

Planejamento e Gestão Estratégica de TI

Hoje a TI fala a mesma língua do negócio, está inserida em todos os processos e fornece insumos decisivos para o sucesso de qualquer empreendimento. Daí a importância de uma gestão de TI robusta e alinhada com a realidade da organização.

A peça-chave dessa governança tecnológica é planejar, de forma estratégica, um caminho para que a TI seja aderente aos valores e interesses da empresa.

Nesse contexto, é preciso destacar a relevância do **planejamento estratégico de TI**. Ele é o responsável por vingar uma gestão de TI efetiva, transformadora e positiva para a empresa como um todo.

O Planejamento Estratégico trata-se de um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de entender melhor os acontecimentos futuros, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos.

Ali são definidos os objetivos, direcionamento e estruturação da TI com uma única finalidade: fazer frente às necessidades da empresa para que suas metas estratégicas sejam cumpridas.

De um modo formal, “Planejamento estratégico é o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os **objetivos e capacidades** da organização e as **mudanças de suas oportunidades no mercado**”.

Na prática, planejar estrategicamente a TI significa:

- Dizer que recursos (infraestrutura, orçamento, pessoas) serão alocados adequadamente
- Que serviços de TI estarão disponíveis e haverá capacidade para sustentar o negócio na medida de suas exigências.
- Que existirá uma arquitetura tecnológica oportuna para as soluções instaladas e para as que ainda serão implementadas
- Que haverá gestão do conhecimento para bom aproveitamento das competências organizacionais
- Que inovações serão internalizadas para manter a empresa atualizada sobre o que de melhor o mercado pode oferecer.

Para ser revertida em favor das necessidades empresariais, a TI precisa estar próxima aos departamentos, atenta ao perfil dos clientes, ser conhecedora das tendências de mercado e consciente das ameaças da concorrência.

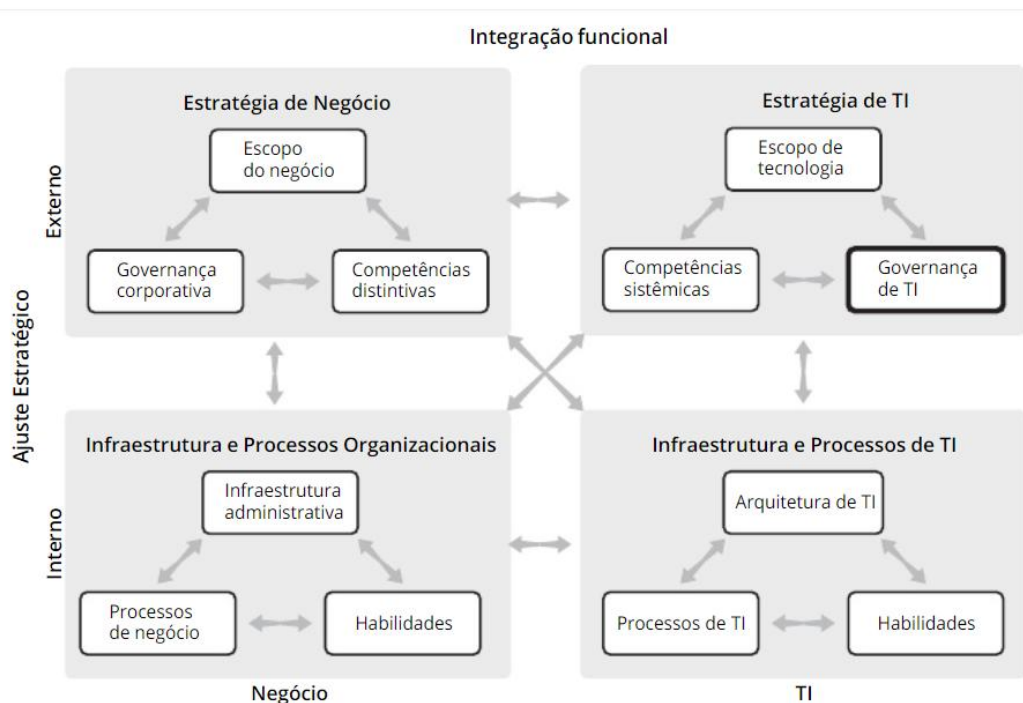
O PETI deverá garantir essa aproximação entre TI e negócio, por meio de: Processos mais eficientes; Comunicação mais transparente e fluida; Rotinas simplificadas; Tarefas automatizadas e Desenvolvimento de serviços inovadores e integrados.

A TI, se utilizada como recurso estratégico da empresa, pode transformar as informações que estão dispersas em novos conhecimentos, fornecendo um alinhamento estratégico entre o

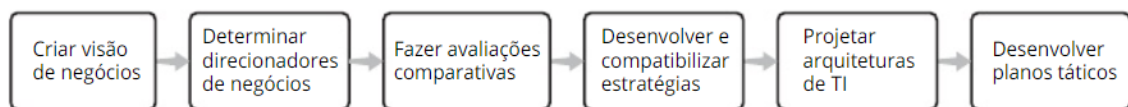
Plano Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI) e o Plano Estratégico de Negócio (PEN) das organizações.

Através do alinhamento destes planos, os recursos informacionais da empresa suportam os objetivos do negócio possibilitando a obtenção de vantagens estratégicas a partir do uso dos sistemas. O alinhamento do PETI e do PEN pode ser decisivo para o desenvolvimento da competitividade.

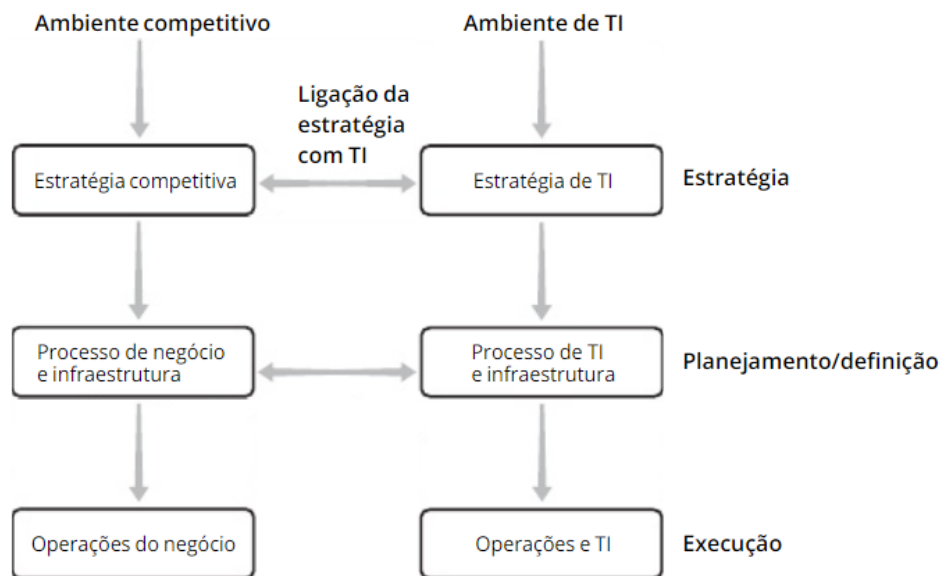
Deve-se ressaltar que a área de TI deve ser dinâmica, para que possa se adequar à evolução dos ambientes, sejam eles internos ou externos. A figura abaixo é um esboço de um modelo proposto por Henderson e Venkatraman (1993) para integrar o planejamento de TI com o planejamento de negócio.



As principais fases que são observadas em um planejamento estratégico de TI podem ser sintetizadas como:



As estratégias de negócio e as estratégias de TI são definidas em paralelo, mantendo um fluxo contínuo de interação e troca de informação.



Na prática, a aplicação do que foi documentado no PETI traz algumas vantagens para a condução do negócio, tais como:

1. Redução de custos
 - Ao planejar a estratégia de TI, a empresa passa a ter um controle mais efetivo de custos do departamento, auxiliando no alinhamento dos investimentos, de acordo com os objetivos propostos pela organização.
2. Auxilia no alinhamento com as diretrizes do negócio
 - Com as necessidades do negócio bem mapeadas, o gestor será capaz de identificar possíveis oportunidades para implementar soluções de acordo com as diretrizes existentes
3. Cria uma visão sistêmica do negócio
 - Ao incluir o planejamento estratégico em TI na rotina de governança, as empresas fornecem aos executivos de todas as áreas uma visão sistêmica de seus recursos tecnológicos. Além disso, os objetivos passam a estar interligados às metas gerais da corporação, gerando resultados positivos para os envolvidos.

Dificuldade do alinhamento e sua avaliação

O alinhamento estratégico é um processo evolucionário e dinâmico que requer forte apoio da alta administração das organizações. A tabela abaixo apresenta alguns dos fatores que promovem o alinhamento estratégico na empresa, em comparação com alguns fatores que inibem este alinhamento.

PROMOTORES	INIBIDORES
Relação de parceria entre negócio e TI	TI não entende o negócio
Projetos de TI bem priorizados	Falta de apoio à TI pela alta gestão
Liderança efetiva de TI	Fraca liderança de TI

É importante cuidar para que alguns deslizes não prejudiquem a qualidade do conteúdo que norteará as ações da área de TI em sinergia com as metas organizacionais. Alguns dos principais erros de planejamento são:

1. Focar na prolixidade e pouca efetividade
 - O PETI deve ser objetivo.
2. Engessar a gestão de TI
 - Não é porque é um plano que ele precisa ser seguido à risca. Se a realidade mudou, o documento precisa ser adequado.