

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO**

IVENS GIULIANO CAMPOS DOS SANTOS

**ANÁLISE DOS FACILITADORES E DAS BARREIRAS PARA INTEGRAÇÃO
E COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA:
Um Estudo de Caso no Centro de Comando e Controle do Rio Grande do Sul**

SÃO LEOPOLDO

2018

IVENS GIULIANO CAMPOS DOS SANTOS

**ANÁLISE DOS FACILITADORES E DAS BARREIRAS PARA INTEGRAÇÃO
E COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA:
Um Estudo de Caso no Centro de Comando e Controle do Rio Grande do Sul**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof^a Dr^a. Amarolinda Zanela Klein

SÃO LEOPOLDO

2018

S237a Santos, Ivens Giuliano Campos dos.
Análise dos facilitadores e das barreiras para integração e compartilhamento de informações de segurança pública: um estudo de caso no Centro de Comando e Controle do Rio Grande do Sul / por Ivens Giuliano Campos dos Santos. – São Leopoldo, 2018.

140 f. : il. (algumas color.) ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, São Leopoldo, RS, 2018.

Orientação: Prof^a Dr^a Amarolinda Zanela Klein, Escola de Gestão e Negócios.

1.Administração pública – Rio Grande do Sul. 2.Segurança pública – Rio Grande do Sul. 3.Segurança pública – Rio Grande do Sul – Administração. 4.Sistemas de recuperação da informação – Segurança pública. 5.Serviço de inteligência – Recursos de rede de computador. I.Klein, Amarolinda Zanela. II.Título.

CDU 35(816.5)
351.74(816.5)

IVENS GIULIANO CAMPOS DOS SANTOS

ANÁLISE DOS FACILITADORES E DAS BARREIRAS PARA INTEGRAÇÃO E
COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA:
Um Estudo de Caso no Centro de Comando e Controle do Rio Grande do Sul

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Aprovada em 19 / 12 / 2018.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Amarolinda Zanela Klein – UNISINOS

Prof. Dr. Clóvis Antônio Kronbauer – UNISINOS

Prof. Dr. Norberto Hoppen – UNISINOS

Prof^a Dr^a. Edimara Mezzomo Luciano – PUCRS

RESUMO

Com a criação do Centro Integrado de Comando e Controle (CICC) e após transcorridos grandes eventos como a Copa do Mundo e as Olimpíadas, perpetuando-se o CICC como “legado” para a comunidade gaúcha, surgiu a pergunta: quais são os fatores facilitadores e as barreiras para o compartilhamento e a integração das informações entre os órgãos públicos envolvidos no Centro Integrado de Comando e Controle (CICC) de Segurança Pública do Rio Grande do Sul? Usando o método qualitativo, em um estudo de caso, a pesquisa envolveu informantes-chaves como gestores das instituições envolvidas no CICC e gestores de TI para a coleta de dados. A pesquisa analisou as respostas dos entrevistados por categorias teóricas indicadas pela literatura. O CICC (Centro Integrado de Comando e Controle Regional), no caso do Rio Grande do Sul chamado de Departamento de Comando Integrado de Comando e Controle, é o elemento de coordenação da Operação de Segurança regional, que visa assegurar o fluxo de informação de interesse nacional para o CICC (Centro Integrado de Comando e Controle Nacional) e de interesse operacional para as estruturas acessórias. Analisando as entrevistas e um evento crítico observado, foram consideradas três perspectivas teóricas. Na perspectiva política, houve a colaboração das partes e boa vontade política. Quanto à perspectiva gerencial e organizacional, cabe destacar as dificuldades de planejamento e apuração dos custos da operação. Já na perspectiva tecnológica, é importante o planejamento adequado da tecnologia a ser utilizada durante as operações e sua constante atualização. Existem fatores que podem ser tanto facilitadores, como barreiras, dependendo de como são trabalhados. Da mesma forma, embora a tecnologia desempenhe um papel importante, a perspectiva política e gerencial se sobrepõe.

Palavras-chave: Setor Público. Compartilhamento. Integração de informações de Segurança Pública. Centro de Comando e Controle Integrado.

ABSTRACT

With the creation of the Integrated Command and Control Center (CICC) and after major events such as the World Cup and the Olympics, and the CICC was perpetuated as a "legacy" for the community of Rio Grande do Sul, the question arose: what are the facilitating factors and the barriers to information sharing and integration among public agencies involved in the Rio Grande do Sul Integrated Public Security Command and Control Center (CICC)? Using the qualitative method, in a case study, the survey involved key informants as managers of institutions involved in CICC and IT managers for data collection. The research analyzed the answers of the interviewees by theoretical categories indicated by the literature. The CICC (Integrated Command and Control Center), in the case of Rio Grande do Sul called the Command and Control Integrated Command Department, is the coordinating element of the Regional Security Operation, which aims to ensure the flow of information of interest national level for the CICC (Integrated Command and National Control Center) and operational interest for ancillary structures. Analyzing the interviews and an observed critical event, three theoretical perspectives were considered. In political terms, there was the collaboration of the parties and political will. Regarding the managerial and organizational perspective, it is important to highlight the difficulties in planning and calculating the costs of the operation. In the technological perspective, the adequate planning of the technology to be used during operations and its constant updating is important. There are factors that can be both facilitators and barriers depending on how they are worked. In the same way, although technology plays an important role, the political and managerial perspective overlaps.

Keywords: Public sector. Sharing. Integration of public safety information. Center and integrated control and control.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Planta baixa do segundo pavimento do CICC do Rio de Janeiro.....	14
Figura 2 – Estrutura organizativa genérica.....	21
Figura 3 – Perspectivas Gerencial e Organizacional.....	24
Figura 4 – Estrutura de chamada de emergência	31
Figura 5 – Base de dados da pesquisa	45
Figura 6 – Base de dados da pesquisa	46
Figura 7 – Base de dados da pesquisa	46
Figura 8 – Nuvem de palavras da perspectiva política.....	58
Figura 9 – Nuvem de palavras da perspectiva gerencial e organizacional.....	66
Figura 10 – Processo de atendimento e despacho de viatura	91
Figura 11 – Nuvem de palavras da perspectiva tecnológica	91
Figura 12 – Nuvem de palavras das barreiras do compartilhamento	99
Figura 13 – Nuvem de palavras dos facilitadores para o compartilhamento	101
Figura 14 – Perspectiva gerencial e organizacional	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo da 3 perspectivas	28
Quadro 2 – Fatores apontados por Yang e Maxwell	35
Quadro 3 – Entrevistas com agentes da Segurança Pública do RS	41
Quadro 4 – Apostila de conceito de Uso	50
Quadro 5 – Apostila de conceito de uso.....	52
Quadro 6 – Síntese de Resultados	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perspectiva Política	59
Tabela 2 – Perspectiva gerencial e organizacional – A.....	67
Tabela 3 – Perspectiva gerencial e organizacional – B.....	68
Tabela 4 – Perspectiva tecnológica.....	92

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Contexto e Problema de Pesquisa.....	12
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Justificativa.....	16
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 Compartilhamento e Integração de Informações na Gestão Pública	18
2.1.1 Conceitos Básicos.....	18
2.2 Fatores Que Influenciam o Compartilhamento de Informações na Gestão Pública.....	21
2.2.1 A Perspectiva Gerencial e Organizacional	24
2.2.2 A Perspectiva Tecnológica	25
2.2.3 A Perspectiva Política.....	26
2.3 Arquiteturas Tecnológicas para Integração e Compartilhamento de Informações de Segurança Pública	29
2.3.1 Fatores Facilitadores do Compartilhamento e da Integração de Informações na Gestão Pública	33
2.3.2 Barreiras para o Compartilhamento e a Integração de Informações na Gestão Pública.....	34
3 METODOLOGIA	39
3.1 Técnicas de Coleta de Dados	40
3.2 Técnicas de Análise de Dados	43
4 ANÁLISE DOS DADOS	48
4.1 Visão Geral do Departamento de Comando e Controle Integrado (DCCI)....	48
4.1.1 Conceito de Integração de Sistemas no DCCI	49
4.1.2 Evento Crítico Observado: Ação de Segurança de Fronteira	53
4.2 Perspectiva Política	58
4.3 Perspectiva Gerencial e Organizacional	66
4.4 Perspectiva Tecnológica	90
4.5 Principais Barreiras ao Compartilhamento de Informações	99
4.6 Principais Facilitadores do Compartilhamento de Informações	101

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	106
5.1 Perspectiva Política	106
5.2 Perspectiva Gerencial e Organizacional	107
5.3 Perspectiva Tecnológica	110
5.4 Principais Barreiras	111
5.5 Principais Facilitadores	112
6 CONCLUSÃO	116
6.1 Recomendações.....	117
6.2 Limitações do Trabalho	117
6.3 Estudos Futuros.....	118
REFERÊNCIAS.....	119
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO	122
APÊNDICE B – ROTEIRO	132
ANEXO A – DECRETO ESTADUAL Nº 53.927/2018	137
ANEXO B – DECRETO Nº 53.506/2017.....	139

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda os processos de compartilhamento e integração de informações de segurança entre diferentes órgãos públicos. A segurança pública busca garantir a proteção dos direitos individuais e assegurar, com isso, o pleno exercício da cidadania, segundo a Constituição brasileira de 1988, em seu artigo 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: Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Ferroviária Federal, Polícia Civil, Polícia Militar e Corpos de Bombeiros Militares. (BRASIL, 1988).

Na atualidade, todos clamam por segurança. No Brasil, destaca-se que a criminalidade urbana desenvolveu-se no mesmo compasso das intensas transformações ocorridas nas últimas décadas, em níveis sociais e econômicos, resultantes de uma transformação global (BIRCHAL, 2012).

Uma pesquisa realizada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), em parceria com o Poder Judiciário, mapeou dados de assassinatos cometidos em Porto Alegre em 40 anos, entre 1970 e 2010. Segundo o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJ-RS), o estudo aponta um crescimento do crime organizado nos anos 2000. Segundo o estudo, entre as décadas de 1970 e 1990, o número de assassinatos premeditados ficava entre 34% e 37%. Os números tiveram uma forte alteração nos anos 2000: 55% dos homicídios foram planejados (GLOBO, 2015).

Exemplos mundiais, como a Segunda Guerra Mundial e o atentado às Torres Gêmeas (ou ao “World Trade Center”) em Nova York, EUA, demonstram que somente a integração e o compartilhamento de informações são as soluções para um planejamento estratégico direcionado a uma resolução do problema, que envolve o clamor público por segurança.

Os Centros de Comando e Controle surgiram na II Guerra Mundial, com o fim de possibilitar a coordenação das forças terrestres, aéreas e navais dos inúmeros países envolvidos nas operações de guerra. Os oficiais generais aliados foram obrigados a se reunir para traçar uma gestão estratégica, com o intuito de chegar à vitória. (SSP, 2017)

No atentado às Torres Gêmeas (ou ao “WTC”), a CIA (*Central Intelligence Agency*), agência responsável pela inteligência fora dos Estados Unidos, detinha o

conhecimento de que supostos terroristas adentrariam o território americano e que planejavam algum atentado. O FBI (*Federal Bureau of Investigation*), agência responsável pela inteligência interna dos EUA, tinha em seu conhecimento que supostos terroristas estariam em escolas de aviação. Essas informações ficavam apenas no âmbito de suas respectivas agências. Nos EUA, há cerca de 15 mil agências policiais. No dia do atentado, a polícia responsável pela área das Torres Gêmeas sabia que as torres iriam desmoronar devido ao choque com os aviões, mas não repassou a informação, mantendo-a reservada dentro de sua agência. Assim, muitos heróis (policiais e bombeiros) subiram as escadas desconhecendo que iriam encontrar seu óbito em degraus mais acima. Após esta catástrofe, iniciaram-se grupos de estudos para que as informações de segurança fossem compartilhadas e repassadas em todas as agências, criando-se os novos centros de comando e controle, interativos e tecnológicos (SSP, 2017).

Nos últimos 50 anos, o Estado do Rio Grande do Sul vem enfrentando falta de dinheiro, investimento e atrasos nos pagamentos. Na estimativa da Secretaria da Fazenda, as despesas são 22,5% maiores do que a receita, e o rombo pode chegar a R\$ 5,4 bilhões nas contas. A cada mês, faltam R\$ 400 milhões nos cofres do Governo. A crise financeira começou há cerca de 40 anos, tendo o Estado gastado mais do que arrecadado no período de 1971 a 2014. O orçamento de 2015 previa um crescimento de 16,7% de arrecadação, mas, só no primeiro semestre, houve queda de 2,5%. O Governo apresenta os seguintes números: R\$ 61 bilhões de dívida pública; previsão de 5,4 bilhões de déficit; falta de R\$ 400 milhões para fechar as contas; 75,5% da receita são gastos com a folha de pagamento; R\$ 280 milhões para a parcela mensal da dívida com a União; e uma previsão de 7,25 bilhões de rombo com a previdência em 2015 (portal de notícias G1 - 2017).

Diante das dificuldades acima exemplificadas, encontram-se soluções nas teorias de controle de gestão. Uma saída para combater essa crise é incluir sistemas e tecnologias como identificado numa noção de cadeia de valor, exemplificado da seguinte forma: (a) diferentes dados, informações e conhecimento; (b) diferentes habilidades para adquirir e coletar dados; (c) uso de métricas e produção de resultados diferentes; e (d) uso das informações para demandas diferenciadas, pois sistemas de compartilhamento de informações poderiam transitar pela segurança, pela área tributária e pela parte administrativa do trânsito. (DRAKE et al 2004) Assim, sendo nos apresentando um pouco sobre a gestão pública.

Bezerra et al. (2018) diz que a gestão pública diz respeito à administração, pelo governo, de recursos ambientais por meios de ações ou medidas econômicas, investimento e ações institucionais e jurídicas com a finalidade de manter ou melhorar a qualidade e assegurar a produtividade e o desenvolvimento social. O compartilhamento e integração de informação, principalmente na segurança pública, está ensejada no poder público, que necessita da mesma para poder realizar uma gestão adequada e garantir a segurança da população.

Cardoso (2013) descreve que há a necessidade de compartilhamento e integração de informações, pois a fragmentação dificulta a obtenção de vantagens e gera dificuldades em um sistema de estratégia. Acrescenta ainda que há rivalidade nas instituições de segurança onde se mantém a “tradição” de apropriação particular de informações públicas.

1.1 Contexto e Problema de Pesquisa

Conforme o VADE MECUM SEGURANÇA PÚBLICA SENASP - MINISTÉRIO DA JUSTIÇA (2010), o Centro de Comando e Controle tem como resultado um sistema de segurança pública do País com uma melhor integração das ações realizadas pelas forças policiais incumbidas do combate à criminalidade, acarretando benefícios inequívocos para o cidadão, para o Governo e para as instituições de segurança, no que tange a:

- Acesso simplificado e recebimento de serviços de segurança pública de alta qualidade, totalmente baseados em tecnologias digitais;
- Fornecimento de serviços de segurança pública de alta qualidade, baseados em tecnologias digitais;
- Melhoria no conceito e no valor do Governo e das Instituições de Segurança Pública, com decisões rápidas e pronta resposta às demandas sociais;
- Uso de tecnologias digitais para transformar as operações e melhorar a efetividade, a eficiência e a entrega dos serviços de Segurança Pública;
- Definição de funções chave por meio de um conjunto de modelos operacionais e padrões tecnológicos comuns para as Instituições de Segurança Pública;
- Identificação das oportunidades de reuso e desenvolvimento de ativos, sistemas e soluções tecnológicas para as Instituições de Segurança Pública;

- Efetividade dos gastos com tecnologia da informação e comunicação, substancial economia de custos e melhoria na entrega de serviços aos cidadãos.

O CICC do RS está com sua atuação limitada à Capital do Estado, ou seja, à cidade de Porto Alegre. O IGP, a TrenSurb e a SUSEPE são os órgãos que estão mais à frente, pois atendem às demandas de outros municípios, não ocorrendo isso com os demais órgãos, que se restringem à capital.

O Rio Grande do Sul possui 497 municípios, porém 21 destes concentram 80% do índices da criminalidade violenta do Estado. Pode-se assim contextualizar que Porto Alegre, Viamão, Gravataí, Canoas, Caxias do Sul, Rio Grande, Novo Hamburgo, Santa Maria, Carazinho, Uruguaiana, Alvorada, Guaíba, Pelotas, São Leopoldo, Cachoeirinha, Esteio, Osório, São Borja, Tapes, Vacaria, Alegrete são as cidades, onde homicídio doloso (aquele em que se tem a vontade de matar), roubo, latrocínio (roubo seguido de morte), roubo de veículos e extorsão são os incidentes que mais ocorrem. (SSP, 2017).

Nos dias atuais, os municípios, por intermédio de sua população, apontam que a segurança pública é uma das áreas mais problemáticas, que devem ter a prioridade dos gestores públicos. No entanto, ocorre que cada município desenvolve seu plano estratégico de segurança, sem olhar para seus municípios limítrofes. Consegue-se perceber que a maioria dos municípios citados são vizinhos uns dos outros e, como diz um ditado policial, o crime não respeita fronteiras e sequer divisas municipais.

O CICC foi idealizado para integração dos órgãos de segurança pública e de atendimento de emergências. Entretanto, há órgãos Estaduais que ainda não compõem o centro integrado, tais como Defesa Civil, SAMU, Empresa Gaúcha de Rodovias (EGR), Polícia Rodoviária Estadual, Companhia de Energia Elétrica, Companhia Água e Esgotos, Infraero, além daqueles que têm como objetivo a coletividade. Ademais, como foi explicado, o CICC tem uma atuação geográfica restrita à capital do RS.

Com o advento dos grandes eventos que aconteceram no Brasil, como PAN, PARA-PAN, Jogos Militares Internacionais, Copa das Confederações, Copa do Mundo, Olimpíada e Jogos Paraolímpicos, o Ministério da Justiça buscou soluções para obter o máximo de segurança, já que todos os “olhos do mundo” estariam voltados para o Brasil. O Centro Integrado de Comando e Controle (CICC) foi o pilar para o planejamento de segurança, a “modernização tecnológica” da segurança pública. Esses centros foram construídos nas 12 cidades-sedes da Copa de 2014: Rio

de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre, Brasília, Curitiba, Salvador, Recife, Natal, Fortaleza, Manaus e Cuiabá, sendo o maior investimento em segurança pública. (CARDOSO, 2013).

Figura 1 – Planta baixa do segundo pavimento do CICC do Rio de Janeiro



Fonte: Cardoso (2013).

O Centro Integrado de Comando e Controle (CICC) tem como objetivo unir as forças de emergências públicas. Como a figura 1 demonstra (CARDOSO, 2013), o CICC colocou lado a lado a Polícia Militar, a Polícia Civil, o Corpo de Bombeiros, o Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU), a Polícia Rodoviária Federal, a Guarda Municipal e os Agentes de Trânsito. Ao se depararem com uma emergência, já estão de pronto todas as outras corporações para auxiliar, sabendo antecipadamente os recursos de que devem dispor, bem como os atores que estão envolvidos.

O Estado do Rio Grande do Sul foi contemplado com um destes centros, um legado da Copa, que tem a finalidade de ajudar a fazer a gestão da segurança pública. “Legado” é aquilo que é deixado, que fica permanente, tem centralidade em praticamente todos os discursos acerca de megaeventos. Serve para justificar os gigantescos custos e significativos transtornos trazidos pelos megaeventos. (CARDOSO, 2013).

Após os eventos descritos, as corporações se retraíram, desocupando os assentos que ocupavam no transcorrer do megaevento. No Centro Integrado de Comando e Controle do Estado do Rio Grande do Sul, continuam a operar a Brigada

Militar (Polícia Militar), a Polícia Civil, o Instituto Geral de Perícias (IGP), o Corpo de Bombeiros, a Superintendência de Serviços Penitenciários (SUSEPE) e a Guarda Municipal de Porto Alegre. A TrenSurb Corporações, a Polícia Rodoviária Federal e o Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU) estão com intenções de retornar aos seus assentos no CICC, mas nem todo órgão de emergência fez seus esforços neste sentido, fazendo falta esta “peça” no tabuleiro.

Segundo Beltrame (Secretário de Segurança Pública do Rio de Janeiro de 2007 – 2016), em entrevista no Jornal O GLOBO, em 08 de dezembro 2012, o CICC representa a concretização da integração entre as polícias, o que se queria deixar como legado seria a integração de todas as forças de segurança. É um modelo que se caracteriza pela atuação coletiva, pela circulação de informações e pela “modernização tecnológica”. (CARDOSO, 2013).

Não havendo o compartilhamento e integração dos sistemas de segurança, de forma organizada e sistematizada, cada órgão produz suas informações e seu conhecimento isoladamente, sendo que estes poderiam servir uns para os outros. O retrabalho, o gasto de se fazer o que já foi feito, a interferência de um órgão em outro pelo motivo do desconhecimento, faz com que haja eventuais atritos, desconfianças e outros fatores que esta pesquisa pretende estudar.

Conforme descrito acima, se constrói o raciocínio que a eficiência na gestão está no compartilhamento e integração das informações de segurança, tanto que se empregou recursos públicos para se efetivar o conceito em centros de segurança.

Considerando este breve contexto, fica nítido que faltam muitos passos para que o Centro Integrado de Comando e Controle atinja seu propósito de criação, perpetuando-se como “legado” para a comunidade gaúcha. Assim, este trabalho propõe-se à seguinte questão de pesquisa:

Quais são os fatores facilitadores e as barreiras para o compartilhamento e a integração das informações entre os órgãos públicos envolvidos no Centro Integrado de Comando e Controle (CICC) de Segurança Pública do Rio Grande do Sul?

Despendeu-se dos cofres públicos um investimento, que teve como objetivo unificar, centralizar e informar, provendo a contratação e implantação de gestão integrada de operações e resposta imediata a incidentes relativos à Segurança Pública. O local, denominado de Centro Integrado de Comando e Controle, possuiu estrutura física móvel (quatro caminhões equipados com toda a tecnologia) e estática, dotada de equipamentos de alto desempenho, ferramentais de inteligência e sistemas

tecnológicos de última geração capazes de prover imagens fiéis e reais do panorama global. Foi um investimento justificado pelos grandes eventos que ocorreram no País e, passadas as atrações internacionais, ficaria como legado aos contribuintes, provendo seu bem-estar.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender os fatores facilitadores e as barreiras para o compartilhamento e a integração das informações entre os órgãos públicos envolvidos no Centro Integrado de Comando e Controle (CICC) de Segurança Pública do Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os facilitadores do compartilhamento de informações de segurança pública do Estado do Rio Grande do Sul;
- b) Identificar as barreiras ao compartilhamento de informações de segurança pública no Estado do Rio Grande do Sul;
- c) Sugerir caminhos possíveis para estimular o compartilhamento das informações de segurança pública do Estado do Rio Grande do Sul, via CICC.

1.3 Justificativa

O estudo justifica-se por algumas circunstâncias. Inicialmente, porque a sociedade dos tempos atuais clama por segurança pública. Segundo Yang e Maxwell (2011), surgem várias atividades que podem melhorar as chances das organizações de segurança pública, como centralização do atendimento via telefone, utilização de um software comum a todos, e as agências então compartilhariam a mesma informação.

As organizações de segurança pública têm interesse na gestão por meio do fluxo e na produção orientada de informações visando à melhoria dos processos. A concepção como recurso estratégico evoluiu com ampliação do foco à sociedade contemporânea, à gestão de recursos informacionais, empregada dentro do espaço que lhe compete e que pode resultar em eficiência operacional, minimização de desperdício, efetivando a automação de processos (SUGAHARA, 2015)

O desconhecimento da doutrina de centro de comando e controle, de seu uso e emprego, passando pela mudança de comportamento dos gestores da segurança pública e pelas vaidades interpessoais, são fatores iniciais a serem superados. O apoio à criação e ao compartilhamento de informações e conhecimentos no contexto organizacional tem qualidade final no trabalho e, ao integrar um conjunto de dados, informações e conhecimento, proporciona interação entre os agentes e, conseqüentemente, o seu compartilhamento. (SILVA; MUSSI, 2014).

Compartilhar informações, centralizar os estudos de relatórios, usar as mesmas tecnologias são fatores que podem contribuir para melhorar a estratégia no combate à criminalidade. Iniciativas contemporâneas, baseadas na modernização tecnológica, a integração e coordenação devem passar pelas tecnologias da comunicação. O projeto CICC e a política de ação integrada e coordenada em segurança passam a fazer uso dos meios técnicos. (CARDOSO, 2012).

Em segundo lugar, o estudo justifica-se pela análise da produção de conhecimento pelo CICC e a justificativa do investimento público, bem como pelo fato de ser o pilar do planejamento de segurança para grandes eventos que ocorreram no Brasil (CARDOSO, 2012). Por último, justifica-se pela importância para os gestores públicos, uma vez que contribuirá para que as organizações pertencentes ao setor de segurança possam se tornar mais eficientes e eficazes.

Para Cardoso (2012), há a necessidade do funcionamento pleno dos Centros, para que novas pesquisas possam avançar.

Segundo Silva e Mussi (2014), a natureza individual e organizacional dificulta, prejudica e inibe o compartilhamento de informações e o conhecimento institucional.

Um recurso público precisa ser bem utilizado, e, em se tratando de segurança pública, o compartilhamento e integração são fatores primordiais, para que o Estado preste o serviço de forma adequada.

Acrescenta-se ainda que o presente trabalho está dentro da linha de controle e gestão, mais especificamente em sistemas de informação. O controle e gestão das informações melhora a gestão e apresenta eficiência no uso de recursos da segurança pública.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, o compartilhamento e a interoperação das informações da gestão pública serão investigados. Conceitos básicos serão abordados, permeando os fatores que influenciam o compartilhamento e as arquiteturas tecnológicas, bem como os fatores que facilitam e as barreiras existentes para esses compartilhamentos.

2.1 Compartilhamento e Integração de Informações na Gestão Pública

2.1.1 Conceitos Básicos

Para Albagli e Maciel (2004), o compartilhamento é a difusão da informação, bem como de conhecimentos, fazendo que os indivíduos estejam conectados, e que existam canais ou mecanismos de comunicação capazes de fornecer os diversos fluxos de conhecimento e o aprendizado interativo.

Silva e Mussi (2013) afirmam que os conhecimentos compartilhados constituem-se em informação explícita proporcionando uma interação. O compartilhamento de informação deverá ter estímulo com o fortalecimento de interações e trocas sociais, para que haja relacionamentos entre as pessoas, proporcionando a intensidade e o compartilhamento de tecnologias e confiança entre os partilhantes. (SILVA; BINOTTO e VILPOUX, 2016).

Segundo Yang e Maxwell (2011), o compartilhamento de informações pode ser um comportamento voluntário: se adquire informação e se compartilha, a fim que outros aumentem e agregem ao conhecimento. É um comportamento social que fortalece os laços entre os doadores e receptores da informação. Usa-se, ainda, a terminologia de integração, mas, conforme estudos abaixo, percebe-se o erro conceitual: compartilhamento e integração são conceitos distintos.

Chen e Doumeingts (2008) consideram que integração refere-se muito mais a conceitos de coordenação, coerência e uniformização, tem um ponto de vista mais de acoplamento, indicando que os componentes de um sistema não podem ser separados. A integração institucional, segundo Cardoso (2012), é um procedimento simultâneo à instituição específica, caracterizando a estrutura de uma rede horizontal e flexível. Silva e Mussi (2013) afirmam que os conhecimentos compartilhados constituem-se em informação explícita proporcionando uma interação.

Ainda há outro conceito relacionado com o compartilhamento de informações via sistemas de informação, que é o de interoperabilidade. Na área de tecnologia da informação, há um consenso geral de que interoperabilidade é algo como “a capacidade de computadores e programas de fabricantes diferentes trocarem informações”. (MARCONDES, SAYÃO, 2008).

O enfoque no conceito de COMPARTILHAMENTO de informações está adequado para o presente estudo. E o compartilhamento envolve o ponto de vista tecnológico, tanto a integração quanto a interoperabilidade de sistemas, quanto a troca de informações e o intercâmbio de dados e a interoperação de sistemas.

Compreendendo estas diferentes definições, também serão definidas as terminologias utilizadas na gestão integrada de segurança pública. Udeanu (2009) define que gestão integrada em segurança pública é a ordem desenvolvida pelo departamento de segurança, uma estrutura operacional sem personalidade jurídica, que contém os seguintes componentes: segurança e ordem pública. Conforme o VADE MECUM SEGURANÇA PÚBLICA SENASP - MINISTÉRIO DA JUSTIÇA (2010), entende-se que a gestão integrada é a busca de discussões e deliberações sobre estratégia e ações de segurança pública, sem hierarquia e respeitando as autonomias institucionais que lhes compõem. É uma instância colegiada, para buscar e identificar soluções contra os principais focos de violência e criminalidade, propondo solução a fim de assessorar o tomador de decisão.

Cardoso (2012) percorre a doutrina militar, que define que comando de controle é um modelo de rede flexível. É um ambiente de compartilhamento da consciência situacional, de modo a contribuir para obtenção da superioridade de informação e da iniciativa, mesmo que os elementos da força estejam dispersos geograficamente.

Cardoso (2012) descreve que segurança é mais que uma transformação ou paradigma. Assim, os grandes centros urbanos devem ter uma atuação coletiva no que tange à circulação de informações e às mudanças tecnológicas. O advento Copa do Mundo FIFA Brasil 2014, por meio da Gerência Geral de Segurança, percebeu que havia ausência de integração entre os órgãos responsáveis. Dessa forma, o escopo do planejamento estratégico para a segurança pública durante a Copa do Mundo, objetivou a integração das instituições, com consequentes resultados na forma de utilização de recursos humanos, materiais e financeiros. O aperfeiçoamento da integração e o desenvolvimento de canais de comunicação e protocolos de

relacionamento (a fim de garantir um fluxo de informações que devem ser compartilhadas) têm como meta a concretização da integração entre as instituições de Segurança Pública.

Cardoso (2012) apresenta que a FIFA, em seu caderno temático, apontava diretrizes, para que haja segurança dos participantes do evento, integração dos órgãos responsáveis, bem como acesso à modernização tecnológica, pois assim todos compartilham o mesmo objetivo.

Cardoso (2012) utiliza o seguinte conceito para centro de comando e controle: é um elemento basilar da Doutrina Militar, adotado oficialmente pelo Ministério da Defesa, pela Portaria Normativa nº 1888/EMD/MD, de 29 de dezembro de 2006. O autor explica que integração de sistema de informação não significa abertura do banco de dados para cada instituição, pois isto colocaria em risco a preservação de informações sigilosas. A consulta realizada em uma base de dados deve seguir um protocolo positivo, no qual será checada a informação, para se obter os dados intercambiáveis.

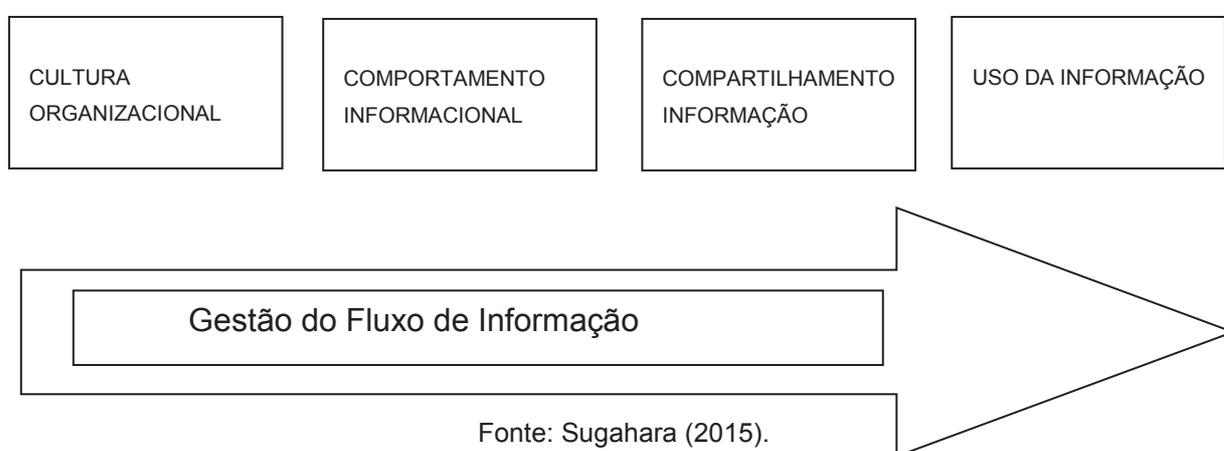
Silva e Mussi (2014) definem que INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO são aliados à tecnologia da informação, tornando-se recursos estratégicos para qualquer organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). O COMPARTILHAMENTO do conhecimento corresponde à troca de informações, ideias, sugestões e experiências organizacionais relevantes de um indivíduo com outros da organização, constituindo-se em um processo relacionado à criação do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Entretanto, deve-se atentar para o sigilo e a confiança da transmissão de dados de informação.

Pesquisadores notaram que pode haver obstáculos ao compartilhamento da informação, como, por exemplo, a privacidade. Outro exemplo de obstáculo é a confiança, pois, garantindo a privacidade das informações, pode-se ajudar em um comportamento de rede confiável, em que há transferência de conhecimento. A confiança pode realçar melhor a comunicação e promover o compartilhamento da informação sem solicitação de recíproca imediata. Porém, com a falta de confiança entre membros e organizações, criam-se barreiras para o compartilhamento da informação. (YANG E MAXWELL, 2011).

Conforme a Figura 2, compreende-se que a gestão do fluxo de informação inicia na estrutura horizontal da organização, pela cultura organizacional, e perpassa pelo comportamento informacional (relacionado com as atitudes referentes à

informação) e compreende a busca, recuperação, filtragem, disseminação e o uso da informação. Pode circular em diferentes meios, requerendo que a organização socialize e obtenha, em sentido tácito e expreso, sua efetivação, caracterizando o seu compartilhamento. Nas organizações, os fluxos de informações são gerados por pessoas e setores. No transcorrer do fluxo, a mesma informação pode ser aplicada a outros objetivos, desde que analisada sua pertinência e agregando outros valores que, inicialmente, a informação não possuía. (SUGAHARA, 2015).

Figura 2 – Estrutura organizativa genérica



Sugahara (2015) descreve que as organizações tem interesse na gestão no fluxo da informação, pois a produção orientada tem o preceito na colaboração da melhoria dos processos, produtos e serviços, tendo em vista o seu valor estratégico. Complementa, ainda, que a gestão de fluxo de informação produz modelo próprio, que transformação é multifacetada e composta por micronúcleos sociais distintos. Estas condições dependem de elementos incorporados na estrutura, conforme a figura 2.

2.2 Fatores Que Influenciam o Compartilhamento de Informações na Gestão Pública

O sucesso e a competitividade das organizações dependem da informação. As organizações necessitam de sistemas de informações para gerenciar seu principal ativo. (ZANOM, 2014).

Segundo Silva e Mussi (2013), a informação e o conhecimento, aliados à tecnologia da informação (TI), tornam-se recursos estratégicos para qualquer tipo de organização. “A organização cria, organiza e processa a informação de modo a criar novos conhecimentos”, combinados à experiência de seus colaboradores, a fim de aprender e inovar. (SILVA et al., 2014).

Segundo Yang e Maxwell (2011), a infraestrutura organizacional pode melhorar as chances das organizações para o compartilhamento de informações bem sucedido. O compartilhamento da informação dentro da organização dinamiza resultados, mas fora dela também há perspectivas positivas.

É preciso desenvolver uma cultura de manejo de informações em oposição à de detenção; uma liderança forte de apoio à informação, compartilhamento de esforços; sistemas de recompensa que promovam a partilha de informações, tanto dentro quanto entre organizações; o estabelecimento de objetivos compartilhados; e o desenvolvimento de relações de confiança, com base na compreensão mútua das necessidades e preocupações e responsabilidade partilhada. Com a integração de software e banco de dados, todas as emergências de segurança, por exemplo, podem convergir para um local comum, e os dados estratégicos retroalimentarão futuros estudos de inteligência. (CARDOSO, 2012).

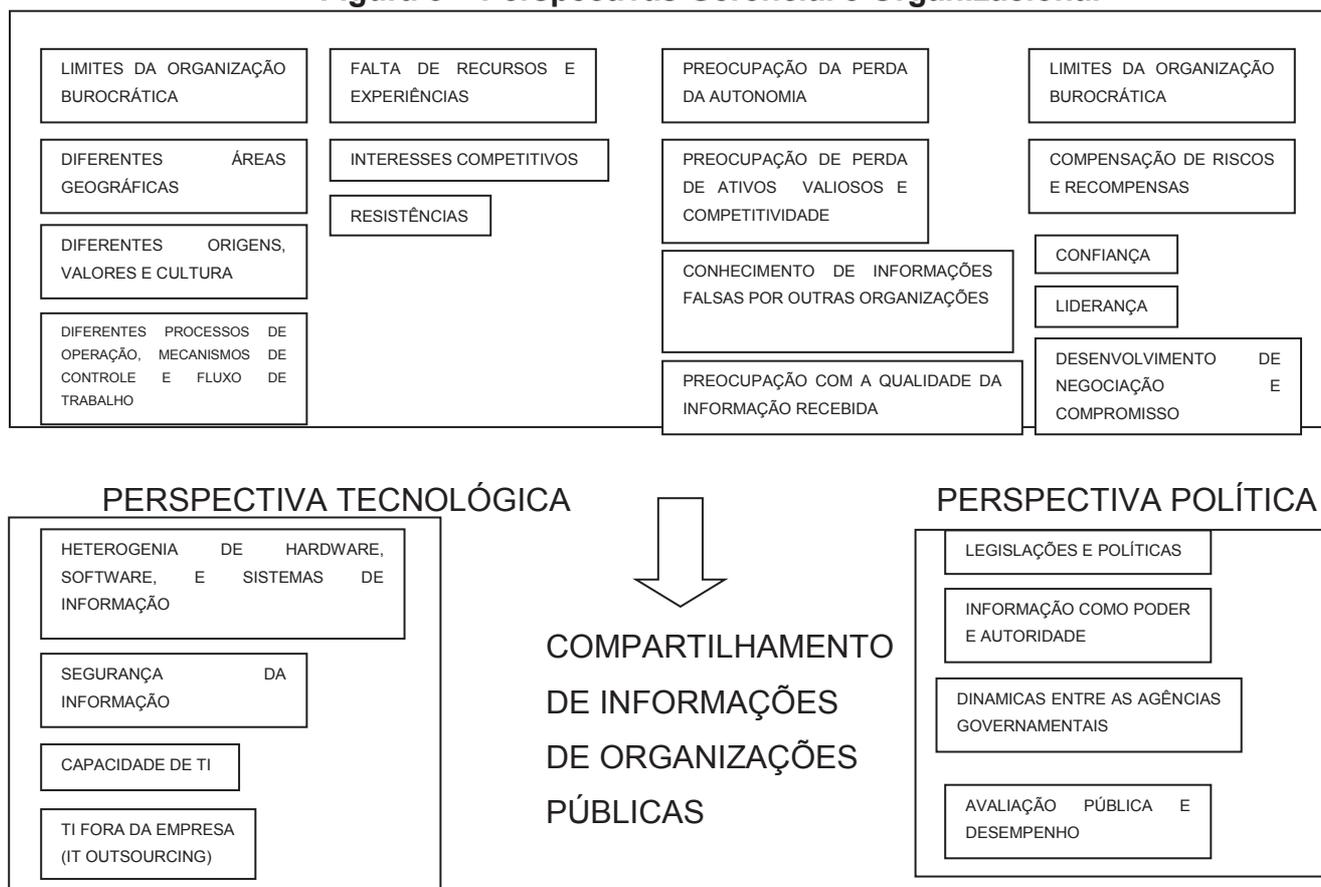
O compartilhamento de informações entre os órgãos é uma atividade estratégica chave para organizações dos setores público e privado. Por ter uma compreensão clara e abrangente dos fatores que suportam e restringem o desenvolvimento de sistemas eficazes para apoiar a troca de dados e análise, assim melhorando a precisão e a pontualidade das decisões, decisores políticos e profissionais podem prosseguir com maior convicção em seus resultados. Além disso, os pesquisadores podem, com mais precisão e métrica, direcionar suas agendas de investigação para focar os aspectos mais importantes do problema complexo, como é o caso da segurança pública. (CARDOSO, 2012).

Pesquisadores apontam que algumas agências de governo, com pouca ou nenhuma experiência na partilha de informações, podem estar menos cientes do que se pode compartilhar ou obter entre agências. Há uma perda de tempo, orçamento e equipe para estruturar a coleta de informações na construção do conhecimento. Na

perspectiva de economia, obtêm-se ganhos com a transposição transfronteiriça de partilha de conhecimento, pois há um aproveitamento de esforços e conhecimentos já utilizados, não esquecendo que leis e regulamentos, às vezes, criam barreiras para obstruir o compartilhamento dentre agências. (YANG E MAXWELL, 2011).

A interoperabilidade entre organizações públicas, segundo Yang e Maxwell (2011), principalmente entre governos, auxilia na sua eficiência, mas o compartilhamento pode envolver interações complexas entre os participantes. Esses autores apontam três perspectivas que podem influenciar as organizações públicas no compartilhamento das informações: (1) gerencial e organizacional; (2) tecnológica e (3) política, conforme Figura 3:

Figura 3 – Perspectivas Gerencial e Organizacional



Fonte: Yang e Maxwell (2011).

Os construtos, descritos na figura 3 apontam as variáveis que influenciam o compartilhamento de informações em organizações públicas. A liderança é a solução encontrada para gerenciar uma organização e administrar estas premissas. Para melhor compreensão, as perspectivas serão descritas nas próximas sub-sessões.

2.2.1 A Perspectiva Gerencial e Organizacional

Yang e Maxwell (2011) descrevem, na figura 3, quanto à perspectiva gerencial e organizacional, que organizações burocráticas podem apresentar dificuldades estruturais ou conceituais para compartilhar informações. Descrevem, também, que a relação de compartilhamento de informação depende do fator de confiança entre as organizações envolvidas, uma vez que são complexas, principalmente em suas origens, valores e culturas. Apontam que a confiança pode vir a se abalar, quando existe o uso indevido e a perda da administração do processo. Quando há confiança, criam-se três tipos de interrelação: (a) a interrelação de confiança criada com o

administrador e sua capacidade de avaliações; (b) o relacionamento ao longo do tempo, fortalecendo a confiança; (c) e, a produção de estruturas institucionais, culturas organizacionais, normas sociais e sistemas jurídicos.

Os pesquisadores também propõem a clareza de papéis de responsabilidade, respeitando a autonomia e o exercício apropriado da autoridade, como fatores que podem ajudar a construir a confiança entre as organizações e os participantes.

Complementam Yang e Maxwell (2011) que a informação organizacional representada como um produto é mais fácil de compartilhar entre os indivíduos e é mais comumente vista como propriedade das organizações. E o conceito de propriedade intelectual é aquele que sugere que as organizações possuem produtos, e que os membros produzem conhecimento, mas com obrigação de compartilhar. A probabilidade de os membros das organizações compartilharem informações ou conhecimentos é fortemente influenciada por suas crenças e na propriedade organizacional.

Por exemplo, Cardoso (2012) apresenta que, em grandes eventos, principalmente os de competições futebolísticas mundiais, que representam oportunidade de apresentar um país moderno, seguro e desenvolvido, com intuito de promover segurança a todos os participantes e com a visibilidade mundial, há a necessidade de se criar um ambiente confiável e disposto para construção de confiança entre organizações. Afirma ainda que “a segurança, mais que outro lugar, é um modelo que se caracteriza pela atuação coletiva, pela circulação de informações e pela ‘modernização tecnológica’”.

Prado e Ribeiro (2015) definem que as organizações responsáveis em prover segurança pública devem agir de maneira integrada, para que haja prevenção e repressão, fazendo que as polícias e as forças de defesa trabalhassem em conjunto durante a Copa do Mundo FIFA de 2014, construindo o ambiente confiável e estável.

2.2.2 A Perspectiva Tecnológica

Yang e Maxwell (2011) apontam que o avanço da tecnologia da informação e a eficácia da colaboração interorganizacional podem ser melhoradas. O compartilhamento de informações envolve reengenharia de processos de trabalho tradicionais entre as organizações participantes. O avanço da tecnologia da informação, a eficácia e a eficiência entre agências podem apresentar resultados mais

positivos. Já a falta de recursos, como de pessoal, também pode prejudicar as iniciativas de partilha de informações. Tendem a ficar na inércia processos de compartilhamento de informações, devido aos recursos limitados e de processos burocráticos. Não se pode esquecer que as organizações possuem vários tipos de hardware e software, sistemas de informações, sendo outro desafio para intercambiar dados entre plataformas e alinhar os padrões para a troca desses dados. Além disso, por causa da segurança e confidencialidade, é essencial que se produza um sistema que possa manipular a autorização de acesso e autenticação de informações compartilhadas.

Cardoso (2012) narra que os centros de comando são aptos para centralizar as informações compartilhadas e toda parte operacional tecnológica. Case de sucessos em grandes eventos, como olimpíadas e jogos futebolísticos mundiais, comprovam a eficácia.

Silva e Mussi (2014) definem que a tecnologia torna-se recurso estratégico para qualquer organização. O compartilhamento e o uso do conhecimento atingem os objetivos para um processo de criação para a gestão do conhecimento.

Yang e Maxwell (2011) apontam que há a heteroginia de hardware, software e sistemas de informação, que pode se apresentar como barreiras, mas, por outro vies como um facilitador, pois organizações podem compartilhar novas expertises. Outro apontamento é sobre a capacidade de TI, que também poderá entrar nos dois viesess, da barreira e facilitador. Como medida de confiança a segurança aparece para proteger e resguardar os compartilhamentos e a integração de informações e, por último, o IT Outsourcing (TI fora da empresa) outro fator apontado pelos pesquisadores dentro da perspectivas de tecnologia, podendo também ser apontado nos dois fatores.

2.2.3 A Perspectiva Política

Yang e Maxwell (2011) apontam que o compartilhamento de informações e conhecimento pode envolver interações complexas entre organizações participantes, devido a diferentes origens, valores e culturas. No setor público, a política, por intermédio das legislações pertinentes, tem uma forte influência, para que haja o compartilhamento de informações e conhecimento. A política tem o poder de ser o facilitador na construção de relacionamentos. Em contrapartida, a falta do poder

legislativo, para assegurar a privacidade e a confidencialidade da informação compartilhada, pode impedir o avanço entre fronteiras das agências.

Drake, Steckel e Koch (2004) entendem que os gerentes públicos, às vezes, são cautelosos sobre riscos, bem como os benefícios de partilhas de informações com outras corporações. Os pesquisadores apontam que, na administração pública, às vezes, existem formas de tecnologia, cujo destino de partilhas da informação tem pouca exploração, fazendo com que o administrador tenha receio de se aventurar no campo desconhecido.

A liderança pode ser utilizada como uma força para promover a coordenação entre os limites da organização. Fortalece a visão, a orientação e os recursos iniciando a informação transfronteiriça. A autoridade formal pode construir o acordo entre as organizações, criar o ambiente para que se desenvolva a estratégia adequada e eficaz, a fim de envolver os atores chave. A liderança ajuda a construir a confiança entre os participantes, facilita interações, fornece soluções para os problemas complexos e clarifica e responsabiliza os participantes no processo colaborativo. Yang e Maxwell (2011) afirmam, ainda, que a confiança é a garantia da privacidade da informação, assim tornando-a uma rede confiável ao compartilhamento e à transferência de conhecimento.

Drake, Steckel e Koch (2004) descrevem que confiança e compreensão têm relevância intransferível. A confiança entra em jogo, quando membros da cultura organizacional estão fazendo as escolhas sobre como compartilhar as informações.

Yang e Maxwell (2011) redigem que confiança é a garantia da privacidade das informações e ajuda a criar uma rede de compartilhamento e transferência de conhecimento. Abordam ainda que uma política de privacidade também aliviará as preocupações do público em geral, aumentando sua confiança nos projetos de compartilhamento de informações do governo. Se os dados forem abertos e públicos, não seriam necessárias avaliações públicas de desempenho, pois, caso contrário, surgiriam barreiras, mas que facilmente poderiam ser superadas pela pressão institucional e pelo incentivo da cultura de administração da informação, em vez de propriedade da informação.

Diante destes conceitos, será apresentada, a seguir, a estrutura genérica de uma estrutura organizada, a qual se inicia na cultura organizacional, passando pelo comportamento e compartilhamento da informação, com a contemplação do uso dos dados.

Sugara (2015) afirma que as organizações produzem a gestão da informação, possibilitando a gerência e abrangência do conteúdo produzido, assim aprofundando a melhoria dos processos organizacionais. Este autor aponta a fragilidade de que muitos gestores temem o compartilhamento das informações, com receio de perdas.

Abaixo, foi elaborado um quadro resumido das três perspectivas, do estudo de Yang e Maxwell (2011), com intuito de ressaltar os construtos propostos, para compreender o presente estudo.

Quadro 1 – Resumo da 3 perspectivas

PERSPECTIVA GERENCIAL E ORGANIZACIONAL	
Nome do fator	Definição
1 Limites da Organização Burocrática	Os limites burocráticos podem estar menos conscientes de quais informações podem ser compartilhadas e recuperadas por outras organizações.
2 Diferentes Áreas Geográficas	Os respectivos procedimentos operacionais, mecanismo de controle e fluxos de trabalho aumentam a dificuldade de compartilhamento. Cada organização possui sua geografia e seu mapa estrutural do fluxo de informação.
3 Diferentes origens, valores e cultura	Por não saber e conhecer o que compartilhar, existe menos confiança entre as partes. Organização, com origens, valores e culturas diferentes, pode agregar à expertise, como também surgir como uma barreira.
PERSPECTIVA TECNOLÓGICA	
Nome do fator	Definição
1 Heterogenia de Hardware, Software e sistemas de informação	Organizações têm vários tipos de hardware e software em seus sistemas de informação, e é um desafio integrar sistemas de informações heterogêneos de diferentes plataformas.
2 Segurança da informação	Um sistema que proporcione segurança e confidencialidade; é essencial projetar um sistema

	que possa manipular a autorização de acesso e a autenticação de informações compartilhadas.
3 Capacidade de TI	A capacidade é um fator crítico, mas a superação logo se estabelece, pois os desafios ficam na organização política. Recursos humanos, logísticos e tecnológicos geralmente são superados pela capacidade dos operadores de TI.
4 TI fora da empresa (IT outsourcing)	Cada vez mais sistemas de informações são terceirizados por contratados. Devido a esta situação, surgem desconfiância de segurança e de estruturação.
PERSPECTIVA POLÍTICA	
Nome do fator	Definição
1 Legislações e Políticas	Regulamentações legais e políticas podem facilitar o desenvolvimento de relacionamento e a redução de riscos no desenvolvimento de confiança em projetos de compartilhamentos.
2 Informação como poder e autoridade	Atores devem estar envolvidos na determinação de quais informações compartilhar no setor público.
3 Dinâmicas entre agências governamentais	O temor de perda de poder entre organizações ajuda a atingir metas.
4 Avaliação pública e desempenho	Barreiras podem ser superadas pela pressão institucional e incutir uma cultura de administração da informação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3 Arquiteturas Tecnológicas para Integração e Compartilhamento de Informações de Segurança Pública

Fantacci (2013) diz que um sistema integrado de informação permite recolher e integrar todas as fontes de informação em uma visão única do estatuto da cidade e

do evento, que se envolva em um desastre. Ele fornece uma visão ampla e completa da situação. Informações heterogêneas estão correlacionadas, e detectar links que ainda não são aparentes proporciona um suporte inteligente para a identificação dos problemas, como desastres naturais. Quando se tem o sistema integrado e, principalmente, com a visão do todo, no exemplo de uma cidade ou em um evento que se estruturou, o sistema integrado de informações, qualquer problema possível de alerta ou de atenção já estará devidamente interligado, apontando inclusive algumas soluções básicas.

Segundo Silva e Mussi (2014, p. 82), a tecnologia da informação tem um papel fundamental no compartilhamento de informações e conhecimentos:

O uso da tecnologia da informação (TI) como suporte aos processos da Gestão de Conhecimento vem sendo defendido por diversos atores (ex: VON KROGH, 2012). Para Teixeira (2000), o bom emprego da TI na gestão do conhecimento contribui para o desenvolvimento do conhecimento coletivo e do aprendizado contínuo e favorece a integração, tornando mais fácil o compartilhamento de conhecimento, problemas e perspectivas entre as pessoas de uma corporação.

A arquitetura de sistema proposta pelo autor, para um sistema inteligente de emergência, caracteriza-se por uma estrutura flexível e escalável, que permite sua utilização em vários cenários de emergência, para preservar a segurança dos cidadãos e o cuidado do ambiente. A Figura 4 representa a arquitetura geral, cujos componentes básicos são os seguintes: sistema de comunicação de banda larga profissional; coleta de dados e sistema de análise; redes de sensores sem fio; e redes sociais. (FANTACCI, 2015).

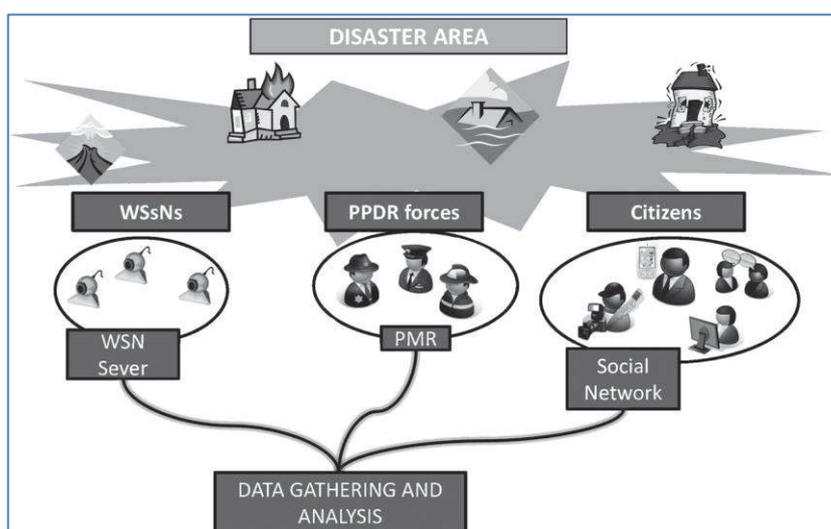
Para Fantacci (2015), o sistema de comunicação de banda larga permite ao centro operativo coordenar remotamente as operações de todos os sujeitos envolvidos em emergências, bem como reunir e transmitir informações de operadores profissionais. No entanto, o sistema de comunicação, apoiando os fluxos de informação entre operadores do centro operativo e operadores da defesa civil, tem que fornecer comunicação segura e confiável de modos e capacidades específicas não contempladas em redes públicas. Portanto, a plataforma proposta contempla um sistema de comunicação de rádio móvel profissional para oferecer suporte a serviços, como *Trunking*, um sistema de rádio comunicação, também conhecido como sistema troncalizado, que se constitui em um sistema de comunicação eficaz, confiável e que possui um excelente custo x benefício. É reconhecido em todo o mundo por sua

funcionalidade e segurança, operação direta do modo de comunicação, preempção, chamada de grupo, função de despachante, criptografia e configuração de chamada rápida. Geralmente, essas funções não são fornecidas por sistemas móveis comerciais, mas são essenciais para apoiar as operações de gestão de emergências. Além disso, estas redes são caracterizadas por uma alta resiliência e podem ser implantadas temporalmente.

A comunicação de segurança deve ser clara, precisa e concisa; é uma peça fundamental ao sistema de segurança, pois a transmissão de informações, seja por voz ou por meio de dados, terá que ter segurança e não sofrer interferência ou alteração. Por isto, a importância da criptografia e sua alta resiliência, sua eficaz proteção.

A estrutura da chamada de emergência, apresentada por Fantacci (2015) é apresentada na Figura 4, a seguir:

Figura 4 – Estrutura de chamada de emergência



Fonte: Fantacci (2015).

Legenda: DISASTER AREA – Área de Desastre

DATA GATHERING AND ANALYSIS – Coleta e análise de dados

WssNs – Trabalho de rede de sensores de wireles adequado

WSN Sever – Arquitetura de servidor

PPDR forces – Rádios

PMR – Geração de Rádio Profissional

CITIZENS – Cidadãos

SOCIAL NET WORK – Rede Social

Fantacci (2015) faz a seguinte representação, exemplificando desastres naturais, como erupção de um vulcão, incêndio, enchentes e terremotos, (mas lembrando que existem outras emergências), que podem ser detectados por sistemas inteligentes, por redes sociais ou pelos rádios das forças públicas de segurança. Todas as informações passaram por uma coleta de dados e análises.

Para Fantacci (2015), a integração avançada, por infraestruturas de tecnologia de informação e métodos de análise, coordena o fluxo de informações entre socorristas, autoridades públicas e cidadãos, um conceito de detecção estendida, integrando sensores físicos e sociais, fornecendo informações para análise de dados e coletas de subsistemas, capaz de coletar, filtrar dados e propor acionamento de informações úteis. As autoridades acessam informações provenientes da plataforma por um sistema de comunicação em banda larga, no qual podem receber dados de multimídia mais eficazes e eficientes nas operações de campo.

Slazinik e Hazen (2017), em seu estudo sobre o comando e controle da força aérea norte-americana, descrevem que o fluxo de informação, denominado pelos autores de processo de informação organizacional, basicamente, segue o grau da incerteza; pois em operações de guerra, não se tem a objetividade e o controle, assim a incerteza está sempre presente. Diante disso, há a necessidade do processamento de informações, para que se possa ter um bom nível de desempenho e o assessoramento para os tomadores de decisão.

Fernández (2016) descreve sistemas de orientação personalizados e automatizados, como os mapas em tempo real, por intermédio da geolocalização e drivers de guia de GPS (também para pedestres) de um ponto para outro da geografia e da cidade. Outros dispositivos, como a estrutura de Internet das coisas e sensores de identificação por radiofrequência (RFID), convergem na concepção do que é chamado de cidades inteligentes. Cada um dos movimentos e presenças da cidade são capturados pelos receptores interconectados. Isso gera milhões de dados, que podem contribuir para o mapeamento da cidade em tempo real. Parece que todo movimento, todo comportamento tem sua tradução em dados que podem ser submetidos à análise de mineração de dados para extrair significados operacionais.

Fernández (2016) complementa que, conseqüentemente, a cidade administrada e controlada passa para a coleta de informações cada vez mais precisas, variadas e atualizadas sobre o que está acontecendo, para construir, com esses modelos preditivos de dados baseados em seletores de computador, algoritmos e cruzamentos de dados. É um controle de horizontalidade. E, nesse sentido, a redução da cidade – já transfronteiriça – para dados e quantificações implica a simplificação de uma das características essenciais de cada cidade: sua riqueza e diversidade são inatingíveis categorizações estatísticas. A classificação dos cidadãos é automatizada e realoca, em uma espécie de panopticon (segundo Foucault, é um modelo de prisão,

em que as celas são dispostas circularmente) perfeito, que seria uma das ferramentas de biopoder de maior sucesso no sentido foucaultiano. O cidadão torna-se visível para a esfera do poder-pacífico, exceto nos vazamentos que descobrem seus meandros, como Wikileaks – em suas práticas urbanas e, portanto, moldáveis e agrupadas em categorias, deste modo a facilidade, agilidade e compartilhamento das necessidades das pessoas, pois, neste mundo tecnológico, muitas respostas chegam em um clic, havendo perda de privacidade e individualidade.

Shen et al (2017) descrevem como importante, em um ambiente compartilhado, a auditoria. Assim, um protocolo elaborado de auditoria precisa dar suporte à preservação da privacidade. Por isso, utiliza-se de parâmetros aleatórios para cegar a informação sensível. Além disso, não se podem obter informações que contêm os dados do usuário. O protocolo de auditoria proposto consiste em cinco algoritmos, sendo um para gerar informações públicas e secretas. O primeiro é a garantia da segurança dos dados, e a saída deste algoritmo é aumentar a segurança de emparelhamento bilinear para garantir o segredo. O emparelhamento bilinear é o ato em que dois dispositivos necessitam receber e dar informações um com o outro, um procurando o outro. O segundo é um conjunto de arquivos criptografados. O terceiro, de acordo com os requisitos de verificação dos consumidores, geralmente inclui arquivo identidade. O quarto produz a prova e um arquivo. E, por fim, o quinto recebe a prova do servidor de nuvem, executa o algoritmo para gerar o resultado da auditoria.

2.3.1 Fatores Facilitadores do Compartilhamento e da Integração de Informações na Gestão Pública

O megaevento urbano de segurança, em particular o campeonato da UEFA EURO 2008, pode ser considerado uma pedra de toque, um ponto de partida ou medida padrão. Este evento é conhecido como megaevento esportivo, geralmente com objetivo de pacificar território, mas deve-se levar em conta que o ambiente urbano também é fundamental para o conjunto mais amplo de boas práticas de segurança. Assim, uma parte chave da análise de pessoas e objetos é monitorada e filtrada em determinados lugares. O processo de circulação de pessoas ganha importância. A segurança opera sem interferir na rotina da cidade. A teoria de noções de circulatório de segurança desenvolveu a visão de segurança olímpica em Londres 2012. A heterogenia deu-se em virtude do amplo conjunto de forças operacionais:

investimentos em tecnologia de segurança; equipamentos sofisticados; vídeos analíticos; sensores de movimentos e equipamentos de rádio, que podem ser usados sob o comando de serviços de emergência. (UDENAU, 2009).

A capacidade de melhoria na segurança pública, previsão de desastres devido a causas naturais ou a ataques terroristas e monitoramento de ambientes críticos usam informações em tempo real para responder rapidamente às emergências e ameaças. (FANTACCI, 2013).

Yang e Maxwell (2011), em seus estudos, descrevem que o avanço da informação de tecnologia é eficaz e eficiente na colaboração organizacional. Acreditam que as atividades de compartilhamento da informação podem ser consideradas como projetos de envolvimento na construção de sistemas de informação, mudança de estruturas, organização e reengenharia de processos. Vários tipos de hardware e software nos sistemas de informação ficam sendo uma distância da integração de sistemas heterogêneos e de diferentes plataformas, padrões de dados, esquemas e qualidade.

Silva e Mussi (2014) percebem que, quanto mais agregadas às forças, principalmente de segurança, as expertises compartilhadas e as resoluções de conflitos tornam-se mais fáceis, bem como o tempo de resposta apropriada, mais eficaz.

Fantacci (2013) diz que o sistema integrado permite recolher e integrar todas as fontes de informação em uma visão única do estatuto da cidade e do evento. Ele fornece uma visão ampla e completa da situação; informações heterogêneas estão correlacionadas; links que ainda não são aparentes podem ser detectados, proporcionando um suporte inteligente para a identificação dos problemas.

2.3.2 Barreiras para o Compartilhamento e a Integração de Informações na Gestão Pública

Segundo Sugahara (2015), a condição humana para interação e compartilhamento de informação para subsidiar a tomada de decisão sofre influência de diferentes contextos, ambientes e cultura organizacional. As organizações, na comodidade de uso da informação de forma utilitária, podem não se debruçar sobre o gerenciamento dos fluxos de informação. Pode-se depreender que a gestão da

informação, enquanto processo social, instrumentaliza as organizações em seus processos.

Silva e Mussi (2013) apontam algumas barreiras para o compartilhamento e a integração de informações, como a falta de uma relação de confiança; a resistência em compartilhar por receio de perda de cargo, poder e status; dificuldade de engajamento em grupos já constituídos; falta de ações institucionais de incentivo à criação e ao compartilhamento do conhecimento; limitações quanto ao compartilhamento de conhecimento tácito; descontinuidade de projetos; limitações quanto à capacitação dos envolvidos; problemas na alimentação de software e necessidades referentes à gestão de TI.

Yang e Maxwell (2011) descrevem que alguns fatores, que podem ajudar num campo de facilitador do processo, também podem ser apontados como barreira. Ressalvam que a competição, a recompensa e o incentivo, quando não estão bem projetados, podem aparecer com um impacto negativo. Os autores também apontam que as agências governamentais podem resistir a compartilhar informações, pois a informação é a sua fonte de poder. Algumas organizações podem temer a perda de poder em relação às demais, mas sugerem que algumas barreiras podem ser superadas pela pressão institucional e pelo desenvolvimento de uma cultura de administração da informação, em vez de propriedade de informação.

Apresentamos o quadro a seguir, em que destacamos o nome do fator, definimos em que contexto se define, a fonte de onde foi estudado e a forma como iremos buscar informações sobre esse fator em campo.

Quadro 2 – Fatores apontados por Yang e Maxwell

NOME DO FATOR	DEFINIÇÃO	FONTE	FORMA DE COLETA DE DADOS
1. Apoio e análise com precisão	Enorme número de dados e informações, mas com eficiência e eficácia.	Yang e Maxwell (2011)	Base documental.
2. Controle e monitoramento	Central única de monitoramento.	Yang e Maxwell (2011)	Entrevistas, com os atores, na perspectiva tecnológica.
3. Definição dos Atores	Definição dos poderes das autoridades.	Yang e Maxwell (2011)	Base documental.

4. Desempenho da Estratégia	Criação de um ambiente para desenvolver estratégias apropriadas e eficientes, a fim de ajudar os atores a se envolverem.	Yang e Maxwell (2011)	Entrevistas com os atores, nas perspectivas política, gerencial e organizacional e tecnológica. Observação de evento crítico.
5. Eficácia da decisão	As informações integradas utilizam-se dos melhores recursos para resoluções.	Yang e Maxwell (2011)	Entrevistas com os atores, nas perspectivas gerencial e organizacional.
6. Foco no que é mais importante e relevante	Com advento de várias plataformas, gestores preocupam-se com o mais relevante.	Yang e Maxwell (2011)	Entrevistas com os atores, nas perspectivas gerencial e organizacional e tecnológica.
7. Melhor confiança	Com as definições apontadas e esclarecidas.	Yang e Maxwell (2011)	Entrevistas com os atores, nas perspectivas gerencial e organizacional e política.
8. Melhor precisão	Com segurança e confidencialidade, há o aumento da precisão dos dados.	Yang e Maxwell (2011)	Entrevistas com os atores nas perspectivas gerencial e organizacional.
9. Utilização de linguagem comum	A simplificação de coleta de dados, a potencialidade e a eficiência de evitar a produção de dados duplos.	Yang e Maxwell (2011)	Entrevistas com os atores, nas perspectivas tecnológica e gerencial e organizacional. Observação de evento crítico.
10. Carência de estrutura	A falta de recursos e carência de efetivo.	Yang e Maxwell (2011)	Entrevistas com os atores, nas perspectivas gerencial e organizacional. Observação de evento crítico.

11. Conduta de sigilo	O uso indevido do sistema de compartilhamento.	Yang e Maxwell (2011)	Base documental. Entrevistas com os atores, nas perspectivas gerencial e organizacional. Observação de evento crítico.
12. Decisão de querer compartilhar	Interesses corporativos devem estar explícitos.	Yang e Maxwell (2011)	Entrevistas, com os atores, na perspectiva política. Observação de evento crítico.
13. Falta de Confiança	A falta de transparência aumenta a relação da desconfiança.	Yang e Maxwell (2011)	Entrevistas com os atores, nas perspectivas gerencial e organizacional e política. Observação de evento crítico.
14. Falta de Conhecimento	Barreiras conceituais.	Yang e Maxwell (2011)	Entrevistas com os atores, nas perspectivas tecnológica, gerencial e organizacional. Observação de evento crítico.
15. Falta de recurso	Os recursos devem ser bem pontuados, para que possam sustentar o compartilhamento.	Yang e Maxwell (2011)	Entrevistas com os atores, nas perspectivas gerencial e organizacional. Observação de evento crítico.
16. Perda de poder	Preocupação da perda da autonomia.	Yang e Maxwell (2011)	Entrevistas com os atores na perspectiva política.

17. Ausência de uma boa política	Com a falta de uma boa política, cria-se o ambiente da incerteza e da desconfiança.	Yang e Maxwell (2011)	Entrevistas com os atores, na perspectiva política. Observação de evento crítico.
18. Vaidade Pessoal	Deixar-se ser o ator principal para soluções.	Yang e Maxwell (2011)	Entrevistas com os atores nas perspectivas gerencial e organizacional e política. Observação de evento crítico.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como fatores facilitadores, encontram-se a promoção de uma cultura; forte apoio de liderança aos esforços de compartilhamento de informações; sistemas de recompensa que promovem a recompensa; relacionamentos confiáveis, com entendimento mútuo e responsabilidades compartilhadas, são as sugestões da estrutura. O compartilhamento de informações entre as organizações é uma atividade estratégica fundamental para organização do setor público e privado.

Como barreiras, encontram-se: a carência de estrutura, como falta de recursos financeiros e humanos; a conduta do sigilo, pois o mau uso ou seu uso indevido agrega a incerteza desta união; a decisão de querer compartilhar, pois os protocolos corporativos devem estar claros; a falta de confiança aumenta proporcionalmente com a falta de transparência; a falta de conhecimento; uma política inócua; e, as vaidades pessoais.

3 METODOLOGIA

Metodologicamente, a pesquisa foi guiada pela abordagem qualitativa (STRAUSS; CORBIN, 2008) e se caracteriza como um estudo de caso único. (YIN, 2005).

A pesquisa qualitativa ocorre em um cenário natural, no qual o pesquisador se desloca ao local onde está o participante para conduzir a pesquisa, permitindo, assim, um alto nível de detalhes sobre o local ou a pessoa, estando altamente envolvido com a mesma. Utilizando métodos múltiplos, interativos e humanísticos, a pesquisa qualitativa busca o envolvimento dos participantes na coleta de dados, na tentativa de estabelecer credibilidade ao estudo. Diversos aspectos podem surgir durante a realização de uma pesquisa qualitativa, o que torna uma pesquisa emergente, ou seja, durante sua realização, uma variedade de novos aspectos poderá surgir, mudando o processo de coleta de dados. (CRESWELL, 2010).

De acordo com os autores acima citados, os estudos com vertentes qualitativas têm conseguido desmitificar a sofisticação dos dados estatísticos como o único caminho para alcançar resultados significativos.

Considerado um método qualitativo, o estudo de caso, de acordo com Duarte (2009, p. 215), é muito utilizado em pesquisas que envolvem as Ciências Sociais. Frequentemente é adotado em teses e dissertações. Isso se deve ao fato de que este método é considerado “uma boa maneira de introduzir o pesquisador iniciante nas técnicas de pesquisa ao integrar o uso de um conjunto de ferramentas para levantamento e análise de informações.” Entretanto, como todo método de pesquisa, possui vantagens e desvantagens, baseado em três condições: o tipo de questão a ser pesquisada, o controle do pesquisador sobre os acontecimentos e o foco dos fenômenos históricos em contraposição aos fenômenos contemporâneos.

Na visão de Barros (2009), o estudo de caso retrata a realidade de uma forma completa e profunda, na qual o pesquisador poderá destacar a grande quantidade de dimensões que estão presentes em determinadas situações, dando ênfase à sua complexidade natural e expondo as possíveis inter-relações de seus integrantes. Barros (2009, p. 234) afirma que:

[...] o estudo de caso é o método que contribui para a compreensão dos fenômenos sociais complexos, sejam individuais, organizacionais, sociais ou

políticos. É o estudo das peculiaridades, das diferenças daquilo que o torna único e por essa razão o distingue ou o aproxima dos demais.

Indicado para situações que se comprometam a analisar eventos contemporâneos, o estudo de caso torna-se um meio de análise para situações em que não se podem manipular comportamentos, sendo possível empregar duas ou mais fontes de evidências.

O estudo foi realizado na Secretaria de Segurança Pública no Estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente no Departamento de Comando e Controle Integrado (DCCI), responsável pelas operações de segurança junto à Secretaria. A unidade de análise do estudo de caso foi o processo de integração e compartilhamento de informações entre os diferentes órgãos públicos envolvidos no DCCI.

A escolha do caso justifica-se, porque o caso permite explorar a questão central da pesquisa, voltada à compreensão dos fatores facilitadores e das barreiras para o compartilhamento e a integração das informações entre diferentes órgãos públicos, já que vários órgãos diferentes estão envolvidos no Centro Integrado de Comando e Controle (CICC) de Segurança Pública do Rio Grande do Sul. O caso é interessante de ser estudado, portanto, pois existem facilitadores e barreiras para que haja o compartilhamento e integração das informações de segurança pública no órgão a ser pesquisado. Assim compreensão sobre o problema para que os gestores e estudantes do tema desenvolvam métodos que minimizem as barreiras e aproveitem os facilitadores.

Um protocolo foi elaborado para realizar o presente estudo (conforme Apêndice A), o qual, após elaborado, passou por uma revisão de dois especialistas antes de sua aplicação.

3.1 Técnicas de Coleta de Dados

Conforme Yin (2015), o estudo de caso utiliza diversas fontes para a coleta de evidências, dentre elas: documentos, registro de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante, filmes, fotografias etc. Esta lista pode ser extensa, mas nenhuma delas tem alguma vantagem indiscutível sobre a outra, e elas tendem a se complementar.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram: entrevista, análise documental e análise de artefato físico. Os artefatos físicos são uma fonte de evidências e podem ser coletados ou observados como parte do estudo, podem fornecer informações importantes sobre o caso em estudo. Para auxiliar nesta tarefa, Yin (2015) recomenda a aplicação de três princípios: Princípio do Uso de Múltiplas Fontes de Evidência; Princípio da Criação de um Banco de Dados do Estudo de Caso; Princípio da Manutenção de uma Cadeia de Evidências.

Foram realizadas entrevistas com os agentes principais da Segurança Pública do Estado do Rio Grande do Sul:

- Secretário de Segurança Pública do Estado do Rio Grande do Sul;
- Diretor do Departamento de Políticas e Planejamento Estratégico Operacional da SSP;
- Diretor do Departamento de Comando e Controle Integrado da SSP;
- Ex-integrante do Grupo de Trabalho Copa e ex-Diretor da Força Nacional, ambos no Ministério da Justiça;
- Comandante Geral da Brigada Militar;
- Chefe de Polícia Civil do Estado do Rio Grande do Sul;
- Diretor do Instituto Geral de Perícias do Estado do Rio Grande do Sul;
- Superintendente – Superintendência de Serviços Penitenciários do Estado do Rio Grande do Sul;
- Chefe da Casa Militar do Palácio Piratini;
- Chefe da Divisão de Tecnologia Informação e Comunicação da SSP;
- Chefe do Departamento de Inteligência da SSP.

Quadro 3 – Entrevistas com agentes da Segurança Pública do RS

REPRESENTANTE ENTREVISTADO	LOCAL DA ENTREVISTA	DATA DA ENTREVISTA	DURAÇÃO
1. Ex-Integrante da Força Nacional e do Ministério da Justiça	Em seu gabinete	20/08/18	35:29
2. Chefe da Casa Militar	Em seu gabinete	21/08/18	52:42

3. Diretora do Instituto Geral de Perícia	Em seu gabinete	21/08/18	36:06
4. Diretora do DCCI SSP/RS	Em seu gabinete	23/08/18	27:26
5. Diretor de Integração e Planejamento da SSP/RS	Em seu gabinete	23/08/18	45:45
6. Chefe da Divisão de Tecnologia da Informação e Comunicação	Em seu gabinete	24/08/18	29:13
7. Diretor de Inteligência da SSP/RS	Em seu gabinete	24/08/18	01:01:41
8. Secretário da SSP/RS	Em seu gabinete	24/08/18	47:07
9. Comandante Geral da Brigada Militar	Em seu gabinete	27/08/18	20:30
10. Chefe de Polícia Civil	Em seu gabinete	04/09/18	34:55
11. Superintendente da Susepe	Em seu gabinete	10/09/18	01:28:59
12. Comandante dos Bombeiros	Em seu gabinete	17/09/18	32:45
13. Gerente de Contas da PROCERGS	Em seu gabinete	18/09/18	32:40

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, serão totalizadas treze (13) entrevistas com os Gerentes de Segurança Pública do Estado do Rio Grande do Sul.

No início do ano de 2015, este autor foi designado para a Chefia da Divisão de Atividades Especiais, junto ao DCCI. Esta divisão é responsável por grandes eventos, como revezamento da tocha olímpica, eleições, segurança da aplicação da prova do Enem, operações de fiscalização nas fronteiras (evento que será descrito a seguir) e outros que demandarem intervenção do Estado com várias agências de segurança.

Como observação, cita-se a “operação fronteira”, no qual houve a participação desta Chefia, desde o planejamento até o “debriefing” no Ministério da Justiça, em Brasília, de 24 a 29 de junho 2018, em toda a extensão territorial de fronteira do Brasil, no Estado do Rio Grande do Sul.

A validade da pesquisa foi buscada, assim, pela triangulação e pelo feedback, conforme descreve Klein et. al. (2015). A triangulação consiste em cruzar informações, usando diferentes fontes e procedimentos de coleta e de análise de dados.

O quadro 2, elaborado pelo autor ao final da revisão, estrutura o estudo nas perspectivas Gerencial, Organizacional, Tecnológica e Política, partindo, assim, da criação do raciocínio para a pesquisa de campo.

3.2 Técnicas de Análise de Dados

Os dados da pesquisa foram analisados com base na codificação das respostas dos entrevistados nas categorias teóricas indicadas pela literatura e que constam nos Quadros 4, 5 e 6.

A análise do compartilhamento e integração de informações foi pesquisado em sistemas de operações ou a inexistência deste.

Para Yin (2001) análise está relacionada à maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas. O estudo de caso pode utilizar dados de fontes distintas, e os procedimentos utilizados serão administrados de formas independentes. Assim, a análise de dados irá examinar, categorizar e classificar as diferentes informações coletadas.

Para Creswell (2010) a análise de dados é um processo que se inicia-se com a busca do que está sendo pesquisando, a interpretação do pesquisados dos dados coletados e a finalização está na narrativa organizada com a estruturação final dos resultados obtidos. Para isso, se faz necessário:

1. preparar os dados para análise – implica em transcrever entrevistas, fazer leitura ótica de material, digitar notas de campo ou classificar e organizar os dados em diferentes tipo, dependendo das fontes de informação;
2. ler todos os dados – um primeiro passo geral é obter um sentido geral das informações e refletir sobre seu sentido global;
3. começar a análise detalhada com um processo de codificação. Codificação é o processo de organizar materiais em grupos antes de dar algum sentido a esses grupos. Isso envolve tomar dados em textos ou

- imagens, segmentar as frases ou imagens em categorias e rotular essas categorias com um termo, geralmente baseado na linguagem rela do participante;
4. usar o processo de codificação para gerar uma descrição do cenário ou das pessoas, além das categorias ou dos temas para análise. Descrição envolve fornecimento de informações detalhadas sobre pessoas, locais ou fatos em um cenário;
 5. prever como a descrição e os temas serão representados na narrativa qualitativa.[...] Pode ser uma discussão que mencione uma cronologia dos faz, a discussão detalhada de diversos temas ou uma discussão com temas interconectados.
 6. um passo final na análise de dados envolve uma interpretação ou extrair significados dos dados (CRESWELL, 2005, p. 195-199)

Com base nesta proposta de Creswell (2005) os dados foram analisados da seguinte forma:

1. Transcreveu-se as entrevistas e as categorias foram divididas de acordo com as perspectivas teóricas consideradas (política, gerencial e tecnológica);
2. Fez-se uma leitura aprofundada para identificar os pontos de convergência e de divergência nas visões dos diferentes entrevistados com relação a cada categoria considerada.
3. Buscou-se identificar e codificar as divergências em termos facilitador e/ou barreiras para integração e compartilhamento de dados de segurança.

Dentro desta análise qualitativa irá se extrair os dados relevantes para discussão à luz da teoria e se redigiu os resultados alcançados neste estudo de caso.

Segundo Gibbs (2009), a codificação pode ser baseada em conceitos – os conceitos podem ser estruturados de estudos anteriores, de tópicos no roteiro da entrevista e percepções. Recomenda-se a construção de um modelo, usando fontes semelhantes de inspiração, estruturando uma arquitetura de códigos e suas potencialidades. Mas há a necessidade do ajuste prévio das ideias nas formas categorizadas.

Gibbs (2009, p.69) estrutura em uma tabela no que pode ser codificado, apontando doze itens: 1. Atos e comportamentos específicos; 2. Eventos; 3. Atividades; 4. Estratégias, práticas ou táticas; 5. Estados; 6. Sentidos; 7. Participação; 8. Relacionamento ou interação; 9. Condições ou limitações; 10. Consequências; 11. Contextos; e 12. Conteúdo Reflexivo.

Gibbs (2009) descreve que todo o texto deve estar reunido em códigos, colocando-se uma etiqueta em cada código, atribuindo parte do texto que se refere ao contexto. Memorandos de entendimento podem ser estruturados, relacionando os códigos com as ideias registradas ou estudos anteriores.

Gibbs (2009) enfatiza ainda que, na codificação baseada em conceitos, as codificações devem ser mais analíticas e teóricas possíveis, identificando-as com as passagens do texto. Os códigos devem refletir o pensamento analítico. Mas deve-se ter cuidados em comparações semelhantes e códigos diferentes.

Desta forma, as respostas foram estruturadas de acordo com as categorias teóricas, conforme os principais referenciais teóricos da pesquisa (quadro 2). Como suporte ao processo, foi utilizado o software de análise de dados qualitativos NVIVO, Versão 12. A seguir, serão apresentadas as telas do software Nvivo com as categorias consideradas (nós).

Foi realizado um “print” da estruturação dos nós, na plataforma NVIVO, sendo os nós dos facilitadores e as barreiras para compartilhamento e integração de informações, conforme figuras 5, 6 e 7, apresentadas a seguir:

Figura 5 – Base de dados da pesquisa

Nome	Arquivos	Referências	Criado em	Criado por
Barreiras		12	13 12/09/2018 10:3	CMDO53
FACILITADOR		13	13 12/09/2018 23:1	CMDO53
Histórico		2	2 12/09/2018 15:0	CMDO53
outros		6	6 12/09/2018 14:5	CMDO53
PERSPECTIVA POLÍTICA		0	0 12/09/2018 14:5	CMDO53
AVALIAÇÃO PÚBLICA E DESEMPENHO		1	1 12/09/2018 22:1	CMDO53
Decisão de querer compartilhar		1	1 12/09/2018 22:3	CMDO53
DINAMICAS ENTRE AS AGÊNCIAS GOVERNAMENTAIS		0	0 12/09/2018 22:1	CMDO53
Falta de Confiança		3	3 12/09/2018 22:3	CMDO53
INFORMAÇÃO COMO PODER E AUTORIDADE		0	0 12/09/2018 22:1	CMDO53
LEGISLAÇÕES E POLÍTICAS		0	0 12/09/2018 22:1	CMDO53
Legislação		11	16 01/10/2018 11:1	CMDO53
Políticas		7	11 01/10/2018 11:1	CMDO53
Perda de poder		13	17 12/09/2018 22:3	CMDO53
PERSPECTIVA TECNOLÓGICA		0	0 12/09/2018 14:5	CMDO53
HETEROGENIA DE HARDWARE, SOFTWARE, E SISTEMAS DE I		0	0 12/09/2018 22:1	CMDO53
Hardware		4	4 01/10/2018 13:3	CMDO53
Sistema de informação		6	9 01/10/2018 13:3	CMDO53
Software		10	10 01/10/2018 13:3	CMDO53
SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO		3	3 12/09/2018 22:1	CMDO53
CAPACIDADE DE TI		12	15 12/09/2018 22:1	CMDO53
TI FORA DA EMPRESA (IT OUTSOURCING)		12	12 12/09/2018 22:1	CMDO53

Figura 6 – Base de dados da pesquisa

Nome	Arquivos	Referências	Criado em	Criado por
Controle e monitoramento		0	0 12/09/2018 22:2	CMDO53
Controle		3	3 01/10/2018 11:1	CMDO53
Monitoramento		4	5 01/10/2018 11:1	CMDO53
Foco no que é mais importante e relevante		4	6 12/09/2018 22:2	CMDO53
Utilização de linguagem comum		9	9 12/09/2018 22:3	CMDO53
Falta de Conhecimento		2	2 12/09/2018 22:3	CMDO53
PERSPECTIVAS GERENCIAL E ORGANIZACIONAL		0	0 12/09/2018 14:5	CMDO53
Apoio e análise com precisão		11	15 12/09/2018 22:2	CMDO53
Carência de estrutura		7	8 12/09/2018 22:3	CMDO53
COMPENSAÇÃO DE RISCOS E RECOMPENSAS		0	0 12/09/2018 22:1	CMDO53
Recompensa		10	15 01/10/2018 13:3	CMDO53
Riscos		9	14 01/10/2018 13:3	CMDO53
Conduta de sigilo		8	10 12/09/2018 22:3	CMDO53
CONFIANÇA		1	1 12/09/2018 22:1	CMDO53
Melhor confiança		8	8 12/09/2018 22:3	CMDO53
CONHECIMENTO DE INFORMAÇÕES FALSAS POR OUTRAS O		1	1 12/09/2018 22:1	CMDO53
Definição dos Atores		1	2 12/09/2018 22:2	CMDO53
Desempenho da Estratégia		4	6 12/09/2018 22:2	CMDO53
DESENVOLVIMENTO DE NEGOCIAÇÃO E COMPROMISSO		0	0 12/09/2018 22:1	CMDO53
DIFERENTES ÁREAS GEOGRÁFICAS		2	2 12/09/2018 22:1	CMDO53
DIFERENTES ORIGENS, VALORES E CULTURAL		6	8 12/09/2018 22:1	CMDO53
Origens		2	2 01/10/2018 13:3	CMDO53

Figura 7 – Base de dados da pesquisa

Nome	Arquivos	Referências	Criado em	Criado por
valores		1	1 01/10/2018 13:4	CMDO53
DIFERENTES PROCESSOS DE OPERAÇÃO, MECANISMOS DE C		0	0 12/09/2018 22:1	CMDO53
Fluxos		4	5 01/10/2018 13:4	CMDO53
Mecanismo de controle		5	5 01/10/2018 13:4	CMDO53
Processo de operação		9	11 01/10/2018 13:4	CMDO53
FALTA DE RECURSOS E EXPERIÊNCIAS		0	0 12/09/2018 22:1	CMDO53
Experiências		11	12 01/10/2018 13:4	CMDO53
Falta de Recursos		2	2 01/10/2018 13:4	CMDO53
INTERESSES COMPETITIVOS		6	6 12/09/2018 22:1	CMDO53
LIDERANÇA		13	14 12/09/2018 22:1	CMDO53
LIMITES DA ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICAS		9	10 12/09/2018 22:1	CMDO53
Melhor precisão		6	7 12/09/2018 22:3	CMDO53
PREOCUPAÇÃO COM A QUALIDADE DA INFORMAÇÃO RECE		7	7 12/09/2018 22:1	CMDO53
PREOCUPAÇÃO DA PERDA DA AUTONOMIA		8	9 12/09/2018 22:1	CMDO53
PREOCUPAÇÃO DE PERDA DE ATIVOS VALIOSOS E COMPETI		1	1 12/09/2018 22:1	CMDO53
Resistência		12	13 12/09/2018 14:5	CMDO53
Validade Pessoal		1	1 12/09/2018 22:3	CMDO53

Assim, usando o software QSR NVivo e a categorização com base nos conceitos teóricos, foi estruturada a análise. Os resultados serão descritos a seguir, partindo-se da perspectiva Política; após, a Tecnológica e, por fim, a Gerencial e Organizacional.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Visão Geral do Departamento de Comando e Controle Integrado (DCCI)

O Decreto Estadual nº 50.836, de 11 de novembro de 2013, inclui o Departamento de Comando e Controle – DCCI – na estrutura básica da SSP/RS. Está localizado na Avenida Voluntários da Pátria, 1380, Bairro Marcílio Dias, em Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul.

O seu organograma está estruturado e teve alterações, conforme o Decreto nº 54.230, de 18 de setembro de 2018, no qual estão o Gabinete do Diretor e suas divisões: Divisão de Logística e Recursos Humanos, Divisão de Análise e Gestão de Atividades Especiais, Divisão Operacional e Divisão de Tecnologia da Informação e da Comunicação.

O Departamento de Comando e Controle Integrado (DCCI) tem como competência o planejamento, a implantação e fiscalização de serviços de atendimento e despacho integrado das ocorrências policiais, no âmbito do Centro Integrado de Comando e Controle Regional (CICC - R), facilitando o acesso da população aos serviços emergenciais na área de segurança pública.

O DCCI coordena e articula o intercâmbio entre os órgãos governamentais, com a finalidade de contribuição para otimização das polícias de segurança pública nas áreas que envolvam liderança situacional. Ele dá atenção em especial a grandes eventos, com os órgãos afins, agindo de forma integrada para cumprir e fazer cumprir as atribuições daqueles que tiverem assento no Centro Integrado de Comando e Controle. Também promove a articulação dos órgãos vinculados e afins nos grandes eventos e em operações sob liderança situacional, dirigidas à diminuição da violência e da criminalidade. Administra os serviços de videomonitoramento e normatiza os procedimentos a serem adotados para armazenamento e disponibilização de imagens captadas de espaços públicos, que tenham geração de imagens pelo DCCI¹. (SSP,2018).

O DCCI propõe e acompanha o cumprimento de convênios, acordos, contratos, parcerias e ajustes com órgãos públicos e privados, pertinentes ao sistema de segurança, fiscalizando sua execução. Acompanha o desenvolvimento dos sistemas

¹ Documento interno de caráter RESERVADO do DCCI.

para utilização pelo DCCI e propõe soluções para sua otimização. O DCCI também demanda a implantação de novas tecnologias, de forma a estimular e promover o aperfeiçoamento das atividades policiais, principalmente nas áreas que envolvam liderança situacional. Executa outras atividades correlatas ou que lhe venham a ser atribuídas pelo Secretário de Estado (SSP).

4.1.1 Conceito de Integração de Sistemas no DCCI

Conceitua-se integração de sistemas nas apostilas de conceito de uso do DCCI²:

A integração dos sistemas informatizados das diversas instituições em um mesmo ambiente reforça o conceito de centro único de coordenação das atividades a serem desenvolvidas em prol de uma mesma operação e representa evolução conceitual de comando e controle, superando a ideia de vários sistemas sendo operados paralelamente num mesmo ambiente, sem estarem interligados, ou mesmo de estarem vários centros operando paralelos em prol de uma mesma operação, ainda que interligado .

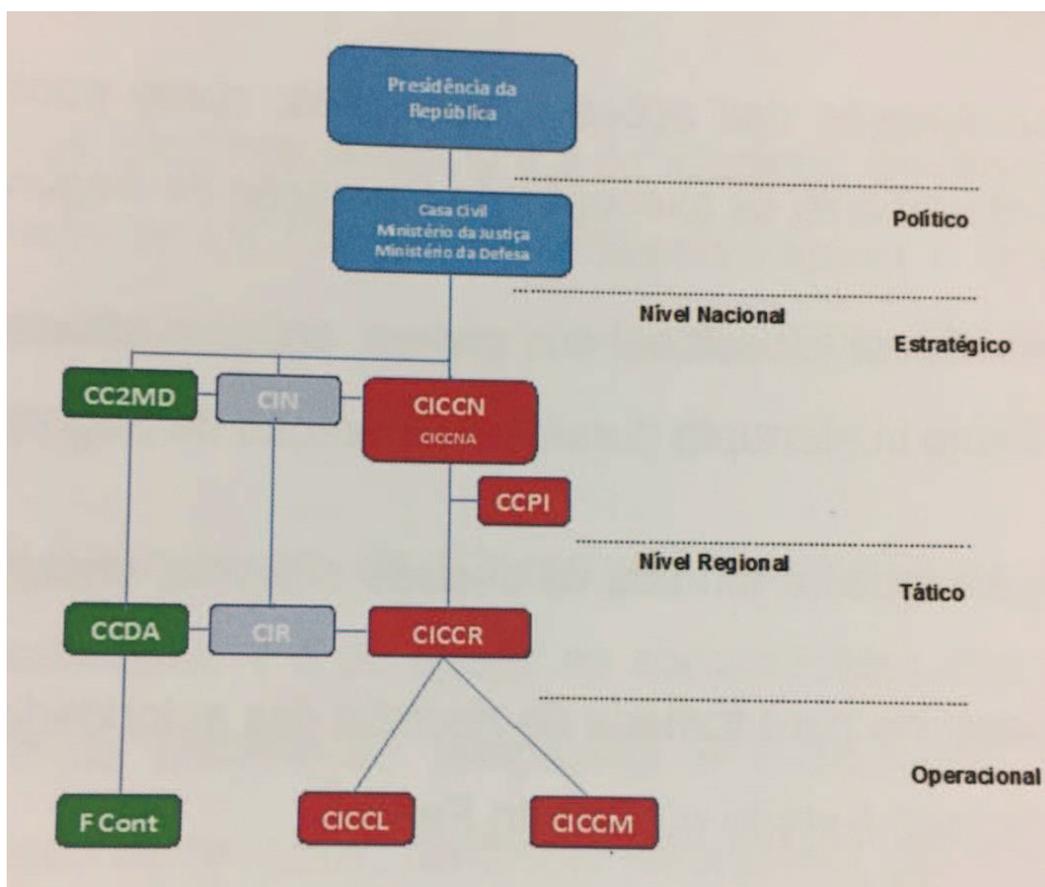
O CICCRR (Centro Integrado de Comando e Controle Regional), no caso do Rio Grande do Sul chamado de Departamento de Comando Integrado de Comando e Controle, é o elemento de coordenação da Operação de Segurança regional, que visa assegurar o fluxo de informação de interesse nacional para o CICCEN (Centro Integrado de Comando e Controle Nacional) e de interesse operacional para as estruturas acessórias. Desta forma, é possível fazer o principal fluxo de informação, da consciência situacional, da tomada de decisão e da resposta operacional das forças de segurança pública.

O quadro a seguir apresenta níveis de Comando e Controle do DCCI³ e sua correlação com todos os elementos componentes do macrossistema – sistema de segurança de abrangência nacional.

² Documento interno de caráter RESERVADO do DCCI.

³ Documento interno de caráter RESERVADO do DCCI.

Quadro 4 – Apostila de conceito de Uso



Siglas – CC2MD -
 CCDA – Centro de Comando de Defesa Aérea
 F Cont – Forças de Contenção
 CIN – Centro de Inteligência Nacional
 CIR – Centro de Inteligência Regional
 CICCN – Centro Integrado de Comando e Controle Nacional (CICNA)
 CCPI – Centro de Cooperação Policial Internacional
 CICCR – Centro Integrado de Comando e Controle Regional
 CICCL – Centro Integrado de Comando e Controle Local
 CICCM – Centro Integrado de Comando e Controle Municipal

O DICC coordena a Operação de Segurança em nível tático regional, por meio da integração, do apoio e da supervisão das ações e atividades de segurança pública, de forma eficiente, eficaz e consistente. Esta coordenação é efetiva por meio da integração das atividades desenvolvidas pelos participantes com assento nos CICCs no nível regional, que atuarão com bases de protocolos operacionais, no plano tático integrado regional e no conceito de uso deste departamento, nos demais documentos e nas orientações estratégicas nacionais advindas do CICC-n. A Coordenação destas ações é apoiada por Sistemas de TIC interoperáveis que integram o DCCI em suas estruturas acessórias.

Desta forma, o DCCI prestará serviço em estreita colaboração com as organizações parceiras federais, estaduais e municipais, bem como outros centros de operação locais e instituições privadas, para fornecer⁴ :

- a. Coordenação das ações e atividades, como ponto focal regional, para monitoramento da execução da Operação de Segurança;
- b. Consciência situacional de planos, ações e atividades em nível regional, de forma ininterrupta durante a Operação de Segurança;
- c. Capacidade de tomada de decisão eficiente, eficaz, efetiva e tempestiva;
- d. Assessoria para a tomada de decisão das autoridades de mais alto nível do Município, Estado ou Distrito Federal;
- e. Suporte regional, no âmbito de suas competências, às necessidades apresentadas ou verificadas em situação de crise;
- f. Interação regional entre organizadores do evento e instituições públicas envolvidas nas Operações de Segurança, inclusive representações regionais de governos estrangeiros, se a operação exigir;
- g. Troca de informações relevantes entre Municípios, Estados e Governo Federal.

A tecnologia implantada no DCCI deverá ser usada no Centro Integral de Atendimento e Despacho local e trabalhará com esta forma integrada e interligada na Operação de Segurança.

O DCCI, construído para atuar como centro operacional de coordenação da Operação de Segurança para grandes eventos, como a copa do mundo e Olimpíadas, restou como legado para o Estado, pertencendo à estrutura da Secretaria da Segurança Pública.

O DCCI está inserido em uma estrutura inovadora, no âmbito da Secretaria Pública do País, que integra um grande número de instituições atuando em parceria e de modo coordenado.

O pleno funcionamento do DCCI não exclui ou limita a exigência de que os comandantes táticos e operacionais devam executar seus papéis e responsabilidades legais, em resposta às ameaças e aos incidentes de modo direto ou imediato.

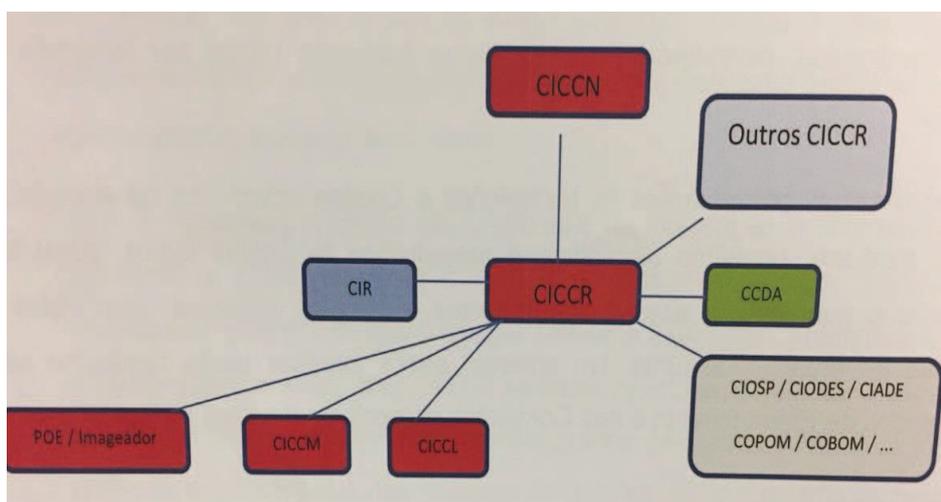
⁴ Documento interno de caráter RESERVADO do DCCI.

A chave para o sucesso do Comando e Controle Regional será o entendimento de que deve haver interoperabilidade técnica entre todos os sistemas integrantes do Sistema Integrado de Comando e Controle e de Operações de Atendimento e Despachos existentes, quanto integrados.

De igual forma, espera-se que seja estabelecida interoperabilidade organizacional com os Centros de Inteligências Regionais, sobre a responsabilidade da Agência Brasileira de Inteligência - ABIN, e os Centros de Coordenação de Defesa de Área (CCDA), sob a responsabilidade do Ministério da Defesa.

O diagrama do quadro abaixo representa o contexto organizacional, no qual está inserido o DCCI:

Quadro 5 – Apostila de conceito de uso



Siglas – CICCN – Centro Integrado de Comando e Controle Nacional
 CICCR – Centro Integrado de Comando e Controle Regional
 CIR – Centro de Inteligência Regional
 CCDA – Centro de Comando de Defesa Aérea
 POE/Imageador – Plataforma de Observação Elevada
 CICCM – Centro Integrado de Comando e Controle Municipal
 CICCL – Centro Integrado de Comando e Controle Local
 CIOSP – Centro Integrado de Operações de Segurança Pública
 CIODES – Centro Integrado Operacional de Defesa Social
 CIADE – Centro Integrado de apoio e defesa
 COPOM – Central de Operações Policiais Militares
 COBOM – Central de Operações Bombeiros Militares

O Departamento de Comando e Controle da Secretaria da Segurança do Estado do Rio Grande do Sul - DCCI é composto pela Brigada Militar, com o atendimento do telefone de emergência 190 e despachos das viaturas policiais até os locais de ocorrência, além de policiais militares no monitoramento das câmeras; pelo Corpo de Bombeiros, com o atendimento do telefone de emergência 193 e despachos das viaturas de bombeiros para salvamentos; pela Polícia Civil, no atendimento do

telefone de emergência 197 e coordenação de volantes; pelo Instituto Geral de Perícia, para despachos de seus peritos em locais de perícia; pela Superintendência de Serviços Penitenciários, com o controle das tornozeleiras eletrônicas. Também fazem parte do DCCI a Guarda Municipal de Porto Alegre, no monitoramento das câmeras de trânsito e outras guardas municipais e a Força Nacional, na coordenação de seu efetivo empregado. A Polícia Federal e a Polícia Rodoviária Federal também ocupam assento no DCCI, em eventos de grande porte. O atendimento do telefone 181, disque denúncia, nacionalmente conhecido para se fazer denúncia sem ser identificado, também integra o DCCI.

O DCCI, além destas atribuições, também planeja e gerencia grandes eventos de segurança pública, como, por exemplo, uma operação integrada dos diversos órgãos que compõem o DCCI.

Apresenta-se, a seguir, um evento crítico relacionado à segurança de fronteira.

4.1.2 Evento Crítico Observado: Ação de Segurança de Fronteira

O Ministério Extraordinário da Segurança Pública, por intermédio da Secretaria Nacional de Segurança Pública, a partir do plano nacional integrado de segurança para faixa de fronteira, incidindo nos 11 Estados Fronteiriços, traçaram um plano de operação com o objetivo de combater os diversos ilícitos. Promoveram o Processo de Ação Integrada (PAI), visando ao fortalecimento das ações de segurança e à otimização dos recursos nos municípios de faixa de fronteira. A Operação de Esforço Integrado foi realizada no período de 25 a 30 de junho de 2018, nos onze estados de fronteira.

O desenvolvimento ocorreu em quatro ciclos: I Ciclo Operacional; II Ciclo Monitoramento Integrado; III Ciclo de Avaliação Integrada; IV Ciclo de Consolidação, conforme prevê a apostila de conceito de uso (CONUSO).

Atribuições dos Coordenadores Estaduais do DCCI⁵:

- a) Participar de briefings, debriefings e avaliações diárias e propor melhorias;
- b) Elaborar, em conjunto com os estados, a matriz de atividades e repassar para a Coordenação Geral de Planejamento Operacional;

⁵ Documento interno de caráter RESERVADO do DCCI.

- c) Realizar o monitoramento da operação, utilizando a matriz das atividades;
- d) Participar das videoconferências diárias com os estados de fronteira;
- e) Elaborar e encaminhar os relatórios parciais da operação e relatório de produtividade.

O objetivo específico no Estado do Rio Grande do Sul foi de enfrentamento aos delitos, principalmente de roubos de veículos, tráfico e porte de armas e drogas, capturas de foragidos da justiça, abigeato e outros delitos.

A Secretaria da Segurança Pública, Brigada Militar, Polícia Civil, Instituto Geral de Perícias, Superintendência dos Serviços Penitenciários e Corpo de Bombeiro Militar desenvolveram ações simultâneas, integradas e articuladas entre si e com os órgãos federais e municipais, com objetivo da prevenção e repressão às condutas típicas de desdobramento transnacional e interestadual, assim como delitos que tenham influência na segurança pública dos municípios de fronteira. O local, no RS, foi a fronteira com o Uruguai e a República da Argentina, sendo utilizados os seguintes tipos de operações⁶:

- 1) Barreiras policiais;
- 2) Ação de visualização e patrulhamento;
- 3) Patrulhamento em embarcações;
- 4) Ações de varreduras;
- 5) Ações de análise e inteligência policial;
- 6) Ações articuladas com órgãos especializados (ambiental, fazendário, aéreo).

Os órgãos Polícia Rodoviária Federal, Polícia Federal, Forças Armadas e demais órgãos e secretarias fiscalizadoras foram convidados a participar da operação. Cada instituição pode fazer a opção de participar ou não, pois, além deste fator, existe a questão de orçamento. A missão do DCCI nessa operação foi a de organizar, elaborar, preparar, prever e repassar toda a articulação da operação das corporações convidadas e que quiseram participar, centralizando e padronizando as informações e repassando para o centro de operações do Ministério Extraordinário da Segurança

⁶ Documento interno de caráter RESERVADO do DCCI.

Pública. No DCCI, permaneceu um oficial de ligação para subsidiar o andamento da operação.

O Gabinete de Gestão Integrada da operação foi composto por representantes das instituições federais, estaduais, municipais e parceiros, cuja principal responsabilidade é conceber e executar ou apoiar todas as demandas de decisões táticas e o planejamento de contingência regional. O DCCI esteve integrado com o CICC – nacional (Brasília), com a função preponderante de supervisão e coordenação tática das atividades desenvolvidas na operação.

No DCCI RS, a principal função foi de integrar, supervisionar e apoiar por meios e sistemas de tecnologia da informação e comunicação, com consciência situacional 24 horas por dia, sete dias por semana, em nível regional; assessoria para a tomada de decisão das autoridades de mais alto nível do estado e município; suporte regional, no âmbito de suas competências, às necessidades apresentadas ou verificadas. O DCCI não interveio nas atividades das instituições envolvidas, mas teve um representante ou indicou um facilitador para ser o oficial de ligação.

Os órgãos que participaram da operação foram: Secretaria da Segurança Pública do Estado do Rio Grande do Sul, Brigada Militar, Polícia Civil, Bombeiros, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Federal, Exército Brasileiro, Aeronáutica, Vigilância Sanitária e Receita Federal. Estavam envolvidos 3.595 agentes públicos de segurança.

Foi utilizada uma matriz de eventos, na qual estavam indicados o dia, a hora, a missão, o responsável, bem como um software, que, de última hora [mais precisamente um dia antes de iniciar a operação], foi utilizado, o que fez com que os envolvidos ficassem até o terceiro dia da operação aprendendo e compreendendo a forma de como se preenchiam os dados nesse sistema. Esse sistema, chamado ARCGIS, era composto com georreferenciamento, possibilidade de agregar fotos, fornecia os dados de quem estava alimentando o sistema, bem como as ações e documentações do que fora feito. Ocorre que, devido ao fornecimento do software, pelo Ministério da Justiça, no dia anterior ao início da operação, não foi possível repassar a ferramenta aos operadores de linha de ponta; ela foi administrada pelos servidores que se encontravam na sala de gestão da SSP/RS. Foi necessário aprender a trabalhar nessa ferramenta já no transcorrer da operação, conseguindo colocar todos os dados em dia, ao meio dia do terceiro dia.

No nível estadual, foi utilizado o aplicativo WhatsApp para envios de fotos e de algum dado mais detalhado, bem como os softwares já existentes no sistema estadual de segurança (consultas integradas [um BI de consultas em todos os bancos de dados referentes ao cidadão] e o OCR [software responsável para fazer o boletim de ocorrência]) .

Em virtude de ter sido designado o oficial de ligação de nível estadual no DCCI, este autor acabou sendo o coordenador local do evento, para gestar toda a operação.

A operação obteve o sucesso esperado devido à integração dos órgãos nas operações. No terreno, fizeram todos os esforços para o êxito. Cada órgão contribuiu de maneira satisfatória para alcançar o sucesso. Houve o comprometimento institucional.

Os aspectos positivos apontados pelas instituições envolvidas foram:

- Prevenção;
- Ação integrada;
- 97 prisões realizadas;
- 03 menores apreendidos;
- 84 mandados de busca e apreensão;
- 87 armas apreendidas;
- Cooperação entre as agências;
- Binômio Segurança e Sociedade;
- Planejamento integrado;
- Uso de órgãos especializados;
- Gabinete de operações, sendo o DCCI o grande órgão centralizador e gerenciador da operação;
- Oficial de ligação, servidor responsável para fazer a ligação entre a corporação, o DCCI e os operadores nas operações.

Barreiras apontadas pelas instituições envolvidas durante a operação:

- Mais efetividade das instituições (Polícia Rodoviária Federal, Polícia Federal, Forças Armadas), considerando que a missão constitucional de segurança em fronteira é dessas instituições, e que as forças estaduais de segurança atuam de

forma secundária. As corporações federais deveriam ser mais atuantes, na parte operacional, e não atuar pela demanda Estadual;

- Para calcular e estimar o custo da operação, as instituições não estimaram a parte do planejamento. Assim, as futuras operações já deveriam apontar o custo desde o planejamento. O Ministério da Justiça, após toda a operação, questionou quanto custou a operação no Estado. Ocorre que, para fazer esta estimativa, dever-se-ia iniciar o cálculo desde o princípio, quando foram realizadas as primeiras reuniões preparatórias;
- Como não faz parte das rotinas das instituições, não se pode cobrar o planejamento minucioso, detalhado e com o objetivo mais claro a ser combatido. Houve locais, onde o efetivo deslocou-se interior a dentro e, em outros, somente em barreiras em locais de acesso. Assim, os objetivos não foram muitos claros, pois, do mesmo modo que se deu liberdade de ação, não houve a padronização;
- Sistemas de TI (incompatíveis), mais precisamente o Arcgis. Foi determinado o seu uso durante a operação. Assim, por não conhecer a ferramenta, foi difícil operá-la, bem como alguns locais eram no interior da fronteira, e não havia sequer sinal de celular para enviar os dados;
- O que foi elaborado na reunião de trabalho foi modificado na parte operacional;
- Os bombeiros gostariam de ter uma ação mais proativa, pois não sabiam bem qual seu objetivo, uma vez que as forças policiais e sanitárias foram mais em direção ao interior à procura do combate ao abigeato, enquanto os bombeiros fizeram atividades de rotina como prevenção;
- Cada instituição calculou de forma diversa a estimativa da operação ou não fez esse cálculo.

Ao analisar o evento crítico, é possível constatar, nas três perspectivas teóricas propostas, como o evento se correlaciona. Na perspectiva política, houve a colaboração das partes e boa vontade política. Quando se iniciaram as reuniões preparatórias, todos os órgãos Federais, Estaduais e Municipais que têm relação com a fronteira do Brasil, participaram. Com o tempo, algumas, como o Ibama, não compareceram mais. As instituições de segurança sempre estiveram presentes e comprometidas, para que ocorresse o evento.

Na perspectiva gerencial e organizacional, cabe destacar as dificuldades de planejamento e apuração dos custos da operação. Quando terminou a operação, o

Verificou-se que as palavras centrais, as dez mais citadas, foram: informação, compartilhamento, estado, instituição, polícia, civil, gente, fazer, brigada, legislação. Visualizar-se-á a nuvem de palavras na descrição dos respondentes a seguir.

Na perspectiva política, estruturou-se a análise, conforme as seguintes categorias (nós), que foram identificadas nas respostas dos entrevistados: perda de poder; legislação; políticas; ausência de uma boa política; e falta de confiança.

Tabela 1 – Perspectiva Política

Perspectiva Política	Perda de poder	Legislação	Política Ausência de uma boa política	Falta de Confiança	Avaliação Pública e desempenho	Decisão de querer compartilhar
1 : SUSEPE	2	2	1	0	0	0
2 : BRIGADA MILITAR	2	1	3	0	0	0
3 : CASA MILITAR	2	0	1	1	0	0
4 : BOMBEIROS	1	1	0	0	0	0
5 : PROCERGS	1	1	0	0	0	0
6 : DEPARTAMENTO DE INTELIGÊNCIA SSP	1	1	0	0	0	0
7 : Polícia CIVIL	2	0	1	0	0	0
8 : INSTITUTO GERAL DE PERÍCIAS	1	2	1	1	0	0
9 :DIVISÃO DE TI	1	1	0	0	0	0
10 : Secretario Segurança Pública RS	1	1	0	0	1	0
11 : DEPARTAMENTO CONTROLE INTEGRADO SSP	1	1	0	1	0	0
12 : DEPARTAMENTO DE INTEGRAÇÃO SSP	1	1	1	0	0	0
13 : Ex FN Ministério Justiça	1	4	3	0	0	1
Total de interações	17	16	13	3	1	1

Fonte: elaborada pelo autor no software NVIVO.

Verificou-se que “perda de poder” e “legislação” são os dois pontos mais citados na perspectiva política. Será descrita, a seguir, em ordem crescente de citação das categorias, a maneira como os entrevistados comentaram cada fator.

A informação como poder e autoridade e Dinâmicas entre as agências governamentais não foram pontuadas pelos respondentes. Como se tratam de fatores delicados, para os gestores máximos das instituições, acredita-se que, eticamente, para não haver interpretação diversa, os entrevistados não pontuaram esses fatores.

O quesito **decisão de querer compartilhar** foi pontuado pelo ex-integrante do Ministério da Justiça, que ajudou a construir o conceito dos centros de comando e controle do País. Sobre o conceito: “Não temos mais tempo para discutir, se unir ou marcar uma reunião. O tempo é hoje, pois há pessoas morrendo na rua!”, compreende-se que, como há alguns obstáculos a ser superados, o entrevistado entende que deve haver uma ação forte dos decisores máximos e determinar que ocorra o compartilhamento, que ocorra a integração em prol da segurança pública. Os resultados apontam a fragilidade das instituições no contexto brasileiro, inclusive demonstra que as políticas devem ser claras e as legislações são mecanismos que reforçam o conceito nas instituições.

No nó **avaliação pública e desempenho**, as políticas públicas vão nortear como o governo está administrando. Quanto mais estas políticas ficarem claras, mais transparente é a gestão, pois não se pode esquecer que a população é quem mais necessita e fiscaliza seus governantes, entende o Secretário de Segurança Pública do RS.

Quanto ao elemento **falta de confiança**, a Diretora do IGP diz: “No momento que estamos dependendo do anterior e que o posterior depende de nós (em relação ao processo da prestação do serviço) a relação de confiança é muito estreita. Sublinha e grifa ai a confiança influencia diretamente na relação de compartilhamento e integração.” O Chefe da Casa Militar acrescenta: “A confiança está no eu da pessoa é muito difícil caracterizar e até gerenciar”. O Diretor do DISP afirma: “A falta de confiança abala as relações!” Ressalta-se, ainda, que, na segurança pública, se realiza uma prestação de serviço. Assim, este ato muito abstrato necessita estar intimamente interligado entre os servidores, para que se possa repousar e imperar a tranquilidade, ou seja, a confiança foi enfatizada por alguns dos entrevistados como um fator subjetivo, porém crucial para o compartilhamento de informações.

Política e ausência de uma boa política foram unificadas por entender que os respondentes deram o mesmo sentido. Esses nós foram comentados por dois respondentes, mas foram citados cinco vezes. O Comandante da Brigada Militar e o Tenente Coronel da Reserva Remunerada da Brigada Militar trouxeram esses fatores. O primeiro aponta que já se vão mais de quatro anos da criação do DCCI, mas ainda é tratado como “novo”. Acrescenta que é comum, no Brasil, que as políticas de Estado não estruturam em planos de longo prazo, de cinco, dez e quinze anos. Ele cita o exemplo da China, que tem um planejamento de 50 anos. Como contra-argumento,

ele apresenta, como um fator positivo, a criação do Sistema de Segurança Integrado com os Municípios (SIM), cujo cancelamento é de trinta e seis meses, para que não haja uma ruptura com qualquer outro advento, e que se tenha um compromisso e responsabilidades entre o município e o Estado. Esta política é um início para que haja um compartilhamento de informações e, pelo que se sabe, o Estado do Rio Grande do Sul está sendo precursor e exemplo para o Brasil sobre esta temática. O Comandante da Brigada Militar ainda vê o DCCI com um gerenciador de ocorrências, avalia que a integração ocorre, pois há vários órgãos “sentados lado a lado”. Entende, porém, que ainda não há regramentos definidos para reconhecer as boas integrações e compartilhamentos, assim como não há uma definição de procedimentos de permissões e restrições.

Desta forma, apropriando-se do conceito que está na apostila do CONUSO, “o DCCI coordena a operação de segurança em nível tático operacional por meio de integração, apoio e supervisão das ações e atividade de segurança, de forma eficiente e consistente”⁷. (CONUSO, 2014, p. 14)

O Tenente Coronel da Reserva, partindo da contextualização histórica, comentou que, em 2001, com a crise das Torres Gêmeas, o governo norte-americano deu-se conta que poderia ter evitado o ataque. Se as agências não tivessem sonogado informações umas às outras, poderiam ter-se estruturado melhor para a crise. Foi em 2004 que as autoridades competentes “deram um tapa na mesa” e, por lei, definiram que não se podia mais sonegar informações ou compartilhar de forma restrita. Com esta medida, inicia a cultura que já transfixou fronteiras, conceito dominante em outros países da importância do compartilhamento de informações de segurança entre diferentes órgãos. A Diretora do Instituto Geral de Perícias (IGP) descreve que deve haver um pouco de legislação e tecnologia, pois entende que já há tecnologia; somente falta comunicá-la; já na questão de normas, basta os gestores organizá-las. O Chefe de Polícia Civil descreve que uma norma tem efetividade, se tiver aceitação e, para que haja esta aceitação, deve ser construída por todos; exemplifica, inclusive, com o fluxo que está sendo construído dos veículos envolvidos em ocorrências criminais, pois estão presentes Departamento de Trânsito, Polícia Civil, Brigada Militar, Instituto Geral de Perícia e a empresa de processamento de dados do Estado – PROCERGS, que estão estruturando o fluxo, validando e se comprometendo no

⁷ Documento de uso interno de caráter reservado.

processo de governança; assim, essa atividade terá mais facilidade de aceitação. O Diretor de Integração e Políticas da Secretaria de Segurança Pública entende que a política é muito importante, para que haja o compartilhamento de informações, mas não fez uma definição. O Chefe da Casa Militar descreve que as legislações são importantes, pois ajudam na educação, no treinamento e no consenso em torno do conceito de integração e compartilhamento de informações. Complementa da seguinte forma:

Hoje no sistema político há diversos pensadores diferentes. Assim, ao fazer a construção da norma, influenciam seu funcionamento. Vejo que o uso de protocolos seja mais eficaz e eficiente. Já decretos de governos são frágeis, pois basta ter alternância dos governantes que já vira inócuo. As instituições só mudam comportamento através da educação.

O Superintendente da Susepe visualiza que sua instituição agora que está crescendo em gestão, pois o advento do Gestor máximo da instituição sendo oriundo dos quadros internos fez com que se amadurecesse o público interno; manter gestores de dentro da instituição muda o comportamento e os ritos administrativos.

Como se percebe, ao analisar as respostas na categoria “política”, vários gestores apontaram que a existência de políticas claras de compartilhamento da informação é algo fundamental, e, nesse sentido, a **legislação** acaba sendo muito pertinente. Assim, dos treze entrevistados, onze apontaram este fator (legislação), bem como o pontuaram mais de uma vez.

O Superintendente da SUSEPE aponta a importância da legislação. Inicialmente, exemplifica que, se não fosse a legislação, não haveria mudança com o público interno; compreende também que há muita coisa ainda para se fazer; seu segundo apontamento vê que a resistência, inclusive interna, é um obstáculo fácil de ser superado. Para o Comandante dos Bombeiros, a legislação ajuda na padronização de procedimentos e no relacionamento entre as instituições, tornando mais eficazes as interações e trocas de informações. O técnico da PROCERGS visualiza como o Estado, para quebrar a barreira do compartilhamento de informações, se utilizou de uma portaria para normatizar a administração direta. Assim, compreende que, com este fator, a norma ficou definida. Os protocolos ajudaram a diminuir os atritos entre os órgãos, pois, ao registrar de uma forma legal, o processo fica definido e esclarecido. E isto é um marco evolutivo. Esse entrevistado referiu-se ao Decreto Estadual nº 53.927, de 21 de fevereiro de 2018,

que dispõe sobre o compartilhamento de dados na administração pública estadual. Este decreto normatizou o compartilhamento de dados na administração pública, para que nenhuma secretaria ou autarquia tivesse um banco de dados autônomo, fazendo com que o Estado possuísse um único “grande lago” de informações, no qual haverá o compartilhamento e a integração de informações, sendo um marco para administração da tecnologia da informação no Estado (conforme Anexo A).

A Diretora do IGP compreende que regras têm que existir. Entende ainda que, por meio de normas estabelecidas, fica claro o papel de cada uma das instituições. Pensa, ainda, que há muita coisa para se normatizar, pois assim os agentes visualizam e sabem o seu papel, o seu dever; com a falta de normas, acaba sendo uma grande barreira para uma integração.

O Tenente Coronel da Reserva e ex-integrante do Ministério da Justiça, em relação à legislação, aponta quatro elementos. Inicia com a importância do uso de protocolos entre as instituições, pois sua falta faz emperrar o princípio do compartilhamento. Acrescenta que a legislação dá a segurança e a confiabilidade, para que os riscos sejam minimizados, pois, quando há regulamentos, a fiscalização acaba aflorando, e os desvios sendo saneados. Quando a legislação e os protocolos são bem definidos, o funcionamento transcorre de maneira clara e objetiva, pois os atores já foram definidos. Concluiu que o ato de positivizar faz com que não se perca o objetivo central, delinea a política de compartilhamento e os limites das instituições.

Nesse mesmo viés, o Comando da Brigada Militar entende que a criação de protocolos favorece o compartilhamento. O Diretor de Políticas e Integração chega a ser incisivo no fato de que a legislação favorece o acesso a informações. Aponta como fator positivo o programa SIM, que fez com que a cultura do compartilhamento fosse propagada a entes municipais. Cita o exemplo de assuntos sigilosos, cujos acessos, décadas atrás, tinham que ser restringidos, e hoje, com o advento da legislação, podem ser compartilhados. Trata-se de uma mudança comportamental e de uma mudança de visão. Exemplifica, inclusive, que há um tempo, enviavam assuntos reservados em e-mails abertos; neste caso, esclarece que contas de e-mail de outros provedores têm fragilidades e podem ser atacados por oportunistas. O Decreto do sistema SIM (decreto nº 53.506, de 6 de abril de 2017, publicado no DOE n.º 067, de 07 de abril de 2017, institui o Sistema de Segurança Integrada com Municípios do Estado do Rio Grande Do Sul - SIM/RS) normatiza como o compartilhamento com a Secretaria. (Anexo B)

O Diretor de Inteligência acaba contribuindo com a afirmativa do Diretor de Políticas: a legislação favorece a troca e o compartilhamento de informações. Acrescenta que o que realmente trava o processo é a cultura da detenção; diante disto, quando chega uma norma ou um protocolo, a legislação é um fator que favorece. Os protocolos de entendimento e liderança situacional não são muito explorados, pois eles evitariam a barreira cultural, mais personalizada, ou seja, que o fato fosse personalíssimo e ajudaria na compreensão do sistema.

O Secretário de Segurança entende que a legislação não atrapalha nem se impõe, pois, em sua visão, ela está num processo de mudança e adequação. Usa o exemplo recente do Programa Federal, que criou o sistema de segurança SUSP – Sistema Único de Segurança Pública, que envolve, entre outras questões, a integração e o compartilhamento; assim, demonstra que o Brasil está mudando sua cultura na área.

O Chefe de Divisão de TIC da SSP também reforçou que há necessidade de mais formalização. Ressalta a importância do Decreto do atual governo, sendo que o Estado deu um passo muito importante para integração e compartilhamento de informações, com o sistema SIM; um consórcio de municípios já sinalizou sua adesão para contribuir com os compartilhamentos.

A Diretora do DCCI também entende que a legislação, com o uso de protocolos, ajudaria na integração entre as instituições.

Assim, conclui-se que a maioria dos gestores entrevistados se posicionou de maneira favorável ao desenvolvimento de legislação e normas claras, pois as mesmas favorecem a integração e o compartilhamento de informações entre os diferentes órgãos públicos.

Por fim, dentro da perspectiva política, o fator mais comentado (por todos os entrevistados) foi o da **perda de poder**, mencionado 17 vezes. O Superintendente da SUSEPE exemplifica a perda de poder da seguinte maneira:

Num presídio no interior do Estado, o policial militar constatou junto ao muro um pacote que poderia ser explosivo. Ele comunicou tanto a instituição dele, mas também a casa prisional, sobre o fato, não retendo a informação. Nisto, fez com que os agentes internos se preparassem para o fato, se ocorresse, e a polícia militar atuou no fato, que posteriormente verificou-se que era alarme falso. Bem, mas vamos supor que o fato fosse real, imaginou o estrago que aconteceria? Agentes da SUSEPE poderiam se ferir, bem como os próprios presos, sem contar o tumulto e da fuga em massa e assim por diante. Ao reter informação, principalmente na área da segurança, as pessoas podem pagar com suas vidas.

O respondente complementou ainda que os gestores devem estar sempre em contato para que haja o comprometimento antes do “estrelismo”; o poder não pode “subir na cabeça”. Conclui que “os protocolos de atuação ajudam a dar os devidos respeitos e o profissionalismo”, mas ainda há muito para se fazer.

O Comandante dos Bombeiros afirma que, atualmente, os gestores máximos de cada instituição fazem as interlocuções entre si, mas entende que um elo deve ser criado, para que as atividades não fiquem no campo pessoal; devem ser institucionais.

O gestor da Procergs afirma que o receio de perda de poder ao compartilhar informações está diretamente ligado à cultura das instituições, e que a informação está relacionada a poder; então, entende que a solução para isso está na educação institucional. O Diretor de Integração da SSP também comenta nessa linha; entende que vai muito mais pelo fator pessoal e pela falta de maturidade em lidar com que é público. Então, vai se levar um tempo para haver a cultura institucional do compartilhamento.

A Diretora do IGP entende que a posse, o poder sobre a informação é como se fosse uma barreira no compartilhamento e na integração, bastando a retenção para que o processo seja interrompido, e o controle “já fica emperrado”, dificultando a integração.

O ex-integrante do Ministério da Justiça e assessor do atual Secretário de Segurança conceitua como segue:

Nós não somos inocentes de querer o mundo ideal e que todos deem as mãos a partir de agora. Sabemos que até para o sucesso de uma operação, de uma política é necessário que seja mantido o poder o que deve ser incentivado é o compartilhamento para que cada instituição cresça proporcionalmente sem se atravessar em outra.

Nesta mesma linha, o Comandante da Brigada Militar também ressalta que cada instituição tem sua responsabilidade e sua missão, que o poder está ligado à liderança situacional, em que o gestor, para uma resolução, deve ter o poder para melhor tomar a decisão. O Chefe da Casa Militar aponta que não há perda e, sim, ganho no compartilhamento. Tem que se ter a cultura, pois, quando há o compartilhamento, quem ganha é o todo, uma vez que alguém achará a solução sem centralizar a decisão. Ressalta, entretanto, que deveria haver um conselho gestor, no

qual as pessoas discutissem as experiências, e este conselho delinearía o fluxo que a informação deveria percorrer.

O Diretor de Inteligência da SSP, mesmo ocupando um cargo público político, faz um alerta: “o servidor público não deve ficar ligado ‘umbilicalmente’ com a instituição de que vem, pois isto não ajuda na visão estratégica. Tem que pensar no todo no Estado”, pois, se a informação estiver em sua posse, tem que tratar de forma técnica e não privilegiar uma ou outra instituição de seu interesse.

O Secretário de Segurança afirma que isto é uma visão antiga, pois o “dono da informação” é o “Rei da cocada preta”. A informação não é do indivíduo e nem da instituição que representa e, sim, neste caso, da segurança de todos. Pensa que é bom compartilhar, que se deve compartilhar, mesmo que reduza o poder.

O Chefe da Divisão de TIC da SSP afirma que há interferência, mas que “a gente precisa ir um pouquinho além da posse do poder. Tem que saber analisar, trazer resultados e mudar a grande lógica. Temos que aprender com isto”.

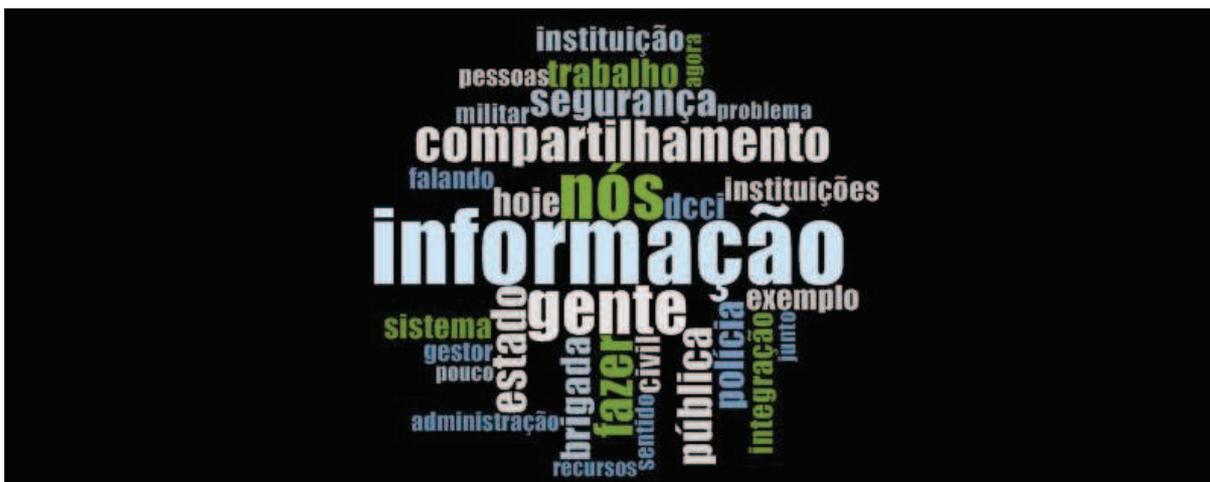
A Diretora do DCCI entende que depende da lógica e da operação, em que se está envolvido, mas ressalta que este cuidado refere-se mais ao sigilo. E acredita que, dentro do DCCI, não há falta de perda de poder.

Como os relatos indicam, a perda de poder é um elemento subjetivo, e cada gestor tem uma compreensão e uma educação informacional no decorrer de sua vida profissional. Cabe o amadurecimento das instituições e, principalmente, de seus servidores no entendimento de que, no sistema de segurança, o coletivo sempre estará acima do indivíduo; e com o profissionalismo, deve haver o amadurecimento necessário em prol da coletividade. Os entrevistados também apontam que o gestor deve ter o poder ligado à informação. Isso é uma prerrogativa do cargo, para que ele possa tomar decisões, ou seja, ele não deve perder o poder, mas, sim, compreender que, ao compartilhar informações, estará comprometido.

4.3 Perspectiva Gerencial e Organizacional

Foi construída a nuvem das 30 palavras mais citadas na tabela 11, das quais destacam-se dez: brigada, segurança, estado, pública, gente, informação, compartilhamento, trabalho, fazer, polícia.

Figura 9 – Nuvem de palavras da perspectiva gerencial e organizacional



Fonte: Elaborada pelo autor no software NVIVO.

As categorias dessa perspectiva são apresentadas nas Tabelas 2 e 3, com suas respectivas citações, para que se possa compreender, visualizar e estudar melhor os dados.

Iniciam-se as análises de forma crescente.

Tabela 2 – Perspectiva gerencial e organizacional – A

	Carência de estrutura/falta de recursos	Confiança	Diferentes origens, valores, e cultura	Preocupação com a qualidade da informação recebida	Melhor precisão e Eficácia na decisão	Desempenho da Estratégia	Interesses competitivos	Fluxos	Mecanismo de controle
1-Susepe	1	1	1	1	0	0	1	0	0
2-Brigada Militar	0	0	1	1	0	0	0	1	0
3-Casa Militar	0	0	2	0	1	1	1	0	0
4-Bombeiros	1	1	1	1	1	0	1	0	1
5-Procergs	0	1	0	0	0	0	0	0	1
6-DIE SSP	1	1	0	1	0	0	1	0	0
7-Polícia Civil	1	1	1	1	0	0	1	2	0
8-IGP	2	0	0	1	1	1	1	0	0
9-Divisão do TIC	0	1	2	1	1	2	0	0	0
10-Secretariao	1	1	0	0	0	0	0	0	1
11-DCCI SSP	0	0	0	0	0	0	0	1	1
12-DISP SSP	1	1	0	0	1	0	0	0	0
13-Ex FN MJ	0	0	0	0	2	2	0	1	1
	8	8	8	7	7	6	6	5	5

Fonte: Elaborada pelo autor no software NVIVO.

Tabela 3 – Perspectiva gerencial e organizacional – B

	Apoio e análise com precisão	Recompensa	Riscos	Liderança	Resistência	Troca de Experiências	Processo de operação	Conduta de sigilo	Limites da Organização Burocráticas	Preocupação da perda da autonomia
1-SUSEPE	2	2	0	1	1	1	2	1	1	2
2-Brigada Militar	1	1	0	1	1	2	2	0	0	0
3-Casa Militar	2	3	1	1	2	1	1	0	0	0
4-Bombeiros	1	0	2	1	1	1	1	1	1	1
5-Procergs	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
6-DIE SSP	1	2	2	1	1	1	1	0	1	1
7-Polícia Civil	1	2	2	1	1	1	0	1	2	0
8-IGP	2	0	0	1	1	0	1	2	1	1
9-Divisão do TIC	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1
10-Secretario	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1
11DCCI SSP	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
12-DISP SSP	1	1	2	1	1	1	0	1	1	0
13-Ex FN MJ	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0
	15	15	14	14	13	12	11	10	10	9

Fonte: Elaborada pelo autor no software NVIVO.

Ao analisar a perspectiva gerencial e organizacional, cabe mencionar que os fatores “desenvolvimento de negociação” e “compromisso” não foram pontuados por nenhum respondente. As categorias **vaidade pessoal**, a **preocupação de perda de ativos valiosos e competitividade**, as **diferentes áreas geográficas** e a **definição de atores** também são categorias que foram pouco pontuadas pelos respondentes. Como nessa perspectiva há muitas categorias, foi estabelecido um ponto de corte, e serão analisadas somente as categorias apontadas por, no mínimo, três entrevistados. Inicialmente, serão analisados os fatores com menor citação, construindo o raciocínio para os mais citados.

O quesito **melhor controle** foi mencionado por cinco entrevistados: Comandante do Bombeiros, Gestor da Procergs, Secretário de Segurança, ex-integrante do Ministério da Justiça e Diretora do DCCI. Ter um representante de cada órgão no DCCI significa ter um interlocutor para transmitir a realidade; a participação efetiva auxilia e ajuda no funcionamento de cada instituição. O Secretário de

Segurança tem conhecimento de que bastam sentar as instituições, para que encontrem a solução. E a Diretora do DCCI conclui: “No sistema da Brigada, todos os órgãos recebem a informação on line no que está ocorrendo. Por isto a importância da integração e uso de uma só ferramenta.”

O próximo nó é **fluxo das rotinas e processos**, mencionado por quatro respondentes e citado cinco vezes. O ex-integrante destaca que o compartilhamento de informações sobre o fluxo dos processos é o grande desafio. “Os americanos, eles tiveram que passar por uma crise, que foi o 11 de setembro de 2001, para conseguirem compartilhar seus processos. Nós tivemos uma oportunidade que foi a Copa do Mundo, e aprendemos naquele pequeno momento da Copa do Mundo, e desaprendemos logo depois.” O compartilhamento de processos é uma nova era na segurança pública. É claro que existem situações, que até devem ser compartimentadas, mas essas questões devem ser estabelecidas por protocolos próprios. “Não existe um sistema, sem que todas as peças estejam se comunicando entre si”.

O Chefe de Polícia acrescenta que, se houver uma determinação superior a dizer que não se tenha nenhum tipo de compartilhamento, isso pode prejudicar todo o fluxo estabelecido no atendimento. O fluxo tem que ter o envolvimento das camadas de gestão das instituições; ele não pode ser algo imposto e, sim, algo ajustado, para que haja o compromisso das instituições. “O DCCI, ele pode estar bem alinhavado, e o problema pode acontecer lá na ponta. Acredito que a qualificação também faz parte desse processo de culturalização do atendimento, em suma, refaço o fluxo.”

O Comandante da Brigada Militar entende que, no DCCI, o compartilhamento das informações daquilo que está acontecendo no momento de emergência é importante, mas, em relação aos processos, não vê grande interferência ou ingerência na outra instituição; a partir do momento em que cada um tem seus protocolos, vão trabalhar na mesma ocorrência a integração entre eles, porque trabalham com o bem comum, mas cada um vai fazer seu objetivo, sua missão específica. Conclui a Diretora do DCCI que, para que haja um compartilhamento de sistemas, seria importante a criação de um sistema unificado, para todas as instituições, que padronizasse suas atuações dentro do DCCI.

Relacionado à categoria anterior, estão os **interesses competitivos** entre determinados órgãos. Seis gerentes das instituições assim comentaram essa categoria. O Superintendente da SUSEPE diz que a questão de competitividade faz

parte, que tem que existir, desde que isso não atrapalhe o processo como um todo. O Comandante da Brigada Militar descreve como segue:

Hoje, o compartilhamento de informações é mais em virtude da relação entre os servidores, tanto a nível operacional ou gerencial, do que o fluxo organizado referente ao compartilhamento; é mais relações interpessoais. Determinado momento, parece ter a competição, principalmente para ter a visibilidade e a maior visibilidade frente a uma urgência ou emergência que venha a ter sido coordenada pelo DCCI, mas tem a tal da liderança situacional, que se fala muito no DCCI, que é aquele órgão que tem a responsabilidade maior naquele momento assuma a coordenação. Então, sim, tem essa competição entre as instituições.

O Chefe de Polícia entende que sempre existiu e sempre vai existir; o problema é como as instituições lidam com isso de forma a não prejudicar a sociedade. Já o Comandante dos Bombeiros acredita que não existe tal competitividade. Neste sentido, a Diretora do IGP entende que a competitividade existe só para agilizar os processos, mas não de tomar para si. O Chefe da Casa Militar compreende que a competitividade influencia, porque conhecimento é poder; então, quando se detém o conhecimento, se tem o poder, e esse é o desafio da inteligência do processo em minimizar essa competitividade: diminuir a busca do conhecimento excessivo, para se controlar e compartilhar informações no sistema, onde todo mundo vai buscá-las. O Diretor de inteligência da SSP acredita que haja algum interesse, mas não sabe medir essa concorrência entre as instituições. Comenta, entretanto, que há um interesse do detentor da informação, ao fazer a atuação, a ação: “vai colher através daquela informação da ação ou coleta, digamos assim, os louros do ato”.

O fator **desempenho da estratégia** foi mencionado por quatro gestores e apontado seis vezes. A Diretora do IGP alerta que a preocupação vai se manifestar, quando aquela pessoa que vai receber a informação perder tempo, perder o processo, o recurso público, no caso, numa situação diferente daquela que deveria ter sido provocada. Exemplifica: “Em uma ocorrência, se recebeu a informação de que se tratava de um acidente de trânsito, e entrou como um homicídio. São equipes completamente diferentes. Então, temos todo um deslocamento, duas vezes, por um erro de informação, de compartilhamento de informação, gerando prejuízos de tempo, recurso e eficiência.”

O ex-integrante do Ministério da Justiça destaca que cada instituição tem o seu processo, mas que, dentro do DCCI, existem todas as vinculadas, todos os órgãos, Brigada, Polícia Civil, Bombeiros, IGP, com a possibilidade de integrar outros, o que

seria estratégico. O Chefe da Casa Militar vê a integração de órgãos estaduais, órgãos municipais e federais como desejável. Exemplifica que a Defesa Civil Estadual não faz parte do DCCI. Então, também há a falta de um órgão extremamente importante, que trabalha com a gestão desses problemas, mas que não faz parte diariamente da rotina e operacionalidade do DCCI. “Penso que seria estratégico e imprescindível que estivesse lá uma cadeira com alguém da Defesa Civil”. O Chefe do TIC constata que o DCCI trabalha muito com a esfera local, não conseguindo se articular em nível de Estado. O departamento tem os contatos, mas ainda não tem poder decisório para interferir nas decisões em nível de estado, somente em Porto Alegre. Acrescenta ainda que, às vezes, não se tem ciência de todo o caminho que se percorre em uma atividade, para que ela chegue a ter o resultado. Então, quando se tem conhecimento do processo, sabe-se que muitas vezes o trabalho dos órgãos se cruzam, interferindo de alguma forma, podendo-se achar caminhos mais rápidos, mais seguros para se chegar à informação. A integração das informações é estratégica para a operação dos órgãos, atingindo-se melhores resultados dos objetivos da segurança.

Sobre a **eficácia da decisão e melhor precisão em operações**, o ex-integrante do Ministério da Justiça lembra que “aprendemos com um advento crítico de segurança (incêndio) ocorrido no Estado, que, quando ocorreu o fato, somente foi acionado o recurso apropriado em 20 minutos após o início do evento; se estivessem todos os órgãos em um local só, outros atores poderiam ser mais eficazes para agir”.

O Diretor de Integração entende que são três estágios do compartilhamento. O primeiro está na emergência, pois seu foco está na segurança pública. Já o segundo estágio está no fato ocorrido, numa fase de registros e apontamentos. No terceiro estágio, estaria a parte de quem fez o quê e o que fez. Por fim, o quarto estágio seria a parte final da condenação, aplicação da sanção disciplinar e suas decorrências. Assim o compartilhamento é importante, uma vez que possibilita a melhor gestão e a eficácia das decisões.

Cada instituição tem parte da verdade e, ao se compartilhar e trocar informações, a lógica e as soluções são melhor trabalhadas, segundo corrobora a Diretora do DCCI. Ao se compartilhar a informação, tem-se o conhecimento do que está acontecendo no âmbito da segurança pública do Estado, estimulando o compartilhamento da informação em prol da segurança. Estando integrados, os órgãos constroem em conjunto as demandas, instituições pequenas aprendem muito com as grandes instituições e com os bons exemplos. A perda de tempo e o emprego

indevido de recursos humanos são falhas cruciais no campo da segurança pública. O compartilhamento faz com que as instituições revejam os retrabalhos, bem como esforços desnecessários em alguns processos. Assim, poupa-se a energia disponível e se faz o que é preciso, gerando mais eficácia nas tomadas de decisão e precisão das operações.

Quanto à **qualidade da informação recebida**, o Superintendente da Susepe aponta que “a qualidade vai ser afetada, se essa questão cultural, a gente não mudar ela cem por cento. [...] Eu acompanho vários colegas do DCCI que me dizem o que nos mata é o *fake news*, porque daqui um pouco uma coisa que se falou lá no fundo de uma cadeia, ou se falou lá em uma abordagem no bairro, chegue aqui de outra forma e será verdade?” O Comandante dos Bombeiros introduz o assunto, informando que iniciaram recentemente a atual configuração da sua instituição, que praticamente partem do zero, devido à recente separação da Brigada Militar; os Bombeiros criaram setores de inteligência e corregedoria novos. “Eu acho que o Corpo de Bombeiros tem que estar mais presente lá dentro do DCCI.” O Chefe de Polícia entende que a qualidade da informação vem desde o princípio, desde a comunicação por alguém da sociedade de que algum fato aconteceu, o registro adequado daquela informação, a localização adequada para que gere dados estatísticos mais qualificados, sendo um ponto extremamente importante esse contexto. “E isso permite até uma auditoria sobre a questão de levantar o vazamento de informação e saber quem é que mandou aquela foto, que não deveria ter repassado.”

O Comandante da Brigada Militar diz que um problema do compartilhamento, muitas vezes, é o risco de vazamento da informação reservada, que não pode se tornar pública. O Diretor de Inteligência confirma a responsabilidade de verificar se aquela informação é válida, se é uma informação verdadeira, uma vez que é grande a velocidade na comunicação e na troca de informação.

Eu verifico que isso pode causar uma perda na qualidade, em virtude de que, muitas vezes, tu não tens dentro daquele espaço necessário que teria de tempo para fazer todas as análises e as perguntas e as pesquisas, que poderiam trazer a veracidade da informação que está recebendo. A informação, como é algo que está muito presente, muito quente e muito necessário, tem que rodar de forma rápida e encaminhar, com a apuração e o mineramento apropriado, ou seja, a velocidade das operações faz que se perca, por vezes, a qualidade na hora de fazer a entrega de dados.

E conclui o Chefe do TIC que, no momento que se restringe, se perde o

momento oportuno de se fazer a análise correta. A tendência é que a análise fique longe do ponto que realmente interessa, porque a informação fica sendo parcial, analisada somente em parte.

A **cultura, a diferença de valores e origens institucionais** foram fatores citados por cinco entrevistados. O Superintendente da Susepe entende que a cultura pode se modificar. Exemplifica que, na greve dos caminhoneiros, “entrou a Brigada, a Polícia Civil e a SUSEPE. Chegamos a fazer escolta de caminhão de gás porque iria faltar gás nas cadeias. E se houvesse uma rebelião na cadeia de Itaquí? Os agentes de lá, com o apoio da Brigada Militar, da Polícia Civil, tentariam resolver e comprometer todo o sistema?” Com a integração, todas as instituições são mais fortes. Contra a criminalidade, repercute de forma muito positiva essa integração.

O Chefe de Polícia descreve que valores, missão, estratégias de negócio diferentes não podem prejudicar o compartilhamento de informações. Por isso, a questão do estabelecimento do fluxo comum, porque ele precisa ser “culturalizado”. Há um aspecto que precisa ser debatido internamente, criando um fluxo novo e culturalizando, para que seja reconhecido por todos. O Comandante da Brigada Militar diz que cada órgão tem a sua cultura, a sua história e, embora todos trabalhem pela Segurança Pública, cada órgão busca um espaço maior e uma missão maior frente aos demais. Então, existe uma competição, e a história de cada um, a sua origem e a evolução influenciam com certeza diretamente.

O Chefe da Casa Militar aprofunda um pouco o assunto, exemplificando que acompanha outras instituições, e as instituições, para terem poder, eventualmente escondem as informações de outras instituições, agindo de maneiras autônomas, com reflexos prejudiciais a outras. O Chefe da divisão do TIC acredita que a cultura organizacional que vem da origem é muito forte. Por exemplo, a Brigada Militar e a Polícia Civil são instituições muito antigas, que sempre tiveram a completude do funcionamento, sempre eram separadas como instituições totais, sendo mais difícil haver a integração e o compartilhamento, pois os representantes desses órgãos já vão ao DCCI com essa cultura. Na parte tecnológica, todo o sistema colocado à disposição na Copa foi voltado para o compartilhamento, para o uso comum entre as instituições, mas ele é ainda pouco explorado. Então, segundo o entrevistado, existem duas problemáticas: uma é a cultura de não compartilhar, e a outra é o desconhecimento da real capacidade da estrutura de equipamentos que estão disponíveis.

A categoria de **confiança** foi comentada por oito entrevistados. O ex-integrante do Ministério afirma que, atualmente, ainda não se tem confiança plena, pois as instituições ainda devem aprender a trabalhar integradas, na parte operacional, no emprego de ações no terreno, em níveis estratégicos, de inteligência integrada do início ao fim.

O Superintendente da Susepe afirmou que a confiança vai sendo construída nas operações comuns. Exemplifica da seguinte forma:

A operação Pulso Firme, que eu me lembro que até tu sentaste na mesa junto. Nós sentamos ali e me foi perguntado, se eu era o gestor principal da instituição. Eu era gestor de departamento e eu disse eu acho que nós devemos fazer assim, assim e assado. E até, na época, eu agradei às pessoas que estão conduzindo, porque eu fui ouvido enquanto gestor. Então, eu acho que isso vai estabelecendo uma relação de confiança sólida entre instituições. Eu acho que quem tem a ganhar é a sociedade em primeiro lugar e quem tem a perder é a criminalidade. O nosso pessoal que está lá na ponta, ele só ganha com isso, porque eles fazem uma operação lá com o respaldo maior.

O Comandante dos Bombeiros afirma que, em princípio, não trata nenhum outro órgão com desconfiança; a ideia é manter um ótimo relacionamento confiável com todas as vinculadas. “Não acreditamos que receberemos informações desencontradas e, por ventura, qualquer tipo de inveracidade nas informações. Nós acreditamos que todas as informações que vêm das vinculadas da Secretaria é de inteira confiança e nós também tentamos passar essa confiança para todas as vinculadas da Secretaria.”

O gerente da PROCERGS afirma que a chave do compartilhamento é a confiança; sem haver uma sinergia, uma confiança, protocolo de “eu te ajudo, tu me ajudas, e vamos dar as mãos e compartilhar”, não é possível dar certo. Pensa que deve haver portarias, leis, processos legais que regulamentam, para que o compartilhamento dê o efetivo resultado.

O Chefe de Polícia entende que o respeito à missão de cada um e o andamento do compartilhamento da informação, bem como o bom uso dessa informação, são fundamentais; no momento em que há o mau uso da informação, gera-se uma “bola de neve”, que pode afetar todo o fluxo. O Diretor do Planejamento da SSP entende que a confiança influencia e que, por não haver o hábito de se trabalhar de forma integrada há muito tempo, às vezes, um órgão não sabe o que outro vai fazer com uma determinada informação. Esses questionamentos sobre o uso apropriado da

informação geram desconfiança. O Diretor de inteligência conceitua que a confiança influencia: “quando se tem bem desenhado o que cada instituição faz, não teria por que ter qualquer tipo de medo de que uma informação poderia ser adotada de forma a te prejudicar”. O Secretário afirma que o ideal é que esse compartilhamento seja impessoal, embora seja claro que as pessoas têm que trabalhar juntas. A Diretora do DCCI conclui que “aqui no DCCI, é um exemplo que se constrói positivo, porque faz vários anos que estão trabalhando junto, que chega um momento que não faz mais diferença se tu estás trabalhando com policial civil, ou policial militar, ou agente policial”. Ou seja, de acordo com os entrevistados, a confiança está relacionada ao hábito, com o tempo decorrido de atividades em comum e com a clareza do papel de cada órgão envolvido.

Outro elemento que preocupa oito dos entrevistados é a **carência na estrutura**, juntamente com a **falta de recursos** - elemento apontado por dois entrevistados, o Gerente da PROCERGS e a Diretora do DCCI. O primeiro contextualizou que a estrutura, com o advento da Copa, recebeu um amplo investimento tecnológico, de equipamentos, mas faltaram recursos humanos. A estrutura necessita de atualização e manutenção, mas, sem um efetivo especializado para a evolução que a tecnologia exige, logo estará ultrapassada, necessitando constantemente de investimento. A Diretora do DCCI afirma que, para manter a estrutura do DCCI, são necessários recursos financeiros. Como a tecnologia tem custos elevados, necessita de investimentos. Acrescenta que, quanto maior for o investimento, maior será o compartilhamento e a integração de informações. Em relação à carência de estrutura ou recursos humanos, o Superintendente da Susepe manifesta que, na contratação de um aparelho que bloqueie os sinais de celulares para combater a criminalidade, por exemplo, “porque, se a gente apenas bloquear, a comunicação dentro dos presídios vai continuar, carta, por recado pelo advogado, pela visita, enfim... se a gente não souber que isso está acontecendo, o bloqueio vai se tornar obsoleto”. Acrescenta, ainda: “Um dia, teremos mais recurso e poderemos aplicar em tecnologia e estaremos um passo à frente da criminalidade.” O Comandante dos Bombeiros cita: “A gente conseguiu ampliar esse efetivo lá [no DCCI], que até então era totalmente defasado e não cumpria nossa missão básica, que era o atendimento de emergência”. A Diretora do IGP compreende que o investimento auxilia para que todo mundo se comunique e auxilia na agilidade de todo processo. O Chefe de Polícia acha que podem melhorar a questão do fluxo e a

questão da atividade de inteligência, ou seja, agregar sistemas de inteligência, de cercamento eletrônico, algo que possa servir a todas as instituições envolvidas e dar alertas nesse sentido. O Diretor do Planejamento explica que o Estado, como um todo, recicla-se com frequência e disponibiliza recursos de tecnologia bastante avançada, mas que, “talvez não o suficiente e talvez o caminho é de ter o suficiente de recursos materiais, como, por exemplo, manutenção dos equipamentos e investimentos em novas tecnologias”. O Diretor de Inteligência acredita que, no DCCI, exista mais falta de recursos do que abundância. “Me parece que o DCCI, ele tem ausência de estrutura de pessoal, estrutura material, estrutura tecnológica. São várias estruturas ali que são necessárias para aquele tipo de tarefa e tipo de demanda”. Já o Secretário concorda que a estrutura do DCCI precisa de manutenção, de acompanhamento, aprimoramento do software, como, por exemplo, o software SIAE, que já deveria ter sido expandido para todo Estado. Mas é fundamental a tecnologia: “Nós, no Brasil, estamos anos-luz atrasados em tecnologia para segurança pública”.

O fator **perda de autonomia** também foi apontado por oito entrevistados. O Superintendente da Susepe afirmou que ainda há uma resistência forte: a questão cultural. “Acho que os valores é uma coisa e a questão cultural é outra, porque a cultura vai se criando, e os valores são instituídos, é de cada instituição e não se muda realmente. A gente tem que aceitar cada um deles”. O gestor da PROCERGS concorda com a possibilidade da perda de autonomia devido ao compartilhamento da informação, mas não há nenhum apontamento. A Diretora do IGP diz que a perda da autonomia pode ocorrer por falta de respeito à função do órgão. No momento em que um absorve o que é do outro, rompe o compartilhamento de resultados. O Diretor de Inteligência menciona que o receio, em termos de compartilhamento de informação, é o fato de entregar a informação e, a partir daquela informação, outra instituição fazer uso dela, acabando como um mero coletor de informação, que não consegue realizar o que tinha que fazer, porque a outra instituição, que recebeu a informação, já o fez. “Nos Estados Unidos, os agentes entregam as informações para um centro que distribui todas as informações, conforme o seu conteúdo, para quem atua na aponta. Eu acho que assim ele funciona muito melhor”. O Secretário afirma que “o pessoal pensa que sua formação primária proíbe passar para o outro, e isso é uma tolice, isso é uma bobagem, isso aí é anti-interesse público, mas, infelizmente, existe isso; é um pouco da nossa natureza”. Para o Chefe do TIC, depois de compartilhada, a informação parece não possuir mais dono, sendo essa a questão: a propriedade sobre

os dados. “Enquanto se está segregando informação, tem que ser solicitado e vai ser dado aquilo que se acha que não vai interferir no poder. O servidor é restritivo, não informa a informação total para se manter na sua importância, como se fosse realmente ele, o importante”. A Diretora do DCCI conclui: “Acredito que, hoje, não há essa integração conceitual, mas acredito que conseguimos, e não vejo problema em atingirmos este objetivo”.

O fator **limites das organizações burocráticas** foi comentado por nove entrevistados. O Superintendente da SUSEPE afirma que a hierarquia tem que ser preservada e pensa que as divisões, os setores e departamentos devem existir, para haver uma descentralização da gestão. Estes, entretanto, têm que fazer interlocuções, de modo que a informação chegue rapidamente no gestor, para que este, por sua vez, tome a decisão correta, o mais rápido possível, e a situação seja resolvida. O Comandante dos Bombeiros parte da ideia de formar uma instituição mais enxuta, mais voltada para a comunidade e, por isso, quando menciona a diminuição de departamentos, “hoje, os Bombeiros têm só dois departamentos: um de segurança contra incêndio e um departamento administrativo, com quatro divisões apenas, que são orçamento, finanças, logística e patrimônio administrativo e recursos humanos”. Acrescenta, ainda, que a ligação direta com os batalhões simplifica os processos, e a redução de departamentos e divisões, na verdade, agiliza o processo. O gerente da PROCERGS declara que as áreas normalmente são centralizadas com as áreas de informática e observa que essas áreas fazem o “meio campo dentro das organizações”. As necessidades de uma área de operação ou de corregedoria são encaminhadas ao setor de informática, que encaminha a demanda para o departamento competente, “então, é a TI auxiliando os órgãos no seu dia a dia no trabalho”. A Diretora do IGP não considera a burocracia um problema. Para o Diretor de Planejamento, a burocracia não influencia em nada. Já o Diretor de Inteligência descreve que os trâmites burocráticos influenciam no sentido de que a informação é gerada para um determinado fim, que é alimentar uma estrutura. Então, as divisões, a própria hierarquia “eles te dão a tônica de como é que pode está ingressando informação e de como é que essa informação vai sair”. Logo, se uma divisão atua dentro de uma área específica, provavelmente, as informações que vão entrar para aquelas divisões são informações daquela área. O Secretário afirma que os órgãos são diferentes, tendo atribuições diferentes; então, obviamente, as diferenças têm ser preservadas. Em sua opinião, as administrações públicas são verdadeiros

arquipélagos. Cada órgão tem seu rito, seu procedimento, seus processos internos, o que, muitas vezes, dificulta a gestão pública. Como exemplo, faz a seguinte comparação:

Nos Estados Unidos e no Canadá, a emergência para Segurança Pública, Corpo de Bombeiros e saúde é o número 911. Em qualquer lugar dos Estados Unidos e do Canadá, diante de uma emergência de saúde, bombeiro e segurança pública, o número 911. Na Europa, que são 27 países, línguas diferentes, costumes diferentes, realidades distintas, o número de emergência para saúde, para bombeiro e para segurança e também catástrofes, como é também nos Estados Unidos, é um número e, se não me falha a memória, 112. Em 27 países, línguas diferentes, costumes diferentes, isso reduz custos, reduz recursos humanos, melhora a informação da população. Imagina guardar 20 números! Não tem como. Eu não sei o número do SAMU. Então, nós temos que avançar muito nestas questões relativamente a ritos, procedimentos, trabalho integrado, enfim, esforço conjunto. Isso reduz custos, melhora a vida da população.

A Diretora do DCCI afirma que, nesse sentido, é necessário criar um método, um protocolo de atuação de cada órgão que está integrado.

Em síntese, as entrevistas indicam que a burocracia em si não interfere no compartilhamento da informação, pois tem que haver mecanismos de integração. Nesse sentido, o advento de protocolos ajudaria, consideravelmente, o compartilhamento de informações.

Os oito entrevistados descreveram em dez apontamentos a **conduta de sigilo**. O Superintendente da SUSEPE aponta a existência de várias sindicâncias administrativas instauradas em virtude do compartilhamento paralelo das informações, porque há vários canais bem instituídos. Na Susepe, a divisão central de inteligência possui agências regionais de inteligência. Desta forma, o servidor sabe qual o canal deve percorrer [gestor competente]. O Comandante de Bombeiros descreve suas ações como elogios ao bom trabalho e afirma que os desvios devem ser corrigidos, se por ventura, ocorrerem. O gerente da PROCERGS pergunta:

Existe risco? Se mal interpretadas, eu acho, mais nesse sentido, porque cada informação, para um determinado órgão, pode ter um significado e, para outra instituição, outro significado. Então, o compartilhamento é saudável; porém, ele tem que ser uma coisa clara e objetiva, não pode dar margens a má interpretações. Até porque até a nossa atuação no processo é bem um apoio técnico. Todas as bases estão armazenadas dentro da PROCERGS. Muitas vezes, elas são equivocadamente ditas “os dados da PROCERGS” e não são da PROCERGS; as bases de dados são do Estado, são dos clientes. Elas estão guardadas aqui por questões de segurança, acesso backup e todo o controle. A gente tem uma sala cofre. Eu, se tiver um incêndio, um terremoto, alguma coisa, essas informações estão todas seguras, armazenadas e sem

falar dos backups, que são feitos e guardados em fitotecas. Então, elas são armazenadas aqui, mas com certeza tem isso.

A Diretora do IGP diz que o fato de um órgão não compartilhar informações pode gerar um prejuízo. Se houver quebra de sigilo de informações, o servidor vai responder por isso. “Então existe uma punição, sim. Como envolve outras pessoas dependendo dessas informações, isso não tem como ficar por isso mesmo, porque o prejuízo vai ser muito grande. Tanto por ele ter omitido a informação”. O Chefe de Polícia afirma que não há dados estatísticos sobre eventos de quebra de sigilo, mas certamente, internamente na Polícia Civil, há legislação que prevê a punição de pessoas que não trabalhem de acordo com as normativas. Acredita que nas outras instituições também haja. O Diretor do Planejamento afirma que, “se a gente for olhar os regulamentos que fazem as disciplinas, nas vírgulas, a gente vai encontrar subsídio legal para alcançar o servidor infrator”, mas não acredita que o caminho para que haja liberação de informação ou compartilhamento de informação seja a partir da pressão punitiva. Em sua opinião, a pressão punitiva não pode ser regra. É preciso educar, levar as pessoas para debates, fóruns, discussões, integração, “porque não tem nenhum sentido, quando uma pessoa entende que ela não tem que passar uma informação, o meu primeiro ato seja o punitivo, porque isso é uma banalização da punição”. A punição é exceção, depois de avançadas várias fases, impondo-se, então, esse requisito.

O Secretário diz que a conduta de sigilo “é uma adesão política do gestor, não é de quem está na ponta; quem decide é o chefe, a responsabilidade é dele e, às vezes, não tem vontade política, ou não tem determinação, ou não tem força de decidir, ou de enfrentar uma outra visão corporativa equivocada, mas tem que fazer”. O Chefe da Divisão do TIC diz que é o meio de natureza política, porque, muitas vezes, quem restringe a informação fica com o poder, e ninguém consegue cortar essa posição. “Eu considero que a restrição, a forma de proteção, mas ela não existe para fora do controle ou objetivo, até porque as instituições, como um todo, se protegem. Então, acaba não tendo uma forma de punição direta, salvo quando tem uma interferência política maior”.

Percebe-se que a manutenção da conduta de sigilo está diretamente ligada ao gestor de cada instituição, sendo ele o fiel, para que os eventuais desvios de condutas sejam devidamente apurados e sancionados pela correção de atitudes e compromisso com o dever.

No fator de **processo de operação, ou rito operacional do dia a dia das instituições**, nove entrevistados comentaram esse elemento, mencionado onze vezes. O Superintendente da SUSEPE pensa conforme segue:

Cada instituição tem suas peculiaridades e, claro, influencia no processo de cada uma [...] Apesar de cada instituição ter o seu processo bem definido, essa convergência dos processos, apesar deles serem diferentes, no meu entendimento, como hoje gestor principal da minha instituição, ela serve até para eu aprimorar o meu processo [...] Podemos é sentar junto e aprimorar, e eu acho que o papel do DCCI, apesar do DCCI, ele ser um departamento que foi criado para isso, para que os processos convirjam, e acho que eles têm que convergir para uma mesma finalidade, mas sem atrapalhar o processo um do outro.

O Comandante dos Bombeiros vê que os Bombeiros têm um pouco de dificuldade de se apropriar dessas informações. “Eu não sei, mas acho que isso é uma coisa que a gente tem que trabalhar melhor. No momento da desvinculação, quantas informações, às vezes, não eram passadas para nós”. Por se tratar do Corpo de Bombeiros, muitas coisas eram encaminhadas à Polícia Civil e à Brigada Militar, faltando uma presença mais forte da instituição na Secretaria de Segurança.

A Diretora do IGP entende que os processos de operação estão se afinando. “Eles estão bem afinados para nossa situação, eles estão afinados, porque a gente já acertou isso. Claro que eles são muito importantes. Se não existir esse alinhamento de operações, demora para as coisas serem resolvidas. Demora do processo”. O ex-integrante do Ministério da Justiça afirma que cada instituição tem uma missão constitucional diferente. Na Força Nacional, havia uma instrução de duas semanas que se chamava Nivelamento de Conhecimento, para que um integrante soubesse da operação do outro.

O policiamento é uma ciência humana, ela não é uma ciência exata. Então, os gestores maiores, e por isso que no protocolo nós sugerimos, que os gestores maiores de cada instituição, estejam no DCCI, 24 horas por dia, sete dias por semana. Para que, nestes casos em que uma corporação, ela entenda que deva influir na área da outra, para que isso não aconteça, uma vez que os gerentes, eles vão conversar num nível maior e vão, sim, estabelecer esse protocolo, às vezes, na hora. Não existe regra para tudo!

O Comandante da Brigada Militar menciona que:

Cada instituição tem a sua hierarquia e, dentro da sua hierarquia, tem um compartilhamento dentro da própria instrução, do próprio órgão tem [...] as suas regras de compartilhamento da informação. Não quer dizer que toda a instituição saiba toda a informação referente àquele órgão. Então, isso limita, isso regra essa o organograma institucional, regra aquilo que vai ser compartilhado entre os órgãos [...] Cada um deve saber aquilo que é inerente à sua função, não precisa saber do todo [...] Talvez a evolução seja construir processos entre as instituições. Que as instituições, ao criarem os processos, se reúnam para que se possa, desde a origem do regramento do processo, já estar no compartilhamento definido.

O Chefe da Casa Militar declara que todos têm que se adequar, criar rotinas para que haja o compartilhamento: “eu não posso não compartilhar uma informação, eu tenho que deixar ela disponível para a instituição irmã do sistema. Ela vai utilizar da melhor forma possível. A gente não pode desconfiar que eles vão usar contra nós essa informação”. Explica dando o seguinte exemplo:

Um fato novo: vem um caminhão, que passou lá da Venezuela e veio direto para cá, ou de Haitiano, e não tem onde parar. Chegaram na cidade de Alvorada ou de Porto Alegre. Onde é que eles vão dormir? Onde é que tem comida? Onde é que tem colchão? Onde é que tem lugar em abrigos? E se não tem lugar em nenhum abrigo? Quem é que vai resolver esse problema? É a Brigada. Esse é um problema de segurança pública? Vai ser, porque isso, antes, é um problema social e tem diversas conceituações. Eu posso utilizar para eu tirar a responsabilidade de cima de mim, mas vai estourar no cento e noventa (telefone de emergência). E esse processo vai estar escrito. Como é que vai ser feito? E aí não vai ser chamada a Polícia Civil, vai ser chamada a Assistência Social, o Estado, o Município. Como é que vai participar?

O Diretor de Inteligência acredita que o melhor modo de influenciar no compartilhamento seria o fato de os processos de atendimento a questões de segurança não ficarem simplesmente restritos à unidade.

Digamos, assim: eu recebo a informação via 190, eu vou fazer o despacho da ocorrência, eu faço esse despacho da ocorrência dentro da minha máquina e faço um encaminhamento para trás da minha máquina, com telefone, enfim, mas aquilo fica setorizado dentro daquele ambiente. Aí, depois, a outra instituição, digamos, a Polícia Civil, recebe aquela informação e também busca na sua setorização, dentro daquela unidade, concluir os passos necessários, mas aquilo também fica restrito ali, e eu só vou conseguir juntar esses elos, se eu entrar em cada pasta, em cada ambiente e conversar com todos. Enfim, daí, eu vou ter mais uma ideia do todo [...] O DCCI é um espelho daquilo que está acontecendo, para que todos pudessem ter uma noção do que está acontecendo.

O Secretário diz que “são diferentes os órgãos: a Brigada trabalha em cima de hierarquia, disciplina, e isso não é o caso do IGP, que é um órgão civil. Então, há a compreensão de que são realidades distintas. O essencial é ter essa compreensão

que são realidades distintas e ter a compreensão que precisam trabalhar juntos”. Outro exemplo:

Fronteiras é atribuição da Polícia Federal. O Rio Grande do Sul é o segundo ou terceiro estado brasileiro em quilometragem de fronteira. Nós temos aí 2000km de fronteira com Argentina, que é o rio, um rio de fácil travessia [...] Então, tem alguma coisa errada. Como é que nós vamos querer fazer a segurança com essa falta de compreensão de que precisamos estar juntos e integrados, trabalhando juntos [...] Hoje, o que está em jogo é o Estado brasileiro, é o Estado brasileiro que está sendo afrontado. Nós estamos, e se não fizermos nada, estamos no caminho do Paraguai, da Bolívia, da Colômbia e do México. Esse é o destino do Brasil. Infelizmente, estamos acordando para essa realidade. Nós tínhamos o Ministério de Esporte, da Pesca e não tínhamos Ministério da Segurança. Um absurdo! Isso é a realidade. Então, têm que repensar todo o sistema de segurança pública no país, e repensar significa discutir atribuições, competências, procedimentos, processos, ritos externos e internos, e tem que repensar tudo isso.

Fica claro, pelos depoimentos, que as instituições devem compartilhar e integrar informações de segurança, pelo motivo de escassez de efetivo, pela abrangência territorial de se fiscalizar, pela falta de investimento ou de políticas mais integradoras e menos burocráticas. Para isso, o conhecimento dos processos de cada órgão participante das operações integradas entre si é fundamental, assim como o alinhamento de processos entre esses órgãos.

No nó de **troca de experiência**, dez entrevistados o conceituam, chegando a pontuar doze vezes. O Superintendente da Susepe menciona: “Se não conversarmos entre as instituições e entre os servidores, e estes entre eles; se não houver o diálogo, não houver feedback diário entre os nossos servidores, não vamos a lugar nenhum”. O Comandante dos Bombeiros não considera relevante a temática, se é investigativa ou de policiamento ostensivo, uma vez que o Secretário de Segurança tenta reunir todas as vinculadas, com a presença de representantes. “A própria Força Gaúcha é um exemplo disso. Nós temos ali um representante de todas as vinculadas da Secretaria de Segurança Pública. Essa ideia de integração começa por aí: de chamar as pessoas para conversar, para ouvir, mesmo que o assunto não seja muito pertinente”. O Chefe de Polícia declara que, quanto mais interação, mais facilita o fluxo, o conhecimento, em termos de redes tecnológicas, de relações pessoais, o que facilita muito a troca e o compartilhamento de informações. “Isso a gente pode ver pelo perfil de alguns comandantes, no batalhão, o perfil de alguns delegados, em delegacia. Então, quanto mais interação, mais facilita o fluxo”.

O Diretor de Planejamento considera que, toda vez que os agentes e os usuários das diversas vinculadas sentam e conversam, a chance de equilibrar o conhecimento sobre a forma de trabalhar de um e de outro, as limitações que existem e até aquilo que é prioridade é grande, tornando tudo mais fácil, em vez de haver reclamações de um lado e de outro. O Diretor de Inteligência considera esse nó muito relevante, no sentido que muitas das informações ingressam por uma questão, às vezes, muito pessoal, uma relação pessoal, uma network, e essa informação de cunho pessoal acaba sendo encaminhada para a Corporação, ganhando um contorno maior e podendo ser utilizada para as ações da Corporação. Então, “é importante que o que é relação interpessoal de ingresso de informações seja diminuída um pouco e seja aumentada essa relação mais institucional de coleta de informações”. O Secretário manifesta-se da seguinte forma:

Esses dias, eu estava falando com o comando da Brigada e Polícia Civil e eu disse: vocês têm que escolher delegado que tenha qualificação, competência, futuro na Instituição; delegados e coronéis ou tenentes coronéis, e é importante que estas pessoas visitem junto alguém da Brigada Militar, um oficial ou um delegado de polícia. Visitem o que a França está fazendo segurança pública, o que os Estados Unidos, o que a Inglaterra está fazendo, o quê que o Chile está fazendo, o quê que o Japão está fazendo, enfim, em países de ponta na segurança pública, porque eu tenho uma opinião, fruto de longos anos de experiência: nós temos que aprender com os outros. Às vezes, nós ficamos aqui tentando descobrir a roda, e a roda já foi descoberta há muito tempo. A diferença entre o sábio e o gênio é que o gênio cria e o sábio copia e adapta, copia e melhora, copia e, enfim, incorpora o saber alheio, o conhecimento alheio ao seu trabalho. Então nós, eu tenho dito isso, não temos que ser gênios. É muito difícil ser gênio. Nós temos que ser sábios, nós temos que olhar o que outros estão fazendo e que deu resultado positivo e copiar, adaptar, enfim, às nossas circunstâncias. Então, é fundamental que haja esta interação também pessoal e organizada entre as diferentes instituições para que se conheçam melhor e vão perceber que, muitas vezes, as suas diferenças são muito menores do que as suas semelhanças.

O Chefe do TIC afirma que o melhor exemplo de compartilhamento é o da Operação Desmanche⁸: uma ideia de cima para baixo, que trouxe os órgãos para tratar do assunto e acabou criando uma operação, que não tem como funcionar sem a colaboração de todos. Cada um tem uma informação, e não é possível o DETRAN fazer sozinho, ou a Polícia Civil ou a Brigada. A Diretora do DCCI não vê como

⁸ Operação Desmanche, operação da SSP/RS, constituída com a presença de representantes da Brigada Militar, da Polícia Civil, do IGP, do DETRAN, da GERDAU e da Inteligência da SSP, que deslocam-se para estabelecimentos que vendem peças usadas de carros, para verificar se não é produto de furto e roubo. Se o crime for constatado, além dos procedimentos policiais, ocorre o perdimento de toda a mercadoria, que é apreendida e derretida na Gerdau.

pejorativos os processos iniciarem a partir de uma relação pessoal entre servidores, mas isso tem que ser de alguma forma institucionalizada, sendo os protocolos de atuação uma excelente ferramenta para isso.

Os depoimentos confirmam a importância da troca de conhecimentos e experiências entre os envolvidos nas operações integradas, para favorecer ainda mais o compartilhamento de informações. Entretanto, deve-se atentar para o sigilo e a confiança da transmissão de dados e informação. Analisando as declarações dos gestores, percebe-se que todos são sabedores de que o crescimento está na troca de experiências.

Doze entrevistados mencionaram trezes vezes a questão da **resistência** em compartilhar informações e integrar informações. O Superintendente da Susepe menciona que “essas vaidades pessoais, a resistência, atrapalham bastante. Então, eu não estou falando de corporações; eu estou falando de pessoas, e pessoas cometem falhas, porque é inerente ao ser humano ter uma vaidade pessoal”. A Diretora do IGP acredita que não há resistência no IGP. “Às vezes, tem. São coisas pontuais. Não é resistência. É falta de alguma outra informação complementar”. O Chefe de Polícia acredita que haja resistência, justamente pela questão relativa às atribuições, sendo esse o principal objetivo da equipe, que faz com que as pessoas segurem a informação. As definições condicionais, de certa forma, são contestadas “e a gente vê, em caráter nacional, uma polícia militar querendo o ciclo completo, e a polícia civil não, e isso acaba, de certa forma, muitas vezes, afetando inclusive a base, justamente na questão do compartilhamento”. O Comandante da Brigada Militar afirma que os órgãos, por intermédio de suas gerências, não têm resistência em relação ao compartilhamento de informações. A questão toda é isso avançar, porque cada órgão tem a sua missão específica. Esse compartilhamento das informações tem que ser organizado, e um fluxo tem que ser criado, para que isso ocorra, beneficiando todo mundo, toda a população. O Diretor do Planejamento afirma que:

É uma questão muito cultural isso aí, existe sim, mas é uma questão cultural. Porque aí a gente precisa entender um pouco como as coisas foram se comportando ao longo da história. Aquela administração que se fazia lá no império, os caras chamam de administração patrimonialista, quando o sujeito entende como seu aquilo que, na verdade, é público, é do Estado. Então, a gente sofre todos esses resquícios [...] Então, quando é entregue uma sala, ou uma cadeira, um *notebook*, o sujeito acaba entendendo que aquilo ali é dele, quando, na verdade, não é dele. Então, no caso que nós estamos falando das informações, se acontece para os bens materiais, também acontece para esses intangíveis: o exemplo de *softwares* e sistemas, e essas informações eletrônicas que existem, o sujeito acaba se apropriando, não por

vontade, mas é por formação, por cultura. Então, ele cuida como se fosse dele e acaba tratando como pessoal, e não como um instrumento público [...] O país já está se enquadrando nesse sentido, já tem a lei de acesso a informação, tem o decreto do Governo do Estado, que tem esse compartilhamento. O decreto é desse ano. Então, olha só, nós estamos falando de uma administração patrimonialista, que está lá no final do século XIX. Nós temos a década de trinta, com a administração burocrática e, depois, nós temos esses novos métodos de gestão chegando no Brasil na década de oitenta. Então, só agora que a gente tem um decreto que os dados do Estado têm que ser acessados livremente, exceto aqueles que são sigilosos. Olha quanto tempo a gente levou! Esse é ponto: o empecilho é cultural, é pensar que é nosso aquilo que é público.

O Chefe da Casa Militar considera que é uma questão educativa. “Eu acredito que a cultura institucional de anos atrás, onde existia uma competição para ver quem é que fazia e quem é que ia ser o coordenador destas atividades, isso proporcionou alguns desgastes e alguns problemas que ainda tem hoje”. O Diretor de Inteligência não só acredita, como tem certeza que há resistência, porque “existe esse conservadorismo bastante grande da manutenção dentro da sua asa daquela determinada informação, e isso dificulta.” O Chefe do TIC tem certeza que existe resistência no compartilhamento de informações, porque “as corporações acabam interferindo. Cada um quer ter uma parcela de poder, que, nesse caso, é o domínio sobre parte do processo, para fazer com que exista dentro da instituição um nicho, até para defender a sua existência”. A Diretora do DCCI acredita que, atualmente, não haja resistência, mas, até pouco tempo atrás, existia uma resistência, principalmente, entre instituições vinculadas. Atualmente, entretanto, em razão da integração que surgiu a partir de uma portaria do secretário, de um decreto estadual, que forçou que essa integração fosse mais efetiva, não se constata essa resistência interna.

Liderança foi o único elemento pontuado por todos os respondentes. O Gerente da PROCERGS, por exemplo, afirma que líderes são fomentadores do compartilhamento da informação, “sempre procurando identificar pontos chave para fazer isso, essas questões”. A Diretora do IGP afirma que “o papel deles é primordial para que tudo funcione, porque os nossos operadores, eles vão trabalhar com nossa integração de gestores nos vários níveis, todos os gestores”. O ex-integrante do Ministério da Justiça menciona que a autonomia está bem preconizada na questão da liderança situacional que cada corporação faz. É comandante das ações dentro das atribuições constitucionais. “Nossos gestores aprenderam, são gestores que já vivenciaram a era da tecnologia, são gestores que, hoje, eles compartilham ainda que de forma simples, as informações. Hoje, eles conversam muito mais do que há 20 anos atrás”. O Chefe de Polícia considera “fundamental seguir o líder, se o líder disser

que não, provavelmente ninguém vai compartilhar”. O Comandante da Brigada Militar afirma “que a partir dos gestores, em que se firma o relacionamento institucional e, a partir dos gestores, é que se pode criar processos que possam realmente sedimentar o compartilhamento das informações”. O Diretor de Planejamento pensa que “Na realidade, para quem administra a tecnologia, ele oferece o instrumento para isso, o instrumento tecnológico que favoreça essa integração, mas a gestão mesmo disso é de alto nível”. Para o Diretor de Inteligência,

Líderes com cabeças menos conservadoras e mais liberais, nesse sentido, ela é muito importante nesse primeiro passo. Depois, os líderes têm a tendência da manutenção daquilo que foi implementado pela instituição. Mas, hoje, para mudar o cultural, eu vejo a importância da liderança muito grande, em virtude de que ela vai ser a indutora da operação dos processos, até que isso fique sedimentado e aquele seja um processo da instituição [...] Uma instituição que é hierarquizada, como são as áreas da segurança, se eu botar na ponta mais alta uma pessoa que tem uma visão muito conservadora, provavelmente, o restante do pessoal vai acabar reagindo da mesma forma que a de pensamento da gestora maior.

O Chefe do TIC afirma que “os líderes são uma ferramenta essencial. Se ele não interferir nos processos e no seu papel de gerenciamento, em incluir o compartilhamento de informações como um objeto essencial, as coisas não têm progressão”. E a Diretora do DCCI considera que “tanto os gestores a nível municipal, quando estadual e federal, todos estão incumbidos nessa integração”.

Nove entrevistados comentaram o elemento **riscos**, mencionado treze vezes. O Chefe de Polícia entende que “todo compartilhamento tem risco, mas justamente se tem que avaliar a compensação final, o resultado final para ver se vale a pena o risco ou não”. O Diretor de Planejamento não vê risco algum. Explica da seguinte maneira:

A única hipótese que ocorreria alguma coisa divergente é se, por uma exacerbação, compartilhasse algum dado que fosse sigiloso no seu caráter investigativo ou no andamento no processo de um flagrante, mas isso aí é exceção, e a exceção deve ser tratada como exceção. Seria a única hipótese que eu vejo, mas, na média, não acho que acarrete prejuízo. Acho que os riscos são pequenos e as vantagens com o compartilhamento são grandes.

O Chefe da Casa Militar acredita que o risco compensa “sim, desde que eu não me preocupe ou não repasse a informação sem o protocolo para dizer qual é o grau de pureza dessa informação”. Na ótica do Diretor de Inteligência, não há riscos; considera importante o cuidado em relação à informação transitar por determinadas

peças em virtude do que elas estão fazendo. Há aquelas informações que podem atingir um todo e que, pelo seu conteúdo, não vão criar na pessoa que está recebendo uma ideia falsa “ou alguma coisa que possa preencher o espaço dela, sem ter uma necessidade mais presente”.

Pode-se concluir, de acordo com os depoimentos, que o risco no compartilhamento de informações sempre existe devido ao envolvimento humano, mas os benefícios do compartilhamento os compensam plenamente.

O fator **recompensas** advindas do compartilhamento de informações foi mencionado por dez respondentes quinze vezes. O Superintendente da Susepe diz que “a Operação Pulso Firme, que foi exemplo disso, o nosso pessoal todo aplaudiu, mas eu acho que o êxito do resultado das operações, um resultado mais satisfatório e a satisfação do nosso pessoal”. O gestor da PROCERGS acredita que “é mais no sentido de uma questão, uma informação que possa ser eficiente”. O Chefe de Polícia pensa que, se não for bem tratado na cultura, pode vir a prejudicar a recompensa. O Comandante da Brigada Militar também não vê recompensa para quem impeça o compartilhamento, nem para quem compartilha. Em contrapartida, todos ganham, quando se compartilham e integram as informações. O Diretor do Planejamento acredita “que isso aí se pode convergir muito em cima do debate, dessa troca de informação, desse entendimento.” O Diretor de Inteligência entende que há um conceito sobre informação, e que as instituições ligadas à área de inteligência, ou a outras áreas, estão tendo uma visão menos conservadora, “elas estão tendo uma visão mais ampla no que tange à transação dos dados e informações que possuem”.

O Secretário não tem dúvida quanto ao compartilhamento de informações, desde que haja controles, cuidado. A informação tem que ser utilizada com critério. Quando se compartilha uma informação, “quando você tem uma informação, aquilo ali não é para sair ‘dando tiro’ - estou exagerando, mas só obviamente é para checar, verificar direito, saber realmente”, ou seja, a informação, a inteligência servem para se saber o que está acontecendo e qual é o caminho do crime, o que eventualmente está-se projetando. “Enfim, não é para usar irresponsavelmente, mas isso vale para segurança e vale para qualquer coisa”.

Para o Chefe do TIC, os riscos no compartilhamento da informação são plenamente compensados: “A chance de a gente conseguir desenvolver ações com o melhor resultado, tendo essa informação compartilhada”. A Diretora do DCCI não vê,

atualmente, um risco de vazamento das informações, algo que vá afetar, direta ou indiretamente, a segurança pública.

Percebe-se que todos os gestores apontam que há recompensa no compartilhamento e na integração de informações de segurança, de forma bastante clara.

Dentro da perspectiva gerencial e organizacional, adentra-se o último fator: **apoio ao processo decisório e análise com precisão**, apontado por onze entrevistados e mencionado quinze vezes. O Superintendente da SUSEPE descreve da seguinte forma:

Nós tivemos várias operações em conjunto, que nós fizemos, que o DCCI foi peça fundamental nessa integração entre as instituições. Nós tivemos aquele último episódio, que foi a greve dos caminhoneiros, que ela foi coordenada pela Defesa Civil, mas a integração, tanto é que a sede foi no DCCI que sediou a reunião de todos os órgãos de segurança pública e, quando eu digo órgãos, eu não digo só no sentido estadual, é estadual, municipal, federal, enfim, são as demais secretarias.

O Comandante dos Bombeiros comenta que houve uma nova estruturação do Corpo de Bombeiros Militar e que ainda estão se adaptando; mudaram um pouco a nomenclatura, os departamentos e as divisões. Então o que foi herdado da Brigada Militar, na parte administrativa, está sendo um problema. “São os obstáculos que a gente tem aí a superar. Então, é novidade para todos e para mim também, com certeza, é novidade. Te confesso que estou aprendendo nesse momento de um ano de desvinculação e começando esse processo na instituição”.

A Diretora do IGP afirma que, para a perícia, ter integração significa que a instituição vai atender a uma situação, para a qual os servidores estão preparados, pelo tipo de atendimento que realizam. Então, o perito, quando vai ao local, e quanto mais informações tiver, está preparado para agilizar, para dar uma pronta resposta. Exemplifica:

Para segurança da equipe também, é importantíssimo, porque, como a gente tá fazendo só mais um elo dessa corrente, do momento que, por exemplo, se nós não tivermos claro do que se trata, por exemplo, um chamamento, a gente não tem noção de qual profissional vai ser encaminhado. Existem grupos diferentes profissionais. Se for um incêndio, se for homicídio, se é um acidente de trânsito... É importantíssima a integração.

O Chefe de Polícia acredita que a agilidade, a resposta imediata, o atendimento ao cidadão são fundamentais e, principalmente, a interlocução entre as forças policiais. Esses são os principais pontos positivos. Poder ter um acesso à tecnologia instantânea, poder fazer o acompanhamento por câmeras, que podem ser utilizadas preventiva ou repressivamente, ou seja, ter isso disponível para uma investigação criminal é importante. “Mas a questão do despacho, a forma de despacho e a agilidade é extremamente importante”.

O Comandante da Brigada Militar informa que todos os órgãos da Segurança Pública trabalham com o mesmo objetivo. Portanto, é importante compartilhar as informações, principalmente dentro do DCCI, que são as demandas emergenciais da população, basicamente de Porto Alegre. Assim, todos os órgãos sabem o que está acontecendo naquele momento de emergência.

Para o Chefe da Casa Militar, o compartilhamento agiliza todas as operações, proporciona que os órgãos envolvidos se conheçam, tenham intimidade para atender uma ocorrência, saibam quem está do outro lado do telefone, passando informações ou pedindo uma diligência. No DCCI, todas as informações são reunidas e as pessoas, que estão lá na ponta direcionando as ações da forma mais adequada, são respaldadas, para que se tenha maior êxito e menor índice de erro de distorção das funções, servindo como um controlador, um sensor de tudo que está acontecendo.

O Diretor de Inteligência manifesta-se da seguinte maneira:

O fato de termos ali todas as vinculadas, e não só as vinculadas, compartilhando aquele espaço e aquela troca de informações, e isso dá uma celeridade no atendimento, no meu modo de ver, porque tu tens, daqui a pouco, uma ocorrência ingressando por via de um 190, que aí já tem um despacho da Polícia Militar para atender o local. E, se o local é de homicídio, tu já tens o contato, já com a delegacia de homicídio que, por sua vez, eu tenho contato com o Centro Operacional de Perícia. Se tu tiveres a SAMU, tu já tens a possibilidade de, inclusive, também já ter o contato com a SAMU, enfim... Então, a celeridade e o processo, ele se torna muito mais, muito mais rápido, muito mais visível.

Para o Secretário, deve haver integração na inteligência, na tecnologia, na operação, quando possível, e, por fim, na ressocialização de apenados, questão que não envolve apenas o Poder Público. Segundo ele, “benefícios se materializam pelo resultado que a integração gera para a população e, obviamente, também que isso também reduz custos dos recursos humanos. Enfim, se faz mais com menos.”

A Diretora do DCCI acredita que o maior benefício é a otimização dos poucos recursos, em nível municipal, estadual e federal. A integração no compartilhamento de informações faz com que o recurso seja otimizado e, também, com que todas as forças, de segurança ou municipais, como a Guarda Municipal, possam saber, possam ter informações a respeito de diversas ocorrências que acontecem. Dessa forma, a otimização dos recursos, principalmente de não ser movimentada a máquina municipal e estadual com o mesmo fim, além da integração no que se refere ao compartilhamento de informações, é de suma importância para a segurança pública e para atividade, no município, no estado e na união.

4.4 Perspectiva Tecnológica

O DCCI tem o atendimento do telefone de emergência 190, na cidade de Porto Alegre, sendo que, nas outras cidades, o 190 toca na sede da Brigada Militar. Ao receber uma chamada do software “Solidos” e do “SIAE” (sistema integrado de atendimento de emergência), o atendente preenche todos os dados possíveis, para que sejam repassados ao despachante (servidor da Brigada Militar, que orienta onde a viatura policial deve atender à ocorrência).

O “Solidos”, sistema de telefonia, é responsável por gravar a conversa do atendente do telefone 190 e do solicitante da emergência. Gerencia a telefonia para a estação que está vaga, para ser atendida. Conta o tempo que chama, o tempo da conversa do atendente com o solicitante e o tempo que chega ao despachante que irá alocar o recurso pertinente. Esta ferramenta foi adquirida pela SSP e produzida pela Empresa WECOM.

O SIAE é uma ferramenta usada por todos os órgãos integrantes do DCCI. Ele é uma ferramenta de gestão de recursos, que georreferencia as ocorrências, podendo, posteriormente, ser extraído um mapa de calor; contabiliza o recurso alocado e o histórico de cada ocorrência, pois o fato foi gerado pelo “Solidos” e pelo SIAE. Encerra “contando a história de tudo o que aconteceu”. Também classifica a ocorrência em leve, grave e gravíssima e contabiliza o tempo de cada fato. Este software foi produzido pela PROCERGS.

Caso for necessário, é acionada a guarnição de bombeiros. Caso o incidente necessite da Polícia Civil ou do IGP, estes já são acionados na tela. No caso do SIAE,

o despachante marca as opções, para que se que acionem os recursos e órgãos necessários ao atendimento.

Figura 10 – Processo de atendimento e despacho de viatura⁹

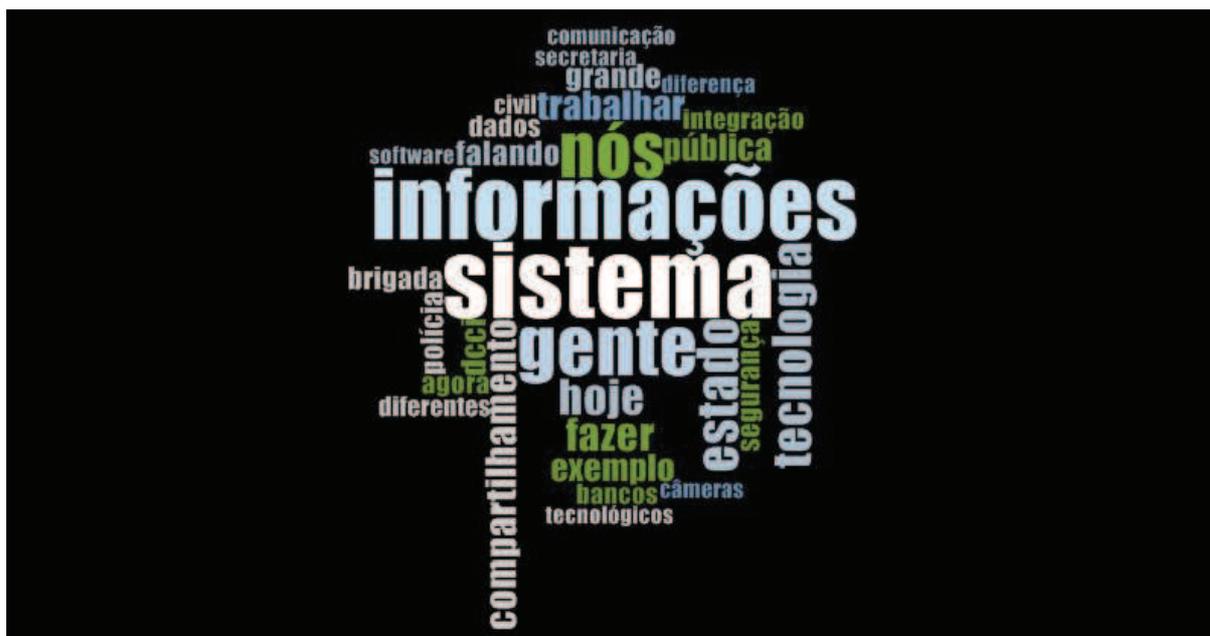


O DCCI possui, ainda, a parte de videomonitoramento, em que o sistema ONE (software que lê placas de veículos com a utilização de câmeras) controla veículos em situação de ocorrência e as câmeras de vigilâncias monitoradas por servidores da Brigada Militar. Já na situação de reserva, (o servidor militar, quando solicita a aposentadoria fica na “situação de reserva”, sendo dispensado do serviço só quando atinge a reforma, “geralmente por idade”), monitoram as ruas de Porto Alegre para prevenção de crimes.

A Divisão de Atividades Especiais do DCCI estrutura relatórios e faz o acompanhamento da rotina operacional. Utilizando o Software “Solidos” e o SIAE, foram extraídos os dados para a elaboração do relatório semanal das ocorrências da Cidade de Porto Alegre.

Figura 11 – Nuvem de palavras da perspectiva tecnológica

⁹ Documento interno do DCCI



Fonte: Elaborada pelo autor no software NVIVO.

Utilizando o software NVIVO, foi criada uma nuvem das 30 palavras mais citadas dentro da perspectiva tecnológica pelos respondentes, sendo que as dez mais citadas foram: trabalhar, pública, informações, sistema, tecnologia, gente, fazer, exemplo, tecnológicos, estado.

A Tabela 4 apresenta as categorias dessa perspectiva, bem como o respectivo número de citações. Os dados serão analisados a seguir.

Tabela 4 – Perspectiva tecnológica

	CAPACIDADE DE TI	TI FORA DA EMPRESA	Utilização de linguagem comum	Foco no que é mais importante e relevante	Segurança da Informação	Falta de Conhecimento
1 : SUSEPE	1	1	1	1	0	0
2 : Brigada Militar	2	1	1	0	0	1
3 : Casa Militar	1	1	1	1	0	0
4 : Bombeiros	1	1	0	0	0	0
5 :Procergs	1	1	1	0	0	0
6 : DIE SSP	1	1	1	0	0	0
7 : Polícia Civil	1	1	1	1	0	0
8 : IGP	2	1	0	0	1	1
9 : Divisão do TIC	1	1	1	0	1	0
10 : Secretario Segurança	1	0	0	0	0	0
11 :Diretora DCCI	2	1	1	0	0	0

12 :Diretor DISP	1	1	1	0	0	0
13 :Ex FN Ministério Justiça	0	1	0	3	1	0
	15	12	9	6	3	2

Fonte: Elaborada pelo autor no software NVIVO.

Estruturada a tabela da perspectiva tecnológica, os nós de **controle e monitoramento e a heterogenia de hardware, software e sistemas de informações** não foram pontuados pelos respondentes, ao tratar o conteúdo muito técnico. Nota-se que, por questões de desconhecimento do assunto, os entrevistados não quiseram abordar.

Os respondentes Gestor da Procergs e Chefe do TIC não abordaram estes nós mais profundamente. Em relação a controle e monitoramento, o gestor da Procergs menciona que o assunto fica mais na parte de auditoria, e o Chefe do TIC diz que fica a cargo dos diretores, onde os softwares são geridos, podendo ser no DCCI ou Departamento de Inteligência.

No nó de **heterogenia de software e hardware**, os softwares e hardwares fornecidos pelo DCCI aos órgãos que nele interagem são totalmente homogêneos, não tendo diferenciações entre as instituições. A grande crítica reside que todo o sistema estruturado no DCCI não ultrapasse seu escopo à divisa do município de Porto Alegre.

As outras cidades utilizam o sistema que lhes foi proporcionado, e eles não são interoperáveis. Após esta breve introdução, serão analisados o que os respondentes definiram nos nós da perspectiva tecnológica.

Seguindo uma ordem crescente dos elementos mais citados na perspectiva tecnológica, um quesito apontado por dois entrevistados foi **falta de conhecimento**. A primeira entrevistada foi a Diretora do IGP, que descreveu que, se houvesse uma ocorrência, por exemplo, “no município de Osório, e a equipe está na capital do Estado. Com o advento do chamamento desta numa distância entre 100 quilômetros, os agentes envolvidos têm que compreender e entender o que está acontecendo principalmente internamente”. Assim, os processos devem estar bem esclarecidos e tornados públicos. Como, atualmente, os processos são feitos por pessoas e não por TI, existem aqueles que não conhecem ou não dominam a tecnologia, causando transtornos.

O Comandante da Brigada Militar entende que “as informações devem ser compartilhadas. Mas aquelas que afetam as instituições envolvidas que devem ser compartilhadas o risco é maior, se houver vazamento, e não deveria ter a compartimentação”. Por não conhecer e dominar as formas de segurança e fiscalizações, os gestores acabam sendo mais conservadores.

Outro elemento é a **segurança da informação**, pontuado por três entrevistados. A Diretora do IGP compreende que, como sua instituição é acionada por outra, com o advento de ser acionada, necessita de todos os dados bem esclarecidos, pois erro ou informação inadequada causará erro de localização, de contato, de quem está responsável pelo isolamento, da segurança do local.

Já o ex-integrante do Ministério da Justiça descreve que a informação é filtrada 24h/dia pelo setor de inteligência. Posteriormente, a informação é repassada aos órgãos. Aponta que o DCCI não tem tempo para averiguar e depurar a informação em detalhes, pois, como deve agilizar o pronto atendimento, quando a informação inicial chega, não tem como detalhá-la e trabalhar a informação de forma protocolar e segura. No DCCI, foi criado um protocolo de acionamento, e o acionamento nasce na informação, e a informação nasce com base em uma boa informação de inteligência.

O Chefe de TIC descreve que a segurança da informação, em se tratando de informática, é trabalhada nos níveis de conhecimentos e compartilhamento. Então, toda a rede é criada, de forma que cada pessoa tenha visão somente daquilo que realmente é necessário para ela, especificamente no seu nível decisório. Mas ressalta que é importante que este tipo de determinação de nível de conhecimento

Não leve a gente a acabar não levando as informações para as pessoas que realmente têm que saber aquilo, que vai ser mais necessário para elas produzirem o conhecimento. Existe, também, a preocupação na hora de dividir a informação para o bem do sistema, que a gente não seja restritivo ao limite de acabar comprometendo a informação pura.

Conclui-se que a informação, principalmente na esfera de tecnologia da informação, está organizada em níveis e subníveis, que podem ser criados para que determinado grupo de pessoas possam ter acesso a ela ou não, conforme a necessidade. A utilização de senhas e filtros de acesso geralmente são as formas mais utilizadas para se reter a abrangência do conteúdo.

Em relação ao **foco no que é mais importante**, dois respondentes o mencionaram, mas o quesito foi apontado seis vezes. O Superintendente da SUSEPE

inicia, descrevendo que existe a resistência interna no poder da informação. Cita, como exemplo, o sistema INFOPEN (banco de dados de apenados com base nacional), pois os servidores da instituição têm a resistência de não querer compartilhar com os outros órgãos. “Mas, não seria importantíssimo o policial na rua, ao abordar o cidadão, ter a informação completa? Temos que acabar com estas barreiras.” Nenhuma perspectiva trabalha de forma isolada; esta afirmativa corrobora dados já analisados na perspectiva política, pois isso está relacionado com cultura, poder, política.

O ex-integrante do Ministério da Justiça exemplifica que, nos Estados Unidos, nos centros de operações, quando qualquer pessoa alheia ao centro adentra, uma luz vermelha se liga, e todas as informações das telas são minimizadas. Desta forma, está sendo preservada a informação, não expondo a estratégia do centro. Acrescenta, ainda, que a tecnologia é um fator muito importante para integração, no entanto não é o primordial. Um simples telefone com alguém que centralize as informações do estado inteiro, usando o exemplo de um assalto a banco, pode ser eficaz, por exemplo: “que eu fique sabendo mesmo que por telefone, mas que eu possa ‘*startar*’ todos os entes do DCCI, já é um fator de integração”. Entende que as coisas levaram um tempo para acontecer, mas acredita que “há uns três anos, o Estado do Rio Grande do Sul esteja em nível excelência, onde toda a tecnologia e a ação operacional está interligada e funcionando com êxito”.

No quesito **linguagem em comum**, nove entrevistados descreveram e apontaram este elemento. O Superintendente da SUSEPE, usando o exemplo do INFOPEN, apontou que, atualmente, o banco de dados do IGP e o INFOPEN são interligados e compartilhados, alimentando, assim, o “BI” de consultas integradas da Secretaria da Segurança Pública do Estado do Rio Grande do Sul. Como exemplo, cita que basta o apenado entrar no cárcere, que ele já tem sua foto e seus dados atualizados, bem como aqueles de seus visitantes.

O Gerente de Contas da PROCERGS aponta que, neste quesito, as instituições estão muito próximas e uniformes. O Estado tem uma característica, que é um diferencial de tecnologia dos demais Estados da União. O próprio Consultas Integradas (um BI, processo tecnológico de consulta a vários bancos de dados, usando um algoritmo) é um “case”, sendo que outros Estados vêm buscar a “expertise”. Esse sistema permite acessar os bancos de dados da Polícia Civil, da Brigada Militar, do Tribunal de Justiça, do DETRAN, do IGP, enfim, todos os bancos

de dados, para repassar a informação. De acordo com o entrevistado, esse sistema já ganhou prêmios, e todos que o conhecem gostam da facilidade e da sua praticidade. Recentemente, foi feita uma variação em forma de aplicativo de smartphone. Desta forma, pode-se alimentar o sistema com um dado simples, como a placa de um veículo, e ele disponibiliza todos os dados do proprietário. Isso gera segurança e qualidade na abordagem na rua. Acrescenta ainda:

A segurança pública, de uma maneira geral, nós podemos dizer, que está em oitenta por cento integrada. Nós identificamos muitas ações integradas, que são feitas da segurança pública. A integração entre os sistemas também é forte, algo que é um diferencial competitivo junto a outros estados. [...] Tem diversas soluções que nós chamamos de ilha, são soluções que atendem uma necessidade específica, mas não conversa com outra gerando algum retrabalho, alguma coisa, e no caso específico da segurança pública, dá para nós dizermos que oitenta por cento bem tranquilamente nós identificamos essa integração.

O Chefe de Polícia aponta que, em relação à comunicação, ainda não se tem a mesma linguagem, falta a interoperabilidade dos sistemas. Em contrapartida, o Comandante da Brigada Militar não vê esta diferenciação. Entende que estão todos no mesmo patamar. O Diretor do DISP lembra que são os mesmos materiais, e que as aquisições são feitas pela CELIC (Central de Licitações do Estado), que está à disposição de todos. O Chefe da Casa Militar afirma que é importantíssimo esta interface entre os órgãos, pois todos os software e suas linguagens devem ser iguais. Nesta mesma corrente, o Diretor do DISP exemplifica o caso das câmaras de vídeos, sendo que guardas municipais, EPTC (Empresa Pública de Transporte e Circulação de Porto Alegre) ou servidores da segurança do Estado podem acessar qualquer câmera e utilizar para seu propósito.

O Chefe do TIC vai um pouco além e aponta que os municípios não têm suporte de infraestrutura. Seria um avanço o compartilhamento de telefonia, fibra ótica, câmeras, pois a tecnologia ainda está atrasada em certos lugares.

Em relação à **TI fora da empresa**, essa categoria teve a contribuição de doze respondentes. O Superintendente da Susepe descreveu:

Para exemplificar, aqui dentro eu tenho uma divisão que é responsável por pesquisas de alvará de soltura. Parece simples, mas detalhando, recebemos o alvará mandando soltar o indivíduo. Ocorre que temos que consultar todos os outros bancos de dados, para ver se não há outro processo, que determina que ele fique solto, pois, às vezes, saiu a decisão, mas não foi lançado no sistema. Às vezes, é necessário amanhecer o dia para fazer uma consulta ao sistema judiciário, para o poder judiciário pesquisar,

certificar, para ter certeza que o indivíduo não possui restrição. O judiciário, que detém seus sistemas, poderia interligar com a segurança e facilitar o processo, mas como saber? É outro poder, diferente do Executivo [...] Outro exemplo: o preso da tornozeleira eletrônica, se ele rompeu, nós da SUSEPE lançamos ele como foragido do sistema, e há juízes que entendem que não poderia ser. É um pensamento muito minoritário, mas são estas barreiras que entram as integrações. Possuímos compartilhamento e integração com o judiciário, mas há muito ainda para se fazer.

Já o Comandante dos Bombeiros lembra o caso de um grande incêndio ocorrido no Estado, pois havia um sistema de uma empresa que agilizava o PPCI (Plano de Prevenção de Combate a Incêndio), em que o proprietário ia se adequando às exigências do plano, mas poderia, enquanto isso, abrir e explorar seu comércio. Após o incêndio, a lei foi modificada. Enquanto não for emitido o alvará com o PPCI, o estabelecimento não vai funcionar. Com isto, aumentou a demanda da busca do alvará dos bombeiros. A Corporação está trabalhando junto à PROCERGS para melhorar o processo e, se tudo correr conforme planejado, o engenheiro e o arquiteto não precisarão se deslocar até um quartel de bombeiros para fazer toda a parte administrativa. Tudo ficará informatizado, mesmo que seja necessária a mudança de cultura e de processo.

O gestor da PROCERGS afirma que a empresa pública tem uma visão integradora, colaborativa, para deixar bem claro o objetivo para cada solução, e esta solução não tem outro nome que não seja compartilhamento das informações. Já o ex-integrante do Ministério Público avalia que deve haver PPP (parceria público-privada) para atualização da tecnologia, pois o Estado custa a se aprimorar nesse campo, no qual, a cada dia, há evoluções constantes, sendo que, a cada sistema que se agrega, a sociedade ganha. Nesta mesma linha, o Chefe de Polícia compreende que, quanto mais se agregam valores de informações, mais integrado fica e mais qualidade se tem. Já o Chefe da Casa Militar afirma que é importante o TI de fora, pois auxilia na informação.

O Diretor de Inteligência da SSP entende que o ideal seria um grande banco de dados, “onde nós iríamos lá buscar e minerar os dados necessários de nossa pesquisa. Mas não é assim. Assim, necessitamos de compartilhamento, para que cada um dos envolvidos entre com sua parte, para que se conseguir o todo”.

O Diretor de Integração da SSP vai com mais cautela, pois aponta que pode haver interesses pessoais por detrás da intenção de se querer compartilhar. Assim, ressalta a importância do convênio e do interesse recíproco, para que o particular tenha seu interesse correlato com o do Estado.

O Chefe de TIC alerta para os cuidados que se deve ter na aquisição de sistemas de fora, para que “daqui a pouco, sermos só clientes destes, e perdendo o domínio sobre nossos dados”. Adverte para que, com o compartilhamento, não se seja frágil e vulnerável, permitindo que interesses comerciais acabem afetando o todo. Para a Diretora do DCCI, a TI de terceiros contribui para integração e compartilhamento de informações.

Conclui-se que este elemento é de suma importância. Como os entrevistados apontam, há necessidade de se comunicar com outras “ilhas” de informação, o que acaba sendo um fator primordial na segurança pública. Como o Superintendente da Susepe aponta, para emitir um simples alvará de soltura de preso, devem ser feitas várias consultas, incluindo ligação para o fórum pertinente, para ver se não há outro processo ou outra determinação a respeito. Atualmente, quase a totalidade dos municípios possui sistemas de vigilância. Entretanto, há município que não conversa com o seu município vizinho, nem com a Secretaria de Segurança do Estado. Assim, percebe-se que os respondentes são favoráveis ao uso da TI de fora da SSP, mas que se interopere e se compartilhem informações para a segurança pública.

Por fim, encontra-se o nó **capacidade de TI**. O gestor da PROCERGS afirma que o DCCI tem uma estrutura muito robusta, mas falta a solução de continuidade dos administradores, pois o advento da reestruturação de 2016 impactou na rotina.

O Comandante da Brigada Militar acredita que há uma grande capacidade de TI no DCCI, mas ainda sistemas básicos são utilizados. O Diretor da Integração da SSP descreve que a capacidade do todo não estaria centralizada no DCCI, uma vez que, na própria pasta, “existem vários ‘BI’ que agregam dados de toda a Secretaria”, mas compreende que “deveria ser uma questão a ser estruturada e definida por escalão superior”. O Chefe da Casa Militar acredita no potencial de TI. Os resultados obtidos em experiência oportuna (Greve dos Caminhoneiros) foram muitos satisfatórios. Discordando, o Diretor de Inteligência acredita que a capacidade de TI precisa ser aprimorada, pois existem sistemas e plataformas diferentes, que ainda não se “conversam”. “Aponto a questão de rádio comunicação, assim como alguns sistemas que ainda não interagem com a PROCERGS”.

O Secretário afirma que há capacidade de TI no DCCI, mas reconhece que existe setor ocioso, que sua potencialidade poderia ser triplicada. Entende que, para ter sua totalidade a pleno, o setor privado deveria participar dessa infraestrutura, assim como outros órgãos estaduais e municipais. Afirma que, como

gestor, está fazendo os convênios pertinentes para ação, assim como reconhece que faltam investimentos em mais equipamentos e software para o sucesso do todo.

O Chefe do TIC afirma que, se há equipamentos suficientes, o que falta é a cultura dos outros órgãos em querer a integração. A Diretora do DCCI afirma que não trabalham com informações sigilosas, pois possuem o viés do atendimento policial. “Temos conhecimento nos acontecimentos Estadual e Municipal. Necessitamos ter cuidado para gerenciar isto, para que não haja interpretação diversa e, assim, causando pânico desnecessário”. Complementa que as estruturas de integração de dados de segurança no Brasil são muito novas, sendo necessário avançar na integração.

4.5 Principais Barreiras ao Compartilhamento de Informações

Foi perguntado aos respondentes qual(is) seria(m) a(s) barreira(s), para o compartilhamento e a integração de informações. Assim, foi estruturada uma nuvem de palavras com as respostas, conforme figura abaixo:

Figura 12 – Nuvem de palavras das barreiras do compartilhamento



Fonte: Elaborada pelo autor no software NVIVO.

É possível visualizar, em primeiro plano, que os entrevistados apontaram a cultura, como sendo a principal barreira, mas também há: trabalhar, mudar, problemas, instituições, barreiras, compartilhamento, público, informação e gente (as dez palavras em destaque).

Começando pela cultura como principal barreira, o Secretário de Segurança menciona que “talvez falte um pouco de dinheiro, falta um pouco de abertura mental para a necessidade da integração, aquilo que eu falei do número único.” O Diretor do Departamento de Inteligência afirma que o obstáculo é a questão do próprio conservadorismo, “essa ideia de que eu, tendo informação e colocando ela debaixo do meu braço, eu vou estar sendo beneficiado por ter a informação. Então, eu vejo que isso é um pensamento retrógrado, o maior obstáculo”. O Chefe da Casa Militar acredita que “são as instituições que acreditam que elas têm que trabalhar sozinhas; são os interesses profissionais corporativos, isso que dificulta.” A Diretora do IGP vê como obstáculos a legislação, a compartimentalização. “É quando nós temos bem do jeito que está, diferentes instituições ocupando cadeiras e não se comunicando de forma transversal.”

Os gestores são categóricos que é a cultura o fator central. O Superintendente da Susepe declara: “Eu sei que essa questão é subjetiva, essa questão cultural, mas eu acho que ela tem que ser trabalhada desde a base até o alto escalão”. Continuando neste mesmo raciocínio, para o Comandante dos Bombeiros, “se houver essa mudança de cultura dentro das instituições, independente das pessoas que estão na frente, eu acho que essa dinâmica vai fluir”. O Gerente de Contas da SSP da PROCERGS afirma: “É uma questão cultural que tem, principalmente a cultura, o que tem que mudar, são as pessoas, por que hoje o maior do envolvimento são as pessoas”. O Chefe da Polícia Civil ressalta a importância do questionamento e afirma: “É que você me pergunta o que é importante para fazer, é a cultura, é estabelecer uma cultura e é um impedimento”. O Comandante da Brigada Militar descreve que “não ter cultura institucional nas instituições para ter esse compartilhamento de cada um trabalhar dentro das suas missões, buscando resolver os problemas da Segurança Pública”. O Diretor da Integração da SSP define como principal a barreira cultural. O Chefe da Divisão de Tecnologia e Informação explica que

A principal barreira é a questão corporativa de perder poder e, aí, é cultura institucional, cultura interna de não querer se envolver com os outros e achar que pode resolver todos os seus problemas dentro do seu espaço. E isso aí a

gente já viu, ainda mais considerando as informações cada vez de complexidade maior, o que torna muito mais difícil a sua análise. Não se pode resolver problemas de forma solitária, distanciada, de uma análise envolvendo todos os atores que fazem parte do problema ou da solução do problema.

Como existe um risco imaginário entre os gestores de que possa haver perda de poder, e a instituição irá perder espaço neste poder, surgem o autoprotecionismo e a blindagem institucional, para que isso não ocorra.

A Diretora do DCCI conclui que “as barreiras é justamente a cultura que até então a gente tinha de cada instituição e, quando eu falo em instituição, não é só as vinculadas, mas também a nível municipal, estadual e federal, das instituições trabalharem sozinhas, em separado”.

Todos os respondentes apontam a cultura como barreira. Assim, a palavra mudar aparece com ênfase, pois, geralmente usavam a seguinte expressão “mudar a cultura”.

Todos os gestores apontam que é uma questão de cultura, mas, quando se tem a vontade, os próprios gestores apontam que há uma grande recompensa em se compartilhar e integrar as informações de segurança. Conseguem apontar quais são as perdas e quais são os ganhos, mas, por se tratar da preservação institucional, o receio se sobressai.

4.6 Principais Facilitadores do Compartilhamento de Informações

Os entrevistados foram questionados se eles poderiam indicar qual(is) seria(m) o(s) fator(es), que contribuiriam para haver o compartilhamento e a integração de informações. Também foi estruturada uma nuvem de palavras com os retornos dos respondentes.

Figura 13 – Nuvem de palavras dos facilitadores para o compartilhamento



Fonte: Elaborada pelo autor no software NVIVO.

Ao visualizar a construção da nuvem, percebem-se vários verbos e substantivos que foram estruturados desta forma, tais como compartilhamento, facilitador, informação, integração, trabalhar, pessoas, direção, ação, precisamos e convencimento.

O Secretário de Segurança diz:

Na área privada, muitas vezes, os critérios de recrutamento não é necessariamente o que sabe mais. É, muitas vezes, o que sabe trabalhar mais com os outros, porque o ser humano é um ser com os outros. Então, não adianta tu ser um gênio só para ti. Então, os critérios, no DCCI sobretudo, é compreender a relevância da integração do trabalho conjunto com as instituições do Estado, dentro da segurança pública, com as instituições públicas federais e municipais e, também, com a sociedade civil organizada, e essa compreensão é substancial, ela é chave, ela é essencial. Então, o perfil de quem trabalha ali tem que entender de tecnologia, tem que ter compreensão da relevância da tecnologia, mas, também, tem que ter a compreensão do quanto a integração é valiosa no enfrentamento do crime e da violência.

O Superintendente da Susepe define que é necessário haver essa mudança. Se houver resistência, os gestores têm que estar preparados para mudar essas opiniões, para enfrentar essa resistência. “E eu acho que, em segundo, a questão da integração tecnológica, eu que acho que são os dois pontos facilitadores”. Indo além, o Chefe da Casa Militar afirma: “Os únicos facilitadores que tem são os funcionários, são as pessoas. Se tu não trabalhar na mudança de cultura, tu não vais ter facilitador; só vais ter tranca-rua”. Estruturando mais o conceito, o Chefe da Divisão do TIC diz:

“Eu acho que, primeiramente, lá na escola, tem que ter essa visão. Não adianta a gente querer depois que o servidor é formado, já passou por vários trabalhos. Se tentar envolver e incutir na cabeça dele que ele tem que compartilhar informação”.

O Comandante dos Bombeiros entende que, em um primeiro momento, seria conscientizar os gestores, as pessoas que estão à frente das instituições, para que realmente isso seja efetivado. “Acho que, primeiro, a conscientização das pessoas, porque seria importante saber e passar o real valor deste compartilhamento das informações e ter esse entrosamento entre as vinculadas. Eu acho que isso aí é o primeiro passo e o passo mais importante”. No mesmo raciocínio, o gestor da PROCERGS afirma:

Os gestores têm que ser uma coisa assim, tem que ter o decreto do compartilhamento de dados. É uma forma, e essa é uma forma legal. Só que os gestores, as pessoas que estão na linha de frente, sejam na área técnica, na área de TI, ou na área administrativa, têm que fazer com que isso ele permeie, e eu acredito naquela coisa assim de cima para baixo; tem que haver um convencimento e nunca uma imposição, pois, com imposição, não se consegue nada, não se consegue ter aliados.

A Diretora do IGP é categórica: “Gestão. Acho que precisaria uma normatização transversal e uma grande gestão nesse sentido, única, do DCCI. Acho que precisaria isso, uma forma de comunicação única”.

O ex-integrante do Ministério da Justiça é mais pontual: “O Facilitador hoje é a legislação, o facilitador hoje”. O Comandante da Brigada Militar também pensa no mesmo sentido: “Os principais facilitadores seriam a criação de protocolos referente à atuação dos órgãos e também a disponibilidade de sistemas que pudessem integrar o compartilhamento dessas informações”. O Diretor de Integração da SSP pensa do mesmo jeito: “Para mim, o maior facilitador foi a própria legislação. O restante é uma questão de gestão e, quando eu digo gestão aqui, é a gestão na sua integralidade”. A Diretora do DCCI conclui: “Na verdade, volto naquele aspecto: o que facilita o compartilhamento é a criação de protocolos, e a criação de uma obrigação ali escrita de que haja difusão da informação em determinado aspecto”. Portanto, esse protocolo vai obrigar, de forma institucional e não pessoal, o compartilhamento das informações. Então, nada como ter algo escrito para ser cumprido.

Tendo uma visão diferenciada, o Chefe de Polícia declara já haver deixado claro, desde o início, nas suas respostas, que os facilitadores são a culturalização, os

processos e a formação. O Diretor de Inteligência da SSP corrobora, manifestando o seguinte:

Eu acho que, com uma mudança cultural, seria um grande facilitador do compartilhamento das informações, seria o resultado, tipo, eu demonstrar cada vez mais que o resultado, quando ocorre compartilhamento da informação, ele é o resultado mais sério, mais positivo, que ele é mais integrador, que ele consegue compreender e atender todas as camadas sociais. Tem que tentar demonstrar que aquele compartilhamento, aquela integração fez com que a atuação final fosse mais positiva mais séria, mais benéfica para todos, sem que isso pudesse trazer qualquer tipo de dano a uma instituição ou outra.

A seguir, será apresentado o Quadro 6, em que foram estruturados os principais resultados obtidos, ou seja, as categorias mais citadas nas perspectivas Política, Gerencial e Organizacional e Tecnológica, bem como as principais barreiras e os principais facilitadores do compartilhamento das informações de segurança pública entre os diferentes órgãos envolvidos no DCCI:

Quadro 6 – Síntese de Resultados

SÍNTESE RESULTADOS	
<p style="text-align: center;">PERSPECTIVA POLÍTICA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perda de Poder 2. Legislação 3. Política 	<p style="text-align: center;">BARREIRAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura de resistência ao compartilhamento 2. Detenção da informação 3. Perda de Poder
<p style="text-align: center;">PERSPECTIVA GERENCIAL E ORGANIZACIONAL</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoio e análise com precisão 2. Recompensa 3. Riscos 4. Liderança 5. Resistência 	<p style="text-align: center;">FACILITADORES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entendimento do valor 2. Convencimento

<p style="text-align: center;">PERSPECTIVA TECNOLÓGICA</p> <ol style="list-style-type: none">1.Capacidade de TI2. TI de fora da Empresa3. Utilização de linguagem comum

Fonte: Elaborado pelo autor.

No quadro acima o fato de uma perspectiva ter mais citações, não indica necessariamente que uma perspectiva é mais importante que a outra. Todas devem ser consideradas.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo traz a discussão dos resultados apresentados na seção anterior, sobre o problema investigado, salientando consensos (comparados) e diferenças (contrastadas) entre os dados coletados em cada categoria teórica, bem como cruzando as conclusões gerais com a literatura.

Neste capítulo, serão discutidos os resultados à luz da literatura, e apontados de acordo com a perspectiva, categorias, barreiras e facilitadores.

Este capítulo está dividido em cinco subseções: perspectiva política; perspectiva gerencial e organizacional; perspectiva tecnológica; principais barreiras e principais facilitadores.

5.1 Perspectiva Política

Nesta perspectiva, os entrevistados deram mais ênfase a políticas, legislação e perda de poder.

Percebem que deve haver uma política de se querer fazer. Quanto mais envolvimento político, mais engajamento se tem. É uma iniciativa que deve vir de cima para baixo, pois os gestores esperam esta medida. A mudança institucional está no comportamento e nos ritos administrativos.

Em seguida, encontra-se a legislação, fator este que anda de mãos dadas com a política, pois, se não estiver positivado em protocolos, portarias, decretos ou leis, os gestores tendem a não fazer a devida mudança. Os entrevistados citam que é um obstáculo que facilita a integração e o compartilhamento, mas sua ausência se torna em um entrave muito prejudicial. Como facilitador, descrevem que a legislação é a maneira de se quebrar as resistências corporativas. O processo bem definido e positivado auxilia na transparência e nos esclarecimentos do por que e como compartilhar as informações. A legislação bem definida também traz um fator que é a confiabilidade, pois nela estarão previstas as sanções dos possíveis erros. Há o compromisso e o engajamento de todos e, assim, isso influencia noutro fator que é a cultura.

Por fim, encontra-se o fator de perda de poder, que a legislação auxilia a normatizar, e que os gestores entrevistados apontaram como sendo uma grande barreira ao compartilhamento das informações.

Cada servidor pensa em sua instituição, pensa de que forma pode se manter sua vida profissional e na importância contextual da sua instituição. Dessa forma, a perda de poder atua como uma barreira invisível, mas que, no momento de qualquer ruído, se torna um bloqueio intransponível. Alguns dos órgãos envolvidos utilizam-se da informação e do compartilhamento para mensurar a sua importância.

Silva e Mussi (2014), em seus estudos, apontavam que o desconhecimento da doutrina, do uso e emprego da legislação e a mudança de comportamento são fatores relevantes para que haja o compartilhamento e a integração de informações. Se não houver uma boa política nacional, que defina a busca do conhecimento do compartilhamento e da integração, poderá se apresentar com uma barreira.

Em relação à legislação, no setor público, a política e a legislação pertinente têm forte influência para compartilhamento e integração de informações. (YANG, MAXWEEL, 2011). Conforme a Figura 03.

No presente estudo, fica comprovada a literatura pertinente. O estudo de Yang e Maxweel (2011) já apontava que, na perspectiva política, a legislação tem forte influência, para que haja o compartilhamento e a integração de informações de segurança, o que foi corroborado neste estudo de caso.

5.2 Perspectiva Gerencial e Organizacional

Nesta perspectiva, destacam-se as seis categorias que os entrevistados mais citaram. São elas: experiências, resistências, liderança, riscos, recompensas e o apoio à decisão e análise com precisão.

A explanação inicia com a **experiência**, que indica que a troca de experiências é salutar para solução e gestão. O ato de ouvir e compreender como o outro está vendo a mesma temática traz a grandeza e o amadurecimento entre instituições. O ato de centralizar o telefone de emergência e usar a “expertise” da Brigada Militar ajuda e facilita o atendimento ao cidadão. Quando há ajuda e não competição, se fortalecem as relações interpessoais. O DCCI prega muito o valor da experiência, principalmente no uso da liderança situacional, que é quando o órgão que tem a responsabilidade maior da situação assume a coordenação. Não se pode esquecer que, no aprendizado, existe também a limitação; pela troca de experiências, vai haver o entendimento e o equilíbrio, para que haja as prioridades do que é mais fácil de se fazer, assim chegando em soluções simples e evitando as resistências. Portanto, ela

pode ser uma barreira, quando mal empregada, mas pode ser um grande facilitador.

As **resistências**, segundo os respondentes, por mais que não tenham sido tão explícitos, indicam que carregam junto a questão da vaidade. Todos os entrevistados contextualizam a resistência tangenciando a vaidade. Apontam que as instituições devem ter uma supervisão de um agente maior, políticas e legislação, para se fazer cumprir o compartilhamento, mas comentam que é um elemento cultural ou um equívoco eventual de algum servidor. Compreendem, também, que faz parte do conservadorismo, e a solução seria a existência de um órgão centralizador, mas não apontam que o DCCI poderia fazer este papel.

Outro fator primordial que todos os respondentes comentaram foi o da liderança, pois acreditam que o líder é fundamental. Ele é quem vai identificar pontos chave em vários níveis. Defendem a ideia da liderança situacional. O líder mais capacitado e responsável será o criador dos processos e da rotina da corporação. É quem vai conduzir ao sucesso a integração de informações e o compartilhamento. Mas, como os outros fatores, o líder pode ser a barreira para que haja o compartilhamento e a integração do sistema, se ele for conservador e centralizador; certamente será uma grande barreira neste processo de integração. De outro modo, será o facilitador, desde que tenha o conhecimento suficiente para ser o provedor e multiplicador do conceito.

O **risco** é um elemento a considerar, já que, no meio de segurança, se trabalha com muita cautela. No momento em que há auditores no processo, a grande maioria compreende que não há este fator; assim, ele não seria apontado como um facilitador. Todavia, na contramão, se mal avaliado, pode causar danos irreparáveis. Dessa maneira, com o investimento das minimizações destes e as devidas correções, o risco é um obstáculo transponível para a integração e o compartilhamento de informações, uma vez que os benefícios do compartilhamento são tão altos que superam eventuais riscos.

A **recompensa** é apresentada como um fator positivo, assim como um grande facilitador. Exemplificando este fator, a “operação pulso firme”, que retirou os 30 chefes de quadrilhas mais importantes do RS, mandando-os para prisões federais, reduziu drasticamente os índices de homicídios no Estado. O fato de ter envolvimento de todas as forças de segurança, inteligência, compartilhamento de informações fez com que todos obtivessem vantagens, e as recompensas foram imediatas. A recompensa anda de mãos dadas com a **confiança**, e ambas andam de forma paralela. Ao se ganhar em recompensa, cresce a confiança, e quanto maior a

confiança (que favorece o compartilhamento), mais recompensa se tem. A confiança foi relacionada com o tempo e as experiências bem sucedidas de compartilhamento das informações.

Outro exemplo foi a interligação entre DCCI, municípios, Detran e a Secretaria da Fazenda do Estado, que, além de proporcionar o cercamento eletrônico [interligação das câmeras de monitoramento, tanto de velocidade “pardais” quanto de movimentação “speed dome” num software que “lê”, por algoritmos, as placas dos veículos, que vão nas bases do Detran, Secretaria de Segurança e Secretaria da Fazenda, para constar qual a alteração possui o veículo ou o seu proprietário], propicia a verificação de pendências administrativas de trânsito, a tributação de impostos e o combate de crimes, demonstrando, assim, que o DCCI é um grande facilitador e interlocutor, para que haja o compartilhamento e a integração de informações.

Chegando à última categoria, de apoio às decisões e análise com precisão, os gestores das instituições, conforme relataram, passaram, nos últimos anos, por experiências, com as quais puderam comprovar que o compartilhamento e a integração de informações auxiliam na análise com precisão e em tomadas de decisão mais assertivas, durante as operações de segurança. Chegaram a mencionar eventos, como greve dos caminhoneiros, as emergências do dia a dia, e a operação fronteira. São sabedores de que, quando se trabalha integrado, as soluções são mais eficazes e a agilidade é maior.

Isso corrobora o que Cardoso (2012) afirma: o compartilhamento de informações entre órgãos é uma atividade estratégica chave para organizações dos setores público e privado. Para Fantacci (2015), os centros operativos de comando e controle coordenam operações envolvendo todos os sujeitos, de uma forma segura e confiável. Yang e Maxwell (2011) descrevem que a relação de compartilhamento de informação depende do fator de confiança entre as organizações envolvidas. Apontam que a confiança pode a vir a se abalar, quando existe o uso indevido e a perda da administração do processo. Quando há confiança, criam-se três tipos de interrelação: (a) a interrelação de confiança, criada com o administrador e sua capacidade de avaliações; (b) o relacionamento ao longo do tempo, fortalecendo a confiança; (c) a produção de estruturas institucionais, culturas organizacionais, normas sociais e sistemas jurídicos. Também propõem a clareza de papéis de responsabilidade, respeitando a autonomia e o exercício apropriado da autoridade. Complementam que a informação organizacional, representada como um produto, é mais fácil de

compartilhar entre os indivíduos e é mais comumente vista como propriedade das organizações. E o conceito de propriedade intelectual é aquele que sugere que as organizações possuem produtos, e que os membros produzem conhecimento, mas com obrigação de compartilhar. A probabilidade de os membros das organizações compartilharem informações ou conhecimentos é fortemente influenciada por suas crenças e na propriedade organizacional.

A perspectiva gerencial e organizacional, já de início, demonstra que a literatura está correta: se não houver confiança, nada prospera. Com a confiança bem estruturada, as relações culturais tendem a se fortalecer, proporcionando a transparência e a clareza dos papéis, respeitando as responsabilidades e a autonomia de cada instituição e autoridade.

5.3 Perspectiva Tecnológica

Na parte de tecnologia, constata-se que os gestores têm pouco domínio sobre o tema, sendo que a maioria visualiza que não há diferenciação de hardware entre as instituições participantes do DCCI. As diferenças surgem nos softwares que produzem informação, e ainda existe o receio cultural e a perda de poder ao se compartilhar a informação por esses meios.

Quanto à **capacidade de TI**, são sabedores da potencialidade dessas tecnologias, mas compreendem que o centro que for administrar esta potencialidade possa ser maior que as próprias instituições. Reconhecem que o DCCI poderia ser o grande centro integrador, mas esperam que essa designação seja obtida a partir de legislações ou de determinações dos agentes públicos decisórios.

Sobre a **TI de fora do órgão**, compreendem que agrega valores importantíssimos ao sistema de segurança, mas reconhecem a fragilidade de abertura de variáveis, que não se domina, colocando em risco as informações já centralizadas.

Em relação à **linguagem comum**, são coerentes. Como, no serviço público, existem fatores burocráticos, que emperram a evolução natural do processo de TI e comunicação, assim deverão estar sempre buscando atualizações que, no setor privado, às vezes, já foram obtidas com maior agilidade.

Cardoso (2013), em seu estudo, aponta que a modernização tecnológica está na circulação de informações e na integração de todas as forças de segurança. Compartilhar e integrar informações são iniciativas contemporâneas, usando

linguagem em comum e coordenada por um centro de segurança.

Silva e Mussi (2014) descrevem que um centro de comando tem qualidade final no seu trabalho, quando proporciona a integração e o compartilhamento das informações entre todos os envolvidos. Sayão e Marcondes (2008) descrevem que a capacidade da área tecnológica deve ser empregada para garantir a troca de informações de programas e computadores.

Yang e Maxwell (2011) apontam que, com o avanço da tecnologia da informação, a eficácia da colaboração interorganizacional pode ser melhorada. O compartilhamento de informações envolve reengenharia de processos de trabalhos tradicionais entre as organizações participantes. O avanço da tecnologia da informação, a eficácia e a eficiência entre agências podem apresentar resultados mais positivos. Já a falta de recursos, como de pessoal, também pode prejudicar as iniciativas de partilha de informações. Tendem a ficar na inércia processos de compartilhamento de informações, devido aos recursos limitados e de processos burocráticos. Não se pode esquecer que as organizações possuem vários tipos de hardware e software, sistemas de informações, sendo outro desafio para intercambiar dados entre plataformas e alinhar os padrões para a troca desses dados. Além disso, por causa da segurança e da confidencialidade, é essencial que se produza um sistema sensível à autorização de acesso e autenticação de informações compartilhadas.

Na parte da perspectiva de tecnologia, existe um pouco de divergência. Enquanto se vê, na literatura, o impacto da heterogenia de hardware e software no compartilhamento de informações, no estudo, isso não foi tão pautado. A literatura e o estudo apontam que a tecnologia é fundamental para o desenvolvimento e a eficácia e eficiência entre as agências, para se obter melhores resultados. Plataforma e troca de dados entre agências são fatores de sucesso para o compartilhamento de informações de segurança. Neste sentido, o estudo não está longe do que a literatura apresenta.

5.4 Principais Barreiras

A principal barreira, que a maioria dos respondentes menciona, é a mudança de cultura. Chegam a apontar que instituição é fundamental, que a lógica de colaboração e compartilhamento já seja trabalhada no momento em que o servidor entra nos bancos escolares de formação.

A questão da cultura se interliga com outros fatores, como diferentes origens dos órgãos envolvidos no DCCI, medo da perda de poder, vaidade (o querer ter o protagonismo nas operações).

Sugahara (2015) compreende que a cultura organizacional perpassa pelo comportamento dos seus membros. Em seus estudos, já compreendia que a cultura perpassa pelo o comportamento, pois os fluxos de informações são gerados pelas pessoas.

Cardoso (2012) aponta como sendo fundamental o desenvolvimento da cultura, para que haja o desenvolvimento de confiança e responsabilidade compartilhada. Afirma que era preciso desenvolver a cultura para manusear as informações, tanto na partilha quanto na integração.

Yang e Maxwell (2011) reforçam que origens, valores e cultura são fatores primordiais para que as organizações desenvolvam a confiança. Complementam, ainda, que, no setor público, a política e a legislação facilitam a construção de relacionamentos.

Na literatura, Sugahara (2015) já aponta que a cultura perpassa o comportamento. Por mais que os respondentes não pontuem mais incisivamente as preocupações dos envolvidos com a perda de poder, a vaidade e o protagonismo em operações, sutilmente descrevem estes fatores, que acabam afetando a visão sobre o compartilhamento de informações. Compreende-se por que isso ocorre; valores pessoais, a educação, a ética e o respeito fazem com que haja uma certa censura moral no que será respondido a respeito desses fatores. Os pesquisadores Yang e Maxweel (2011) já apontavam também para estes fatores, mas de maneira leve, falando de relacionamento e confiança. Conclui-se que a cultura é o grande fator que afeta o compartilhamento de informações; expandindo esse fator, aparecem seus subjetivos, como os que indiretamente foram relatados: vaidade, medo de perda do poder, protagonismo etc.

5.5 Principais Facilitadores

Os entrevistados compreendem a importância da integração e do compartilhamento de informações sobre segurança pública. Acreditam que barreiras têm que ser rompidas, principalmente usando a legislação a favor, bem como políticas e protocolos que definam a atuação e participação de cada órgão.

Os resultados positivos também são propulsores para que haja o convencimento entre as instituições, pois reconhecem que todos juntos superam grandes crises e obtêm resultados satisfatórios.

Yang e Maxwell (2011), em seu estudo, apontam que a política tem o poder para construção de relacionamentos, bem como a liderança fortalece a orientação dos recursos e o desenvolvimento da estratégia adequada e eficaz. Acrescentam ainda que fatores interligados podem ajudar no processo de facilitar o compartilhamento e a integração de informações. Descrevem que o avanço da informação de tecnologia é eficaz e eficiente na colaboração organizacional. Acreditam que as atividades de compartilhamento da informação podem ser consideradas como projetos de envolvimento na construção de sistemas de informação, mudança de estruturas, organização e reengenharia de processos.

Para Fantacci (2013), a segurança pública melhora sua capacidade, quando usa informações em tempo real, para que haja resposta rápida a emergências e ameaças. Silva e Mussi (2014) afirmam que, quanto mais agregado às forças de segurança, as expertises e resoluções de conflitos tornam-se mais fáceis, com tempo gerando uma resposta apropriada e eficaz.

Na literatura, Yang e Maxwell (2011) compreendem que o fator tecnológico seja o fator facilitador, para que haja o compartilhamento e a integração de informações. Apontam também a legislação como um fator preponderante, assim, vindo ao encontro do que este estudo aponta, a saber, os respondentes esperam que a legislação seja o propulsor do compartilhamento e da integração das informações de segurança pública. Como foi constatado, tanto nos entrevistados quanto na literatura, todos são participes e cientes de que a melhor solução está no compartilhamento e na integração.

Na figura a seguir, destacam-se os fatores mais relevantes do presente estudo, dentre aqueles apontados por Yang e Maxwell (2011):

Figura 14 – Perspectiva gerencial e organizacional

PERSPECTIVA GERENCIAL E ORGANIZACIONAL



PERSPECTIVA TECNOLÓGICA



↓

COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

PERSPECTIVA POLÍTICA



Fonte: Yang e Maxwell

Na perspectiva gerencial e organizacional destacam-se os seguintes elementos: DIFERENTES PROCESSOS DE OPERAÇÃO; MECANISMOS DE CONTROLE E FLUXO DE TRABALHO; FALTA DE RECURSOS E EXPERIÊNCIAS; RESISTÊNCIAS; PREOCUPAÇÃO COM A PERDA DA AUTONOMIA. São os fatores mais predominantes da pesquisa. Percebe-se que, nesta perspectiva, não existe um fator único, que seja o motor propulsor, e sim fatores entrelaçados, que podem constituir barreiras ao compartilhamento de informações, se não forem devidamente trabalhados.

Na perspectiva política, os fatores que se destacaram foram: LEGISLAÇÕES E POLÍTICAS; INFORMAÇÃO COMO PODER E AUTORIDADE, fatores estes que podem fazer com que a perspectiva política acabe sendo a principal perspectiva. Não diferentes da gerencial e organizacional, estes fatores podem ser uma barreira ou um grande facilitador.

Por fim, na perspectiva tecnológica, a CAPACIDADE DE TI e TI FORA DA EMPRESA são os fatores que se apresentam mais importantes. Contudo, talvez esta perspectiva não tenha sido tão aprofundada, devido ao desconhecimento sobre o tema de tecnologia por parte dos respondentes, que acabaram não se aprofundando sobre os elementos dessa perspectiva.

6 CONCLUSÃO

O principal objetivo deste trabalho foi a verificação dos fatores facilitadores e das barreiras para o compartilhamento, além da integração das informações entre os órgãos públicos envolvidos no Departamento de Comando e Controle Integrado (DCCI) da Segurança Pública do Rio Grande do Sul.

Despendeu-se dos cofres públicos um investimento no DCCI, que teve como objetivo unificar, centralizar e informar, provendo a contratação e implantação de gestão integrada de operações e resposta imediata a incidentes relativos à Segurança Pública. O DCCI é dotado de equipamentos de alto desempenho, ferramentais de inteligência e sistemas tecnológicos de última geração, capazes de prover imagens fiéis e reais do panorama do Estado do Rio Grande do Sul, interligado com os outros 12 centros do país. Foi um investimento justificado pelos grandes eventos que ocorreram no país e, passadas as atrações internacionais, ficaria como legado aos contribuintes, provendo seu bem estar.

Há diversos facilitadores para que haja o compartilhamento e a integração das informações. Conforme foi estudado, não existe uma variável única que possa influenciar nisso. Mas o entendimento do valor e o conhecimento, a compreensão da importância de compartilhar são as peças essenciais, para que se desenvolva a concepção do trabalho integrado. O conhecimento dessa importância será a ponta de lança, seguido do gestor (líder) e da legislação. Gestores apontam que este é o caminho, e que o resultado certamente será refletido na sociedade. Legislação, políticas e fluxos claros de trabalho integrado também são fatores apontados como uma solução, para que ocorra, com mais celeridade, o compartilhamento e a integração de informações de segurança.

Em relação às barreiras, conforme estudo, elas giram em torno do fator cultura. É necessário desenvolver uma cultura, para que ocorram as mudanças necessárias dentro das respectivas instituições, bem como o gestor pode ser o provocador das mudanças legislativas pertinentes. Pela cultura, é possível superar os obstáculos, transformando-a numa peça chave para que ocorra o compartilhamento e a integração de informações.

Existem fatores que podem ser tanto facilitadores, como barreiras, dependendo de como são trabalhados. Da mesma forma, embora a tecnologia desempenhe um papel importante, a perspectiva política e gerencial se sobrepõe.

Reforçamos que o estudo traz uma contribuição ao destacar a existência de uma cultura da posse da informação nos diferentes órgãos públicos, a qual foi comentada por diversos dos entrevistados.

Contribuímos academicamente na esfera do compartilhamento e integração de informações públicas, principalmente na área de segurança pública. O estudo reforça a importância de uma melhor gestão desses processos para uma boa gestão dos recursos públicos que vem dos cidadãos. Os dados não são de posse de um órgão público, eles são do Estado, dos cidadãos, é necessário quebrar os silos de informação existentes entre os diferentes envolvidos na segurança pública.

Após percorrer por fontes bibliográficas, entrevistas e análise de caso, seguindo o proposto na metodologia da estruturação da análise nas três perspectivas, política, gerencial e organizacional e tecnológica, encerra-se o trabalho com esta frase: “Temos que trabalhar em conjunto, isso é essencial para melhorar a vida da sociedade”, mencionada pelo Secretário de Segurança do Estado do Rio Grande do Sul.

6.1 Recomendações

As recomendações do presente estudo ficam para os gestores públicos e para uma base de políticas públicas. Sugerem-se ações educacionais aos participantes do DCCI e de outros órgãos que com ele interajam, para que haja troca de conhecimentos e explanação da potencialidade de cada ente envolvido, da importância e dos ganhos do compartilhamento das informações. Sabedores de que certa resistência é intrínseca ao ser humano, como forma de anulação, é preciso o princípio da humildade e o princípio da aprendizagem permanente, para que a sociedade seja a grande vencedora, uma vez que, como diz nossa carta magna, “segurança é responsabilidade de todos”.

Recomenda-se que futuros estudos sejam feitos somente com cada perspectiva, gerencial e organizacional, política e tecnológica, pois certamente haveria a possibilidade de se aprofundar mais no assunto, além de conceituar mais cada nó.

Também se sugere, a partir dos resultados, um estudo sobre os papéis dos valores pessoais no que tange à perda de poder ao compartilhar informações.

6.2 Limitações do Trabalho

Uma limitação foi que o trabalho traz somente a visão de alguns dos gestores e técnicos envolvidos no processo, mas não dos cidadãos. O estudo não foi longitudinal; foi estudado um único evento crítico e o envolvimento do autor no campo (o pesquisador é agente público atuante no DCCI) precisa também ser considerado como uma limitação. De um lado, isso possibilitou acesso aos dados, mas de outro, pode ter gerado vieses na coleta e interpretação dos dados.

Também houve a limitação de não ter abrangido entrevistas com guardas municipais, polícia federal, polícia rodoviária federal e outros agentes de segurança que também estão relacionados nos processos de segurança.

6.3 Estudos Futuros

Um estudo que poderia agregar tanto ao meio acadêmico quanto ao setor público seria um trabalho que apontasse o quanto o aspecto cultural poderia ser melhorado nas instituições, indicando caminhos aos gestores sobre como inserir a consciência e o valor do compartilhamento em suas culturas organizacionais. Sugere-se que uma pesquisa semelhante à desta dissertação seja realizada nas academias de formações, para tentar entender uma relação ou não dos fatos aqui apresentados. A realização de novos estudos para validar as perspectivas também é uma recomendação desta pesquisa. Por fim, propõe-se que trabalhos futuros utilizem uma abordagem de abrangência na região sul do Brasil, para que se consiga propor uma solução estratégica.

Sugere-se, também, um aprofundamento na perspectiva tecnológica, já que foi constatado o desconhecimento sobre as tecnologias de informação e seu uso para o compartilhamento de informações pelos gestores máximos das instituições. Outra sugestão é investigar a governança da informação de segurança pública em uma futura pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 3, p. 9-16, set./dez. 2004.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George; ALLUM, Nicholas C.. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7.ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2009
- BARTOLI, Giulio et al. A novel emergency management platform for smart public safety. **International Journal of Communication Systems** 28.5, 2015, 928-943.
- BEZERRA, G. S. C. L. et al. Política Pública E O Desafio Da Participação Social Na Gestão De Unidades De Conservação. **HOLOS**, [s. l.], v. 6, p. 117–129, 2018. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=133455108&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 8 jan. 2019.
- BIRCHAL, Fabiano Fernandes Serrano; ZAMBALDE, André Luiz; BERMEJO, Paulo Henrique de Souza. Planejamento estratégico situacional aplicado à segurança pública em Lavras (MG). **RAP: Revista Brasileira de Administração Pública** 46.2, 2012.
- BOTTARI, E. Centro de Comando e Controle vai monitorar o Rio com 950 câmeras. **O Globo**, 08 dez. 2012. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/rio/centro-de-comando-controle-vai-monitorar-rio-com-950-cameras-6986434>>. Acesso em: 11 set. 2017.
- BRASIL. Constituição Federal de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 17 set. 2017.
- _____. Ministério da Justiça. SENASP. **Vade Mecum da Segurança Pública**. 2010.
- BUTH Zanon, Sandra. Gestão e segurança da informação eletrônica: Exigências para uma gestão documental eficaz no Brasil. **Biblios** 56, 2014.
- CARDOSO, Bruno de Vasconcelos. Megaeventos esportivos e modernização tecnológica: planos e discursos sobre o legado em segurança pública. **Horizontes Antropológicos** 19.40, 2013, 119-148.
- Chen, D., Doumeingts, G., & Vernadat, F. (2008). Architectures for enterprise integration and interoperability: Past, present and future. **Computers in industry**, 59(7), 647-659.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. **Artmed**, 2010.

Drake, D. B., Steckler, N. A., & Koch, M. J. (2004). Information sharing in and across government agencies: The role and influence of scientist, politician, and bureaucrat subcultures. **Social Science Computer Review**, 22(1), 67-84.

AURÉLIO. Dicionariodoaurelio.com. Disponível em:
<<https://dicionariodoaurelio.com/integracao>>. Acesso em: 02 mar. 2018.

DUARTE, Márcia Yukiko Matsuuschi. Estudo de Caso. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FERNÁNDEZ VICENTE, Antonio. Riesgos de la ciudad (digital) del futuro: control, guetización y desarraigo. **Andamios**, v. 13, n. 32, p. 15-35, 2016.

FRAGA-LAMAS, Paula, et al. A review on internet of things for defense and public safety. **Sensors** 16.10, 2016, 1644.

GIBBS, Grabam. **Análise de Dados Qualitativos**. Coleção Pesquisa Qualitativa, coordenada por Uwe Flick, 2009 ed Bookman Artmed.

GLOBO. Homicídios na última década no RS apontam alta no crime organizado. **G1-RBS**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2015/08/homicidios-na-ultima-decada-no-rs-apontam-alta-no-crime-organizado.html>>. Acesso em: 11 set. 2017.

KLEIN, A. Z.; SILVA, L. V.; MACHADO, L.; AZEVEDO, D. **Metodologia de pesquisa em administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2015.

Marcondes, C. H., & Sayão, L. F. (2001). Integração e interoperabilidade no acesso a recursos informacionais eletrônicos em C&T: a proposta da Biblioteca Digital Brasileira. **Ciência da Informação**, 30(3).

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ONLINE Dictionary for Library and Information Science - (ODLIS). 2004. Disponível em: <https://www.abc-clio.com/ODLIS/odlis_i.aspx>. Acesso em: 01 mar. 2018.

PRADO, S. F.; RIBEIRO, L. M. L. Cadê o legado que estava aqui? **Sistema Penal & Violência**, 7(1), 79-102.

PORTAL DE NOTÍCIAS G1. Governo do RS usa alternativas para amenizar crise, mas vê dívida aumentar há décadas. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/governo-do-rs-usa-alternativas-para-amenizar-crise-mas-ve-divida-aumentar-ha-decadas.ghtml>>. Acesso em: 28 fev. 2018.

SAYÃO, Luís Fernando; MARCONDES, Carlos Henrique. O desafio da interoperabilidade e as novas perspectivas para as bibliotecas digitais. **Transinformação**, v. 20, n. 2, p. 133-148, 2008.

SHEN, Jian et al. An Enhanced Cloud Data Storage Auditing Protocol Providing Strong Security and Efficiency for Smart City. **Journal of Information Science & Engineering**, v. 33, n. 4, 2017.

Silva, H. C. H., Binotto, E., & Vilpoux, O. F. (2016). Cooperação e compartilhamento de informação entre os atores sociais em um assentamento rural. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, 6(1), 89-108.

SILVA, Indianara; MUSSI, Clarissa Carneiro. Tecnologia da informação, criação e compartilhamento do conhecimento: um estudo do sistema integrado de segurança pública na diretoria de investigações criminais de Santa Catarina. **Revista de Administração da UFSM** 7.1, 2014, 81-100.

SLAZINIK, I, HAZEN, B. Global Command and Control for the Future Operating Concept: Implications for Structural Design and Information Flow. **Air & Space Power Journal**. 31, 4, 34-47, 2017. ISSN: 1555385X

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa Bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2008:

SUGAHARA, Cibele Roberta; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa; FALSARELLA, Orandi Mina. Gestão do fluxo de informação em ambiente organizacional. **Ciencias de la Información** 46.2, 2015.

UDEANU, Catalina. The organizing and functioning of command and control within order and public safety department. **Land Forces Academy Review** 14.4, 2009, 48.

YANG, Tung-Mou; MAXWELL, Terrence A.. Information-sharing in public organizations: a literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors. **Government Information Quarterly** 28.2, 2011, 164-175.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.

_____. **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.

_____. The Case Study Crisis - Some Answers. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 26, March, 1981.

_____; HEALD, Karen A. Using the Case Survey Method to Analyse Policy Studies. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 20, September, 1975.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

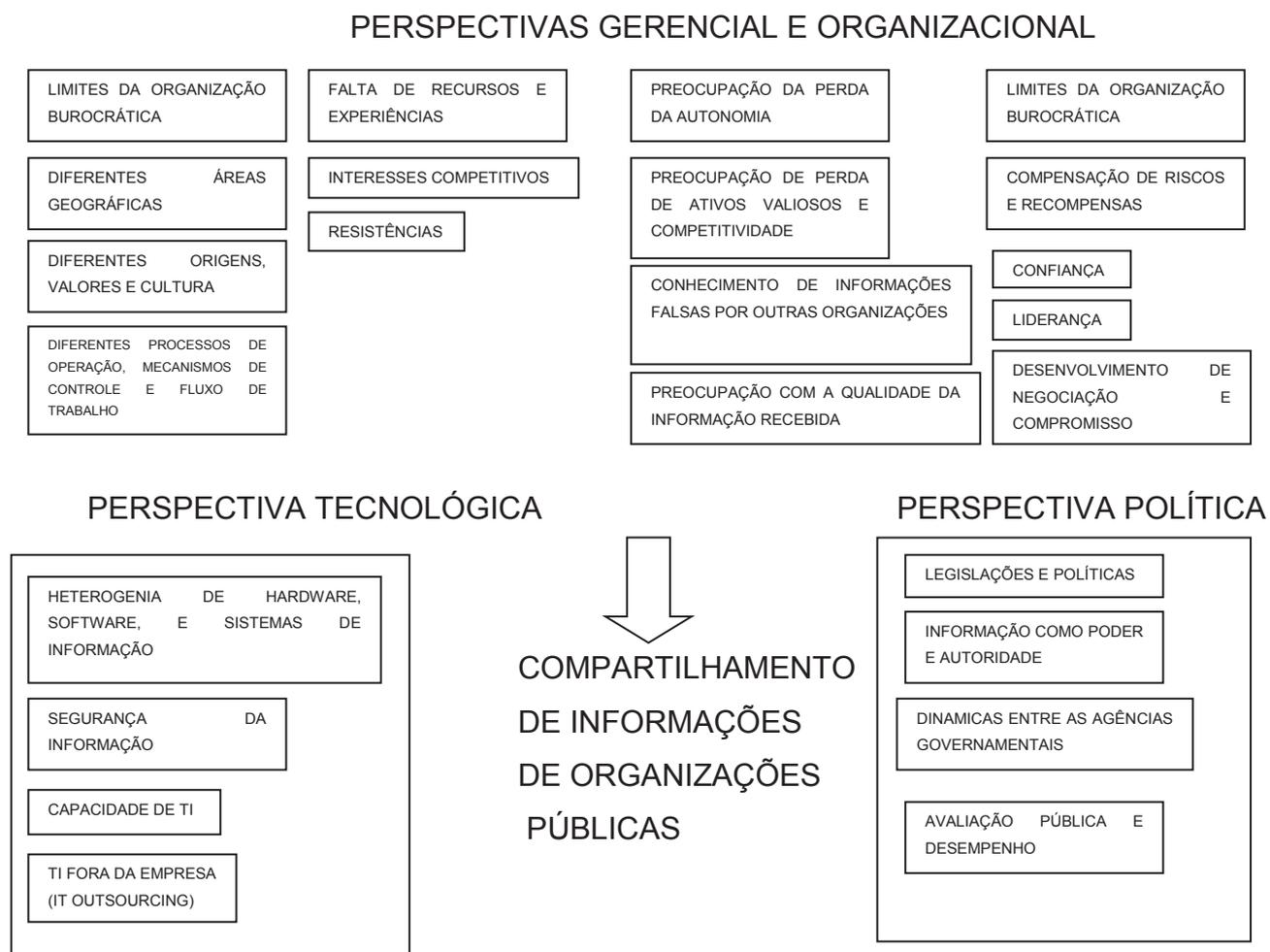
1. OBJETIVOS

Este documento tem como finalidade o detalhamento do método adotado para realizar-se a pesquisa que deverá responder à seguinte questão: ***Quais são os fatores facilitadores e as barreiras para o compartilhamento e a integração das informações entre os órgãos públicos envolvidos no Centro Integrado de Comando e Controle (CICC) de Segurança Pública do Rio Grande do Sul?*** O resultado desta pesquisa deverá também alcançar os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar as ferramentas de produção de informação utilizadas na Segurança Pública no Estado do Rio Grande do Sul;
- b) Identificar os facilitadores do compartilhamento de informações de segurança pública do Estado do Rio Grande do Sul;
- c) Identificar as barreiras ao compartilhamento de informações de segurança pública no Estado do Rio Grande do Sul;
- d) Sugerir caminhos possíveis para estimular o compartilhamento das informações de segurança pública do Estado do Rio Grande do Sul, via CICC.

As perguntas estão fundamentadas nas seguintes referências: as perspectivas que afetam o compartilhamento entre as agências públicas de Yang e Maxweel (2011) – ver figura a seguir; a concepção estratégica no fluxo de informações de Sugahara (2015), o conhecimento da doutrina de centro e comando e controle de Silva e Mussi (2014), a eficácia da estratégia utilizando modernização tecnológica, integração e coordenação de Cardoso (2012).

Figura 1 – Perspectivas e elementos que influenciam o compartilhamento de informações na área pública



Fonte: Yang e Maxwell (2011).

2. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O Quadro 1 apresenta os conceitos a serem investigados na pesquisa, para a compreensão da construção do estudo de caso. Pois serão estudados os diferentes elementos que influenciam o compartilhamento de informações na área pública, conforme Figura 1, bem como os facilitadores e as barreiras apontados em estudos já consagrados, se pretende encontrar estes elementos nas entrevistas e coletas documentais.

Quadro 1 – Elementos a serem investigados

Nome do fator que afeta o compartilhamento das informações	Definição	Fonte	Forma de coleta de dados
1. Apoio e análise com precisão	Enorme número de dados e informações, mas com eficiência e eficácia	Yang e Maxwell (2011)	Base documental.
2. Controle e monitoramento	Central única de monitoramento	Yang e Maxwell (2011)	entrevistas, com os atores, na perspectiva Tecnológica
3. Definição dos Atores - Formais	Definição dos papéis/responsabilidades das autoridades envolvidas	Yang e Maxwell (2011)	Base documental.
4. Eficácia da decisão	Com as informações integradas, pode-se tomar uma melhor decisão.	Yang e Maxwell (2011)	entrevistas com os atores, na perspectiva gerencial e organizacional
5. Foco no que é mais importante e relevante	Com advento de várias plataformas, gestores preocupam-se com o mais relevante, ao gerente tomador de decisão.	Yang e Maxwell (2011)	entrevistas com os atores na perspectiva gerencial e organizacional e tecnológica
6. Melhor precisão	Com segurança e confidencialidade, há um aumento da precisão dos dados	Yang e Maxwell (2011)	entrevistas com os atores na perspectiva gerencial e organizacional

7.Utilização de linguagem comum	A simplificação de coleta de dados, a pontencialidade e a eficiência de evitar a produção de dados duplos	Yang e Maxwell (2011)	entrevistas com os atores na perspectiva tecnológica, gerencial e organizacional Observação de evento crítico
8. Carência de estrutura, física e de RH	A falta de recursos e carência de efetivo	Yang e Maxwell (2011)	entrevistas com os atores na perspectiva gerencial e organizacional. Observação de evento crítico
9. Conduta de sigilo	O uso indevido do sistema de compartilhamento	Yang e Maxwell (2011)	Base documental entrevistas com os atores na perspectiva gerencial e organizacional. Observação de evento crítico
10. Decisão de querer compartilhar	Interesses corporativos devem estar explícitos	Yang e Maxwell (2011)	entrevistas, com os atores na perspectiva política.

			Observação de evento crítico
11. Carência de Confiança	A falta de transparência aumenta a relação de desconfiança	Yang e Maxwell (2011)	entrevistas com os atores, na perspectiva gerencial, organizacional e política. Observação de evento crítico
12. Carência de Conhecimentos	Barreira conceituais	Yang e Maxwell (2011)	entrevistas com os atores na perspectivas tecnológica, gerencial e organizacional. Observação de evento crítico
13. Carência de recursos	Os recursos estar disponíveis para que possa sustentar o compartilhamento	Yang e Maxwell (2011)	entrevistas com os atores, na perspectiva gerencial e organizacional. Observação de evento crítico.
14. Perda de poder	Preocupação da perda da autonomia	Yang e Maxwell (2011)	entrevistas com os atores na perspectiva política.

15. Ausência de uma boa política	Com a falta de uma boa política cria-se o ambiente da incerteza e da desconfiança	Yang e Maxwell (2011)	entrevistas com os atores na perspectiva política. Observação de evento crítico
16.Vaidade Pessoal	Deixar se ser o ator principal para soluções, a presunção, a pompa a ostentação.	Yang e Maxwell (2011)	entrevistas com os atores na perspectiva gerencial e organizacional e política. Observação de evento crítico

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir é detalhada a forma como os dados serão coletados.

2.1 Pesquisa em documentos internos

A pesquisa documental irá ocorrer em documentos internos, legislação pertinente aos conceitos e terminologias abordadas e documentos relativos à constituição da estrutura do Centro de Comando e Controle Integrado.

Informações a serem buscadas	Fontes documentais
Atribuição da SSP	Lei Estadual 14.733 de 15/09/15
Conceituação do Departamento de Controle Integrado	Site - http://www.ssp.rs.gov.br/departamento-de-comando-e-controle-integrado
Definições do DCCI	Norma Interna da SSP
Funcionamento do DCCI	Apostila de criação do Centro e comando e Controle

2.2 Observação de evento crítico

O Ministério Extraordinário da Segurança Pública, por intermédio da Secretaria Nacional de Segurança Pública, a partir do plano nacional integrado de segurança para faixa de fronteira, incidindo nos 11 Estados Fronteiriços, traçaram um plano de operação com o objetivo de combater os diversos ilícitos. Promoveram o Processo de Ação Integrada (PAI), visando ao fortalecimento das ações de segurança e à otimização dos recursos nos municípios de faixa de fronteira. A Operação de Esforço Integrado foi realizada no período de 25 a 30 de junho de 2018, nos onze estados de fronteira.

O desenvolvimento ocorreu em quatro ciclos: I Ciclo Operacional; II Ciclo Monitoramento Integrado; III Ciclo de Avaliação Integrada; IV Ciclo de Consolidação, conforme prevê a apostila de conceito de uso (CONUSO).

Atribuições dos Coordenadores Estaduais do DCCI¹:

- f) Participar de briefings, debriefings e avaliações diárias e propor melhorias;
- g) Elaborar, em conjunto com os estados, a matriz de atividades e repassar para a Coordenação Geral de Planejamento Operacional;
- h) Realizar o monitoramento da operação, utilizando a matriz das atividades;
- i) Participar das videoconferências diárias com os estados de fronteira;
- j) Elaborar e encaminhar os relatórios parciais da operação e relatório de produtividade.

O objetivo específico no Estado do Rio Grande do Sul foi de enfrentamento aos delitos, principalmente de roubos de veículos, tráfico e porte de armas e drogas, capturas de foragidos da justiça, abigeato e outros delitos.

A Secretaria da Segurança Pública, Brigada Militar, Polícia Civil, Instituto Geral de Perícias, Superintendência dos Serviços Penitenciários e Corpo de Bombeiro Militar desenvolveram ações simultâneas, integradas e articuladas entre si e com os órgãos federais e municipais, com objetivo da prevenção e repressão às condutas

¹ Documento interno de caráter RESERVADO do DCCI.

típicas de desdobramento transnacional e interestadual, assim como delitos que tenham influência na segurança pública dos municípios de fronteira. O local, no RS, foi a fronteira com o Uruguai e a República da Argentina, sendo utilizados os seguintes tipos de operações²:

- 7) Barreiras policiais;
- 8) Ação de visualização e patrulhamento;
- 9) Patrulhamento em embarcações;
- 10) Ações de varreduras;
- 11) Ações de análise e inteligência policial;
- 12) Ações articuladas com órgãos especializados (ambiental, fazendário, aéreo).

Os órgãos Polícia Rodoviária Federal, Polícia Federal, Forças Armadas e demais órgãos e secretarias fiscalizadoras foram convidados a participar da operação. Cada instituição pode fazer a opção de participar ou não, pois, além deste fator, existe a questão de orçamento. A missão do DCCI nessa operação foi a de organizar, elaborar, preparar, prever e repassar toda a articulação da operação das corporações convidadas e que quiseram participar, centralizando e padronizando as informações e repassando para o centro de operações do Ministério Extraordinário da Segurança Pública. No DCCI, permaneceu um oficial de ligação para subsidiar o andamento da operação.

O Gabinete de Gestão Integrada da operação foi composto por representantes das instituições federais, estaduais, municipais e parceiros, cuja principal responsabilidade é conceber e executar ou apoiar todas as demandas de decisões táticas e o planejamento de contingência regional. O DCCI esteve integrado com o CICC – nacional (Brasília), com a função preponderante de supervisão e coordenação tática das atividades desenvolvidas na operação.

No DCCI RS, a principal função foi de integrar, supervisionar e apoiar por meios e sistemas de tecnologia da informação e comunicação, com consciência situacional 24 horas por dia, sete dias por semana, em nível regional; assessoria para a tomada de decisão das autoridades de mais alto nível do estado e município; suporte regional, no âmbito de suas competências, às necessidades apresentadas ou verificadas. O

² Documento interno de caráter RESERVADO do DCCI.

DCCI não interveio nas atividades das instituições envolvidas, mas teve um representante ou indicou um facilitador para ser o oficial de ligação.

Os órgãos que participaram da operação foram: Secretaria da Segurança Pública do Estado do Rio Grande do Sul, Brigada Militar, Polícia Civil, Bombeiros, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Federal, Exército Brasileiro, Aeronáutica, Vigilância Sanitária e Receita Federal. Estavam envolvidos 3.595 agentes públicos de segurança.

2.3 Entrevistas

Serão realizadas entrevistas semi-estruturadas, com um roteiro específico a ser utilizado. Para responder aos questionamentos faz-se necessário envolver os gerentes máximos do sistema de segurança pública diretamente relacionados à questão de pesquisa, ou seja, que estejam ocupando funções chave. Sempre que possível serão realizadas visitas *in loco* com objetivo de facilitar a compreensão por parte do pesquisador em relação ao compartilhamento da informação de segurança.

Alguns procedimentos serão considerados antes da realização destas entrevistas:

- a) Enviar um convite mencionando o objetivo da pesquisa como a duração prevista da entrevista;
- b) Solicitar antecipadamente a permissão para gravar;
- c) Utilizar roteiro semi estruturado.

No momento das entrevistas o pesquisador poderá solicitar documentos que o ajudarão na compreensão do problema de pesquisa. Todas as entrevistas serão transcritas para facilitar o processo de análise.

Planeja-se realizar as seguintes entrevistas, com um total de 14 entrevistados:

- 1) com o Secretário de Segurança Pública do Estado do Rio Grande do Sul (SSP/RS) e o seu Sub Secretário, o Diretor de políticas e planejamento estratégico operacional (SSP-RS) e o ex-integrante do grupo de trabalho copa e ex diretor da força nacional ambos do Ministério da Justiça, com foco na perspectiva política no compartilhamento de informações, para analisar os facilitadores e barreiras no compartilhamento das informações de segurança;

- 2) com o Chefe de divisão de tecnologia e comunicação (SSP-RS), a Diretora do departamento de controle e comando integrado (SSP-RS); o gestor da PROCERGS junto a SSP objetivando compreender a perspectiva tecnológica no compartilhamento e interoperação de sistemas, especialmente para analisar os facilitadores e barreiras ao compartilhamento das informações de segurança do ponto de vista tecnológico;
- 3) Realizar entrevista com o Comandante Geral da Brigada Militar, Chefe de Polícia Civil, Diretora do Instituto Geral de Perícias, Superintendente do serviços penitenciários, Comandante Geral do Corpo de Bombeiros, Chefe da Casa Civil e Diretor de Inteligências (SSP-RS), objetivando compreender especialmente a perspectiva gerencial e organizacional no compartilhamento e interoperação de sistemas, para analisar os facilitadores e barreiras das informações de segurança.

Para a realização das entrevistas será utilizado os roteiro a seguir, o qual será adaptado conforme o perfil do entrevistado, como explicado na sequência.

APÊNDICE B – ROTEIRO

ROTEIRO COM TODAS AS QUESTÕES A SEREM EXPLORADAS

PERGUNTAS DE ABERTURA

1. O(a) senhor(a) poderia se identificar e fazer um breve apresentação profissional?
2. O DCCI (Departamento de Controle e Comando Integrado, da Secretaria da Segurança Pública, que faz a função do centro integrado de comando e controle - CICC, aqui no Estado), foi idealizado para integração dos órgãos de segurança pública. O compartilhamento e integração de informações de segurança pública neste departamento estaria, ao seu ver, em que nível atualmente? Considere uma estimativa entre 0 e 100%?
3. Por que o sr. estima esse nível, poderia explicar?
4. Na sua visão, quais são os principais benefícios do compartilhamento de informações entre os órgãos públicos ligados ao DCCI?

PERGUNTAS DA PERSPECTIVA GERENCIAL/ORGANIZACIONAL

5. De que forma o compartilhamento de processos dos órgãos públicos envolvidos no DCCI influencia no compartilhamento das informações entre eles?
6. E de que maneira a estrutura (divisão de setores, hierarquia) influencia o compartilhamento das informações entre os órgãos?
7. Como o Sr. Avalia os recursos atualmente disponíveis para o DCCI e de que maneira esses recursos influenciam o compartilhamento e integração de informações?
8. Na sua visão, a troca de experiências entre servidores e corporações, tem relevância para promover o compartilhamento das informações entre os órgãos? Por favor dê exemplos dessa influência ou da falta dela.
9. O Sr. Acredita que existam resistências dos órgãos públicos envolvidos no DCCI para o compartilhamento e integração de informações? Quais seriam elas?

10. Há interesses competitivos entre as instituições participantes do DCCI, que de alguma forma possam influenciar no compartilhamento de informações entre elas?
11. As instituições públicas ligadas ao CCI possuem diferentes origens, valores e culturas. De que maneira o Sr. Acredita que isso possa influenciar o compartilhamento de informações?
12. As instituições públicas ligadas ao CCI possuem diferentes processos de operação. De que maneira o Sr. Acredita que isso possa influenciar o compartilhamento de informações?
13. Na sua visão, existe preocupação com eventual perda de autonomia sobre a informação por parte dos órgãos ligados ao DCCI, quando precisam compartilhá-la? Por que?
14. Como se manifestam as preocupações com a qualidade da informação compartilhada entre os órgãos envolvidos no DCCI?
15. Existe o risco de compartilhamento de informações não acuradas entre os órgãos participantes do DCCI? Como isso é tratado?
16. Quais seriam os riscos de se compartilhar as informações entre os órgãos ligados ao DCCI?
17. Na sua visão, os benefícios obtidos com o compartilhamento compensam os riscos? De que forma?
18. Existe alguma forma de incentivo ou recompensa para aqueles que se empenham no compartilhamento de informações de segurança? Quais são eles?
19. Por outro lado, existe algum ônus ou punição para aqueles que eventualmente impeçam o compartilhamento das informações? Quais são eles?
20. A confiança entre os órgãos públicos envolvidos no CCI influencia o compartilhamento de informações? De que maneira?
21. Como o senhor avalia o papel das lideranças dos gestores dos órgãos públicos envolvidos no CCI nas iniciativas e incentivos ao compartilhamento de informações?

22. De que forma a legislação favorece ou desfavorece o compartilhamento de informações entre os órgãos públicos envolvidos no CCI?
23. De que forma as políticas governamentais favorecem ou desfavorecem o compartilhamento de informações entre os órgãos públicos envolvidos no CCI?
24. Na sua visão, o poder sobre a posse da informação por determinado órgão público influencia as ações para o seu compartilhamento? De que maneira?

PERGUNTAS DA PERSPECTIVA TECNOLÓGICA

25. Na sua visão, qual é o grau de heterogenia de
 - a. Hardware entre os órgãos públicos envolvidos no DCCI?
 - b. Qual o grau de heterogenia de software e sistemas de informação entre esses órgãos?
 - c. Grau o grau de diferença na conectividade e outros recursos tecnológicos, dos diferentes órgãos públicos envolvidos no DCCI?
26. Em sua percepção como se pode administrar essas diferenças de infraestrutura e padrões tecnológicos e buscar compartilhar a informação?
27. Em sua análise, como se faz a segurança da informação? Se tem um nível adequado de segurança? Por que sim ou por que não?
28. Em sua análise, o DCICC tem o aporte tecnológico para gerenciar a troca de informações entre estes sistemas e integrar as informações de forma adequada? Por que sim ou por que não?
29. Como a tecnologia da informação e os sistemas terceiros (de fora do sistema tipo vídeo monitoramento, banco de dados do DETRAN) afetam o compartilhamento de informações? Por que sim ou por que não?

PERGUNTAS DE FECHAMENTO

Para chegar a uma síntese do que conversamos:

29. Na sua visão quais seriam os principais FACILITADORES do compartilhamento de informações entre os órgãos públicos envolvidos no CCI?
30. Na sua visão quais seriam os principais DIFICULTADORES do compartilhamento de informações entre os órgãos públicos envolvidos no CCI?
31. Há algo mais que queira comentar sobre o compartilhamento de informações entre os órgãos públicos envolvidos no CCI que eu não tenha perguntado?

Agradecimentos

O roteiro anteriormente apresentado será adaptado com a supressão de questões que eventualmente um entrevistado não esteja apto a responder conforme o seu perfil. As seguintes supressões serão feitas:

Roteiro de entrevistas com os gestores de alto escalão, com foco na da perspectiva política:

Não será perguntado: 7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19, 23, e 27

Roteiro de entrevistas com os gestores, com foco na gerenciais/organizacionais:

Não será perguntado: 23, e 27

Roteiro de entrevistas com os gestores da área de tecnologia, com foco na perspectiva tecnológica:

Não será perguntado: 7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,

3. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para Yin (2001) análise está relacionada à maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas. O estudo de caso pode utilizar dados de fontes distintas, e os procedimentos utilizados serão administrados de formas independentes. Assim, a análise de dados irá examinar, categorizar e classificar as informações coletadas.

Creswell (2010) a análise de dados é um processo que se inicia-se com a busca do que está sendo pesquisando, a interpretação do pesquisados dos dados coletados e a finalização da narrativa organizada com a estrutura final. Para isso, se faz necessário:

7. preparar os dados para análise – implica em transcrever entrevistas, fazer leitura ótica de material, digitar notas de campo ou classificar e organizar os dados em diferentes tipo, dependendo das fontes de informação;
8. ler todos os dados – um primeiro passo geral é obter um sentido geral das informações e refletir sobre seu sentido global;
9. começar a análise detalhada com um processo de codificação. Codificação é o processo de organizar materiais em grupos antes de dar algum sentido a esses grupos. Isso envolve tomar dados em textos ou imagens, segmentar as frases ou imagens em categorias e rotular essas categorias com um termo, geralmente baseado na linguagem rela do participante;
10. usar o processo de codificação para gerar uma descrição do cenário ou das pessoas, além das categorias ou dos temas para análise. Descrição envolve fornecimento de informações detalhadas sobre pessoas, locais ou fatos em um cenário;
11. prever como a descrição e os temas serão representados na narrativa qualitativa.[...] Pode ser uma discussão que mencione uma cronologia dos faz, a discussão detalhada de diversos temas ou uma discussão com temas interconectados.
12. um passo final na análise de dados envolve uma interpretação ou extrair significados dos dados (CRESWELL, 2005, p. 195-199)

Com base nesta proposta de Creswell (2005) os dados serão analisados da seguinte forma:

4. Transcrever as entrevistas e separá-las de acordo com suas perspectivas;
5. Fazer uma leitura geral e identificar os pontos de convergências seja para utilizar ou não;
6. Em uma leitura mais aprofundada, identificar e codificar as divergências em termos facilitador e/ou barreiras para integração e compartilhamento de dados de segurança. Nesta etapa o pesquisador deverá desenhar o cenário da situação atual;

Dentro desta análise qualitativa irá se extrair os dados relevantes para discussão à luz da teoria e redigir os resultados alcançados neste estudo de caso.

ANEXO A – DECRETO ESTADUAL Nº 53.927/2018

O Decreto Estadual nº 53.927, de 21 de fevereiro de 2018, dispõe sobre o compartilhamento de dados na administração pública estadual.

DECRETA:

Art. 1º Os órgãos e as entidades da administração pública estadual direta e indireta e as demais entidades controladas direta ou indiretamente pelo Estado que forem responsáveis pela gestão de bases de dados disponibilizarão aos órgãos e às entidades da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional interessados o acesso aos dados sob a sua gestão, nos termos deste Decreto. § 1º Ficam excluídos do disposto no “caput” deste artigo os dados protegidos por sigilo fiscal e informações classificadas em grau de sigilo conforme previsto em legislação. § 2º Permanecem vigentes os mecanismos de compartilhamento de bases de dados estabelecidos por acordos voluntários entre os órgãos e as entidades referenciados no “caput” deste artigo. § 3º Fica dispensada a celebração de convênio, acordo de cooperação técnica ou ajustes congêneres para a efetivação do compartilhamento das bases de dados.

Art. 2º O acesso a dados de que trata o art. 1º deste Decreto tem como finalidades: I - a simplificação da oferta de serviços públicos; II - a formulação, a implementação, a avaliação e o monitoramento de políticas públicas; III - a análise da regularidade da concessão ou do pagamento de benefícios, ou da execução de políticas públicas; e IV - a melhoria da qualidade e da fidedignidade dos dados constantes das bases dos órgãos e das entidades de que trata o art. 1º deste Decreto.

Art. 3º Os dados cadastrais sob a gestão dos órgãos e das entidades de que trata o art. 1º deste Decreto serão compartilhados entre as bases de dados, preferencialmente de forma automática, para evitar novas exigências de apresentação de documentos e de informações e possibilitar a atualização permanente e simultânea dos dados.

Art. 4º Os órgãos ou as entidades que tiverem acesso a dados e a informações compartilhados deverão observar, em relação a esses dados e informações, as normas e os procedimentos específicos que garantam a sua segurança, proteção e confidencialidade. <http://www.al.rs.gov.br/legis> 2 Parágrafo único. A classificação de informações quanto ao sigilo obedecerá o previsto no Decreto nº 53.164, de 10 de agosto de 2016.

Art. 5º O registro de acesso a bases de dados será encaminhado por intermédio de processo administrativo eletrônico, pelo Titular do órgão ou da entidade, com as seguintes informações: I - descrição clara dos dados objeto do acesso, incluindo periodicidade; e II - descrição das finalidades de uso dos dados. § 1º O responsável pela base de dados deverá manifestar-se quanto ao acesso em até dez dias úteis, em caso de negativa de acesso parcial ou total. § 2º As informações recebidas não poderão ser transmitidas a outros órgãos ou entidades, exceto quando previsto expressamente no processo administrativo eletrônico concedida pelo responsável pela base de dados. § 3º O órgão ou a entidade que solicitar acesso a bases de dados deverá encaminhar à prestadora de serviços de Tecnologia da Informação o processo administrativo eletrônico com o respectivo procedimento de registro de acesso.

Art. 6º O órgão ou a entidade interessado deverá arcar com os custos envolvidos, quando houver, no acesso ou na extração de informações da base de dados, exceto quando estabelecido de forma diversa entre os órgãos e entidades envolvidos.

Art. 7º A Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, por meio do Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação CGTIC, poderá expedir normas complementares para a execução deste Decreto. § 1º Os órgãos e as entidades referidos no art. 1º deste Decreto informarão ao CGTIC as bases de dados sob a sua gestão, bem como os compartilhamentos vigentes. § 2º As prestadoras de serviços de Tecnologia da Informação, sempre que solicitadas, deverão informar ao CGTIC sobre as bases de dados que hospeda e estão sob a gestão dos órgãos e as entidades referidos no art. 1º deste Decreto, bem como os compartilhamentos vigentes.

Art. 8º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação. PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 21 de fevereiro de 2018.

ANEXO B – DECRETO Nº 53.506/2017

DECRETO Nº 53.506, DE 6 DE ABRIL DE 2017. (publicado no DOE n.º 067, de 07 de abril de 2017) Institui o Sistema de Segurança Integrada com Municípios do Estado do Rio Grande Do Sul - SIM/RS.

DECRETA:

Art. 1º Fica instituído o Sistema de Segurança Integrada com Municípios do Estado do Rio Grande Do Sul - SIM/RS, vinculado à Secretaria da Segurança Pública, com a finalidade de integrar as políticas e as ações dos seguintes órgãos: I – Secretaria da Segurança Pública – SSP/RS; II – Brigada Militar; III – Polícia Civil; IV – Superintendência dos Serviços Penitenciários - SUSEPE; V – Instituto-Geral de Perícias – IGP; e VI – Corpo de Bombeiros Militar – CBM/RS. Parágrafo único. Outros órgãos municipais, estaduais e federais poderão integrar o SIM/RS, mediante termo de cooperação.

Art. 2º São objetivos do SIM/RS: I - fomentar a política de gestão em segurança pública integrada e complementar; II - elaborar diretrizes de cooperação entre os responsáveis pela segurança pública municipal, estadual e federal; III - promover o intercâmbio educacional entre as esferas de governo, com o intuito de alinhar a formação dos agentes de segurança; IV - integrar sistemas tecnológicos e troca de informações com Municípios, outros Estados e a União; V - aprimorar a capacidade de resposta ao cidadão nas situações de emergência; VI - reinserir os apenados na sociedade, por meio de projetos sociais realizados pelos integrantes do SIM/RS; e VII – estimular e integrar as políticas de prevenção à violência, à drogadição, aos pequenos delitos, para promover a cultura da paz. <http://www.al.rs.gov.br/legis> 2

Art. 3º Os órgãos que aderirem ao SIM/RS serão interligados ao Centro Regional de Comando e Controle e aos Centros Operacionais de Segurança Pública existentes nas regiões ou Municípios, agregando as tecnologias já existentes para o acompanhamento, em tempo real, de ações, de eventos e de incidentes relacionados à segurança pública.

Art. 4º A formação e a capacitação dos agentes de segurança pertencentes aos Municípios que aderirem ao SIM/RS será padronizada pela Secretaria da Segurança Pública, conforme Matriz Curricular Nacional.

Art. 5º A gestão do SIM/RS será realizada por um Comitê Especial, presidido pelo Secretário de Estado da Segurança Pública e composto pelos representantes de

órgãos que o compõem. § 1º Caberá ao Comitê Especial do SIM/RS a definição e a coordenação das estratégias de políticas de gestão, com vista ao constante aperfeiçoamento do sistema em prol da máxima efetividade do serviço de segurança pública. § 2º O Comitê Especial do SIM/RS poderá instituir Conselhos Técnicos sempre que a situação extrapole a capacidade ordinária de gestão, para responder a demandas que exijam, por sua natureza ou complexidade, o emprego de equipes específicas.

Art. 6º O Regimento Interno do SIM/RS, aprovado por Portaria da SSP/RS, regulamentará as regras de integração, de competências e de rotinas de funcionamento.

Art. 7º A função de membro do Comitê Especial do SIM/RS será considerada prestação de serviço relevante, não remunerada.

Art. 8º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação. PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 6 de abril de 2017. FIM DO DOCUMENTO