

# Governança da tecnologia da informação na Polícia Militar do Distrito Federal: a percepção de oficiais gestores estratégicos

## *Governance of information technology in the Military Police of the Federal District: the perception of strategic manager officers*

Jerônimo Araújo de Deus Vieira<sup>a</sup>, Bilmar Angelis de Almeida Ferreira<sup>b</sup>

<sup>a</sup> [jeronimo.pmdf@gmail.com](mailto:jeronimo.pmdf@gmail.com)

<sup>b</sup> [angelis@gmail.com](mailto:angelis@gmail.com)

**Resumo:** Neste trabalho foi analisada a Governança de Tecnologia da Informação (TI), as melhores práticas e a percepção dos gestores estratégicos da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF). Isso se justifica: (i) pelos elevados investimentos realizados na área de TI, principalmente pelos órgãos públicos; (ii) pela importância que a Governança de TI possui na obtenção de eficiência e maximização de resultados; e (iii) e pelos impactos que sua adoção incipiente pode causar nas organizações, principalmente relacionados ao desperdício de recursos públicos, contexto no qual a PMDF se insere. O principal objetivo deste trabalho é discutir o conceito e a importância da Governança de TI para as organizações, estudar sua adoção na PMDF e levantar a percepção de seus gestores estratégicos sobre o tema. Além de uma revisão bibliográfica, foi realizado uma pesquisa documental para identificar o exercício da Governança de TI na PMDF e uma pesquisa de campo com cinco oficiais superiores em função de Gestão Estratégica. Os achados apontam que existem, na Corporação, instrumentos formais para o exercício da Governança de TI, criados em decorrência de legislação concernente e por recomendação dos órgãos de controle. Os oficiais consultados apontam problemas relacionados à prática da Governança de TI e sugerem possíveis soluções aplicáveis pela própria Instituição.

**Palavras chave:** Governança de TI. Melhores práticas. Aplicação. Percepção. Polícia Militar.

**Abstract:** In this work, the Governance of Information Technology (IT), the best practices and the perception of the strategic managers of the Military Police of the Federal District (PMDF) were analyzed. This is justified by: (i) the high investments made in the IT area, mainly by public agencies; (ii) the importance that IT Governance has in achieving efficiency and maximizing results; and (iii) the impacts that its incipient adoption may have on organizations, mainly related to the waste of public resources, the context in which the PMDF is inserted. The main objective of this work is to discuss the concept and importance of IT Governance for organizations, to study its adoption in the PMDF and to raise the perception of its strategic managers on the subject. In addition to a bibliographical review, a documentary research was carried out to identify the exercise of IT Governance in the PMDF and a field research with five senior officers in the role of Strategic Management. The findings indicate that there are, in the Corporation, formal instruments for the exercise of IT Governance, created as a result of the relevant legislation and by recommendation of the control agencies. The consulted officials point out problems related to the practice of IT Governance and suggest possible solutions applicable by the Institution itself.

**Keywords:** IT Governance. Best practices. Aplicação. Percepção. Military Police.

## 1. Introdução

A Tecnologia da Informação (TI) posiciona-se como estratégica nas organizações e se destaca como diferencial competitivo. Uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Empresas de Software (ABES) em parceria com a *International Data Corporation* (IDC), o Brasil está po-

sicionado em sexto lugar no ranking mundial dos países em investimentos em TI, com investimentos da ordem de US\$ 152 bilhões no ano de 2015 (ABES, 2016).

Segundo o Relatório de Fiscalização do Tribunal de Contas da União (TCU) específico para TI

(Brasil, 2015), as despesas de TI da Administração Pública Federal (APF) permaneceram estáveis desde o ano de 2010, tendo alcançado um orçamento de R\$ 16,3 bilhões de reais em 2014.

Os investimentos em TI, por si só, não representam vantagem competitiva ou efetividade. Para que isso ocorra, “a TI deve ser governada e administrada de forma eficiente” (Abreu, Faoro & Guasseli, 2009, p. 4). Assim, a Governança de TI surge como elemento essencial para a conversão dos gastos e investimentos nos resultados esperados por cada organização.

Este trabalho tem como escopo analisar a Governança de TI, as melhores práticas de mercado e a percepção da sua prática pelos gestores estratégicos da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF). Neste sentido, buscou-se responder à seguinte pergunta: qual a percepção dos oficiais superiores que atuam no nível estratégico da Corporação em relação ao exercício da Governança de TI? Tem como hipótese a diminuta prática cotidiana da Governança de TI e a baixa visibilidade das ações estratégicas relacionadas ao tema, principalmente por parte do Comitê Estratégico. Para tanto, foi (i) realizada uma revisão de literatura sobre a Governança de TI, o seu conceito e a importância para as organizações, (ii) uma pesquisa documental para identificar o exercício da temática na Polícia Militar do DF e (iii) uma pesquisa de campo junto a gestores estratégicos da PMDF. Além disso, apresenta os conceitos de Governança Corporativa; discorre sobre a Norma Brasileira (NBR) sobre Governança de TI e sobre o *framework* COBIT para Governança de TI; e apresenta a visão dos Tribunais de Contas, Órgãos de fiscalização e controle Externo sobre o tema.

Esse estudo se justifica pelos elevados investimentos realizados na área de TI, principalmente pelos órgãos públicos; pela importância que a Governança de TI possui na obtenção de eficiência e maximização de resultados; pelos impactos que a sua falta, ou baixa incidência, causa nas organizações, principalmente relacionados ao desperdício de recursos públicos; e, também pelo fato de que a PMDF, não diferente de outras instituições públicas, se insere nesse contexto.

O tema está alinhado à linha de pesquisa ‘Estudos em Organizações Policiais’, vinculada à área de concentração ‘Estudos sobre Polícia e Segurança Pública’, em conformidade com o descrito na Portaria PMDF nº 981/2015 (GDF,

2015), que criou o Centro Interdisciplinar de Estudos sobre Polícia e Segurança Pública (CIEP) no âmbito do Departamento de Educação e Cultura (DEC) do Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP), ligado à PMDF.

Trata-se de uma pesquisa de caráter teórico-prática que, além de gerar conhecimento, enfoca na resolução de problemas de ordem prática. Também é instrumentado por meio de pesquisas documental e de campo, qualitativa, utilizando-se de entrevistas individuais para a coleta dos dados. A pesquisa de campo será realizada com os oficiais que são os gestores estratégicos envolvidos no exercício da Governança Corporativa e de TI.

## 2. Governança corporativa

Governança é fruto das tentativas de amenizar os problemas surgidos a partir das ações dos gestores que não satisfaziam os objetivos dos acionistas (Abreu, Faoro & Guasseli, 2009). Os gestores, dotados de interesses individuais, poderiam não perseguir os objetivos definidos pelos proprietários, ou não empregar todo o esforço necessário para a condução do negócio (Abreu, Faoro & Guasseli, 2009). Assim, os acionistas estabeleceram incentivos para que os gestores tomem decisões que auxiliem no alcance objetivos do negócio.

A Governança Corporativa (GC) é compreendida como o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, liderado pelo Conselho de Administração (Lodi, 2000). O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define GC como uma série de medidas para evidenciar transparência, ética, responsabilidade pelos resultados, prestação de contas à sociedade e direitos iguais entre os acionistas. É a maneira como as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2014). Nesse contexto, se insere a Governança de TI (GTI) (Pereira & Silva, 2012).

Para o TCU, a GTI se traduz, na prática, como um conjunto de políticas, processos, papéis e responsabilidades associados a estruturas e pessoas da organização, de modo a se estabelecer claramente o processo de tomada de decisões e as diretrizes para o gerenciamento e uso da TI, de forma alinhada à visão, missão e metas estratégicas da organização (Brasil, 2013a).

### 3. Norma ABNT NBR 38500:2009 - governança corporativa de TI

A ABNT NBR ISO/IEC 38500:2009 (ABNT, 2009) é uma Norma Brasileira (NBR), elaborada pelo Comitê Brasileiro de Computadores e Processamento de Dados e pela Comissão de Estudo de Operações de Tecnologia da Informação, ambos da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. Essa norma “é uma adoção idêntica, em conteúdo técnico, estrutura e redação à ISO/IEC 38500:2008 [...]” (ABNT, 2009, p. 4). Essa última é uma norma internacional publicada pela *International Organization for Standardization* (ISO) e pela *International Electrotechnical Commission* (IEC).

Segundo a ABNT NBR ISO/IEC 38500:2009, a governança de TI é de responsabilidade dos executivos e da alta direção, consistindo em aspectos de liderança, estrutura organizacional e processos que garantam que a área de TI suporte e aprimore os objetivos e as estratégias da organização (ABNT, 2009).

A Norma Brasileira de Governança de TI foi elaborada para “fornecer uma estrutura de princípios para os dirigentes usarem na avaliação, gerenciamento e monitoramento do uso da TI em suas organizações” (ABNT, 2009, p. 5). Ela ajuda os gestores estratégicos das organizações a “entender e cumprir suas obrigações legais, regulamentares e éticas com relação ao uso da TI” (ABNT, 2009, p. 5) e é aplicável a todas as organizações, incluindo órgãos públicos e empresas privadas, entidades governamentais e sem fins lucrativos. Esta norma prevê seis princípios que devem nortear a boa governança de TI (ABNT, 2009): responsabilidade, estratégia, aquisição, desempenho, conformidade e comportamento humano. Segundo o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (BRASIL, 2011), esses princípios estão em conformidade com a Constituição Federal.

A norma se aplica a todas as organizações (públicas, privadas ou sem fins lucrativos, pequenas e de grande porte), independentemente da extensão de seus usos de TI (ABNT, 2009). O objetivo é “promover o uso eficaz, eficiente e aceitável da TI em todas as organizações” (ABNT, 2009, p. 7). Sugere um modelo baseado em três tarefas para que os dirigentes possam ter governo sobre a TI (ABNT, 2009). Consiste na avaliação do uso atual e futuro da TI, na orientação, na preparação e na implementação de

planos e políticas para assegurar que o uso da TI atenda aos objetivos do negócio e no controle do modelo (ABNT, 2009).

### 4. COBIT

O *Control Objectives for Information and Related Technology* (COBIT) é um *framework* (“uma estrutura abstrata que representa uma concepção ou modelo de como um domínio específico é organizado” (JOHNSON; JOHNSON, 2002, p. 18)) que proporciona parâmetros para a implantação da Governança de TI. Foi proposto pela *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA) com o principal objetivo gerar valor para a empresa e para os seus processos (ITGI, 2012).

O COBIT é um dos modelos de GTI mais conhecidos e utilizados no mundo. Encontra-se na sua quinta versão e é totalmente aderente à Norma NBR 38500 (ITGI, 2012). Além disso, possibilita:

[...] *melhor alinhamento entre o negócio e a TI; visão clara para os executivos sobre o que a TI faz; clara divisão das responsabilidades baseada na orientação por processos; aceitação geral por terceiros e órgãos reguladores; linguagem comum entre as partes interessadas; e o cumprimento dos requisitos do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission’s Internal Control - Integrated Framework (COSO) para controle do ambiente de TI.* (ITGI, 2007, p. 10)

Devido à sua fácil compreensão, orientação ao negócio e seu desenho genérico, o COBIT se consolidou como um *framework* globalmente reconhecido para o alcance de uma efetiva GTI, sendo utilizado por muitas organizações (Hardy, 2006). Ele é considerado o *framework* mais apropriado para ajudar a organização a garantir o alinhamento entre o uso da TI e os objetivos do negócio, dando ênfase nas necessidades do negócio (Colbert & Bowen, 1996).

O modelo do COBIT 5.0 baseia-se em cinco princípios básicos, que são cobertos detalhadamente a seguir e incluem ampla orientação sobre os habilitadores de governança e gestão de TI da organização (ITGI, 2012).

**PRINCÍPIO UM:** Atender às necessidades das partes interessadas

Um dos objetivos principais das Organizações é criar valor para suas partes interessadas. A criação de valor é fundamental para manter o equilíbrio entre a realização de benefícios,

a otimização do risco e o uso dos recursos.

“O COBIT 5 fornece todos os processos necessários e demais habilitadores para apoiar a criação de valor para a organização com o uso de TI” (ITGI, 2012, p.16). O *framework* pode ser personalizado de forma a se adequar ao contexto próprio de cada organização, por meio da cascata de objetivos, ou seja, traduzindo os objetivos corporativos de alto nível em objetivos de TI específicos e gerenciáveis, mapeando-os em práticas e processos específicos.

**PRINCÍPIO DOIS:** Cobrir a organização de ponta a ponta

O *framework* integra a GTI à GC e cobre todas as funções e processos corporativos. Considera todos os habilitadores de governança e gestão de TI aplicáveis “em toda a organização, de ponta a ponta, ou seja, incluindo tudo e todos - interna e externamente - que forem considerados relevantes para a governança e gestão das informações e de TI da organização” (ITGI, 2012, p.16).

**PRINCÍPIO TRÊS:** Aplicar um modelo único integrado

Existem diversas outras normas e boas práticas relacionadas à TI. O COBIT 5.0 é aderente “a outros padrões e modelos importantes em um alto nível e, portanto, pode servir como um modelo unificado para a governança e gestão de TI da organização” (ITGI, 2012, p. 16).

**PRINCÍPIO QUATRO:** Permitir uma abordagem holística

Uma abordagem holística é fundamental para o exercício da governança e da gestão da TI efetiva. É importante considerar os diversos componentes interligados. O COBIT 5.0 define um conjunto de habilitadores para apoiar a implantação de um sistema abrangente de gestão e governança de TI da organização. Habilitadores são geralmente definidos como qualquer condição que possa ajudar a atingir os objetivos corporativos.

**PRINCÍPIO CINCO:** Distinguir a governança da gestão

Este princípio é o que mais difere a versão 5.0 da versão anterior. A versão atual distingue claramente os conceitos e aplicações da governança e da gestão (ITGI, 2012, p.16). A

governança de TI garante que as necessidades, condições e opções das partes interessadas sejam avaliadas a fim de determinar objetivos corporativos acordados e equilibrados. Define a direção por meio de prioridades e tomadas de decisão e monitora o desempenho e a conformidade com os objetivos estabelecidos. Já a gestão de TI é “responsável pelo planejamento, desenvolvimento, execução e monitoramento das atividades em consonância com a direção definida pelo órgão de governança a fim de atingir os objetivos corporativos” (ITGI, 2012, p.16). A governança de TI é de responsabilidade do conselho de administração sob a liderança do presidente. Responsabilidades de governança específicas podem ser delegadas a modelos organizacionais específicos, especialmente em organizações maiores e mais complexas. A gestão de TI, na maioria das organizações, é de responsabilidade da diretoria executiva sob a liderança do diretor executivo.

A aplicação desses princípios permite que a organização crie um modelo eficiente de governança e gestão. A finalidade é otimizar os investimentos e o uso dos ativos de TI para benefício das partes interessadas (ITGI, 2012).

## 5. Governança de TI no setor público: do controle externo

### 5.1 Abordagens e recomendações do tribunal de contas da união

O TCU define Governança de TI como o conjunto estruturado de políticas, normas, métodos e procedimentos destinados a permitir à alta administração e aos executivos o planejamento, a direção e o controle da utilização atual e futura de TI, de modo a assegurar, a um nível aceitável de risco, utilização eficiente de recursos, apoio aos processos da organização e alinhamento estratégico com seus objetivos (Brasil, 2014a).

O TCU criou, em 2006, a Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação (SeFTI) com o objetivo de fiscalizar a gestão de recursos de TI na APF, conduzir trabalhos específicos em Fiscalização de Tecnologia da Informação e servir de suporte às demais Secretarias do Tribunal, atuando, sempre que solicitada, em uma estrutura matricial de fiscalização.

*Além disso, elabora e dissemina metodologias, manuais, notas técnicas e procedimentos para o planejamento e execução de fiscalizações de tecnologia da informação, visando maior qualidade dos trabalhos de fiscalização nessa área. A SEFTI também realiza ações sistematizadas de relacionamento, divulgação e troca de conhecimentos com a sociedade, o Congresso Nacional e os Gestores Públicos por meio do Diálogo Público de TI. (Brasil, 2014b, p.1)*

O TCU usa as Normas Brasileiras (NBR) e o COBIT como referência em suas decisões. O objetivo é prover um modelo de boas práticas para governança de TI.

*Em outra área e atuação, o Tribunal vem aumentando o controle nas aquisições em Tecnologia da Informação por parte dos seus jurisdicionados. A busca pelo alinhamento das aquisições com o planejamento estratégico dos órgãos e entidades e a estruturação dos seus setores de TI são o foco da atuação desta Corte, haja vista o número crescente de decisões do TCU que sinalizam para a falta de maturidade dos processos de tecnologia da informação nestes entes. (Brasil, 2014b, p.1)*

Para obter informações acerca da situação da governança de TI na APF para identificar corretamente o quê e como fiscalizar e aumentar a eficiência e eficácia de suas ações (Brasil, 2008a), o TCU realizou o primeiro levantamento acerca da Governança de TI na APF. Com isso foram obtidas informações para elaboração de um mapeamento da situação da governança de TI na APF, além de identificar os principais sistemas e bases de dados existentes. A partir das informações levantadas, foi possível identificar as situações de governança de TI mais críticas e as áreas em que o TCU deve atuar (Brasil, 2008a). Esse primeiro levantamento contou com a participação de 255 instituições, resultando no Acórdão 1.603/2008-TCU-Plenário (Brasil, 2008b).

Do acórdão, foi possível identificar que: (i) 59% das unidades auditadas não possuem planejamento estratégico para a Tecnologia da Informação; (ii) há inadequação de investimento em infraestrutura de TI por desconhecimento real da capacidade do ambiente e das necessidades de ampliação/atualização; (iii) existe descontinuidade de projetos, acarretando desperdício de recursos públicos; (iv) o desconhecimento e o despreparo em TI aumentam o risco de acesso indevido, a perda da integridade e da segurança; (v) necessária a criação de um Comitê Diretivo para uniformizar procedimentos, apon-

tar prioridades e gerir as necessidades em matéria de TI; (vi) não foi verificada a existência de Política de Segurança da Informação; (vii) a terceirização sem limites na área de TI representa um aumento de risco organizacional, pois os colaboradores externos têm menos compromissos com as entidades dos que os servidores públicos; (viii) há a necessidade de formação de quadros especializados em TI; (ix) possui monitoramento inadequado dos contratos de TI; (x) existe controle deficiente dos contratos de TI; (xi) é necessária a designação de gestores especializados em contratos de TI para cumprir o dever de fiscalização previsto na Lei 8.666/93; e (xii) a TI não pode ser encarada como um fim em si mesma. Todas as ações de TI devem concorrer para que a organização alcance seus objetivos e metas (Brasil, 2008b).

Para analisar o nível de governança de TI, melhorar o controle e a avaliação e sua evolução, o TCU criou o Índice de Governança de TI (iGovTI). O índice foi criado em 2010, no segundo levantamento de Governança de TI, com o propósito de orientar as organizações públicas no esforço de melhoria da governança e da gestão da TI (Brasil, 2017). O iGovTI é o resultado da consolidação das respostas das organizações públicas ao questionário de governança de TI elaborado pelo próprio Tribunal, por meio de fórmula que resulta em um valor com variação entre zero e um.

O último levantamento foi realizado em 2016, contou com a participação de 381 instituições e resultou no Acórdão 882/2017-TCU-Plenário. Da análise dos dados, percebe-se que:

*[...] 14% das organizações estão com iGovTI2016 inferior a 0,30, estágio que indica um nível muito baixo de adesão às práticas de governança e de gestão de TI estabelecidas no questionário. Nesse grupo, a TI dificilmente contribuirá, de forma efetiva, no sentido de entregar valor ao negócio. (Brasil, 2017)*

No outro extremo, 11% das organizações apresentam capacidade aprimorada em governança e gestão de TI. Para essas, são maiores as chances de que a TI otimize sua contribuição para o alcance dos resultados organizacionais. Para o TCU, as organizações que se enquadram nesse grupo servirão como referência para a identificação de boas práticas a serem compartilhadas com as demais organizações públicas federais (Brasil, 2017).

Sobre a capacidade das organizações de governar a TI, o levantamento demonstrou que

37% das organizações encontram-se no estágio básico, ou seja, com baixas condições de governar a TI de forma a produzir valor para a organização. O nível intermediário, composto por organizações com razoável conjunto de práticas para governar sua TI, concentra 38% dos avaliados.

Destaca-se que há, em geral, “baixa maturidade em governança e gestão de TI em organizações que atuam em algumas das funções de governo geralmente associadas à prestação de serviços públicos à sociedade” (Brasil, 2017).

O valor da média geral do iGovTI2016 foi 0,49, indicando que, “de uma forma geral, as organizações da APF ainda apresentam nível básico de capacidade em governança e gestão de TI, aproximando-se do nível intermediário” (Brasil, 2017).

## 5.2 Atuação e orientações do Tribunal de Contas do Distrito Federal

O Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF), de maneira análoga ao TCU, conta com o Núcleo de Fiscalização de Tecnologia da Informação (NFTI), estrutura destinada à fiscalização da gestão e do uso de recursos de TI na Administração Pública do Distrito Federal. O único levantamento realizado sobre Governança de TI na Administração Pública do DF ocorreu em 2012.

Apesar de não ter realizado tantos levantamentos sobre a governança de TI nos Órgãos do DF quanto realizado pelo TCU, o TCDF é bastante atuante. Desde o ano de 2002 publica Decisões referentes gestão e contratações de TI pelo Governo do Distrito Federal (GDF). A primeira decisão publicada determinou aos órgãos do GDF realizarem estudos técnicos visando a demonstração mais vantajosa a locação de equipamentos de informática:

*[...] aos órgãos e entidades do GDF que, antes de contratarem ou renovarem ajustes já em andamento, tendo por objeto a locação de equipamentos de informática, realizem estudos técnicos que demonstrem ser a locação mais vantajosa que a aquisição, no que concerne aos princípios da eficiência e da economicidade, inseridos no “caput” do art. 37 da CF, com a redação dada pela EC n.º 19/98. (GDF, 2002)*

Estes estudos técnicos ao qual o Tribunal se referia em 2002 são, atualmente, atividades obrigatórias que fazem parte do processo de planejamento das contratações de soluções de

TI. Essa decisão pode ser considerada o início da fiscalização e do controle sobre a governança e a gestão de TI no GDF.

Assim como o TCU, o TCDF também usa o COBIT como referência para expedir suas decisões. Por meio de auditorias em projetos para aquisições de TI, o Tribunal exercia as funções de controle externo. Em 2012, houve uma intensificação dessas atividades com a publicação de muitas decisões relacionadas à análise do exercício da governança de TI. A Decisão nº 2.610/12 recomendou à Secretaria de Estado de Fazenda do Distrito Federal a conclusão de seus documentos de planejamento estratégico e que “ultime esforços para concluir a elaboração dos documentos de planejamento essenciais à boa governança de tecnologia da informação: Plano Estratégico Institucional; Plano Diretor de Tecnologia da Informação, Plano de Continuidade de Negócio” (TCDF, 2012a). No mesmo sentido, a Decisão nº 2.771/12 focou na melhoria da gestão de contratos de TI, recomendando adequar o Plano Diretor de TI (PDTI) ao processo de planejamento do COBIT:

*[...] autorizar a verificação da aderência do Plano Diretor de Tecnologia da Informação elaborado pelo DETRAN/DF às boas práticas de gestão, especialmente o processo PO1. 4 - Plano Estratégico de TI do COBIT 4.1, em futura fiscalização a ser realizada na autarquia (achado 01 do Relatório de Inspeção nº 7.0109.10 com os ajustes de Informação nº 10/2011 - NFTI). (GDF, 2012b)*

Especificamente à PMDF, o TCDF recomendou a implantação de um comitê estratégico de TI, ao determinar que “adote as providências necessárias para a implantação de comitê estratégico de tecnologia da informação, observando os objetivos de controle definidos no processo ME 4 - Prover Governança de TI do COBIT 4.1”. (GDF, 2013d)

A partir de 2013, o Tribunal passou a fazer suas recomendações baseadas na quinta versão COBIT. A Decisão nº 4.621/14 evidencia:

*[...] recomendar à Terracap que, se ainda não o fez, estabeleça: a) processos de trabalho capazes de aprimorar as atividades relativas ao gerenciamento do investimento em TI, utilizando como referência as boas práticas estabelecidas nos processos PO5 do COBIT 4.1 ou APO06 do COBIT 5 (achado 01); b) políticas e programas de recrutamento, seleção e retenção de profissionais especializados no quadro próprio, capazes de responder pelas atividades estratégicas de planejamento, gestão e controle da área de TI da empresa (achado 02); c)*

*processos de trabalho capazes de aprimorar a gestão de TI com ênfase nas seguintes boas práticas [...]. (GDF, 2014b)*

A Decisão nº 6.133/14, à primeira vista, direcionava-se à Secretaria de Estado de Planejamento e Orçamento do Distrito Federal (SEPLAN/DF):

*[...] recomendar à Secretaria de Estado de Planejamento e Orçamento do Distrito Federal - SEPLAN/DF, no papel de coordenadora da JGTIC, que adote, em atenção aos princípios da eficiência e eficácia, e com base nos critérios adotados nos Achados, as seguintes providências: a) instituir diretrizes voltadas para as seguintes áreas de governança de tecnologia da informação e comunicação: definição de papéis e responsabilidades quanto à gestão e ao uso corporativo, gestão da segurança da informação corporativa, avaliação e estímulo ao desempenho de pessoal, contratação de bens e serviços, avaliação do desempenho dos serviços, gestão de riscos e formação de comitê diretivo, com a finalidade de orientar a implantação e/ou aperfeiçoamento de tais políticas pelo complexo administrativo distrital, nos termos do Decreto nº 35.311/14 [...]. (GDF, 2014c)*

Entretanto, evidenciou a preocupação do TCDF com o estado geral da situação de governança de TI dos órgãos do Distrito Federal, a ver:

*[...] c) ultimar ações: i. no sentido de orientar o complexo distrital sobre a importância da implantação e/ou aperfeiçoamento de processo formal de planejamento estratégico institucional, de tecnologia da informação e comunicação e de PDTI para a governança de TIC, nos termos do Decreto nº 35.311/14; (achados 04 e 05); ii. para o cumprimento da proposta de criação de carreira de TIC para o complexo administrativo distrital, conforme deliberado na 8ª reunião ordinária da JGTIC; (achado 07); iii. para elaboração e execução de políticas de capacitação de pessoal para gestão e auditoria de TIC do complexo administrativo distrital, nos termos do Decreto nº 35.311/14; (achado 08); iv. para instituir diretrizes voltadas ao controle de acesso e de ativos, continuidade dos serviços de TI e segurança da informação, com a finalidade de orientar a implantação e/ou aperfeiçoamento de tais políticas pelo complexo administrativo distrital, além de assegurar recursos orçamentários e financeiros para a boa gestão da segurança da informação, nos termos do Decreto nº 35.311/14 (achado 10). (GDF, 2014c).*

Além de recomendar à SEPLAN adotar as ações acima apresentadas, determinou a todos os órgãos do complexo administrativo do DF,

*[...] nominados no parágrafo 13 do Relatório, que elaborem e encaminhem à Secretaria de Estado de Planejamento e Orçamento do Distrito Federal - SEPLAN/DF, no prazo de 60 (sessenta) dias, plano de ação para implementação das recomendações dos itens anteriores [...]. (GDF, 2014c)*

Com as ações incisivas de fiscalização dos órgãos de controle externo, as instituições públicas tiveram que se preocupar em desenvolver, ao menos, uma estrutura mínima de governança de TI. E é nesse cenário que a PMDF está imersa.

## 6. A governança de TI na Polícia Militar do Distrito Federal

A PMDF, preocupada com sua governança, desenvolveu o Plano Estratégico da PMDF com espaço temporal compreendido entre 2011 e 2022. Os objetivos, estratégias e iniciativas estratégicas desse Plano são fundamentados em Tecnologias da Informação. Além disso, a partir do Planejamento Estratégico foram elaborados diversos planos táticos, para o alcance dos objetivos, denominados Planos Diretores. Dentre os criados, destaca-se, neste cenário, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).

O PDTI é o principal instrumento direcionador dos recursos de TI e funciona como elo das demandas das mais diversas áreas da instituição com as soluções possíveis e metas do Plano Estratégico. Ainda, viabiliza a aquisição de produtos e serviços, define estratégias e iniciativas, e apresenta-se como elemento imprescindível para justificar os investimentos na área.

A partir da publicação da Instrução Normativa (IN) SLTI/MP nº 04/2008 (Brasil, 2008c), recepcionada no âmbito distrital por meio do Decreto nº 32.218/2010 (GDF, 2010), atualizada pela IN SLTI/MP nº 04/2010 (Brasil, 2010b), a elaboração de um PDTI passou a ser obrigatória para a administração pública do DF.

O primeiro PDTI da PMDF foi publicado pela Portaria PMDF nº 763 (GDF, 2012c). O documento norteou as ações desenvolvidas na área de TI e seus investimentos. Houve uma especial preocupação para a criação de ações e regras de controle interno, que antes não existiam formalmente. O PDTI foi a primeira ação identificada de governança de TI, executada pela corporação.

Dois anos depois, por intermédio da Portaria PMDF nº 899/2014 (GDF, 2014d), foi publicado um novo PDTI. Nesse novo documento foi feita uma

análise do PDTI anterior e aplicadas técnicas administrativas de priorização das ações.

Mas apenas a existência de um PDTI, vigente desde o ano de 2012, não garantia a prática da governança de TI corporativa. Foi somente após a publicação da Decisão nº 326/2013, do TCDF (GDF, 2013c), que recomendou à PMDF que adotasse as providências necessárias para a implantação do Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação (CETI), que a corporação se preocupou, de fato, com o tema da governança de TI:

*[...] recomendar à PMDF que adote as providências necessárias para a implantação de comitê estratégico de tecnologia da informação, observando os objetivos de controle definidos no processo ME 4 - Prover Governança de TI do Co-bit 4.1 [...].* (Brasil, 2013b)

O Comitê Estratégico de TI (CETI) da PMDF foi criado pela Portaria PMDF nº 871/2013 (GDF, 2013a), com a finalidade de:

*[...] estabelecer políticas e diretrizes para integração dos sistemas que compõem a plataforma operacional e promover o alinhamento da área de negócio com a área de Tecnologia da Informação, sendo responsável pelo direcionamento estratégico, compreendendo as funções de supervisão e orientação político administrativa, cabendo-lhe fixar as diretrizes, os objetivos e as políticas de administração dentro de sua esfera de competência.* (GDF, 2013a, p.2)

Ao criar o CETI, a PMDF considerou não só a Decisão nº 326/2013, do TCDF, mas também os fatores críticos de sucesso corporativo e o Plano Estratégico da PMDF (GDF, 2013a).

Ainda em 2013, com a finalidade de buscar um melhor alinhamento estratégico da área de TI com as áreas finalísticas dos órgãos e otimizar os gastos públicos com TI, o GDF promulgou o Decreto Distrital nº 34.637/2013 que regula a contratação de bens e serviços de TI no âmbito da Administração Direta e Indireta do Distrito Federal (GDF, 2013b):

*A contratação de bens e serviços de tecnologia da informação no âmbito da Administração Direta e Indireta do Distrito Federal reger-se-á, no que couber, pelo disposto no Decreto Federal nº 7.174, de 12 de maio de 2010, na Instrução Normativa MP/SLTI nº 04, de 12 de novembro de 2010 e na Instrução Normativa MP/SLTI nº 02, de 14 de fevereiro de 2012, ambas da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.* (GDF, 2013b, p.1)

O Decreto Federal nº 7.174, de 2010, referenci-

ado na citação acima, regulamentou a contratação de bens e serviços de informática e automação pela APF, pelas fundações instituídas ou mantidas pelo Poder Público e pelas demais organizações sob o controle direto ou indireto da União (Brasil, 2010a).

A Instrução Normativa nº 04/2010 (IN04/2010) é a consolidação de um conjunto de boas práticas para contratação de soluções de TI pela APF, elaborada e atualizada pela Seção de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) (Brasil, 2010b). A atualização da IN04, publicada em 2008, surgiu de uma série de estudos realizados pela SLTI/MPOG, em conjunto com o TCU, com o objetivo de aculturar os gestores de TI à utilização do planejamento como ferramenta principal de governança de TI.

De acordo com o artigo 174 da Constituição Federal (Brasil, 1990), o exercício da função do planejamento é um dever do Estado, tendo caráter determinante para o setor público (Brasil, 1990). Além de ser uma obrigação constitucional, o planejamento tem sido preconizado pelos principais modelos de governança utilizados no mercado, principalmente o COBIT.

A partir da IN 04/2008, as contratações de soluções de TI passaram a ser cada vez mais vinculadas ao Planejamento Estratégico das Instituições Federais. A metodologia instituída, além de ser um conjunto de boas práticas de Governança de TI, é a referência do Modelo de Contratação de Soluções de TI (MCTI), que possui o Guia Prático para Contratação de Soluções de TI, ambos elaborados e atualizados também pelo MPOG, como balizadores.

Também motivada por determinação legal, em janeiro de 2014, a PMDF publicou a Portaria PMDF nº 891/14, que estabelece o processo interno para contratações e aquisições de soluções de Tecnologia da Informação, conforme disposto na IN04/2010 (GDF, 2014a). O documento tinha por finalidade:

*[...] normatizar e padronizar procedimentos relacionados à sistemática referente ao processo para contratações e aquisições de soluções de Tecnologia da Informação, conforme disposto na Instrução Normativa nº 04, adotada no âmbito da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) por força do Decreto do Governo do Distrito Federal nº 34.637/2013".* (GDF, 2014a, p. 1)



Em janeiro de 2015, entrou em vigor a Instrução Normativa nº 04/2014 SLTI/MPOG (IN04/2014), lançada em setembro de 2014, que revogou a norma do ano de 2010. As duas versões se diferenciam, principalmente, por: (i) a obrigatoriedade de elaboração do PDTI para a contratação de soluções de TI; (ii) a simplificação das fases do planejamento da contratação; e (iii) a substituição da nomenclatura gerenciamento para gestão de contrato (Pacheco, 2015).

A IN04/2014 destacou a preocupação da APF com a eficiência da contratação, a excelência da gestão dos contratos em TI e o relacionamento no objeto contratado com o planejamento estratégico organizacional, evidenciando, assim, o exercício da Governança da TI (Brasil, 2014c).

Apenas em setembro de 2016, o GDF, por meio da publicação do Decreto Distrital nº 37.667, atualizou suas regras de contratação de soluções de TI, em conformidade com a IN04/2014 e revogou as disposições em contrário e o Decreto anterior (GDF, 2016).

Por meio da Comissão nº 023/2016 do Estado-Maior, a PMDF passou a estudar o tema Governança de TI. O objetivo foi o de definir o modelo de Governança de TI da Corporação. Além

disso, atualizou a Portaria que regulamenta as contratações de TI (Comissão nº 074/2016) e elaborou um novo PDTI (Comissão nº 065/2016).

Assim, o exercício da Governança da TI na PMDF pode ser associado a uma imposição legal, seja por força de Decretos, seja por determinação de Órgão de controle externo. Durante o período analisado, de 2010 a 2017, exceto por exigências legais, não foram verificadas atividades significativas referentes ao exercício da Governança de TI desenvolvidas pela Corporação.

Foi destacado que a Governança de TI é de responsabilidade do conselho de administração sob a liderança do presidente (ITGI, 2012). No contexto da PMDF, o Alto Comando equivale ao conselho de administração e o Comandante-General ao presidente. A gestão, na maioria das organizações, é de responsabilidade da diretoria executiva sob a liderança do diretor executivo (ITGI, 2012). Na PMDF, a Diretoria de Telemática (DiTel) equivale à diretoria executiva. Entende-se, portanto, que compete ao Alto Comando da Corporação o exercício da Governança de TI, cabendo à DiTel a gestão da TI.

O Quadro 1 apresenta um resumo das ações de Governança de TI no âmbito da PMDF.

**Quadro 1.** Resumo da Governança de TI na PMDF

Data	Ação de governança de TI	Ação precursora	Fonte
02/2011	Lançamento do Plano Estratégico 2011 - 2022	– Instituir Governança Corporativa.	Plano Estratégico PMDF. Disponível em: <a href="http://www.pm.df.gov.br">www.pm.df.gov.br</a>
01/2012	Publicação do primeiro PDTI da PMDF	– Plano Estratégico da PMDF; – IN 04/2008/ SLTI/MPOG	Portaria PMDF nº 763/12. Disponível em: Intranet PMDF. Acesso mediante login e senha.
06/2013	Criação do Comitê Estratégico de TI	– Decisão nº 326/2013 - TCDF	Portaria PMDF nº 871/13. Disponível em: Intranet PMDF. Acesso mediante login e senha
01/2014	Instituição do Processo de contratação de soluções de TI na PMDF	– IN 04/2010 - SLTI/MPOG; – Decreto Distrital nº 34.637/2013.	Portaria PMDF nº 891/14. Disponível em: Intranet PMDF. Acesso mediante login e senha.
03/2014	Publicação do segundo PDTI da PMDF	– Plano Estratégico da PMDF; – IN 04/2010 - SLTI/MPOG;	Portaria PMDF nº 899/14. Disponível em: Intranet PMDF. Acesso mediante login e senha.
01/2016	Institui Comissão para definição do modelo de Governança de TI da PMDF	– COBIT 5.0.	Comissão PMDF nº 023/2016. Fonte: Secretaria do Estado-Maior da PMDF.
09/2016	Institui Comissão para atualizar o PDTI da PMDF.	– Plano Estratégico da PMDF; – Decreto Distrital nº 37.667/2016.	Comissão PMDF nº 065/2016. Fonte: Secretaria do Estado-Maior da PMDF.
10/2016	Institui Comissão para atualizar o processo de contratação de soluções de TI da PMDF	– IN 04/2014 - SLTI/MPOG; – Decreto Distrital nº 37.667/2016	Comissão PMDF nº 074/2016. Fonte: Secretaria do Estado-Maior da PMDF.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 7. Metodologia

Neste tópico, serão apresentados o delineamento da pesquisa, o instrumento e os procedimentos de coleta e análise de dados. Além da revisão bibliográfica apresentada, este estudo também foi instrumentalizado por meio de pesquisa documental e entrevistas. O intuito foi identificar o exercício da Governança de TI na PMDF e a percepção de seus gestores estratégicos sobre essa prática, respectivamente.

Na primeira etapa, a base conceitual foi fundamentada por pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, que envolveu, basicamente, Acórdãos e Decisões dos Tribunais de Contas e Portarias internas da PMDF. Todas as fontes utilizadas no presente trabalho são documentos públicos, não necessitando de autorização para acesso e publicação. Foram também realizadas entrevistas individuais com os oficiais, mediante aceite prévio. O roteiro incluiu perguntas referentes à percepção dos oficiais sobre a temática e a forma de aplicação, principalmente na sua rotina de trabalho, bem como o conceito Governança de TI, conforme descrito anteriormente.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas (em apêndice) com cinco oficiais superiores, com funções nos mais altos cargos da PMDF, responsáveis pelo exercício da Governança de TI na Corporação. Realizou-se uma exposição inicial, a fim de orientar o entrevistado quanto ao tempo de duração e a forma de condução. Foi explicada, também, a importância da pesquisa, dito que não havia respostas certas ou erradas para as questões e que poderiam ficar à vontade para respondê-las do modo que desejassem. Todos os oficiais entrevistados possuíam mais de vinte e três anos de serviços prestados à Corporação. Um oficial possuía nove meses e outro um ano e três meses exercendo funções de gestão estratégica. Os demais possuíam mais de três anos no exercício dessas funções.

Para a análise de dados, foi adotada a técnica de análise de conteúdo (Franco, 2003), agrupando as respostas em categorias que expressavam a percepção dos participantes em relação à Governança de TI e especialmente em relação à sua aplicação na PMDF.

## 8. Resultados e discussão

Neste tópico são apresentados, sucessivamente, os resultados encontrados na análise

dos documentos encontrados e da análise dos dados coletados oriundos das entrevistas.

### 8.1 Pesquisa documental

Por meio da pesquisa documental foi possível encontrar instrumentos formais que balizam o exercício da Governança de TI na PMDF. Destacam-se: (i) o acervo do CETI, (ii) a regulamentação, por meio de Portaria, do processo de contratação de soluções de TI e (iii) o Plano Diretor de Tecnologia da Informação, documento que faz o alinhamento entre as ações da área de TI ao Planejamento Estratégico Corporativo.

Entretanto, apenas a existência desses instrumentos não garante o exercício da Governança de TI e a efetividade esperada aos processos. Assim, seria de suma importância conhecer a percepção dos oficiais Gestores Estratégicos em relação à prática da Governança de TI. A resposta para essa questão é o que será apresentada mais adiante, a partir das declarações consideradas relevantes durante as entrevistas, explicitadas a seguir.

### 8.2 Entrevistas individuais

A partir das respostas obtidas, foram geradas as seguintes categorias de respostas:

- a) **Categoria:** Conceito de Governança de TI  
**Definição:** Relaciona conceito de Governança de TI, segundo visão dos oficiais que desempenham funções de gestão estratégia na Corporação.
  - i. Principais falas dos entrevistados relacionadas à **afinidade com a TI:**
    - a. *Tenho pouca afinidade;*
    - b. *Pelas funções já exercidas, lido diariamente com TI. Principalmente com a TI voltada para a inteligência;*
  - ii. Principais falas dos entrevistados relacionadas ao **conhecimento do conceito de Governança de TI:**
    - a. *Não tive cursos sobre isso ao longo da carreira. A Corporação não se preocupou em nos preparar para a governança. As funções estratégicas que exerci me levaram a buscar o conhecimento sobre governança de TI. Tentei adquirir o conhecimento para tomar decisões sobre coisas que nem sabia do que tratava;*
    - b. *Toda política de governança, se não tem atribuições bem definidas, baseia-*

*se no estilo pessoal. Tenho uma formação em TI, meu estilo de governança é certamente diferente dos demais que não tem o conhecimento na área. Sinto-me a vontade com o tema devido à formação que tive.*

iii. Principais falas dos entrevistados relacionadas **ao conhecimento dos normativos que tratam sobre Governança de TI:**

- a. *Só conheço os internos;*
- b. *Poucos. Conheço alguns decretos sobre nuvens. Já ouvi falar sobre COBIT, mas não tenho conhecimento algum sobre. As Portarias, conheço também;*

iv. Principais falas dos entrevistados relacionadas **ao conhecimento dos normativos internos sobre Governança de TI:**

- a. *Sim, trabalhei no Estado Maior (EM) por três anos. Conheço bem;*
- b. *Sim, os internos têm três Portarias. A de criação do Comitê e a de aquisição de TI são as que mais conheço;*

**b) Categoria:** Desenvolvimento do Comitê Estratégico de TI na PMDF

**Definição:** Representa a visão dos oficiais, o desenvolvimento e a aplicação da Governança de TI e como eles entendem essa temática na prática.

i. Principais falas dos entrevistados relacionadas **ao conhecimento sobre o Comitê Estratégico de TI:**

- a. *Conheço sim. Seu desenvolvimento precisa de maior suporte a ser dados por grupo com conhecimento sobre os temas tratados. Algumas que participei atingiram o objetivo;*
- b. *Sim. No CETI há um acúmulo de demandas. Os gestores estratégicos, por falta de nivelamento prévio, vão as reuniões sem o subsídio necessário;*

ii. Principais falas dos entrevistados relacionadas **ao conhecimento sobre as atribuições do Comitê Estratégico de TI:**

- a. *Não tenho o conhecimento exato. Sei que ele prioriza projetos de TI;*
- b. *Superficialmente. Está definida na Portaria.*

iii. Principais falas dos entrevistados relacionadas **à atuação do Comitê Estratégico de TI:**

- a. *Não considero atuante;*
- b. *Não considero. Aliás, foi atuante para priorizar projetos em 2014, 2015. Mas*

*não foi efetivo. Tínhamos que escolher as prioridades de projetos que não conhecíamos nada. Não reúne pra mais nada, apenas isso. Não é efetivo;*

**c) Categoria:** Aplicação da Governança de TI na PMDF

**Definição:** Representa como os Gestores percebem a Governança de TI e sua aplicação na PMDF.

i. Principais falas dos entrevistados relacionadas **à definição e à comunicação formal dos papéis e as responsabilidades sobre a temática e como é feito:**

- a. *Normativos relacionados à gestão e governança de TI. Há três grandes áreas de TI na Corporação. São as Portarias. Elas definem os papéis;*
- b. *Por meio de Portarias e Instruções Normativas. A Portaria normatiza e a instrução normativa auxilia na execução.*

ii. Principais falas dos entrevistados relacionadas **ao aspecto da entrega de resultado de TI:**

- a. *Por enquanto, não define;*
- b. *Não sei dizer. Estou cego. As informações não chegam ao Gestor para a tomada de decisão.*

iii. Principais falas dos entrevistados relacionadas **aos riscos de TI**

- a. *Existe uma portaria de Gestão de riscos. Existe um controle da gestão de risco. Existem as subcomissões permanentes de risco. Uma delas é a de TI. A portaria determina revisões periódicas. No processo de gestão de risco, há a comunicação. O risco tem que ser avaliado e comunicado;*
- b. *Tem um sistema de gestão de risco na PMDF. Feito pelo Estado Maior. Não sei como está a execução disso, mas existe.*

iv. Principais falas dos entrevistados relacionadas **ao Pessoal de TI na Corporação:**

- a. *Não conheço diretrizes de desenvolvimento e retenção de gestores e técnicos. O plano estratégico tem ações para o desenvolvimento disso, assim como o PDTI. Mas desconheço incentivos;*
- b. *Não tem nenhuma avaliação de desempenho e incentivos. Até existe uma Diretoria para isso, a DPAD, mas não há nada feito até hoje. Está apenas no papel.*

v. Principais falas dos entrevistados relacionadas à **transparência da gestão e uso da TI**:

- a. *A PMDF não divulga os resultados da gestão e do uso de TI e não realiza a avaliação, mas possui pessoas capacitadas para fazer essa avaliação;*
- b. *Não há avaliação de governança. O iGovTI do TCU poderia até ser usado. Não há elementos que apontem para a realização dessa tarefa. Entendo que não há pessoas capacitadas para fazer essa avaliação.*

vi. Principais falas dos entrevistados relacionadas ao **monitoramento e auditoria interna da governança e da gestão de TI**:

- a. *Não há designação expressa. Contudo, a Corporação possui em sua estrutura organizacional um órgão de auditoria;*
- b. *Não sei dizer se a PMDF faz isso. Acredito que algumas pessoas têm competência para fazer essa avaliação da governança, mas não fazem porque não estão lotadas no local certo para isso. Desconheço se a PMDF faz auditoria.*

A categoria **Conceito de Governança de TI**, criada para classificar a visão dos policiais sobre o tema, foi relacionada à afinidade e interação dos gestores com a Tecnologia da Informação com o próprio conceito de Governança de TI e com os normativos, externos e internos. As respostas apresentadas demonstraram que os gestores possuem conhecimento e afinidade com a TI. Apenas um declarou não possuir afinidade com a Tecnologia da Informação. Entretanto, ficou evidenciado que a Corporação não capacitou durante os cursos regulares obrigatórios. Os conhecimentos adquiridos derivaram de cursos não obrigatórios internos e externos e pela observação e aplicação prática de suas funções administrativas de gestão. Havia pouco conhecimento sobre os normativos externos, como o COBIT. Mas conheciam as Portarias que tratam do tema na PMDF. A capacitação e a difusão do conhecimento sobre a temática, principalmente nos cursos obrigatórios da carreira, foram sugeridas para melhorar a relação dos gestores estratégicos com a área e melhorar a aplicação da Governança da TI na instituição.

Pela categoria **Desenvolvimento do Comitê Estratégico de TI** foi possível relacionar as respostas de maneira a identificar a diferença existente entre as atribuições e a atuação do CETI. Todos os entrevistados possuíam conhecimento

sobre o CETI. Apenas um não participou de pelo menos uma reunião do Comitê, justamente o oficial com menor tempo no exercício de funções de gestor estratégico. Mas não é unânime o conhecimento sobre as atribuições. Além disso, o Comitê não é considerado atuante, menos ainda, efetivo. Ficou nítido que o Comitê se reúne para priorização e aprovação de projetos e investimentos em TI e que todas as reuniões mencionadas possuíam esses objetivos. As reuniões obtiveram sucesso.

Outro ponto de destaque apresentado foi a falta de preparação para as reuniões do Comitê e também a falta de conhecimento sobre os temas abordados. Segundo os entrevistados, as reuniões são realizadas apenas para problemas específicos, ou seja, não há encontros rotineiros para controle, fiscalização e avaliação da TI Corporativos. Há reuniões apenas para priorização e/ou aprovação de projetos. Foi sugerida a participação mais atuante da Seção de Inteligência Estratégica, Ciência e Tecnologia do Estado-Maior, no sentido de fomentar as atividades do Comitê e fazer cumprir as suas atribuições e o exercício da Governança de TI.

No que diz respeito à aplicação da Governança de TI na PMDF, os policiais entrevistados acreditam que, de uma forma geral, há a definição e a comunicação formal dos papéis e das responsabilidades sobre a temática. Essas ações são realizadas mediante Instruções Normativas e Portarias Internas, principalmente. O PDTI foi mencionado como instrumento da Governança de TI, relacionado à entrega de resultados da área, mas ficou claro também, apesar desse achado, que não há diretrizes claras para a entrega de resultados, apesar da existência do Plano Diretor. Mais uma vez, a participação mais ativa do Estado-Maior foi apresentada como possível solução.

Sobre os riscos de TI, há uma Portaria sobre Gestão de riscos organizacionais de todas as áreas temáticas da PMDF, inclusive da Tecnologia da Informação. Segundo apresentado, a Diretoria de Telemática é a Unidade da Corporação responsável por monitorar os riscos da TI. Percebe-se que, devido à existência da Portaria e da designação no normativo para a DiTel exercer o acompanhamento e avaliação dos riscos de TI, não há o desenvolvimento de atividades relacionadas aos riscos de TI no nível Estratégico. Ou seja, na prática, somente a DiTel exerce essas funções, que deveriam ser exerci-

das pela área estratégica. Reuniões do CETI melhores conduzidas e com maior frequência foram apontadas por alguns gestores como sugestão para o fomento da avaliação dos riscos da Tecnologia da Informação.

Quanto à categoria **Aplicação da Governança de TI na PMDF**, percebeu-se não haver definição formal de diretrizes para retenção e valorização de técnicos e de gestores da área. Ficou evidente ser um aspecto extremamente sensível e pouco maduro da Corporação. Ou seja, que requeria maior atenção e ações de desenvolvimento. Essa afirmativa foi possível a partir da identificação do desconhecimento ou total inexistência de incentivos para o pessoal da área e pela falta de política de valorização. A criação de um Quadro de especialistas em TI foi apontada como possível solução para essa deficiência Corporativa. A Diretoria de Promoção e Avaliação de Desempenho (DPAD) foi citada como responsável por desenvolver e aplicar essas diretrizes. O desenvolvimento das atividades da DPAD foi citado como possível solução ou medida de amenização desse problema.

Para os Oficiais Gestores, em relação à transparência da Gestão e uso da TI, a PMDF não divulga os resultados e não há avaliação de governança. O índice de Governança de TI do TCU foi apresentado como possível método ou métrica para a avaliação da governança de TI da Corporação. Além disso, também foi destacado o trabalho da Seção de projetos do Estado-Maior, que possui iniciativas para dar transparência à Gestão da TI. Mais uma vez a participação mais ativa do Comitê foi citada como solução.

No que concerne ao monitoramento e à auditoria interna, ficou evidenciado que não havia auditoria de Governança de TI. Existia uma unidade responsável por realizar atividades de auditoria, mas não no nível estratégico da Corporação. A pesquisa também explicitou que não havia clareza, para os gestores, se a Unidade Auditoria incluía a auditoria de Governança de TI. Já o Comitê Estratégico foi lembrado como possível responsável por essa atividade, o que não se comprovou. Foi afirmado que a atividade de auditoria de TI era realizada na Corporação, mas não a de Gestão e de Governança, apesar de estar nos contratos.

## 9. Considerações finais

O objetivo principal desse estudo foi o de

analisar a Governança de TI, as melhores práticas, contextualizar o tema na PMDF e identificar a percepção da sua prática pelos gestores estratégicos da Corporação no período de 2010 a 2016. A importância que a Governança de TI tem assumido no contexto das instituições públicas pode ser constatada pelo crescente número de publicações técnico-científicas.

Por meio da pesquisa documental foi possível encontrar na Corporação instrumentos formais que balizavam o exercício da Governança da TI. Destacam-se a existência do Comitê Estratégico de TI, a regulamentação, por meio de Portaria, do Processo de contratação de soluções de TI e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação, balizador das ações da área da TI, elo formal ao Planejamento Estratégico Corporativo. Foi possível identificar também que o desenvolvimento das ações de Governança de TI na PMDF estava mais relacionado às exigências legais e dos Órgãos de fiscalização externa do que pela maturidade institucional do tema.

A partir das entrevistas individuais, foi possível identificar a percepção dos Gestores Estratégicos sobre o exercício da Governança de TI. Possuíam afinidade com a TI e conheciam o conceito de Governança de TI, apesar de não terem recebido qualquer capacitação sobre o tema durante os cursos regulares obrigatórios da carreira de oficialato. Havia pouco conhecimento sobre os normativos externos e sobre as melhores práticas de TI, mas conheciam, não em profundidade ou detalhes, as portarias que regulavam seu exercício na PMDF.

Sobre o Comitê Estratégico de TI, os oficiais deixaram clara a diferença entre suas atribuições e sua atuação. Havia o conhecimento sobre o CETI, mas não foi unânime o conhecimento sobre suas atribuições. Não foi considerado atuante e, menos ainda, efetivo. Ficou evidente que o Comitê se reunia para priorização e aprovação de projetos e de investimentos em TI. Todas as reuniões mencionadas possuíam apenas esses objetivos. Poucos gestores conheciam as demais atribuições do Comitê e, possivelmente, o Comitê Estratégico de TI jamais tivesse se reunido para realizar qualquer outra atividade que não tivesse relação com a priorização e/ou aprovação de projetos de TI. Não havia preparação prévia para as reuniões do Comitê e os membros do Comitê não dominavam ou não possuíam conhecimento sobre os temas abordados.

Os gestores acreditavam haver uma definição

e a comunicação formal dos papéis e das responsabilidades sobre a Governança de TI. Essas ações eram realizadas mediante instruções normativas e portarias internas, principalmente. Eles percebiam também não haver diretrizes claras para a entrega de resultados, apesar da existência do PDTI.

Sobre os riscos de TI, sabiam da existência de uma portaria sobre gestão de riscos organizacionais. Segundo os entrevistados, a Diretoria de Telemática seria a Unidade da Corporação responsável por monitorar os riscos da TI. Percebeu-se que, devido à existência da portaria e da designação no normativo para a DiTel exercer o acompanhamento e avaliação dos riscos de TI, essas atividades não eram desenvolvidas no nível estratégico. Na prática, somente a DiTel exercia essas funções, que deveriam estar sob responsabilidade da área estratégica, ou do próprio Comitê.

Quanto ao pessoal de TI, os gestores mostraram-se preocupados, deixando claro que era um aspecto extremamente sensível e pouco maduro da Corporação. Não havia definição formal de diretrizes para retenção e valorização de técnicos e de gestores da área de TI, não havia incentivos para o pessoal da área, nem tampouco uma política de valorização.

Em relação à transparência da Gestão e uso da TI, ficou claro que a PMDF não divulgava os resultados e não havia avaliação de Governança de TI. O índice de Governança de TI do TCU foi citado como possível método ou métrica para a avaliação da governança de TI da Corporação.

No que concerne ao monitoramento e à auditoria interna, ficou evidenciado não haver auditoria de Governança de TI e que existia uma unidade responsável por realizar atividades de Auditoria, mas não no nível estratégico da Corporação. Não há clareza, para os gestores, se dentre as atribuições da unidade Auditoria engloba a auditoria de Governança de TI.

Os gestores reconheceram essas deficiências e entenderam que soluções são possíveis e poderiam ser apresentadas e executadas pela própria Corporação, bastando para tanto, priorizar o tema e realizar ações como:

- Capacitação de Oficiais em Governança e Gestão de TI nos cursos regulares, de carreira;
- Reuniões regulares e frequentes do Comitê Estratégico de TI para:
- O controle, a fiscalização e a avaliação da TI Corporativa;

- Avaliação da Governança e da Gestão da TI, por meio das práticas sugeridas pelo TCU;
- Monitoramento e auditoria da Governança e da Gestão da TI;
- Acompanhamento e avaliação dos riscos de TI.
- Maior participação do Estado-Maior, por intermédio da Seção de Inteligência Estratégica, Ciência e Tecnologia, no fomento das atividades de Governança de TI e do CETI, para o cumprimento de suas atribuições e o exercício da Governança de TI;
- Participação mais ativa do Estado-Maior para a priorização do tema na Corporação e a criação de diretrizes claras para a entrega de resultados da área de TI;
- Criação do quadro de especialistas em Tecnologia da Informação; e,
- Desenvolvimento das atividades previstas na Diretoria de Promoção, Avaliação e Desenvolvimento para a valorização e retenção dos talentos da área da TI.

Constatou-se a hipótese de que havia diminuta prática cotidiana da Governança de TI. Confirmou-se também a baixa visibilidade das ações estratégicas relacionadas ao tema, principalmente por parte do Comitê Estratégico.

É necessário atentar para algumas limitações deste estudo. Esta pesquisa se apoiou nas metodologias da entrevista individual e pesquisa documental para coleta de dados, as quais só permitem descrever uma amostra específica da população num dado contexto, no caso, cinco oficiais superiores, gestores estratégicos, quando o ideal, dada a complexidade dos fenômenos estudados, seria um estudo que envolvesse uma parcela maior da população. Sugere-se também a aplicação de uma pesquisa quantitativa, para a investigação e análise de indicadores relacionados ao presente estudo.

Assim, as discussões apresentadas nesta pesquisa estão longe de serem suficientes para esgotar o tema que abrange diferentes outras possibilidades de abordagens. Desta maneira, e a partir das limitações identificadas, sugere-se a seguinte agenda de pesquisas futuras:

- Realizar a pesquisa qualitativa com todos os oficiais superiores da Corporação;
- Realizar estudos qualitativos semelhantes em contextos diferentes a fim de comparar a percepção dos oficiais intermediários, por exemplo;

- Realizar pesquisas quantitativas complementares, a partir da criação de indicadores;
- Realizar este estudo em outras organizações integrantes da Secretaria de Segurança Pública;
- Avaliar, ao longo do tempo, após a implantação das ações sugeridas neste estudo, a mudança da percepção dos Gestores Estratégicos, inserindo, ainda, variáveis não observadas nesta pesquisa;
- Aplicar métodos e modelos para identificar o nível de maturidade da Corporação em Governança de TI; e,
- Realizar a pesquisa sugerida pelo TCU para identificar o iGovTi da PMDF.

## Referências

- Abreu, M. F.; Faoro, R. R.; Guasselli, I. G. (2009). Governança de TI estratégica: uma análise a partir da visão baseada em recursos. [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/325\\_Ensaio%20Governanca%20SEGET%202009%20OK%20Com%20Nomes.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/325_Ensaio%20Governanca%20SEGET%202009%20OK%20Com%20Nomes.pdf)
- Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (2009). NBR 38.500 - Governança Corporativa de Tecnologia da Informação. Rio de Janeiro: ABNT. <https://www.normas.com.br/visualizar/abnt-nbr-nm/28247/nbriso-iec38500-tecnologia-da-informacao-governanca-da-ti-para-a-organizacao>
- Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES) (2016). Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências. São Paulo: ABES. <http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados%202011/ABES-Publicacao-Mercado-2016.pdf>
- Brasil (1990). Constituição da República Federativa do Brasil. 4a ed. São Paulo: Saraiva.
- Brasil (2008a). Tribunal de Contas da União. Levantamento acerca da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal. Brasília: TCU. <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/levantamento-acerca-da-governanca-de-tecnologia-da-informacao-na-administracao-publica-federal.htm>
- Brasil (2008b). Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.603/2008-TCU-Plenário. Brasília: TCU. [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO-40269/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO-40269/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse)
- Brasil (2008c). Instrução Normativa (IN) SLTI/MP nº 04/2008. Dispõe sobre o processo de contratação de serviços de Tecnologia da Informação pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Governo Federal. <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas-revogadas/instrucao-normativa-no-04-de-19-de-maio-de-2008-revogada-pela-in-no-04-de-2010>
- Brasil (2010a). Decreto nº 7.174. Regulamenta a Contratação de Bens e Serviços de Informática e Automação pela Administração Pública Federal. Governo Federal. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7174.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7174.htm)
- Brasil (2010b). Instrução Normativa (IN) SLTI/MP nº 04/2010. Governo Federal. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal. Governo Federal. <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/legislacao/IN42014Completa.pdf>
- Brasil (2011). Ministério da Ciência e Tecnologia. Secretaria de Política de Informática. Processo de Contratação de Serviços de Tecnologia da Informação para Organizações Públicas. Brasília: MCT. <https://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/756/2/Processos%20de%20contrata%C3%A7%C3%A3o%20de%20servi%C3%A7os%20em%20C%26T.pdf>
- Brasil (2013a). Tribunal de Contas da União. Levantamento de Governança de TI. Brasília: TCU. <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm>
- Brasil (2014a). Tribunal de Contas da União. Governança de TI. <http://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca-de-ti/entendendo-a-governanca-de-ti>
- Brasil (2014b). Tribunal de Contas da União. Fiscalização em tecnologia da informação. <http://portal.tcu.gov.br/comunidades/fiscalizacao-de-tecnologia-da-informacao/sefti/sobre-a-unidade>
- Brasil (2014c). Instrução Normativa (IN) SLTI/MP nº 04/2014. Governo Federal. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal. Governo Federal. <https://licitacoes.ufsc.br/files/2014/10/IN-SLTI-MPOG-n%C2%BA-04-2014.pdf>
- Brasil (2015). Tribunal de Contas da União. Relatório sistêmico de fiscalização de tecnologia da informação: tecnologia da informação. Brasília: TCU. <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/sumario-relatorio-sistemico-de-fiscalizacao-de-tecnologia-da-informacao-fiscti.htm>
- Brasil (2017). Tribunal de Contas da União. Acórdão 882/2017-TCU-Plenário. Brasília: TCU. [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO-2259836/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO-2259836/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse)

- Colbert, J. L. & Bowen, P. (1996). A Comparison of Internal Control: COBIT, SAC, COSO and SAS. *IS Audit & Control Journal: The Journal of Information Systems Audit and Control Association*, 4, 26-35.
- Franco, M.L.P.B. *Análise de conteúdo*. Brasília: Plano, 2003.
- Governo do Distrito Federal (GDF) (2002). Tribunal de Contas do Distrito Federal. Decisão 2.517-TCDF. Brasília: TCDF. <https://etcdf.tc.df.gov.br/?a=documento&f=downloadPDF&iddocumento=976910>
- Governo do Distrito Federal (GDF) (2010). Decreto nº 32.218/2010. Dispõe sobre a contratação de bens e serviços de Tecnologia da Informação no âmbito da Administração Direta e Indireta do Distrito Federal, e dá outras providências. <http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=32218&txtAno=2010&txtTipo=6&txtParte=>.
- Governo do Distrito Federal (GDF) (2012a). Tribunal de Contas do Distrito Federal. Decisão 2.610-TCDF. Brasília: TCDF. <https://etcdf.tc.df.gov.br/?a=documento&f=downloadPDF&iddocumento=1330308>
- Governo do Distrito Federal (GDF) (2012b). Tribunal de Contas do Distrito Federal. Decisão 2.771-TCDF. Brasília: TCDF. <https://etcdf.tc.df.gov.br/?a=documento&f=downloadPDF&iddocumento=162342>
- Governo do Distrito Federal (GDF) (2012c). Polícia Militar do Distrito Federal. Portaria nº 763. Brasília: PMDF.
- Governo do Distrito Federal (GDF) (2013a). Polícia Militar do Distrito Federal. Portaria nº 871. Brasília: PMDF. [http://portal.pm.df.gov.br/em/images/EM/Normativos/Port\\_P MDF\\_871\\_2013\\_CETI.pdf](http://portal.pm.df.gov.br/em/images/EM/Normativos/Port_P MDF_871_2013_CETI.pdf)
- Governo do Distrito Federal (GDF) (2013b). Decreto Distrital 34.637. Brasília, 06 set. <http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=34637&txtAno=2013&txtTipo=6&txtParte=>
- Governo do Distrito Federal (GDF) (2013c). Tribunal de Contas do Distrito Federal Decisão 326-TCDF. Brasília: TCDF. <https://etcdf.tc.df.gov.br/?a=documento&f=downloadPDF&iddocumento=1611967>
- Governo do Distrito Federal (GDF) (2013d). Diário Oficial do Distrito Federal. Poder Executivo, Brasília-DF. 22 fev. 2013b. Seção 1, p. 32. [http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2013/02\\_Fevereiro/DODF%20N%C2%BA%20039%2022-02-2013/Se%C3%A7%C3%A3o01-%20039.pdf](http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2013/02_Fevereiro/DODF%20N%C2%BA%20039%2022-02-2013/Se%C3%A7%C3%A3o01-%20039.pdf).
- Governo do Distrito Federal (GDF) (2014a). Polícia Militar do Distrito Federal. Portaria nº 891. Brasília: PMDF. [http://portal.pm.df.gov.br/em/images/EM/Normativos/Port\\_P MDF\\_891\\_2014\\_IN\\_04.pdf](http://portal.pm.df.gov.br/em/images/EM/Normativos/Port_P MDF_891_2014_IN_04.pdf)
- Governo do Distrito Federal (GDF) (2014b). Tribunal de Contas do Distrito Federal. Decisão 4.621-TCDF. Brasília: TCDF. <https://etcdf.tc.df.gov.br/?a=documento&f=downloadPDF&iddocumento=1155313>
- Governo do Distrito Federal (GDF) (2014c). Tribunal de Contas do Distrito Federal. Decisão 6.133-TCDF. Brasília: TCDF. <https://etcdf.tc.df.gov.br/?a=documento&f=downloadPDF&iddocumento=1190028>
- Governo do Distrito Federal (GDF) (2014d). Polícia Militar do Distrito Federal. Portaria nº 899. Brasília: PMDF.
- Governo do Distrito Federal (GDF) (2015). Polícia Militar do Distrito Federal. Portaria nº 981. Brasília: PMDF.
- Governo do Distrito Federal (GDF) (2016). Decreto Distrital 37.667. Dispõe sobre a contratação de bens e serviços de Tecnologia da Informação no âmbito da Administração Direta e Indireta do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília. [https://www.sinj.df.gov.br/sinj/DetalhesDeNorma.aspx?id\\_norma=4d1f691aa6334afbb7107971df3960e6#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20contrata%C3%A7%C3%A3o%20de,Federal%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs](https://www.sinj.df.gov.br/sinj/DetalhesDeNorma.aspx?id_norma=4d1f691aa6334afbb7107971df3960e6#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20contrata%C3%A7%C3%A3o%20de,Federal%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs)
- Hardy, G. (2006). Using IT governance and COBIT to deliver value with IT and respond to legal, regulatory and compliance challenges. *Information Security Technical Report II*, n. 11. [https://www.researchgate.net/publication/222588366\\_Using\\_IT\\_governance\\_and\\_COBIT\\_to\\_deliver\\_value\\_with\\_IT\\_and\\_respond\\_to\\_legal\\_regulatory\\_and\\_compliance\\_challenges](https://www.researchgate.net/publication/222588366_Using_IT_governance_and_COBIT_to_deliver_value_with_IT_and_respond_to_legal_regulatory_and_compliance_challenges)
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2014). *Cadernos de Governança*. <http://www.ibgc.org.br/index.php/publicacoes/cadernos-de-governanca>
- Information Technology Governance Institute (2007). *COBIT 4.1*. Ed. Rolling Meadows: ITGI. <http://www.isaca.org/cobit/pages/default.aspx>
- Information Technology Governance Institute (2012). *COBIT 5 Edition*. Ed. Rolling Meadows: ITGI. [http://www.cefet-rj.br/attachments/article/2870/Cobit\\_5\\_pt-br.pdf](http://www.cefet-rj.br/attachments/article/2870/Cobit_5_pt-br.pdf)
- Johnson, R. E., & Johnson, E. M. (2002). Frameworks for modeling and simulation. In A. W. Colombo & L. Pareschi (Eds.), *Mathematical modeling of collective behavior in socio-economic and life sciences* (pp. 11-22). Birkhäuser. [https://doi.org/10.1007/978-3-0348-8215-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-0348-8215-0_2)
- Lodi, J. B. (2000). *Governança Corporativa: O Governo da empresa e o conselho de administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Pacheco, G. (2015). Diferenças sagazes entre a IN-04 2010 e a IN-04 2014. <http://www.itnerante.com.br>
- Pereira, R.; Silva, M. (2012). IT governance implementation: The determinant factors. *Communications of the IBIMA*, <http://www.ibimapublishing.com/journals/CIBIMA/2012/970363/970363.html>



## Apêndice: Questionário e respostas dos 5 policiais respondentes

**Pergunta 1:** Quanto tempo de serviço o senhor tem dedicado à PMDF?

- P<sub>1</sub>: 23 anos.
- P<sub>2</sub>: 27 anos.
- P<sub>3</sub>: 28 anos.
- P<sub>4</sub>: 27 anos
- P<sub>5</sub>: 25,5 anos.

**Pergunta 2:** Quanto tempo o senhor tem em cargo ou função de gestor estratégico?

- P<sub>1</sub>: 3 anos.
- P<sub>2</sub>: 5 anos.
- P<sub>3</sub>: 1 ano e três meses.
- P<sub>4</sub>: 3 anos.
- P<sub>5</sub>: Nove meses.

**Pergunta 3:** Qual o nível de proximidade ou afinidade que o senhor tem com a Tecnologia da Informação?

- P<sub>1</sub>: Tenho pouca afinidade.
- P<sub>2</sub>: Pelas funções já exercidas, lido diariamente com TI. Principalmente com a TI voltada para a inteligência.
- P<sub>3</sub>: Como sou oriundo da área da aviação e as aeronaves novas têm muita tecnologia. No dia a dia, também tenho bastante contato. Em nível de gestão corporativa, auxilia a tomada de decisões. Tenho uma boa relação com a TI.
- P<sub>4</sub>: Uso no dia a dia, diariamente. No DEC usava bastante. No processo de decisão também, como membro estratégico.
- P<sub>5</sub>: Sou bastante próximo. Íntimo.

**Pergunta 4:** Qual a afinidade do senhor com a Governança de TI? Como o senhor analisa ou entende esse tema?

- P<sub>1</sub>: Grande afinidade com o tema. De suma importância para a Corporação.
- P<sub>2</sub>: Sim. Os cursos de carreira oferecidos pela PMDF não abordam o tema. Mas o conhecimento surgiu a partir da necessidade.
- P<sub>3</sub>: Sim. Na função de chefe do EM/2, fui o Secretário do CETI e pude aprender sobre o tema.
- P<sub>4</sub>: Não tive cursos sobre isso ao longo da carreira. A Corporação não se preocupou em nos preparar para a governança. As funções estratégicas que exerci me levaram a buscar o conhecimento sobre governança de TI. Tentei adquirir o conhecimento para tomar decisões sobre coisas que nem sabia do que tratava.
- P<sub>5</sub>: Toda política de governança, se não tem atribuições bem definidas, baseia-se no estilo pessoal. Tenho uma formação em TI, meu estilo de governança é certamente diferente dos demais que não tem o conhecimento na área. Sinto-me a vontade com o tema devido à formação que tive.

**Pergunta 5:** O Senhor conhece os normativos externos que tratam sobre Governança de TI? E os internos?

- P<sub>1</sub>: Grande afinidade com o tema. De suma importância para a Corporação.
- P<sub>2</sub>: Conheço a IN/04. Os demais são internos.
- P<sub>3</sub>: Só conheço os internos.
- P<sub>4</sub>: Poucos. Conheço alguns decretos sobre nuvens. Já ouvi falar sobre Cobit, mas não tenho conhecimento algum sobre. As Portarias conheço também.
- P<sub>5</sub>: Conheço a Portaria do CETI e de aquisições. A do CETI conheço mais. As externas não conheço. Já ouvi falar, mas não sei muito bem.

**Pergunta 6:** Já participou de reuniões do Comitê Estratégico de Ti (CETI)? Qual a impressão do senhor? Ela atingiu o objetivo?

- P<sub>1</sub>: Já participei. Seu desenvolvimento precisa de maior suporte a ser dado por grupo com conhecimento sobre os temas tratados. Algumas que participei alcançaram o objetivo.
- P<sub>2</sub>: Sim, várias de 2013 a 2016. Sim, atingiu os objetivos de priorizar os projetos. Só olhar as Atas para confirmar.
- P<sub>3</sub>: Sim, uma reunião como chefe do DCC. No CETI há um acúmulo de demandas. Reunião longa. Os gestores estratégicos, por falta de nivelamento prévio, vão as reuniões sem o subsídio necessário. A reunião alcançou o objetivo. O objetivo era aprovar a terceira etapa do projeto de evolução do sistema de comunicação da PMDF.
- P<sub>4</sub>: Sim, de quatro a cinco reuniões. O objetivo de todas que participei era estabelecer prioridades ou aprovar projetos. Era um emaranhado de coisas. As reuniões foram confusas. Atingiu em parte. Cumpriu o objetivo de priorizar. Mas não pra outras atribuições estratégicas.
- P<sub>5</sub>: Não. Nunca participei. Mas conheço bem as atribuições do CETI.

**Pergunta 7:** Quantas reuniões o senhor já participou?

- P<sub>1</sub>: Algumas.
- P<sub>2</sub>: Várias. Dez reuniões.
- P<sub>3</sub>: Uma reunião.
- P<sub>4</sub>: Quatro ou cinco reuniões.
- P<sub>5</sub>: Nenhuma.

**Pergunta 8:** O Senhor conhece as atribuições do CETI?

- P<sub>1</sub>: Sim. Conheço.
- P<sub>2</sub>: Sim. A Portaria foi alterada. Aumentou a quantidade de membros. As atribuições estão definidas na Portaria. Ela visa a eficiência no emprego dos recursos públicos.
- P<sub>3</sub>: Superficialmente. Está definida na Portaria.
- P<sub>4</sub>: Não tenho o conhecimento exato. Sei que ele prioriza projetos de TI.
- P<sub>5</sub>: Conheço as atribuições. Apesar de não ter participado ainda, busquei conhecer devido a minha função agora.

**Pergunta 9:** O CETI é atuante?

- P<sub>1</sub>: Não é atuante.
- P<sub>2</sub>: De 2014 a 2016 foi bastante atuante, as atas comprovam.
- P<sub>3</sub>: Não considero atuante.
- P<sub>4</sub>: Não considero. Aliás, foi atuante para priorizar projetos em 2014, 2015. Mas não foi efetivo. Tínhamos que escolher as prioridades de projetos que não conhecíamos nada. Não reúne pra mais nada, apenas isso. Não é efetivo.
- P<sub>5</sub>: Não é. Só se reúne para resolver problemas específicos. Deveria se reunir com maior frequência, fazer controle das atividades de TI. Acredito que o Estado Maior deveria fomentar mais reuniões. A Diretoria de Telemática, devido sua posição na Estrutura Organizacional, não tem poder para tomar a frente e fazer mais reuniões. O EM/2 poderia ajudar o CETI a ser mais efetivo e atuante.

**Pergunta 10:** O CETI realiza as atividades previstas em seu ato constitutivo?

- P<sub>1</sub>: Não.
- P<sub>2</sub>: No período de 2014 a 2016, sim. Hoje não.
- P<sub>3</sub>: Não considero.
- P<sub>4</sub>: Não. Foi atuante, mas não foi efetivo.
- P<sub>5</sub>: Não. Só se reúne para pontos específicos.

**Pergunta 11:** Como a PMDF define e comunica papéis e responsabilidades mais relevantes para a Governança e Gestão de TI?

- P<sub>1</sub>: A PMDF faz isso por meio de normatização interna.
- P<sub>2</sub>: Por meio do EM. Diretrizes, normativos e Portarias.
- P<sub>3</sub>: Normativos relacionados à gestão e governança de TI. Há três grandes áreas de TI na Corporação. São as Portarias. Elas definem os papéis.
- P<sub>4</sub>: Por meio de Portarias. O Comitê poderia atuar mais inclusive para definir esses papéis.
- P<sub>5</sub>: Por meio de portarias e Instruções Normativas. A Portaria normatiza e a instrução normativa auxilia na execução.

**Pergunta 12:** Como a PMDF define diretrizes para a avaliação do desempenho dos serviços de TI?

- P<sub>1</sub>: Por enquanto, não define.
- P<sub>2</sub>: Não conheço diretriz nesse sentido.
- P<sub>3</sub>: Por meio do PDTI. O PDTI está sendo revisado. No PDTI está sendo alocados pontos que serão considerados indicadores da TI.
- P<sub>4</sub>: Está precário e não define. Deveria pedir relatórios disso.
- P<sub>5</sub>: Existe indicadores de desempenho estabelecido pelo EM, EM/10.

**Pergunta 13:** O senhor sabe dizer se a PMDF define e comunica formalmente papéis e responsabilidades pela gestão de riscos de TI?

- P<sub>1</sub>: Nunca pude verificar isso.
- P<sub>2</sub>: Existe uma portaria de Gestão de riscos. Existe um controle da gestão de risco. Existem as subcomissões permanentes de risco. Uma delas é a de TI. A portaria determina revisões periódicas. No processo de gestão de risco, há a comunicação. O risco tem que ser avaliado e comunicado.
- P<sub>3</sub>: Há uma Portaria que trata da gestão de risco. Delimita o viés estratégico, inclusive de TI. A portaria diz que a DiTel tem a incumbência de apontar os possíveis riscos e a complexidade dos mesmos. É a portaria 916/14.
- P<sub>4</sub>: Tem um sistema de gestão de risco na PMDF. Feito pelo Estado Maior. Não sei como está a execução disso, mas existe.

P5: Desconheço.

**Pergunta 14:** A PMDF define formalmente diretrizes para garantir o desenvolvimento de competências e a retenção de gestores e de técnicos de TI?

P1: Não, mas discussões a esse respeito foram iniciadas.

P2: Não conheço. Lembro que o Plano Estratégico tem ações. E o PDTI também tem.

P3: Não. Infelizmente não. Não tem quadro de especialistas. Não é o ideal. O ideal é ter quadro de especialistas. Mas isso não é exclusividade da TI. Em todas as áreas da PMDF há essa deficiência. A solução é substituir o homem pela tecnologia para minimizar o problema, nos diversos setores.

P4: Não tenho conhecimento.

P5: Não tem. Isso nunca foi priorizado. Mas já foi provocado várias vezes. O EM e o DEC foram provocados. Acredita que o CETI deveria atuar nisso também.

**Pergunta 15:** O senhor sabe dizer se na PMDF existe avaliação e incentivos para garantir o desenvolvimento de competências e a retenção de gestores e de pessoal técnico de TI?

P1: Não há.

P2: Avaliação sim. Incentivos não conheço.

P3: Há gratificações para os gestores. De todas as áreas. Não há quadro de especialista. De acordo com a necessidade da Corporação, o oficial é mandado para a área.

P4: Não tenho conhecimento.

P5: Não tem nenhuma avaliação de desempenho e incentivos. Até existe uma diretoria para isso, a DPAD, mas não há nada feito até hoje. Está apenas no papel.

**Pergunta 16:** Como a PMDF divulga os resultados da gestão e do uso de TI?

P1: A PMDF não divulga os resultados da gestão e do uso de TI e não realiza a avaliação, mas possui pessoas capacitadas para fazer essa avaliação.

P2: A Seção de projetos do EM tem iniciativas, mas não conhece a parte da avaliação. No EM e na DiTel tem pessoas capacitadas tanto no nível estratégico, quanto no nível técnico.

P3: Não há avaliação de governança. O IGovTI do TCU poderia até ser usado. Não há elementos que apontem para a realização dessa tarefa. Entendo que não há pessoas capacitadas para fazer essa avaliação.

P4: Não sei dizer se faz isso. Acho que relacionado a governança e gestão não há nada.

P5: A PMDF não divulga resultados de gestão. A divulgação é feita pelas pessoas da área, corpo a corpo. A área que deveria fazer (CCS) não faz porque não recebe a informação. Há uma falha no fluxo do processo. O EM deveria atuar para sanar essa falha de comunicação.

**Pergunta 17:** Como a PMDF realiza a avaliação da Governança e da Gestão de TI? Essa avaliação é periódica?

P1: Não realiza.

P2: A Seção de Projetos do EM tem iniciativas, mas não conheço a parte da avaliação.

P3: Entendo que não faz.

P4: Não sei dizer.

P5: Desconheço.

**Pergunta 18:** A PMDF possui pessoal capacitado para avaliar a Governança e a Gestão de TI?

P1: Sim.

P2: Sim. No Estado-Maior, na DiTel. Tem pessoas capacitadas tanto na parte estratégica, quanto na técnica também.

P3: Entendo que não.

P4: Como posso dizer se tem ou não se as informações não chegam ao topo para a tomada de decisão e conhecimento?

P5: Talvez algumas pessoas talvez tenham competências próprias, mas essas não estão alocadas nos locais apropriados para realizarem essas avaliações.

**Pergunta 19:** Quem faz a auditoria interna das ações de Governança e de Gestão de TI?

P1: Não há designação expressa. Contudo, a Corporação possui em sua estrutura organizacional um órgão de auditoria.

P2: A PMDF tem uma missão constitucional que é um desafio diário. Efetivo pequeno, grande evasão de pessoas, crise política e econômica. Dificuldades diversas. Cada vez mais é um desafio maior. A Corporação é obrigada a racionalizar seus recursos. É um desafio exercer a Governança de TI, assim como a missão institucional. As dificuldades da área de TI é a mesma de todas as áreas. O DCC, por intermédio da Auditoria realiza ações de auditorias. E a DiTel realiza inspeções.

P3: Das ações de TI, tem o Estado Maior que cobra resultado, em cumprimento ao PDTI. Há reuniões formais para o cumprimento das ações. Os CSO no final do ano têm que apresentar um balanço. A Unidade Auditoria não faz sobre gestão. Só faz sobre ações em andamento. É tático-operacional.

P4: Desconheço. Acho que não faz.

P5: Não sei dizer se a PMDF faz isso. Desconheço se a PMDF faz essa auditoria.

## Sobre os autores

### *Jerônimo Araújo de Deus Vieira*

Major do Quadro de Oficiais da PMDF. Mestrando em Governança, Tecnologia e Inovação pela Universidade Católica de Brasília (UCB). Pós-graduado em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV); Analista de Comércio Exterior também pela FGV; Pós-graduado em Gestão de Projetos pela Fundação Trompowsky; Pós-graduado em Gestão de Segurança Pública pelo Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP); Bacharel em Administração de Empresas Públicas e Privadas pela Universidade de Brasília (UnB). Graduado pelo Curso de Formação de Oficiais da Academia de Polícia Militar de Brasília (APMB); Atua na área de Governança e Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) na PMDF, desde o ano de 2012.

### *Bilmar Angelis de Almeida Ferreira*

Coronel do Quadro de Oficiais da PMDF. Mestre em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação pela UCB. Pós-graduado em Gestão de Segurança Pública pelo ISCP/PMDF; Pós-graduado em Direito Público pelo Instituto Processus; Pós-graduado em Governança de Tecnologia da Informação também pela UCB. Graduado pelo Curso de Formação de Oficiais da APMB. Graduado em Direito pelo Instituto Processus. Atuou na área de TIC da PMDF por mais de 12 anos. Foi Subcomandante-Geral e é o atual Chefe do Estado-Maior da PMDF.