



# AS DIFICULDADES, BENEFÍCIOS E CUIDADOS DAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS PARA IMPLANTAREM UM P.E.S.I.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

---

Paulo Mancini Neto

---

Os grandes avanços das Tecnologias da Informação (T.I.), aliados às possibilidades de reduções de custos, têm levado as organizações brasileiras a sentirem cada vez mais a necessidade de implantar novos Sistemas de Informação (S.I.), para conseguir continuar competindo em um mercado globalizado e cada vez mais hostil, onde a informação é considerada como um bem e um recurso estratégico.

Devido ao fato de a concorrência estar cada vez mais acirrada, surge a necessidade de S.I. que atuem como suporte à decisão nos níveis táticos e estratégicos das organizações. O grande desafio, além de unir todas as chamadas "ilhas de tecnologia da informação" existentes, é propor-

cionar uma atuação integrada com o seu negócio, utilizando o potencial máximo dos S.I. e das T.I. emergentes, criando novas oportunidades e vantagens competitivas em relação à concorrência.

---

***A informação é um recurso estratégico fundamental no processo decisório das organizações.***

---

Dessa forma, é fundamental que a organização passe a adotar, ao planejar o uso dos S.I., uma postura estratégica, pois as T.I. estão transformando os valores atuais, no mundo empresarial, muito mais profunda e rapidamente que qualquer outra transformação tecnossocial da história.

Surge então uma situação complexa, em que muitos fatores de grande impacto empresarial precisam ser analisados. Esta é a função do Planejamento Estratégico de Sistemas de Informações - P.E.S.I.: pesquisar, adequar e planejar o uso de T.I., contemplando a multiplicidade e as possibilidades de uso dessas tecnologias.

Embora ainda não se tenha produzido uma metodologia universal única e integrada de P.E.S.I., algumas organizações brasileiras estão hoje apresentando tendências novas para o desenvolvimento e implantação do P.E.S.I., embora a maioria encontre inúmeras dificuldades.

Podemos destacar:

- a) falta de credibilidade nos benefícios trazidos pela implantação do P.E.S.I., devido às tentativas infrutíferas feitas no passado, através de desenvolvimento do tradicional PDI (Plano Diretor de Informática), sem que houvesse uma integração ao negócio da organização, pois o enfoque era apenas direcionado à tecnologia da informação;
- b) durante o desenvolvimento do P.E.S.I., geralmente ocorre a participação no desenvolvimento apenas de especialistas da área de Sistemas de Informação (S.I.);

c) baixo comprometimento da alta direção da organização no processo de elaboração do P.E.S.I.;

d) a dificuldade em gerenciar a ansiedade generalizada dos funcionários, tanto da média gerência quanto da alta administração, em ver resultados práticos durante o processo de elaboração do P.E.S.I.;

e) a alta direção se preocupa apenas com os custos, o retorno do investimento e a tecnologia a ser escolhida;

h) as metodologias atuais de P.E.S.I. são escassas e complexas, de difícil implantação e não levam em consideração o tamanho da organização, ou seja, não descrevem como proceder a sua implantação em organizações de diferentes portes.

---

***O desafio da implantação de um P.E.S.I. é concebê-lo como um recurso estratégico e não como um recurso técnico.***

---

Para tanto, é necessário um processo sistemático que facilite a abordagem do planejamento de uso das T.I., capaz de tratá-las não apenas sob enfoques essencialmente técnicos como também a partir de uma abordagem orientada para negócios. O P.E.S.I. deixa de ser preocupação técnica para assumir uma importância estratégica; não que ele vá

resolver todos os problemas relacionados a T.I. das organizações brasileiras, mas, com certeza, passa a ser responsável por parte do sucesso empresarial.

Apresentamos as dificuldades para se implantar um Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação. Abordaremos agora os cuidados e os benefícios gerados ao se optar por implantá-lo nas organizações brasileiras.

Primeiramente destacamos os seguintes cuidados na implantação do P.E.S.I. nas organizações:

**a)** o P.E.S.I. deve estar integrado ao planejamento estratégico da organização (formal ou informal);

**b)** o desenvolvimento do P.E.S.I. deverá estar apoiado em uma metodologia adaptada às necessidades da organização;

**c)** os processos deverão ser analisados durante o desenvolvimento do P.E.S.I., direcionando-se para aqueles processos-chaves que mais contribuem com os objetivos do negócio da organização;

**d)** o P.E.S.I. deve ser orientado de acordo com o porte da organização.

Os principais benefícios que as organizações brasileiras poderão

alcançar ao efetuarem o planejamento formal das atividades relacionadas com S.I. são:

1. as prioridades de desenvolvimento de S.I. ficam coerentes com as prioridades e estratégias de negócio estabelecidas no P.E.S.I., e os planos de desenvolvimento de sistemas permanecem atrelados aos planos corporativos;

2. estabelece-se um portfólio de S.I. que alcance as necessidades de informação, identificando os S.I. que apresentam os melhores índices de retorno dos investimentos, propiciando o cancelamento de esforços marginais;

3. protegem-se os investimentos ao propiciar o desenvolvimento de sistemas de maior vida útil, com enfoque voltado para o negócio da organização;

4. estabelecem-se as fronteiras para cada sistema de informação, de tal maneira que faça parte de um grande sistema de informação;

5. aumenta-se a confiança dos executivos quanto ao retorno a ser proporcionado pelos sistemas a serem desenvolvidos;

6. incrementa-se a comunicação e a colaboração entre a área de S.I., seus usuários e a alta administração da organização;

7. desenvolve-se e aperfeiçoa-se a previsão de futuras necessidades de informação, a alocação dos recursos computacionais e as decisões de curto prazo efetuadas pela área de S.I.;

8. apóiam-se as necessidades de T.I. a curto, médio e longo prazos, integrando-as com o planejamento estratégico da organização;

9. trata-se a informação como um recurso estratégico da organização, recurso este que tem valor e necessita ser planejado, administrado e controlado.

Assim, um dos grandes benefícios na implantação do P.E.S.I. é o de tentar manter o equilíbrio e compatibilidade entre os S.I. atuais e o futuro estado desejado para a arquitetura de S.I. da organização; cada novo sistema de informação deve ser integrado à arquitetura já existente, a qual, por sua vez, deve ser capaz de se adaptar às novas necessidades e às modificações que surgem devido à dinâmica a que estão sujeitos os mecanismos gerenciais nas organizações.

---

**Paulo Mancini Neto**

é Mestre em Informática, analista de sistemas da Prodemge, professor da FUMEC e coordenador da Faculdade de Administração Milton Campos.

E-mail: [pmancini@pib.com.br](mailto:pmancini@pib.com.br)

---