



UEPB
Universidade
Estadual da Paraíba

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA - PRPGP
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA NA SEGURANÇA PÚBLICA
CONVÊNIO UEPB/SEDS

MARCELO ISIDIO DA SILVA

**O PAPEL DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DA
SEGURANÇA PÚBLICA NA PARAÍBA**

João Pessoa
2016

MARCELO ISIDIO DA SILVA

**O PAPEL DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DA
SEGURANÇA PÚBLICA NA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação Geral dos Programas de Pós-
Graduação *Lato Sensu* da Universidade Estadual da
Paraíba – UEPB, em cumprimento às exigências
para conclusão do Curso de Especialização em
Gestão Estratégica na Segurança Pública.

Orientador: Prof. M.Sc. Arturo Rodrigues Felinto.

Coorientadora: Prof.^a M.Sc. Ana Lúcia C. de Souza.

João Pessoa
2016

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S586p Silva, Marcelo Isidio da

O papel dos Sistemas de Informação na gestão estratégica da segurança pública na Paraíba [manuscrito] / Marcelo Isidio da Silva. - 2016.

47 p.

Digitado.

Monografia (Gestão Estratégica na Segurança Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, 2016.

"Orientação: Prof. Me. Arturo Rodrigues Felinto, Universidade Federal da Paraíba UFPB".

"Co-Orientação: Profa. Ma. Ana Lúcia C. de Souza, Pró-Reitoria de Pós-graduação e Pesquisa - PRPGP - UEPB".

1. Sistemas de informação. 2. Gestão pública. 3. Segurança.

I. Título.

21. ed. CDD 658.02

MARCELO ISIDIO DA SILVA

**O PAPEL DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DA
SEGURANÇA PÚBLICA NA PARAÍBA**

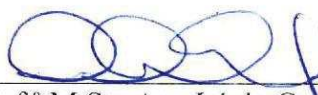
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação Geral dos Programas de Pós-
Graduação *Lato Sensu* da Universidade Estadual da
Paraíba – UEPB, em cumprimento às exigências
para conclusão do Curso de Especialização em
Gestão Estratégica na Segurança Pública.

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em: **04 de novembro de 2016.**

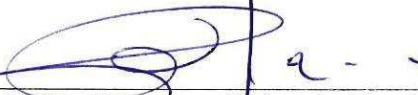
Banca Examinadora



Prof. M.Sc. Arturo Rodrigues Felinto
Orientador - UFPB



Prof.ª M.Sc. Ana Lúcia Carvalho de Souza
Co-Orientador - UEPB



Prof. M.Sc. Severiano Pedro do Nascimento Filho
Examinador

João Pessoa
2016

Dedico este trabalho a todas as pessoas que de alguma forma nos incentivam e fazem esta vida valer mais a pena.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ser a fonte de luz na minha caminhada e me fazer perceber que os passos que não pude ver marcados na areia foram os momentos que Ele me carregou nos ombros.

À minha família, por ser a maior riqueza que possuo aqui na terra e me inspirar a vencer e honrá-la a cada dia.

Aos professores e grandes mestres, aos servidores e diretoria da Acadepol/PB, aos amigos e amigas e a todos que contribuíram de alguma forma para êxito do curso.

Ao meu orientador, professor Arturo Rodrigues Felinto, pela amizade, comprometimento e dedicação em nos motivar para alcançarmos nossos objetivos.

*“Não se gerencia o que não se mede,
não se mede o que não se define,
não se define o que não se entende,
e não há sucesso no que não se gerencia”.*

William Edwards Deming

SILVA, M.I.. **O papel dos sistemas de informação na gestão estratégica da segurança pública na Paraíba.** Monografia de Especialização. João Pessoa: UEPB, 2016.

RESUMO

Esta pesquisa apresenta uma análise do papel dos sistemas de informação na gestão estratégica da segurança pública no Estado da Paraíba, identificando a importância e os obstáculos enfrentados para sua efetivação na gestão da segurança pública, com análise da necessidade do planejamento estratégico e da integração dos sistemas de informação na gestão das forças de segurança, para propor ações para melhoria e efetivação dos sistemas de informação como instrumento de gestão estratégica na segurança pública estadual. O gerenciamento eficaz da utilização da informação estratégica pode contribuir de forma significativa para a tomada de decisão. Para fundamentar a pesquisa foram levantadas informações através de uma revisão bibliográfica, sobre os conceitos inerentes ao tema estudado, analisando conceitos e modelos relacionados à Gestão Pública, Segurança Pública, Sistemas de Informação e Gestão Estratégica da Informação. Foi possível identificar a importância representada pelos sistemas de informação de forma integrada e efetiva como pilares para o modelo atual de gestão de segurança pública pautado em resultados. As ferramentas tecnológicas disponíveis favorecem a racionalização do uso dos recursos públicos e ampliam a capacidade de governança, convertendo ações meramente estatais em resultados efetivamente públicos.

Palavras-chave: Sistemas de informação. Gestão pública. Segurança.

SILVA, M.I. **The role of information systems in strategic management of public security in Paraíba.** Specialization Monograph. João Pessoa: UEPB, 2016.

ABSTRACT

This research presents an analysis of the role of information systems in strategic management of public safety in the State of Paraíba, identifying the importance and the obstacles encountered in its implementation in the management of public security, with review of the necessity of strategic planning and integration of information systems in the management of the security forces, to propose actions for improvement and implementation of information systems as a tool for strategic management in public security. The effective management of the use of strategic information can contribute significantly to the decision-making process. In order to substantiate the research were raised information through a literature review, on the concepts inherent to the subject studied, analyzing concepts and templates related to Public Administration, Public Security, Information Systems and strategic management of information. It was possible to identify the importance represented by systems of information integrated and effective as pillars for the current model of management of public security staff in results. The technological tools available help to rationalize the use of public resources and expand the capacity of governance, converting actions only state on results effectively.

Keywords: Information systems. Public administration. Safety.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI - Business Intelligence

CRM – Customer Relationship Manager

DW - Data Warehouse

ERP – Enterprise Resource Planning

MP – Ministério Público

PC – Polícia Civil

PM – Polícia Militar

SAE – Sistemas de Automação de Escritório

SCM – Supply Chain Manager

SENASP – Secretaria Nacional de Segurança Pública

SESDS – Secretaria de Estado da Segurança e Defesa Social

SI – Sistemas de Informação

SIG – Sistemas de Informação Gerencial

SINESP - Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública, Prisionais e sobre Drogas

SINESPJC - Sistema Nacional de Estatísticas em Segurança Pública e Justiça Criminal

SPT - Sistema de Processamento de Transações

SSD – Sistemas de Suporte da Decisão

SSE – Sistema de Suporte Executivo

STC - Sistemas de Trabalho do Conhecimento

SUSP - Sistema Único de Segurança Pública

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Problema de pesquisa	15
1.2. Objetivos.....	15
1.2.1. Objetivo geral.....	15
1.2.2. Objetivos específicos.....	15
1.3. Justificativa do tema.....	16
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
2.1 Gestão pública.....	18
2.1.2 Conceitos	18
2.1.2 Novos paradigmas	19
2.1.3 Desafios e avanços.....	20
2.2 Segurança pública.....	20
2.2.1 Ferramentas para gestão das ações de segurança pública.....	23
2.2.2 Governança no setor público	25
2.2.3 Indicadores de desempenho.....	27
2.3 Sistemas de informação.....	28
2.3.1 Planejamento estratégico de sistemas de informação.....	31
2.3.2 Sistema de apoio gerencial	33
2.3.3 Sistema de apoio às operações.....	37
2.3.4 Integração dos sistemas	37
2.4 Gestão estratégica da informação	40
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	42
3.1 Tipo de pesquisa.....	42
3.2 Unidade de análise	42
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
4.1 Limitações da pesquisa.....	45
4.2 Sugestões de estudos futuros.....	45
5. REFERÊNCIAS	46

1. INTRODUÇÃO

A evolução dos meios tecnológicos acelerou a transformação nas relações econômicas, políticas e sociais, revolucionando a percepção da atuação humana sobre o mundo. Atualmente, diante de um cenário globalizado, a informação tem ocupado espaço de grande importância nas organizações, notadamente impulsionada pela valorização do capital intelectual que é o instrumento principal de criação para produção de riquezas e sucesso.

A gestão da informação tem papel primordial para a tomada de decisões e o gerenciamento das organizações, cobrando com isso a implantação de sistemas de informação e comunicação para proporcionar adequado controle e conhecimento do funcionamento dos organismos, gerando perspectivas para inovações que proporcionem melhoria na qualidade da gestão e conseqüentemente nos serviços prestados aos cidadãos.

É cediço que o setor privado arvorou-se da era digital bem antes do setor público, utilizando o controle e gestão da informação e tecnologias para proporcionar maior eficiência e lucratividade nos seus produtos ou serviços, bem como para atender o público cada vez mais informado e exigente.

A evolução da sociedade em meio à globalização e a era digital, que proporcionou maior democratização no acesso à informação e conseqüente facilidade de fiscalização dos atos políticos e administrativos, cobrou do setor público maior efetividade e controle na gestão da informação, assim como a implantação de sistemas que favoreçam a agilidade na prestação dos serviços, visando um atendimento com qualidade, maior disponibilidade e efetividade.

A administração pública comumente está inserida em modelos burocratizados, com restrições orçamentárias e políticas meramente de governo, que costumam sucumbir a cada processo de alternância e deixam de acompanhar as transformações sociais.

Nas últimas décadas o Brasil passou por forte transformação política e social, acompanhada pelo processo de evolução das tecnologias que trouxe a possibilidade de inovação.

Apesar da pujança tecnológica, a gestão pública enfrenta dificuldades na sua efetivação em alguns setores, notadamente na segurança pública, que apesar de dispor de diversas ferramentas tecnológicas ainda não alcançou de forma sistemática o domínio e controle da informação, dificultando sobremaneira o alcance dos resultados e a compreensão macro da violência e da criminalidade.

Diante do atual cenário de crescimento da violência e criminalidade no país, em um contexto de elevada complexidade e diversas variáveis, é necessário que a gestão seja pautada no domínio da informação e integração dos seus sistemas, considerando a relação dos dados das atividades de apoio gerencial e apoio às operações, para a construção de indicadores de efetividade e resultados.

A presente pesquisa tem o escopo de analisar a integração e utilização dos sistemas de informação no contexto da segurança pública no Estado da Paraíba, buscando compreender sua importância e necessidade, assim como o conhecimento e gestão da máquina pública, verificando sua relevância para o alcance de metas e resultados.

Os sistemas de informação (SI) são sistemas sociais que lidam com a interação de pessoas e tecnologia. Um sistema de informação, incluindo um sistema (ERP) *Enterprise Resource Planning*, possui interface do usuário e é projetado para fornecer informações úteis para apoiar a estratégia, operações, análise de gestão e tomada de decisão em diversos cargos de uma organização (Matende & Ogao, 2013).

As abordagens que enfocam a organização e sua estratégia classificam o ERP como tecnologia para a gestão de recursos humanos, financeiros e patrimoniais.

A proposta do presente estudo é analisar o papel dos sistemas de informação na gestão estratégica da segurança pública no Estado da Paraíba, descrevendo a importância e os obstáculos para implementação desses sistemas; analisando ainda a necessidade do planejamento estratégico e da integração na gestão das forças de segurança pela Secretaria de Estado da Segurança e Defesa Social da Paraíba, para propor ações que possibilitem a melhoria e efetivação dos sistemas de informação como instrumento de gestão estratégica, favorecendo o processo de tomada de decisões.

Para contextualizar a problemática a ser pesquisada e analisada trazemos uma frase de William Edwards Deming que nos propulsiona nesse processo: *“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia”*.

1.1. Problema de pesquisa

O estudo visa analisar a importância dos sistemas de informação na gestão dos órgãos de segurança pública na Paraíba e da integração entre as bases de dados das forças estaduais de segurança, identificando a Secretaria de Estado da Segurança e Defesa Social como órgão central da gestão estratégica das polícias Civil e Militar, avaliando como essas ferramentas podem, ou poderiam, orientar o processo de tomada de decisão e propiciar o suporte gerencial e o adequado apoio às operações, bem como a construção de indicadores de desempenhos para a avaliação e acompanhamento dos resultados.

O problema central é ampliado pela estrutura burocratizada do serviço público aliado a permanente escassez de recursos, aos altos custos e o tempo dispensado para implantação de sistemas que alcancem todas as forças sob a gestão da SESDS, além das resistências culturais e corporativas em compartilhar as informações, adotando-se novos paradigmas de gestão e os princípios de governança na segurança pública.

Buscaremos identificar os impactos dos sistemas de informação para a melhoria no processo de tomada de decisões, ampliação da produtividade, adequação da disponibilidade dos serviços, redução de custos, eficiência e eficácia dos serviços, maior confiança e participação do cidadão e ambiente propício ao desenvolvimento de novas práticas e atitudes proativas.

A pesquisa observa ainda a efetividade da gestão da Secretaria de Segurança e Defesa Social da Paraíba junto às polícias Civil e Militar, considerando a autonomia de cada instituição e o processo de tomada de decisão.

Nesse contexto, a presente pesquisa pretende responder ao seguinte questionamento:
Qual o papel dos sistemas de informação na gestão estratégica da segurança pública do Estado da Paraíba?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo geral

Analisar o papel dos sistemas de informação na gestão estratégica da segurança pública no Estado da Paraíba.

1.2.2. Objetivos específicos

- Descrever a importância e os obstáculos para implementação dos Sistemas de Informação (SI) para a gestão da segurança pública.

- Analisar a necessidade do planejamento estratégico e da integração dos sistemas de informação na gestão das forças de segurança pela Secretaria de Estado da Segurança e Defesa Social da Paraíba.
- Propor ações para melhoria e efetivação dos sistemas de informação como instrumento de gestão estratégica na segurança pública estadual.

1.3. Justificativa do tema

A presente pesquisa está fundada na necessidade de conhecimento e análise da problemática da gestão da informação na segurança pública no Estado da Paraíba, considerando o papel dos sistemas de informação e sua importância no processo de tomada de decisão e de enfrentamento à evolução da criminalidade e violência, projetando um contexto de captação, integração e gerenciamento da informação que alcancem as atividades de apoio gerencial e apoio às operações, destacando o gerenciamento e a disponibilidade dos recursos no setor público.

Seguindo os ensinamentos de Martinez & Alves Filho (2011), observamos a atualidade do tema e sua importância quando afirma que a Nova Gestão Pública e governança estão visando à qualidade das informações, através da implantação de instrumentos de mensuração que permitam um monitoramento sistemático do desempenho econômico e financeiro.

A integração entre sistemas e infraestrutura de TI e o processo de gestão é considerada essencial para a efetividade de resultados e deve refletir a visão estratégica. Nascimento e Luft (2012) asseguram que os sistemas de informação são parte do processo devido à sua capacidade de transformar dados brutos em um produto.

A importância da presente pesquisa científica é demonstrada pela relevância do tema para a gestão da segurança pública, sobretudo por ser base para as políticas públicas de enfrentamento da violência e criminalidade que avançam a cada dia em todo o país.

É notório no país a diversidade estrutural e o hiato na integração dos dados relacionados à segurança pública, ocasionando ilhas de dados que, no máximo, são convertidos em informação para consumo local.

A carência de políticas públicas que efetivem um sistema eficiente de informação em segurança pública no país também é percebida problemática que favorece as discrepâncias estruturais e ineficiência no contexto do enfrentamento sistêmico da violência e criminalidade.

Pretendemos identificar os obstáculos entre a disponibilidade de tecnologia e a implementação de sistemas de integração das informações no Estado da Paraíba, bem como a utilização de sistemas integrados para o gerenciamento das polícias Civil e Militar sob o comando da SESDS/PB.

Na perspectiva de comparação da atual conjuntura dos sistemas de informação com o Novo Serviço Público buscaremos apresentar a correlação entre a efetividade de uma gestão em segurança pública pautada pelo domínio da informação e aquela que não dispõe desses subsídios para a tomada de decisões.

O volume de demandas direcionadas à gestão da segurança pública exige cada vez mais eficiência e eficácia na sua atuação, considerando que o serviço público comumente sofre pela escassez de recursos, devendo assim ter o máximo controle na condução das atividades para efetivar seus serviços com qualidade e atendendo a evolução social.

É necessário ainda observar que a pesquisa busca identificar também a importância da gestão de informação para a tomada de decisões de forma estratégica, compreendendo que as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas delineadas e apoiada por técnicas. Os planejadores devem deter a responsabilidade por todo esse processo e as estratégias que surgem deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas, planos operacionais de vários tipos.

O descompasso da gestão da segurança pública e a utilização de sistemas de informação integrados segue na contramão dos preceitos da administração moderna e especialmente na administração pública atual, que revela ser praticamente impossível deixar de relacioná-la ao convívio e o uso de sistemas de informação. É necessário avaliar como os sistemas de informação e o uso da tecnologia da informação funcionam como pilares que sustentam o sucesso da gestão da informação nas organizações.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Apresentaremos neste capítulo, de forma sintética, as teorias, modelos e conceitos que dão suporte e fundamentação teórica para esta pesquisa, trazendo abordagens sobre “Gestão Pública”, “Segurança Pública”, “Sistemas de Informação (SI)” e “Gestão Estratégica da Informação”, buscando o embasamento teórico necessário à compreensão e ao desenvolvimento do estudo apresentado, dotando assim de subsídios científicos a presente pesquisa.

2.1 Gestão pública

2.1.2 Conceitos

Partimos do conceito de administração pública para delimitar e alcançar os pilares da gestão, demonstrando o processo histórico e as reformas que culminaram na proposta da ‘nova gestão pública’.

Conforme definição de Di Pietro (2013), a Administração Pública pode ser definida como “o conjunto de órgãos e de pessoas aos quais a lei atribui o exercício de função administrativa do Estado”.

Administrar, segundo Maximiano (2000), “é o processo de tomar decisões, realizar e alcançar ações que utilizam recursos para alcançar objetivos”.

Neste contexto, é produtivo aludir a respeito da evolução do conceito de Administração Pública ao longo dos anos para compreender a evolução e modernização da gestão pública brasileira.

Segundo Fischer (1984), a administração pública teve a partir dos anos 30 um enfoque teórico mecanicista, onde se estabeleceram relações entre organização pública e privada, sendo o marco pelo qual o setor público brasileiro tem vivido vários sobressaltos e iniciativas de transformação e modernização, contudo ainda mantendo, segundo Torres (2004), uma estrutura rígida, inflexível, que tem resistido à evolução e democratização da sociedade.

Para Petrucci & Schwartz (1999), o Brasil suportou três grandes reformas. Em 1936, a Reforma Burocrática, a primeira delas, que buscou montar um corpo burocrático clássico, de funcionários do Estado. Em 1955, com o Decreto-Lei 200, ocorreu a segunda reforma, que continha uma preocupação com o enrijecimento da burocracia. Ambas as reformas foram implementadas em contextos de ditadura política e sem a participação da sociedade.

A terceira, iniciada em 1967, teve como principal foco a Reforma Gerencial, sendo a primeira a pensar o setor público do país com uma visão mais democrática, onde o atendimento aos cidadãos passa a ser o objetivo maior do Estado, tendo nas instituições públicas o dever de eficiência e eficácia. Esta é considerada a Reforma do Estado, ou mais especificamente a Reforma do Aparelho do Estado, o que vem sendo denominado pelo mundo de Nova Administração Pública, conjunto teórico que vem alimentando várias iniciativas de forma global.

É nesse contexto que identificamos os três modelos que transpassaram na evolução do aparelho estatal brasileiro, são eles: o modelo burocrático, o modelo patrimonialista e o modelo gerencial. A administração burocrática é baseada em um serviço civil profissional, observado na década de 30 no Brasil com dominação racional-legal. A administração patrimonialista está presente nos Estados que antecedem o avanço do capitalismo industrial. A denominação de ‘nova gestão pública’ surgiu de forma mais expressiva na década de 90, trazendo técnicas consideradas mais gerenciais e mais eficientes aplicadas em órgãos da administração pública, em um ambiente de existência habitual de um modelo gerencial com práticas patrimonialistas de se governar e administrar o Estado em todos os três níveis de governo.

2.1.2 Novos paradigmas

A reforma do aparelho do Estado diz respeito à reformulação da forma burocrática de administração e de prestação de serviços públicos, mediante a elaboração de novas ferramentas gerenciais, jurídicas e técnicas, aprimorando assim a capacidade de implementação de políticas públicas que produzam resultados.

A lição de Denhardt (2004) trás o Novo Serviço Público como uma alternativa para a Nova Gestão Pública. Compreendendo-se que a proposta do Novo Serviço Público está inspirada na teoria política democrática, notadamente quando se refere à conexão entre cidadãos e seus governos e abordagens alternativas à gestão e ao modelo organizacional, sendo mais humanística na teoria da administração pública.

É nesse cenário de evolução da administração do Estado que destacamos o conceito de governança. Para Bento (2003), governança diz respeito ao conjunto dos instrumentos técnicos de gestão que assegure a eficiência e a democratização das políticas públicas, que devem estar aliados à condição de governabilidade, ou seja, um ambiente político capaz de propiciar os meios necessários às ações da administração, pois sem governabilidade é impossível a governança.

2.1.3 Desafios e avanços

Para Torres (2004) o Estado brasileiro permanece sendo administrado através de práticas que muitas vezes ignoram os princípios de impessoalidade, publicidade, especialização e profissionalismo. Sendo este um dos obstáculos a serem transpostos pelo modelo de Nova Gestão Pública.

Nesse contexto, destaca-se a lição de Bresser Pereira (1998), quando afirma que “Um dos objetivos clássicos da administração pública é proteger o patrimônio público, é defender a *res pública* contra a sua captura por interesses privados. A democracia, por sua vez, é o regime político que torna possível essa defesa.”

Diante disso, pautado nos mecanismos do regime democrático que nos firmamos, surge a importância dos sistemas de informação como instrumentos para propiciar maior possibilidade de transparência e fiscalização em defesa da coisa pública, acompanhando as mudanças tecnológicas e sociais para a resolução eficiente e eficaz dos problemas que lhes são apresentados.

Dessa forma, considerando toda evolução da administração do Estado e o volume cada vez maior de informações e dados a serem manipulados, torna-se indissociável a ‘Nova Gestão Pública’ com as ferramentas tecnológicas disponíveis, que favorecem a racionalização do uso dos recursos públicos e ampliam a capacidade de governança, convertendo ações meramente estatais em ações efetivamente públicas.

Nesse contexto, os sistemas de informação governamental têm o objetivo de propiciar um fluxo mais confiável e menos burocrático das informações. Portanto, necessita de planejamento e participação efetiva dos responsáveis pela tomada de decisão para alcançar um fluxo de informações adequado que possibilite maior agilidade e organização; redução de custos operacionais e administrativos e ganho de produtividade; maior integridade e veracidade da informação; maior estabilidade; maior segurança de acesso à informação. Informações de boa qualidade são essenciais para uma boa tomada de decisão.

2.2 Segurança pública

A segurança é um direito previsto no artigo 5º da Constituição Federal de 1988 e também um direito social no artigo 6º. A base para o funcionamento, a execução e as diretrizes básicas desse direito fundamental está prevista no art. 144, direcionando ao Estado o dever de garantir.

Sendo assim, o texto constitucional assume a missão de reconhecer a segurança enquanto direito e dizer como o Estado deve assegurar esse direito, através de seus órgãos e competências delimitadas.

O artigo 144 da Constituição estabelece os órgãos responsáveis pela segurança pública em todo o território nacional, tratando de forma clara as competências e atribuições de cada ente federativo no que tange à segurança, indicando às unidades da federação as responsabilidades e o atendimento ao que estabelece o pacto federativo, não obstante o princípio de a segurança pública ser um direito e responsabilidade de todos.

Dessa maneira, a Constituição de 1988 estabelece aos Estados o disciplinamento das estruturas administrativas para a gestão da segurança pública, contudo esse corpo normativo e organizacional deve obedecer às normas gerais presentes na Constituição, tanto relacionadas às competências como à formação dos órgãos.

No Estado da Paraíba, assim como se observa em muitos Estados da Federação, existe um órgão central responsável pela gestão e pelas políticas de segurança pública, ou seja, uma Secretaria de Estado que concentra os direcionamentos das ações das polícias Civil e Militar e, em tese, é responsável por integrar as bases de dados e os sistemas de informação para subsidiar o processo de tomada de decisões.

A Polícia Civil é o órgão estadual de polícia judiciária, dirigida por delegado de carreira, cabendo a investigação e apuração de infrações penais, salvo aqueles de competência da Polícia Federal e os crimes militares. Como é um órgão subordinado ao executivo estadual, suas carreiras são organizadas conforme a constituições Federal e Estadual.

A Polícia Militar é o órgão responsável pelo policiamento ostensivo e a preservação da ordem, tendo a função de coerção imediata dos delitos, tumultos e reprimir desordens que afetem a paz social. Segundo Donizetti (2011), a Polícia Militar tem como objetivo “...demonstrar a presença policial nas ruas”, ou seja, cabe-lhe a manutenção da ordem e a repressão aos crimes, “de modo a inibir e reprimir a prática criminal”.

A Constituição deixa claro o papel de cada uma das instituições no contexto da segurança pública, demonstrando isso de forma expressa nos parágrafos 4º e 5º, do art. 144. Observa-se dessa forma a importância de cada um desses órgãos para o sistema de segurança pública que, atuando de forma harmônica e complementar, no âmbito de suas competências, favorecem as políticas de enfrentamento à violência e à criminalidade do país.

O atual cenário da segurança pública no país aliado aos princípios da Nova Gestão Pública cobram mudanças na gestão, fazendo o Estado deixar de ser o único protagonista, pela necessidade de compartilhar suas ações com vários atores, face à descentralização da

administração pública que apresenta a necessidade de criar meios para institucionalizar a integração dos sistemas de informação e a produção do conhecimento.

Neste contexto, a gestão da informação e do conhecimento tem recebido destaque e mais atenção da administração pública, notadamente, dos órgãos de segurança pública. A esfera pública tem procurado compreender a importância da gestão estratégica da informação e do conhecimento, em busca de garantir impactos eficientes no desempenho da organização que contribuam para a distribuição adequada de recurso, economia e, finalmente para atuação efetiva das forças de segurança no enfrentamento à criminalidade.

O cenário da segurança pública no Brasil vem alçando destaque exponencial nas mídias e na sensação de ineficiência transmitida à sociedade face aos altos índices de criminalidade e violência que arrebatam a nação, contabilizando números que em nada se distanciam de guerras pelo mundo.

Diante de uma realidade extramente complexa que envolve múltiplos fatores, considerando de forma saliente as questões sociais e culturais, a gestão da segurança pública detém responsabilidade ainda maior em atuar de forma eficiente e eficaz, com o devido direcionamento dos recursos com o mínimo de erros ou desaprumos, pautando-se nos preceitos da Nova Gestão Pública.

Seria inoportuno atribuir apenas à gestão da segurança pública toda responsabilidade pelos resultados ou insucessos que influenciam o estado de insegurança da sociedade brasileira, tampouco é pretensão direcionar para uma solução meramente mecanicista ou tecnológica, sem observar todo o contexto da gestão pública e a necessidade de efetivação das políticas públicas e ações governamentais, sobretudo no campo da educação.

É também de se considerar a falta de incentivos e de valorização da grande maioria dos profissionais da área de segurança como importante obstáculo que ocasiona elevados índices de evasão e conseqüentes baixas no capital humano e intelectual necessários à efetivação das ações.

A gestão da segurança pública enfrenta muitos e complexos problemas, alertando para a necessidade de promoção e ampliação dos debates nessa área em busca de agregar novos atores, paradigmas e perspectivas às políticas públicas de segurança. Com isso, surge a necessidade de estimular ações integradas que promovam o compartilhamento de informações e conhecimentos.

Nesse contexto, os sistemas de informação, de forma integrada e estrategicamente planejada, apresentam-se como ferramentas relevantes para subsidiar as políticas públicas e propiciar o conhecimento situacional e gerencial para a tomada de decisão.

2.2.1 Ferramentas para gestão das ações de segurança pública

A nova realidade da gestão pública requer a reengenharia estrutural e impõe às organizações policiais um modelo de gestão por competência em prol de maiores eficácia, eficiência e efetividade de suas ações. É nessa direção que deve seguir o serviço público em geral, cada vez mais inseridos nos parâmetros de transparência e aliados a sistemas de informações integrados que propiciem o aumento da sua produtividade, com racionalização dos gastos públicos para mitigar os desperdícios e focar na qualidade do serviço.

Essa realidade carrega a promessa de redefinição de papéis e finalidades das organizações policiais no Brasil. Na gestão da segurança pública no Estado da Paraíba, nos últimos anos, em termos gerais, é possível observar empiricamente evidências desses avanços por meio da gestão por resultados, notadamente com ênfase na redução dos Crimes Violentos Letais Intencionais – CVLI e as retribuições estabelecidas por premiações com o “Prêmio Paraíba Unida Pela Paz” – pelo alcance de metas. Também é observada a reengenharia estrutural através da delimitação das áreas e regiões de responsabilidade comum às forças de segurança, para atuação de forma integrada.

Contudo, cabe ressaltar que a nova prática de gestão implementada ainda não possui sistemicamente o controle das informações dos órgãos de segurança pública. Na realidade, as ações de controle e acompanhamento dos CVLI não congregam sistemas integrados de apoio às operações e sistemas gerenciais, ou seja, não estabelecem a relação resultados/recursos/custos, o que dificulta sobremaneira o processo de tomada de decisão e a possibilidade de racionalizar os gastos públicos.

É importante destacar que a identificação de *hot spots*, zonas quentes de criminalidade, promovida pelo controle existente no Centro Integrado de Operações Policiais – CIOP e na Gerência de Ações Estratégicas, constrói indicadores para pautar o processo de distribuição dos recursos humanos e materiais dos órgãos de segurança pública.

A necessidade de maior controle gerencial apresenta a importância dos sistemas de informação de forma integrada, possibilitando o acompanhamento efetivo das ações e dos recursos, ampliando ainda construção de indicadores por meio de redes multissetoriais que considerem ações envolvendo as áreas de saúde, educação, trabalho, lazer, entre outros órgãos públicos.

Na prática, é subsidiar o planejamento estratégico e orientar o processo de tomada de decisão e execução de suas ações, utilizando de sistemas informatizados e integrados de informação que alcancem os registros de ocorrências, os atendimentos de demandas, o

gerenciamento da frota de viaturas, a administração de recursos humanos e materiais, a administração do financeiro, entre outros.

Esse modelo de gestão pública gerencialista utiliza de sistemas de informação para a criação de indicadores de desempenho para monitorar continuamente as ações e os resultados alcançados pelos órgãos policiais. Mesmo que o desenvolvimento dessas práticas e ferramentas de gestão não resulte necessariamente na aplicação consciente dos princípios atribuídos à Nova Gestão Pública, é notório que tem favorecido o processo de *accountability* no serviço público.

O conceito de sistemas de informação e a importância da integração dos dados para a eficiência e eficácia nos serviços de segurança pública estão relacionados à potencialização do uso dos recursos financeiros, materiais e humanos, com forte representação dessas ferramentas na prática, destacando-se a informatização dos sistemas de gestão administrativa integrados aos sistemas de apoio às operações, com o uso de ferramentas de *Supply Chain Management* – SCM (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos), agregados à importância de um sistema de *Customer Relationship Management* – CRM (Gestão do Relacionamento com o Cliente), para compreender e identificar as demandas da sociedade, além de ferramentas de *Business Intelligence* – BI (Inteligência de Negócios) para obtenção das informações necessárias às decisões.

No entanto, quando avaliamos a aplicabilidade dessas ferramentas e práticas para efetividade na gestão das ações de segurança pública, podemos identificar obstáculos que precisam ser transpostos.

O parâmetro de análise das condições para garantia da efetividade ao modelo de gestão orientada por resultados considera que a evolução da gestão pública deve estar centrada no estabelecimento de um ambiente de governança responsiva, realidade ainda não efetivamente implementada na área de segurança pública. A governança responsiva traz a sociedade de forma participativa e colaborativa na gestão das ações e políticas, efetivando os preceitos constitucionais estatuídos no *caput* do art. 144, “*A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos...*” (grifo nosso).

É preciso que a gestão da segurança pública promova ações que propiciem também as estruturas tão disseminadas na iniciativa privada, com o caso do *Customer Relationship Management*, fazendo com que a sociedade e os profissionais de segurança pública identifiquem os problemas a serem enfrentados e compartilhem, dentro do seu papel, a execução das ações, políticas e a fiscalização dos resultados alcançados. Desse *feedback* é possível construir a redefinição dos papéis e das missões das organizações policiais.

Os sistemas de informação são ferramentas complementares à gestão da segurança pública, não podendo ser descartada a atuação articulada e integrada entre órgãos do setor, notadamente as polícias Civil e Militar, respaldados pela participação da sociedade e de outros órgãos governamentais, pois nenhum dos atores pode suportar a responsabilidade exclusiva de resolver o problema da segurança pública, pois nenhum deles possui efetivo controle sobre todas as suas causas. No entanto, em um contexto em que inexistem sistemas de informação apropriados ou esses não são integrados para possibilitar as avaliações de resultados, compromete-se todo o processo de tomada de decisão e conseqüentemente amplia-se o risco de ineficácia e desperdício de recursos públicos, além de obscurecer o controle da gestão por parte da sociedade.

Neste sentido, para alguns gestores públicos, a atuação da sociedade como ator fiscalizador das ações dos profissionais de segurança pública e, conseqüentemente, dos resultados alcançados, deve ser mitigada para predominar a não-responsabilização e controle dos impactos de suas decisões. Quando os princípios de governança não são aplicados e a transparência é obscurecida, promove-se a retroalimentação da escassez de bases de dados comparativas para elaboração de diagnósticos técnicos. Nesse contexto, é pertinente o questionamento: a quem interessa a inexistência de sistemas de informação integrados que controlem a gestão pública?

A atitude do gestor ou das instituições pode evidenciar que é mais interessante a precariedade dos sistemas de informações para não demonstrar a ineficiência e maus resultados.

2.2.2 Governança no setor público

A expressão Governança vem surgindo com significativa ascensão na literatura gerencial no setor público, notadamente carregada pelos princípios da Nova Gestão Pública e acompanhada de uma carga de evoluções no processo de mudança do modelo organizacional e da gestão por resultados. É notório que o termo Governança facilita o direcionamento para os novos paradigmas de administração pública. Hodiernamente, associa-se o termo a um papel preponderante do estado como executor direto no desenvolvimento, na gestão de políticas públicas e no provimento de serviços.

Observamos que a Governança pública afasta-se dos modelos burocráticos ortodoxos, desenhados e alinhados a modelos organizacionais mecanicistas, que guardam características meramente hierarquizadas, com excessiva rigidez vertical e fadada ao insulamento. A Governança pública se fundamenta em múltiplos arranjos com a participação de diversos

atores, os quais transitam e executam atividades em áreas do desenvolvimento, de operações, de gestão administrativa e de políticas públicas e no provimento de serviços. Diferentemente do que se imagina, este modelo não diminui a importância do estado, mas assim o qualifica ao papel de orquestrador, direcionador estratégico, indutor e fomentador absolutamente essencial para a ativação e orientação das capacidades dos demais atores.

Identificamos neste paradigma a adoção da gestão pós ou neo-burocráticos, pautada em redes de comunicação, modelos de gestão orgânicos (flexíveis, orientados para resultados, foco no beneficiário), e com indispensáveis sistemas de informação e mecanismos de *accountability*, transparência e controle.

É parte permanente para esse novo conceito de gestão a orientação para resultados e a construção de indicadores para mensurar e avaliar o desempenho, propiciando o surgimento de novos paradigmas que acompanhem o contexto contemporâneo complexo e diversificado da segurança pública.

Nessa direção, a Governança é base para a implementação e êxito dos sistemas de informação, criando um processo de retroalimentação visando aos resultados. E, alcançar resultados, no setor público, é agregar valor público ao atendimento das demandas e contemplar de forma efetiva os interesses e às expectativas dos beneficiários, sejam cidadãos ou organizações.

É necessário destacar que os sistemas de informação, enquanto ferramentas auxiliares à gestão, não são responsáveis pela produção dos resultados, pois governos, organizações públicas, políticas, programas e projetos são conduzidos por pessoas que se servem da tecnologia para buscar os resultados, contudo considerando o subjetivismo das análises e tomadas de decisões. Assim, não bastam apenas conceitos e ferramentas para definir bem os resultados, pois não são autoexecutáveis.

Nesse contexto, surgem ainda outras variáveis que afetam diretamente a efetividade ou implementação dos sistemas de informação. A análise crítica sobre diferentes pesos atribuídos à informação produzida, a consciência estratégica, a liderança, a estrutura, o conhecimento dos processos, a capacidade de criar mecanismos de monitoramento, avaliação e incentivo, o capital intelectual disponível, a necessidade de capacitação, o comprometimento dos envolvidos e o alinhamento de valores. Tudo isso direcionado a conduzir ações voltadas ao empreendimento de tecnologias de informação e comunicações com inovação, integração tecnológica e automação, em um contexto de escassez de recursos financeiros. Portanto, não é suficiente a intenção dos gestores, mas o planejamento adequado para previsão, disponibilidade e regularidade de recursos.

2.2.3 Indicadores de desempenho

Quando tratamos de gestão estratégica, sobretudo na área de segurança pública, é oportuno introduzir uma referência conceitual mínima acerca dos indicadores no âmbito da gestão pública, visando favorecer a compreensão sobre a importância e necessidade dos sistemas de informação no processo de construção desses parâmetros.

Nesse sentido, a literatura traz que o principal objetivo dos indicadores é o de assistir os gestores públicos. Portanto, é fundamental que os sistemas apresentem informações confiáveis, precisas e tempestivas, afastando as decisões fundamentadas apenas na intuição, na cultura organizacional, na *expertise* administrativa ou em conceitos pessoais. Os indicadores servem de orientação e permitem congrega a subjetividade com a objetividade, viabilizando análises, comparações e avaliações consistentes pelas evidências empíricas, criando assim as condições mais favoráveis para esclarecer e fornecer suporte às decisões.

Na lição de Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009), o indicador é “uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado”.

É importante perceber que a construção de indicadores confiáveis pressupõe a obtenção de dados adequadamente estruturadas, pois serão utilizados como instrumentos para identificar fenômenos decorrentes da ação ou da omissão do Estado.

Para Magalhães (2004), os indicadores são “abstrações ou parâmetros representativos, concisos, fáceis de interpretar e de serem obtidos, usados para ilustrar as características principais de determinado objeto de análise”.

Pela definição da literatura sobre os indicadores podemos identificar a importância dos sistemas de informação no processo de construção desses instrumentos. No contexto da segurança pública os sistemas podem potencializar as ações de classificação, ordenamento, comparação ou quantificação dos aspectos de uma realidade para atender às necessidades dos tomadores de decisões.

Os indicadores também são instrumentos importantes na elaboração e implementação de políticas, planos e programas, sendo o suporte para a aferição e constatação de desperdícios de recursos públicos.

Os indicadores não devem estar restritos às etapas de monitoramento e avaliação, mas acompanhar todo o ciclo de vida das políticas públicas.

A utilização de sistemas de informação na construção dos indicadores de políticas públicas favorece a realização de diagnósticos mais consistentes e precisos com a realidade

que se pretende intervir, fornecendo assim informações mais confiáveis para subsidiar a construção de uma política.

Um exemplo indicador comumente utilizado na área de segurança pública é o que define a incidência de homicídios, considerando a relação de ocorrência por cada 100mil habitantes. O Ministério da Saúde, por meio do sistema do DATASUS, contabiliza número de os óbitos por causas externas e é utilizado como fonte para diagnósticos sobre o tema da violência e criminalidade. Apesar de também não ser uma fonte precisa para tipificar e classificar ocorrências de crimes de homicídio, as informações do DATASUS ganharam notoriedade pelas inconsistências dos dados disponíveis pelas instituições de segurança pública, fato que está relacionado diretamente à precariedade dos sistemas de informação disponíveis.

2.3 Sistemas de informação

Segundo definição de O'Brien (2004) "sistemas de informação é um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, rede de comunicação e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização". O sistema recebe recursos de dados como entrada e os processa em produtos, como saída.

Para Oliveira (2002), sistema é "um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função".

Os sistemas de informação têm por objetivo gerar informações para a tomada de decisões, os dados são coletados, processados e transformados em informação. Conforme lição de Stair (1998), "sistemas de informação é uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de *feedback*".

Esse conhecimento deve está presente no senso comum dos gestores para o êxito nas ações planejadas, conforme leciona Laudon e Laudon (2004): "Hoje, todos admitem que conhecer sistemas de informação é essencial para os administradores, porque a maioria das organizações precisa deles para sobreviver e prosperar".

Ainda segundo definição de Laudon e Laudon (2004), um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes que se interagem para coletar dados ou recuperá-los, processar, armazenar e distribuir informações; informações essas que serão utilizadas para apoiar em uma tomada de decisão, à coordenação e ao controle de uma

organização, além, ainda, de poder auxiliar os gerentes e trabalhadores a analisar e visualizar problemas e assuntos complexos e criar novos produtos.

Comumente quando nos remetemos ao tema ‘sistemas de informação’ é realizada imediata associação ao ambiente de computadores e automatização de processos ou atividades. Contudo, o conceito de sistema de informação (SI) deriva do conceito de sistema como atividade humana, o qual pode envolver, ou não, a utilização de computadores. É preciso compreender os sistemas de informação como suporte às ações e decisões humanas, as quais demandam necessariamente a participação do ser humano em algum momento do seu processo.

Assim, as pessoas e os processos que executam, bem como as informações e documentos que manipulam também compõem o Sistema de Informação. Portanto, o Sistema de Informação não está adstrito unicamente ao software ou hardware, mas a todos os processos e pessoas que promovem sua execução.

Nessa direção, Reisswitz (2012), apresenta melhor divisão sobre o tema, estabelecendo que um Sistema de Informação é composto por dois sub-sistemas: O sub-sistema social que inclui as pessoas, processos, informações e documentos; E o sub-sistema automatizado onde estão presentes máquinas, computadores e redes de comunicação que interligam os elementos do sub-sistema social.

A não observância aos aspectos sociais e a precária análise ou identificação dos pontos de resistência na organização podem comprometer o funcionamento dos sistemas de informação, razão da existência de vários sistemas que, depois de implantados, não alcançarem o nível mínimo de utilização desejada, causando prejuízos e obstáculos ao avanço das organizações.

É nesse contexto que os responsáveis pela tomada de decisão nas organizações devem projetar suas ações envolvendo a composição dos sistemas de informação, devendo deter o conhecimento apurado acerca dos conceitos de Dados, Informação e Conhecimento, temas que detalharemos no capítulo de Gestão do Conhecimento.

Os sistemas de informação têm como principal elemento a presença de um conjunto de informações que requerem os mais criteriosos e avançados sistemas de proteção, sobretudo quando tratamos de área tão delicada com a segurança pública. Portanto, no planejamento dos sistemas de informação é indispensável à construção de um ambiente que detenha condições rigorosas de confidencialidade, integridade, disponibilidade e autenticidade dos dados. Essas condições de segurança não podem estar restritas apenas a sistemas computacionais, mas as

informações eletrônicas, sistemas de armazenamento e todo o complexo de ações de segurança orgânica.

De forma resumida, os sistemas de informação devem propiciar as condições para que as organizações absorvam as mudanças e ofereçam bases fundamentadas para um processo decisório que garanta a resolução eficiente e eficaz dos problemas que lhes são apresentados.

Conforme Cláudia (2008), os sistemas podem ser classificados de acordo com a sua forma de utilização e o tipo de retorno dado ao processo de tomada de decisões. Os sistemas podem ser de contexto operacional ou gerencial, ou seja, Sistemas de Apoio às Operações e Sistema de Apoio Gerencial.

No Brasil, os sistemas de informação em segurança pública com abrangência nacional tiveram seu ponto de fomento com a criação do Fundo Nacional de Segurança Pública, através da Lei 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, por meio do qual o governo federal identificou a necessidade de um retorno dos órgãos de segurança pública para implementação ou execução das ações.

Diante da concepção de Sistema Único de Segurança Pública, foi criado em 2004 o SINESPJC - Sistema Nacional de Estatísticas em Segurança Pública e Justiça Criminal, que segundo Durante (2012) “teve como principal objetivo garantir a produção contínua de subsídios para instrumentalizar a SENASP na execução da gestão do SUSP”.

Foram desenvolvidos seis módulos que se inter-relacionam dentro de uma perspectiva de gestão. São os módulos de “Ocorrências Criminais e Atividades de Segurança Pública” que visa coletar informações sobre o que os órgãos fazem (ocorrências registradas, inquéritos abertos e concluídos, ações de prevenção, veículos recuperados, etc.); o módulo “Perfil das Organizações de Segurança Pública” que busca sistematizar os recursos utilizados para executar estas ações (efetivo, armas, viaturas, equipamentos de proteção, recursos financeiros, etc.); o módulo “Fluxo do Sistema de Justiça Criminal” objetiva caracterizar a articulação entre os órgãos dentro de uma perspectiva de gestão de processo (ocorrências nas PMs, inquéritos nas PCs, denúncias no MPs e pessoas julgadas no âmbito da justiça); o módulo denominado “Pesquisa Nacional de Vitimização” e por fim, outros dois módulos se destacam pelo fato de serem bastante focalizados: “Monitoramento da Ação Policial”, que visa subsidiar um acompanhamento das ações realizadas pelas ouvidorias e corregedorias de polícia; e “Cadastro Nacional de Mortes Violentas”, que objetiva construir um cadastro com informações de vítimas, agressores e local do crime que contribuam para aperfeiçoar as ações e os resultados alcançados.

A Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP vem investindo esforços desde implantação de um sistema nacional com informações e conteúdos padronizados, assim um sistema nacional de classificação de ocorrências criminais, que permitiu determinar, com a participação das Polícias Cíveis e Militares, onde cada uma das categorias criminais presentes nos sistemas dos órgãos estaduais de segurança pública se interliga ao sistema nacional.

No ano de 2010 a SENASP elaborou um Sistema Nacional de Indicadores de Desempenho, tendo como fonte de dados o SINESPJC. Dentro desse processo de evolução surgiu no ano de 2015 a “Proposta de uma matriz de indicadores para as ações de gestão de informação da SENASP”, que visa a avaliação das ações de gestão da informação a partir dos resultados da Pesquisa Nacional de Diagnóstico dos Sistemas Estaduais de Segurança Pública, realizada pela Secretaria Nacional de Segurança Pública, em parceria com o Fórum Brasileiro de Segurança Pública.

Finalmente no ano 2012, através da lei 12.681, fica instituído o Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública, Prisionais e sobre Drogas – SINESP, que dentre seus objetivos está proceder à coleta, análise, atualização, sistematização, integração e interpretação de dados e informações relativos às políticas de segurança pública, prisionais e sobre drogas.

Não obstante os esforços empreendidos e ações efetivas para padronização, armazenamento, integração e tratamento dos dados e informações de acompanhamento e avaliação das políticas, as ferramentas desenvolvidas não são destinadas a fornecer controles gerenciais e administrativos, tampouco integração das informações nesse sentido.

Portanto, os gestores estaduais devem empreender esforços para implementar sistemas de informação que propiciem adequada gestão de pessoal, de patrimônio e recursos financeiros.

2.3.1 Planejamento estratégico de sistemas de informação

Devemos inicialmente compreender o contexto da palavra estratégia para a gestão pública, assim trazemos a definição por Mintzberg (2000), que define como “um padrão, a consistência em comportamento ao longo do tempo.” É mais do que um plano, uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro. Todas as estratégias precisam ser divididas em subestratégias para o sucesso de sua implementação.

Segundo definição de Andion e Fava (2002), o planejamento estratégico corresponde a um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade, pois constitui uma

das maiores funções administrativas por meio do qual os gestores estabelecem os parâmetros que vão nortear a organização no controle de suas atividades, conforme leciona:

O planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através deles que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os municie de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

Para Lacombe (2003), o planejamento estratégico é efetuado por aqueles que possuem a visão sistêmica ou global da organização e apresentam melhores condições para diagnosticar as ameaças e oportunidades que possam interferir na organização, convergindo assim para o mesmo entendimento de Andion e Fava (2002).

Segundo Furlan (1991), o Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação deve definir bem os objetivos antes de desenvolver ou implantar os sistemas, observando os pontos fortes e fracos da organização, os fatores críticos de sucesso do negócio. Entende-se que planejamento cria oportunidades de identificar determinadas funções e apontar problemas e oportunidades, além de fornecer uma base para o desenvolvimento de estratégias de hardware, software, recursos humanos e rede de comunicação de dados.

A questão cultural e a resistência por mudanças estão presentes em todas as organizações, devendo ser considerado no contexto do planejamento estratégico, sendo necessário levar em consideração para elaboração da arquitetura de sistemas de informação, principalmente por cingir seus membros em torno dos mesmos objetivos, compondo a organização. Neste sentido é necessário o conhecimento dos sistemas formais e informais que movem a organização e provocam reflexos nos aspectos técnicos e sociais, tais como motivação e satisfação dos funcionários.

É importante planejar os sistemas de informações nas organizações de forma mais ampla possível, pois se trata de atividade que deverá compreender a cultura organizacional e a maneira como a organização opera ou se deseja que venha a operar.

Para tanto, conforme Rosini (2003), o conhecimento do ambiente organizacional é um elemento importante para a identificação dos problemas e das decisões nas organizações. Com base na visão sistêmica que as instituições podem entender e estudar seu funcionamento.

Nesse contexto, Stone (1985), leciona sobre o ambiente interno das organizações que aponta para a busca por novas formas de alcançar a eficiência e eficácia da prestação de seus serviços, partindo da consciência de seus pontos fortes e pontos fracos. É nessa atmosfera que a tecnologia da informação surge como recurso estratégico para a organização, tornando sua aplicação de forma eficiente e eficaz fator essencial ao sucesso.

Assim, depreende-se que os planos de desenvolvimento de sistemas de informação são conduzidos de forma estratégica por aqueles que possuem a visão global do negócio e têm o papel de conduzir os atores nesse processo para produzir elementos que subsidiem a tomada de decisões, possibilitando maior eficácia e eficiência organizacional.

2.3.2 Sistema de apoio gerencial

Quando se trata do processo decisório nas organizações é indissociável aos gestores pautados em resultados o conhecimento e utilização de sistemas de informação. Nesse processo devem estar envolvidos também todos os diversos gerentes da organização que também devem deter o conhecimento e suporte dos sistemas de apoio gerencial.

Para O'Brien (2002), “quando os sistemas de informação se concentram em fornecer informação e apoio à tomada de decisão eficaz pelos gerentes, eles são chamados sistemas de apoio gerencial”.

Temos vários tipos de sistemas de apoio gerencial, dos quais citamos os principais: Sistema de Suporte Executivo (SSE), Sistema de Suporte da Decisão (SSD) e Sistema de Informação Gerencial (SIG).

O Sistema de Suporte Executivo (SSE) é responsável pelo suporte ao nível estratégico da organização e auxiliam na definição dos objetivos a serem estabelecidos, utilizando-se de tecnologia avançada para a elaboração de gráficos e relatórios. Os sistemas de suporte executivo não são projetados para resolver problemas específicos, pois são desenvolvidos para fornecer uma capacidade de computação e telecomunicações que pode mudar a estrutura dos problemas.

O Sistema de Suporte da Decisão (SSD) é utilizado como suporte para as decisões, pois são munidos de grande quantidade de dados e ferramentas de modelagem, permitindo uma flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de resposta rápida ao nível gerencial da organização.

Para Batista (2004), os Sistemas de Suporte da Decisão (SSD) “... possuem interatividade com as ações do usuário, oferecendo dados e modelos para a solução de problemas semi-estruturados e focando a tomada de decisão”.

Os sistemas de suporte a decisão oferecem recursos cruciais que viabilizam o suporte às decisões de nível gerencial.

O Sistema de Informação Gerencial (SIG) é responsável pelo suporte às funções de planejamento, controle e organização de uma organização, fornecendo informações seguras e em tempo hábil para tomada de decisão. Para Oliveira (2002), a definição do SIG é apresentada como “...conjunto de subsistemas, visualizados de forma integrada e capaz de gerar informações necessárias ao processo decisório”. Na definição mais abrangente de Garcia e Garcia (2003) apud Polloni, o SIG é “qualquer sistema que produza posições atualizadas no âmbito corporativo, resultado da integração de vários grupos de sistemas de informação que utilizam informação gerencial”.

A lição de Stair (1998) define que o propósito básico do Sistema de Informação Gerencial “é ajudar a empresa a alcançar suas metas, fornecendo a seus gerentes detalhes sobre as operações regulares da organização, de forma que possam controlar, organizar e planejar com mais efetividade e com maior eficiência”.

Os gestores das organizações devem participar diretamente dos projetos dos sistemas de informação gerencial para indicar as bases de dados de origem interna e externa, possibilitando assim a devida interação entre os meios, resultando na concretização dos objetivos preestabelecidos pela organização.

Considerando que as fontes externas advêm das demandas geradas pelos usuários e dos eventos relacionados à atuação das organizações. As fontes internas estão relacionadas aos bancos de dados mantidos pela organização. Os bancos de dados são atualizados pela captura e armazenamento dos dados resultantes da integração dos diversos sistemas que compõem a organização, entre eles, sistemas de finanças, sistemas de contabilidade, sistemas de recursos humanos, sistema de recursos materiais, etc.

A estrutura decisória da organização, no contexto de processos gerenciais, classifica os sistemas de acordo com o problema organizacional a ser tratado.

Para Batista (2004) os sistemas são classificados em: sistema de nível estratégico, de conhecimento, tático e operacional.

Nessa delimitação, as informações geradas pelos sistemas de nível estratégico compõem a definição do planejamento estratégico da organização para a tomada de decisão. Os sistemas de nível tático estão presentes no controle dos planejamentos operacionais e

definem as táticas ou metas a serem cumpridas. Os sistemas de conhecimento envolvem a transmissão de conhecimento e informação entre os departamentos. Os sistemas de nível operacional são utilizados para o desenvolvimento das tarefas diárias da organização.

Diante dessa classificação destacamos a importância dos Sistemas de Informação Gerencial para as organizações, pois através deles, conforme afirma Oliveira (2002), é possível, sob determinadas condições, verificar os seguintes benefícios para a organização: Redução dos custos das operações; Melhoria no acesso às informações, proporcionando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço; Melhoria na produtividade; Melhoria nos serviços realizados e oferecidos; Melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas; Estímulo de maior interação dos tomadores de decisão; Fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões; Melhoria na estrutura organizacional, para facilitar o fluxo de informações; Melhoria na estrutura de poder, proporcionando maior poder para aqueles que entendem e controlam os sistemas; Redução do grau de centralização de decisões na empresa e; Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos.

Segundo Stair (1998), um SIG deve ser desenvolvido de forma a dar apoio às metas da organização. Podendo, assim, comparar as metas estabelecidas da empresa com os resultados reais.

Portanto, é verificado que os sistemas de informação gerenciais são instrumentos para o processo decisório e, portanto, requerem a participação efetiva e decisão da alta gestão.

Nessa direção, Rezende e Abreu (2000) relacionam alguns desses aspectos: O envolvimento da alta e média gestão; A competência por parte das pessoas envolvidas com o SIG; O uso de um plano mestre ou planejamento global; A atenção específica ao fator humano da empresa; A habilidade dos executivos para tomar decisões com base em informações; O apoio global dos vários planejamentos da empresa; O apoio organizacional de adequada estrutura organizacional e das normas e procedimentos inerentes ao sistema; O conhecimento e confiança no SIG; Existência de e/ou informações relevantes e atualizadas; A adequação custo-benefício.

Os Sistemas de Informação Gerencial são desenvolvidos para a produção de relatórios que auxiliem o processo decisório das organizações, trazendo informações necessárias à tomada de decisão. Stair (1998), ele relaciona os relatórios oriundos de um SIG: relatórios programados, relatório indicador de pontos críticos, relatórios sob solicitação e relatórios de exceção.

Os relatórios programados são aqueles produzidos periodicamente, como exemplos podem citar o acompanhamento diário, semanal ou mensal das ocorrências de crimes patrimoniais, crimes violentos letais intencionais, etc.

O relatório de pontos críticos é um tipo especial de relatório programado emitido no começo de cada dia, resumindo as atividades do dia anterior, para subsidiar ações corretivas.

Os relatórios sob solicitação são produzidos por demanda do administrador sobre fatos ou situações específicas, ou seja, mais personalizado para cada caso.

Os relatórios de exceção são parametrizados para informar automaticamente ocorrências preestabelecidas pela organização, por exemplo, estabelecer avisos quando ocorrer variação em determinada ocorrência.

Esses relatórios produzidos pelo SIG possibilitam a tomada de decisões seguindo uma lógica e a racionalidade necessárias a qualquer processo decisório das organizações, analisando cada situação sob condições de certeza, condições de incerteza e condições de risco. Considerando que decisões programadas normalmente oferecem um grau de risco menor do que as decisões não-programadas.

As decisões programadas e regidas sob certeza, implica no conhecimento das consequências ou resultados para todas as alternativas, facilitando a escolha e tendendo ao êxito.

Nesse sentido, Stephen e Coulter (1996), destacam que “a situação ideal para a tomada de decisões é a de certeza, ou seja, o administrador pode tomar decisões precisas, pois o resultado de cada alternativa é conhecido”.

O Sistema de Informação Gerencial visa mitigar os processos decisórios sob condições de incertezas, pois nessas situações os resultados são desconhecidos e gerados sob probabilidades.

Os processos decisórios envolvem riscos, contudo os Sistemas Informação Gerencial possibilitam o conhecimento das alternativas, tendo os resultados específicos projetadas sob probabilidades conhecidas.

Podemos analisar diante de todo o exposto que o processo decisório está relacionado diretamente ao potencial informativo do Sistema de Informação da organização e pode propiciar as melhores condições para auxiliar os gestores nas suas decisões.

2.3.3 Sistema de apoio às operações

Os sistemas de Apoio às Operações têm por principais metas processar transações, controlar processos industriais e atualizar banco de dados, fornecendo informações de âmbito interno e externo.

São basicamente sistemas automatizadores de processos e transações. Diferentemente do SIG, o Sistema de Apoio às Operações não consegue desenvolver informações específicas e necessitam do suporte daquele sistema.

O Sistema de Processamento de Transações (SPT), integrante do conjunto de sistemas de apoio às operações, é utilizado no nível operacional da empresa. Assim, definem Laudon e Laudon (2001), que um SPT “... é um sistema computadorizado que executa e registra as transações rotineiras diárias necessárias para a condução dos negócios”, ou seja, automatiza os trabalhos repetitivos e rotineiros comuns aos negócios da empresa, promovendo maior agilidade e simplificação dos trabalhos. Os SPT também são responsáveis por transações de rotinas de folha de pagamento, sistemas de compras, controle de estoque, controle de logística, pagamento a fornecedores e relatórios exigidos pelos órgãos federais e estaduais.

Também compõem o Sistema de Apoio às Operações os Sistemas de Trabalho do Conhecimento e de Automação de Escritório (STC e SAE). Para Batista (2004), a melhor definição para o STC e SAE é: “... toda e qualquer tecnologia de informação que possui como objetivo principal aumentar a produtividade pessoal dos trabalhadores que manipulam as informações de escritório”.

Laudon e Laudon (2001) apresentam a definição do STC e SAE como: “os sistemas de automação de escritório (SAE) são aplicações de informática projetadas para aumentar a produtividade dos trabalhadores de dados, dando suporte à coordenação e às atividades de comunicação de um escritório típico”.

Esses aplicativos são projetados de acordo com a necessidade de manipulação e gerenciamento de documentos, objetivando, sobretudo, a ampliação da produtividade dos envolvidos com a atividade, favorecem em qualidade e agilidade das tarefas. Como exemplos podem citar o arquivamento digital, a editoração eletrônica e o desenvolvimento de planilhas de cálculos e demais aplicações utilizando os aplicativos para escritórios.

2.3.4 Integração dos sistemas

É plenamente perceptível o avanço nas últimas décadas na utilização de computadores e sistemas de informação. Hodiernamente, é fato raro algum setor de uma organização não possuir computador ou não dispor de alguma forma de concentração de dados. Contudo, na

segurança pública da Paraíba, assim como em vários órgãos da administração pública, observamos de forma empírica que a relação computador-informação é predominantemente isolada, onde as bases de dados não dispõem de integração e padronização, criando ilhas de dados brutos e reservas do conhecimento. O atual cenário de violência no Brasil, com o aperfeiçoamento e expansão do crime organizado, cobra uma resposta cada vez mais eficiente dos órgãos responsáveis. Nessa perspectiva, é necessário olhar para as respostas encontradas pelas empresas face ao crescimento da competição global e necessidade de resultados rápidos às demandas.

Nessa direção, muitas organizações implantaram sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*). Um ERP é um software integrado preparado para atender a uma ampla gama de processos de negócio possibilitando à organização um ganho pela visão holística que dá pelo aspecto organizacional. De acordo com Ehie e Madsen (2005), o ERP é um software que oferece banco de dados e uma aplicação padronizada que pode ser utilizada por toda a organização.

Portanto, o ERP se apresenta como uma ferramenta que propicia o suporte à redução de custos e aumento da eficiência das organizações pela integração dos processos de negócio e compartilhamento de recursos comuns por toda a organização, resultando na institucionalização do compartilhamento de recursos. Trata-se de uma solução que promove a requisição e consolidação de diversas plataformas computacionais, modelos de dados e processos funcionais visando aumentar a eficiência operacional.

Diante de toda complexidade que envolve a implementação de um sistema ERP, é fundamental que as organizações e seus gestores compreendam o processo de mudança requerido para o sucesso desta solução.

A implementação de um ERP tem a proposta de impactar as tomadas de decisões organizacionais e permitir que obtenham benefícios com a ampliação no processamento do conhecimento, incrementando a confiabilidade no processo decisório e melhorando a capacidade de reunir evidências para apoiar as ações. É preciso, portanto, que os gestores acreditem na importância que os ERP têm ao permitir suporte à decisão de forma rápida, reduzindo custos e ampliando a habilidade para gerenciar grande quantidade de conhecimento. Para que isto aconteça, também é necessário que a organização perceba a importância de suporte estruturado que detenha o conhecimento da diversidade de perspectivas e experiências devem ser compartilhados e incorporados durante a implantação do ERP.

Para Guedes (2004), uma das facilidades que os Sistemas ERP oferecem é a de projetar estatísticas e exibir sínteses de dados armazenados permitindo uma visão integrada aos gestores.

Quando tratamos a integração dos sistemas Padoveze (2007) leciona as ocorrências sob duas perspectivas: a funcional e a sistêmica. A primeira trata de finanças, contabilidade, recursos humanos, entre outros, a segunda se encarrega dos sistemas de informações gerenciais, sistema de processamento de transações, Business Intelligence (BI) e sistemas de apoio às decisões.

Observa-se comumente na gestão pública e, mais facilmente, na administração dos recursos da segurança pública, que os departamentos operam de forma isolada, onde cada qual desenvolve seus próprios SI e relatórios sem a intercomunicação entre eles. Uma solução de ERP é normalmente apresentada em nível 4 de integração, segundo a classificação proposta por Scheer (1992), devido à preexistência dos SI nas organizações que passam a compor módulos que acessam um banco de dados comum. É possível alcançar um sistema ERP em nível 5 de integração, contudo é necessário um planejamento robusto e dispêndio considerável de tempo de implantação, pois nesse nível, o ERP é um grande sistema único, que incorporou várias funcionalidades (módulos) e os compartilha entre organizações e usuários envolvidos.

Com a implementação e o efetivo funcionamento de um ERP, surge a problemática decorrente da grande quantidade de informações agrupadas em um único local, que é a necessidade de estruturação e organização para permitir a devida recuperação. Para isso apresenta-se o conceito de metadados, que são informações sobre os dados que têm o objetivo de elucidar o que eles representam e assim facilitar sua organização para conseguinte recuperação. Para Rajput (2008), o termo "metadados" normalmente se refere a quaisquer dados que auxiliem na identificação, descrição e localização de recursos eletrônicos em rede.

É por meio dos sistemas denominados de BI (Business Intelligence), com a utilização dos metadados, que é realizado o tratamento do fluxo de informações para possibilitar sua interpretação pelos gestores das organizações.

Assim como um ERP, o software de BI (Business Intelligence) requer prévia análise dos metadados em uso no sistema da organização para se alcançar os resultados esperados. Portanto, o capital humano envolvido nesse processo deve deter amplo conhecimento e habilidade acerca das ferramentas de tecnologia da informação e sistemas de banco de dados, aliados ao comprometimento de toda a equipe e dos gestores.

Estes ambientes e sistemas integram dados, transações e operações de diferentes atividades de uma ou várias organizações. Contudo, as decisões mais abrangentes ou que

necessitem de dados agregados e de diversas fontes não são plenamente satisfeitas. Assim surge necessidade de implementação de um Data Warehouse. Partindo da premissa que as organizações necessitam em suas decisões de informações integradas, agregadas, precisas e atuais, o (DW) são capazes de agregar dados de diversos SI isolados.

Com o objetivo de facilitar a tomada de decisão, os dados em um DW estão organizados com relação a assuntos importantes e com a capacidade de fornecer uma perspectiva histórica (como nos últimos 5-10 anos), e, geralmente, estão sumarizados (Han e Kamber, 2001).

Portando, para a gestão da informação e a produção do conhecimento observamos uma vasta disponibilidade de ferramentas que podem ser aplicadas na gestão estratégica da segurança pública.

2.4 Gestão estratégica da informação

Conforme os ensinamentos de Bukland (1991 *apud* Olete, 2006), a informação tem sua utilização pautada em três principais finalidades:

- a) **Informação como processo:** nesta finalidade a informação age como fator de mudança no conhecimento de alguém e pode acontecer através do ato de informar um objeto, um documento, um dado ou um evento; está intimamente vinculada ao nível de quem recebe a informação em um determinado momento;
- b) **Informação como conhecimento:** a informação é utilizada como ferramenta para diminuir as incertezas inerentes a fatos, assuntos ou eventos;
- c) **Informação como coisa:** para esta finalidade, a informação trata dos informativos em suas características físicas, ou seja, dados e documentos.

A informação é base para a produção do conhecimento e suporte para a redução das incertezas na tomada de decisão.

Para Beuren (1998), quem detém a informação e sabe usá-la como um recurso estratégico conseguirá uma maior eficiência e se tornará mais competitivo, pois possibilita um maior controle das operações empresarias, fator fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão.

Assim, para uma gestão pública pautada em um paradigma voltado a metas e resultados, é de vital importância dominar a gestão da informação, conhecendo os dados que sejam realmente pertinentes à administração estratégica e dessa forma obter os subsídios necessários ao processo de tomada de decisão.

É necessário estabelecer nesse processo de gestão estratégica da informação as fases que irão compor o seu fluxo, seguindo uma sequência lógica. Inicialmente identificando a situação decisória, verificando o reconhecimento das situações que precisam ser decididas e identificando os problemas; Definindo a situação decisória, com o diagnóstico dos pontos a serem decididos; Definindo as necessidades, ou seja, instituir o que é indispensável ao processo de tomada de decisão; Identificando os participantes, definindo quem e como será a participação de nas tomadas de decisão, distribuindo tarefas e realizando o acompanhamento da execução; Levantando informações, coletando todos os dados através de meios disponíveis, sejam por fontes internas ou externas; Separando as informações relevantes, descartando tudo aquilo que não contribui para o processo; Disseminando a informação, compartilhando aquilo que é importante para a tomada de decisão; Avaliando as escolhas, verificando as informações destacadas e julgando-as para o processo decisório; Avaliando os resultados, fazendo periodicamente análises acerca da necessidade de ações corretivas e realinhamento de fluxos; Por fim, o *feedback* de todo o processo estratégico e do fluxo desenvolvido.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção tem por objetivo definir as diretrizes utilizadas neste estudo, sendo estas dispostas em tópicos, os quais são: tipo de pesquisa e unidade de análise.

3.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa é de natureza exploratória e método dedutivo. Pesquisa exploratória busca constatar algo em um organismo ou em determinado fenômeno de maneira a se familiarizar com o fenômeno investigado de modo que o próximo passo da pesquisa possa ser melhor compreendida e com maior precisão.

Conforme o entendimento clássico, o método dedutivo é aquele que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. A partir de princípios, leis ou teorias consideradas verdadeiras e indiscutíveis, prediz a ocorrência de casos particulares com base na lógica. “Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica.” (GIL, 2008).

Segundo Demo (1996), a pesquisa insere como atividade cotidiana considerando-a como uma atitude, um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”.

Minayo (1993) traz uma visão mais filosófica da pesquisa, considerando como “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”.

No entendimento de Gil (1999), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

3.2 Unidade de análise

A unidade de análise parte de um contexto geral dos sistemas de informação na gestão pública, para a aplicação desses conceitos e experiências na gestão estratégica da segurança pública, seguindo para o contexto dessas ferramentas na gestão da Secretaria de Estado da Segurança e Defesa Social da Paraíba.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção recapitularemos de forma sintética os resultados da pesquisa realizada, evidenciando que a resposta encontrada não forma um produto final de solução para o problema apresentado, mas uma orientação conceitual para novas pesquisas, não obstante a convicção pela contribuição deixada nos âmbitos acadêmico, profissional e social, ao responder ao questionamento central do presente trabalho.

Este trabalho foi desenvolvido partindo do geral (Gestão Pública) para alcançar o particular (Os sistemas de Informação na Gestão Estratégica da Segurança Pública na Paraíba), apoiando-se em conceitos, princípios, teorias, leis e conhecimento empírico para responder ao questionamento central da pesquisa.

Para encontrar a resposta ao questionamento, apresentamos a importância e os obstáculos para implementação dos Sistemas de Informação (SI) para a gestão da segurança pública, analisando também a necessidade do planejamento estratégico e da integração dos sistemas de informação na gestão das forças de segurança pela Secretaria de Estado da Segurança e Defesa Social da Paraíba, para por fim propor ações para melhoria e efetivação dos sistemas de informação como instrumento de gestão estratégica na segurança pública estadual.

Diante do primeiro objetivo da pesquisa, pôde-se verificar que a implementação dos Sistemas de Informação para a Gestão Estratégica da Segurança Pública representa a busca pela transposição de um modelo burocratizado e opaco incapaz de acompanhar as fortes transformações política e social para um novo paradigma inserido nos parâmetros de transparência e integração para potencializar o uso dos recursos, diante do aperfeiçoamento do processo de tomada de decisão.

Verificamos que o serviço público enfrenta diversos desafios, assim destacamos a escassez ou desperdício de recursos na gestão pública no Brasil, agravada pelo direcionamento aleatório de recursos sem o devido processo de avaliação e acompanhamento dos resultados alcançados, além da predominância na disponibilidade de sistemas para a atividade finalística das organizações, produzindo dados com mínima correlação entre ações gerenciais e controle.

Também observamos que na administração e distribuição dos recursos da segurança pública os departamentos operam de forma isolada, onde cada qual desenvolve ou recebe seus próprios SI e relatórios sem a intercomunicação entre eles.

Para alcançar esse novo modelo de gestão é necessário empreender esforços para enfrentar os obstáculos do serviço público, quebrando resistências culturais e corporativas, racionalizando o uso dos recursos e planejando as ações.

Quando o primeiro obstáculo apresentado é a escassez de sistemas de informação ou a inexistência de integração dos existentes, demonstra que a disseminação de computadores nos setores não representa a informatização da gestão, tampouco o domínio das informações, essa é a realidade verificada não apenas no Estado da Paraíba, mas na gestão da segurança pública em várias unidades da federação.

Diante disso, podemos compreender que apenas a utilização ou presença de computadores nos departamentos das organizações não atende ao modelo de gestão pública atual, pois sem os sistemas de informação efetivados nesses equipamentos torna-se ainda mais difícil racionalizar o uso dos recursos públicos e ampliar da capacidade de governança, obscurecendo assim os processos de tomada de decisão e a conexão entre cidadãos e seus governos, gerando mais obstáculos para a democratização das políticas públicas.

Portanto, a implementação dos sistemas de informação deve está inserida no planejamento estratégico das organizações e necessitam do acompanhamento efetivo daqueles que possuem a visão sistêmica ou global dos processos. Assim, será possível dispor de melhores condições para diagnosticar as ameaças e oportunidades que possam interferir na organização, considerando ainda a condição de governabilidade como meio necessário a sua efetivação.

A gestão por resultados é pautada no planejamento estratégico e no domínio da informação. Logo, a efetivação dos SI e a gestão pública são indissociáveis, sendo importante propor a inclusão do tema nas diretrizes centrais de suporte às políticas de segurança pública, firmando-se normas que estabeleçam a implementação e integração dos sistemas de informação como pilares da gestão objetivando alcançar maior agilidade e organização; redução de custos operacionais e administrativos e ganho de produtividade; maior integridade e veracidade da informação; maior estabilidade; maior segurança de acesso à informação.

O resultado do presente trabalho confirma o silogismo da afirmação de William Edwards Deming: *“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia”*.

4.1 Limitações da pesquisa

A literatura relacionada à gestão estratégica da segurança pública é escassa, os modelos e conceitos comumente encontrados têm relação preponderante com a iniciativa privada e apontam soluções que necessitam de adequações para a realidade da gestão pública.

Apesar das iniciativas da SENASP voltadas à produção literatura sobre indicadores de desempenho, as informações encontradas são predominantemente dedicadas à área finalística da segurança pública.

4.2 Sugestões de estudos futuros

Pela necessidade identificada com o presente trabalho, sugerem-se os seguintes temas para estudos futuros:

- Análise e composição dos indicadores de desempenho na segurança pública do Estado da Paraíba;
- Análise dos sistemas para integração e efetivação do domínio da informação na segurança pública do Estado da Paraíba.

5. REFERÊNCIAS

- ANDION, Carolina; FAVA, Rubens. **Planejamento Estratégico**. Curitiba: Grupo RPC e UNIFAE, 2002.
- BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BENTO, Leonardo Valles. **Governança e governabilidade na reforma do Estado: entre eficiência e democratização**. Barueri, SP: Manole, 2003.
- BEUREN, I.M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988**.
- BRASIL. **Plano Nacional de Segurança Pública**. Brasília: Ministério da Justiça, Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2000.
- BRESSER PEREIRA, L.C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional** – São Paulo: Ed. 34, p.81 – Brasília:ENAP, 1998.
- CLAUDIA, Amigo, ESAB, **Módulo, Sistema de Informações Gerenciais**, primeira edição 2008.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.
- DENHARDT, Robert. B. **Teoria Geral de Organizações Públicas**. 4^a ed. (trad. Prof. Francisco G. Heidemann), Thompson/ Wadsworth, 2004.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- EHIE, I.C. & Madsen, M., 2005. **Identifying critical issues in Enterprise Resource Planning (ERP) implementation. Computers in Industry**, Volume 56, pp. 545-557.
- FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Texto para discussão. Rio de Janeiro: IPEA, 2009.
- FISCHER, Tânia. **Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1984.
- FURLAN, José Davi. **Como elaborar e implementar o planejamento estratégico de sistemas de informação**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

- GERÔNIMO, Gislene Donizetti. **Segurança Pública: Dever do Estado. Garantia do Direito da Cidadania**. 2011. Dissertação mestrado. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2011.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GUEDES, P. **Processos de Negócio em PME's suportados por Sistemas ERP**. Minho: Universidade do Minho, 2004.
- HAN, J., KAMBER, M., **Data mining**, Morgan Kaufmann Publishers, New York, USA, 2001.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAUDON K; LAUDON J. **Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: LCT, 2004.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Gerenciamento de sistemas de informação**. 3. ed. LTC: Rio de Janeiro, 2001
- MAGALHÃES, M. T. Q. **Metodologia para desenvolvimento de sistemas de indicadores: uma aplicação no planejamento e gestão da política nacional de transportes**. (Dissertação Mestrado). Brasília: UnB, 2004.
- MARTINEZ, A. L.; ALVES FILHO, E. M. **Requisitos funcionais de um Sistema de Informações para Gestão de Custos no setor público**. Revista de Administração FACES Journal, 2011.
- MATENDE, S., & Ogao, P. (2013). **Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation: A case for User participation**. Procedia Technology.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.
- MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Gabinetes de Gestão Integrada em Segurança Pública**. Coletânea 2003-2009. 1ª edição. 2009.
- MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania**. Sistema de Convênios do Governo Federal. Guia de Orientação. 2010.
- MINISTÉRIO PÚBLICO DE SANTA CATARINA. **Planejamento Estratégico do Ministério Público de Santa Catarina – 2004 / 2009**. [Santa Catarina]: MPSC, [s.d.].
- MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

- NASCIMENTO, A. M., & Luft, M. C. M. S. (2012). **Fatores promotores e inibidores ao uso de sistemas de informação em órgãos públicos**. Revista Brasileira de Administração Científica, 3(2).
- O'BRIEN, J. A.; **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- OLETO, R. R. Percepção na Qualidade da Informação. Ci. Inf. Brasília, v. 35 n. 1 2006.
- OLIVEIRA, **Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas de informação gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 1992.
- OLIVEIRA. Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial. 13. ed. São Paulo, 2002.
- PADOVEZE, Clovis Luis. **Manual de contabilidade básica: uma introdução à prática contábil: textos e exercícios**. 5, Ed São Paulo: Atlas, 2007.
- PETRUCCI, V.; SCHWARTZ, L. **Administração Pública Gerencial: a reforma de 1995: ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI**. Brasília: ENAP, 1999.
- POLLONI, Erico Giulio Franco. **Administrando Sistemas de Informação**. São Paulo: Futura: 2000.
- RAJPUT, P. S. **Metadata Harvesting Tools and Services in Digital Era: A Guide for Professionals**. International CALIBER-2008, v.6, n.University of Allahabad. 2008.
- REISSWITZ, Flavia. **Análise de Sistemas**. 1ª edição. Volume 1. Joinvile: Clube de Autores, 2012.
- REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Thomson, 2003.
- SCHEER, A.W. **Arquitetura e Integração de Sistemas de Informação**. 1992.
- STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- STEPHEN P. Robbins.; COULTER, Mary. **Administração**. 5.ed. Prentice. Hall Interamericana, 1996.
- TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.