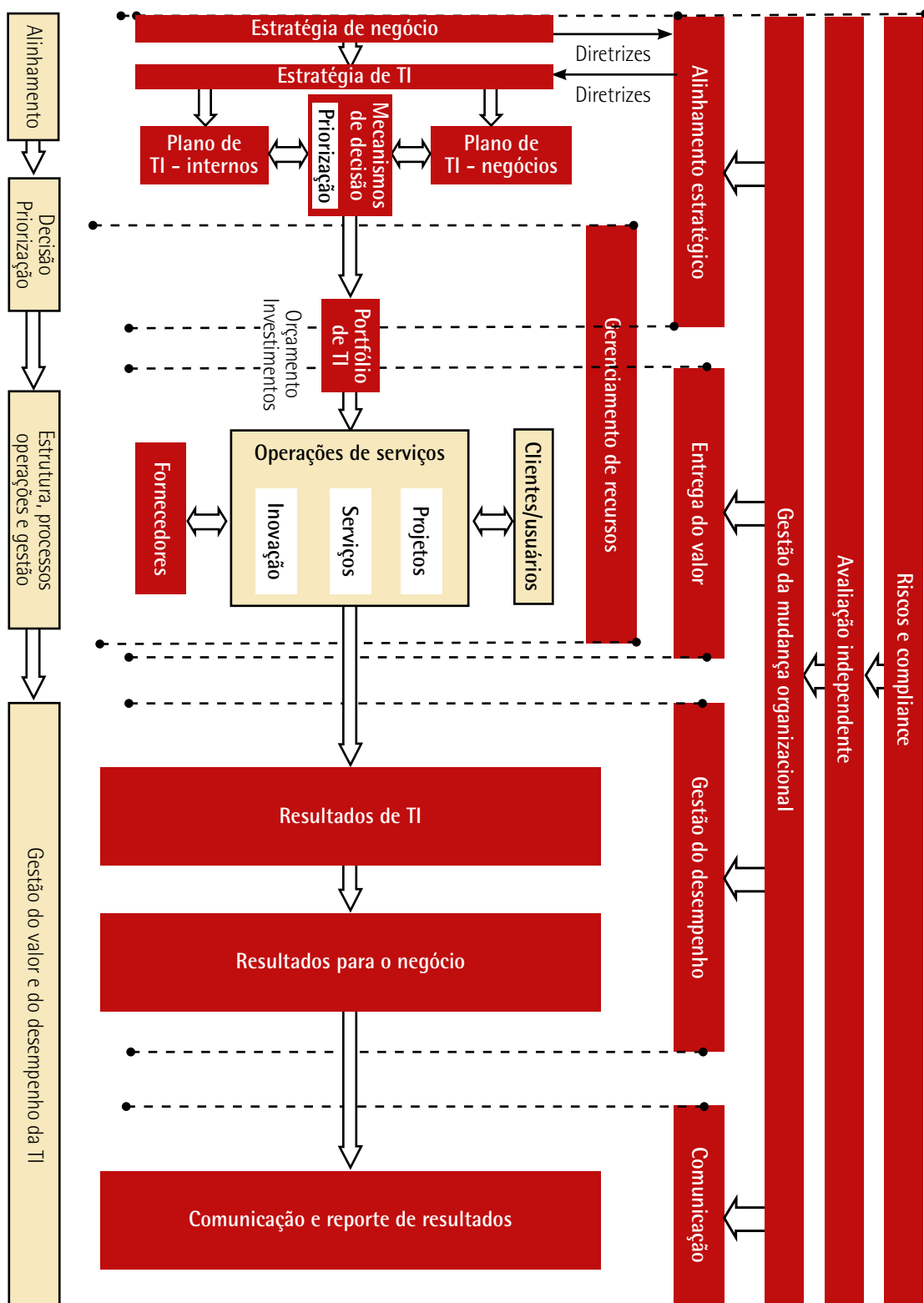


Figura 75 – Modelo genérico baseado no ciclo da governança de TI

Adaptada de: Fernandes e Abreu (2014, p. 41).

Ao analisar o modelo do ciclo da governança de TI, é possível destacar alguns elementos característicos. O primeiro lugar é o "riscos e compliance", que está relacionado à gestão dos riscos inerentes às operações de TI, assim como às regulamentações internas e externas que impactam a infraestrutura de TI da organização. Em relação aos riscos, a governança de TI visa estabelecer um sistema abrangente de gerenciamento de riscos, que inclua avaliação, monitoramento e resposta proativa aos riscos.

O segundo componente é a "avaliação independente", que se desdobra a partir do primeiro componente. Sua importância reside na verificação da conformidade da área de TI com as práticas, políticas e padrões de mercado. O sistema de governança de TI deve determinar a forma como essa avaliação será conduzida, geralmente por meio de uma empresa de auditoria externa.

O terceiro componente é a "gestão da mudança organizacional", que surge da necessidade de administrar as transformações resultantes da implementação da governança de TI. Fernandes e Abreu (2014) destacam que a governança de TI introduz mudanças não apenas nas operações, mas principalmente na forma como o gerenciamento é conduzido. Os autores ressaltam que o êxito na implementação da governança de TI depende crucialmente de uma eficaz gestão da mudança organizacional.

O quarto e o quinto componentes são, respectivamente, o "alinhamento estratégico" e a "entrega de valor". Ambos desempenham papéis cruciais na governança de TI, contribuindo significativamente para o seu sucesso.

O sexto componente típico é a "gestão do desempenho", relacionado às métricas e indicadores de governança de TI. Essas medições estão diretamente vinculadas à TI e, alternativamente, aos aspectos comerciais. Na primeira categoria de indicadores (relacionados à TI) são avaliados processos específicos de TI, como a quantidade de incidentes em um determinado período. Na segunda categoria de indicadores (relacionados aos negócios) são mensurados os impactos diretos nas aplicações de negócio, como o tempo de inatividade de uma aplicação ao longo de um mês.

O sétimo componente da governança de TI, considerado um dos mais cruciais na governança e gestão, é a "Comunicação". Fernandes e Abreu (2014) destacam a sua importância para transmitir o valor proporcionado pela TI ao negócio por meio de seu desempenho. Os autores sugerem o uso de dashboards como ferramentas gráficas que comunicam, por meio de painéis, os indicadores desejados pelos usuários.

Para completar os componentes típicos do modelo do ciclo da governança de TI, encontramos o "gerenciamento de recursos". Esse componente envolve a administração abrangente de todos os recursos de TI, incluindo o portfólio como um todo, abrangendo os investimentos relacionados à TI.



Saiba mais

Para conhecer melhor o modelo baseado no ciclo da governança de TI, leia o capítulo a seguir:

FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. O modelo de governança de TI. In: FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. *Implantando a governança de TI*. 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014. cap. 3.

O próximo modelo foi desenvolvido pela ISO com a IEC e foi lançado em 2008, voltado para a governança corporativa de TI. A princípio, baseou-se no padrão australiano conhecido como AS 8015, que estabeleceu em 2015 os padrões para governança corporativa da tecnologia da informação e da comunicação para as empresas da Austrália.

A ISO/IEC lançou uma segunda edição desta norma em 2015, a qual foi posteriormente publicada pela ABNT em 2018 com modificações mínimas em comparação à versão de 2008. O propósito principal da ISO 38500:2018 é estabelecer um conjunto de princípios que, quando aplicados com tarefas específicas, promovem as práticas de governança de TI em organizações, sejam elas de porte público ou privado.

Essa norma faz parte de uma família de padrões da ISO exclusivamente dedicada à governança e gestão da TI. O quadro a seguir fornece uma visão geral desta família de normas da ISO relacionadas à governança e gestão de TI.

Quadro 26 – Família de normas de gestão e governança de TI da ISO

Norma	Escopo
38500	Governança de TI
38501	Guia de implementação da governança de TI
38502	Framework de governança de TI
38503	Avaliação da governança de TI
38504	Princípios básicos de governança de TI
38505-1	Aplicações da governança de dados
38505-2	Gerenciamento e governança de dados
38506	Governança de investimentos de TI
38507	Implicações da governança no uso da inteligência artificial

A norma ISO 38500:2018 desempenha um papel central, atuando como referência principal entre outras normas, com o intuito de promover a utilização eficiente e eficaz da TI e assegurar a confiança dos stakeholders nesse domínio. Além disso, ela oferece um conjunto abrangente de informações e diretrizes destinadas àqueles que exercem a governança da TI em uma organização.

A figura a seguir ilustra o modelo de governança de TI estabelecido por essa norma, destacando seus componentes essenciais. Este modelo se concentra principalmente na realização de três atividades fundamentais de governança de TI: avaliar, orientar e monitorar. Essas práticas estão sujeitas a influências externas provenientes das instâncias superiores da organização, como a alta direção e o conselho de administração, bem como de exigências regulatórias, a exemplo da SOX. Além disso, são impactadas pelas demandas de negócios, como a implementação de novas aplicações para atender às necessidades empresariais, pelas expectativas das partes interessadas em relação à entrega de valor e pelas dinâmicas gerais do ambiente de negócios (ABNT, 2018).

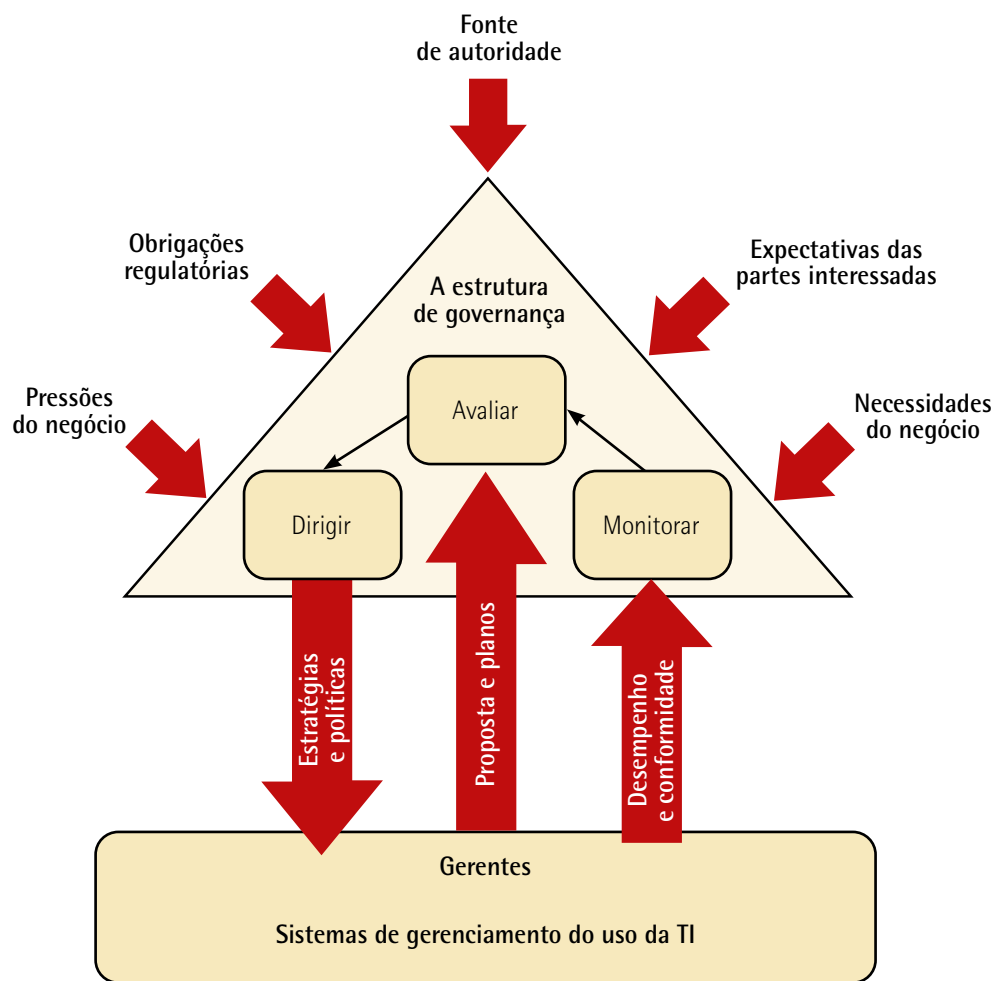


Figura 76 – Modelo da governança de TI da ISO 38500:2018

Adaptada de: ABNT (2018, p. 11).

Conforme a ABNT (2018), a tríade de avaliação, direção e monitoramento está intimamente ligada ao sistema de gerenciamento de TI. Na fase de direção são estabelecidas estratégias e políticas que exercem influência na administração da TI, orientando sua implementação de modo a garantir que o uso da tecnologia atenda aos objetivos do negócio.

Ainda para a ABNT (2018), na etapa de avaliação ocorre um processo de análise do emprego da TI, abrangendo planos e propostas desenvolvidos a partir das informações geradas pela gestão da TI. Por sua vez, na fase de monitoramento são mensurados o desempenho e a conformidade da TI, incluindo a aderência às políticas e o cumprimento dos planos elaborados.

A norma ISO 38500:2018 define um conjunto de princípios que delineiam comportamentos cruciais para orientar o processo de tomada de decisões em TI. Esses princípios são os seguintes:

- **Responsabilidade:** estabelece a necessidade de definir claramente papéis, responsabilidades e exercício de autoridade no gerenciamento da área de TI, além de comunicá-los de forma transparente.
- **Estratégia:** destaca a importância de ter uma estratégia de TI totalmente alinhada às estratégias de negócios e que atenda às necessidades presentes e futuras.
- **Aquisição:** enfatiza a importância de direcionar a governança de TI para os processos de aquisição, incluindo a contratação de terceiros.
- **Desempenho:** determina a necessidade de medir constantemente o desempenho da TI, comparando o realizado com o planejado.
- **Conformidade:** aborda a importância de cumprir os requisitos regulatórios, de conformidade e de compliance no âmbito da TI.
- **Comportamento humano:** ressalta a necessidade de gerenciar adequadamente as pessoas na área de TI, considerando questões humanas na execução das tarefas.

A partir desses princípios e das tarefas do ciclo de avaliação-direção-monitoramento, são estabelecidas práticas específicas. O quadro a seguir ilustra algumas dessas práticas, organizando-as como uma matriz que relaciona linhas (tarefas) e colunas (princípios).

Quadro 27 – Modelo da governança de TI da ISO 38500:2018

	Responsabilidade	Estratégia	Aquisição	Desempenho	Conformidade	Comportamento humano
Avaliar	Práticas de avaliação considerando o princípio da responsabilidade	Práticas de avaliação considerando o princípio da estratégia	Práticas de avaliação considerando o princípio da aquisição	Práticas de avaliação considerando o princípio do desempenho	Práticas de avaliação considerando o princípio da conformidade	Práticas de avaliação considerando o princípio do comportamento humano
Dirigir	Práticas de direção considerando o princípio da responsabilidade	Práticas de direção considerando o princípio da estratégia	Práticas de direção considerando o princípio da aquisição	Práticas de direção considerando o princípio do desempenho	Práticas de direção considerando o princípio da conformidade	Práticas de direção considerando o princípio do comportamento humano
Monitorar	Práticas de monitoração considerando o princípio da responsabilidade	Práticas de monitoração considerando o princípio da estratégia	Práticas de monitoração considerando o princípio da aquisição	Práticas de monitoração considerando o princípio do desempenho	Práticas de monitoração considerando o princípio da conformidade	Práticas de monitoração considerando o princípio do comportamento humano

Adaptado de: ABNT (2018, p. 13).



Saiba mais

Para conhecer as práticas de governança, leia a seguinte norma:

ABNT. *NBR ISO/IEC 38500*: Tecnologia da informação – Governança da TI para a organização. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

Partindo para o último e mais conhecido modelo, chegamos ao Cobit®, que foi criado em 1994 e teve o seu lançamento em 1996 pela Information Systems Audit and Control Association (Isaca), que mantém o framework e a sua estrutura de certificação. O seu foco inicial era auditoria, devido às fortes influências da Isaca, pioneira em auditorias de TI, mas depois se consolidou como modelo para governança de TI.

O quadro a seguir apresenta um resumo da evolução do Cobit®, indo da primeira versão até a mais atualizada, com lançamento em 2019.

Quadro 28 – Evolução do Cobit®

Ano do lançamento	Versão	Foco
1996	1	Auditoria em TI
1998	2	Controle interno para a TI
2000	3	Gerenciamento da TI
2005	4	Governança de TI
2007	4.1	Governança de TI
2012	5	Governança e gestão
2019	2019	Governança empresarial de informação e tecnologia

O Cobit® 2019, versão mais atualizada do framework, está situado em um contexto de governança corporativa de informação e tecnologia (*enterprise governance of IT* – Egit) que habilita o alinhamento entre TI e negócio (*business/IT alignment*), ou seja, fazendo com que a TI e o negócio utilizem a mesma linguagem e tenham objetivos interligados. Por sua vez, este alinhamento coopera para a criação de valor (*value creation*) para as partes interessadas. A figura a seguir apresenta este contexto.



Figura 77 – Contexto da governança corporativa de informação e tecnologia

Fonte: Isaca (2019a, p. 11).

A partir do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio, o valor pode ser criado de três formas. Em uma primeira forma, realizando benefícios por meio dos sistemas e serviços da TI. Em uma segunda, por meio da otimização de riscos, que precisam ser sempre bem gerenciados. Em uma terceira, otimizando recursos e aumentando a eficiência operacional no uso da informação e das tecnologias.

Para que alcancemos todos esses resultados, é fundamental implementar as práticas e um modelo de governança de TI. Neste sentido, o Cobit® 2019 se apresenta como opção com um modelo disposto em quatro publicações:

- **Introduction and methodology:** apresenta uma introdução geral do modelo, contendo todos os detalhes sobre o Cobit® 2019 e as definições de governança.
- **Governance and management objectives:** descreve os 40 objetivos de governança e gestão que substituíram os processos da versão anterior (Cobit® 5).
- **Design guide:** exibe a forma de desenhar uma solução customizada de governança de TI baseada em Cobit® 2019.
- **Implementation guide:** demonstra um guia para implementar o Cobit® 2019 nas organizações.

Para compreender melhor a estrutura do Cobit® 2019, a figura a seguir apresenta todos os seus componentes.

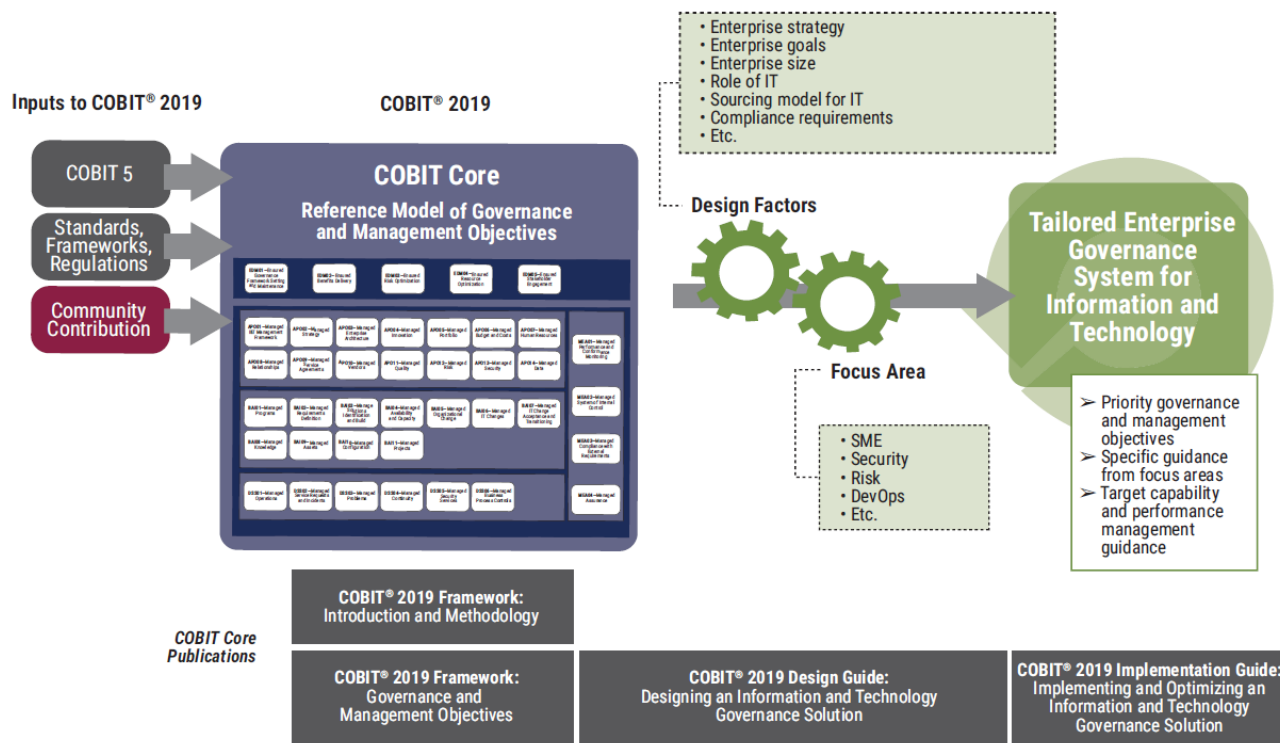


Figura 78 – Estrutura do Cobit® 2019

Fonte: Isaca (2019a, p. 19).

Após observarmos a figura 78, iniciaremos nossa compreensão das entradas no Cobit® 2019. A primeira entrada consiste na versão anterior (Cobit® 5), estabelecendo uma certa continuidade entre as duas versões. A segunda entrada é composta de frameworks/padrões, além das regulamentações que impactam a governança da informação e da tecnologia. A última entrada refere-se à contribuição da comunidade de profissionais da Isaca e do mercado de governança de TI em geral, sempre colaborando para aprimorar o modelo.

Avançando, deparamo-nos com o Cobit Core, composto de 40 objetivos de governança e gestão (*governance and management objectives*), distribuídos em cinco domínios, um de governança e quatro de gestão. Junto ao Cobit Core estão os fatores de desenho (*design factors*) e as áreas de foco (*focus area*), que, com os objetivos de governança e gestão, contribuem para a personalização de um sistema de governança corporativa para informação e tecnologia.

O Cobit® 2019 apresenta dois conjuntos de princípios. O primeiro é chamado de princípios do sistema de governança e o segundo de princípios do framework de governança. Eles substituem os princípios do Cobit® 5 e podem ser vistos no quadro a seguir.

Quadro 29 – Princípios do Cobit® 2019

Princípios do sistema de governança	Princípios do framework de governança
1. Prover valor para os stakeholders 2. Abordagem holística 3. Sistema de governança dinâmico 4. Distinguir governança de gestão 5. Customizado para as necessidades empresariais 6. Sistema de governança fim a fim	1. Baseado em um modelo conceitual 2. Framework aberto e flexível 3. Alinha aos principais padrões de mercado

Adaptado de: Isaca (2012, p. 39).

Outra inovação trazida pelo Cobit® 2019 foi a criação dos componentes do sistema de governança. Eles substituíram aquilo que entendíamos por habilitadores no Cobit® 5. Segundo Isaca (2019a, p. 21, tradução nossa),

o sistema de governança é formado por componentes que, de forma individual ou coletiva, servem para o bom funcionamento do governo da informação e da tecnologia em uma empresa. Eles também ajudam a atender os objetivos de governança e gestão.

Os componentes do sistema de governança são: processos; estruturas organizacionais; princípios, políticas e procedimentos; informação; cultura, ética e comportamentos; pessoas, habilidades e competências; serviços, infraestrutura e aplicações.

Outra mudança interessante no Cobit® 2019 foi a recriação da ideia de áreas de foco, que não existia no Cobit® 5, mas sim no Cobit® 4.1 em um outro contexto e com outras características específicas. Na versão 4.1, as áreas de foco eram compreendidas como cinco pilares que sustentavam e direcionavam o núcleo da governança de TI. Já no Cobit® 2019, devido ao fato de ser um modelo muito mais aberto que a versão 4.1, não há um número limitado de áreas de foco.

No Cobit® 2019, segundo Isaca (2019a, p. 22, tradução nossa),

uma área de foco descreve um determinado tópico de governança, domínio ou problema que pode ser tratado por uma coleção de objetivos de governança e gestão e seus componentes. Exemplos de áreas de foco incluem: pequenas e médias empresas, cibersegurança, transformação digital, computação em nuvem, privacidade e DevOps.

O Cobit® 2019 estabelece os fatores de desenho como um ferramental que adequa o sistema de governança de forma customizada a qualquer empresa ou contexto. Essas adequações e adaptações são fundamentais para a criação de valor a partir da informação e da tecnologia. Segundo Isaca (2019a, p. 23, tradução nossa), "os fatores de desenho são fatores que podem influenciar o design do sistema de governança de uma empresa e posicioná-lo para o sucesso no uso da informação e da tecnologia".

A figura a seguir apresenta os 11 fatores de desenho do Cobit® 2019.

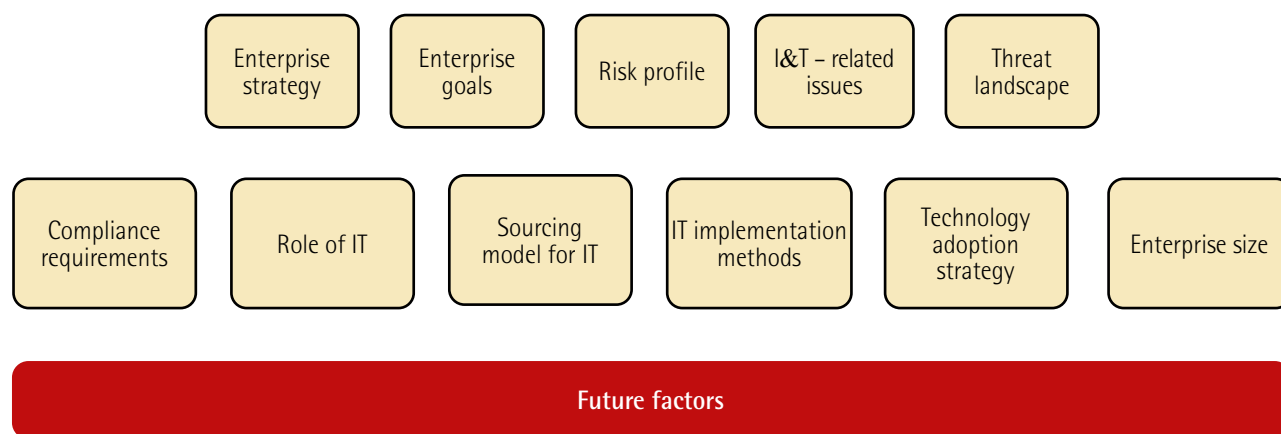


Figura 79 – Fatores de design

Fonte: Isaca (2019a, p. 23).

Desde a versão 4.1 do Cobit®, a cascata de objetivos tem se revelado uma ferramenta muito importante na definição e implementação dos sistemas de governo para área de TI. O Cobit® 2019 apresenta uma versão de cascata de objetivos com certas semelhanças quando comparada com as anteriores. A figura a seguir apresenta esta cascata.

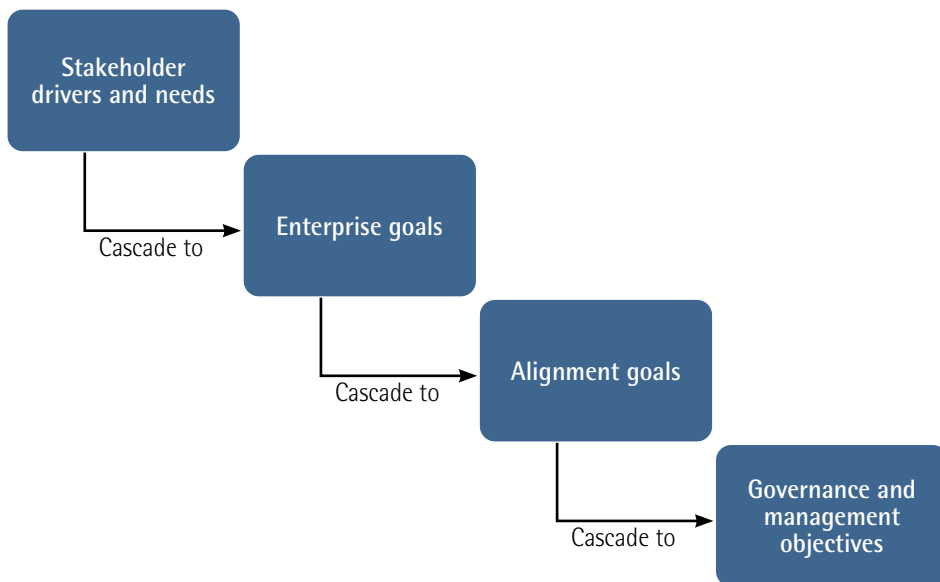


Figura 80 – Cascata de objetivos do Cobit® 2019

Fonte: Isaca (2019a, p. 28).

Segundo Isaca (2019a, p. 28, tradução nossa),

a cascata de objetivos oferece suporte aos objetivos da empresa, que é um dos principais fatores de desenho para um sistema de governança. Ela suporta a priorização de objetivos de governança e gestão, tendo por base a priorização das metas da empresa.

A ideia da cascata de objetivos é, com base nas necessidades e direcionamentos das partes interessadas (*stakeholder drivers and needs*), apresentar objetivos corporativos (*enterprise goals*) e desdobrá-los em objetivos alinhados (*alignment goals*), para a partir destes objetivos alinhados estabelecer objetivos de governança e gestão (*governance and management objectives*) do Cobit® 2019.

Os objetivos corporativos são cascadeados em objetivos de alinhamento, que são relacionados à informação e à tecnologia. Baseados nestes objetivos de alinhamento, nós encontramos os objetivos de governança e gestão mais apropriados para a implantação do sistema de governança e gestão.

Os objetivos de governança e gestão do Cobit® 2019 representam os antigos processos descritos nas versões anteriores 4.1 e 5 do Cobit®. Eles são 40 e agrupados em cinco domínios diferentes (sendo um dedicado à governança e quatro à gestão).

A figura 81 apresenta estes domínios.

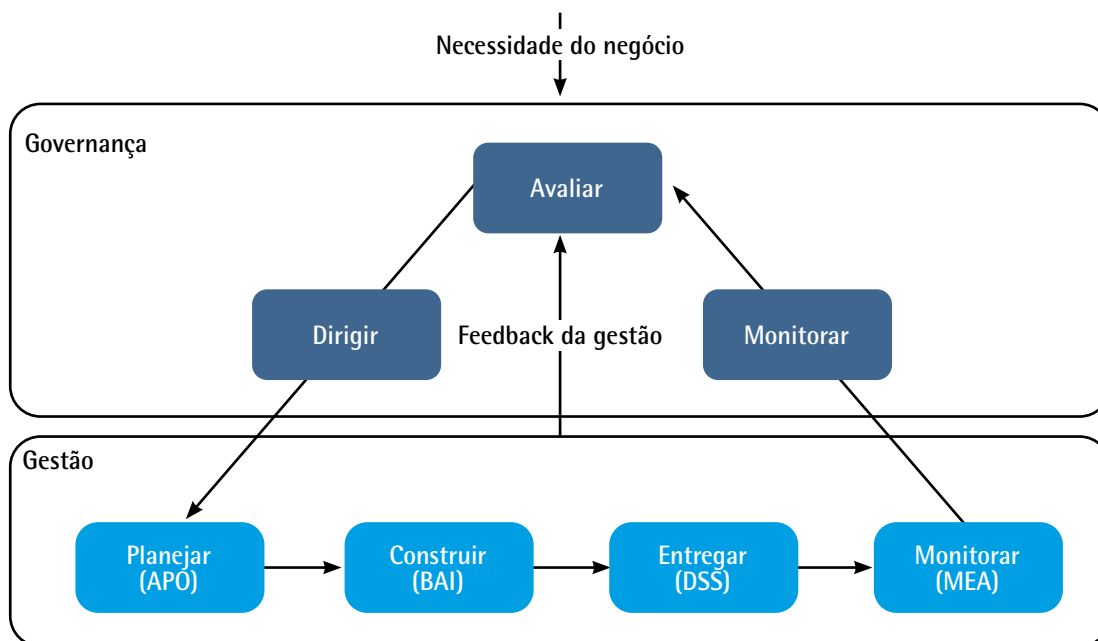


Figura 81 – Domínios de processos

Fonte: Isaca (2019b, p. 20).

O único domínio de governança é o domínio avaliar, dirigir e monitorar (*evaluate, direct and monitor* – EDM). Ele apresenta quatro objetivos de governança que auxiliam na avaliação das estratégias, direção da TI e monitoramento das escolhas e ações estratégicas.

Os quatro domínios de gestão são:

- **Alinhar, planejar e organizar (*align, plan and organize* – APO):** apresenta 14 objetivos de gestão voltados para o planejamento, organização e alinhamento das atividades de apoio relacionadas à TI.
- **Construir, adquirir e implementar (*build, acquire and implement* – BAI):** apresenta 11 objetivos de gestão voltados para a construção, aquisição e implementação de soluções relacionadas à TI.
- **Entrega, serviço e suporte (*deliver, service and support* – DSS):** apresenta seis objetivos de gestão voltados para entrega e suporte de serviços de TI.
- **Monitorar, avaliar e analisar (*monitor, evaluate and assess* – MEA):** apresenta quatro objetivos de gestão voltados para o monitoramento de desempenho e da conformidade de TI.

Cada objetivo de governança e gestão tem um propósito específico. Para que compreendamos melhor, o quadro a seguir apresenta de forma simplificada os propósitos de cada um deles.

Quadro 30 – Descrição dos objetivos de gestão e governança do Cobit® 2019

Referência	Objetivo de governança ou gestão	Propósito
EDM01	Estabelecimento e manutenção do framework de governança assegurado	Prover uma abordagem consistente, integrada e alinhada de governança corporativa de informação e tecnologia Assegurar que os processos de TI sejam avaliados de forma efetiva e transparente para verificar conformidade com aspectos legais e de regulação e que os requisitos de governança da alta administração sejam atendidos
EDM02	Entrega de benefícios assegurada	Assegurar um valor ótimo do conjunto das iniciativas, dos ativos e serviços de TI, entrega de custo adequado, obtenção dos custos exatos das iniciativas e os benefícios prováveis de forma que o negócio possa ser apoiado efetiva e eficazmente
EDM03	Otimização do risco assegurada	Assegurar que os riscos derivados de TI não ultrapassem os limites de apetite e tolerância de riscos da organização
EDM04	Otimização dos recursos assegurada	Assegurar que os recursos de que a TI necessita sejam fornecidos de maneira otimizada
EDM05	Assegurar engajamento das partes interessadas	Garantir que as partes interessadas apoiem o roadmap e os planos de TI Comunicar o desempenho da TI para as partes interessadas e confirmar que os objetivos de TI estão alinhados com os objetivos da organização
AP001	Framework de gestão da informação e tecnologia gerenciado	Implementar uma abordagem consistente para que os requisitos de governança sejam atendidos, cobrindo componentes de governança como processos de gestão, estrutura organizacional, papéis e responsabilidades, atividades confiáveis e repetíveis, itens de informação, políticas e procedimentos, habilidades e competências, cultura e comportamento, infraestrutura e aplicações
AP002	Estratégia gerenciada	Apoiar a transformação digital da organização e entregar o valor desejado através de um roadmap de mudanças incrementais Alinhar cada iniciativa de TI com os objetivos estratégicos da TI Permitir mudanças nos diferentes aspectos da organização, de canais a processos e dados, cultura, habilidade, modelo operacional e incentivos
AP003	Arquitetura empresarial gerenciada	Representar os diferentes blocos de construção que constituem a organização e seus relacionamentos, assim como os princípios que guiam o seu projeto para permitir uma entrega responsiva e eficiente dos objetivos operacionais e estratégicos
AP004	Inovação gerenciada	Atingir vantagem competitiva e inovação para o negócio, melhorar a experiência do cliente, aperfeiçoar a eficiência e eficácia operacional pela exploração de desenvolvimentos em TI e em tecnologias emergentes
AP005	Portfólio gerenciado	Otimizar o desempenho do portfólio global de programas em resposta ao desempenho individual de programas, produtos e serviços, bem como às mudanças nas prioridades e demandas da empresa
AP006	Orçamento e custos gerenciados	Promover uma parceria entre a TI e as partes interessadas da organização para permitir o uso eficiente e eficaz dos recursos de TI e prover transparência acerca dos custos e do valor das soluções Permitir que a organização tome decisões em relação ao uso de recursos e serviços de TI

Referência	Objetivo de governança ou gestão	Propósito
APO07	Recursos humanos gerenciados	Otimizar as capacidades dos recursos humanos para atender aos objetivos empresariais
APO08	Relacionamentos gerenciados	Permitir o conhecimento correto, habilidades e comportamentos para criar resultados, aumento da confiança mútua e o efetivo uso dos recursos para estimular um relacionamento produtivo com as partes interessadas na organização
APO09	Acordos de serviços gerenciados	Assegurar que os produtos e serviços de TI e os níveis de serviços atendam às necessidades atuais e futuras da organização
APO10	Fornecedores gerenciados	Otimizar a capacitação disponível de TI para apoiar a estratégia e o roadmap de TI, minimizando o risco associado com o não atendimento, pelos fornecedores, dos requisitos de conformidade e de desempenho e assegurar preços competitivos
APO11	Qualidade gerenciada	Assegurar a entrega consistente de soluções e serviços de tecnologia para atender aos requisitos de qualidade da organização e satisfazer as partes interessadas
APO12	Risco gerenciado	Integrar o gerenciamento de riscos da TI com o gerenciamento de riscos da organização e balancear os custos e benefícios dos riscos relacionados à TI
APO13	Segurança gerenciada	Manter o impacto e a ocorrência de incidentes de segurança da informação dentro do apetite de risco da organização
APO14	Dados gerenciados	Assegurar o uso dos conjuntos de dados críticos para atender aos objetivos da organização
BAI01	Programas gerenciados	Realizar o valor desejado e reduzir o risco de atrasos, custos e erosão do valor Assegurar a qualidade e o valor dos entregáveis dos programas Acompanhar projetos do programa e maximizar a contribuição do programa ao portfólio de investimento
BAI02	Definição de requisitos gerenciada	Criar soluções otimizadas, que atendem ao negócio da organização enquanto minimizam o risco
BAI03	Identificação e construção de soluções gerenciadas	Assegurar a entrega de produtos e serviços digitais de forma ágil e escalável Estabelecer soluções a tempo e de custo efetivo capaz de apoiar os objetivos estratégicos e operacionais da organização
BAI04	Disponibilidade e capacidade gerenciadas	Manter a disponibilidade do serviço, a gestão eficiente de recursos e a otimização do desempenho do sistema através da predição do desempenho futuro e dos requisitos de capacidade
BAI05	Mudança organizacional gerenciada	Preparar e obter comprometimento das partes interessadas com as mudanças no negócio e reduzir os riscos de falha
BAI06	Mudanças de TI gerenciadas	Permitir a entrega rápida e confiável de uma mudança ao negócio Mitigar o risco de impactar negativamente a estabilidade e a integridade do ambiente modificado
BAI07	Aceitação e transição da mudança de TI gerenciadas	Implementar soluções de forma segura e alinhadas com as expectativas e resultados acordados
BAI08	Conhecimento gerenciado	Fornecer o conhecimento e a informação requerida para apoiar o pessoal envolvido com governança e gestão da TI e permitir decisões com base em informações
BAI09	Ativos gerenciados	Fazer a contabilidade de todos os ativos e otimizar o valor fornecido pelo seu uso
BAI10	Configuração gerenciada	Fornecer informação suficiente sobre os ativos de serviços para permitir que o serviço seja efetivamente gerenciado e avaliar o impacto de mudanças em relação a incidentes de serviços de TI

Referência	Objetivo de governança ou gestão	Propósito
BAI11	Projetos gerenciados	Realizar os resultados definidos para o projeto e reduzir atrasos e custos inesperados Assegurar a qualidade dos entregáveis do projeto e sua contribuição ao programa e ao portfólio de investimento
DSS01	Operações gerenciadas	Entregar os produtos e serviços de TI conforme o planejado
DSS02	Solicitações de serviços e incidentes gerenciados	Aumentar a produtividade e minimizar interrupções através da rápida resolução de solicitações e incidentes relatados pelos usuários Avaliar o impacto de mudanças e o tratamento dos incidentes Resolver os chamados e reestabelecer os serviços em resposta ao incidente
DSS03	Problemas gerenciados	Aumentar a disponibilidade, melhorar os níveis de serviços, reduzir custos, melhorar a conveniência e satisfação do cliente através da redução de problemas operacionais e identificar a causa-raiz como parte da resolução do problema
DSS04	Continuidade gerenciada	Adaptar rapidamente, continuar as operações do negócio e manter a disponibilidade de recursos e informação em níveis aceitáveis para a organização em eventos de indisponibilidade ou interrupção significativa de serviços
DSS05	Serviços de segurança gerenciados	Minimizar os impactos no negócio de vulnerabilidades e incidentes operacionais de segurança da informação
DSS06	Controles de processos de negócio gerenciados	Manter a integridade da informação e a segurança dos ativos de informação tratados nos processos de negócios na organização e em terceiros contratados
MEA01	Monitoramento do desempenho e da conformidade gerenciado	Prover transparência do desempenho e conformidade e dirigir o atingimento dos objetivos
MEA02	Sistema de controle interno gerenciado	Obter transparência para as principais partes interessadas sobre a adequação do sistema de controle interno para fornecer confiança na operação e no atingimento dos objetivos da empresa e entendimento dos riscos residuais
MEA03	Conformidade com requisitos externos gerenciada	Assegurar que a organização esteja em conformidade com todos os requisitos externos
MEA04	Garantia gerenciada	Permitir que a organização projete e desenvolva iniciativas eficientes e efetivas de garantia, fornecendo orientação para o planejamento, definição do escopo, execução e acompanhamento de auditorias usando um roadmap baseado em práticas reconhecidas de auditoria

Adaptado de: Fernandes, Diniz e Abreu (2019).

O Cobit® 2019 apresentou o Cobit® Performance Management (CPM) como sua estrutura de gerenciamento de desempenho. Essa abordagem é fundamentalmente integrada ao Cobit®, retomando, em sua versão de 2019, a inspiração no Capability Maturity Model Integration (CMMI), ao contrário da versão 5, que se baseava na norma ISO/IEC 15504 para avaliação da capacidade dos processos.

O propósito central do CPM é avaliar o desempenho de todos os componentes de um sistema de governança. No entanto, a Isaca concentrou-se principalmente na avaliação do nível de capacidade dos processos e no nível de maturidade das áreas de foco.

A mensuração do nível de capacidade dos processos é conduzida em uma escala que varia do nível 0 ao nível 5, conforme descrito no quadro a seguir.

Quadro 31 – Níveis de capacidade dos processos

Nível	Detalhamento
Nível 0	Ausência de capacidade básica Abordagem incompleta para atender à governança/gestão Alguns objetivos de algumas práticas do processo são atendidos
Nível 1	O processo atinge parcialmente o seu propósito por meio da aplicação de um conjunto incompleto de atividades Execução de atividade em um nível inicial, intuitivo e não muito organizado
Nível 2	O processo alcança seu propósito por meio da aplicação de um conjunto básico, mas completo, de atividades que podem ser caracterizadas como executadas
Nível 3	O processo atinge seu propósito de forma organizada por meio de ativos organizacionais Consideramos que aqui os processos são bem definidos
Nível 4	O processo atinge seu propósito O desempenho do processo é medido quantitativamente
Nível 5	O processo atinge seu propósito O desempenho do processo é medido sempre em busca da melhoria contínua

Adaptado de: Isaca (2019b, p. 37).



Observação

A medição desta capacidade ocorre no Cobit® 2019 tendo por base as atividades, permitindo uma visão mais clara do nível de capacidade.



Saiba mais

A Isaca (2019b) sugere uma série de estruturas organizacionais do Cobit® 2019 para cada um dos objetivos de governança e gestão. Com o objetivo de conhecê-las, leia a seguinte publicação:

ISACA. Cobit principles. In: ISACA. *Cobit 2019 framework: introduction and methodology*. Rolling Meadows: Isaca, 2019b. cap. 3.



Resumo

No início desta unidade, abordamos as funções da administração, focando principalmente no planejamento e na organização. Na seção de planejamento, destacou-se a importância de antecipar objetivos e ações eficientes, utilizando elementos como missão, visão e valores. Foi ressaltada a necessidade de considerar diferentes perspectivas hierárquicas (estratégica, tática e operacional) ao construir o plano. Diversos objetivos da função de planejamento foram discutidos, incluindo atendimento a procedimentos, previsões de recursos e análise de externalidades.

A função organização foi apresentada como fundamental para a eficácia operacional. Aspectos como design organizacional, departamentalização e delegação de autoridade foram abordados. Ainda no tópico 5 ressaltamos que a organização vai além da simples alocação de recursos, sendo vital para a coesão e adaptação contínua da empresa. A função organização foi colocada como a segunda etapa no processo administrativo, seguindo o planejamento e precedendo a direção e o controle. O organograma foi destacado como uma representação gráfica da estrutura formal da empresa.

Diversos tipos de departamentalização foram discutidos, como a funcional, por produto, por cliente, geográfica, por processo, por projeto e matricial. Cada um desses tipos foi exemplificado, mostrando como a organização pode se estruturar com base em diferentes critérios.

Ainda nesse tópico abordamos os conceitos de direção e controle no contexto da administração. Na seção 5.2.1, destacamos a importância da liderança na motivação e coordenação dos membros da organização para alcançar objetivos. Exploramos a relação entre eficácia (atingir metas) e eficiência (otimizar recursos) na função de direção, ressaltando que a falta desses elementos pode levar ao fracasso do administrador. Discutimos também três tipos de comandos (autocrático, democrático e participativo), e três tipos de lideranças (carismática, visionária e transformacional).

Na seção sobre controle, a função foi apresentada como essencial para garantir que as atividades organizacionais estejam alinhadas com os planos estabelecidos. Destacamos quatro etapas do processo de controle: estabelecimento de padrões, medição de desempenho, comparação e análise, tomada de decisões e feedback. O controle foi descrito como uma função contínua e cíclica, sendo tanto reativo quanto proativo. Foram exibidos três tipos de controle: preliminar, concorrente e posterior.

Finalizando a seção, enfatizamos a relevância da liderança eficaz para a direção e destacamos o papel vital do controle na promoção da eficácia e eficiência organizacional.

No tópico 6, abordamos as funções das empresas, destacando a importância do entendimento das atividades desempenhadas por diferentes áreas. Definimos as funções empresariais como atividades realizadas por unidades organizacionais para otimizar resultados. O foco voltou-se para as funções de marketing, produção, finanças e recursos humanos.

No marketing foram discutidas atividades como pesquisa de mercado, segmentação, desenvolvimento de produtos e análise de desempenho. Na produção, destacamos o seu papel importante desde o design até a inovação e adaptação contínua. Em finanças, tratamos a gestão de recursos, captação de recursos, planejamento financeiro e conformidade regulatória. Já em recursos humanos, exploramos o recrutamento, o treinamento, a gestão de desempenho, a cultura organizacional, a conformidade legal e a promoção da diversidade. Ressaltamos ainda a importância estratégica dessas funções para o sucesso empresarial.

No item 7, abordamos a administração estratégica, iniciando com a origem do conceito na esfera militar e sua aplicação no contexto empresarial. Foram apresentadas diversas definições de estratégia por diferentes autores, destacando-se a importância da tomada de decisões e da definição de objetivos de longo prazo. No texto também foram explorados os cinco Ps da estratégia, propostos por Mintzberg *et al.* (2007): plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

Ainda definimos a administração estratégica como um conjunto de princípios, normas e funções que visa planejar o futuro da empresa, considerando a maximização de relações interpessoais e a conquista da vantagem competitiva. Mencionamos o papel do administrador estratégico, que deve desenvolver competências específicas, como atuação interativa, pensamento estratégico, capacidade de lidar com incertezas e liderança ética.

Continuando na perspectiva estratégica, destacamos a importância do planejamento, organização, direção, controle e coordenação na administração estratégica. Além disso, abordamos a busca por vantagens competitivas, apresentando estratégias de diferenciação, liderança em custo e foco. São discutidas também as "regras de ouro" na concepção das estratégias competitivas. Destacamos que, ao longo da história da estratégia e da administração estratégica, observou-se a evolução do pensamento estratégico, desde a ênfase financeira nas décadas de 1950 e 1960 até a abordagem mais sistêmica e integrada nas décadas mais recentes.

Posteriormente, vimos o tema planejamento estratégico, começando com uma referência à história bíblica de José do Egito como exemplo. Em seguida, destacou-se a evolução desse tema, especialmente a partir da década de 1950, quando houve um aumento nas preocupações com práticas de planejamento. Apresentamos conceitos relacionados ao planejamento, como previsão, projeção, predição, resolução de problemas e plano, buscando evitar confusões. Definimos planejamento estratégico como um processo contínuo voltado para o estabelecimento de ações a serem tomadas diante de um futuro incerto. Ainda mencionamos a sua importância no contexto empresarial, enfatizando seu papel na tomada de decisões de longo prazo. Apesar dos benefícios, também citamos desafios e resistências enfrentados durante a execução desse processo nas empresas.

Abordamos a adaptação do planejamento estratégico de acordo com o tipo e porte da organização, citando microempresas e empresas de pequeno, médio e grande porte como exemplos. Discutimos as particularidades do planejamento estratégico em diferentes tipos de organizações, como maquinais, profissionais, governamentais e sem fins lucrativos.

Exploramos o processo de planejamento estratégico, apresentando diferentes modelos e metodologias utilizados. Destacamos os modelos propostos por Mintzberg (1994), Glueck (1980), Andrade (2016), e Oliveira (2018), entre outros. Abordamos a análise SWOT como uma ferramenta multidisciplinar para avaliar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Discutimos a avaliação do ambiente interno e externo, considerando fatores controláveis e incontroláveis. Observamos as etapas do processo de planejamento estratégico, desde o diagnóstico estratégico até o estabelecimento de planos de ação.

Abordamos a administração da TI como recurso fundamental nas organizações modernas, destacando a importância do gerenciamento e governança eficazes. A evolução histórica da estrutura organizacional na área de TI foi discutida, desde os tempos do Centro de Processamento de Dados (CPD) até a atual profissionalização da administração da TI. Mostramos ainda a gestão da TI, explorando suas origens e evolução ao longo das décadas. Destacamos a transição da administração da TI como um produto para a visão de serviço, influenciada por modelos como a Itil® e a governança de TI, exemplificada pelo modelo Cobit®.

A gestão estratégica da TI foi discutida, envolvendo planejamento, execução e controle, com ênfase na criação de valor para os negócios. Abordamos a gestão dos serviços de TI, destacando a mudança de foco da TI como produto para a prestação de serviços, como Infrastructure as

a Service (IaaS). Foram apresentados desafios na gestão de serviços de TI, como o alinhamento com os negócios e a dinâmica natureza tecnológica. Diversos modelos de gestão de serviços de TI foram discutidos, incluindo o Microsoft Operations Framework (MOF), a família de normas ISO/IEC 20000 e a Itil®, com suas versões evolutivas. A Itil® foi apresentada como um conjunto de boas práticas não proprietárias, flexíveis e amplamente utilizado, com destaque para a versão mais recente, a Itil® 4, que integra conceitos Lean e Ágil, introduzindo as quatro dimensões do gerenciamento de serviços e o Sistema de Valor de Serviços (SVS).

Na sequência, abordamos a governança de TI, destacando conceitos básicos, motivadores para sua implementação e modelos associados, e a apresentamos como a responsabilidade da alta direção em estabelecer papéis, incumbências e estruturas para a área de TI, visando sustentar as estratégias organizacionais. Destacamos os seus motivadores, incluindo o aumento do desempenho corporativo, marcos regulatórios, segurança da informação, natureza estratégica da TI e limitações da alta direção na tomada de decisões.

Destacamos as regulamentações, como a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), que impacta empresas de capital aberto nos EUA, e o Acordo de Basileia, influenciando operações bancárias globais. Ainda mencionamos a segurança da informação como elemento-chave, dada a importância dos dados corporativos. A natureza estratégica da TI tanto interna quanto externamente destacou a necessidade de uma governança eficaz.

Quanto aos modelos de governança de TI, foram apresentados quatro principais. O primeiro, baseado no Center for Information Systems Research (CISR) do MIT, compreende seis componentes interligados: estratégia e organização empresarial, arranjos de governança de TI, metas de desempenho do negócio, organização da TI e comportamentos desejáveis, mecanismos de governança de TI, e métricas e responsabilidades de TI.

O segundo modelo é construído a partir do ciclo da governança de TI, apresentando componentes como gerenciamento de riscos, avaliação independente, gestão da mudança organizacional, alinhamento estratégico, entrega de valor, gestão do desempenho, comunicação e administração de recursos.

O terceiro modelo de governança foi desenvolvido pela International Organization for Standardization (ISO) com a International Electrotechnical Commission (IEC). Lançado em 2008, inicialmente voltou-se para a governança corporativa de TI, tendo como base o padrão australiano AS 8015. Em 2015, a ISO/IEC lançou a segunda edição dessa norma, posteriormente

publicada pela ABNT em 2018, com alterações mínimas em relação à versão de 2008. A ISO 38500:2018 visa estabelecer princípios que, quando aplicados junto a tarefas específicas, promovem as práticas de governança de TI em organizações, independentemente de serem públicas ou privadas.

Finalizamos a unidade apresentando o Cobit®, outro modelo importante de governança de TI, criado em 1994 pela information systems audit and control association (Isaca). Inicialmente focado em auditoria, evoluiu para se tornar um modelo abrangente de governança de TI. A versão mais recente, Cobit® 2019, está inserida no contexto de governança corporativa de informação e tecnologia, visando o alinhamento entre TI e negócio para a criação de valor.

A estrutura do Cobit® 2019 inclui quatro publicações: introdução e metodologia, objetivos de governança e gestão, guia de desenho e guia de implementação. Introduz a cascata de objetivos, que suporta a priorização com base nos objetivos corporativos. Define 40 objetivos agrupados em cinco domínios: avaliar, dirigir e monitorar (governança); e alinhar, planejar e organizar; construir, adquirir e implementar; entrega, serviço e suporte; monitorar, avaliar e analisar (gestão).



Exercícios

Questão 1. Leia o texto a seguir.

Planejar, organizar, dirigir e controlar

O planejamento é considerado o alicerce da atividade empresarial. É por intermédio do planejamento que são estabelecidos os objetivos a serem atingidos e as ações que serão essenciais para alcançá-los. Em outras palavras, ao planejar, a empresa define o que tem como propósito e por quais meios se chegará até eles, com o intuito de diminuir as incertezas e guiar as decisões corporativas. Além do planejamento, a organização, a direção e o controle formam o processo administrativo, sendo que cada função compreende um conjunto de ações que se destinam a conduzir a empresa para o alcance de seus objetivos.

Adaptado de: <http://tinyurl.com/ywp2u46p>. Acesso em: 2 jan. 2024.

Conforme o texto, além do planejamento, existem ainda as seguintes funções administrativas:

- organização;
- direção;
- controle.

Em relação a essas funções administrativas, avalie as descrições a seguir.

Descrição I – Implica saber se o que foi planejado foi alcançado com qualidade e custo desejáveis.

Descrição II – Implica coordenar atividades de pessoas e alocar recursos para a consecução das tarefas planejadas.

Descrição III – Implica conduzir a organização para a finalidade para a qual ela foi criada, com o cumprimento dos objetivos definidos.

As descrições I, II e III referem-se, respectivamente, às funções administrativas:

- A) Organização, direção e controle.
- B) Direção, organização e controle.
- C) Organização, controle e direção.
- D) Controle, organização e direção.
- E) Controle, direção e organização.

Resposta correta: alternativa D.

Análise da questão

A função controle tem a finalidade de garantir e assegurar que as ações e tarefas sejam executadas conforme os padrões e princípios estabelecidos. É a função responsável por identificar desvios em relação ao que foi planejado. Para isso, compara o resultado obtido com os padrões convencionados e sugere ações corretivas se necessário.

A função organização propõe-se a colocar em prática o resultado do planejamento, mediante a alocação de recursos humanos, materiais e financeiros. Para isso, define como as atividades e tarefas devem ser realizadas, de acordo com as características e necessidades da empresa.

A função direção está relacionada à liderança, à interação entre pessoas, sendo que essa função se dilui em toda a empresa, nos diversos níveis hierárquicos. Baseia-se também na capacidade de influenciar os funcionários de modo positivo, de maneira a coordenar as ações e os esforços para a realização das atividades e das tarefas empresariais. Em suma, trata-se da condução da empresa para o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Questão 2. Na figura a seguir, temos um modelo esquemático de governança de TI.

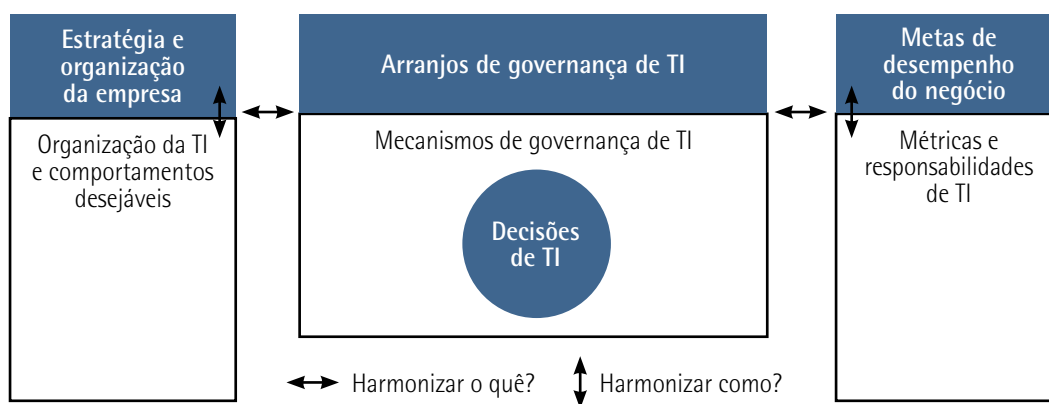


Figura 82 – Modelo esquemático de governança de TI

Adaptada de: Weill e Ross (2006, p. 155).

Com base no modelo da figura e nos seus conhecimentos, avalie as afirmativas.

I – No componente intitulado "estratégia e organização da empresa" devem estar presentes as bases que constituem as estratégias da empresa no seu ramo de atuação.

II – No componente intitulado "metas de desempenho do negócio" deve estar presente o que chamamos de "matriz de arranjos de governança de TI da organização", na qual estão estabelecidos os responsáveis pela tomada de decisão, a arquitetura de TI, a infraestrutura de TI, os requisitos de aplicação de negócio e as necessidades de investimentos em TI.

III – No componente intitulado "organização da TI e comportamentos desejáveis" devem estar presentes os modos como as bases estratégicas do negócio precisam ser antagonizadas na área de TI.

É correto o que se afirma em:

A) I, apenas.

B) II, apenas.

C) III, apenas.

D) I e III, apenas.

E) I, II e III.

Resposta correta: alternativa A.

Análise das afirmativas

I – Afirmativa correta.

Justificativa: segundo Weill e Ross (2006), no componente intitulado "estratégia e organização da empresa" temos o início da governança de TI. Nele, entendemos a visão de longo prazo da empresa, observamos os comportamentos desejáveis no âmbito corporativo e verificamos os norteadores estratégicos empresariais do negócio.

II – Afirmativa incorreta.

Justificativa: segundo Weill e Ross (2006), no componente intitulado "arranjos de governança de TI" deve estar presente o que chamamos de "matriz de arranjos de governança de TI da organização", na qual estão estabelecidos os responsáveis pela tomada de decisão, a arquitetura de TI, a infraestrutura de TI, os requisitos de aplicação de negócio e as necessidades de investimentos de TI.

III – Afirmativa incorreta.

Justificativa: segundo Weill e Ross (2006), o componente intitulado "organização da TI e comportamentos desejáveis" refere-se ao modo de harmonizar os fundamentos estratégicos do negócio na área de TI.

REFERÊNCIAS

Textuais

- ABDALLA, M. M.; CONEJERO, M. A.; OLIVEIRA, M. A. (org.). *Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2019.
- ABNT. *NBR ISO/IEC 38500: tecnologia da informação – governança da TI para a organização*. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- AKABANE, G. K. *Gestão estratégica da tecnologia da informação: conceitos, metodologias, planejamento e avaliações*. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANDRADE, A. R. *Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGrawHill, 1977.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- AXELOS. *Itil® Foundation, ITIL 4 Edition*. London: TSO Information e Publishing Solution, 2019.
- BARRETO, L. M. T. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista Administração*, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013. Disponível em: <http://tinyurl.com/5d43aauk>. Acesso em: 2 jan. 2024.
- BARROS NETO, J. P. (org.). et al. *Administração: fundamentos da administração empreendedora e competitiva*. São Paulo: Atlas, 2018.
- BATEMAN, T.; SNELL, S. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEAL, A. *Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BERNARDI, L. A. *Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas*. São Paulo: Atlas, 2012.
- BORBA, V. R. *Estratégia & ação: BSC no contexto das organizações de saúde*. Rio de Janeiro: Doc Content, 2011.
- BORN, R. *Construindo o plano estratégico*. Porto Alegre: Sulina, 2009.
- BORN, R. et al. *Construindo o plano estratégico*. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2007.
- BORSCHIVER, S.; SILVA, A. L. R. *Technology roadmap: planejamento estratégico para alinhar mercado-produto-tecnologia*. Rio de Janeiro: Interciência, 2016.

BRUGNOLO FILHO, M. *Gestão estratégica de negócios*. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

CAIÇARA JUNIOR, C. *Sistemas integrados de gestão: ERP: uma abordagem gerencial*. Curitiba: Intersaberes, 2015.

CAMPOS, A.; BARSANO, P. R. *Administração: guia prático*. 3. ed. São Paulo: Érica, 2020.

CARROLL, L. *Alice no país das maravilhas*. São Paulo: Saraiva, 2010.

CAVALCANTI, M.; FARAH, O. E.; MARCONDES, L. P. (org.). *Gestão estratégica de negócios: estratégias de crescimento e sobrevivência empresarial*. 3. ed. São Paulo: Cengage, 2018.

CHANDLER JUNIOR, A. *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I. *Fundamentos de administração: os pilares da gestão no planejamento, organização, direção e controle das organizações para incrementar competitividade e sustentabilidade*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021a.

CHIAVENATO, I. *Iniciação à administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021b. v. 1.

CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021c. v. 2.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento estratégico: da intenção aos resultados: conhecendo e aplicando o processo proativo de alcançar objetivos estratégicos desejados*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COSTA, I. et al. *Qualidade em tecnologia da informação: conceitos de qualidade nos processos, produtos, normas, modelos e testes de software no apoio às estratégias empresariais*. São Paulo: Atlas, 2012.

COSTA NETO, P. L. O. (coord.). *Qualidade e competência nas decisões*. São Paulo: Blucher, 2007.

COSTA NETO, P. L. O.; CANUTO, S. A. *Administração com qualidade: conhecimentos necessários para a gestão moderna*. São Paulo: Blucher, 2010.

CRUZ, T. *Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar*. São Paulo: Atlas, 2017.

- CRUZ, T. *Planejamento estratégico: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 2019. E-book.
- ERENCE, T. P.; THURMAN, P. W. *Estratégia*. São Paulo: Saraiva, 2012.
- FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. *Implantando a governança de TI*. 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.
- FERNANDES, A. A.; DINIZ, J. L.; ABREU, V. F. *Governança digital 4.0*. Rio de Janeiro: Brasport, 2019.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. *Planejamento estratégico na prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- FOINA, P. R. *Tecnologia de informação: planejamento e gestão*. São Paulo: Atlas, 2013.
- FREITAS, M. A. S. *Fundamentos do gerenciamento de serviços de TI*. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.
- GAMBLE, J. E.; THOMPSON JUNIOR, A. A. *Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva*. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- GIACOMELLI, G. et al. *Governança corporativa*. Porto Alegre: Sagah, 2017.
- GLUECK, W. F. *Business policy and strategic management*. New York: McGraw-Hill, 1980.
- GUAZZELLI, A. M.; XARÃO, J. C. *Planejamento estratégico*. Porto Alegre: Sagah, 2018.
- HAX, A.; MAJLUF, N. The concept of strategy and the strategy formation process. *Interfaces*, v. 18, n. 3, p. 99-109, 1988.
- IBGC. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.
- ISACA. *Cobit 2019 framework: governance and management objectives*. Rolling Meadows: Isaca, 2019a.
- ISACA. *Cobit 2019 framework: introduction and methodology*. Rolling Meadows: Isaca, 2019b.
- ISACA. *Cobit 5: a business framework for the governance and management of enterprise IT*. Rolling Meadows: Isaca, 2012.
- ITGI. *Cobit 4.1*. Rolling Meadows: ITGI, 2007.
- ITGI. *Enterprise value: governance of IT investments*. Rolling Meadows: ITGI, 2008.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. *Fundamentos de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KATZ, R. L. *Cases and concepts in corporate strategy*. New Jersey: Prentice Hall, 1970.

KUAZAQUI, E. *Planejamento estratégico*. São Paulo: Cengage, 2016.

KWASNICKA, E. L. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2012.

LACOMBE, F. J. M. *Comportamento organizacional fácil*. São Paulo: Saraiva, 2012.

LUCENA, M. D. *Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados*. São Paulo: Atlas, 2012.

LUFTMAN, J. N. *Competing in the information age: strategic alignment in practice*. New York: Oxford University Press, 1996.

LUZIO, F. *Fazendo a estratégia acontecer: como criar e implementar as iniciativas da organização*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MAGALHÃES, I. L.; PINHEIRO, W. B. *Gerenciamento de serviços de TI na prática*. São Paulo: Novatec, 2007.

MAÑAS, A. V.; KUAZAQUI, E.; LISBOA, T. C. *Administração: fundamentos da administração empreendedora e competitiva*. São Paulo: Atlas, 2018.

MARTINS, T. S. *et al. Incrementando a estratégia: uma abordagem do balanced scorecard*. Curitiba: Intersaberes, 2012.

MASIERO, G. *Administração de empresas: teoria e funções com exercícios e casos*. São Paulo: Saraiva, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. *Fundamentos da administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração*. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

MEIRELES, M.; PAIXÃO, M. R. *Teorias da administração: clássicas e modernas*. São Paulo: Futura, 2003.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. *et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; JAMES, R. M. *Opening up the definition of strategy: the strategic process, concepts, contexts and cases*. New Jersey: Prentice Hall, 1988.

- MOLINARO, L. F. R.; RAMOS, K. H. C. *Gestão de tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- MORAIS, F. *Planejamento estratégico digital*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.
- MORAIS, I. S.; GONÇALVES, G. R. B. *Governança de tecnologia da informação*. Porto Alegre: Sagah, 2018.
- MORAIS, R. M.; BARROS, T. S. *Gestão de estratégias: uma nova abordagem de planejamento*. Curitiba: Intersaberes, 2017.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. *Teoria geral da administração*. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2021.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Administração: evolução do pensamento administrativo, instrumentos e aplicações práticas*. São Paulo: Atlas, 2019.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Fundamentos da administração: conceitos e práticas essenciais*. São Paulo: Atlas, 2009a.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2009b.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS FILHO, P. *Sucesso empresarial planejado*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- PEREIRA, M. F.; NEIS, D. *Planejamento estratégico: a contribuição da estrutura organizacional para o processo de implementação da estratégia*. São Paulo: Atlas, 2015. v. 4.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E.; MILLAR, V. A. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, p. 149-160, Jul./Aug. 1985.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, May/Jun. 1990.
- QUINN, J. B. *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood: Richard D. Irwin, 1980.

REZENDE, D. A. *Planejamento de sistemas de informação e informática: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

RIBEIRO, A. L. *Teorias da administração*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

RIZZATTI, G.; PEREIRA, M. F. *Planejamento estratégico: a contribuição da liderança organizacional para o processo de implementação da estratégia*. São Paulo: Atlas, 2015. v. 5.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. M. *A nova administração*. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

ROCHA, Á. G. F. (org.). *Planejamento e gestão estratégica*. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2018.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2012.

RUWER, L. M. E. *Estratégias organizacionais*. Porto Alegre: Sagah, 2018.

SACOMANO, J. B. et al. (org.). *Indústria 4.0: conceitos e fundamentos*. São Paulo: Blucher, 2018.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: JosseyBass, 1992.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. *Administração e planejamento estratégico*. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SILVA, E. C. *Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SILVA, E. D. *Os 5 Ps da estratégia: uma nova abordagem*. Curitiba: Intersaberes, 2019.

SOBRAL, F. J. B.; GIMBA, R. F. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 13, n. 3, p. 96121, 2012. Disponível em: <http://tinyurl.com/yvcd6b57>. Acesso em: 2 jan. 2024.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. *Management policy and strategy: text, readings and cases*. New York: MacMillan, 1977.

SWAIM, R. W. *A estratégia segundo Drucker: estratégias de crescimento e insights de marketing extraídos da obra de Peter Drucker*. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2008.

TIGRE, P. B. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

THOMPSON JUNIOR, A. A. *et al.* *Administração estratégica*. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

TZU, S. *A arte da guerra*. Porto Alegre: L&PM, 2000.

WEILL, P.; ROSS, J. W. *Governança de TI: como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI na busca por resultados superiores*. São Paulo: M. Books, 2006.

WILLIAMS, C. *Adm: princípios de administração*. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2017.

ZACCARELLI, S. B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.



Handwriting practice lines consisting of 30 horizontal blue lines. Each line is preceded by a small blue dot, serving as a guide for letter height and placement.



Handwriting practice lines consisting of 30 horizontal blue lines. Each line is preceded by a small blue dot on the left margin, serving as a starting point for letter formation.



A series of horizontal lines for writing, consisting of 30 evenly spaced lines across the page.



Informações:
www.sepi.unip.br ou 0800 010 9000