

GOVERNANÇA DE TIC: GERAÇÃO DE VALOR ESTRATÉGICO PARA A PMESP

Aercio Dornelas Santos¹

RESUMO

Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) na Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP) retrata os principais fundamentos de geração de valor na liderança da gestão com o intuito de sustentar os objetivos das estratégias organizacionais. Este estudo demonstrou, por meio de uma análise simplificada, a ligação entre a estrutura organizacional, a estratégia e a governança, com ênfase na governança de TIC. Concluiu-se que a qualidade dos serviços oferecidos pela TIC resultou da eficiência e eficácia da execução dos seus processos.

Palavras-Chave: Estratégia; Governança.

ABSTRACT

Governance of Information and Communication Technology (ICT) in the Military Police of São Paulo State (PMESP) portrays the main reasons to generate value in the leadership of the management in order to support the goals of organizational strategies. This study demonstrated, through a simplified analysis, the connection between organizational structure, strategy and governance, with emphasis on the governance of ICT. It was concluded that the quality of services offered by ICT resulted from the efficiency and effectiveness of implementation of their processes.

Key-words: Strategy, Governance.

¹ Capitão da PMESP. Service Manager – ITSMF e Master in Project Management – Universidade Nove de Julho. Email: dornelas@polmil.sp.gov.br.

INTRODUÇÃO

De acordo com o IBGE², a realidade do Brasil é uma população estimada de mais de 183 milhões de habitantes com aproximadamente 80% concentrados na região sudeste. O Estado de São Paulo é uma das vinte e sete Unidades Federativas com mais de 40 milhões de habitantes, 645 municípios em uma área de aproximadamente 248 mil quilômetros quadrados.

No contexto de Segurança Pública, a Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP) está contida na estrutura do Estado de São Paulo subordinada à Secretaria de Estado dos Negócios da Segurança Pública³ (SSP-SP).

Com presença em todos os municípios do Estado, a PMESP conta com aproximadamente 93 mil Policiais Militares, 13 mil veículos; 18 aeronaves e 85 embarcações. Recursos esses, dentre outros, alocados em seus diversos programas de policiamento, a fim de contribuir para a segurança do cidadão a serem suportados por sistemas inteligentes efetivos, eficientes e eficazes.

A finalidade deste artigo foi qualitativa, no sentido de conduzir o entendimento da estruturação da governança de TIC, como suporte à estratégia da PMESP.

DESENVOLVIMENTO

1 MATERIAL E MÉTODOS

O método empregado para este artigo baseou-se no estabelecimento de uma visão teórica do assunto através do caráter interpretativo que deu a sustentação ao trabalho, a revisão bibliográfica e a definição dos termos.

Os tipos de pesquisa levaram em consideração o objeto de investigação, natureza, abordagem, objetivos, procedimentos práticos e técnicos. O seu delineamento compreendeu os procedimentos para a coleta e análise de dados: descritiva, aplicada e qualitativa.

Descritiva – estabeleceu relações entre variáveis apresentadas através de técnicas de observação sistemática. Assumiu a forma de levantamentos

² Informação disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acesso 21Nov.2008

³ Maiores informações disponível em <http://www.ssp.sp.gov.br>. Acesso em 21Nov.2008.

compreendendo diretamente como foi a interação da estrutura organizacional, a estratégia e a governança de TIC na PMESP.

Aplicada – objetivou gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à diferenciação, interação e iteração do objeto do trabalho.

Qualitativa – considerou a relação dinâmica entre o mundo prático e o desenvolvimento onde a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados do ambiente natural foram a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador instrumento chave na definição do processo.

O levantamento das informações sobre os processos foi obtido através da disponibilização de documentos, de processos, procedimentos e relatórios, bem como entrevistas com os gestores de negócio e gestores operacionais nas funções de proprietários e gestores de processos da Diretoria de Telemática (DTEL) e de seus Centros subordinados.

2 A POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO

O negócio da PMESP incorporou-se ao da SSP-SP com a autoridade e responsabilidade descritas na Constituição Federal de 1988 (CF 1988) para a “Polícia Ostensiva e para a Preservação da Ordem Pública”.⁴

Partindo da norma constitucional, da política governamental e dos valores organizacionais, o Plano Estratégico PMESP (2007, p. 9) definiu-se a missão institucional:

Inspirada no absoluto respeito à vida, à integridade física e à dignidade da pessoa humana e no reconhecimento de seus profissionais, a Polícia Militar do Estado de São Paulo, compromissada em servir com excelência, pretende proporcionar às comunidades a segurança necessária para a promoção da paz social e a realização do bem comum, por meio da preservação da ordem pública e do policiamento ostensivo em suas diversas modalidades.

Disto, confrontado com a NORSOP (2006), extraiu-se uma cadeia de valor macro para a PMESP. Uma estratégia através de Policiamento Ostensivo e

⁴ Constituição Federal estipula no § 5º do artigo 144 que compete a Polícia Militar a execução da polícia ostensiva e de preservação da Ordem Pública.

Policiamento de Preservação da Ordem Pública a fim de atender com eficiência e eficácia o cidadão.

O negócio da PMESP é o Policiamento Ostensivo e o Policiamento de Preservação da Ordem Pública, suportado pelos serviços de apoio administrativo geral e, ambos, suportados pelos serviços de TIC.



Figura 1 - Macro cadeia de valor da PMESP

Segundo o GESPOL - Sistema de Gestão da PMESP (2009, p. 10) a “Gestão da Polícia Militar de São Paulo se alicerça sobre os princípios de três pilares básicos: Polícia Comunitária, Direitos Humanos e Gestão pela Qualidade”.



Fonte: GESPOL (2008)

Figura 2 - Representação gráfica do Sistema de Gestão da PMESP.

Da mesma forma, o GESPOL (2009) apontou a cadeia de valor através da representação do pensamento sistêmico da PMESP. Destacou os pilares básicos para suportar toda a gestão da PMESP.

Para a Gestão de Tecnologia de Informação e Comunicação o GESPOL (2009, p. 38) disse que:

[...] Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação é base para todas as demais áreas gerenciais, pois representa o suporte necessário para que se possa desenvolver o sistema de gestão, compartilhando as informações para as tomadas de decisão [...]

3 ESTRATÉGIA E GOVERNANÇA DE TIC

Para o Órgão de Tecnologia da Informação e Comunicação da PMESP (OTIC-PMESP), a governança de TIC é a liderança dos processos nas estruturas organizacionais com o fim de sustentar os objetivos e ampliar as estratégias na geração de valor da organização.

A idéia de “governança para aumento de valor” é um conceito atual e globalmente legitimado apontando para um conjunto de princípios éticos que determinam as atividades organizacionais a fim de gerar práticas transparentes, justas, sustentáveis, eficazes, eficientes e orientadas por objetivos comuns. Governança assegura a equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade pelos resultados.

Nesta direção, houve que se “manter a conformidade com as normas regulatórias” e cumprir-se o preconizado na Constituição Federal (1988) a respeito dos princípios gerais de administração, em especial o de eficiência:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]

Contrapondo, o Governo de São Paulo tratou a eficiência e eficácia da gestão não como objetivo, mas sim como premissa. Os objetivos apresentados voltaram-se ao resultado dos investimentos. Contudo, para materializar estes objetivos de investimentos o meio de alcançá-los foram os processos. Deduziu-se, então, que a eficiência e eficácia da TIC estão diretamente ligadas a eficiência e eficácia dos seus processos.

O Plano Plurianual (2008, p. 104), no trato da Gestão Pública – ações de gestão de melhoria de qualidade, afirmou:

[...] A eficiência na gestão pública e a qualidade do gasto não são objetivos em si, mas premissas para uma administração moderna e responsável. Mediante o aperfeiçoamento da gestão e da qualidade do gasto o governo alocará mais recursos para investimentos sociais e para a infra-estrutura, o que permitirá melhorar a qualidade de vida dos cidadãos e a competitividade da economia paulista.

O GESPOL - Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo (2009, p.81) corroborando tratou:

Para implementação das estratégias mencionadas, considera-se como premissa que o funcionamento da Instituição está baseado no conjunto de atividades transformadoras inter-relacionadas. Nesse sentido, para cada uma das ações gerenciais foram definidas as medidas de desempenho e de resultados, com estabelecimento das metas desafios baseadas em históricos de desempenho dos últimos três anos. A correlação entre as medidas comunica a maneira como os resultados devem ser alcançados para nos dizer se a estratégia está sendo bem sucedida ou não.

Ambas, estratégia e governança, indicaram requisitos para as áreas de interesse da organização (ex.: pessoas, logística, TIC, operações etc.), metas e mensurações. A partir destas definições cada área formou a sua estratégia para alcançar aqueles resultados, produtos e serviços de acordo com a qualidade requerida.

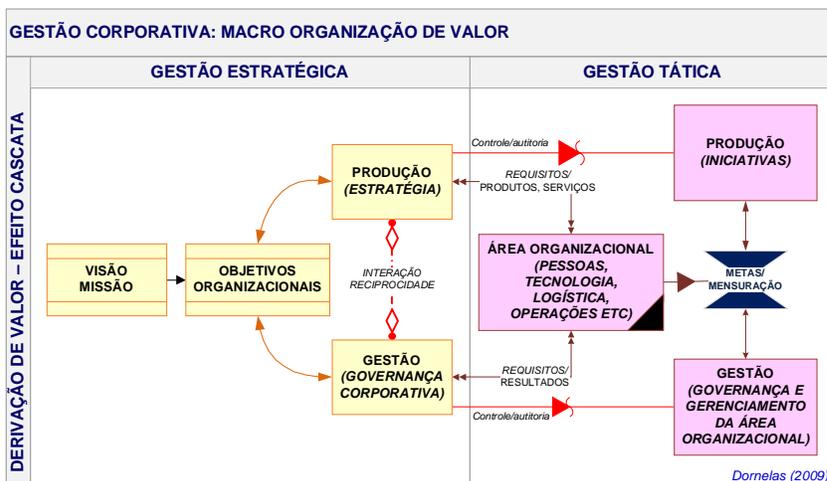


Figura 3 - Gestão Corporativa: macro organização de valor

A partir da visão e missão produziram-se os objetivos do governo paulista para a segurança pública e, destes, derivaram-se os objetivos da PMESP tanto para a produtividade quanto para a gestão.

3.1 A estratégia para o OTIC-PMESP

Dentre os objetivos estratégicos listados no Planejamento Estratégico PMESP (2007, p. 17), destacou-se “proceder com profissionalismo para alcançar a máxima eficiência no exercício da Polícia Ostensiva e de Preservação da Ordem Pública”, um objetivo explicitamente relacionado à gestão que alinhou aqueles objetivos estratégicos à governança da PMESP.

O detalhamento do Plano Estratégico PMESP (2007, p. 25) definiu a estratégia para a área de TIC, então, derivada daqueles objetivos estratégicos. Estabeleceu ações a serem desenvolvidas pela área de TIC focadas em entregas, resultados e investimentos.

O GESPOL - Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo (2009, p. 7) definiu que:

A Gestão pela Qualidade, adotada pela Polícia Militar de São Paulo desde 1996, representa a definição dos processos e dos padrões, com utilização de ferramentas modernas de administração para planejamento, organização, liderança e controle.

A Diretoria de Telemática tem atuado no suporte ao negócio como uma provedora de tecnologia ajudando-o a realizar suas atividades de forma mais eficiente.

Para Verônica e Armando (informação verbal) ⁵ diante do atual cenário:

[...] Houve uma evolução da DTEL de provedora de tecnologia para uma parceira estratégica. Foram integrados os processos do ciclo de vida da TIC com os processos da PMESP, tanto para o suporte administrativo como para os programas operacionais.

O Coronel João Antônio⁶ em harmonia com as estratégias definidas, focado na eficiência e eficácia das entregas e dos resultados, marcou a estratégia para a governança do OTIC-PMESP.

⁵ SIMÕES, Verônica e MENDES, Armando. Workshop sobre desenho de serviço de TIC e suas possíveis medições de desempenho. São Paulo, jun.2008.

O BSC para o OTIC-PMESP é o proposto pelo COBIT® *framework* (2007) em seus apêndices: os 28 (vinte e oito) objetivos de TI alinhados com os 17 (dezesete) objetivos de negócio refletidos nas quatro perspectivas do BSC (Fiduciário, cliente/usuário, processos internos e aprendizado e crescimento).

Com fundamentação no COBIT® *framework* (2005), o Coronel João Antônio⁷, elaborou um ranking cruzando os objetivos de negócio com os objetivos de TIC. Concluiu que nos 20 (vinte) objetivos de negócio, os objetivos de TIC 2, 7, 8, 24 e 25 repetiam respectivamente 5, 5, 4, 4, 4 e 4 vezes e, portanto, seriam as prioridades da DTEL. Era simples, este grupo de cinco objetivos de TIC atendia todos os vinte objetivos de negócio, exceto os objetivos 04, 06 e 20, ou seja, 85% daqueles objetivos de negócio. Nesta estratégia para atingir aqueles objetivos de TIC priorizados necessitar-se-ia desenvolver apenas 12 (doze) processos.

Seguindo este estudo, desta vez com fundamentação no COBIT® *framework* (2007) notou-se que os objetivos de TI: 02 (Responder aos requerimentos de governança de acordo com a direção executiva) repetiram cinco vezes; e, os objetivos 05 (Criar agilidade da TI), 07 (Adquirir e manter sistemas de aplicação integrada e padronizada) e 24 (Melhorar a relação custo-eficiência da TI e sua contribuição para a rentabilidade da organização) repetiram quatro vezes cada.

Concluiu-se que, doravante, esses objetivos seriam os prioritários para o OTIC-PMESP, por conseqüência, os processos relacionados. Assim, 14 (quatorze) objetivos de negócio serão alcançados com 04 (quatro) objetivos de TIC, ou seja, 82% no resultado com 14% de esforço.

Ranking Objetivo TIC			BSC – OBJETIVOS DE NEGÓCIO												PROCESSOS DE TIC					
Obj.	(x)	%	Fiduciário			Cliente / Usuário			Processo Interno			Aprendizado Crescimento								
			2	3		9			12	13										
2	5	29	2	3		9			12	13						PO1	PO4	PO10	ME1	ME4
5	4	24				5	7		14				16			PO2	PO4	PO7	AI3	
7	4	24				8	10	11	15							PO3	AI2	AI5		
24	4	24	1			5	8		11							PO5	DS6			

Fonte: Objetivos e Processos do COBIT® *framework* (2007)

Quadro 1 - Priorização dos objetivos e processos de TIC

⁶ FERREIRA, João Antônio Ribeiro. Cel PM Diretor de Telemática da PMESP. Planejamento Estratégico - DTEL. São Paulo. Novembro de 2007. Atualizado em Dezembro de 2008.

⁷ Idem.

O OTIC-PMESP alcançará tais objetivos transformando o requerido pelo negócio em programas e projetos e serviços de TIC, a fim de entregarem produtos e resultados respectivamente.

3.2 A governança para o OTIC-PMESP

O termo usado comumente dentro das melhores práticas é “Governança de TI”. No caso específico da PMESP foi adaptado e usado o termo “TIC” (Tecnologia da Informação e Comunicação).

Houve inúmeras definições para a governança. O professor Wald (2002, p. 55) usou a terminologia “governo das empresas”.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), através do código de melhores práticas (2004, p. 6), definiu:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

A Governança Corporativa da PMESP foi retratada pelo GESPOL (2009, p. 7) como Sistema de Gestão:

[...] Assim, a Polícia Militar de São Paulo adota o denominado “Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo”, GESPOL, com base no Pensamento Sistêmico, descrevendo neste documento os principais processos que estão envolvidos em suas ações gerenciais, demonstrada na representação gráfica do modelo adotado e a partir de seu suporte doutrinário que está internalizado em todas as partes que compõem o sistema.

A governança de TIC é uma disciplina que faz parte da governança corporativa e dela derivou o gerenciamento de programas e projetos e de serviços de TIC.



Figura 4 - Derivação da Governança de TIC para a PMESP

Para o *Information Technology Governance Institute* (ITGI), na publicação do COBIT® *framework* (2007, p. 22, tradução nossa):

[...] Governança de TI é de responsabilidade dos executivos e da diretoria, consiste na liderança, estruturas organizacionais e processos que garantem que a TI da empresa sustente e estenda as estratégias e objetivos da organização.

Governança de TI para Weill e Ross (2005) é a especificação dos direitos decisórios e do framework de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI.

Para o ambiente da Diretoria de Telemática, uma melhor definição governança de TIC é: o conjunto de projetos, processos e serviços que garantam que a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) suporte e maximize adequadamente os objetivos e estratégias de negócio da PMESP, adicionando valores, balanceando os riscos e monitorando o desempenho na prestação e entrega de produtos, resultados e serviços.

Para o Major Res PM Interliche⁸ (informação verbal)

[...] Não se pode governar de forma eficiente e eficaz com apenas um framework, um único modelo. A PMESP necessita e usa várias práticas conjuntamente, adotando e adaptando à realidade do OTIC-PMESP, tais como : o BSC, COBIT, ITIL, ISO 20000, ISO 27001, CMMI, BPM, PMI/PMBok e outros⁹.

3.2.1 Requisitos de negócio para a informação e comunicação

Para dar segurança aos objetivos de negócio a informação e a comunicação precisaram satisfazer certo critério de controle, do qual o COBIT® *framework* (2007, p. 10, tradução nossa) referiu-se como “critério de informação”, ou seja, neste caso, os requisitos de negócio para informação e comunicação.

⁸ OLIVEIRA, Mauro Interliche. Major Res PMESP. Informação fornecida no workshop DTEL2 - Planejamento Estratégico para direção da gestão TIC em processo de melhoria continuada do serviço. Nov.2008.

⁹ BSC (*Balanced Scorecard*). ISO (*International Organization for Standardization*). CMMI (*Capability Maturity Model Integration*). BPM (*Business Process Management*). PMI (*Project Management Institute*). PMBok (*Project Management Body of Knowledge*).

Baseando-se nos requisitos de qualidade, fiduciários e de segurança, foram definidas sete distintas camadas sobrepostas ou seja critério de informação, segundo o COBIT® *framework* (2007, p. 10, tradução nossa):

[...] Eficácia, com informação relevante e pertinente ao processo de negócio bem como sua entrega em tempo oportuno, correto, consistente e de maneira utilizável.

Eficiência concernente ao provisionamento de informação através do ótimo (mais produtivo e econômico) uso dos recursos.

Confidencialidade concernente à proteção de informações sensíveis reveladas sem autorização.

Integridade relacionada à exatidão e fidelidade da informação bem como sua validade de acordo com os valores e expectativas do negócio.

Disponibilidade relacionada à informação a ser disponibilizada quando requisitada pelo processo de negócio atual e no futuro. Isto também se refere à proteção dos recursos necessários e capacidades associadas.

Conformidade com o cumprimento das leis, regulamentos e arranjos contratuais para o qual o processo de negócio é submetido, por exemplo, critério de negócio externamente imposto, bem como as políticas internas.

Confiança relacionada à provisão de informação apropriada para o gerenciamento operar a entidade e exercer sua fidelidade e responsabilidades de governança.

3.2.2 Princípios de governança de TIC

Os princípios de governança de TI, segundo Fernandes e Abreu (2008, p. 46, apud WEILL E ROSS, 2004 e BROADBENT & KITZIS, 2005) “[...] tratam de papel da TI para a empresa, informações e dados, padrões de arquitetura e serviços de TI, comunicações e ativos de TI”. Para o OTIC-PMESP afinou-se os princípios de:

- Direção e liderança - forneceu diretrizes para as mudanças através dos programas, projetos, iniciativas ou ações e assegurou que os objetivos sejam alcançados e minimizados os riscos e incidentes;
 - Papéis e responsabilidades - definidos pelo controle interno do OTIC-PMESP para gestão do portfólio de programas e projetos e portfólio de serviços;
 - Prestação de contas - através da monitoração e avaliação, relatórios, controles, medições e auditorias, nos níveis estratégico, tático e operacional;
- e,

- Processos e atividades - processos que são realizados por meio de atividades que permeiam a estrutura hierárquico-funcional.

3.2.3 **Stakeholder da governança de TIC**

A palavra *stakeholder* foi usada pela primeira vez por Freeman (1985) referindo-se ao público interessado, indivíduos ou grupos de indivíduos, aqueles que possam afetar ou são afetados pelas atividades de uma organização.

A tradução desta palavra foi foco de muitos debates, fóruns e outros artigos. No entendimento da maioria dos especialistas *stakeholder* é "parte interessada".

Os gestores do setor privado focaram na sobrevivência da empresa e do lucro. Como oposição os gestores do setor público operaram suas tarefas para diferentes fins focados no interesse público. Em ambos os casos suas decisões afetaram indivíduos na busca para alcançar os objetivos da sua organização.

Pires e Pena¹⁰ (2004, apud Frederik, 1988) abordaram que:

[... será relevante no que toca à distinção, feita por esses autores, entre os stakeholders primários e secundários. Essa diferenciação é feita de acordo com a relação que há entre a empresa e a sociedade. Os stakeholders primários representariam as relações diretas necessárias para que a empresa alcance sua finalidade de produzir bens e/ou prestar serviços para a sociedade, trabalhadores, acionistas, clientes, credores, fornecedores, competidores e distribuidores. Os secundários, por sua vez, são os agentes que recebem e vivenciam, de forma indireta, os impactos causados pela missão primária da empresa, tais como: comunidades locais, governos regionais, nacionais e estrangeiros, movimentos sociais, meios de comunicação, grupos de suporte às empresas, bem como o público em geral.

Assim obteve-se para *stakeholders* primários (internos) - com participação direta nas ações - o OTIC-PMESP e seus respectivos efetivos. Para *stakeholders* secundários (externo) - com participação indireta nas ações - os fornecedores, clientes, usuários e outros órgãos e ou partes afora da estrutura da DTEL.

Parte Interessada para a governança do OTIC-PMESP, então, é: qualquer pessoa ou organização, com ou sem poder de decisão ou influência, que tenha

¹⁰ Artigo publicado no Portal PUC Minas – APIMEC-MG. www.iceg.pucminas.br/apimec. Acesso 13Nov.2008.

papel ou responsabilidade, que usufrui, é afetado ou usa de programas, projetos, processos ou serviços de TIC.

3.2.4 Escopo da governança de TIC

O escopo da governança adotado para a área de TIC foi classificado e definido, com adaptação, em cinco áreas delineadas pelo COBIT® *framework* (2007, p. 6, tradução e grifo nossa):

[...] Alinhamento estratégico (alinhar a TIC com as estratégias da Corporação), entrega de valor (entrega de qualidade dentro de escopo, prazo e custos apropriados), gerenciamento de riscos (identificação de riscos a fim de dar maior proteção às ações, projetos, processos, infraestrutura de ativos e de configuração e serviços de TIC), gerenciamento de recursos (otimizar os investimentos, uso e alocação de recursos de TIC) e monitoração de desempenho (medição e monitoração das atividades de TIC).



Fonte: Adaptado do COBIT® *framework* (2007) – *IT Governance focus areas*

Figura 5 - Escopo da governança de TIC

Governança de TIC garantiu o alinhamento da TIC com os objetivos e estratégias da PMESP, tanto nas aplicações quanto na infra-estrutura dos serviços de TIC e garantiu a continuidade dos negócios da PMESP. Isto foi tratado por Fernandes e Abreu (2008, p. 14) como “ciclo da governança”: alinhamento estratégico e conformidade¹¹; decisão e compromisso, priorização e alocação de recursos; estrutura, processos, operações e gestão; e, medição do desempenho.

¹¹ Conformidade: em conformidade com os requisitos da lei e regulamentos. O termo original é *compliance*.

Pela peculiaridade do negócio – serviços críticos de emergência - o OTIC-PMESP agregou a comunicação, não só como um veículo de condução da informação, mas como objeto para a construção do conhecimento.



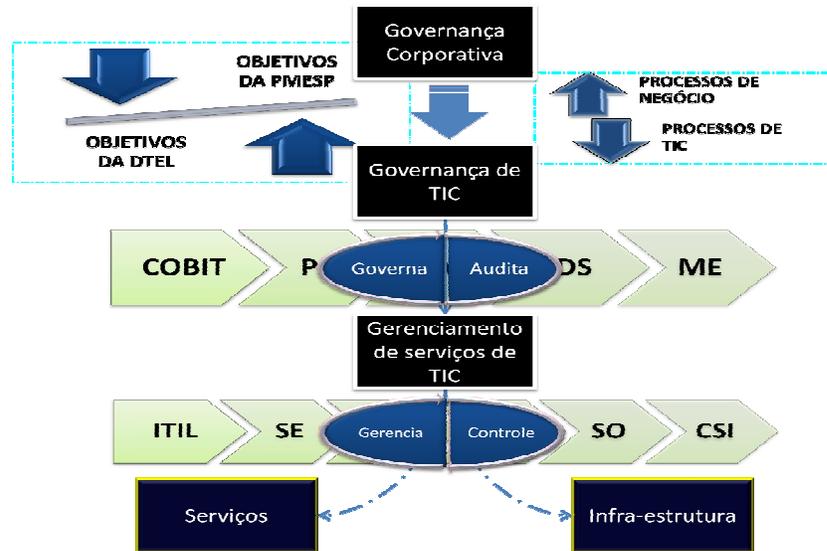
Fonte: Operacionalidade DTEL e COBIT® framework (2007)
Figura 6 - Informação e comunicação – elo entre TIC e negócio

Gerenciar e controlar informações requeridas pela organização e ajudar a garantia do alinhamento com o negócio foram o foco principal da governança de TIC.

Comparando a uma empresa privada a PMESP também lançou mão da tecnologia da informação para otimizar seus processos. Ocorreu que para que os serviços prestados pela PMESP à população tenham qualidade, exigiu não só a informação, mas também a tecnologia de comunicação para telefonia e radiocomunicação.

Informação e Comunicação são bases para todos os serviços oferecidos pelo OTIC-PMESP.

O OTIC-PMESP diante dos desafios de manter os serviços de TIC disponíveis, gerar valor nos projetos de TIC, reduzir os custos e riscos, lidar com o aumento da pressão para alavancar tecnologia nas estratégias de negócio da PMESP, manter a conformidade com as normas regulatórias e manter a segurança sobre as informações, aplicou uma estrutura de alinhamento desde a governança corporativa até a gestão dos serviços e da infra-estrutura como se pode verificar na figura a seguir:



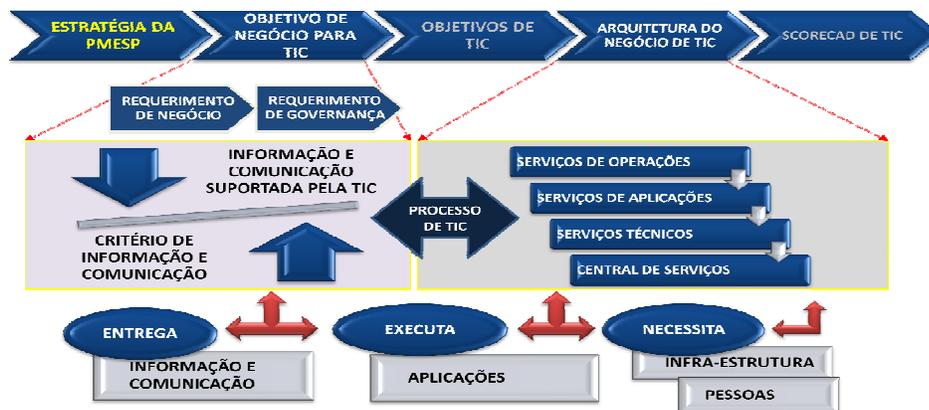
Fonte: COBIT® framework (2007), ITIL¹² (2007), Plano Estratégico PMESP (2007)

Figura 7 - Governança e gerenciamento de TIC na PMESP.

Figura 8 -

4 ARQUITETURA ORGANIZACIONAL DE TIC

A figura abaixo demonstrou a estratégia da organização traduzida em objetivos relacionados com iniciativas (objetivos e metas corporativas) que conduziram aos objetivos e metas de TIC, que por sua vez definiram os recursos e capacidades de TIC (arquitetura de TIC para a organização).



Fonte: Adaptado COBIT® framework (2007) - IT goals and enterprise architecture for IT

Figura 9 - Arquitetura organizacional do OTIC-PMESP.

¹² ITIL - Information Technology Infrastructure Library.

Os objetivos de negócio dividiram-se em dois grandes blocos, independentes e harmônicos: requerimentos de negócio e requerimentos de governança.

O primeiro, estratégia, focado no resultado com qualidade, segurança e dentro de um custo-benefício adequado e o segundo, governança, focado na forma de entregar aquele resultado com eficiência, eficácia, dentro da conformidade e confiabilidade e nos padrões de confidencialidade, disponibilidade e integridade.

CONCLUSÃO

O OTIC-PMESP deve executar a estratégia sob sua responsabilidade e entregar produtos e serviços com eficiência e eficácia através da sua capacidade organizacional. A forma, maneira como se executou estes trabalhos foram por meio de processos de governança e gerenciamento de TIC.

A governança de TIC é uma estrutura em forma de cadeia. O COBIT® *framework* (2007) demonstrou que as atividades materializadas são os processos e os processos conduzem à efetivação dos objetivos de TIC.

As atividades são realizadas pelas pessoas que compõe as funções organizacionais; o somatório das atividades leva ao processo; a integração dos processos leva ao serviço; e, os serviços catalogados levam à governança. Assim deduziu-se que o gerenciamento de TIC, eficiente e eficaz de cada nível, resultará na qualidade da gestão do OTIC-PMESP. Então, governar é gerenciar em vários níveis.

A arquitetura de governança adotada pelo OTIC-PMESP permitiu a gestão da responsabilidade e da liderança que garante o alcance dos objetivos estratégicos de entregas dos produtos e dos resultados de TIC requeridos pela PMESP de transparência, de entendimento de custos, de benefícios, de estratégia, de políticas e de qualidade na prestação de serviços de TIC, em conformidade com os requisitos de governança e no apoio aos serviços da PMESP.

A definição estratégica reflete e tem importantes implicações no governo da infra-estrutura e arquitetura de TIC corporativa. O valor público na PMESP transcende a organização e é mensurado pela aceitação pública, prevenção do crime, sensação de segurança e outros induzidos por sinergias suportadas por

padrões de gestão e de operação tecnológicas. O valor da governança de TIC está na condução dos resultados estratégicos com qualidade, confiabilidade e segurança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. IMESP. São Paulo, 2008.

DINIZ, Roberto Antonio e Mello, Manoel Messias. Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo – GESPOL. São Paulo – PMESP, 2008.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon e ABREU, Vladimir Ferraz. **Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços**. - 2. Ed. – Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

FERREIRA, João Antônio Ribeiro. Coronel PMESP Diretor de Telemática da PMESP. **Projeto de implementação do Sistema de Gerenciamento de Serviços de TIC: Kick-off meeting**. DTEL2. São Paulo. Janeiro de 2008.

FREEMAN R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman (Harper and Row) Publishing, 1984. Portions reprinted in M. Beer and B. Spector (eds.) Readings in Human Resource Management, New York: Free Press, 1985; and, in L. Baird, C. Schneier and R. Beatty (eds.) The Strategic Human Resource Management Sourcebook, Amherst: HRD Press, 1988.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 3a ed. 2004 – 4a reimpressão em 2007. Disponível em www.ibgc.org.br. Acesso em 02Dez.2008.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2000**. Disponível em www.ibge.gov.br. Acesso em 21Nov.2008.

IT Governance Institute (ITGI). COBIT® 4.1: framework, control objectives, management guidelines and maturity models. United States of America. USA, 2007.

Office of Government Commerce (OGC). ITIL Service Management Practices, version 3: Service Strategy, Service Design, Service Transition, Service Operation and Continual Service Improvement. United Kingdom: TSO, 2007.

OLIVEIRA, Mauro Interliche. Major Res PMESP. Planejamento Estratégico para direção da gestão TIC em processo de melhoria continuada do serviço. Informação fornecida no workshop DTEL2. Nov.2008.

PIRES, Álvaro Ferreira Marconi e PENA, Roberto Patrus Mundin. Análise do Serviço de Atendimento ao Freqüentador de uma Organização Varejista à Luz de um Marco Referencial de Ética nos Negócios. Artigo apresentado no Encontro Anual da ANPAD, em 2004.

SÃO PAULO (Estado). **Lei 13.123, de 08 de julho de 2008**. Secretaria de Economia e Planejamento. Dispõe sobre o Plano Plurianual 2008 – 2011. Disponível em www.sp.gov.br. Acesso em: 10 dez. 2008.

_____. Polícia Militar do Estado de São Paulo. DTZ PM3-008/02/06 – **Normas para o Sistema Operacional (NORSOP), de 01Ago06**. Dispõe sobre as Normas para o Sistema Operacional de Policiamento. Disponível em www.intranet.polmil.sp.gov.br. Acesso 27Nov.2008.

_____. Polícia Militar do Estado de São Paulo. **Plano Estratégico PMESP (2008-2011)**. Planejamento Estratégico para o quadriênio 2008-2011 publicado em 2007. Disponível em www.intranet.polmil.sp.gov.br. Acesso 27Out.2008.

SIMÕES, Verônica e MENDES, Armando. PATH ITTS Consultings. **Workshop sobre desenho de serviço de TIC e suas possíveis medições de desempenho**. São Paulo, jun2008.

WALD, Arnaldo. O Governo das Empresas. Revista de Direito Bancário, do Mercado de Capitais e da Arbitragem. v. 15, 2002.

WEILL, Peter e ROSS, Jeanne W. **Governança de Tecnologia da Informação**. M. Books do Brasil. São Paulo, 2006.