

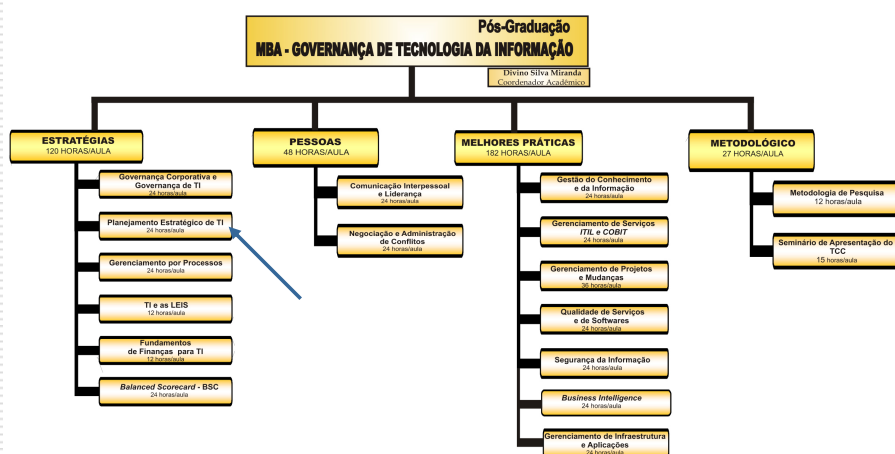


Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação

Profa. Célia Cristina Vicente
celiacristina@victia.com.br

MBA – Governança de TI

Onde Estamos no Curso???



-
- *Pode dizer-me que caminho devo tomar?*
 - *Isto depende do lugar para onde você quer ir.*
(Respondeu com muito propósito o gato)
 - *Não tenho destino certo.*
 - *Neste caso qualquer caminho serve.*

(“Alice no País da Maravilhas” - Lewis Carroll)

Planejamento Estratégico

Visão Geral

Vantagens

Premissas

Estrutura Geral

Definição de Valores

Definição de Missão

Definição de Visão

Análise de Ambiente

Definição de Objetivos Estratégicos

Formulação de Estratégias – Metas e Ações

Implementação – Orçamento - Indicadores

Planejamento Estratégico Visão Geral

Planejamento Estratégico

Visão Geral



Planejamento

- Ação ou efeito de planejar.
- Plano de Trabalho pormenorizado.

Estratégia

- Arte de dirigir um conjunto de disposições.
- Fig. Habilidade, Astúcia, Esperteza...

Planejamento Estratégico

Visão Geral (2)



Planejamento Estratégico

Processo organizado de identificação e determinação dos objetivos de uma organização, de suas políticas e diretrizes; e das estratégias que a conduzirão, bem como a definição clara do da disponibilização dos recursos para a consecução dos objetivos.

É um modelo de decisão, unificado e integrador, que

- Determina e revela o propósito organizacional em termos de Valores, Missão, Objetivos, Estratégias, Metas e Ações, com foco em Priorizar a Alocação de Recursos;
- Delimita os domínios de atuação da Instituição;
- Descreve as condições internas de resposta ao ambiente externo e a forma de modificá-las, com vistas ao fortalecimento da Instituição;
- Engaja todos os níveis da Instituição para a consecução dos fins maiores.

Planejamento Estratégico Vantagens

Planejamento Estratégico

Vantagens



- Agiliza as Decisões
- Melhora a Comunicação
- Aumenta a Capacidade Gerencial na Tomada de Decisões
- Promove a Consciência Coletiva
- Proporciona uma Visão de Conjunto
- Aumenta da Delegação e Responsabilidade
- Direciona toda a empresa para o Foco Definido
- Orienta programas de Qualidade
- Melhora o Relacionamento da Organização com o seu Ambiente Interno e Externo

Planejamento Estratégico



Planejamento Estratégico Premissas

Planejamento Estratégico

Premissas



- Consciência de sua necessidade
 - Decisão pela Utilização
- Envolvimento Efetivo da Alta Gestão
 - Clima Propício
- Informações relevantes para o Planejamento
 - Participação Organizada

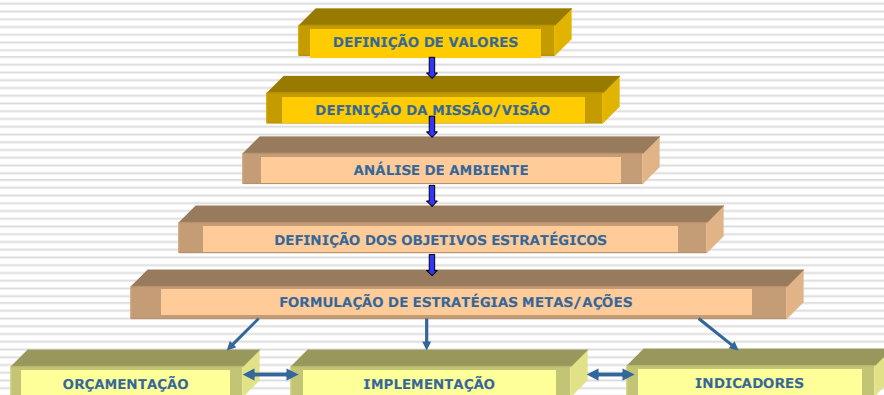
Planejamento Estratégico



Planejamento Estratégico Estrutura Geral

Planejamento Estratégico

Estrutura Geral



Planejamento Estratégico



Planejamento Estratégico Estrutura Geral Valores

Planejamento Estratégico

Definição de Valores



São idéias fundamentais em torno das quais a organização foi construída.

Representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que a maioria das pessoas da organização acredita.

São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho.

Sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento de toda a equipe na busca da excelência

Planejamento Estratégico

Definição de Valores (2) - exemplos



Qualidade de Vida

Inclusão Social

Equidade

Cidadania

Transparência

Ética

Parceria

Planejamento Estratégico

Definição de Valores (3) - exemplos



Integridade, respeito, trabalho em equipe e profissionalismo (ABN-ANRO Bank)

Inovação, Integridade absoluta, respeito à iniciativa individual e ao crescimento pessoal; tolerância, qualidade e confiabilidade, solucionar problemas (3M)

Planejamento Estratégico



Planejamento Estratégico Estrutura Geral Missão

Planejamento Estratégico

Definição de Missão



A **Missão** é uma declaração sobre o que a organização é, sobre sua razão de ser.

Serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, para definir objetivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas.

Planejamento Estratégico

Definição de Missão (2)



“É a razão de ser da empresa”

“Traduz uma necessidade permanente”

Planejamento Estratégico

Definição de Missão (3)



Questões a serem respondidas

- Quem somos?
- Qual é a nossa finalidade?
- Que fazemos para reconhecer, antecipar e responder à finalidade?
- Como devemos responder aos nossos Grupos de Influências?
- Quais são nossas cultura e filosofia?
- Que nos faz ser distinto e único?
- Para quem fazemos?

Planejamento Estratégico

Definição de Missão (4) - exemplo



Faculdade Católica

Promover a vida segundo um projeto de educação integral e Transcendente

Planejamento Estratégico

Definição de Missão (5) - exemplo



CPD UFBA

Prover soluções inovadoras de Tecnologia da Informação e da Comunicação para a comunidade universitária, atuando de forma socialmente integrada e comprometida, em consonância com a missão da universidade.

Planejamento Estratégico

Definição de Missão (6) - exemplo



Universidade Federal de Viçosa

"Exercer uma ação integrada das atividades de ensino, pesquisa e extensão, visando à universalização do ensino superior de qualidade, à promoção do desenvolvimento das ciências, letras e artes e à formação de cidadãos com visão técnica, científica e humanística, capazes de enfrentar desafios e atender às demandas da sociedade" (PI/2001-2004)

Planejamento Estratégico Estrutura Geral Visão

A **Visão** representa um estado futuro desejável da organização

- Como se pretende que a organização seja vista e reconhecida;
- É uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização e uma concentração de esforços na sua busca;
- Onde desejamos colocar a organização e;
- Como incorporar as inovações necessárias ao seu atingimento;

Planejamento Estratégico

Definição de Visão (2)



É semelhante a um sonho.

Mas ao contrário do sonho, diz respeito à realidade.

Planejamento Estratégico

Definição de Visão (3) - exemplo



Pró-Reitoria de Extensão e Cultura / UFV

"Ser reconhecida como uma instituição de referência em suas ações de extensão e cultura em sintonia com os fins da universidade pública"

CPD UFBA

Tornar-se um centro de referência em TIC na UFBA e na sociedade, com eficiência e eficácia administrativa e tecnológica, observando os princípios de valorização humana, inovação tecnológica, excelência de atendimento e compromisso social.

Exercício 1

*“ Se conhecemos o inimigo e a nós mesmos , não
precisamos temer o resultado de uma centena de
combates.*

*Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada
vitória, sofreremos uma derrota.*

*Se não nos conhecemos, nem ao inimigo, sucumbiremos
em todas as batalhas”*

Sun Tzu

Planejamento Estratégico Análise de Ambiente

Planejamento Estratégico

Análise de Ambiente



É o processo de identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, que afetam a organização no cumprimento de sua missão.

Planejamento Estratégico

Análise de Ambiente (2)



**ONDE
ESTAMOS ?**

**QUEM SÃO OS
MELHORES?
POR QUE ?**

**O QUE ELES ESTÃO
FAZENDO?**

**O QUE NÓS
ESTAMOS FAZENDO?**

Planejamento Estratégico

Componentes do Ambiente



AMBIENTE GERAL
ou macroambiente
ou ambiente
externo



AMBIENTE INTERNO:
recursos, aspectos
estruturais, produtivos,
humanos

AMBIENTE
OPERACIONAL ou
microambiente, ou
ambiente-tarefa ou
ambiente próximo

Planejamento Estratégico

Análise Situacional



Planejamento Estratégico

Matriz SWOT



A matriz SWOT é elaborada para focar a síntese dos cenários, estudo de mercado e análise competitiva; sintetizando os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Assim, consolidam-se todos os aspectos relevantes do negócio, tanto as situações macro-ambientais (demográficos, econômicos, tecnológicos, político-legais, sócio-culturais), quanto os fatores micro-ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam diretamente a organização.

Planejamento Estratégico

Matriz SWOT



FATORES INTERNOS	Pontos Fortes/ Forças Strenghts	Vantagens internas da organização em relação aos objetivos
	Pontos Fracos/ Fraquezas Weaknesses	Desvantagens internas da organização em relação aos objetivos
FATORES EXTERNOS	Oportunidades Opportunities	Aspectos positivos do ambiente que envolve a organização com potencial de trazer-lhe vantagens
	Ameaças Threats	Aspectos negativos do ambiente que envolve a organização com potencial para comprometer as vantagens que ela possui.

Planejamento Estratégico

Fatores Críticos de Sucesso



São as variáveis dos produtos ou dos serviços aos quais os clientes dão maior importância e que estão, ou não, presentes nas propostas dos concorrentes

Planejamento Estratégico

Análise Situacional - Exemplos



FATORES CRÍTICOS DO AMBIENTE

AMBIENTE INTERNO:

- Cursos atuais e novos;
- Produção científica e financiamento;
- Linhas de pesquisa;
- Eficiência do ensino, pesquisa e extensão;
- Sistemas de informação;
- Recursos humanos, materiais e financeiros;
- Tecnologia;
- Estrutura organizacional;
- Imagem e comunicação institucional.

AMBIENTE EXTERNO:

- Aspectos culturais;
- Pressões do governo e da sociedade;
- Inserção na comunidade;
- Evolução tecnológica;
- Mercado de trabalho;
- Área de abrangência;
- Entidades de classe;
- Desempenho institucional;
- Competitividade;
- Tendências do ambiente.

Exercício 2

Planejamento Estratégico Objetivos Estratégicos

Planejamento Estratégico

Definição de Objetivos Estratégicos



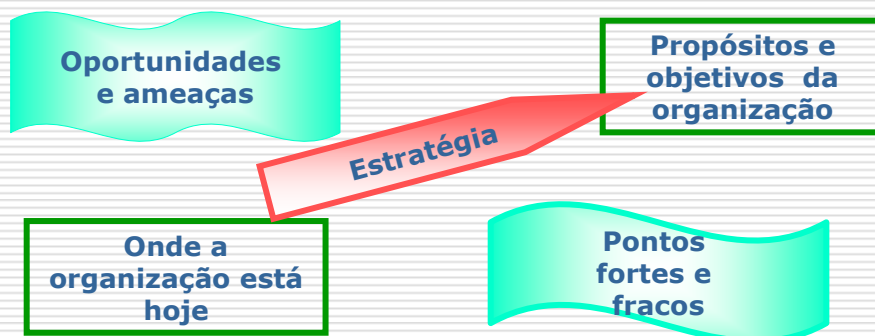
Resultado quantitativo ou qualitativo que a organização precisa alcançar em um prazo determinado, dada a estratégia escolhida, no contexto do seu ambiente para concretizar a sua visão de futuro e cumprir sua missão

Planejamento Estratégico

Formulação da Estratégia



Consiste na determinação do curso de ação que possibilitará a realização dos objetivos organizacionais



Planejamento Estratégico

Formulação da Estratégia – Exemplo de Objetivo, Metas e Ações



Oferecer novos cursos de nível superior e tecnológico e aumentar o número de vagas nos cursos de graduação existentes

- Elevar em xx % o número de vagas dos cursos de graduação já existentes;
- Preencher as vagas remanescentes dos cursos de graduação;
- Criar novos cursos de graduação e oferecer cursos de educação continuada e sequenciais.

- Solicitar às Comissões Coordenadoras dos Cursos o redimensionamento do número de vagas;
- Realizar estudo de impacto, nas disciplinas de base e disciplinas práticas, do aumento do número de vagas nos cursos atuais;
- Identificar os cursos nos quais é justificada a ampliação de vagas;
- Redefinir o número de vagas por curso.

Planejamento Estratégico



Exercício 3

*Se você construiu castelos no ar, não terá
desperdiçado seu trabalho, pois no alto é onde
devem estar.*

Agora coloque fundações embaixo deles.

*Henry David Thoreau
Naturalista e escritor norte-americano,
1817 – 1862.*

Gestão do Conhecimento E Inteligência Empresarial

Planejamento Estratégico de TI

Gestão e Sistemas do Conhecimento



Gestão do Conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia das organizações e que além da inteligência empresarial também envolve:

- gestão de competências,
- gestão do capital intelectual,
- aprendizagem organizacional,
- educação corporativa.

Planejamento Estratégico de TI

Gestão de Competências



Engloba o conhecimento real, as habilidades, as experiências, os julgamentos de valor e as redes sociais.

É o elo entre conhecimento e as estratégias.

São as relações entre as ações de desempenho, de desenvolvimento e de potencial.

Qualificações, atitudes, habilidades e conhecimentos necessários para diferenciar.

Planejamento Estratégico de TI

Gestão de Capital Intelectual



Soma do conhecimento de todos para proporcionar vantagens competitivas.

Capacidade mental coletiva.

Capacidade de criar continuamente e proporcionar valores de qualidade superior.

Intercâmbio entre: capital humano, capital estrutural e capital do cliente (relacionamentos).

Planejamento Estratégico de TI

Aprendizagem Organizacional



É o processo permanente de criação e disseminação do conhecimento organizacional.

Processo contínuo de detectar e corrigir erros, aproveitando os talentos internos.

Visa a adaptação contínua da empresa às mudanças internas e externas.

Converte conhecimento tácito em

Planejamento Estratégico de TI

Educação Corporativa



Disseminação do conhecimento organizacional em toda a cadeia de valor da empresa (clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas e comunidade).

Alinha as competências individuais e as organizacionais (redefinição do perfil profissional, baseado em competências estratégicas necessárias).

O conhecimento é valor agregado aos produtos e aos serviços.

Planejamento Estratégico de TI

Gestão e Sistemas do Conhecimento



Conhecimento da organização
- capital intelectual, competência, habilidade.

Gestão do Conhecimento
- atividades operacionais e estratégicas.

Sistemas de Conhecimentos
- software que disponibiliza conhecimentos a partir das bases de dados e das bases de conhecimentos.
→ ferramentas para gestão empresarial.
→ contempla inteligência empresarial.
→ criatividade humana com recursos da TI.

Planejamento Estratégico de TI

Inteligência Empresarial



Sistema de monitoramento do ambiente interno e externo da empresa com uma maneira organizada de coletar, analisar e disseminar informações estratégicas (SAPIRO, 1993).

É a somatória dos conceitos de inovação, criatividade, qualidade, produtividade, efetividade, perenidade, rentabilidade, modernidade, inteligência competitiva e gestão do conhecimento.

“gerar e implementar soluções organizacionais”
Business Intelligence

Planejamento Estratégico de TI

Inteligência Empresarial - Barreiras



Cultura organizacional.
Natureza do ativo conhecimento (intangível).
Valor do conhecimento (tácito nas pessoas).
Compartilhamento e transferência do conhecimento.
Critérios diferenciados de reconhecimentos.
Mercado da informação e do conhecimento.
Velocidade das mudanças.

Planejamento Estratégico de TI

Inteligência Empresarial - Desafios



- Alinhamento entre negócios e pessoas.
- Pessoas comprometidas e capacitadas.
- Diretores, Gerentes e Técnicos com competente postura de gestores do negócio da organização.
- Sistemas e Tecnologia da Informação atuando como ferramenta estratégica e operacional.
- Geração de informações oportunas e conhecimentos adequados e personalizados.
- Planejamentos apropriados e dinâmicos e seqüenciados.

Planejamento Estratégico de TI

Inteligência Empresarial - Conclusão



É a somatória dos conceitos de
inovação, criatividade,
qualidade, produtividade, efetividade,
perenidade, rentabilidade, modernidade,
inteligência competitiva
e gestão do conhecimento.
(REZENDE, 2002).

Elaborada pelas pessoas competentes e comprometidas!

Viabilizada pelos recursos da Tecnologia da Informação efetiva!

Exercício 4

Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação

Planejamento Estratégico de TI

Porque Planejar?



- inteligência empresarial
 - sobrevivência e perenidade empresarial
 - maximizar os lucros (competitividade)
- alternativas de rentabilidade ou de negócios
 - estabelecer premissas e prioridades
- ações concentradas nos objetivos e negócios
 - contraponto para incertezas
- determinar possíveis alternativas de ações
 - qualidade e produtividade
 - facilitar controles

→ **equipe multidisciplinar e formal**

Planejamento Estratégico de TI

Objetivos



Organização de todas as informações, tecnologias e conhecimentos personalizados de uma organização.

Estruturação da Tecnologia da Informação.

Estruturação das Pessoas e Recursos Envolvidos.

Planejamento Estratégico de TI

Abrangência



Todas as pessoas em uma organização.

Todas as funções empresariais.

Todos os Planejamentos Estratégicos e Operacionais.

Conceitos de Inteligência Empresarial e Gestão de Conhecimento.

Planejamento Estratégico de TI

Vantagens



Uma abordagem sistêmica que verifica que todas as informações e conhecimentos organizacionais estão compatíveis e conformes com as estratégias adotadas pela organização.

Exploração máxima das potencialidades da informática e das telecomunicações.

Determinação de diretrizes, políticas, normas e padrões técnico-operacionais para a Unidade de TIC e para o uso dos recursos de TIC.

Planejamento Estratégico de TI

Vantagens



Padronização e otimização dos processos com redução de custos e racionalização de recursos.

Estabelecimento de medidas de avaliação de desempenho e produtividade, com o estabelecimento de metas e de indicadores que permitam aferir o desempenho das tecnologias e processos adotados.

Visualização de tendências, motivando os gestores para novos projetos e investimentos.

Sistemas de Informação e de Conhecimento conformes com as estratégias municipais, permitindo rápida tomada de decisão e gestão eficiente.

Planejamento Estratégico de TI

Premissas



Alinhamento do PETI ao Planejamento Estratégico (Empresarial)

O Planejamento Estratégico (Empresarial) e os demais planos, são subsídio para a elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação pois contém todas as diretrizes, políticas públicas, estratégias, objetivos e ações a serem executadas ao longo dos exercícios, e impõem ao Plano Diretor de Tecnologia da Informação um alinhamento perfeito, como forma de garantir os recursos sustentadores para o atingimento dos objetivos

Revisão Continuada do PETI

O PETI deve ser considerado como parte do Planejamento Estratégico de empresa e como meta, deve ser revisto e atualizado periodicamente, sempre mantendo uma previsão de 2 a 3 anos.

Planejamento Estratégico de TI

Sistema Empresa



Os objetivos das empresas estão relacionados com

Cultura padrões de valores e comportamentos

Filosofia maneira de pensar

Políticas empresariais regras e normas definidas para gestão

- devem ser observados e respeitados
- fazem influência nos sistemas
- chave PESSOAS (RECURSOS HUMANOS)

Planejamento Estratégico de TI

Sistema Empresa



Ferramentas da estratégia empresarial:

- planejamento estratégico empresarial
- políticas empresariais e de informações
- planejamento estratégico de informações (antigo plano diretor de informática)
- modelo de informações empresariais
- metodologia para desenvolvimento projetos
- normas e padrões técnico-operacionais
- manuais e documentações

focadas na informação e no conhecimento,
com recursos da TI

Planejamento Estratégico de TI

Sistema Empresa



Organização para informatização

ciência (princípios, doutrinas)
técnica (instrumentos, métodos)
arte (pessoas)

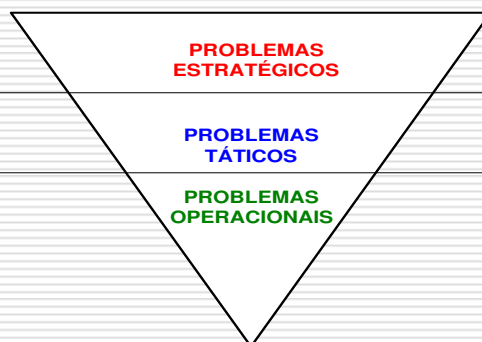
- antes de adquirir e/ou desenvolver TI
 - utilizar as técnicas de O&M
- pelo menos as funções empresariais
 - (planejamento e informação)

Planejamento Estratégico de TI

Sistema Empresa



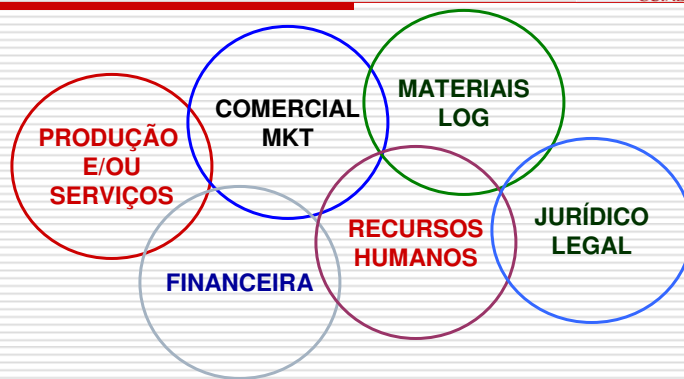
Problemas
Empresariais



- os estratégicos e táticos são mais relevantes
 - razão da existência dos SI e da TI
 - serão necessárias as ESTRATÉGIAS

Planejamento Estratégico de TI

Funções Empresariais (FE)



- integração dos sistemas empresariais pela TI
- não são áreas ou departamentos
- presentes em todas as organizações

Profa. Célia Cristina

MBA Governança de TI

72

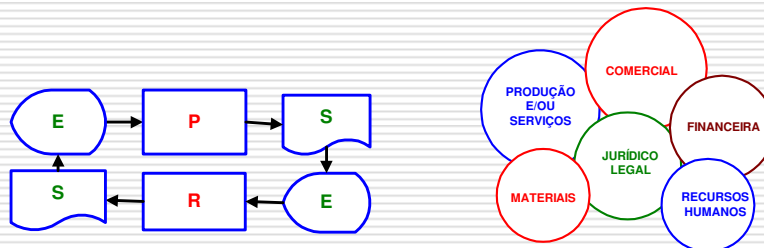
Planejamento Estratégico de TI

Funções Empresariais (FE)



Abordagem sistêmica e racional

- integrativa e corporativa dos sistemas (fluxos)
- ciência e comportamento (racionalização)
 - causa, ação e consequência
- entrada, processamento, saída e retroalimentação.



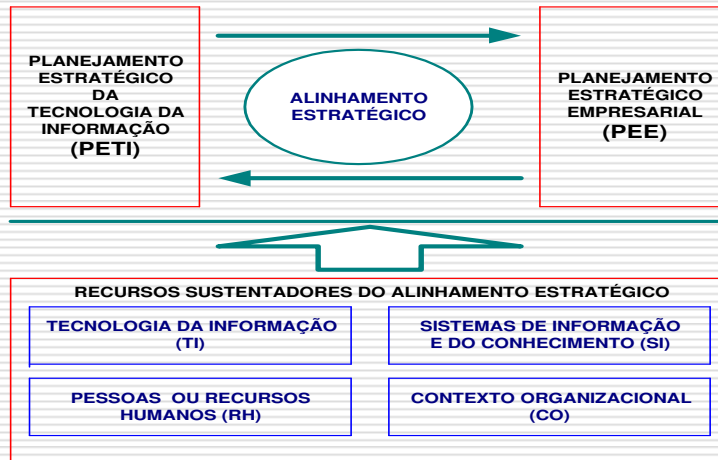
Profa. Célia Cristina

MBA Governança de TI

73

Planejamento Estratégico de TI

Alinhamento Estratégico TI e Negócios



Profa. Célia Cristina

MBA Governança de TI

74

Planejamento Estratégico de TI

Planejamento de Informações

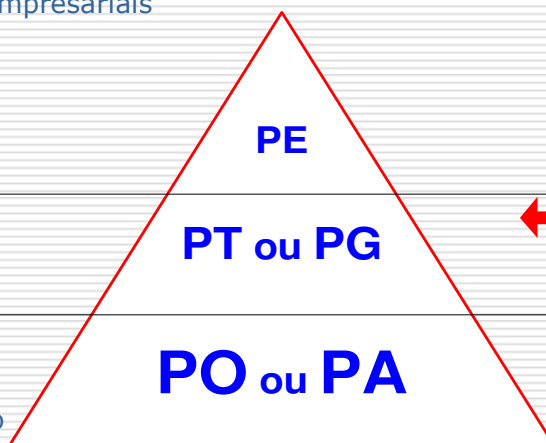


Planejamentos empresariais

- Estratégico

- Tático ou Gerencial

- Operacional ou Planos de Ação



→ todos integrados entre si

Profa. Célia Cristina

MBA Governança de TI

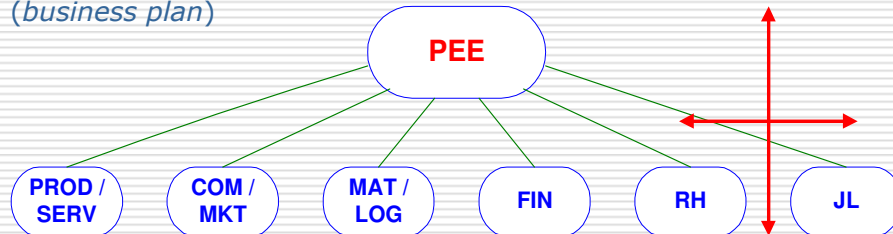
75

Planejamento Estratégico de TI

Planejamento de Informações



Planejamento Estratégico Empresarial (business plan)



Com as estratégias das Funções Empresariais

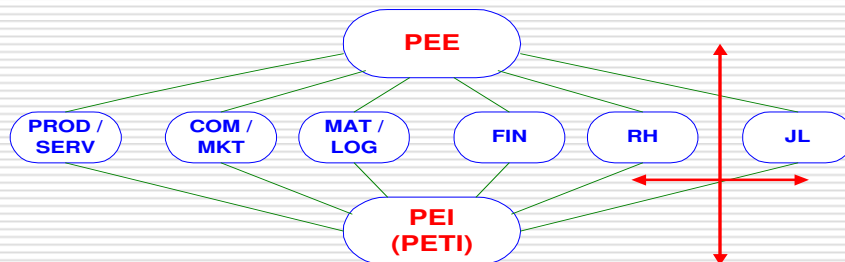
- integradas entre si e com o PEE
- equipe multidisciplinar / longo prazo

Planejamento Estratégico de TI

Planejamento de Informações



Planejamento Estratégico de Informações ou da TI



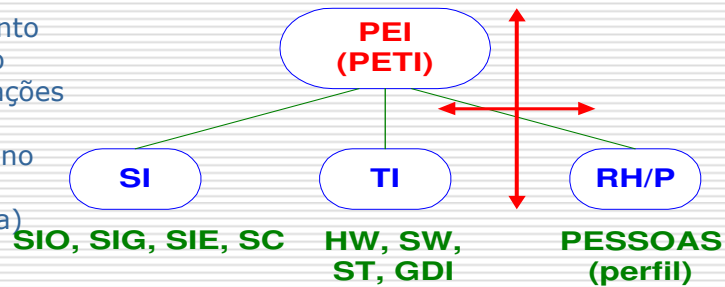
Oriundo do
Planejamento Estratégico Empresarial
e das estratégias das Funções Empresariais
→ **com integração total**

Planejamento Estratégico de TI

Planejamento de Informações



Planejamento
Estratégico
de Informações
ou da TI
(antigo Plano
Diretor de
Informática)



Com os planejamentos de:

- Sistemas de Informação e do Conhecimento;
- Tecnologia da Informação;
- Recursos Humanos (pessoas).

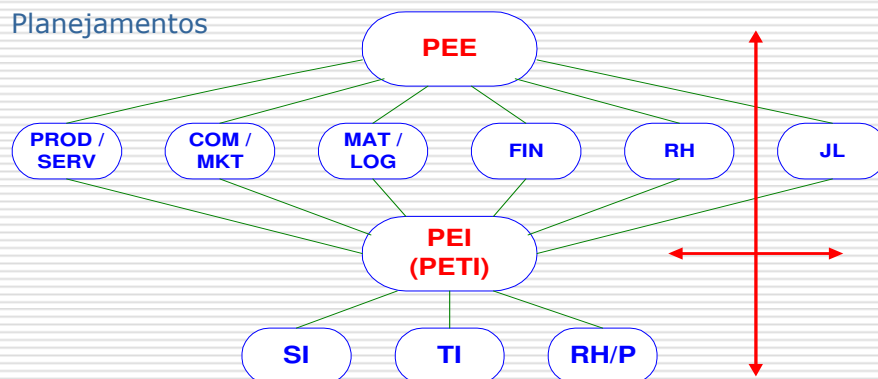
→ **com integração total**

Planejamento Estratégico de TI

Planejamento de Informações



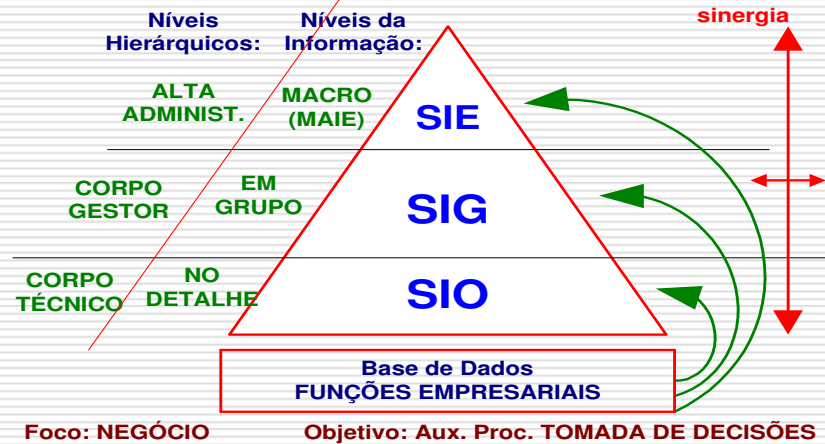
Planejamentos



→ **com sinergia (integração vertical e horizontal)**

Planejamento Estratégico de TI

Sistemas de Informação – Modelo Convencional



Profa. Célia Cristina

MBA Governança de TI

80

Planejamento Estratégico de TI

Sistemas de Informação – Modelo Dinâmico



Profa. Célia Cristina

MBA Governança de TI

81



PETI

Metodologia para Implantação

Planejamento Estratégico de TI

Estrutura Geral para Implantação do PETI



MÓDULO 1 – Integração, Gerenciamento e Execução do Projeto				
Fase 1 – Gestão do Projeto				
A1 – Revisar a Metodologia	A2 – Capacitar o Grupo de Trabalho	A3 – Planejar as Atividades	A4 – Definir Forma de Gestão	A5 – Apresentar e Aprovar
Fase 2 – Orçamentação e Execução do Projeto				
A1 – Definir Prioridades	A2 – Analisar Forma de Obtenção	A3 – Analisar Impactos	A4 – Analisar Riscos e Viabilidade	A5 – Planejar a Execução

Planejamento Estratégico de TI

Estrutura Geral para Implantação do PETI



MÓDULO 2 – Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação		
FASE 1 – Avaliar Unidade de TIC		
A1 – Avaliar Objetivos e Cenários	A2 – Avaliar Recursos Humanos	A3 – Avaliar Recursos Tecnológicos
FASE 2 – Organizar a Unidade de TIC		
A1 – Definir Modelo de Gestão	A2 – Propor Estrutura Organizacional	A3 – Definir Políticas, Normas e Padrões

Planejamento Estratégico de TI

Estrutura Geral para Implantação do PETI



MÓDULO 3 – Modelo de Informações e Conhecimento		
FASE 1 – Alinhar ao Planejamento Estratégico		
A1 – Revisar / Alinhar o PETI ao PE	A2 – Identificar e Mapear Funções Empresariais	A3 – Modelar Informações Empresariais
FASE 2 – Avaliar e Planejar Recursos Humanos		
A1 – Avaliar Perfis e Competências	A2 – Propor Perfis e Competências	A3 – Propor Programa de Capacitação

Planejamento Estratégico de TI

Estrutura Geral para Implantação do PETI



MÓDULO 4 – Sistemas de Informação e Conhecimento	
FASE 1 – Avaliar Sistemas de Informação e Conhecimento	
A1 – Identificar os Sistemas de Informação	A2 – Avaliar os Sistemas de Informação
FASE 2 – Propor Sistemas de Informação e de Conhecimento	
A1 – Revisar Modelo de Informações e Conhecimento	A2 – Descrever e Validar Sistemas Propostos

Planejamento Estratégico de TI

Estrutura Geral para Implantação do PETI



MÓDULO 5 – Recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação				
FASE 1 –Avaliar Tecnologia da Informação				
A1 – Identificar Recursos de TIC		A2 – Avaliar Recursos de TIC		
FASE 2 - Propor Tecnologia da Informação e Comunicação				
A1 – Propor Recursos para Estações Cliente	A2 – Propor Estrutura de Servidores	A3 – Propor Sistemas de Comunicação e Infra de Rede	A4 – Propor Modelo de Gestão de Dados e Informações	A5 – Propor Infra-estrutura Paralela

Planejamento Estratégico



Exercício 5 (Mini Peti)



A força não provém de uma capacidade física
e sim de uma vontade indomável.
Mahatma Gandhi

Célia Cristina Vicente

celiacristina@victia.com.br

(41) 8413-2233

VEROS Information Tecnology

celia.vicente@verosit.com.br