Análise dos resultados estratégicos de tecnologia da informação e comunicação no ministério Público Federal decorrentes do projeto de modernização da gestão administrativa no período 2011-2020

Analysis of the strategic results of information and communication technology in the Federal public prosecutor's office resulting from the administrative management modernization project in the 2011-2020 period

DOI:10.34117/bjdv7n12-063

Recebimento dos originais: 12/11/2021
Aceitação para publicação: 03/12/2021

Jeysonn Isaac Balbinot
Mestre em Ciência da Computação
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Instituto de Informática, Programa de Pós-Graduação em Computação.
Avenida Presidente Affonso Camargo, 2467, Apto. 1904, Bairro Cristo Rei - CEP 80.050-370 - Curitiba/PR. Brasil
jibalbinot@gmail.com

Cleber de Araújo
Mestre em Gestão Pública
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública.
Rua Afonso Pena, 554, Apto 1202, Bairro Praia da Costa - CEP 29.101-450 - Vila Velha/ES. Brasil
vix.cleber.de.araujo@gmail.com

Renato Luft
Especialista em Governança de Tecnlogia da Informação
Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU).
Rua Comendador Rodolfo Gomes, 631/304 - Bairro Menino Deus - CEP 90150-101 - Porto Alegre/RS. Brasil
luftre1@gmail.com

RESUMO
O objetivo deste trabalho foi investigar se as ações realizadas pela área de Tecnologia da Informação e Comunicação, decorrentes das formalizações constantes no Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação surtiram os efeitos estratégicos desejados para a instituição estudada, qual seja, o Ministério Público Federal. A pesquisa teve abordagem qualitativa e foi classificada como descritiva do tipo documental, com revisão em bibliografia disponível sobre planejamento, governança, indicadores de desempenho e demais temas relacionados. A coleta de dados foi feita a partir de consultas em sítios de transparência, sistemas de informação e documentação divulgada publicamente. A interpretação e a reflexão crítica dos resultados foi realizada a partir da análise dos dados, observando-se a perspectiva interna, através dos produtos e serviços entregues e/ou realizados, além de pesquisa de satisfação, bem como a perspectiva externa, através de relatórios de órgãos de auditoria. A pesquisa apontou no sentido de alcance de importantes

resultados estratégicos, mas com deficiências em alguns aspectos que poderiam impactar negativamente em resultados futuros.
Palavras-chave: Planejamento, Estratégia, Tecnologia da Informação, Plano Diretor, Pesquisa de Satisfação.

ABSTRACT
This work aims to investigate whether the actions developed by the Information and Communication Technology area, resulting from the formalizations contained in the Strategic Planning for Information Technology, had the desired strategic effects for a study institution, namely, the Federal Public Ministry. The research had a qualitative approach and was published as descriptive of the documentary type, with a review of the available bibliography on planning, governance, performance indicators and other related topics. Data collection was carried out based on consultations on transparency websites, information systems and publicly disclosed documentation. The interpretation and critical reflection of the results were carried out from the analysis of the data, observing the internal perspective, through the products and services delivered and/or executed, as well as from the external perspective, through external reports, supervisory bodies. The survey pointed to the achievement of important strategic results, but with deficiencies in some aspects that could negatively impact future results.

Keywords: Planning, Strategy, Information Technology, Master Plan, Satisfaction Survey.

1 INTRODUÇÃO

Pode-se inferir que a ação de planejar é intrínseca ao instinto animal, ao se observar o processo de caça dos predadores e a busca e armazenamento de alimentos feitas pelos seres humanos, desde a mais remota era (SILVA, 2001; HINDLE, 2002). No âmbito das instituições vale destacar que o planejamento é um importante instrumento de gestão e sobrevivência, principalmente diante dos riscos oriundos do efeito de globalização de mercados, auxiliando nas tomadas de decisões para adaptações e modernização de estruturas de fornecimento de serviços e produtos. Em consonância com tais conceitos, Oliveira (2018) sugere que sejam utilizadas as teorias de planejamento estratégico como bússola nas organizações. Ocorre que planejar não é suficiente para se alcançar os objetivos, pois bons planos não necessariamente implicam em ótimos resultados.

Esta pesquisa teve como foco o Projeto de Modernização da Gestão Administrativa (PMGA) do Ministério Público Federal (MPF) para o período de 2011-2020, que teve o Planejamento Estratégico Institucional (PEI) (BRASIL, 2011c) como um de seus principais desdobramentos, cujo objetivo geral era tornar a estrutura mais integrada, mais ágil e com maior qualidade na prestação de seus serviços, com maior foco aos cidadãos e ao país (BRASIL, 2011a). O recorte utilizado foi a área de Tecnologia da

Informação e Comunicação (TIC), que por sua vez contribuiu para o PMGA através da confecção do Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) (BRASIL, 2013b) e de seu instrumento de detalhamento, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).

O modelo de gestão estratégica adotado pelo MPF utilizou ferramentas e instrumentos com o objetivo de aumentar a assertividade na consecução da sua missão de "promover a realização da justiça, a bem da sociedade e em defesa do Estado Democrático de Direito" (BRASIL, 2011a, p. 44), através da melhoria na gestão dos processos, dos projetos, do acompanhamento do desempenho, da transparência e do suporte ao sistema de governança.

Em virtude da complexidade da instituição estudada, das diversas áreas envolvidas na elaboração e execução do planejamento, da grande quantidade de ferramentas, métodos e demais artefatos envolvidos, surgiu a dúvida se de fato as ações executadas, estando alinhadas ao planejamento proposto, surtiram os efeitos desejados no aspecto estratégico da instituição, tanto sob o ponto de vista do todo quanto da área em estudo, qual seja, a TIC.

Frente a esse cenário, a questão de investigação escolhida para o desenvolvimento deste trabalho foi: "As ações realizadas pela área de TIC do MPF, decorrentes do PEI, surtiram os efeitos estratégicos desejados para a instituição?", tendo então como objetivo geral: "Analisar se as ações realizadas pela área de TIC, na execução do PEI, impactaram positivamente nos resultados estratégicos da instituição" e como objetivos específicos: 1. Identificar os objetivos do PEI do MPF para a área de TIC; 2. Descrever as ações relativas ao cumprimento da estratégia na área de TIC; 3. Correlacionar as ações do PETI e do PDTI com a efetiva execução pelas Coordenadorias de TIC dos estados e da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (STIC); 4. Analisar se os resultados encontrados surtiram os efeitos desejados e formalizados na estratégia.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, iniciado por esta introdução, contendo a problemática, o capítulo dois que descreve a metodologia adotada para operacionalização da investigação, partindo-se, a seguir, para o capítulo três, contendo a revisão da literatura baseada no levantamento bibliográfico e sua fundamentação teórica. Na sequência, o capítulo quatro apresenta e analisa os dados da pesquisa e, por fim, o capítulo cinco que traz as conclusões, sugestões e limitações da pesquisa, e uma recomendação para trabalhos futuros.

2 METODOLOGIA

Este artigo utiliza uma abordagem qualitativa, pois "fornece análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamentos" (LAKATOS; MARCONI, 2005, p. 269). Quanto à sua classificação, foi definida como descritiva do tipo documental, por ter sido "desenvolvida a partir de material já elaborado" (GIL, 2008, p. 50) e por observar aspectos relacionados à maturidade e evolução dos grupos, indivíduos, práticas, etc. (CELLARD, 2008).

Na revisão de literatura, as bases de dados Scielo, Google Scholar e Periódicos CAPES foram utilizadas como fontes de pesquisa, tendo sido priorizados os trabalhos em língua portuguesa com foco em órgãos públicos brasileiros. Adicionalmente, também buscou-se por trabalhos internacionais. Os termos e palavras-chave pesquisados foram: "pesquisa de satisfação", "planejamento", "estratégia", "plano diretor", "governança", "tecnologia da informação (TI)", "análise de resultados" e seus sinônimos na língua inglesa.

Os dados foram coletados em relatórios e gráficos gerenciais, portarias, normativos, documentos disponíveis em sítios de transparência, materiais relacionados ao PMGA, PEI, PETI e PDTI e a sistemas de informação. Buscou-se dimensionar a percepção da melhoria estratégica da área no decorrer dos anos, em função do PETI, por intermédio dos principais produtos e serviços entregues, da análise de relatórios de auditorias externas, bem como das pesquisas de satisfação dos clientes internos da instituição.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo contextualiza os principais termos e conceitos associados ao PMGA do MPF, sendo eles o Planejamento Estratégico, o PETI, o PDTI e demais teorias relacionadas aos temas abordados no trabalho.

3.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Alguns pesquisadores, como Silva (2001) e Hindle (2002), inferiram que ações de planejamento são intrínsecas ao instinto animal, ao se observar o processo de caça dos predadores e a busca e armazenamento de alimentos feitas pelos seres humanos, desde a mais remota era. Nas organizações, conforme Maximiano (2004), planejar tem como objetivo administrar relações futuras. Segundo Rocha e Christensen (1995, p. 291), a palavra estratégia possui origem na área militar. Quanto ao termo planejamento

estratégico, de forma geral há um certo consenso de que possui relação com a missão da instituição, políticas, metas e meios para alcançar seus objetivos estabelecidos em longo prazo, levando-se em consideração os cenários externos e internos, bem como o aumento do retorno sobre seus investimentos (HOFER; SCHENDEL, 1978; STEINER; MINER, 1977; CHANDLER, 1962; ANSOFF, 1965; PORTER, 1986; QUINN, 1980).

Utilizado no PEI do MPF, o *Balanced Scorecard* (BSC) foi definido como uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992, cujo principal objetivo era o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa (KAPLAN; NORTON, 1992). Conforme Moreira *et al.* (2021) "o estabelecimento de objetivos organizacionais, a formulação das estratégias que o viabilizarão e a sua consequente implementação e controle constituem-se num processo em que a coordenação das ações são o elemento chave para o sucesso da organização".

Um aspecto que pode impactar negativamente na execução da estratégia diz respeito às competências dos administradores, uma vez que, segundo Hrebiniak (2006), tais profissionais, em geral, possuem competências ligadas mais ao planejamento em si do que à execução. O autor cita ainda que há bons planos que fracassam devido aos esforços insatisfatórios na execução, por questões ligadas à falta de comprometimento ou priorização.

3.2 O PETI

Conforme Rezende (2011), o PETI é "uma formalização estruturada, tanto dos sistemas, como das informações essenciais para que a organização possa realizar a sua gestão e também apoiar a tomada de decisão nos diversos níveis hierárquicos administrativos.". No MPF, o PETI para o período 2012-2020 foi formalizado pela Portaria PGR/MPF Nº 560 (BRASIL, 2013d). Seu principal produto é o PDTI, que incorpora "elementos que, uma vez documentados, permitem uma comunicação clara dos objetivos, produtos e serviços de TI para todos na organização" (FERNANDES; ABREU, 2014, p. 20).

Em 2017, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) publicou a Resolução Nº 171 (BRASIL, 2017a), que "Institui a Política Nacional de Tecnologia da Informação do Ministério Público (PNTI-MP)", que tinha como objetivo "alinhar as práticas de governança e gestão de TI em todas as unidades e os ramos do Ministério Público, viabilizando a elevação do grau de maturidade da governança e da gestão de TI".

3.3 O PDTI

De acordo com a Instrução Normativa Nº 1 (BRASIL, 2019a), que "dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal", o PDTI é um "instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão ou entidade para um determinado período". O PDTI do MPF do biênio 2016-2017 (BRASIL, 2016c, p. 23) cita que

> o PDTI é reconhecidamente uma boa prática para gestão e governança que visa o planejamento e diagnóstico para administração dos recursos tecnológicos e otimização dos processos de trabalho com o objetivo de garantir o melhor investimento possível em consonância com os objetivos da instituição.

A Resolução Nº 171 do CNMP (BRASIL, 2017a) regulamentou o PDTI como sendo "um desdobramento do PETI", contendo "as ações que visem ao alcance dos objetivos de contribuição definidos". No MPF, o PDTI teve o propósito de desdobrar a estratégia em ações e projetos para um horizonte de dois anos, com revisões anuais.

3.4 INDICADORES DE DESEMPENHO

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2012), um sistema de medição de desempenho organizacional "é o conjunto de indicadores estruturados, apoiados por práticas, métodos e ferramentas visando à coleta, descrição e representação de dados voltados para a geração de informações de desempenho".

Além disso, bons indicadores podem auxiliar no aprendizado organizacional, bem como na comunicação da estratégia e priorizações da alta direção e dos gestores, na atuação preventiva e proativa e não apenas na correção de desvios.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os principais aspectos relacionados aos resultados estratégicos de TIC no MPF, a partir da análise do PMGA, do PEI, do Mapa Estratégico e dos Relatórios de Resultados. O capítulo também analisa o PETI, planejamento esse que contempla a estratégia exclusivamente para a área de TIC. O PDTI também recebe uma atenção especial, pois é a partir dele que se poderia alcançar os

objetivos estratégicos de TIC para a instituição e consequentemente para a sociedade. Por fim, será apresentado o resultado da análise dos indicadores da área de TIC em nível nacional, em conjunto com a pesquisa de satisfação.

4.1 O PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA

Sob a coordenação do Secretário-Geral do MPF, o PMGA foi desenvolvido pela Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica, com o apoio metodológico da Fundação Getúlio Vargas e a participação ativa de membros e servidores. Dos objetivos específicos do PMGA (BRASIL, 2010), destacaram-se

> elaborar e implementar o planejamento estratégico institucional; consolidar modelo de gestão integrado, organizado por projetos e processos, que possibilite agilidade no processo decisório do MPF e contribua para o seu desempenho institucional; desenvolver cultura organizacional voltada para o modelo de gestão estratégica, com foco em eficiência, eficácia e efetividade; uniformizar, normalizar e sistematizar os processos organizacionais do MPF, de acordo com o planejamento estratégico; promover a aprendizagem organizacional e compartilhamento de conhecimentos, tendo os processos como um instrumento para esse fim; propor uma nova estrutura organizacional que facilite a operacionalização de um sistema de gestão estratégica; estimular a adoção de boas práticas e de inovações; contribuir para a economia de recursos e aumento da produtividade dos servidores envolvidos.

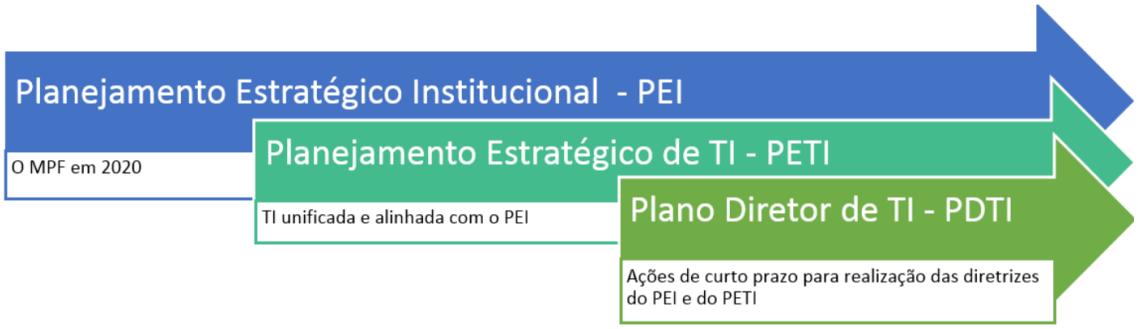
Dessa forma e a partir desses objetivos, o PMGA do MPF teve o PEI como seu principal desdobramento.

4.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Em torno de 400 pessoas das diversas unidades do MPF contribuíram para a elaboração coletiva do PEI, através de workshops, seminários, fóruns e reuniões de trabalho, buscando-se assim contemplar as diversas realidades existentes no MPF (BRASIL, 2011a). A metodologia utilizada foi o BSC, trabalhada em três perspectivas: aprendizado e crescimento, processos internos e sociedade. O PEI trouxe o mapa, os objetivos estratégicos e os indicadores da instituição, com o intuito de facilitar o dia a dia de trabalho e alinhar as tomadas de decisões, apresentando as diretrizes que deveriam nortear todas as ações de cada integrante da instituição.

Posteriormente, para contemplar a sua execução, o PEI teve seu desdobramento executado em nove etapas, sendo duas especificamente dedicadas à área de TIC. Tais etapas consistiram na elaboração do PETI e do PDTI (BRASIL, 2017b), conforme exemplificado na Figura 1.

Figura 1 - Relação entre PEI, PETI e PDTI.



Fonte: Relatório de Prestação de Contas do MPF 2017 (BRASIL, 2017b)

O mapa estratégico institucional (BRASIL, 2011b) foi a representação gráfica utilizada para demonstrar visualmente a relação dos objetivos estratégicos com as diretrizes institucionais. Na base do mapa, na perspectiva "Aprendizado e Crescimento", é apresentado o objetivo estratégico "Prover soluções de tecnologia da informação e comunicação alinhadas com a estratégia". Esse objetivo estratégico institucional, direcionado para a área de TIC, incentivou o desenvolvimento do PETI.

4.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TI E O PLANO DIRETOR DE TI DO MPF

Como já citado, o PETI foi um dos desdobramentos do PEI. A TIC do MPF realizou oficinas no ano de 2012, com apoio da consultoria da empresa PricewaterhouseCoopers (PwC), e elaborou o PETI, produto de construção coletiva que contou com a participação dos coordenadores de informática das Procuradorias da República, Procuradorias Regionais da República e dos coordenadores, chefes de divisão, subsecretários e secretário da STIC. O PETI buscou na sua essência assegurar que a evolução contínua dos processos e soluções de TIC estivessem voltados para o aperfeiçoamento da atuação institucional e para a preservação da continuidade dos serviços, contribuindo assim para o melhor atendimento ao cidadão. Buscou-se com isso que a construção estivesse alinhada aos objetivos estratégicos da instituição.

Um mapa foi utilizado para representar graficamente o PETI (BRASIL, 2013b, p. 7). Nele os objetivos estratégicos foram organizados pelas perspectivas "Aprendizado e Crescimento", "Processos Internos" e "Clientes", dispostos de maneira que sua leitura, quando feita de baixo para cima, representava o encadeamento de ações para o alcance de um dos objetivos do PEI, de "Prover soluções de TI alinhadas com a estratégia". Destaca-se, neste ponto, que o Objetivo Estratégico nº 15, do PETI, apresentou a

necessidade de "atrair, capacitar, motivar e reter talentos", mas, conforme Luft *et al.* (2021), no MPF não foram constatadas evidências relativas ao seu cumprimento na execução do PDTI. Os autores apontaram significativa rotatividade, evasão e elevado *déficit* no número de servidores de TIC no MPF, concluindo que isso poderia

> causar descontinuidades em projetos, perdas de recursos investidos em capacitação, descontinuidade no atendimento de demandas, dentre outros problemas de ordem gerencial, e que, diante disso, denotava-se a necessidade de mudanças nas ações de governança de TIC, visando melhor alcançar tal objetivo.

Citam ainda indícios de insatisfação de servidores em razão de edição de Portaria atribuindo a competência pelo tema Segurança da Informação (SI) aos servidores de áreas externas à TIC, apesar dos encargos de diversas dessas atividades ficarem com os servidores lotados na TIC. Como agravante, relatam a Lei 13.316 (BRASIL, 2016a) prevendo o direito à percepção de gratificação de atividade de segurança (GAS) para servidores lotados na Secretaria de Pesquisa e Análise (SPPEA) e nas suas Assessorias (ASSPA), sem contemplar a área de TIC.

Com relação à governança, o Tribunal de Contas da União (TCU) criou um índice que buscava refletir, de forma geral, a situação de governança em cada organização avaliada, denominado de Índice de Governança de TI (iGovTI) (BRASIL, 2016e). No relatório de gestão da Procuradoria Geral da República (PGR) do período de 2017-2019 (BRASIL, 2019c), foram apresentados os seguintes resultados referentes ao ano de 2018, no qual

> o MPF obteve 89% de desempenho no índice de Governança (GovTI) e 82% para o índice de capacidade em gestão de TI (GestãoTI). Essas medições indicam estágio aprimorado de maturidade em governança e em gestão de TI para o MPF, posicionando-o, neste aspecto, à frente de organizações como o próprio TCU, Senado, Câmara dos Deputados, Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de Justiça, Serpro e Petrobras.

Conforme citado, o MPF foi considerado pelo TCU como uma instituição com nível “aprimorado” de maturidade em governança de TIC e ainda assim foi possível observar uma melhora no iGovTI de 2018 (0,89) em relação ao de 2016 (0,81).

O PETI materializou a estratégia da TIC apresentando os direcionadores tecnológicos na instituição. Entretanto, houve a necessidade de traduzir a estratégia em ação e, com essa função, surgiu o PDTI, cujo propósito foi desdobrar a estratégia em

ações e projetos em um horizonte de dois anos, com revisões periódicas. O PDTI também auxiliou no acompanhamento de projetos, na resolução de conflitos relativos à aplicação de recursos, monitoramento de níveis de serviços de TIC e suas melhorias. Contemplou as iniciativas das áreas, tendo vigência previamente estabelecida e assinatura de autoridade competente. A publicação regular do PDTI representou um acordo de resultados permanente da área de TIC com a instituição, sendo um "documento vivo", aprimorado continuamente.

4.3.1 Execução do PDTI

Do ponto de vista dos autores deste artigo, as entregas mais relevantes de produtos e serviços, alinhadas ao PDTI, são apresentadas a seguir, bem como as evidências de evolução da área de TIC no período do PMGA, de 2011-2020. Esses produtos e serviços são resultados encontrados nas pesquisas realizadas, tendo em vista a análise dos resultados estratégicos da área de TIC no MPF.

4.3.1.1 Os Centros de Serviços Compartilhados

Os Centros de Serviços Compartilhados (CSCs) foram concebidos inicialmente com a sua estrutura gerencial situada na PGR e seus pólos em algumas unidades do MPF. Seu modelo de atuação foi voltado para a prestação de serviços nacionais da área de TIC e como forma de otimizar os seus recursos humanos. Antes, os recursos e serviços eram gerenciados de forma descentralizada, o que ocasionava variações na forma de atendimento e nos tempos de resolução dos problemas, pois havia diferentes níveis de qualificação e de experiência dos servidores envolvidos (BRASIL, 2015b).

4.3.1.2 Entregas Relativas a Infraestrutura e Segurança da Informação

Merecem destaque, na opinião dos autores, as seguintes ações e projetos desenvolvidos e entregues à instituição: implantação e disponibilização de rede sem fio em unidades do MPF, com medidas de segurança contra intrusão; atualizações de segurança e limitação dos privilégios de acesso dos usuários nos sistemas operacionais; implementação de política de senhas; implantação de "nuvem" institucional privada; melhorias no controle de tráfego da Internet. Destaca-se, ainda, a contratação unificada de comunicação (mensageria, telefonia IP e videoconferência), contrato esse que resultou em redução significativa de custos, conforme apresentado no Relatório de Prestação de Contas do Ministério Público da União (MPU) (BRASIL, 2019c).

4.3.1.3 Os Centros de Excelência

Os Centros de Excelência (CEs) compreendem estruturas com especialização em diferentes segmentos da TIC, propiciando a sinergia dos profissionais da área e a agilidade no desenvolvimento de soluções. Foram concebidos para o aproveitamento otimizado dos recursos humanos de TIC envolvidos e objetivaram o desenvolvimento de soluções nacionais uniformes, evitando o retrabalho causado por desenvolvimento de sistemas locais e, via de regra, redundantes (BRASIL, 2015b). Em 2015, os CEs foram formalmente regimentados conforme Portaria SG/MPF Nº 382 (BRASIL, 2015a).

4.3.1.4 O Sistema Único e o Processo Eletrônico

A área de desenvolvimento de sistemas de TIC desenvolveu o Sistema Único (BRASIL, 2013c) para uso em todo o MPF e foi um exemplo prático de ferramenta desenvolvida com objetivo de gerar melhoria na gestão e governança na instituição. Conforme Brasil (2021b),

> o Sistema Único foi desenvolvido para agilizar e unificar o trâmite de documentos judiciais e administrativos. Objetiva, entre outras coisas, proporcionar uma visão consolidada para a alta administração de forma a oferecer meios de responder a questões estratégicas que possibilitem ter uma noção quantitativa e a melhoria qualitativa da gestão do MPF.

Com a implementação dos processos eletrônicos nos órgãos do poder judiciário e MPF, foi realizado um projeto destinado à tramitação eletrônica entre tais instituições (BRASIL, 2011a). Esse projeto dependia de diversos fatores, tanto internos quanto externos ao MPF, exigindo negociações, reformulação da legislação, elaboração de protocolo de integração entre os sistemas através de serviços de Internet (*webservices*). No MPF tal protocolo foi implementado no Sistema Único. Por ter relação direta com a atuação finalística, há um consenso no MPF de que esse era o principal sistema em uso na instituição.

4.3.1.5 O Sistema Nacional de Pedidos

Ao mesmo tempo em que o Sistema Único era considerado o principal sistema em uso no MPF, o Sistema Nacional de Pedidos (SNP), aprovado pela Portaria PGR/MPF Nº 1.005 (BRASIL, 2016d), era a principal ferramenta de controle de pedidos para a área de TIC, preconizando a automatização do catálogo de serviços, suas medições, a gestão dos atendimentos e da base de conhecimento técnico, possibilitando *feedbacks* dos usuários através das interações e avaliações nos serviços prestados. Em relação ao SNP, o Relatório

de Prestação de Contas do MPF no exercício de 2017 citou que "como resultado geral do projeto, obteve-se a redução do tempo de resolução de incidentes e de problemas" (BRASIL, 2017b, p. 128). Posteriormente o SNP foi implantado nas demais secretarias nacionais do MPF, passando a contemplar seus catálogos de serviços.

4.3.1.6 As Políticas de TIC

Durante o planejamento estratégico foram realizadas ações no sentido de padronizar o ambiente computacional do MPF, de forma a facilitar o atingimento de metas estratégicas e estabelecer diretrizes para execução da aplicação dos recursos de investimentos em tecnologia. Para tanto, foram elaboradas 5 (cinco) Políticas de TIC (BRASIL, 2021a), quais sejam: para alocação e para renovação do parque de microcomputadores de mesa (*desktops*); para alocação e para renovação do parque de equipamentos portáteis (*notebooks*, *netbooks* e *tablets*); do conjunto padrão de equipamentos servidores e de armazenamento para as Procuradorias Regionais da República e Procuradorias da República; para distribuição de linhas telefônicas de dados e voz do serviço de comunicação móvel institucional no MPF; e para alocação de equipamentos de impressão e digitalização corporativa no MPF.

4.4 O PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO

Objetivando o alcance das metas estratégicas, foram criados os painéis de contribuição, formalizados pelo Edital Nº 45 (BRASIL, 2018). No caso da TIC, além do PETI e do PDTI, que geriam as ações e projetos, os painéis de contribuição também passaram a medir iniciativas e ações locais e nacionais. O Edital Nº 45 regulamentou os indicadores de cada área e suas respectivas formas de cálculo.

4.5 PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DE TIC DO MPF

Dentre os indicadores da área de TIC, foi analisado e avaliado neste artigo o "Percentual de satisfação dos clientes de TIC com os serviços prestados pela TIC", apresentado como "Critério 26" no Edital Nº 45 (BRASIL, 2018) e que está diretamente relacionado ao Objetivo Estratégico 04 do PEI "Prover soluções de tecnologia da informação e comunicação alinhadas com a estratégia". Para o cálculo desse indicador foi realizada pesquisa anual de satisfação de usuários. A análise dessa pesquisa no ano de 2019 (BRASIL, 2020) foi priorizada neste trabalho em razão de estar mais criteriosa em

função da maturidade, tanto das equipes de TIC quanto dos usuários que utilizavam seus produtos e serviços.

O Relatório de Prestação de Contas do MPU (BRASIL, 2019c) cita que

> os indicadores tiveram crescimento positivo em 2019, porém, não o suficiente para alcançar as metas, que aumentam gradualmente a cada ano. Um exemplo é o "Percentual de satisfação dos clientes de TI com os serviços prestados pela TI", cuja meta em 2019 foi de 90% e a medição 89%, sendo que em 2018 a meta foi 80% com medição de 88%.

Ao se analisar os resultados das pesquisas de satisfação de anos anteriores (BRASIL, 2016b), verificou-se equilíbrio devido à pouca variação em relação ao ano de 2019. A análise da governança e da gestão da instituição, resultante dos desdobramentos do PMGA do MPF, foram apresentados em Relatórios de Resultados, conforme descrito a seguir.

4.6 OS RELATÓRIOS DE RESULTADOS

Os Relatórios de Resultados do MPF foram editados e publicados na maioria das vezes bianualmente e apresentaram as principais proposições dos subcomitês de Gestão Administrativa, Comunicação Social, Tecnologia da Informação e Gestor de Tabelas e também buscavam apontar, de uma forma analítica e completa, a atuação da instituição em todos os níveis. Para exemplificar a importância das informações neles contidas, voltados à governança institucional, foi relevante o relatório do biênio 2011-2013 (BRASIL, 2013a, p. 86). Já o Relatório de Prestação de Contas do MPU (BRASIL, 2019c) apresentou análise relacionada à evolução dos indicadores e ao alcance das metas propostas por meio do "Monitoramento e Avaliação por Indicadores".

Para uma análise aprimorada dos resultados estratégicos de TIC no MPF decorrentes do PMGA, entende-se que a leitura crítica desses relatórios traria as melhores conclusões, devido à primorosa apresentação publicada e formalizada para os usuários internos e à sociedade.

4.7 A REESTRUTURAÇÃO E O PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

No ano de 2013, houve reestruturação das áreas administrativas do MPF, porém a área de TIC não foi contemplada a contento, como pode ser verificado na publicação da Portaria SG/MPF Nº 1734 (BRASIL, 2013e). Entretanto, outras áreas administrativas, como a de Gestão de Pessoas, tiveram suas estruturas aumentadas significativamente. Em

2016, o Plano de Cargos e Salários do MPU, promulgado pela Lei 13.316 (BRASIL, 2016a), contemplou a SPPEA da PGR e as ASSPA nos estados com gratificação (GAS), em vista de que trabalhavam com dados sigilosos; já a área de TIC, que também trabalhava com dados sigilosos, nos aspectos de confidencialidade, autenticidade, integridade e disponibilidade, não foi contemplada.

5 CONCLUSÃO

Este artigo teve o intuito de investigar se as ações realizadas pela área de TIC do MPF, decorrentes das formalizações constantes no PEI e seus desdobramentos no PETI e PDTI, surtiram os efeitos estratégicos desejados para a instituição estudada, qual seja, o MPF. Para a realização do trabalho, foram estudadas as perspectivas interna e externa, sendo, na primeira, observados os produtos, processos, serviços, sistemas desenvolvidos, além dos indícios de avanço na estruturação de áreas e nos mecanismos de governança, bem como análises das pesquisas internas de satisfação dos usuários e relatos de (in)satisfação dos servidores de TIC. Na perspectiva externa, foram estudados somente os relatórios de auditoria de órgãos fiscalizadores, uma vez que não foram identificadas pesquisas de satisfação direcionadas aos cidadãos.

Em termos de reestruturação da área de TIC, destacou-se o fortalecimento em governança, com a implantação de um subcomitê estratégico, edição de normativos, mapeamento de processos de serviço, elaboração de indicadores e de catálogo de serviços. Outros aspectos que mereceram destaque foram a criação dos CSCs e dos CEs, pois possibilitaram avanços importantes na otimização dos atendimentos nacionalizados dos serviços e na otimização do desenvolvimento de sistemas de informação, tendo em vista a horizontalização das suas atuações, com suas estruturas contemplando áreas e servidores de diversos estados da federação. Em virtude da instituição MPF, por ocasião da pesquisa, possuir características próprias de descentralização das áreas, onde os estados também atuavam com coordenadorias de informática vinculadas às chefias locais e não à STIC, o alinhamento de tais áreas às normativas nacionais possuíam complicadores. Contudo, observou-se resultados positivos a partir da análise dos indicadores nacionais.

Apesar dos avanços em relação às áreas com atuação descentralizada, observou-se relatos de desmotivação de servidores quanto à reestruturação organizacional, ocorrida em consequência da Portaria SG/MPF Nº 1734 (BRASIL, 2013e), uma vez que contemplou diversos setores administrativas do MPF em detrimento da TIC. Outro ponto

observado nesta pesquisa, relacionado ao objetivo estratégico 15, foi o relato de descontentamento de servidores em função do fortalecimento da SPPEA, quanto ao tratamento da segurança da informação na instituição, a partir da criação de gratificação financeira para os seus servidores, sem contudo contemplar os lotados na TIC, que atuavam em todos os aspectos de segurança da informação, quais sejam, confidencialidade, autenticidade, integridade e disponibilidade.

No aspecto externo, a análise dos indicadores do TCU apontou no sentido de maturidade da governança de TIC do MPF, categorizado como "aprimorado", tanto no ano de 2016 quanto no ano de 2018. Conclui-se, então, que houve de fato melhorias significativas na área de TIC a partir de ações de planejamento e fortalecimento da governança, com resultados estratégicos importantes e alinhados ao PEI, conforme se esperava.

Os estudos indicaram necessidade de melhorias em alguns aspectos, como, por exemplo, no fortalecimento da comunicação interna (na TIC) e externa (TIC versus outras áreas) e na retenção de talentos humanos. Em relação ao primeiro, ações assertivas poderiam auxiliar, como previsão de atividades de comunicação dentro dos diversos processos mapeados e realização de capacitações relacionadas ao tema, direcionadas aos profissionais de TIC. Em relação ao segundo e observando-se os dados da pesquisa quanto à necessidade de reformulação estrutural e à necessidade de melhorias nos proventos, pode-se inferir que a insatisfação dos servidores de TIC poderia ocasionar futuras dificuldades no alcance das metas de qualidade na instituição, tal como ocorrido no ano de 2019, onde não foi alcançado o percentual referente ao nível de satisfação dos usuários com os serviços prestados pela TIC.

Esta pesquisa teve como limitação o recorte feito contemplando apenas o MPF como instituição pesquisada. Apesar disso, em função da sua atuação nacional e diversidade de servidores e instrumentos pesquisados, considera-se que o trabalho teve relevância na análise da importância dos mecanismos de governança interno e externo em instituições para atingimento de objetivos estratégicos. Como sugestões para trabalhos futuros, indica-se a necessidade de pesquisas complementares para analisar a percepção do público externo quanto aos serviços prestados de TIC pela instituição, além de estender o recorte para outros órgãos públicos.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor H. Estratégia Empresarial. McGraw-hill, S. Paulo, 1977 (Trad. ed. 1965), 1965.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. Resolução Nº 171, de 27 de junho de 2017. Institui a Política Nacional de Tecnologia da Informação do Ministério Público (PNTI-MP). Brasília, 2017a. Disponível em: https://is.gd/K6qQTg. Acesso em: 10 dez. 2019.

_____. Lei nº 13.316, de 20 de julho de 2016. Dispõe sobre as carreiras dos servidores do Ministério Público da União e as carreiras dos servidores do Conselho Nacional do Ministério Público; fixa valores de sua remuneração; e revoga a Lei n o 11.415, de 15 de dezembro de 2006. Brasília: 2016a. Disponível em: https://is.gd/urLbpe. Acesso em: 09 out. 2021.

_____. Ministério da Economia. Instrução Normativa Nº 1, de 4 de abril de 2019. Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP [...]. Brasília: 2019a. Disponível em: https://is.gd/fxpdiT. Acesso em: 09 dez. 2019.

_____. Ministério Público Federal. Colabora. Medição do 2º Semestre de 2019 - Medição final - publicada em 24/01/2020. Diana Leite Nunes Dos Santos (PGR). Brasília: 2020. Disponível em: https://is.gd/KiOGeu. Acessado em: 09 out. 2021.

_____. _____. Colabora. Pesquisa de Satisfação de TIC - 2016 - Publicada em 19/10/2016. Diana Leite Nunes Dos Santos (PGR). Brasília: 2016b. Disponível em: https://is.gd/KiOGeu. Acessado em: 09 out. 2021.

_____. _____. Edital Nº 45, de 5 de março de 2018. Estabelece a avaliação técnica que certifica o desempenho dos Painéis de Contribuição das Procuradorias da República (PRs) e Procuradorias Regionais da República (PRRs) do Ministério Público Federal (MPF). Publicado no DMPF, Brasília, DF, 7 mar. 2018. Caderno Administrativo, p. 2. Brasília: 2018. 39 p. Disponível em: https://is.gd/PNyMUB. Acesso em: 02 jul. 2021.

_____. _____. Governança, gestão, inovação e resultados: biênio 2011-2013. Brasília: 2013a. 172 p. ISBN 978-85-85257-05-7. Disponível em: https://is.gd/F8DdMe. Acesso em: 27 abr. 2021.

_____. _____. Mapa estratégico do MPF. Brasília: Procuradoria Geral da República, 2011b. Disponível em: https://is.gd/iHGXio. Acesso em: 09 dez. 2019.

_____. _____. Normas e Políticas Nacionais. 2021a, Disponível em: https://is.gd/FnuRkDb. Acesso em: 30 set. 2021.

_____. _____. Planejamento Estratégico 2011-2020: Uma construção coletiva. Brasília: 2011a. 112 p. Disponível em: https://is.gd/OcyCVP. Acesso em: 10 dez. 2019.

_____. _____. Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) - 2012-2020. Brasília: 2013b. Disponível em: https://is.gd/bxpK0e. Acesso em: 22 jan. 2020.

_____. _____. Planejamento Estratégico Institucional: Informações úteis para o dia a dia de trabalho, 2011c. Disponível em: https://is.gd/Fg8YoT. Acesso em: 22 jan. 2020.
_____. _____. Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) - 2016-2017. Brasília: Procuradoria Geral da República, 2016c, p. 138. Disponível em: https://is.gd/dejP2b. Acesso em: 10 jun. 2021.

_____. _____. Portaria PGR/MPF Nº 472 de 24 de setembro de 2010. Institui o Projeto de Modernização da Gestão Administrativa e designa os servidores para atuar na Comissão de Gestão de Projeto, no âmbito do Ministério Público Federal. Publicado no BSMPF nº 18 de 30 de Setembro de 2010, p. 1. Brasília: 2010, p. 18. Disponível em: https://is.gd/oqQVLG. Acesso em: 02 jul. 2021.

_____. _____. Portaria PGR/MPF Nº 54 de 8 de fevereiro de 2013. Regulamenta a utilização e o funcionamento do Sistema Único de Informações no âmbito do Ministério Público Federal e dá outras providências. Publicado no Boletim de Serviço - Ano XXVII - nº 03 – 1ª quinzena de fevereiro de 2013. 2013c, p. 5. Disponível em: https://is.gd/C1GGSa. Acesso em: 02 out. 2021.

_____. _____. Portaria PGR/MPF Nº 560, de 14 de agosto de 2013. Institui o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação do Ministério Público Federal para o período 2012-2020. Publicado em DMPFe, Administrativo de 16/08/2013, p. 1. Brasília: 2013d. Disponível em: https://is.gd/bQDfSL. Acesso em: 10 jun. 2021.

_____. _____. Portaria Nº 382 de 5 de maio de 2015. Aprova o Regimento Interno Administrativo do Ministério Público Federal. DMPFe nº 87/2015, Caderno Administrativo, divulgado em 13 de maio de 2015, publicado em 14 de maio de 2015, p. 37. Brasília: 2015a, p. 228. Disponível em: https://is.gd/OM1weI. Acesso em: 02 out. 2021.

_____. _____. Portaria Nº 1.005, de 21 de outubro de 2016. Aprova o projeto Sistema Nacional de Pedidos do MPF / SNP 2.0, sob o código P0150. Publicada no DMPF-e, Brasília, DF, 25 out. 2016. Caderno Administrativo, p. 5. Brasília: 2016d. Disponível em: https://is.gd/0GfGfc. Acesso em: 08 out. 2021.

_____. _____. Portaria SG/MPF Nº 1734, de 3 de dezembro de 2013. Estabelece a estrutura organizacional das Procuradorias da República nos Estados, com emprego das alocações e transformações. Publicado no DOU, seção II, de 06/12/2013, página 60. Brasília: 2013e. 43 p. Disponível em: https://is.gd/ceafr2. Acesso em: 08 out. 2021.

_____. _____. Relatório de gestão da Procuradoria-Geral da República : set 2017/set 2019: combate à corrupção, direitos humanos, eficiência, transparência, memória institucional, celeridade, defesa da democracia – Brasília: 2019b, 134 p. Disponível em: https://is.gd/vAT8hO. Acesso em: 30 set. 2021.

_____. _____. Relatório de prestação de contas do Ministério Público da União. Brasília: 2019c. 477 p. Disponível em: https://is.gd/JUJDaC. Acesso em: 21 ago. 2019.
_____. _____. Relatório de prestação de contas do Ministério Público Federal no exercício de 2017. Brasília: 2017b. 422 p. Disponível em: https://is.gd/F84rcZ. Acesso em: 05 jul. 2021.

_____. _____. Relatório de resultados do Ministério Público Federal: 2013 / 2015: diálogo, unidade, transparência, profissionalismo, efetividade / coordenação Lauro Pinto Cardoso Neto. Brasília: 2015b. 229p. Disponível em: https://is.gd/u5wTv4. Acesso em: 30 set 2021.

_____. _____. Sistema Único de Informações. – Brasília: 2021b. Disponível em: https://is.gd/w4OuXw. Acesso em: 04 nov. 2019.

_____. Tribunal de Contas da União. Perfil de Governança de TI. Brasília: TCU, 2016e. Disponível em: https://is.gd/SoQIIm. Acesso em: 01 nov. 2019.

CELLARD, André. A análise documental. *In:* POUPART, J. *et al*. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

CHANDLER, Alfred. Strategy and Structure. MIT Press, Cambridge, MA, 1962.

FERNANDES, Agnaldo Aragon; ABREU, Vladmir Ferraz de. Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços. 4 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014. 881 p.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Indicadores de Desempenho – Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais. 3 ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2012.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
HINDLE, Tim. Tudo sobre administração. São Paulo: Editora Nobel, 2002. Campus, 2003.

HOFER, Charles. W.; SCHENDEL, Dan. Strategy formulation: Analytical concepts. West PublishingCompany, 1978.

HREBINIAK, Lawrence G. Fazendo a estratégia funcionar. Porto Alegre: Bookman, 2006. 368 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON David P. The Balanced Scorecard – measures that drive Performance. Journal: Harvard business review, 1992, 9-71. Disponível em: https://is.gd/elQMfh. Acesso em: 10 jun. 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia Científica. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LUFT, Renato; ARAÚJO, Cleber de; BALBINOT, Jeysonn Isaac; SEELIG, Daniel Artur. Importância Estratégica dos Serviços de Segurança da Informação para a Valorização da Carreira de Tecnologia da Informação e Comunicação no Ministério Público Federal. *In*: SENHORAS, E. M. Organizações Públicas e Empresas Privadas: Estratégia, Inovação e Tecnologia. Atena, 2021. p. 1-388–416.
MAXIMIANO, Antonio C. A. Introdução à Administração. 6 ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2004.

MOREIRA, Marco Antônio da Silva; *et al*. Formulação e implementação de estratégias: considerações sobre o Balanced Scorecard como um facilitador do processo. *In:* Brazilian Journal of Development. ISSN: 2525-876126914. Curitiba, v.7, n.3, p. 26914-26935 mar 2021. DOI:10.34117/bjdv7n3-410. 2021. Disponível em: https://is.gd/x2BDhj. Acesso em: 12 out. 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico: conceito, metodologia e prática. 34 ed. São Paulo: Atlas, 2018. 368 p.

PEREIRA, Gabriela Viale; MACADAR, Marie Anne; DANIEL, Vanessa Marques. Governança eletrônica sob perspectiva institucional: análise do portal de periódicos da Capes. Contextus, Fortaleza, v. 11, p. 53-75, 2013. Disponível em: https://is.gd/5Y3LFG. Acessado em 30 set. 2021.

PORTER, Michael. Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Editora Campus, Lda., trad. 1986.
QUINN, James Brian. Strategies for Change: Logical Incrementalism. R.D. Irwin Inc, 1980.

REZENDE, D. A. Planejamento de sistemas de informação e informática: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl H. Marketing: teoria e prática no Brasil.1 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SILVA, Reinaldo Oliveira. Teorias da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

STEINER, George. A; MINER, John. B. Management policy and strategy: Text, Readings and Cases. McMillan Publishers Inc., New York, 1977.