

## **A IMPORTÂNCIA DA INTEGRAÇÃO DE DADOS PARA A QUALIDADE DA DECISÃO DO GESTOR PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública.

Aluna: Fernanda Amorim Sanna

Orientador: Prof. Alexander Cambraia Nascimento Vaz. Doutor e Mestre em Ciência Política (UFMG). Ganhador do 18º Prêmio Inovação na Gestão Pública, promovido pela ENAP (Escola Nacional de Administração Pública). É docente associado da ENAP e da FJP (Fundação João Pinheiro, Escola de Governo de Minas Gerais).

## **A IMPORTÂNCIA DA INTEGRAÇÃO DE DADOS PARA A QUALIDADE DA DECISÃO DO GESTOR PÚBLICO**

Fernanda Amorim Sanna<sup>1</sup>  
Escola Nacional de Administração Pública

Palavras-chave: Estado – Avaliação de políticas públicas – Integração - Gestão

### **RESUMO**

A decisão do gestor público ocorre, frequentemente, com base em sensações e alguns dados que lhe são apresentados pela equipe técnica, nem sempre em tempo hábil para uma tomada de decisão consistente.

O presente estudo pretende demonstrar, a partir de experiências existentes, como uma base de dados confiável e, em especial, integrada, confere segurança e eficácia à decisão para a orientação de políticas públicas, que em sua maioria são multidisciplinares.

Demonstra-se como a integração dos dados gera maior credibilidade ao governo, como nos casos das centrais integradas de atendimento ao cidadão e o 190. Foram realizadas entrevistas com gestores que acrescentaram ao estudo a importância das informações para a melhoria do planejamento estratégico do órgão, além da melhoria na avaliação da política pública.

### **INTRODUÇÃO**

Este artigo busca trazer a reflexão acerca da importância da integração para a melhoria na gestão da administração pública.

Pelo contexto histórico de Estado houve muitas dificuldades para se construir um Estado Democrático Social e as mudanças são constantes.

Após uma análise histórica, infere-se que a trajetória percorrida orienta a um futuro em que o Estado será composto de servidores muito qualificados com capacidade de gestão

---

<sup>1</sup>Graduada em ciências jurídicas e sociais pela PUC/SP, 2002 e Secretária Executiva Adjunta da Secretaria Executiva do Conselho Gestor de Parcerias Público-Privadas - Secretaria de Estado de Governo do Distrito Federal.

profunda e que a integração dos dados já se apresenta como uma necessidade para garantir a confiança dos dados, a eficiência do gestor para sua tomada de decisão e a boa prestação dos serviços públicos. Esta qualificação busca implementar de forma mais eficiente as políticas públicas.

Atualmente, os gestores públicos precisam de informações seguras, que lhes sejam passadas de forma rápida, mas o que se vive é justamente o oposto. Os gestores demoram a conseguir as informações necessárias e acabam tomando decisões sem uma base de dados confiável e não atendendo aos anseios dos cidadãos que esperam eficiência da administração pública.

Uma tentativa de dar uma resposta mais rápida ao cidadão foi com a implantação, na área da segurança pública, dos CIOPS (Centros Integrados de Operações em Segurança Pública). Contudo, estes centros nem sempre alcançaram seus objetivos de integração efetiva, já que o cruzamento de dados não logrou êxito, mas sim a integração da operação.

O ciclo se repete e novamente a administração pública busca a integração de dados. Na área de Segurança Pública, essa tentativa se dá por meio dos Centros Integrados de Comando e Controle, que funcionaram muito bem na Copa do Mundo 2014 nas cidades-sede. Repete-se a tentativa de integração das forças policiais, agregando-se novos atores.

Hoje, vivemos na era digital, em que as notícias são atualizadas a cada minuto e exige-se de pessoas públicas que saibam de todos os acontecimentos e dêem uma resposta a cada fato noticiado. Para que o gestor seja capaz de fazer afirmações sem receios, ele precisa de dados e informações.

Por fim, pretende-se demonstrar a importância da integração dos sistemas, e a agilidade que gera, bem como a melhoria na eficiência administrativa, como vem sendo implementado no governo do Distrito Federal e foi implantado na área de segurança pública, por meio dos Centros Integrados de Comando e Controle.

## **1. O PAPEL DO ESTADO**

Estado é designado como o "conjunto das instituições (governo, forças armadas, funcionalismo público etc.) que controlam e administram uma nação"<sup>1</sup>. Para Norberto Bobbio<sup>2</sup>, Estado é organizado política, social e juridicamente, ocupando um território definido e onde normalmente a lei máxima é uma constituição escrita e dirigida por um governo que possui soberania reconhecida tanto interna como externamente. Um Estado soberano é sintetizado pela máxima "Um governo, um povo, um território".

Já Luiz Carlos Bresser Pereira (2011), em “É o Estado capaz de se autorreformular?” define Estado como o sistema constitucional-legal e a organização ou o aparelho, ou a administração pública que o garante. Assim, entende que a administração pública garante que a lei seja executada, que seja efetiva, que valha.

A definição de Estado Moderno, hoje mais pacificada, foi concebida ao longo da história, por todas as transformações por que o Estado passou.

O Estado Ocidental iniciou-se com monarquias baseadas nas funções religiosas dos reis, passando a impérios mais centrados no poder militar de exércitos centralizados. Também ainda na Antiguidade houve o estabelecimento das pólis e da democracia grega, que trouxe o conceito de cidadania.

Já em Roma foi constituída a República, cujo sistema político contribuiu para o desenvolvimento das leis e da diferenciação do público e do privado, com a instituição dos feudos.

Historicamente, o conceito de Estado Moderno se inicia na Europa com o Estado Absolutista e a seguir, vem então, o Estado Capitalista. O absolutismo, caracterizado pela centralização do poder político, envolveu a delimitação das fronteiras, substituindo o fragmentado sistema feudal e trazendo o conceito de Estado-nação, na medida em que se estabelece uma coalizão política entre o monarca e a burguesia.

As cidades-estados pólo de comércio de longa distância não eram suficientes para o desenvolvimento da indústria, que pressupõe um mercado interno grande e seguro. Após estas definições territoriais a custos de muitas guerras, o Estado se consolida como absoluto e patrimonialista.

Só a partir do século XIX, na Europa, que se inicia a primeira grande mudança estatal, transformando-se o Estado Absolutista em Estado liberal e burocrático. Molda-se o Estado capitalista, com um sistema econômico e social, no qual o mercado tem papel fundamental de coordenação econômica.

É o Estado polícia que garante a ordem e defende o país. É um Estado ainda enxuto, denominado Estado Liberal. Torna-se mais clara a distinção entre o público e o privado. Em termos administrativos, tem-se o Estado burocrático. Estas reformas burocráticas duraram cerca de trinta a quarenta anos no século XIX na Europa. No Brasil, ela ocorreu a partir de 1937 com o DASP, criado por Getúlio Vargas.

O Estado capitalista servia para garantir a lei e defender o território e é um sistema econômico bastante eficiente, mas não equilibra as relações sociais, evidenciando-se as injustiças sociais. Nessa busca por um Estado mais isonômico, detectou-se a necessidade de

melhorar a vida dos mais modestos, equilibrando o quadro social. A forma mais eficiente seria com a prestação de serviços públicos gratuitos de saúde, educação e assistência social a um custo não tão elevado, sendo possível ao Estado arcar com esses valores para o equilíbrio da sociedade. Este é o Estado Social.

Logo em seu preâmbulo, a Constituição Federal de 1988 define a forma do Estado Brasileiro:

Nós, representantes do povo brasileiro, reunidos em Assembléia Nacional Constituinte para instituir um **Estado Democrático**, destinado a **assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça** como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias, promulgamos, sob a proteção de Deus, a seguinte CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. (grifo nosso)

E em seguida, relaciona quais são os direitos sociais, em seu art. 6º: “São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição”

Ora, o rol dos direitos sociais simplesmente abarca toda a necessidade do cidadão para sobreviver de forma digna. Assim, o Estado passa a ter como obrigação fornecer e garantir todos os direitos sociais elementares dos cidadãos.

A Constituição, na seqüência, dispõe de um capítulo para cada um desses direitos, dando diretrizes e definindo a forma de prestação desses serviços. Citemos o exemplo da segurança pública, estabelecida no Capítulo III:

### CAPÍTULO III DA SEGURANÇA PÚBLICA

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - polícias civis;

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

§ 1º A polícia federal, instituída por lei como órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira, destina-se a:

I - apurar infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União ou de suas entidades autárquicas e empresas públicas, assim como outras infrações cuja prática tenha repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme, segundo se dispuser em lei;

II - prevenir e reprimir o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o contrabando e o descaminho, sem prejuízo da ação fazendária e de outros órgãos públicos nas respectivas áreas de competência;

III - exercer as funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras;

IV - exercer, com exclusividade, as funções de polícia judiciária da União.

§ 2º A polícia rodoviária federal, órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira, destina-se, na forma da lei, ao patrulhamento ostensivo das rodovias federais.

§ 3º A polícia ferroviária federal, órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira, destina-se, na forma da lei, ao patrulhamento ostensivo das ferrovias federais.

§ 4º - às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares.

§ 5º - às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

§ 6º - As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

§ 7º - A lei disciplinará a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, de maneira a garantir a eficiência de suas atividades.

§ 8º - Os Municípios poderão constituir guardas municipais destinadas à proteção de seus bens, serviços e instalações, conforme dispuser a lei.

§ 9º A remuneração dos servidores policiais integrantes dos órgãos relacionados neste artigo será fixada na forma do § 4º do art. 39.

§ 10. A segurança viária, exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do seu patrimônio nas vias públicas:

I - compreende a educação, engenharia e fiscalização de trânsito, além de outras atividades previstas em lei, que assegurem ao cidadão o direito à mobilidade urbana eficiente; e

II - compete, no âmbito dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, aos respectivos órgãos ou entidades executivos e seus agentes de trânsito, estruturados em Carreira, na forma da lei.

Além das diretrizes gerais, a própria Constituição Federal já estabelece a estrutura organizacional e competências de cada órgão, definindo a quem cada um deles é subordinado.

Não bastassem os direitos sociais definidos no art. 6º, há competências exclusivas para cada um dos entes competências comuns aos três entes da federação. Exemplifica-se:

Art. 23. É competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios:

I - zelar pela guarda da Constituição, das leis e das instituições democráticas e conservar o patrimônio público;

II - cuidar da saúde e assistência pública, da proteção e garantia das pessoas portadoras de deficiência;

III - proteger os documentos, as obras e outros bens de valor histórico, artístico e cultural, os monumentos, as paisagens naturais notáveis e os sítios arqueológicos;

IV - impedir a evasão, a destruição e a descaracterização de obras de arte e de outros bens de valor histórico, artístico ou cultural;

V - proporcionar os meios de acesso à cultura, à educação e à ciência;

VI - proteger o meio ambiente e combater a poluição em qualquer de suas formas;

VII - preservar as florestas, a fauna e a flora;

VIII - fomentar a produção agropecuária e organizar o abastecimento alimentar;

IX - promover programas de construção de moradias e a melhoria das condições habitacionais e de saneamento básico;

X - combater as causas da pobreza e os fatores de marginalização, promovendo a integração social dos setores desfavorecidos;

XI - registrar, acompanhar e fiscalizar as concessões de direitos de pesquisa e exploração de recursos hídricos e minerais em seus territórios;

XII - estabelecer e implantar política de educação para a segurança do trânsito.

Com esse rol do artigo 23 da Constituição Federal já se pode visualizar o tamanho e a quantidade de serviços que devem ser prestados pelo Estado. Para conseguir prestar todos os serviços públicos de modo satisfatório, o Estado teve que se adequar. Esse movimento de ajustamento das funções estatais foi denominado reforma gerencial, pois teoricamente não bastava ao Estado garantir a lei, mas também precisava prestar os serviços de forma eficiente, a um custo baixo. O estado teria então que se organizar burocraticamente para cumprimento dessa finalidade. Nos dizeres de Bresser Pereira (2011):

Toda lógica da reforma gerencial é a de desenvolver e legitimar o Estado social – um Estado que privilegia fundamentalmente os pobres, diminuindo as desigualdades e equalizando minimamente as oportunidades. Não cria a igualdade de oportunidade, muito menos a igualdade econômica ou a justiça social, mascaminha nessa direção. Quando você dá educação e saúde para todos caminha nessa direção. A lógica dessa reforma é a de um Estado grande do ponto de vista de carga tributária. O Estado que é necessário, o que precisa da reforma gerencial, é um Estado grande do ponto de vista de carga tributária e pequeno em termos de número de servidores públicos.

No Brasil, a reforma gerencial iniciou-se em 1995 com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), momento histórico em que o Brasil promoveu uma política de Estado de agilidade, eficiência e transparência do processo de decisão política, com uma participação mais ativa da sociedade civil, que passa a ser mais um fiscal das ações estatais pela maior transparência dos atos públicos.

A reforma gerencial possuía como principais objetivos o de redefinir o papel do Estado, em termos burocráticos e de organização e em relação aos recursos humanos. Essa redefinição buscava fortalecer suas funções regulatórias de mercado e fomentar as atividades sociais de interesse da coletividade, além de modernizar a administração pública para melhor atender os cidadãos. Novamente trazemos à colação os dizeres de Bresser Pereira (2011), à época:

O objetivo da **Reforma da Gestão Pública de 1995** é contribuir para a formação no Brasil de um aparelho de Estado forte e eficiente. Ela compreende três dimensões: a) uma dimensão institucional-legal, voltada à descentralização da estrutura organizacional do aparelho do Estado através da criação de novos formatos organizacionais, como as agências executivas, regulatórias, e as organizações sociais; b) uma dimensão gestão, definida pela maior autonomia e a introdução de três novas formas de responsabilização dos gestores – a administração por resultados, a competição administrada por excelência, e o controle social – em substituição parcial dos regulamentos rígidos, da supervisão e da auditoria, que caracterizam a administração burocrática; e c) uma dimensão cultural, de mudança de mentalidade, visando passar da desconfiança generalizada que caracteriza a administração burocrática para uma confiança maior, ainda que limitada, própria da administração gerencial.

Um dos princípios fundamentais da **Reforma de 1995** é o de que o Estado, embora conservando e se possível ampliando sua ação na área social, só deve executar diretamente as tarefas que são exclusivas de Estado, que envolvem o emprego do poder de Estado, ou que apliquem os recursos do Estado. Entre as tarefas exclusivas de Estado devem-se distinguir as tarefas centralizadas de formulação e controle das políticas públicas e da lei, a serem executadas por secretarias ou departamentos do

Estado, das tarefas de execução, que devem ser descentralizadas para agências executivas e agências reguladoras autônomas. Todos os demais serviços que a sociedade decide prover com os recursos dos impostos não devem ser realizados no âmbito da organização do Estado, por servidores públicos, mas devem ser contratados com terceiros. Os serviços sociais e científicos, para os quais os respectivos mercados são particularmente imperfeitos, já que neles impera a assimetria de informações, devem ser contratados com organizações públicas não-estatais de serviço, as ‘organizações sociais’, enquanto que os demais podem ser contratados com empresas privadas. As três formas gerenciais de controle – controle social, controle de resultados e competição administrada – devem ser aplicadas tanto às agências, quanto às organizações sociais.

O então ministro explica esse ponto de vista pois assegura que nem a direita nem a esquerda interpretaram de forma correta a reforma gerencial. Defende também a ideia de que o Estado não deve prestar diretamente os serviços sociais e científicos, mas sim entidades públicas não estatais, financiadas quase ou integralmente pelo Estado.

Após o início dessa reforma, o Estado começa a visualizar o cidadão como “cliente” e entende que tem que gerar resultados eficientes para a sociedade na prestação de serviços. Ademais, outra concepção relevante trazida pelo autor refere-se ao tamanho do Estado e a qualidade de seus servidores. Ele visualiza um Estado grande em recursos financeiros, mas enxuto em relação a pessoal, expressando seu entendimento de que o servidor público deve ser bastante qualificado. Este é um momento histórico em que se investe bastante em concursos públicos e capacitações continuadas para os servidores públicos.

Para que haja uma boa gestão e um efetivo controle sobre as políticas públicas desenvolvidas, deve o Poder Público, sua máquina administrativa valer-se dos recursos de tecnologia da informação. E vamos além, onde essa informação já se encontra sistematizada, o grande desafio é integrar essas bases de dados.

Ora, se o Estado for composto por servidores qualificados, associando-se à tecnologia atualmente existente e à disposição do Poder Público, será muito mais eficiente e prestará seus serviços públicos de forma mais qualificada. Entendemos que este é o caminho de futuro para o Estado seguir.

## **2. FORMA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS**

Fernando Luiz Abrucio e Francisco Gaetani (2006), em artigo intitulado “Avanços e perspectivas da Gestão Pública nos Estados: Agenda, aprendizado e coalizão” discorrem sobre implementação de políticas nos estados brasileiros, que recebem recursos do governo federal e as analisam com foco no CONSAD, o Conselho de Secretários Estaduais de Administração.

Nesse artigo reforçam a disparidade entre os estados, analisam a trajetória e perspectivas de modernização das administrações públicas estaduais e constataam que:



Os processos de aprendizados e de transferência de políticas para e entre os governos estaduais que se processaram nos últimos doze anos não tiveram uma única fonte inspiradora, vinda de um centro irradiador hegemônico. Nem os estados passaram a copiar as reformas do Governo Federal – muitas das quais descontinuadas, tampouco o processo de disseminação de ideias e conceitos inovadores se deu por meio de comunidades epistêmicas entrincheiradas em redutos acadêmicos consolidados.

E continuam reforçando que os governos estaduais, já que fazem a análise sob essa ótica, foi precursor dos Centros de Atendimento Integrado ao Cidadão na década de 90, avançando numa forma de prestar serviço público. Os primeiros foram a Bahia (SAC) e São Paulo (Poupatempo).

O Estado Federativo em que vivemos é benéfico em alguns aspectos, mas dificulta a integração, pois não há um poder central capaz de dar direção e continuidade às atividades de Estado. Em que pese haver orientação de políticas públicas pelo governo central, especialmente através de financiamento. Portanto, como o Estado brasileiro é federalista, o desafio da integração se torna ainda maior. O Estado já se encontra reformado a partir de 2000. É eficiente, mas ainda compartimentado.

Após todo esse processo de transição do Estado e o desenvolvimento de suas funções, que não deixam de ser os serviços públicos que são prestados aos cidadãos, de forma mais planejada e que possuem um objetivo mais claro no final de sua implantação, como avaliar as políticas públicas? Vargas Velasques<sup>3</sup> define o termo como "conjunto de sucessivas iniciativas, decisões e ações do regime político frente a situações socialmente problemáticas e que buscam a resolução das mesmas, ou pelo menos trazê-las a níveis manejáveis" e atualmente a doutrina consensua que há um ciclo das políticas públicas: i) formação da agenda; ii) formulação; iii) implementação; iv) monitoramento; v) avaliação. Este ciclo das políticas públicas vai moldando o Estado.

As políticas públicas podem ser compreendidas como um sistema ou como um processo, pois há passos encadeados, objetivando uma finalidade. Cada um desses passos e atores comprometidos buscam a avaliação positiva de sua implantação.

A integração de dados contribui em todas as etapas, especialmente se a política for multidisciplinar, como acaba sendo a maioria delas. Mas este artigo objetiva avaliar tão somente como essa integração pode auxiliar na avaliação da política pública, analisando por meio de entrevistas, essa repercussão.

Na área de segurança pública a busca de um atendimento mais rápido iniciou nos anos 70, quando foram criados os Centros de Operações das Polícias Militares (COPOM) e o Ministério das Comunicações vinculou o atendimento emergencial ao sistema 19 que ficou consagrado pela forma de acesso rápido pelo cidadão, fundamentado no atendimento da

população a partir da solicitação por terminais telefônicos (não tarifados ao público) e o acionamento por uma rede de rádio dedicada. O número da Polícia Militar, por exemplo, é o 190. O atendimento realmente tornou-se mais rápido e o cidadão se sentia mais confiante ao saber que receberia um serviço mais eficiente.

Posteriormente, a partir de 2001, quando já se possuía uma melhor prestação de serviços, verificou-se a necessidade de integração com as demais forças policiais e foram criados os CIOPS (Centros Integrados de Operações em Segurança Pública). A idealização era induzir a integração das diversas agências de segurança do país a partir de uma central única de atendimento e despacho e unificar os números de emergência 19 em todo o Brasil. Todas as atividades de implementação utilizaram como base inicial as instalações dos Centros de Operações das Polícias Militares – COPOM nas principais cidades brasileiras e o sistema base continuou a ser o 190, sendo agregados os demais números (193, 194, 199, etc.). Quando o cidadão realizava a chamada para qualquer um dos números de emergência, o atendimento já encaminhava para as agências responsáveis e envolvidas com o incidente.

Ocorre que devido às demandas de atendimento (policial), as polícias militares continuaram a se sobrepôr prioritariamente aos demais atendimentos (corpo de bombeiros, trânsito, polícia civil, etc.) nas atividades de rádio patrulha, gerando diversos questionamentos dos demais órgãos de emergência no que tange ao equilíbrio no atendimento e participação nos processos de gestão operacional do CIOSP. A alternativa apresentada foi estabelecer um rodízio na direção dos processos entre as organizações que compunham o CIOSP. Todavia, as questões ainda perduravam principalmente nas centrais de atendimento e as formas de despacho e controle operacional.

O objetivo do CIOSP, inicialmente, era estabelecer um conjunto de estruturas que integrasse todos os segmentos da Segurança Pública, permitindo que suas ações beneficiassem a comunidade, sem haver duplicidade de esforços nem desvios de finalidade.

O CIOSP estabeleceu também, como premissa estrutural, a existência de um Centro de Operações que coordenasse todas as entidades participantes do esforço pró – segurança pública, respeitando suas peculiaridades legais, estruturais e operacionais, permitindo que a sociedade pudesse ter a seu favor uma boa qualidade de prestação de serviços para a sua segurança e salubridade, não havendo subordinação entre seus componentes, mas ocorrendo a somatória de esforços e muita comunicação entre eles. As principais missões estabelecidas para o CIOSP foram: i) pronto atendimento à comunidade; ii) gerenciamento de operações; iii) compartilhamento de informações de segurança pública entre os órgãos integrante do sistema de atendimento e despacho.

Os CIOSP funcionam atualmente em 14 (quatorze) dos estados brasileiros, mas o que se constata desde então é a reunião dos operadores na mesma sala de operações, trabalhando em conjunto, mas não uma real integração nas operações nem no compartilhamento de dados. O estabelecimento dessa dinâmica de trabalho foi um grande avanço, mas verifica-se a necessidade de uma integração ainda maior. A ideia não é nova, a discussão para implantação de Centros Integrados na área da segurança pública vem sendo realizada há anos. A Argentina sofreu muito por não ter nem mesmo comunicação integrada entre suas forças de segurança durante a Guerra das Malvinas. O Exército não conseguia se comunicar com a Marinha, que por sua vez não falava com as forças policiais e esse foi um dos motivos para o fracasso da Argentina na guerra.

Por essa mesma experiência de desagregação passaram os Estados Unidos da América no ataque de 11 de setembro. A partir daquele triste episódio, os Estados Unidos se organizaram e já implantaram Centro Integrado de Comando e Controle (CICC) em Nova Iorque.

No Brasil, apesar de raramente nos depararmos com eventos tão violentos como guerras ou ataques terroristas, vivenciamos a violência cotidianamente e as estatísticas de homicídios às vezes, supera o de mortos em guerras. Entre 2000 e 2012, cinco pessoas morreram no Brasil, por dia, em situações de confronto com as polícias Civil e Militar. Apenas em 2012, 1.890 (um mil oitocentos e noventa) brasileiros morreram nessas condições<sup>4</sup>. O mesmo número de mortos na guerra entre Israel e Palestina iniciada em 08 de julho de 2014, até o dia 17 de agosto. Outro dado que se pode utilizar como referência, foram 4.836 (quatro mil oitocentos e trinta e seis) homicídios dolosos ocorridos somente no estado São Paulo em 2012. A violência no Brasil é fator relevante e a falta de integração na política de segurança contribui com esses números tão alarmantes e que geram grande insegurança na população.

A política isolada, quando unificada, havendo integração entre as ações dos entes federativos e complementariedade, garante uma prestação de serviço de melhor qualidade.

A integração é um processo árduo porque há muita disputa entre as instituições, que querem manter sua autonomia e suas informações.

À vista disso, o evento Copa do Mundo Fifa 2014 trouxe a vivência dessa experiência de compartilhamento para as secretarias de segurança pública estaduais e também a concepção de integração entre os estados e as agências nacionais, como Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal e entre instituições não policiais que se agregaram naquele momento, por meio do Sistema Integrado de Comando e Controle, que integra os Centros Integrados de Comando e Controle Regionais com o Nacional, com os Locais e com os Móveis, e que contribuiram efetivamente nas soluções de problemas.

Para exemplificar a atuação integrada durante um evento na Copa do Mundo 2014, em reunião sobre a implantação do Centro de Gestão Integrada do Distrito Federal realizada em 11 de agosto de 2014 com o Comandante Geral da Polícia Militar do Distrito Federal, ele relatou um fato ocorrido durante um dos jogos da Copa do Mundo. Dizia ele que a integração das instituições no Centro Integrado de Comando e Controle foi muito produtiva e que essa atividade deveria ser mantida no cotidiano para a melhoria do atendimento ao cidadão. Explicou que o acesso de entrada à Fifa Fan Fest estava causando medo nos visitantes, pois havia muito lixo, especialmente garrafas de vidros e muitas pessoas drogadas em crack. Esse fato foi detectado e então foram acionados os policiais para uma ação preventiva e o Serviço de Limpeza Urbana para a limpeza do local. A coleta do lixo e a dispersão dos viciados foi muito rápida, garantindo o acesso de milhares de visitantes ao evento.

Segundo o Comandante, o problema foi resolvido de forma rápida pela possibilidade de fácil acesso e contato com os responsáveis pelas instituições e a ação imediata necessária, já que estavam todos instalados no Centro Integrado de Comando e Controle Regional. Acrescentou ainda que se isso fosse uma realidade cotidiana, muitas das ações seriam mais facilmente executadas e, por isso, ele era um entusiasta da ideia de implantação do Centro de Gestão Integrada – CGI no Distrito Federal.

Outro centro que foi implantado com sucesso foi o Centro de Operações da cidade do Rio de Janeiro – COR, inaugurado no último dia do ano de 2010.

A necessidade adveio dos fenômenos naturais que castigaram os cariocas durante as chuvas, causando diversas mortes e que não puderam ser resolvidas pela segmentação de informações e pelas operações segregadas.

O prefeito é o grande patrocinador dessa ideia e o COR-RJ é atualmente uma referência no país. Ele agrega diversos órgãos do governo para que os incidentes da cidade sejam resolvidos de maneira ágil, informando o cidadão de todas as ocorrências de trânsito, ou acidentes e desastres naturais que acontecem na cidade. Estão presentes no centro os órgãos de trânsito, as concessionárias de prestação de serviços públicos, como fornecimento de água, de energia elétrica, a defesa civil, entre outros. O COR-RJ possui como grande aliada a imprensa, que possui representante instalado dentro do mesmo prédio e repassa as informações imediatamente à população. Outra grande vantagem de a imprensa possuir um representante dentro do COR-RJ é que no mesmo momento em que é divulgado o incidente, já são informadas à população quais as medidas que estão sendo tomadas pelo Poder Público. Assim, com estas informações, o cidadão sabe que a cidade está sendo cuidada pelo governante. E mais que isso, o Estado demonstra que está prestando um serviço público eficazmente e monitorando a cidade.

No COR-RJ há a integração das operações para o melhor andamento da cidade e o monitoramento, mas os sistemas ainda não são integrados.

A experiência no país de integração de dados via sistemas de informação, com os Centros de Comando e Controle que funcionaram durante a Copa do Mundo é voltada para a segurança pública e no Distrito Federal mostrou-se exitosa, mas os equipamentos foram adquiridos pelo Ministério da Justiça e os estados estão recebendo formalmente o espaço com seus equipamentos. O desafio é verificar se mesmo tendo sido positiva, a experiência será mantida pelos estados, com a continuidade do conceito aplicado.

No Distrito Federal o governo contratou por meio de concessão administrativa, uma parceria público-privada em que o parceiro privado possui como obrigação manter a estrutura e os sistemas recebidos pelo governo federal, e ainda, deverá integrar diversos sistemas dos órgãos públicos a fim de melhorar a qualidade da gestão como um todo. O objetivo é que o Centro de Gestão Integrada – CGI/DF seja a ferramenta para o progresso, para uma forma de gestão que garanta a integração dos órgãos de segurança com outros, como companhia de energia, secretaria de saúde, companhia de saneamento ambiental, agência de fiscalização, secretaria da criança, entre outros. Assim, a resposta ao cidadão será mais rápida e haverá a melhoria do planejamento e da qualidade da decisão do gestor, que terá disponível relatórios gerencias mais confiáveis, gerados a partir da base de dados integrada dos diversos órgãos que integram o CGI/DF.

Observa-se que a administração pública vem mudando sua forma de agir, buscando maior responsabilidade no momento de execução das ações. Mas quais são as principais questões a serem enfrentadas e quais os principais avanços necessários para a pavimentação desse caminho ser sólida? Esse é o objetivo do presente estudo, em que foram entrevistados gestores públicos que acompanham a execução diária de ações das políticas públicas prioritárias do governo do Distrito Federal e com gestores da Segurança Pública que precisam tomar decisões relevantes e graves no cotidiano a fim de verificar se a avaliação das políticas públicas seria realizada de forma mais consistente com a existência de uma base de dados integrada.

### **3. METODOLOGIA**

Como a doutrina sobre o tema é escassa e a base de dados sobre a questão não são confiáveis, utilizamos a metodologia de entrevistas individuais semi-estruturadas, que foram realizadas com gestores do governo do Distrito Federal, especialmente pessoas ligadas diretamente à implantação do Centro Integrado de Comando e Controle Regional - CICCRR e

do Centro de Gestão Integrada – CGI/DF, com experiências tanto em segurança como em gestão pública.

As perguntas realizadas foram as seguintes:

1. É importante a integração de dados para o gestor público? Por quê?
2. No dia-a-dia como gestor público, utiliza dados de outros órgãos para tomada de decisão? Como ocorre esse processo?
3. Já passou por alguma experiência de integração? Como foi? Quais os principais problemas enfrentados? Houve êxito na implantação?
4. Como a integração pode contribuir na avaliação da política pública?

As entrevistas foram realizadas com ocupantes de cargos públicos de direção do governo do Distrito Federal que possuem também, relação com a avaliação e monitoramento de políticas públicas, os Secretários de Estado de Governo, de Segurança Pública, da Casa Civil da Governadoria e com o Subsecretário de Modernização de Tecnologia da Secretaria de Segurança Pública e o Secretário Executivo do Conselho Gestor das Parcerias Público-Privadas, considerando que a contratação do CGI/DF se deu por esta modalidade de contratação.

Existiu como já abordado anteriormente, uma primeira experiência de integração na área de segurança pública, com a criação dos CIOPS (no Distrito Federal denominado CIADE). Assinala-se que no Distrito Federal o CIADE foi efetivo e a integração existe, com destaque na atuação da polícia militar, mas com a colaboração das demais corporações de segurança pública.

No que se refere à gestão, foram entrevistados os secretários de Governo e da Casa Civil, que vivenciaram tentativas isoladas em momentos de informatização dos procedimentos de trabalho de uma determinada área, como veremos nas citações das entrevistas realizadas, mas não detectaram nenhuma integração de áreas diferentes, com competências diversas, como no caso de um governo. O Secretário Executivo o Conselho Gestor das PPP está acompanhando o processo de instalação do CGI/DF. A escolha por este caso também se deu por eu estar diretamente envolvida com a implantação e gestão do CGI/DF, sendo membro do comitê de implantação. A implantação foi dividida em duas frentes, uma na Secretaria de Segurança Pública e em outra, com a Secretaria da Fazenda, Obras, Administração de Pessoal e com a Coordenadoria de Monitoramento dos Projetos e das Políticas Públicas da Casa Civil.

#### **4. DESCRIÇÃO DO QUE É O CICCRR, O QUE É O CGI E RESULTADO DAS ENTREVISTAS**

O Centro Integrado de Comando e Controle Regional – CICCR é um dos espaços que compõem o Sistema Integrado de Comando e Controle instituído para garantir a segurança durante a Copa do Mundo – FIFA 2014 e que ficou como legado em segurança pública para todo o país. Foram instalados 12 centros para a Copa e num segundo momento, o Ministério da Justiça financiará a instalação dos demais centros nas capitais que não sediaram nenhum evento da Copa, para que toda capital possua instalado um CICCR. Com a instalação dos centros, objetiva-se integrar as forças policiais com o intuito de se dar uma resposta rápida aos incidentes.

A Diretoria de Operações da Secretaria Extraordinária para Segurança dos Grandes Eventos explicou o motivo pelo qual contrataria todos os sistemas e estrutura que engloba o CICC da seguinte maneira:

O SICC, Sistema Integrado de Comando e Controle consiste em um conjunto de Centros Integrados de Comando e Controle – CICC, operando em níveis nacional, regional, móvel e local, com atividade de monitoramento permanente, apto a propiciar pronta resposta a eventuais incidentes ocorridos na área de interesse operacional. Esta infraestrutura estará ligada diretamente à realização do evento, devendo ser dotado de infraestrutura física e de tecnologia da informação, ferramentas integradas de inteligência e de comunicação e sistemas tecnológicos complexos, também integrados, capazes de prover informações necessárias à tomada de decisão, à emissão de ordens e ao acompanhamento da ação, que juntamente com os protocolos operacionais de relacionamento entre as instituições de segurança pública, permitirão o exercício da atividade de Comando e Controle, em tempo real, em conjunto, no ambiente de operações dos CICC.

O SICC deverá disponibilizar informações necessárias para monitoramento, prevenção, predição, efetiva resposta e previsibilidade operacional para eventuais incidentes, levando em consideração a urgência de atendimento ao incidente e os recursos operacionais disponíveis, evitando a ocorrência de danos ou minimizando as consequências de incidentes que porventura ocorram no âmbito das atividades sob sua responsabilidade.

Para garantir a integração das ações da SESGE durante os grandes eventos, nas diferentes fases, é importante que a SESGE esteja adequadamente equipada para coordenar as ações relacionadas ao SICC e viabilizar o contato de seus especialistas com todas as entidades externas necessárias para o desenvolvimento de trabalhos conjuntos para as atividades operacionais, planos de contingência, avaliação dos impactos, gestão de desastres de incidentes, entre outros.<sup>5</sup>

Constata-se que os Centros Integrados de Comando e Controle são estruturas que vão além dos CIOPS, integrando não somente as forças policiais estaduais, mas também incluindo-se as forças e agências nacionais, como a Força Nacional, as polícias Federal (PF) e Rodoviária Federal (PRF), a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), entre outras.

Assim, a instalação do SICC é o início da política nacional de integração da segurança, como foi feito com a saúde, a partir da Constituição Federal de 1988, com o Sistema único de Saúde (SUS).

O Secretário de Segurança Pública relatou a dificuldade vivenciada ainda antes da Copa do Mundo – FIFA 2014, já que todo o SICC foi instituído para ser coordenado pelo governo federal. O Secretário não aceitou a coordenação nacional no evento Copa do Mundo, com fundamento em sua competência constitucional e conhecimento dos procedimentos locais, assinando um termo de cooperação com diversas alterações e diferente de todos os outros estados da federação, garantindo que a coordenação das operações fosse feita diretamente pela Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal, mantendo-se todas as outras diretrizes nacionais, e recebendo todas as instituições componentes do CICCRR. O resultado do trabalho, baseado na coordenação e cooperação foi bastante positivo, não havendo nenhuma intercorrência em sua execução.

A amplitude e responsabilidade do Centro de Gestão Integrada do Governo do Distrito Federal vão além de um Centro de Comando e Controle típico, pois associa um importante componente voltado à gestão e governança, através do gerenciamento e monitoramento dos projetos prioritários do programa de Governo e do atendimento e qualidade nos serviços públicos.

O projeto tem como objetivo implantar a integração tecnológica de diversos sistemas complexos, para suportar o centro de gestão pública integrada de uma cidade. Contempla toda a funcionalidade e a organização das informações que transitam por esta solução e vai proporcionar racionalidade e segurança no processo de tomadas de decisões.

Como citado, para a implantação do CGI/DF foram estabelecidas duas frentes de atuação, uma voltada à segurança pública e outra à gestão pública. Existe na Casa Civil da Governadoria, a Coordenadoria de Monitoramento dos Projetos e das Políticas Públicas, que possui como objetivo o acompanhamento das ações e projetos especialmente da área social do Governo do Distrito Federal. A coordenadoria monitora ações, obras, programas sociais e programas prioritários do governo e desenvolveu um Sistema de Monitoramento e Gestão da Casa Civil, que permite que o Governador e o Secretário-Chefe da Casa Civil acompanhem, de forma atualizada, ações e projetos prioritários do Governo.

O Sistema tem acesso às câmeras de trânsito, de estações do metrô e dos principais hospitais gerais do DF. É possível detectar se há uma grande aglomeração de pacientes esperando atendimento, por exemplo. Além disso, o sistema permite controle de prazos, alerta para atrasos e as vistorias às obras são ali registradas e demonstram o bom andamento dos projetos ou não. Aliado a essa tecnologia há o georreferenciamento de diversos equipamentos e infraestruturas públicas. Isso permite reflexão sobre a distribuição e cobertura dos serviços nas cidades com vistas a um melhor planejamento.<sup>6</sup>



O Sistema da Casa Civil é bastante interessante, mas foi desenvolvido para uma finalidade específica, não sendo compartilhado por todas as secretarias envolvidas, o que gera um trabalho de diversos servidores de acompanhamento de cada uma das mais de 1500 (mil e quinhentas) ações monitoradas, isto, pois, não é a secretaria responsável pelo projeto/ação que alimenta o sistema, mas os próprios servidores da coordenadoria.

Já na Secretaria de Obras existe o INFOBRAS, que é um sistema bastante interessante também, que monitora o andamento de todas as obras do governo Distrito Federal. Este é um sistema novo, mas bastante completo. Contudo, somente a secretaria de Obras o alimenta com as informações e somente algumas secretarias têm acesso ao sistema.

Foram escolhidas ainda nessa outra frente à Secretaria de Fazenda e Secretaria de Administração de pessoal, que também possuem sistemas já em pleno funcionamento e que serão integrados para gerar os relatórios referentes à gestão governamental nessa primeira fase. Mas para que estes relatórios sejam gerados, deve haver uma padronização no momento de inserção do dado em cada um dos locais, por cada um dos servidores. Como disseram os entrevistados, esse é o grande desafio.

O Centro de Gestão Integrada do Governo do Distrito Federal permitirá o desenvolvimento de uma equipe de gestores de alto desempenho e apta a monitorar, interpretar e agir corretamente nas ações requeridas. Neste modelo proposto, em todas as operações conjuntas, cada uma das áreas e entidades atuará dentro de suas atribuições, competências e normas de procedimentos, complementando umas às outras, para garantir resultados na missão maior da administração pública.

Todos os entrevistados entendem importante a integração dos dados, pois a visão de qualquer problema se torna mais ampla e pode ser visto por diversos ângulos. Ademais, referiram-se à segurança do dado apresentado, que gera uma decisão mais qualificada e baseada em dados reais, o que sem a integração não acontece, pela falta de confiabilidade dos dados. Afirmaram que dados agregados, que venham de fontes únicas, checados e oriundos de um processo validado por todos, gera mais efetividade nas ações governamentais.

Já em relação à segunda pergunta em que o foco era como a tomada de decisão do entrevistado se dava sem integração e como melhorou ou melhoraria com a integração, destaque-se que o único entrevistado que internamente alcançou plena integração de sistemas e operações, mas somente dos órgãos que lhe são subordinados, quais sejam, Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros e Departamento de Trânsito, foi o Secretário de Segurança Pública. Salientou que os dados da segurança são confiáveis, mas há uma dificuldade muito grande de efetuar cruzamento destes dados com as outras secretarias, o que impossibilita um

trabalho de prevenção mais efetivo já que se não agirem no momento correto, o elemento passa a ser um dado histórico. Como exemplo, citou a Secretaria da Criança, que se possuíssem acesso aos dados daquela secretaria poderiam realizar um melhor trabalho preventivo, ou se tivessem dados da secretaria de saúde, poderiam encaminhar os feridos aos locais com maior disponibilidade de leitos e atendimento. A integração, nesse caso, poderia salvar vidas.

Já o subsecretário de modernização de tecnologia da mesma secretaria confirmou que a integração interna já é uma realidade, mas que apesar de existir a integração, ainda podem melhorar muito com esse novo passo que foi dado, essa nova tecnologia contratada que está sendo instalada para aprimorar ainda mais o desenvolvimento do trabalho de atendimento e despacho de ocorrências, que inclusive auxiliará bastante nas investigações da polícia civil. Previu ainda que em breve, novos desafios serão colocados aos gestores, em decorrência dos relatórios gerenciais que o novo sistema gerará.

Para exemplificar, disse que atualmente, são registradas aproximadamente 1.500 (mil e quinhentas) ligações diárias no CIADE (Centro Integrado de Atendimento e Despacho do DF) e destas, somente 200 viram ocorrências. Entretanto, 13.000 (treze mil) ligações diárias são recebidas no CIADE, mas como são fatos não relevantes, não configuradas como crimes, ou trotes, não são encaminhadas como ocorrências. Todavia, para a polícia civil, estas ligações não relevantes para a operação cotidiana do CIADE, podem vir a revelar um fato importante dentro de uma investigação, como a ocorrência de um homicídio, em que a vítima tenha telefonado anteriormente relatando ameaça do suposto réu.

Descreveu este caso para levantar a importância que existe para alguns setores, diferentemente de outros, de se trabalhar com o dado bruto e não somente com as estatísticas já exibidas em relatórios. Mencionou que somente um sistema de tecnologia da informação conseguirá buscar todas estas informações de forma ágil e segura, apontando a necessidade de que o sistema seja parametrizado corretamente. Ou seja, a qualidade das ações no momento de implantação de novos sistemas é o divisor de águas para o sucesso do uso da ferramenta no cotidiano dos servidores

A terceira questão, em relação às experiências relatadas, ensina que qualquer processo de integração é uma mudança na rotina de trabalho das pessoas envolvidas, portanto, gera resistência. A dificuldade de implantação é sempre muito grande e o caminho a ser percorrido exige muita capacitação, treinamento, explicações, cursos e reuniões.

Quanto à implantação específica do CGI/DF entendem que exigirá muita capacitação e reuniões, mas que há um aspecto positivo que facilitará o desenvolvimento do trabalho, que é a captação das informações, que será realizada na forma de consulta à base de dados de cada

um dos órgãos, captando-se somente as informações necessárias e previamente acordadas, não perdendo, os órgãos envolvidos, a capacidade de gerir suas bases de dados, o que provoca um pouco menos de resistências. As mudanças nos procedimentos e na inclusão dos dados nos sistemas, contudo, será o grande desafio.

Por fim, na última pergunta sempre se referiram ao planejamento. Analisam que o planejamento estratégico será, melhor, elaborado, pela possibilidade de realização deste planejamento em bases mais reais, mais concretas, em estatísticas e com menos tentativas e sensações. Com as informações gerenciais a adequação de rumo a ser tomada no desenvolvimento das políticas públicas será muito mais qualificado e o orçamento público será um reflexo da solução de problemas que realmente afligem a comunidade.

O CGI/DF tem exatamente esse objetivo, que com a utilização de múltiplos sistemas, utilizando estratégias e ferramentas de desenvolvimento de tecnologias e sistemas que deem suporte às iniciativas do Distrito Federal, com foco em custo, eficiência e qualidade dos serviços, Brasília se torne uma referência nacional de Cidade Digital Inteligente.

## **CONCLUSÃO**

A administração pública no Brasil já passou por diversas fases, e para que os servidores e governantes vivenciem a diferença entre o público e o privado há uma construção que vem sendo edificada tijolo a tijolo em todos os entes da federação. Atualmente, pode-se afirmar que o Estado caminha no sentido previsto por Bresser Pereira, em que os servidores são mais capacitados e a máquina tende a ser mais enxuta.

Essa mudança de comportamento do gestor público, que se preocupa em realizar ações de acordo com os anseios da população que vive em sua base territorial e investe na máquina pública para melhoria da gestão é paulatina e ainda pontual.

Para tanto, a imagem do Estado foi sendo modificada e conseqüentemente a atuação do gestor público. Se no passado, realizava ações que entendia ser as mais convenientes e muitas vezes, atendendo parcela da sociedade com a qual mais convivia, atualmente, busca informações concretas, dados reais da maior parcela possível da sociedade, para que as suas ações atinjam o maior número de pessoas possíveis. E de forma efetiva e eficaz.

Nessa direção, as bases de dados e a confiabilidade na inserção desses dados, de forma padronizada e de fácil extração para a emissão de relatórios gerenciais fidedignos tem sido uma necessidade para o fortalecimento das políticas públicas e para o gestor comprometido.

Todos os entrevistados levantaram que uma base de dados integrada contribui de forma intensa na elaboração do planejamento estratégico do órgão, mas também disseram que a mudança de procedimento é um grande desafio a ser enfrentado, pois os servidores possuem grande resistência a mudanças. E asseguraram que a capacitação, a formação e reuniões para que todos os envolvidos na mudança entendam o objetivo final e o seu motivo é essencial para o sucesso de qualquer projeto novo. Ações concretas para melhoria da gestão são realizadas todos os dias pelos gestores públicos responsáveis, como foi a idealização do projeto de parceria público-privada do CGI no Distrito Federal. O exemplo já existente de “cidades inteligentes” em outras partes do mundo certamente foram inspirações para o desenvolvimento desse projeto inédito no país. Mas não somente os exemplos estrangeiros, como também a necessidade de reinventar o modo de atuar em decorrências das necessidades cotidianas e o avanço tecnológico vivenciado por todos, que atinge diretamente os gestores públicos, faz com que o gestor procure alternativas para desenvolver melhor seu trabalho. A integração de dados é uma dessas ferramentas.

## NOTAS

1. Dicionário Houaiss da língua portuguesa, Editora Objetiva [Acesso em 15 ago 2014]. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Estado>.
2. Jurista italiano [Acesso em 15 ago 2014]. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Estado>.
3. DEUBEL, Andre-Noel Roth. Políticas Públicas: formulación, implementación y evaluación. Bogotá, Colômbia: Ediciones Aurora, 2006 [Acesso em 15 ago 2014]. Disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica\\_p%C3%ABlica#cite\\_note:0-3](http://pt.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica_p%C3%ABlica#cite_note:0-3).
4. Fórum Brasileiro de Segurança Pública. Pesquisas criminais. 2013 [Acesso em 9 set 2014]. Disponível em <http://www.forumseguranca.org.br/estatistica/dados-criminais>.
5. Justificativa para contratação dos equipamentos de TIC para os 12 centros integrados de Comando e Controle e do Centro de Comando e Controle Nacional, nos autos do processo administrativo nº 08131,000437/2013-92 da Secretaria Extraordinária de Segurança para Grandes Eventos/Ministério da Justiça
6. Casa Civil do Distrito Federal. Coordenadoria de Monitoramento dos Projetos e das Políticas Públicas [Acesso em 18 set 2014]. Disponível em <http://www.casacivil.df.gov.br/sobre-a-secretaria/estrutura-administrativa/coord-de-monitoramento.html>.

## **BIBLIOGRAFIA**

ABRUCIO, Fernando Luiz; GAETANI, Francisco “Avanços e Perspectivas Da Gestão Pública Nos Estados: Agenda, Aprendizado e Coalização”. Brasília, Consad 2006.

BESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. O Estado é Capaz de se Autorreformular? Desigualdade & Diversidade – Dossiê Especial, segundo semestre de 2011, pp. 11-20 [Acesso em 16 ago 2014]. Disponível em <http://desigualdadediversidade.soc.puc-rio.br/media/05Bresser.pdf>.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. 41ª Edição. Edições Câmara, 2014.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. In Revista do Serviço Público, 47(1) janeiro-abril1996. [acesso em 08 nov 2014]. Disponível em: <http://bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>

BOBBIO, Norberto. Estado, Governo, Sociedade – Para uma Teoria Geral da Política. 14ª Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2007.

EVANS, Peter B. Autonomia e Parceria: Estados e Transformação Industrial. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2004.

EVANS, Peter. O Estado como problema e solução. Lua Nova, 28/29, p. 107-157, 1997.

ARRETCHE, Marta. Federalismo e Políticas Sociais no Brasil: Problemas de Coordenação e Autonomia. In SARAVIA, Enrique e Elisabete Ferrarezi (Org.) Políticas Públicas: Coletânea. Vol. 2. Brasília: ENAP, 2006. [Acesso em 08 nov 2014] Disponível em [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=859](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=859)

CARDOSO JR. José Celso. Planejamento Governamental e Gestão Pública no Brasil: Elementos para Ressignificar o Debate e Capacitar o Estado. In IPEA. Estado, Instituições e Democracia: Desenvolvimento. Livro 9, Volume 3, Cap. 5. Brasília, 2010.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Governo local, políticas públicas e novas formas de gestão pública no Brasil. (a experiência da Gestão Pública e Cidadania –FGV/FORD). Organizações e Sociedade,v.7, n.17, p 59-86, janeiro/abril 2000.

LAGO, Gustavo Ponce de Leon S. Entrevista com Secretário de Estado de Governo [23 out 2014] concedida a Fernanda Amorim Sanna.

NASCIMENTO, Swedenberger Barbosa. Entrevista com secretário de Estado da Casa Civil da Governadoria do Distrito Federal [23 out 2014] concedida a Fernanda Amorim Sanna.

OLIVEIRA, Paulo Roberto Batista de. Entrevista com Secretário de Estado de Segurança Pública do Distrito Federal [24 out 2014] concedida a Fernanda Amorim Sanna.

GALVÃO, Márcio. Entrevista com Secretário Executivo do Conselho Gestor das Parcerias Público-Privadas do Distrito Federal [27 de out 2014] concedida a Fernanda Amorim Sanna.

NENEVÊ, Celso. Entrevista com Subsecretário de Modernização de Tecnologia da Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal [28 out 2014] concedida a Fernanda Amorim Sanna.

Fernanda Amorim Sanna: graduada em ciências jurídicas e sociais pela PUC/SP, 2002 e Secretária Executiva Adjunta da Secretaria Executiva do Conselho Gestor de Parcerias Público-Privadas - Secretaria de Estado de Governo do Distrito Federal. [fe3sanna@gmail.com](mailto:fe3sanna@gmail.com)