

A NOVA DIRETORIA DE TECNOLOGIA DA DA INFORMAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO RIO GRANDE DO NORTE: GESTÃO ESTRATÉGICA SETORIAL

Edilson Brito Monteiro*

INTRODUÇÃO

Os investimentos em Governança de Tecnologia da Informação (TI) e na Gestão estratégica vêm sendo recursos cada vez mais utilizados, buscando melhores resultados e a evolução da visão que a organização tem do setor de TI. Segundo Albertin (2009) esta visão evolui, gradativamente, partindo da visão de controle na qual a TI é vista como despesa, passando por estágios de amadurecimento até chegar a estratégica em que passa a ser considerada um diferencial competitivo.

Neste trabalho, discorreremos acerca do processo de construção do Planejamento Estratégico de TI da Diretoria de Tecnologia da Informação no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte, ao mesmo tempo em que, detalhamos uma proposta de metodologia para a elaboração de planejamentos estratégicos setoriais alinhados com o planejamento estratégico institucional.

AÇÕES ESTRATÉGICAS

A Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte (MPRN), passou por uma reestruturação no início do ano de 2011. Nesse processo, foram criados: o setor de atendimento ao usuário (SAU) – com função de dar celeridade à resolução de chamados técnicos; a gerência de sistemas (GSIS) – responsável pela gerência de projetos e desenvolvimento de soluções de TI; a gerência de infraestrutura (GINF) – responsável pela implantação e manutenção de servidores, soluções de armazenamento, comunicação e segurança da informação; e a assessoria de inovações tecnológicas (AIT) – responsável pela gestão da inovação, governança e gestão estratégica. Diante do novo cenário e dos investimentos previstos em infraestrutura física, equipamentos e pessoal, necessários para suportar novos serviços em implantação, como a virtualização dos processos judiciais e extrajudiciais, tornou-se imprescindível definir formalmente um planejamento estratégico em alinhamento com o institucional, que nos oriente quanto a respostas para cinco perguntas: Onde estamos? Onde queremos chegar? Qual o caminho? Como mediremos nossos resultados? E, finalmente, de que forma distribuiremos nossos

* Assessor Técnico de Inovações Tecnológicas do Ministério Público do Rio Grande do Norte.

recursos?

No âmbito do MPRN, podemos contextualizar esses questionamentos respectivamente no que se refere à: Análise da situação atual da TI do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte; Definições das metas de médio e longo prazo para a DTI; Metodologia para atingir as metas definidas; Definição de indicadores; e, finalmente, Gerência de projetos e alocação de recursos.

Nesta perspectiva, dentre os teóricos que atuam neste campo, destacamos Aldair (2009), como também Rezende (2008). Aquele (ALDAIR), define o pensamento estratégico como uma fuga do presente que leva o gestor a pensar em termos mais gerais sobre o futuro desejado, este (REZENDE), afirma que o pensamento estratégico é arte de criar estratégias com efetividade, sugerindo que, pensar estrategicamente e agir operacionalmente significam dominar o presente e conquistar o futuro.

Campos (1998), com a frase *Planeja quem faz!*, chama a atenção para uma tendência crescente de democratização do processo de planejamento que, segundo o autor, deve ser executado por equipes multifuncionais, linha e *staff*, das diferentes áreas envolvidas. Nesse sentido, iniciamos a construção de nosso planejamento estratégico de tecnologia da informação com a participação de todos os servidores, estagiários e comissionados da DTI, que foram convidados a analisar o presente e pensar o futuro, tomando como referência a missão e a visão da instituição.

Para responder *onde estamos*, lançamos mão do modelo de Harvard, mais conhecido como análise SWOT – *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), (Figura 1), metodologia que surgiu na década de 1990, como ferramenta de diagnóstico na elaboração da estratégia empresarial, baseando-se na análise interna dos pontos fortes e fracos da organização bem como das oportunidades e ameaças do ambiente externo (CHIAVENATO, 2003).

Figura 1 – DIAGRAMA SWOT

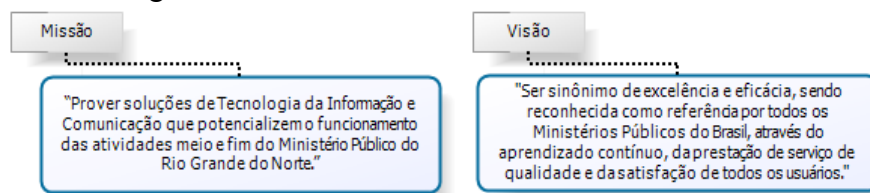


Fonte : http://pt.wikipedia.org/wiki/Análise_SWOT

Aplicando esse modelo no âmbito de nosso trabalho no ambiente operacional da DTI, utilizamo-nos de uma dinâmica de grupo, distribuímos um formulário individual em que os colaboradores da DTI tiveram um panorama representativo das definições de missão e visão¹ relacionadas às respectivas declarações formuladas para o MPRN em seu planejamento estratégico. Convidamos todos a, tomando como referência tais elementos, pensar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da diretoria.

As opiniões individuais foram então discutidas em pequenos grupos, gerando um resultado parcial que foram, então, socializados e discutidos, gerando o diagrama SWOT da DTI. Uma vez definido o questionamento acerca de *onde estamos*, partimos para um debate, buscando definir *onde queremos chegar*, à luz das declarações institucionais apresentadas. As propostas dos pequenos grupos foram discutidas, visando a proposições sobre a visão e missão da DTI do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2 – Missão e visão de futuro da DTI/MPRN



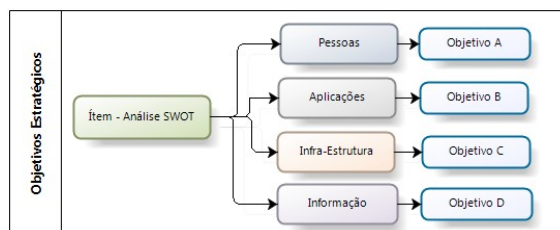
Fonte: elaborada pelo autor deste artigo

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Provocamos então uma reflexão sobre os aspectos listados: *potencializar* os pontos fortes; *melhorar* os pontos listados como fracos; *mitigar* as ameaças e *melhor aproveitar* as oportunidades. Cada item foi analisado sob quatro perspectivas distintas: aplicações, informação, infraestrutura e pessoas, gerando quatro *objetivos estratégicos* por elemento (Figura 3).

¹ Oliveira (2008) define a missão como a razão de ser de uma instituição e a visão como onde quer se chegar no futuro. Estas definições são reforçadas por Chiavenato (2003), que define missão como uma maneira de traduzir o sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação da instituição, e visão como aquilo que a organização deseja ser no futuro.

Figura 3 – Gerando os objetivos estratégicos



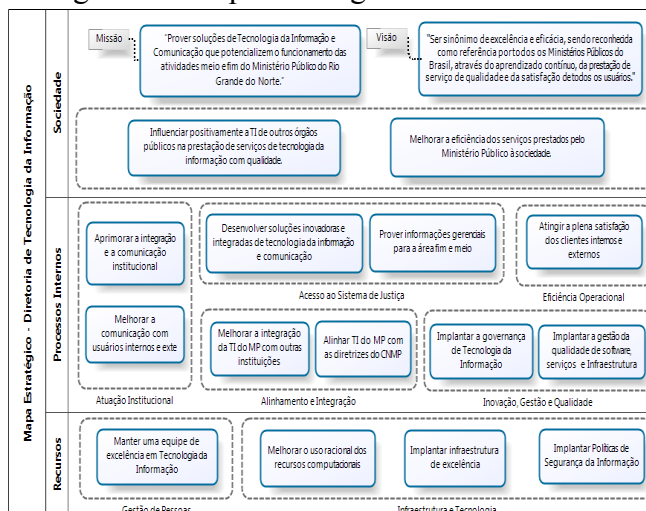
Fonte: elaborada pelo autor deste artigo

Para melhor detalhar nosso trabalho, recorremos a Kaplan (2004), para quem, a análise de indicadores em diferentes perspectivas dá ao gestor uma visão mais eficiente do desempenho organizacional e propõe, nesse sentido, as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC): financeira, cliente, interna e inovação. Estas perspectivas têm resultados satisfatórios quando aplicadas à organização como um todo, no entanto, pelo fato de nosso estudo versar acerca de um planejamento setorial, propomos que elas sejam substituídas por outros elementos que melhor representem os fatores críticos de sucesso fundamentais considerando a importância de se levar em conta a especificidade de cada setor.

Um *Framework conceitual* é um conjunto de conceitos usado para resolver um problema de um domínio específico (Wikipédia), dentre estes, o COBIT se destaca, e vem sendo amplamente difundido com sucesso como ferramenta de apoio para a implantação da Governança e Gestão Estratégica. O *Framework COBIT* define recursos de TI como sendo “elementos gerenciados pelos processos de Tecnologia da Informação para fornecer as informações necessárias para que a organização possa atingir seus objetivos”. Substituímos então, em nosso processo de construção, as perspectivas: financeira, cliente, interna e inovação; propostas no BSC, pelos recursos de TI definidos pelo COBIT: aplicações, informação, infraestrutura e pessoas.

Para alinhamento com o planejamento estratégico institucional e tomando com base orientações da Resolução de nº 99, de 24 de novembro de 2009, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que dispõe sobre o Planejamento Estratégico de TIC, os *objetivos estratégicos* foram então distribuídos entre três níveis de atuação: *sociedade, processos internos e recursos* (humanos e materiais) e, em seguida, agrupados em pilares. Como resultado, geramos o mapa estratégico da DTI (Figura 4).

Figura 4 – Mapa estratégico da DTI/MPRN

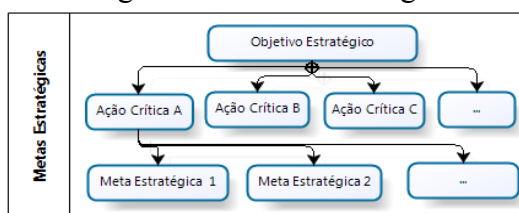


Fonte: elaborado pelo autor deste artigo

A partir desse mapeamento, para cada um dos objetivos estratégicos, realizamos um estudo mais aprofundado com a gerência de cada um dos setores. Junto aos gestores, delineamos as ações críticas apontadas como fundamentais para a realização de cada objetivo como, por exemplo, para implantar a gestão da qualidade de *software*, ficaram definidas como ações críticas: certificar o setor em MPS.BR – Padrão Brasileiro de Qualidade de *Software* – e certificar os serviços em conformidade com normas de qualidade ISO. Tendo em cada ação crítica a representação de um conjunto bem definido de projetos fundamentais para que o objetivo estratégico seja alcançado. Tais metas representam objetivos formais com definições claras de como os resultados dos projetos podem ser medidos.

Cada projeto deve então ser detalhado em uma estrutura analítica padronizada que contemple de forma clara: descrição detalhada do escopo do projeto, resultados esperados e indicadores de qualidade para a validação; o mapeamento de responsabilidades sobre ações e metas; descrição de metodologia e cronograma para acompanhamento de prazos e resultados e um plano de ação contemplando as etapas de planejamento, desenvolvimento, acompanhamento e controle (Figura 5).

Figura 5 – Metas estratégicas



Fonte: elaborado pelo autor deste artigo

CONCLUSÃO

A construção de nosso planejamento estratégico já nos trouxe resultados imediatos a exemplo de nosso mapa estratégico e a definição dos projetos estruturadores para a DTI. Hoje, tendo como guia nossos objetivos estratégicos e ações críticas, sabemos dos nossos potenciais e do longo caminho que temos pela frente para que tenhamos nossa visão de futuro concretizada. Mesmo que não a alcancemos em plenitude, temos a certeza de que o mapeamento de nossas ações, com vistas ao futuro, será alicerce na construção de uma DTI estratégica, para que o Ministério Público do Rio Grande do Norte atenda, a cada dia, de forma mais eficiente e eficaz aos anseios da sociedade.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. *Tecnologia da Informação e Desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios do negócio*. São Paulo: Atlas, 2009.

ALDAIR, John. *Liderança para a inovação: como estimular e organizar a criatividade para sua equipe de trabalho produzir ideias inovadoras*. São Paulo: Clio, 2010.

CAMPOS, José Antônio. *Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos Negócios*. São Paulo: Aquariana, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Planejamento Estratégico, fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KAPLAN, Robert S. *Kaplan e Norton na Prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

OLIVEIRA, Djalma. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2008.

Planejamento Estratégico do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte. Natal, 2010.

REZENDE, Denis Alcides. *Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.