



Planejamento Estratégico de TI (PETI) e Plano Diretor de TI (PDTI)

Os conceitos de Planejamento Estratégico de TI (PETI), Planejamento Estratégico Corporativo (PEC), Plano Diretor de TI (PDTI), Governança de TI, centralização e descentralização da TI, e terceirização.

Profa. Evanise Medina

Propósito

Compreender o que é Planejamento Estratégico de TI (PETI), Plano Diretor de TI (PDTI) e sua relevância dentro da organização, bem como a terceirização da TI e sua evolução.

Objetivos

- Definir os conceitos de Planejamento Estratégico Corporativo (PEC) e Planejamento Estratégico de TI (PETI)
- Reconhecer o Plano Diretor de TI (PDTI) e sua relação com o PEC e o PETI
- Descrever a terceirização da TI

Introdução

Neste tema, **Planejamento Estratégico de TI (PETI) e Plano Diretor de TI (PDTI)**, abordaremos seus conceitos, objetivos, benefícios e suas diferenças. Também apresentaremos as particularidades da centralização x descentralização de Tecnologia da Informação (TI) e como está a terceirização da TI.

A tecnologia avança com uma velocidade inacreditável e, ao longo dos anos, os intervalos de lançamento de uma nova tecnologia vêm diminuindo consideravelmente. As tecnologias associadas aos *softwares* e *hardwares* – recursos de TI – tornaram-se um dos componentes mais essenciais para que uma empresa consiga alcançar seus objetivos estratégicos. Contudo, por mais que a empresa disponibilize esses recursos, quando não há uma gestão adequada, toda a tecnologia pode não significar nada para os resultados da empresa. Assim, podemos afirmar que, sem um planejamento estratégico de TI, a empresa, provavelmente, não terá os benefícios esperados.

O Planejamento Estratégico de TI (PETI) definirá o caminho que a TI deverá seguir para suportar as áreas de negócio a alcançar seus objetivos. O PETI definirá as estratégias que deverão ser adotadas para que os recursos tecnológicos sejam disponibilizados e utilizados da melhor maneira para atender as áreas de negócio.

Desdobrando as estratégias em projetos específicos, temos o Plano Diretor de TI (PDTI), que guiará as decisões sobre os investimentos da TI e contribuirá para que a empresa consiga atingir seus objetivos estratégicos. Como, muitas vezes, as empresas não possuem recursos humanos suficientes e precisam temporariamente de uma força de trabalho extra, também vamos falar sobre terceirização.

E é esse mundo maravilhoso de planejamento de TI que veremos a partir de agora. Vamos lá?

Estratégia organizacional e planejamento estratégico

Ao longo dos anos, o papel da Tecnologia da Informação (TI) foi evoluindo dentro da organização. Muitas vezes, a área de TI só era chamada quando algum equipamento ou software não estava funcionando. Entretanto, atualmente, as empresas estão passando por uma transformação digital, e isso coloca a área de TI no centro das atenções.

Se a TI já era importante em uma empresa, agora, ela é imprescindível, e não estamos falando apenas de grandes empresas. As médias e pequenas empresas também estão incluídas nesse contexto.

Transformação digital

Processo no qual as organizações empregam a TI para melhorar seu desempenho e seus resultados, proporcionando a criação de novos produtos/serviços, que passam a ser digitais. A empresa implementa uma mentalidade digital (mindset), o que exige, quase sempre, mudanças de tecnologia, cultura e processos. As empresas estão tendo de se adequar para atender um novo cliente, que está cada vez mais digital.

A TI passou, então, de um departamento que proporcionava apenas suporte técnico para uma área que necessita suportar as estratégias organizacionais.

O que é **estratégia organizacional**?

De acordo com o dicionário, **estratégia** é:



Arte de utilizar planejadamente os recursos de que se dispõe ou de explorar de maneira vantajosa a situação ou as condições favoráveis de que porventura se desfrute, de modo a atingir determinados objetivos.

Dicionário Michaelis.

Desde o tempo das guerras, a humanidade já utilizava o **planejamento estratégico** para vencer batalhas difíceis. Soldados eram preparados para entender o **QUE** deveria ser feito, **POR QUE** deveria ser feito e **COMO** deveria ser feito. Eles traçavam uma estratégia de guerra. Os conflitos eram planejados estrategicamente para conquistar o inimigo e vencer as batalhas armadas.

Então, esses mesmos conceitos foram trazidos para o mundo empresarial. Se você pensar bem, a concorrência é uma guerra! Existe, de fato, uma batalha no mercado. Com o tempo, essa mesma lógica passou a ser aplicada, também, no campo da administração de empresas.



A partir desse momento, as organizações começaram a pensar mais profundamente em suas táticas de jogo. O mercado, no qual a empresa está incluída, nada mais é do que uma competição – um jogo!



Atenção

A estratégia organizacional é justamente o planejamento de ações necessárias para que a organização alcance seus objetivos.

Para Chiavenato (1982), é um conjunto de objetivos e de políticas principais capazes de **guiar** e **orientar** o comportamento da empresa a longo prazo. A estratégia organizacional guiará a empresa quanto à sua postura em relação a sua lucratividade, a seu tamanho, a seus produtos e serviços e à sua relação com as partes interessadas (stakeholders), para que consiga os resultados esperados.

Ainda de acordo com o dicionário, **planejamento** é:



Ação ou resultado de planejar. Processo em que se determina um conjunto integrado de ações e procedimentos para a consecução de um ou mais objetivos. Definição das etapas, métodos e meios necessários para a realização de um trabalho, evento etc.

—
Dicionário Aulete.

Assim, podemos definir planejamento estratégico como a descrição de etapas, procedimentos ou meios pelos quais a empresa será guiada e orientada para atingir seu objetivo a longo prazo, seja este referente à lucratividade, ao tamanho, seja este referente à produção de produtos/serviços ou ao que mais a organização deseje.

Planejamento Estratégico Corporativo (PEC)

As empresas costumam elaborar seu Planejamento Estratégico Corporativo (PEC) – também conhecido como Planejamento Estratégico Empresarial (PEE) – para um período de 5 anos.

O PEC é uma ferramenta de gestão para guiar as organizações ao desenvolvimento, ao crescimento e, até mesmo, para que a empresa possa sobreviver no mercado, cuja concorrência – todos sabemos – é global e muito competitiva.

O PEC é imperativo para uma administração voltada a resultados. Todas as ações realizadas pela organização para que seus objetivos sejam alcançados são definidas pela estratégia, e o planejamento está diretamente relacionado a como essas ações serão executadas. Na elaboração do PEC, são realizadas análises nos ambientes externo e interno. Para isso, pode ser utilizada a análise SWOT.



Entenda esses ambientes a seguir:

Análise SWOT.

Técnica utilizada para elaboração do planejamento estratégico, que auxilia na identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Ambiente externo

Na análise do ambiente externo, serão identificadas as oportunidades e as ameaças para a empresa. Os itens que deverão ser analisados são: variáveis econômicas, tecnológicas, demográficas, culturais e políticas, além de fornecedores, clientes-alvo e fatores da concorrência.

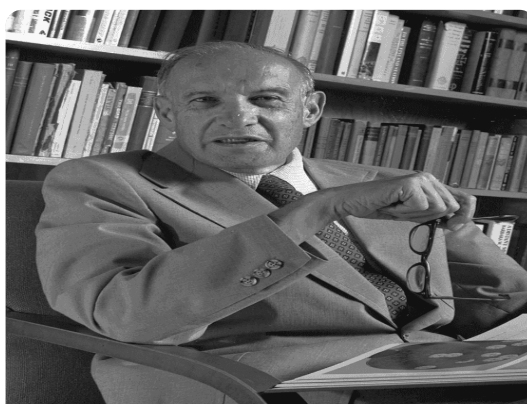
Ambiente interno

Já na análise do ambiente interno, serão identificados os pontos fortes e fracos da empresa, como recursos humanos, processos, infraestrutura etc.

Realizar o planejamento estratégico de uma empresa não é uma tarefa fácil e, talvez por isso, nem todas as empresas o fazem.

Peter Drucker acreditava que o objetivo da estratégia era que a empresa alcançasse os resultados desejados em um mercado/ambiente imprevisível. Por este pensamento, você já pode entender como não é uma tarefa simples.

Além disso, nem todas as organizações que elaboram seu PEC conseguem segui-lo, mas ele continua sendo imprescindível.



Peter Drucker (1909-2005).

Não há como você ter um objetivo e não elaborar nenhum planejamento para alcançá-lo!

O PEC abrange todos os departamentos, o que facilita o alinhamento da empresa, como um todo, com os objetivos corporativos. Quando um PEC é elaborado e colocado em prática, qualquer utilização dos recursos disponíveis, tanto materiais quanto humanos e financeiros, passa a ser racional e estratégica.



Saiba mais

Peter Drucker era escritor, professor, consultor e visionário austríaco, grande teórico da moderna gestão de empresas, considerado o pai da administração. Defendia que a organização em larga escala das empresas modernas constitui um dos mais importantes marcos da história humana. Desenvolveu um dos conceitos mais inovadores em nível de gestão: a gestão por objetivos (Wikipédia).

Vamos ver, agora, um exemplo de uma corporação cujo PEC estava diretamente ligado à estratégia de crescimento.



Exemplo

Suponha que a empresa X tenha escolhido a estratégia de crescimento de penetração no mercado. Em outras palavras, a empresa tem um market share de 20% e quer aumentá-lo para 30%. Market Share Percentual de participação que a empresa tem no mercado em seu segmento ou no segmento de determinado produto. Por exemplo, uma empresa de material esportivo pode ter 30% de market share, ou seja, essa empresa vende 30% da totalidade do material esportivo vendido. A informação pode ser por estado, país, continente etc.

A penetração de mercado não significa que serão criados produtos novos, nem que a organização se aventurará em conquistar novos mercados.

Provavelmente, essa empresa tem um produto ou serviço com um diferencial competitivo, o que facilita conquistar novos clientes. Ela deseja ter 30% do mercado em que ele se encontra.

E onde entra a TI nesse objetivo estratégico? Como ela pode apoiar o PEC?

A TI precisa elaborar um Planejamento Estratégico de TI (PETI), e é isso que veremos agora.

Planejamento Estratégico de TI (PETI)

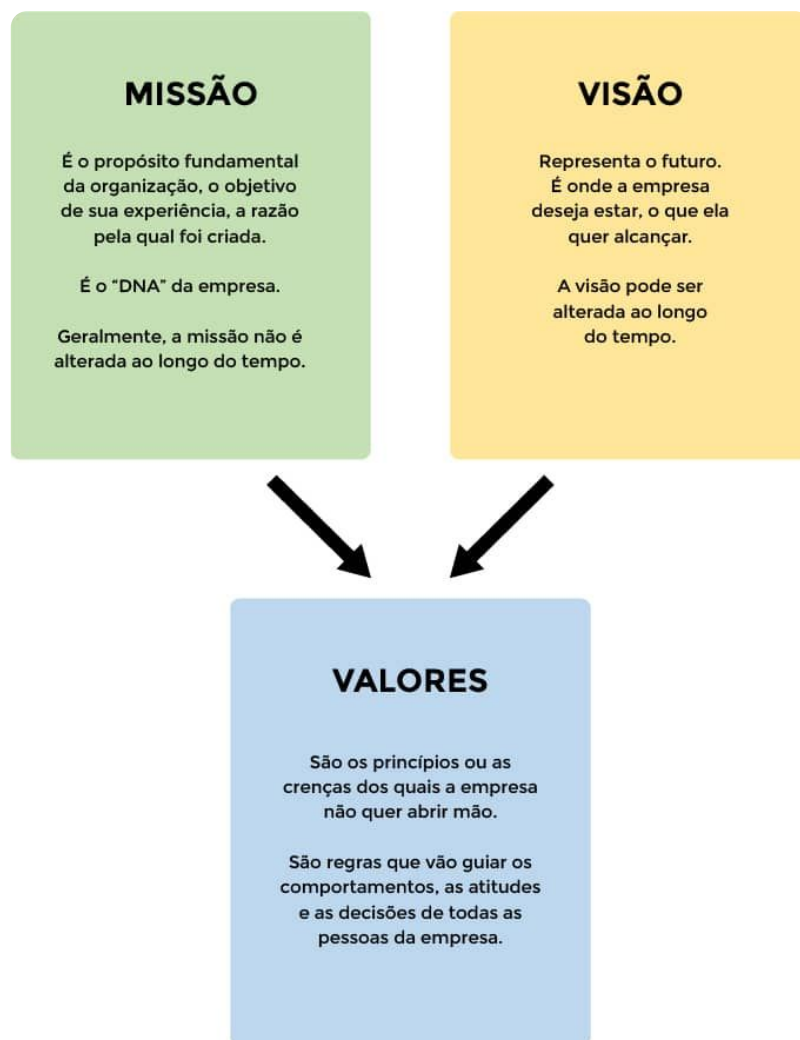
O PETI é composto de diversas funções que definirão as estratégias que serão adotadas pela TI para disponibilizar, utilizar, medir, monitorar e controlar os recursos tecnológicos, com o intuito de propiciar que os objetivos corporativos sejam alcançados. Isso significa que os recursos de TI (infraestrutura, orçamento e pessoas) serão alocados adequadamente em programas, projetos e processos que estão em consonância com os objetivos estratégicos da organização e com os marcos regulatórios vigentes.

Em outras palavras, o planejamento estratégico de TI é um documento no qual estará expressa a estratégia a ser utilizada para que os recursos de TI estejam disponíveis, de modo que o negócio atinja seu objetivo estratégico e cumpra as regulamentações.

Fazendo isso, podemos garantir que a TI está sendo empregada para apoiar o negócio e, consequentemente, usada a favor da organização. É uma garantia de que os serviços de TI estarão disponíveis e com a capacidade adequada para sustentar o negócio, tanto atualmente quanto no futuro, conforme o planejado.

O PETI contempla a visão do futuro da empresa!

O esquema a seguir apresenta alguns conceitos relevantes nesse contexto:



Conceitos de missão, visão e valores.

Confira alguns exemplos a seguir!



Missão da Nestlé

“Oferecer soluções em saúde e nutrição que contribuam para o bem-estar dos consumidores e suas famílias, em todas as fases da vida.”



Visão do Banco Bradesco

“Ser a opção preferencial do cliente, tanto no mundo físico quanto no digital, diferenciando-se por uma atuação eficiente para todos os segmentos de mercado.”

Agora, vamos conhecer os valores!

- Ética em todos os relacionamentos da empresa, seja com funcionários, fornecedores, seja com outras instituições.
- Respeito à vida, às pessoas e ao meio ambiente.
- Orientação ao mercado.
- Humildade.
- Só é bom para a gente, se for bom para o cliente.

Na obra clássica *As aventuras de Alice no País das Maravilhas* (CARROLL, 2009), há uma frase muito utilizada no mundo corporativo quando se quer falar em planejamento estratégico:

“Se você não sabe onde quer ir, qualquer caminho serve”

Voltando ao exemplo anterior, da empresa que quer aumentar seu *market share* para 30%, a TI precisa elaborar seu PETI com uma estrutura capaz de oferecer todo o aparato tecnológico que permita que esse objetivo estratégico seja alcançado.



É necessário rever as configurações de infraestrutura, de pessoal, de sistemas/aplicativos e de fornecedores, se for o caso. O relevante é que a TI, no momento planejado pelo negócio, disponibilize tudo o que for preciso para que os 30% sejam atingidos.

O PETI tem de elaborar a estratégia de TI que contemple cada estratégia de negócio, meta e objetivo.

Com o PETI, é possível, entre outros benefícios:

- Aumentar a produtividade
- Estimular a integração das operações da empresa
- Aumentar a segurança no ambiente tecnológico
- Atender aos marcos regulatórios
- Promover a redução de custos

Quando elaboramos um PETI, algumas decisões precisam ser tomadas quanto aos investimentos de TI, à infraestrutura, à arquitetura e às metas para as áreas e os profissionais envolvidos. Nesse momento, ainda são decisões de nível macro.

Um item muito importante é que, a partir do PETI, todos os projetos que serão desenvolvidos pela TI possuem convergência com o que foi definido nele.

Em outras palavras, se o projeto não contribuir para o atingimento dos objetivos estratégicos, ele deve ser repensado e, principalmente, autorizado.

Balanced Scorecard (BSC)

Uma das melhores e mais difundidas metodologias para auxiliar a gestão do planejamento estratégico é o *Balanced Scorecard* (BSC), traduzido, em português, para **Painel de Desempenho Balanceado**.

O BSC foi criado pelos professores de Harvard, Robert S. Kaplan e David P. Norton, em 1990. Ele surgiu como resultado de uma pesquisa desses professores sobre a medição de desempenho na organização do futuro.



Atenção

O objetivo principal do BSC é traduzir a estratégia da empresa em ação, ou seja, em processos operacionais. Os autores acreditavam que medir o desempenho das empresas somente pelos indicadores financeiros, o que era normal na época, não refletia a real necessidade das empresas.

A proposta do BSC é traduzir a missão e a estratégia em objetivos e medidas de desempenho em quatro diferentes perspectivas:



A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) divulgou informações sobre seu PETI e esclarece que a TI é um agente estratégico de suporte a ela para execução de seus objetivos institucionais, o que ratifica o que estamos discutindo aqui.

A CVM acrescenta, ainda, que o PETI foi criado para alinhar as necessidades de negócio com as estratégias de fornecimento de serviços, e que foi construído com uma visão de futuro baseada em três grandes pilares:

- Cliente
- Gestão de Pessoas
- Gestão de Processos

Na figura a seguir, você pode ver um exemplo real da CVM do que a TI deverá se guiar para que atinja os objetivos de negócio da organização:



Pilares do Planejamento Estratégico de TI (PETI).

Repare o item 4 - **Implementar o Processo de Gestão de Projetos**. Isso significa que, a partir do PEC e do PETI, a CVM definiu que passará a gerenciar seus projetos. A TI terá de desdobrar esse objetivo em ações para que, a partir de agora, exista uma estrutura para gerenciar projetos.



Atenção

Certamente, será escolhido um modelo de gerenciamento de projetos – Project Management Body of Knowledge (PMBOK), Projects in Controlled Environments (PRINCE2) ou outro disponível no mercado – e poderá, também, ser instalado um Escritório de Projetos – Project Management Office (PMO). Esse desdobramento fará parte do Plano Diretor de TI (PDTI), que veremos no próximo módulo.

O que é estratégia, Planejamento Estratégico Corporativo e Planejamento Estratégico de TI

Neste vídeo, conheça mais sobre O que é estratégia, Planejamento Estratégico Corporativo e Planejamento Estratégico de TI.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

A estratégia de TI é um conjunto de ações que a TI necessita executar para que apoie as decisões estratégicas da organização. Podemos afirmar que a estratégia de TI:

A

É traduzida no Planejamento Estratégico de TI (PETI).

B

É traduzida no Planejamento Estratégico Corporativo (PEC).

C

Implica a elaboração do PETI com base nas necessidades exclusivas da TI.

D

É definida pela TI e não leva em conta o PEC.D



A alternativa A está correta.

O Planejamento Estratégico de TI (PETI) é um documento elaborado pela TI com base, geralmente, no que foi definido no Planejamento Estratégico Corporativo (PEC), com o intuito de desdobrar as necessidades da organização em projetos da TI. Os projetos disponibilizarão os recursos de TI para que os objetivos estratégicos sejam alcançados

Questão 2

Assinale a alternativa que apresenta um dos benefícios do Planejamento Estratégico de TI (PETI):

A

Diminui a produtividade da TI, uma vez que se gasta tempo e recursos financeiros para elaborá-lo.

B

Promove o aumento de custos, uma vez que os projetos aprovados estão relacionados com as necessidades do negócio.

C

Estimula a integração das operações de TI.

D

Aumenta a rivalidade entre as áreas de TI e as áreas de negócio.



A alternativa C está correta.

Um dos maiores benefícios do PETI é que ele proporciona um alinhamento de TI com as áreas de negócio da empresa. Tanto as operações de TI quanto as operações de negócio passam a ser integradas. Com o PETI, fica evidente que a TI começa a gastar esforços para suportar as necessidades do negócio.

Plano Diretor de TI (PDTI)

O Plano Diretor de TI (PDTI) tem como objetivo atender às demandas de Tecnologia da Informação e de serviços de TI da organização como um todo, alinhadas aos objetivos estratégicos definidos no PETI. A intenção é que a TI melhore seus processos e serviços para cada vez mais agregar valor ao negócio.

O PDTI é uma ferramenta de gestão das ações e projetos de TI. É um documento composto de princípios e diretrizes que vão guiar a TI para que cumpra seu papel de suporte à organização.

Com ele, será possível o planejamento da utilização dos recursos de TI dentro de um período estipulado, o que garante maior controle sobre os gastos da área.

Quando o PDTI é elaborado, as oportunidades de TI devem ser identificadas para apoiar os negócios da empresa. Os recursos necessários devem ser gerenciados de tal modo que os investimentos de TI sejam os mais adequados possíveis.



Atenção

No PDTI, são relacionados os projetos estratégicos que guiarão as decisões sobre os investimentos da TI.

O PDTI tornou-se obrigatório para os órgãos públicos a partir da publicação da [Instrução Normativa nº 04/2010](#). Todas as contratações só podem ser realizadas se estiverem vinculadas a uma ação existente no PDTI. Em outras palavras, para **contratar**, antes, é necessário **planejar**!

Relacionamento entre PEC, PETI e PDTI

Na figura a seguir, pode ser visto o relacionamento entre o Planejamento Estratégico Corporativo (PEC), o Planejamento Estratégico de TI (PETI) e o Plano Diretor de TI (PDTI):



Relacionamento entre PEC, PETI e PDTI.

Vamos ilustrar esse relacionamento com dois exemplos.

Exemplo 1

Confira a seguir o exemplo de relacionamento entre PEC, PETI e PDTI!

PEC	VISÃO Ser a maior empresa em varejo de calçados esportivos na região Sudeste do Brasil.	OBJETIVO ESTRATÉGICO Introduzir vendas on-line.
PETI	VISÃO Ser reconhecida como um departamento estratégico de gestão e inovação.	OBJETIVO ESTRATÉGICO Prover serviços de TI com qualidade.
PDTI Projetos	<ul style="list-style-type: none">✓ Implantar políticas de segurança da informação;✓ Implantar gerenciamento de segurança da informação;✓ Implantar gerenciamento de disponibilidade;✓ Implantar aplicativo para vendas on-line;✓ Treinar pessoal em ITIL...	

Exemplo de relacionamento entre PEC, PETI e PDTI.

Exemplo 2

Sua empresa tem um grande problema em relação às demandas de negócio que são passadas para a TI: a área não tem capacidade de fazer as entregas nos prazos necessários para as áreas de negócio, fato que desagrada e prejudica muito seus usuários.

O problema demonstra que há um desequilíbrio entre demandas x entregas. Veja como a TI documentou esse planejamento:

No PETI

Otimização do processo de desenvolvimento.

No PDTI

- Implantação de uma metodologia de desenvolvimento de softwares que agilize o desenvolvimento, encurtando os prazos de entrega.
- Implantação de ferramenta para controle das demandas.
- Contratação de fábrica de software.



Atenção

Um fator de grande valia que precisa ser realizado em uma organização e que auxiliará na execução do que foi definido no PETI é o estudo de maturidade dos processos de TI.

Vamos detalhar um pouco mais. Suponha que sua empresa está iniciando sua transformação digital e vai iniciar as vendas on-line de seus produtos. Fica evidente que a disponibilidade dos serviços de TI precisa ter um grau de maturidade elevado. Se não houver disponibilidade suficiente, as vendas serão reduzidas.

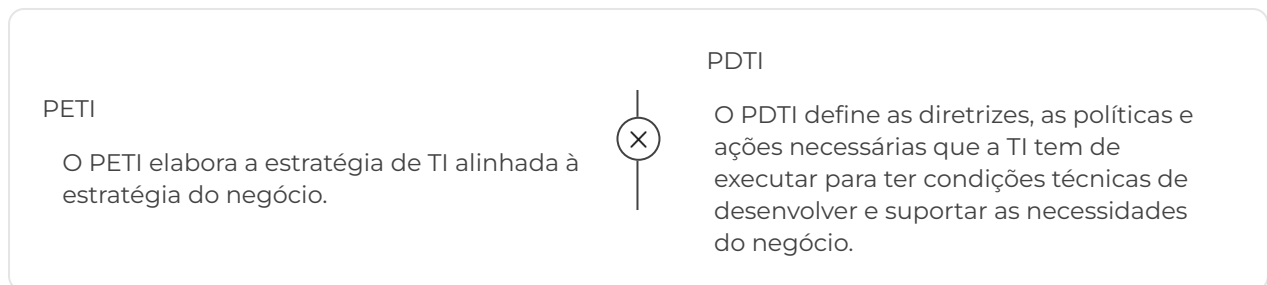
Quando for desdobrar o que foi definido no PETI, se o grau de disponibilidade for inaceitável para vendas on-line, já será conhecido que o grau de maturidade desse processo precisa crescer, ou, então, o objetivo estratégico da empresa não será alcançado. O processo de melhoria do item disponibilidade precisa fazer parte do PDTI.

Você pode estar se perguntando como elevar o grau de maturidade dos processos de TI? É simples: utilizando modelos disponíveis no mercado, que, além de proporcionar estudo para ver o grau de maturidade, ainda contenham orientações de melhores práticas sobre o assunto. É o caso do *Control Objectives for Information and Related Technology* (COBIT) e da *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL).

Uma vez finalizada, a documentação do PDTI deve ser divulgada para toda a organização. Além disso, o PDTI deve ser atualizado periodicamente em um tempo mais curto que o PETI, pois os avanços tecnológicos surgem a cada instante.

Diferença entre PETI e PDTI

Você já deve ter entendido a diferença entre o PETI e o PDTI, mas não custa nada explicitar.



Os dois são complementares e precisam estar em concordância. O PETI deve ser elaborado para um ciclo de até 5 anos, enquanto o PDTI deve ser revisto anualmente, devido às mudanças tecnológicas.

O PETI está no nível estratégico, enquanto o PDTI está no nível tático.

Centralização X Descentralização da TI

Uma decisão que pode surgir após a elaboração do Planejamento Estratégico de TI (PETI) e do Plano Diretor de TI (PDTI) diz respeito à **centralização** e à **descentralização** da TI.

De acordo com o dicionário Aulete, esses conceitos são definidos, respectivamente, como:

Centralização "Ação ou resultado de centralizar. Concentração de poder e decisões numa pessoa ou num grupo restrito."	Descentralização "Ação ou resultado de descentralizar. Modo de administração de um país, estado, cidade, empresa etc. que se caracteriza pela transferência de competências e responsabilidades de um poder central para diversas instâncias periféricas."
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

É bastante fácil compreender o significado dessas duas palavras, mas, em se tratando de TI, precisamos ver como a centralização e a descentralização podem ser estruturadas.

Antes de tudo, vale lembrar que estamos vivenciando a transformação digital das empresas e, até mesmo, das pessoas. Aliada a essa transformação, temos a competitividade existente no mercado, que acarreta uma demanda crescente por inovações.

Assim, a TI deve ser estruturada de tal maneira que propicie que esteja alinhada ao negócio, suporte as decisões estratégicas da organização e possibilite a implementação de inovações, possuindo, ao mesmo tempo, processos enxutos e controlados. Esta parece uma tarefa difícil.

Cada empresa tem seu cenário interno, está sujeita a um mercado externo, com suas regras e limitações, e possui sua disposição financeira – aspectos que influenciarão na tomada de decisão quanto à centralização e à descentralização da TI. Cabe a cada organização uma análise detalhada, antes que essa decisão seja tomada.



Atenção

Tanto a centralização, quanto a descentralização possuem vantagens e desvantagens que devem ser estudadas dentro do contexto em que a empresa se encontra. Podemos analisar o processo de centralização e descentralização sob dois aspectos distintos: um ligado diretamente à tomada de decisão de TI, e outro relacionado a que funções da TI podem ser centralizadas e que funções não devem ser descentralizadas.

A seguir conheça algumas características sobre as decisões de TI:

Centralização das decisões de TI

- Contribuição para o alinhamento do portfólio de TI (projetos de TI) aos objetivos estratégicos da organização.
- Estrutura hierárquica mais rígida e pouco flexível. As demandas do negócio são guiadas por uma metodologia de desenvolvimento de sistemas, o que pode dificultar que sejam atendidas rapidamente.
- Estabilidade e confiabilidade da arquitetura e da infraestrutura de TI.

Descentralização das decisões de TI

- Risco de desalinhar o portfólio de TI e a estratégia organizacional.
- Estrutura hierárquica flexível, com maior aproximação entre a TI e as áreas de negócio. As demandas tendem a ser atendidas mais rapidamente.
- A arquitetura e a infraestrutura se tornam mais caras devido a duplicações.

Para Tonelli *et al.* (2017), quando se pretende promover a flexibilidade e a criatividade, as estruturas e os processos formais para a tomada de decisão de TI podem prejudicar a Governança de TI e, consequentemente, o alcance da vantagem competitiva.



Resumindo

A Governança de TI, ou seja, as decisões de TI centralizadas e padronizadas melhoram os processos da TI, aumentando a eficiência, porém ela não é flexível. Já a descentralização das decisões de TI é flexível e favorece a inovação, mas pode elevar os custos e os riscos.

O ideal é ter o melhor dos dois mundos: centralizar o que deve ser centralizado e descentralizar o que pode ser descentralizado. Porém, deve-se ter cuidado para ter sempre em mente o que a empresa espera da TI.

Pelo viés de que áreas da TI, podem ser descentralizadas, alguns executivos de TI acreditam em um modelo híbrido, onde a infraestrutura de TI é centralizada, e o sistema de gestão de informações é descentralizado. Esta é a melhor forma de possibilitar uma TI forte.

Contudo, a TI não deve abrir mão de controles sobre as operações críticas do negócio. A TI deve centralizar sua política de segurança da informação, seus planos de continuidade, seus Data Centers, a infraestrutura e a arquitetura de TI.

Data Centers,

Centros de Processamento de Dados (CPDs) de uma empresa, onde estão localizados e concentrados os computadores de grande porte (mainframes), servidores, sistemas de rede (roteadores, switches etc.), equipamentos de armazenamento de dados, entre outros. São localizações de acesso restrito e com grande segurança.



Saiba mais

As ferramentas disponíveis no mercado de Business Intelligence (BI) promovem a autonomia dos usuários para analisar dados e não precisar de um profissional de TI para extraí-los, tornando as tomadas de decisões mais rápidas. Mas, para isso, a TI tem de garantir que os dados estão seguros e confiáveis, e que somente sejam vistos pelos setores autorizados. É a TI centralizando suas políticas e descentralizando o acesso aos dados.

Visão geral do que é um Plano Diretor de TI - PDTI

Neste vídeo, conheça mais sobre Visão geral do que é um Plano Diretor de TI - PDTI.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

O Plano Estratégico de TI (PETI) deve ser desdobrado em Plano Diretor de TI (PDTI), para que a TI consiga atender às expectativas das áreas de negócio. Sobre o PDTI, podemos afirmar que:

A

O PDTI tem como prioridade atender as necessidades tecnológicas da TI e, em uma segunda instância, atender a todas as áreas de negócio.

B

O PDTI tem como base executar as diretrizes que foram definidas no Planejamento Estratégico Corporativo (PEC).

C

O PDTI é responsável em relacionar os projetos que serão desenvolvidos pela empresa no próximo ano e que os executivos de TI aprovaram.

D

O PDTI relaciona os projetos que atenderão as estratégias definidas no Planejamento Estratégico de TI (PETI).



A alternativa D está correta.

O PDTI é um documento que possui todas as ações (projetos) que devem ser executadas pela TI para que o objetivo estratégico da área, definido no PETI, seja alcançado. É o desdobramento do objetivo estratégico da TI em ações. Os projetos são aprovados pelos executivos da empresa, e não somente pelos executivos de TI.

Questão 2

Um processo é um conjunto de atividades que se repetem dentro de uma frequência estabelecida. Os processos podem ter graus de maturidade diferentes de acordo com o percentual com que foram definidos, gerenciados e medidos. O estudo do grau de maturidade dos processos de TI é importante quando o Plano Diretor de TI (PDTI) é elaborado porque:

A

Todos os processos de TI devem ter um grau de maturidade elevado no momento da criação do PDTI, senão os processos tendem a ter problemas.

B

A TI não terá como elaborar um PDTI alinhado ao Planejamento Estratégico de TI (PETI) se seus processos tiverem um grau de maturidade baixo.

C

Dependendo do objetivo estratégico definido no PETI, alguns processos da TI podem necessitar de um grau de maturidade mais alto.

D

O grau de maturidade dos processos de TI não possui nenhuma relação para a elaboração do PDTI. O grau de maturidade só é válido para gerenciar os processos de TI.



A alternativa C está correta.

Alguns objetivos estratégicos definidos no PETI podem precisar de um grau de maturidade alto para serem alcançados. Por exemplo, a estratégia de TI de determinada empresa é atender ao lançamento de vendas de produtos na forma on-line. O processo de TI para atualização do site é muito lento e mal gerenciado, ou seja, tem um grau de maturidade baixo. Para que consiga suportar essa estratégia, a TI terá de melhorar sua infraestrutura e alterar o processo e atualização do site. Só assim, com uma maturidade do processo mais alta, conseguirá apoiar a estratégia da TI. Nesse caso, o próprio PDTI precisará contemplar um projeto para elevar o grau de maturidade desse processo

Terceirização: agilidade para competitividade empresarial

A terceirização é também conhecida pelo termo em inglês **outsourcing** – significa a contratação de serviços entre o tomador de serviço e a mão de obra por meio de um contrato firmado de prestação de serviço. Em vez de utilizar seus recursos internos, a empresa usa fornecedores externos de bens e serviços para a execução de suas atividades.

Com a velocidade dos negócios, a competitividade das empresas e a **transformação digital**, que se faz presente de uma forma muito forte, é praticamente impossível que as áreas de TI consigam atender às de negócio com a agilidade e qualidade necessárias.



Nesse cenário, fica claro que, em determinado momento, a maioria das empresas precisará de algum tipo de recurso de TI que não terá no instante necessário, não só pela falta de recursos humanos ou recursos tecnológicos, mas, até mesmo, pela capacitação de seus funcionários.

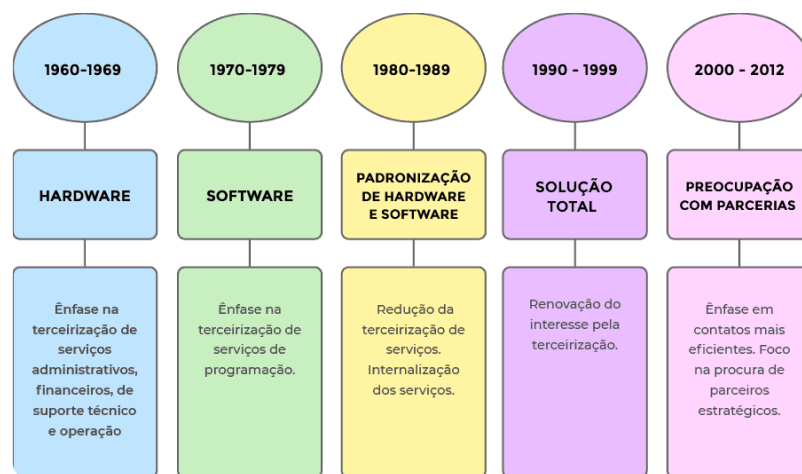
A velocidade é tanta que é muito difícil a empresa ter um time com todas as capacidades, sem mencionar o tempo que essa capacitação requer.

Evolução da terceirização da TI

A terceirização da TI foi evoluindo com o tempo. Iniciou na década de 1960 pela terceirização do suporte. Já na década de 1970, a terceirização era de software (programação).

Na década de 1980, houve uma freada nas contratações de serviços terceirizados, e, na década de 1990, o processo foi retomado. Atualmente, temos visto a terceirização na contratação de parceiros estratégicos.

Essa evolução fica mais clara na figura a seguir:



Evolução da terceirização da TI.

Dentro desse processo de evolução, o evento mais significativo foi quando, em 1989, a Kodak, que se posicionava entre as 20 melhores empresas dos Estados Unidos, terceirizou sua infraestrutura com a IBM, o que impulsionou o crescimento da terceirização da TI.

No Brasil, em 1992, a Shell terceirizou todo seu serviço de TI com a empresa holandesa Origin. Nessa mesma época, a Souza Cruz também terceirizou parte de seus serviços de TI com essa mesma organização.

Como vimos, as empresas podem terceirizar todas as suas funções ou parte delas.



Atenção

Quando falamos, atualmente, em terceirização, incluímos serviços de utilidade, como Uber, Rappi, iFood etc., software como serviço, terceirização para nuvem e, até mesmo, empresas terceirizadas para auxiliar o que será terceirizado.

Neste caso, para a elaboração de estratégias e visão de outsourcing adequadas, são necessárias a definição de critérios de seleção de fornecedores de serviços de TI, a própria seleção de fornecedores e a administração de contrato dos provedores de TI – tudo isso no intuito de suportar a TI para estabelecer relacionamentos sustentáveis com os fornecedores.

Com a terceirização da TI, as empresas podem reduzir seus custos, atender às demandas do negócio em tempo hábil e se dedicar mais às atividades-fim e aos projetos estratégicos.

Tipos de terceirização

Existem alguns tipos/modelos de terceirização da TI. São eles:

Terceirização *offshore*

Envolve terceirizar o trabalho da TI, enviando o que precisa ser feito para uma empresa em um país estrangeiro, como Índia, China ou Filipinas. Esses países oferecem estabilidade política, custos mais baixos e economia de impostos.

Terceirização *nearshore*

É igual à terceirização *offshore*, mas o país faz fronteira com o da empresa.

Terceirização *onshore* ou doméstica

Envolve a contratação de um provedor de serviços externo, localizado no mesmo país da empresa, para fornecer trabalho relacionado à TI remotamente ou no local.

Computação em nuvem

Contratação de um provedor de serviços externo para fornecer serviços relacionados à TI pela internet, como infraestrutura, plataforma e *software* como serviços.

Serviços gerenciados

Envolve a contratação de uma empresa externa para fornecer funções de gerenciamento de rede, como telefonia IP, mensagens e centrais de atendimento, Redes Privadas Virtuais (VPNs), *firewalls*, e monitoramento e relatórios de rede.

Firewalls (paredes de fogo)

Proteção de segurança de rede que cria uma barreira para preservar as redes de comunicação internas e externas, como a internet. O tráfego das informações entre as redes é protegido segundo regras de segurança definidas.

Os serviços de TI, geralmente, terceirizados são:

- Desenvolvimento de aplicativo/software
- Desenvolvimento/hospedagem web
- Suporte ou gerenciamento de aplicativos
- Suporte técnico ou *help desk*
- Desenvolvimento ou gerenciamento de banco de dados
- Telecomunicações
- Infraestrutura – instalação e suporte de *hardware*, *software* e rede
- Rede e comunicações
- Recuperação de desastre
- Gerenciamento de data center
- Armazenamento de dados
- *E-mail*
- Segurança – proteção contra vírus, *spam* e outras ameaças *on-line*

No Brasil, a legislação que rege os serviços terceirizados é a [Lei nº 13.429/2017](#), que formaliza a relação entre as empresas que contratam os serviços terceirizados (tomadora) e os trabalhadores terceirizados.

Vantagens e desvantagens da terceirização

Atualmente, a terceirização é utilizada como busca para inovação, flexibilidade e escalabilidade das funções de TI, o que difere de seu início, cujo ponto forte era a redução de custos. A terceirização surge, então, como forma de solucionar os problemas.

Mas será que vale a pena terceirizar?

Isso a empresa terá de analisar. Qualquer decisão deve ser analisada, pois todas têm suas vantagens e desvantagens.

A tabela a seguir apresenta as vantagens e desvantagens da terceirização:

Equipes	Vantagens	Desvantagens
Interna	<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento maior sobre a empresa e a própria TI• Disponibilidade maior para contatos (presenciais ou virtuais)• Rapidez na solução de problemas	<ul style="list-style-type: none">• Investimento de capital grande para capacitação• Dificuldade em prever o perfil dos funcionários relevantes em um mercado muito dinâmico• Necessidade de equipe grande para cobrir todas as funções de TI
Externa	<ul style="list-style-type: none">• Economia financeira – Geralmente, o suporte de TI terceirizado é mais econômico do que a criação de uma equipe interna. O preço exato da mão de obra depende do número de usuários e do nível de suporte. A terceirização tende a ser o caminho mais econômico.• Despreocupação com descontinuidade das funções relativa às férias do funcionário ou a afastamentos• Diversidade de especializações – As empresas provedoras dos recursos de TI possuem funcionários com diversas capacitações e habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Maior probabilidade de vazamento de informações confidenciais• Maior preocupação na elaboração de contratos que precisam estar bem definidos com cláusulas de proteção contra pedidos de vínculos empregatícios• Dificuldade na comunicação devido a culturas organizacionais diferentes

Tabela: Vantagens e desvantagens da terceirização.
Evanise Medina.

Cuidados com a terceirização

Se a TI optar pela terceirização, alguns cuidados devem ser tomados quanto:

- A acordos de qualidade do serviço entregue e Acordos de Nível de Serviço (ANS), delineando a forma de atendimento aos problemas.
- À priorização de atendimento.
- A penalidades, caso os acordos não sejam cumpridos.
- A compromisso de seguir a política de segurança e dos padrões éticos e culturais da organização.

Ao realizar a terceirização de serviços, um erro que muitas empresas cometem é terceirizar, também, os controles gerenciais sobre a função terceirizada.

Suponha que sua empresa terceirizou a área de Gerenciamento de Incidentes.

A empresa terceirizada abre os incidentes, aloca as pessoas para resolver o incidente em primeiro nível de imediato, escalona para o nível superior quando não consegue solucionar o incidente e fecha o incidente quando ele é solucionado.



Tudo certo, não é? Parece que sim. Mas será que há algum funcionário da empresa verificando a média de tempo para solucionar os incidentes? E se o tempo que eles estão levando é grande e ultrapassa, até mesmo, o que foi acordado no ANS?



Atenção

Um grande problema que existe nas empresas quando terceirizam as funções é que também terceirizam a parte gerencial e de controle. Isso pode causar sérios problemas!

Antes da contratação de um serviço terceirizado, alguns pontos devem ser observados, como:

- Verificar a idoneidade e solidez da empresa.
- Examinar seu contrato social e suas alterações.
- Ter referências dessa empresa com outros clientes.
- Fazer pesquisas na internet para ter feedback da atuação da empresa no mercado e com seus funcionários.

O contrato com a prestadora de serviço deve ter regras claras. Além das cláusulas normais de objeto do contrato, prazo, custo etc., deve haver cláusulas específicas para:

- Exercício do direito de inspecionar livros, documentos, demonstrações contábeis e outros itens necessários.
- Indenização face aos prejuízos que o terceirizado possa causar à empresa.
- Realização de visitas periódicas às instalações.
- Provas do cumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e tributárias.
- Comprovação de que o funcionário terceirizado não possui vínculo empregatício com o tomador.

Quando os funcionários da empresa terceirizada ficam alocados dentro das instalações da tomadora, o risco de o terceirizado requerer vínculo empregatício é muito alto. Nesse caso, a tomadora deve prestar muita atenção para que o vínculo não seja caracterizado.

Veja o que pode configurar vínculo empregatício:

1. Categorização do terceirizado como Pessoa Física.
2. Subordinação – quando o terceiro recebe ordens diretas de um funcionário, e não de um supervisor da prestadora de serviço.
3. Habitualidade – quando o terceiro trabalha todos os dias no mesmo horário.
4. Pessoalidade – quando se escolhe determinado terceiro.
5. Fornecimento de estrutura de trabalho – mesa, telefone, computador, impressora etc.
6. Uso de crachá ou cartão de visita da tomadora.

Se o vínculo empregatício de um terceiro for caracterizado, a tomadora será considerada responsável solidária e terá de arcar com o pagamento de todas as verbas trabalhistas, bem como com os pagamentos das reclamações trabalhistas.

Para auxiliar o processo de terceirização, existem alguns modelos disponíveis no mercado:



- eSCM-SP
- eSCM-CL
- CMMI *for Acquisition*

Agora, diante de todo o exposto sobre esse processo, retomamos a pergunta: vale a pena terceirizar?

De fato, terceirizar ou não é uma decisão que deve ser tomada em nível estratégico dentro da TI, baseada no cenário interno da empresa e no cenário externo (econômico, de mercado etc.).

Os cuidados que devem ser tomados quando terceirizamos serviços de TI

Neste vídeo, conheça mais sobre os cuidados que devem ser tomados quando terceirizamos serviços de TI.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

Offshore é a denominação do tipo de terceirização de TI, cujas funções são realizadas em um país distante do país de origem. Envolve terceirizar o trabalho da TI, enviando o que precisa ser feito para uma empresa em um país estrangeiro, como Índia, China ou Filipinas. Qual é a grande vantagem quando a empresa opta por esse tipo de terceirização?

A

A empresa passa a ter culturas diferentes, que facilitam as comunicações e os relacionamentos.

B

Os países oferecem estabilidade política, custos mais baixos e economia de impostos.

C

Como são de outros países, os colaboradores terceirizados não fazem reivindicações.

D

O gerenciamento do serviço terceirizado passa a ser exclusivamente da empresa que venceu a licitação.



A alternativa B está correta.

A terceirização offshore é realizada quando existe a contratação de um fornecedor de TI que fica distante do país da empresa que está contratando. Existem muitos casos desse tipo de contratação, como a do Brasil com a Índia

Questão 2

Imagine que sua empresa decidiu terceirizar parte das funções de suporte de TI. Nesse caso:

A

Certamente, a qualidade dos serviços aumentará.

B

É desnecessário acompanhar a qualidade dos serviços prestados.

C

A qualidade da TI será maior se mais serviços ou funções forem terceirizados.

D

Não haverá garantia da qualidade dos serviços.



A alternativa D está correta.

A terceirização dos serviços de TI não garante que eles tenham qualidade. Não é porque o serviço foi terceirizado que, necessariamente, terá mais qualidade. Os motivos da terceirização podem ser: diminuição de custos, promoção da transformação digital, atendimento às demandas com mais rapidez e flexibilidade etc

Considerações finais

Agora, você já sabe o que é um Planejamento Estratégico de TI (PETI) e um Plano Diretor de TI (PDTI) e pode observar como eles são importantes dentro das organizações. Afinal, trata-se de instrumentos para que a TI consiga agregar valor ao negócio.

O PETI foca na estratégia de TI, que precisa estar em convergência com a estratégia organizacional, e determina qual caminho a TI deve seguir, enquanto o PDTI foca nas ações específicas (táticas), que serão executadas para que o objetivo estratégico seja alcançado.

Você também compreendeu as vantagens e desvantagens da centralização e descentralização da TI, as quais devem ser identificadas em nível de tomadas de decisões ou das funções da TI.

Além disso, foi possível descobrir que a transformação digital é uma realidade vivenciada por diversas organizações, que, muitas vezes, leva à terceirização da TI, seja de apenas alguns processos e de algumas funções seja de sua totalidade.

É importante ter em mente que a TI precisa acompanhar as alterações do mercado com flexibilidade suficiente para remodelar suas atividades e atender às necessidades em um cenário muito turbulento, sem se esquecer da segurança.

Podcast

Para encerrar, ouça sobre Planejamento Estratégico de TI (PETI), Plano Diretor de TI (PDTI) e Terceirização.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para ouvir o áudio.

Explore+

Para saber mais sobre planejamento estratégico e PETI, pesquise na internet e acesse os seguintes materiais:

- **61% das empresas não seguem planejamento estratégico, diz levantamento** – reportagem publicada pela Revista Época.
- **PETI – Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (2017-2019)** – exemplo de PETI divulgado no portal da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

Para saber mais sobre a mudança de uma organização por meio da administração estratégica, sugerimos a leitura do seguinte livro:

- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

Referências

AULETE. **Centralização**. In: Aulete. Consultado em meio eletrônico em: 22 set. 2020.

AULETE. **Descentralização**. In: Aulete. Consultado em meio eletrônico em: 22 set. 2020.

AULETE. **Planejamento**. In: Aulete. Consultado em meio eletrônico em: 22 set. 2020.

CARROLL, L. **As Aventuras de Alice no País das Maravilhas** [S. l.]: Relógio d'Água, 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

COSTA, J. C. **Terceirização e inovação**: análise de casos múltiplos de terceirização de Tecnologia da Informação. 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

DRUCKER, P. **Management**: task, responsibilities, practices. New York: Harper & Row, 1973.

FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. **Implantando a Governança de TI**: da estratégia à gestão dos processos e serviços. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

LEAL, S. C. **Influência da Governança de TI na capacidade de inovação digital**: um estudo de caso. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019.

MICHAELIS. **Estratégia** In: Michaelis. Consultado em meio eletrônico em: 22 set. 2020.

TONELLI, A. et al. It Governance in the public sector: a conceptual model. **Information Systems Frontiers**, v. 19, n. 3, p. 593-610, jun. 2017.

WEILL, P.; ROSS, J. W. **Governança de TI** – Tecnologia da Informação. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006.