

Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação da Conab - PETI 2021-2024

Companhia Nacional de Abastecimento

Setembro/2020

Apresentação

Este trabalho apresenta o Planejamento Estratégico de TI – PETI, elaborado com base no “Guia de Indicadores Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública do Ministério Público” e alinhado ao Planejamento Estratégico da Conab 2020-2024, revisado. A abrangência do PETI compreende o período de 2021 a 2024, admitindo revisões anuais ou sempre que necessário objetivando atingir suas metas.

A estrutura proposta para elaboração de objetivos e indicadores baseou-se no uso de metodologia específica voltada para a análise do ambiente organizacional (Análise de SWOT). Os dados sobre o ambiente organizacional foram levantados a partir de pesquisa exploratória realizada junto aos atuais gestores e demais colaboradores da SUTIN, bem como Superintendentes de SUREGs e gestores das demais áreas da Companhia.

Os dados levantados foram compilados buscando-se convergências para reduzir o universo de respostas, que foram priorizadas através das técnicas GUT e Delphi, permitindo a identificação das principais cinco Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças mais representativas na percepção dos gestores da SUTIN.

O alinhamento da Estratégia de TI ao Planejamento Estratégico da Conab se deu com base na adaptação do Balanced Scorecard – BSC (NORTON E KAPLAN, 1992), já utilizada na elaboração do Planejamento Estratégico da Conab. Assim, os objetivos estratégicos da Superintendência de Tecnologia da Informação – SUTIN que compuseram o mapa estratégico da área, foram classificados conforme as seguintes perspectivas do BSC:

- Contribuição com a corporação;
- Orientação para usuários;
- Excelência operacional; e
- Orientação para o futuro

O processo de elaboração do PETI envolveu o direcionamento estratégico realizado pelo CETI e contou com a participação do superintendente, assistente, gerentes e colaboradores da área de TI da Conab – SUTIN. A Superintendência de Estratégia e Organização – SUORG prestou todo apoio nas fases de elaboração deste documento.

Este documento foi aprovado pelo Comitê Executivo de TI – CETI e pela Diretoria Executiva da Conab e divulgado conforme a estratégia específica de comunicação da Conab. Ressalta-se que o monitoramento, a forma de comunicação dos resultados e análises dos indicadores e metas são de responsabilidade da Sutin podendo contar com apoio técnico da Suorg.

Sumário

1. Introdução.....	3
2. Estrutura Organizacional da Unidade de TI.....	4
3. Metodologia	5
4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TI – PETI	7
4.1 Mapa Estratégico da Área de TI – Definição da Missão, Visão e Valores	7
4.2 Indicadores Estratégicos.....	9
4.2.1 Perspectiva: Orientação ao Usuário.....	9
4.2.2 Perspectiva: Operacional	10
4.2.3 Perspectiva: Orientação Futura.....	11
4.2.4 Perspectiva: Contribuição Corporativa	12
Referências Bibliográficas	13

1. Introdução

Com os avanços tecnológicos, a área de Tecnologia da Informação – TI assume papel estratégico nas organizações, que vai além da orientação aos usuários, como fornecedor de sistemas de informação. Passa a atuar na geração de valor das Companhias, com foco na excelência operacional, nas oportunidades para atender necessidades futuras e na aplicação adequada dos investimentos em TI (GREMBERGE, 1998).

Nesse contexto, o desenvolvimento de um planejamento estratégico de TI com objetivos, métricas e indicadores de desempenho claramente definidos e alinhados aos objetivos estratégicos da Conab, permite a área avaliar, periodicamente, se os objetivos estão sendo alcançados e identificar pontos de melhoria no contexto de sua gestão.

A elaboração do Planejamento Estratégico da Área de TI alinha-se ao Planejamento Estratégico da Conab e baseia-se no uso de metodologia específica voltada para a análise do ambiente organizacional (Análise de SWOT) e na adaptação do Balanced Scorecard –BSC, metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, já utilizada na elaboração do Planejamento Estratégico da Conab.

A elaboração do PETI, num primeiro momento considera a estrutura da unidade de TI, no contexto organizacional, suas competências regimentais e as relações formais de comunicação representadas no organograma da Companhia.

A segunda parte trata da análise de cenários, a partir da metodologia “análise de SWOT para levantar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças relacionadas à área de TI.

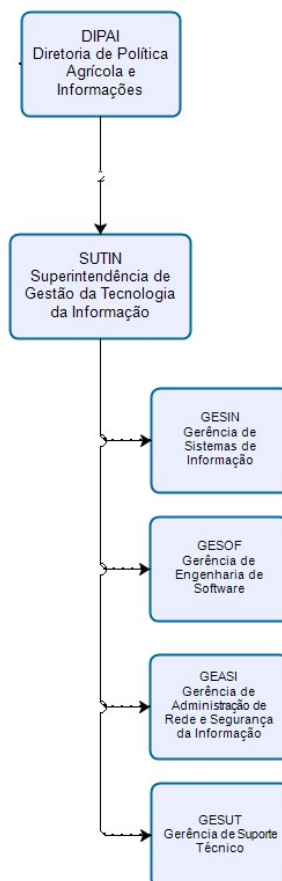
A terceira parte apresenta os objetivos, iniciativas, indicadores e metas estabelecidos para a área de TI, a partir de uma adaptação do Balanced Scorecard –BSC, que considerou as seguintes perspectivas para a área de TI:

- Contribuição com a corporação;
- Orientação para usuários;
- Excelência operacional; e
- Orientação para o futuro.

Por fim, a missão, a visão e os valores relacionados a área de TI, são apresentados no mapa estratégico, que possibilita uma visão geral dos objetivos e da correlação existente entre eles. Apresentam-se também objetivos estratégicos e indicadores com respectivas metas que deverão ser acompanhados visando o alcance de cada um desses objetivos. Todos estes aspectos são apresentados nos próximos itens deste documento.

2. Estrutura Organizacional da Unidade de TI

A Superintendência de Gestão da Tecnologia da Informação – Sutin é subordinada à Diretoria de Política Agrícola e Informações – Dipai e possui quatro gerências conforme consta no organograma a seguir:



Fonte: Estrutura da área de TI na Conab.

Disponível em: <https://www.conab.gov.br/institucional/estrutura-organizacional> (Adaptado)

Conforme o **Art. 45., do Regimento Interno da Conab, à Superintendência de Gestão da Tecnologia da Informação – Sutin, compete: (...)**

1 – promover, por intermédio de suas Gerências, as ações relacionadas à Tecnologia da Informação – TI.

3. Metodologia

Para elaboração do plano estratégico de TI foi utilizado o *Balanced Scorecard* para construção dos objetivos indicadores e metas e a Matriz SWOT para o levantamento de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades relacionadas à área de TI.

A Matriz SWOT foi organizada com base no *Balanced Scorecard*, obedecendo as seguintes etapas:

Análise de SWOT – Levantaram-se forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, considerando as perspectivas dos seguintes *stakeholders*: gestores e demais colaboradores da SUTIN, Superintendentes de SUREGs e demais gestores da Companhia.

IT balanced scorecard (ITBSC) - conforme Haes et. al. (2004 apud Araújo Pinto et. al.), o conceito do BSC tem sido aplicado nos processos de Tecnologia da Informação. Considerando que a área de TI é provedora de serviços internos, as perspectivas propostas originalmente pela metodologia BSC de Norton e Kaplan (1997), foram adaptadas considerando as seguintes perspectivas: contribuição com a corporação, orientação para usuários, excelência operacional e orientação para o futuro.

De acordo com Wim Van Grembergen cada uma dessas perspectivas é explicada a partir dos seguintes questionamentos: Contribuição com a corporação: Como as áreas de negócio (clientes) veem a área de TI? Orientação para usuários: Como os usuários visualizam a área de TI? Excelência operacional: Quão eficazes e eficientes são os processos de TI? Orientação para o futuro: Quanto a área de TI está preparada para atender necessidades futuras?

Questões estratégicas – após levantar forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, o passo seguinte consistiu em realizar uma compilação dos dados e dispô-los na Matriz SWOT. Os dados coletados foram tratados no sentido de reduzir elementos repetidos e dar um único texto a itens similares. Buscou-se ainda, diante da quantidade muito elevada de dados, priorizar as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Para tanto, utilizando-se como ferramentas a GUT (Matriz Gravidade, Urgência e Tendência) para os itens negativos (Fraquezas e Ameaças) e o Método Delphi para os elementos positivos (Forças e Oportunidades) foi possível identificar as cinco principais forças e fraquezas, oportunidades e ameaças na percepção dos gestores da SUTIN. O passo seguinte foi formular questões estratégicas a partir da combinação destes pontos, conforme a figura abaixo:

Análise FOFA	Análise Externa Oportunidades O	Análise Externa Ameaça A
Análise Interna Fortes F	Como os nossos pontos fortes podem ser empregados para tirar proveito das nossas oportunidades?	Como os nossos pontos fortes podem ser usados para impedir que as ameaças atrapalhem nossas estratégias?
Análise Interna Fracos F	O que nós deveríamos fazer com os nossos pontos fracos para tirar melhor proveito de nossas oportunidades?	O que nós deveríamos fazer para reforçarmos os nossos pontos fracos para impedir que as ameaças não nos prejudiquem mais ainda?

Quadro: formulação de questões estratégica (SOBRAL, 2008)

As respostas as questões estratégicas permitiram identificar os objetivos estratégicos. Cada objetivo de TI foi então vinculado a um ou mais objetivo estratégico da Conab. O objetivo de TI que não apresentou correlação com algum objetivo estratégico da Conab, foi desconsiderado do Planejamento Estratégico. Entretanto, passou a compor arquivos da área para possível acompanhamento futuro em nível tático.

Para cada objetivo identificado, elaborou-se Indicadores e Metas, passíveis de monitorar seu alcance. De acordo com Kaplan e Norton o indicador estratégico deve retratar como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo.

Conforme o guia “Indicadores Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública do MP” um bom indicador deve apresentar as seguintes propriedades e elementos: Utilidade, Validade, Confiabilidade, Disponibilidade, Simplicidade, Clareza, Sensibilidade, Economicidade, Mensurabilidade, Auditabilidade, Publicidade, Temporalidade e Factibilidade.

Algumas consultorias, entretanto, orientam a utilização de um método conhecido como SMART. A palavra é um acrônimo para as palavras *Specific* (específica), *Measurable* (mensurável), *Attainable* (alcançável), *Relevant* (relevante) e *Time Based* (temporal). Deste modo, ao elaborar os indicadores deve-se levar em consideração se são: específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporizáveis.

Assim, para cada objetivo estratégico foi estabelecido um indicador e uma meta, para cada ano, considerando o período de 2021 a 2024. As metas referem-se ao nível de desempenho ou a taxa de melhorias realizadas para que os objetivos sejam alcançados.

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TI – PETI

A seguir são apresentados os resultados da aplicação da metodologia acima descrita para elaborar o Plano Estratégico de TI, na Conab.

4.1 Mapa Estratégico da Área de TI – Definição da Missão, Visão e Valores

O estabelecimento da Missão considerou a evolução da área de TI, de nível operacional (suporte) para estratégico para definir a “razão de ser” da área no contexto da Conab. Foi elaborada considerando o que a área faz, para quem faz, porque faz e como faz.

A Visão busca responder “onde pretende chegar”. Assim, para elaborar a Visão a área de TI procurou responder “Como quer ser vista.” Foi elaborada considerando a situação atual da área, ou seja, “onde está” e “onde pretende estar”.

O Mapa a seguir, consta a Missão, a Visão e os Valores da área de TI. Trata-se de uma representação gráfica do conjunto de objetivos a serem alcançados pela área de TI, visando contribuir com o alcance dos objetivos estratégicos da Conab. A elaboração desses objetivos considerou as perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*, que foi adaptado para a Área de Tecnologia da Informação.

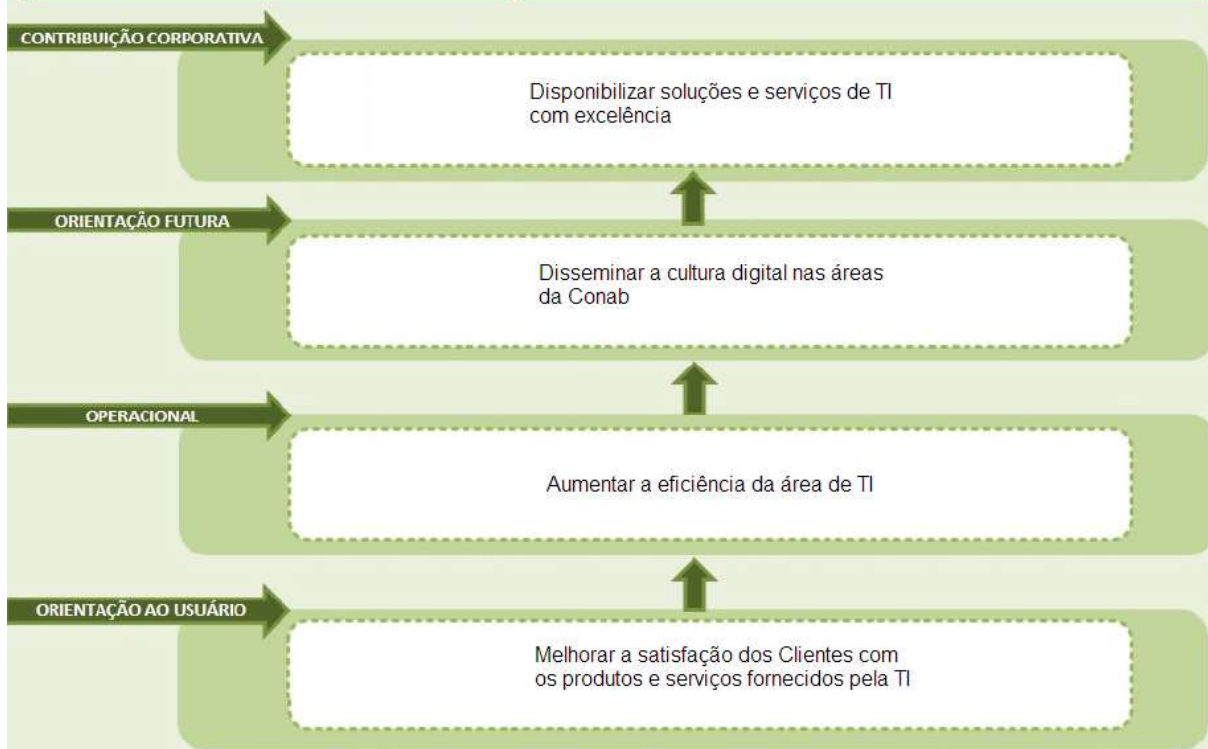
MAPA ESTRATÉGICO PETI (2021-2024)

Missão: Prover soluções e serviços de tecnologia da informação com excelência, focadas nos objetivos estratégicos da Conab.

Visão: Consolidar-se área estratégica da Companhia.

Valores:

- Compromisso com a satisfação dos clientes, por meio da ética, da transparência, da integridade e da sustentabilidade.
- Excelência, inovação e criatividade, com responsabilidade, no atendimento aos clientes e parceiros.
- Valorização profissional de seus colaboradores.



Fonte: Planejamento Estratégico da área de TI da Conab: Relação de Causa e Efeito (PETI, 2021-2024)

4.2 Indicadores Estratégicos

4.2.1 Perspectiva: Orientação ao Usuário

Objetivo Estratégico: Melhorar a satisfação dos Clientes com os produtos e serviços fornecidos pela TI			
Descrição do Objetivo: Buscar meios de medir e melhorar a satisfação dos Clientes a respeito de todas as entregas (produtos e serviços) realizados pela SUTIN			
Indicador de desempenho: Nível de satisfação dos clientes a respeito dos produtos e serviços entregues pela Sutin.			
Propósito do Indicador: Aumentar a assertividade das entregas em relação ao que foi solicitado pelos usuários, medindo a satisfação de todas entregas realizadas pela SUTIN			
Fórmula de Cálculo: (QCP/TCA + QEP/TE) / 2		Descrever a Fórmula de Cálculo: QCP – quantidade de chamados avaliados positivamente do SIGEDE TCA – total de chamados avaliados do SIGEDE QEP – quantidade de entregas avaliadas positivamente (projetos) TE – Total de entregas avaliadas (projetos)	
Informações de referência			
Padrão de referência	Data da apuração	Origem dos dados	
Não se aplica pois não há série histórica do indicador	SIGEDE – Trimestral; Projetos – ao término do trimestre*	SIGEDE e TEP (Termo de Encerramento do Projeto)	
Unidade de medida	Periodicidade	Polaridade	
Percentual (%)	Anual	Maior, Melhor	
Unidade responsável		Classificação do indicador	
Sutin		Efetividade	
Metas			
2021	2022	2023	2024
60%	70%	80%	90%

* somente os projetos entregues no período do respectivo trimestre avaliado irá compor o cálculo, para a totalização do indicador anual somente aqueles projetos entregues no período.

4.2.2 Perspectiva: Operacional

Objetivo Estratégico: Aumentar a eficiência da área de TI.			
Descrição do Objetivo: Implementar o modelo de Gestão de Projetos em todos os projetos da SUTIN			
Indicador de desempenho: Percentual de aderência dos novos projetos a nova Metodologia de GP-TI			
Propósito do Indicador: Garantir que todos os projetos realizados pela SUTIN estejam aderentes ao modelo de gestão de projetos da SUTIN, garantindo os controles e acompanhamentos inerentes à gestão de projetos.			
Fórmula de Cálculo: QPTI / TNPTI * 100		Descrever a Fórmula de Cálculo: QPTI – Quantidade Projetos iniciados no modelo de GP estabelecido TNPTI – Total de novos projetos de TI	
Informações de referência			
Padrão de referência	Data da apuração	Origem dos dados	
Não se aplica pois não há série histórica do indicador	5º dia útil do ano posterior	Relatório de acompanhamento de projetos de TI das Gerências da SUTIN	
Unidade de medida	Periodicidade	Polaridade	
Percentual (%)	Anual	Maior, Melhor	
Unidade responsável		Classificação do indicador	
Sutin		Esforço	
Metas			
2021	2022	2023	2024
80%	85%	90%	100%

4.2.3 Perspectiva: Orientação Futura

Objetivo Estratégico: Disseminar a cultura digital nas áreas da Conab.			
Descrição do Objetivo: Disseminar a cultura de análise de dados dentro da Companhia			
Indicador de desempenho: Percentual de resultados positivos nas iniciativas de disseminação de cultura analítica, obtidas através de avaliações de resultados			
Propósito do Indicador: Introduzir na Companhia um olhar voltado para os dados em busca da melhor tomada de decisão			
Fórmula de Cálculo: QTP / QTT * 100		Descrever a Fórmula de Cálculo: QTP – quantidade de resultados positivos QTT – quantidade de resultados avaliados, das iniciativas de disseminação realizadas	
Informações de referência			
Padrão de referência	Data da apuração	Origem dos dados	
Não se aplica pois não há série histórica do indicador	5º dia útil do ano posterior	Pesquisa de satisfação realizada para cada iniciativa	
Unidade de medida	Periodicidade	Polaridade	
Percentual	Anual	Maior, Melhor	
Unidade responsável		Classificação do indicador	
Sutin		Efetividade	
Metas			
2021	2022	2023	2024
70%	80%	90%	95%

4.2.4 Perspectiva: Contribuição Corporativa

Objetivo Estratégico: Disponibilizar soluções e serviços de TI com excelência.			
Descrição do Objetivo: Melhorar a qualidade da execução do processo licitatório realizado pela SUTIN			
Indicador de desempenho: Percentual médio de retorno de processos para correção			
Propósito do Indicador: aumentar a eficiência e efetividade da realização dos processos licitatórios realizados pela SUTIN			
Fórmula de Cálculo: (NRC + QTP)		Descrever a Fórmula de Cálculo: NRC – retornos do processo para correção QTP – quantidade de trâmites do processo	
Informações de referência			
Padrão de referência	Data da apuração	Origem dos dados	
Não se aplica pois não há série histórica do indicador	5º dia útil do ano posterior	SIPROD/SEI	
Unidade de medida	Periodicidade	Polaridade	
Percentual (%)	Anual	Menor, Melhor	
Unidade responsável		Classificação do indicador	
Sutin		Efetividade	
Metas			
2021	2022	2023	2024
25%	20%	15%	10%

Referências Bibliográficas

Orientações básicas aplicadas à gestão pública – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2012

BRASIL. **Mapa Estratégico da Companhia Nacional de Abastecimento – Conab (2020-2024)**. Disponível em: https://www.conab.gov.br/images/arquivos/gestao_estrategica/mapa_estrategico-Atualizado-31-03-2020-2.pdf

Aplicabilidade do Balanced Scorecard (BSC) na Área de Tecnologia da Informação (ti): um Estudo de Caso. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2011. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/25914221.pdf>>

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GREMBERGEN, Wim Van. **The Balanced Scorecard and IT Governance**. Reprinted from the **Information Systems Control Journal**. Offered especially to participants of the NACD Corporate Governance Conference, courtesy of the IT Governance Institute.