

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DE NEGÓCIOS  
“TANCREDO NEVES”  
MESTRADO PROFISSIONAL EM SEGURANÇA PÚBLICA E CIDADANIA

Cecília Silva Rezende

**Integração em Sistemas Informativos nos órgãos de Segurança Pública:**  
Uma análise a partir da percepção dos servidores da Polícia Civil de Minas Gerais

Belo Horizonte

2022

Cecília Silva Rezende

**Integração em Sistemas Informativos nos órgãos de Segurança Pública:**  
Uma análise a partir da percepção dos servidores da Polícia Civil de Minas Gerais

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Segurança Pública e Cidadania da Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios “Tancredo Neves” da Universidade do Estado de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Segurança Pública e Cidadania.

Linha de Pesquisa: Gestão e Políticas Públicas.

Orientadora: Prof. Dra. Sirley Aparecida Araújo Dias

Belo Horizonte

2022

## FOLHA DE APROVAÇÃO

### **Integração em Sistemas Informativos nos órgãos de Segurança Pública:**

Uma análise a partir da percepção dos servidores da Polícia Civil de Minas Gerais

Dissertação intitulada “**Integração em Sistemas Informativos nos órgãos de Segurança Pública**: Uma análise a partir da percepção dos servidores da Polícia Civil de Minas Gerais”, elaborado pela mestrandia Cecília Silva Rezende, apresentada à Banca Examinadora do Mestrado Profissional em Segurança Pública e Cidadania, composta pelas(os) avaliadoras(res):

A Banca Examinadora considerou o trabalho \_\_\_\_\_.

Belo Horizonte, 29 de novembro de 2022.

---

Prof. Dra. Sirley Aparecida Araújo Dias — UEMG  
Orientadora

---

Prof. Dra. Ludmila Mendonça Lopes Ribeiro – UFMG  
Avaliadora

---

Prof. Dr. Francis Albert Cotta – UEMG  
Avaliador

Dedico este trabalho aos meus pais.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter permitido chegar até aqui.

Agradeço aos professores da UEMG por todo o ensinamento proporcionado.

Agradeço aos colegas de Mestrado pelo apoio e parceria durante o curso e a realização do trabalho.

Agradeço minha orientadora, Professora Sirley Aparecida Araújo Dias, pelas orientações, pelo apoio durante a jornada que foi a construção dessa dissertação.

Agradeço a banca de qualificação: Prof. Dra. Sirley Aparecida Araújo Dias, Prof. Dr. Francis Albert Cotta e Prof. Dra. Júnia Fátima do Carmo Guerra pelos conselhos, pelos apontamentos fundamentais e pela colaboração para corrigir os rumos da pesquisa.

Agradeço aos integrantes da Banca Examinadora pela oportunidade de apresentar minha dissertação. Ao Prof. Dr. Francis Albert Cotta por todo apoio na tentativa de realizar a pesquisa na PMMG. À Prof. Dra. Ludmila Mendonça Lopes Ribeiro por suas produções acadêmicas, que serviram inclusive de base teórica para a realização do referencial.

Agradeço à Chefia da Polícia Civil de Minas Gerais por permitir a realização do trabalho. E, em especial, aos respondentes e entrevistados que tornaram possível a elaboração da pesquisa. À Chefia imediata, pelo apoio e pela celeridade em encaminhar o pedido de aprovação da pesquisa no âmbito da instituição PCMG.

E à minha família, sem a qual não seria possível estar aqui. Pelo incentivo, por todo carinho, pelo estímulo constante para minha jornada de aprendizado, seja em meu MBA, segunda graduação e mestrado profissional, sempre me forneceram todo apoio possível e são exemplos para mim.

*A maioria das pessoas não planeja fracassar,  
mas fracassa por não planejar.*

*John L. Beckley*

## RESUMO

O aumento dos índices de criminalidade e violência no país faz crescer um sentimento generalizado de insegurança na população, e despertou uma série de discussões a respeito da Segurança Pública no Brasil e em Minas Gerais. Neste cenário observa-se que o histórico de integração e informatização das instituições de Segurança Pública em Minas Gerais é ainda recente. Apesar dos avanços, os sistemas criados ainda não abrangem integralmente as informações entre as instituições de segurança pública, os quais são utilizados de forma isolada e fragmentada. Em vista disso a pergunta de pesquisa busca entender como os policiais civis percebem a integração dos sistemas de informação dos órgãos de segurança pública em Minas Gerais para a atuação policial civil. Este trabalho apresenta uma revisão bibliográfica sobre o tema de sistemas informacionais integrados em Segurança Pública no Estado de Minas Gerais, além de explorar conceitos já sedimentados sobre cultura organizacional, gestão da informação e sistemas de informação. Foram utilizados como métodos de pesquisa a aplicação de questionários a servidores da Polícia Civil de Minas Gerais, bem como a realização de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental. Os resultados do estudo indicam que o processo de integração de sistemas informacionais é impactado por elementos da cultura organizacional policial, como suspeição em relação a outras instituições e resistência a mudanças. Como proposição, sugere-se a realização pesquisas semelhantes, que poderiam ser conduzidas na Polícia Militar de Minas Gerais, com o objetivo de comparar percepções sobre o mesmo processo de integração, assim como nos demais órgãos do ciclo de justiça criminal, a fim de se analisar gargalos e perdas informacionais ao longo de trâmite de registros de eventos de defesa social.

**Palavras-Chave:** Integração. Segurança Pública. Sistemas Informacionais.

## ABSTRACT

The increase in crime and violence rates in the country raises a generalized feeling of insecurity among the population and has sparked a series of discussions about Public Security in Brazil and Minas Gerais. In this scenario, it is observed that the history of integration and computerization of Public Security institutions in Minas Gerais is still recent. Despite advances, the systems created still do not fully cover information between public security institutions, which are used in an isolated and fragmented way. In view of this, the research question seeks to understand how civil police officers perceive the integration of information systems of public security agencies in Minas Gerais for civil police action. This paper presents a bibliographic review on the topic of integrated information systems in Public Security in the State of Minas Gerais, in addition to exploring concepts already established on organizational culture, information management and information systems. Questionnaires were applied as research methods to employees of the Civil Police of Minas Gerais, as well as semi-structured interviews and documentary research. The results of the study indicate that the information systems integration process is impacted by elements of the police organizational culture, such as suspicion of other institutions and resistance to change. As a proposition, it is suggested that similar surveys be carried out, which could be conducted in the Military Police of Minas Gerais, with the aim of comparing perceptions about the same integration process, as well as in other bodies of the criminal justice cycle, to analyze bottlenecks and informational losses during the process of registering social defense events.

**Keywords:** Integration. Information Systems. Public security.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Linha do Tempo – Integração em Segurança pública no Brasil .....	23
Figura 2 – Linha do Tempo – Integração em Segurança pública no Brasil .....	24
Figura 3 – Linha do Tempo – Integração em Segurança pública em Minas .....	32
Figura 4 – Camadas da cultura organizacional .....	34

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Frequências do aspecto de satisfação .....	77
Tabela 2 - Frequências do aspecto de confiabilidade .....	78
Tabela 3 - Frequências do aspecto de exequibilidade .....	80

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Suficiência dos sistemas informacionais na execução das atividades da instituição .....	55
Gráfico 2 – Suficiência dos sistemas informacionais na execução das atividades profissionais .....	55
Gráfico 3 – Solicitação de informações a outros órgãos de segurança pública .....	56
Gráfico 4 – Eficiência dos sistemas e atendimento ao cidadão.....	60
Gráfico 5 – Eficiência dos sistemas para e atendimento a demandas de servidores de outras instituições.....	61
Gráfico 6 – Eficiência institucional e integração nas atividades de segurança pública .....	61
Gráfico 7 – Adequação dos equipamentos de informática ao exercício das atividades profissionais .....	63
Gráfico 8 – Disponibilização de sistemas informacionais adequados ao exercício das atividades profissionais .....	64
Gráfico 9 – Eficácia na obtenção de informações de outros órgãos de segurança pública.....	64
Gráfico 10 – Eficiência dos sistemas informacionais disponíveis.....	65
Gráfico 11 – Relatos internos de insatisfação com os sistemas informacionais.....	68
Gráfico 12 – Relatos externos de insatisfação com os sistemas operacionais .....	69
Gráfico 13 – Contribuição do acesso às informações de outras instituições.....	69
Gráfico 14 – Impacto da falta de acesso às informações de outras instituições nas atividades realizadas pela PCMG .....	70
Gráfico 15 – Impacto da falta do acesso às informações de outras instituições no atendimento ao cidadão .....	70
Gráfico 16 – Benefícios da integração dos sistemas informacionais das instituições de segurança pública .....	71
Gráfico 17 – Fatores que dificultam o processo de integração entre as instituições de segurança pública .....	75

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias de análise na realização de entrevistas .....	50
Quadro 2 – Categorias de análise na realização do questionário .....	51
Quadro 3 – Fatores que comprometem o processo de integração entre as instituições de segurança pública .....	76
Quadro 4 – Frequências do aspecto de satisfação .....	77
Quadro 5 – Perguntas do aspecto de confiabilidade.....	78
Quadro 6 – Perguntas do aspecto de exequibilidade.....	79

## LISTA DE SIGLAS

ACT – Acordo de Cooperação Técnica (ACT)  
AISP – Áreas Integradas de Segurança Pública  
BISP – Base Integrada de Segurança Pública  
CIAD – Centro Integrado de Atendimento e Despacho  
CINDS – Centro Integrado de Informações de Defesa Social  
DNISP – Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública  
FNISP – Fundo Nacional de Segurança Pública  
IGESP – Integração da Gestão em Segurança Pública  
INFOSEG – Sistema Nacional de Informação de Segurança Pública e Justiça  
MJ – Ministério da Justiça  
MPMG – Ministério Público de Minas Gerais  
PCMG – Polícia Civil de Minas Gerais  
PMMG – Polícia Militar de Minas Gerais  
PNDH – Programa Nacional de Direitos Humanos  
PNISP – Plano Nacional de Segurança Pública  
PNSPDS – Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social  
PRONASCI – Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania  
Rede INFOSEG – Rede de Integração Nacional de Informações de Segurança Pública, Justiça e Fiscalização  
REDS – Registro de Evento de Defesa Social  
RMBH – Região Metropolitana de Belo Horizonte  
SEDS – Secretaria de Estado de Defesa Social  
SEI – Sistema Estratégico de Informação  
SENASP – Secretaria Nacional de Segurança Pública  
SEPLANASEG – Secretaria de Planejamento de Ações Nacionais de Segurança Pública  
SI – Sistema de Informação  
SIDS – Sistema Integrado de Defesa Social  
SINESP – Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública e Sobre Drogas  
SUSP – Sistema Único de Segurança Pública  
TI – Tecnologia de Informação  
TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>O CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA NO BRASIL .....</b>	<b>19</b>
2.1	A Política e o Plano Nacional de Segurança Pública .....	19
2.2	O Sistema Único de Segurança Pública .....	25
2.3	A política de integração em Minas Gerais .....	26
<b>3</b>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL, INFORMAÇÃO E ATIVIDADE POLICIAL...33</b>	
3.1	Cultura organizacional .....	33
3.2	A informação.....	39
3.3	A gestão da informação .....	41
3.4	Sistemas de informação .....	42
3.5	A inovação no serviço público.....	42
3.6	A informação e a atividade policial moderna .....	44
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>47</b>
4.1	A escolha metodológica .....	47
4.2	Desafios enfrentados na realização da pesquisa.....	52
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>54</b>
5.1	Análises das entrevistas semiestruturadas realizadas e questionários .....	54
5.2	Pesquisa documental sobre as iniciativas citadas nas entrevistas .....	80
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>84</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>87</b>
	<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>95</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário – Survey .....</b>	<b>96</b>
	<b>APÊNDICE B – Entrevista .....</b>	<b>104</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema Segurança Pública tem ganhado destaque em âmbito nacional nas últimas décadas, seja na agenda do Executivo, seja na mídia. No entanto, apesar do destaque, pouco tem se percebido a efetividade de políticas públicas voltadas para a integração dos sistemas informacionais de segurança pública.

Na esfera estadual não é diferente. No entanto, Minas Gerais foi o primeiro estado a efetivamente tentar um modelo de integração das instituições de Segurança Pública a partir dos sistemas, apesar dos avanços no sentido de integrar as instituições de segurança pública na primeira década do século XXI, o processo de integração passou por períodos de descontinuidade e estagnação. Observa-se uma lacuna em termos de seus sistemas, os quais denotam uma fragilidade ao tentar abranger todas as instituições de segurança no âmbito do estado.

É imperativo destacar que as inovações em sistemas informatizados institucionais em órgãos públicos estatais, sobretudo no campo da segurança pública em Minas Gerais, enfrentam diversos obstáculos, seja em relação à complexidade e abrangência dos sistemas, seja no que se refere a burocratização necessária para criação destes.

Quando se fala em instrumentalização do aparato institucional de segurança pública, pode-se pensar na contratação de mais servidores por meio de concurso, na aquisição de viaturas, armamentos, equipamentos de informática e de sistemas informacionais para a realização do trabalho policial.

As demandas são diversas e o gestor público normalmente se depara com desafios de toda natureza e define a prioridade da organização, não necessariamente embasado em critérios técnicos ou em planejamento estratégico.

É preciso considerar, também, que devido ao arranjo institucional atual, as decisões do gestor que implicam algum dispêndio financeiro dependem do atendimento a vários normativos, da vontade da liderança política e, dependendo, até de aprovação legislativa. Existe, ainda, a necessária aprovação de órgãos reguladores estatais, no caso da Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG), as atividades de planejamento e orçamento e de administração financeira e contabilidade subordinam-se tecnicamente à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag).

Para superar esses desafios é imprescindível questionar o modelo vigente, que demonstra não atender de forma satisfatória aos anseios da população, que carece

de atendimento eficiente e eficaz e, tão importante quanto, a formulação de políticas públicas no sentido de abranger a integração das instituições.

A dinâmica dos fenômenos criminais requer respostas rápidas e eficientes para diversas naturezas de problemas, exigindo que as organizações busquem caminhos que remetam a resultados satisfatórios em menor tempo possível e com maior otimização dos recursos disponíveis. Nesse contexto, é imperativo que a máquina pública esteja em constante modernização e inovação, tanto na sua estrutura administrativa e organizacional, quanto na sua forma de atuação.

Ao desenvolver esta pesquisa, que se concentra na integração de sistemas informacionais em segurança pública, parte-se dos seguintes pressupostos: existem conflitos entre as atividades de cada instituição de segurança pública, uma vez que a Constituição da República não divide os papéis de forma detalhada e exaustiva; e de que o ciclo de polícia é incompleto, conforme Beato e Ribeiro (2016).

Nesse contexto, a pergunta de pesquisa é: Como os policiais civis percebem a integração dos sistemas de informação dos órgãos de segurança pública em Minas Gerais para a atuação policial civil?

O objetivo geral do trabalho é analisar a percepção dos servidores da Polícia Civil mineira sobre a integração nos sistemas de informação em segurança pública no estado de Minas Gerais.

Para isso, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: abordar as temáticas sobre cultura organizacional, cultura policial, informação, gestão da informação, sistemas informacionais e inovação no serviço público, com ênfase em segurança pública; apresentar os pressupostos da integração dos órgãos de segurança pública e descrever iniciativas de integração em âmbito federal e no estado de Minas Gerais; problematizar a integração de sistemas informacionais de segurança pública na prestação de serviços; e analisar a percepção de servidores da Polícia Civil sobre a integração de sistemas de informação, as principais dificuldades e potenciais benefícios dessa integração.

Considerando-se que são escassos os estudos na temática de integração em segurança pública que tratem especificamente de sistemas informacionais, o presente trabalho poderá contribuir para geração de conhecimentos nesta área, podendo ser utilizado pelo meio acadêmico e pelos próprios servidores policiais, sendo uma fonte de dados para o uso de sistemas integrados em segurança pública.



Sua realização justifica-se pela pertinência, relevância e atualidade do tema, considerando os avanços na área de tecnologia da informação e comunicação, podendo, inclusive, subsidiar decisões futuras quanto à implementação de novos sistemas. Reiterando que Minas Gerais foi o primeiro estado a tentar um modelo de integração de sistemas e serviu, inclusive, de exemplo para outros estados da Federação, no entanto, essa integração iniciada em 2003 passou por períodos de descontinuidade com sucessos e fracassos e traz à baila um questionamento: o que impede retomar o processo de integração após anos de interrupção, tendo como base todo o arcabouço legal em âmbito federal e estadual.

Além desses motivos, a pesquisadora que ora se apresenta é servidora pública da Polícia Civil de Minas Gerais, portanto, envolvida diretamente com as questões que deram causa a este trabalho.

Tais inquietações como pesquisadora tiveram início ainda na Academia da Polícia Civil, no curso de formação policial. A disciplina de Sistemas Informatizados apresentou os diversos sistemas utilizados pela instituição. Na prática da disciplina tive a dimensão da complexidade da coleta de informações para o esclarecimento de crimes e prestação de serviços em virtude da fragmentação dos sistemas corporativos, o que tem trazido significativos prejuízos para o trabalho da polícia judiciária. Nessa época já perguntava aos próprios professores o porquê de as informações serem fragmentadas entre diversos sistemas e quais os desafios para uma integração sistêmica.

Com o trabalho na primeira unidade de lotação, a 3<sup>o</sup> Delegacia Regional de Ribeirão das Neves, as tarefas consistiam em protocolar e encaminhar os inquéritos e itens às unidades subordinadas. Além disso, realizava o atendimento aos cidadãos e servidores de outras instituições em suas solicitações quando o setor de atendimento estava sem servidor.

Muitas das vezes não era possível atendê-los de forma plena, sem que precisassem retornar àquela unidade ou mesmo encaminhá-los para outra instituição. Essa situação constrangedora, foi motivadora da busca de mais informações sobre os sistemas utilizados na segurança pública em Minas Gerais. No entanto, as percepções estavam restritas ao aspecto operacional, tendo em vista o exercício das atividades em uma delegacia de polícia. O impacto que a fragmentação sistêmica acarretava à população, sobretudo àquela mais carente, despertou profundo interesse em

pesquisar o assunto em maior profundidade, como possibilitado pelo mestrado profissional.

O projeto de pesquisa inicialmente consistia em um estudo amplo, envolvendo diversas instituições, extrapolando a segurança pública ao inserir as instituições de justiça criminal. O objetivo era compreender os reflexos em toda a persecução penal. Essa amplitude se mostrou um grande dificultador diante da complexidade do tema, o que exigiu a readequação do objeto de pesquisa.

Nesse interim, surgiu o desafio de trabalhar em um novo setor, a Assessoria de Planejamento Institucional, área estratégica vinculada ao Gabinete da Chefia da Polícia Civil. Nessa nova função, os reflexos dessa fragmentação, para além das atividades operacionais, ficaram ainda mais evidentes. Ela alcança todos os âmbitos, gera falhas na mensuração de produtividade, na compreensão e cálculo de indicadores. Isso reflete na elaboração de planos e programas, por conseguinte, na elaboração de políticas públicas. Atualmente, com uma gestão de caráter mais técnico, alguns dos entraves dessa fragmentação têm sido pauta para a proposição de mudanças e para a integração com as demais instituições de segurança pública, a exemplo das três iniciativas abordadas no presente trabalho.

Além disso, são objetivos do mestrado profissional transferir conhecimento para a sociedade, atendendo demandas específicas e de arranjos produtivos com vistas ao desenvolvimento nacional, regional ou local. Observa-se, portanto, que esta pesquisa tem relevância para a sociedade ao estimular a produção de novos conhecimentos e, talvez, fomentar políticas públicas e debates em torno da implantação de sistemas integrados no estado de Minas Gerais.

Para a execução da pesquisa foi realizada coleta de dados por meio de documentos disponíveis em fontes abertas e sítios eletrônicos do Governo Federal e instituições policiais em Minas Gerais. Foi também realizada pesquisa de campo por meio de *survey* direcionado a servidores da Polícia Civil de Minas Gerais. Por fim, foram conduzidas três entrevistas com servidores da Polícia Civil de Minas Gerais. As entrevistas foram realizadas em unidades policiais na cidade de Belo Horizonte, com servidores lotados na Superintendência de Informações e Inteligência Policial. A realização da pesquisa foi devidamente aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa.

Cabe ainda relatar que foi realizada solicitação de pesquisa junto aos servidores da Polícia Militar de Minas Gerais, no entanto, houve negativa por parte da instituição, que alegou não haver interesse institucional no momento.

O presente trabalho está organizado em seis seções, sendo essa primeira a Introdução. Na segunda seção apresenta-se um contexto das políticas de segurança pública, a partir da Política e do Plano Nacional de Segurança Pública, do Sistema Único de Segurança Pública e da política de integração implementada em Minas Gerais. Na sequência, são abordadas as concepções sobre cultura organizacional e cultura policial e apresentados conceitos sobre informação, gestão da informação e sistemas de informação. A quarta seção expõe os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolvimento do trabalho. Na quinta seção são apresentadas a análise e discussão dos resultados da pesquisa de campo. A última seção relata as considerações finais e recomendações para estudos futuros. Em seguida estão disponibilizados um glossário para melhor compreensão das siglas de sistemas utilizadas pelos entrevistados, o formulário para aplicação do *survey* e o roteiro das entrevistas semiestruturadas.

## **2 O CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA NO BRASIL**

Esta seção apresenta um breve histórico das principais mudanças referentes à concepção de políticas de segurança pública em âmbito nacional, no geral, e em Minas Gerais, em particular, formalizadas por meio da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) e do Plano Nacional de Segurança Pública, da instituição do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), e da implementação da política de integração da segurança pública em Minas Gerais, com destaque para a criação do Sistema Integrado de Defesa Social.

### **2.1 A Política e o Plano Nacional de Segurança Pública**

A formulação, execução e entendimento das políticas públicas na área de segurança pública têm passado por mudanças significativas nas últimas décadas. Anteriormente, a discussão sobre segurança pública no Brasil apresentava forte influência de ideias favoráveis à centralidade de ações de cunho repressivo, especialmente em atividades atribuídas às forças policiais de cada estado da Federação. Este processo de centralização do controle da segurança pública, potencializado durante o período da ditadura militar no Brasil, favoreceu a disseminação da perspectiva de controle da criminalidade como uma questão de segurança interna, prejudicando a distinção entre controle civil da ordem pública e a garantia da segurança nacional. Nesse sentido, a consolidação das políticas de segurança pública em torno do desempenho policial atribuiu papéis secundários aos demais segmentos do sistema de justiça criminal, tais como Ministério Público, Poder Judiciário e Sistema Prisional, bem como de atores não estatais (ADORNO, 1999).

Contudo, o entendimento da segurança pública como uma questão essencialmente policial expôs diversas fragilidades em virtude do aumento dos índices de criminalidade, da sensação de insegurança por parte da população e o início da construção de uma percepção mais complexa das causas e formas de enfrentamento da violência, levantando questionamentos sobre a efetividade, eficácia e eficiência de políticas de segurança públicas focadas em ações repressivas de cunho policial.

Nesse contexto, o processo de redemocratização que se deu no fim da década de 1980 representou um ponto de inflexão importante na relação entre polícias e sociedade, marcada por pressões sociais que exigiam novos modelos de política e

polícia. Na Constituição de 1988 o conceito de segurança pública é distinto da noção de segurança nacional, paradigma vigente durante o período da ditadura militar; além de conceber a atuação policial como exercício de uma atividade de proteção ao indivíduo e meio de consecução de direitos e garantias individuais (LIMA, 2011).

Embora o texto constitucional tenha inovado em diversos aspectos, as estruturas normativas e burocráticas do aparato de segurança e justiça criminal mantiveram-se, basicamente, com o mesmo arranjo e práticas institucionais desenhadas pelo regime militar (LIMA, 2011). Assim, cada organização policial, dentro de sua esfera de competência, contribui conjuntamente para a promoção da pacificação social, da segurança pública e pela sensação subjetiva de segurança. Ocorre que as organizações policiais podem ser caracterizadas como universos particulares, com estruturas organizacionais, políticas administrativas, sistematização de carreiras, práticas de ensino e treinamento profissional distintos entre si, impactando na forma como o trabalho policial é concebido e coordenado (PEREIRA, 2018).

A fim de superar a fragmentação de instrumentos de execução de políticas de segurança pública, bem como reduzir as disjunções entre as polícias, diversas experiências foram conduzidas durante a década de 1990 como forma de se enfrentar de maneira mais sistematizada o fenômeno da criminalidade (PEREIRA, 2018).

O primeiro Plano de Segurança Pública apresentado no período pós-redemocratização foi editado em abril de 1991, no governo de Fernando Collor de Mello, mas não foi retirado do papel em razão do processo de impeachment. O objetivo do plano era de “propor ações integradas no combate à violência e à criminalidade de qualquer natureza”.

O governo de Fernando Henrique Cardoso, tendo em vista os desdobramentos da Conferência Mundial de Direitos Humanos, ocorrida em Viena, em 1993, cria, em 1996, o Programa Nacional de Direitos Humanos (PNDH), aperfeiçoando-o em 2000, com a instituição do II Programa Nacional de Direitos Humanos. Além disso, em 1995 é criada no âmbito do Ministério da Justiça a Secretaria de Planejamento de Ações Nacionais de Segurança Pública (Seplanseg), que foi transformada, em 1998, na Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP).

Assim, o governo federal, tendo a SENASP como órgão executivo, elaborou e implementou planos nacionais para a área de segurança pública. O primeiro Plano Nacional de Segurança Pública foi formulado em 2001, influenciado pela comoção

social que se seguiu ao assalto ao ônibus 174 no Rio de Janeiro, e teve como principal inovação a criação do Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP).

O mencionado Plano contou com 15 compromissos que se desdobraram em 124 ações. No entanto, não logrou êxito e seus recursos acabaram pulverizados. Esse Plano iniciou a propositura de ações na área das políticas sociais, as quais foram implementadas sem metas, ações, sem mecanismos de gestão, acompanhamento e avaliação, logo, sem muitos avanços práticos.

Em 2003, por sua vez, o governo de Luíz Inácio Lula da Silva apresentou um documento mais elaborado e consistente denominado Projeto de Segurança Pública para o Brasil, o qual continha como um de seus eixos fundamentais a normatização do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP). O Plano de 2003 retrata a dualidade entre a Polícia Militar e a Polícia Civil dos estados brasileiros:

Um dos maiores problemas estruturais das polícias estaduais é a dificuldade de trabalharem integradamente. A dualidade histórica do setor de segurança pública criou um distanciamento entre a Polícia Militar e a Polícia Civil. Conflitos de competência e duplicidade de gerenciamento, de equipamentos e de ações de policiamento fazem parte do cotidiano das polícias nos estados. Mesmo com as limitações decorrentes da estrutura constitucional, é viável adotar diversas iniciativas que possibilitem às polícias atuarem de forma integrada, compartilhando determinadas rotinas, procedimentos e estruturas, racionalizando a administração dos recursos humanos e materiais, e otimizando a eficácia do aparato policial. (BRASIL, 2003, p. 30).

O Projeto de Segurança Pública para o Brasil foi substituído pelo Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (PRONASCI), lançado em 2007. A ideia principal era reformar as instituições de Segurança Pública e implantar o Sistema Único de Segurança Pública. A fim de facilitar essa integração e em parceria com todos os estados da federação, que realizariam então uma conexão das ações de Segurança Pública, voltadas às políticas sociais para prevenção, controle e repressão à criminalidade, incluindo o sistema prisional, o qual até então não fazia parte dos atores da rede. Ao integrar essas ações, a questão da segurança pública é tratada interdisciplinar e democraticamente (CARVALHO; SILVA, 2011).

Em 2017 um novo Plano Nacional de Segurança Pública foi anunciado pelo Ministério da Justiça, visando a redução de homicídios dolosos, feminicídios e violência contra a mulher, racionalização e modernização do sistema penitenciário e o combate integrado à criminalidade organizada transnacional.

Dentre as ações do Plano de 2017 apresentou-se a criação de Grupo de Trabalho, no âmbito da SENASP, composto por Diretores das Academias de Polícia, com o objetivo de formular uma matriz curricular de formação de policiais, a elaboração de estatísticas de mensuração de eficácia da atividade de polícia judiciária e ampliação de ações de inteligência e conjuntas entre os entes federativos.

Em 2018, um marco importante se consolidou com a publicação da Lei nº 13.675, que dentre as principais inovações passou a disciplinar a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela Segurança Pública, nos termos da Constituição Federal, criou a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS), além de instituir o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), que foi proposto 15 anos antes, em 2003 no governo de Luiz Inácio Lula da Silva, demonstrando um descompasso entre as proposições do Plano de Segurança Pública de 2003 e sua efetividade prática.

Em dezembro do mesmo ano foi publicada a Lei nº 13.756, que passou a regular sobre o Fundo Nacional de Segurança Pública e a destinação do produto da arrecadação das loterias. A referida lei surgiu para conferir efetividade às ações do Ministério da Segurança Pública quanto à execução de sua competência de coordenar e promover a integração da Segurança Pública em cooperação com os entes federativos.

Desde então, são repassados recursos oriundos da destinação do produto da arrecadação das loterias aos estados, por meio de rateio. Essa divisão tem critérios pré-estabelecidos e são formalizados por portarias que regulam o tema.

No final de 2021 foi lançada nova edição do Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social, com horizonte de vigência até 2030. Organizado em 13 metas principais, incluindo a redução dos índices de mortes violentas, da violência baseada em gênero e da letalidade policial, o Plano estabelece pela primeira vez prazos e indicadores baseados no modelo lógico, que é um instrumento de construção de políticas públicas que apresenta de forma simples e visual quais são as propostas, os resultados e os impactos esperados conforme FIGURA 1 e FIGURA 2 a seguir:

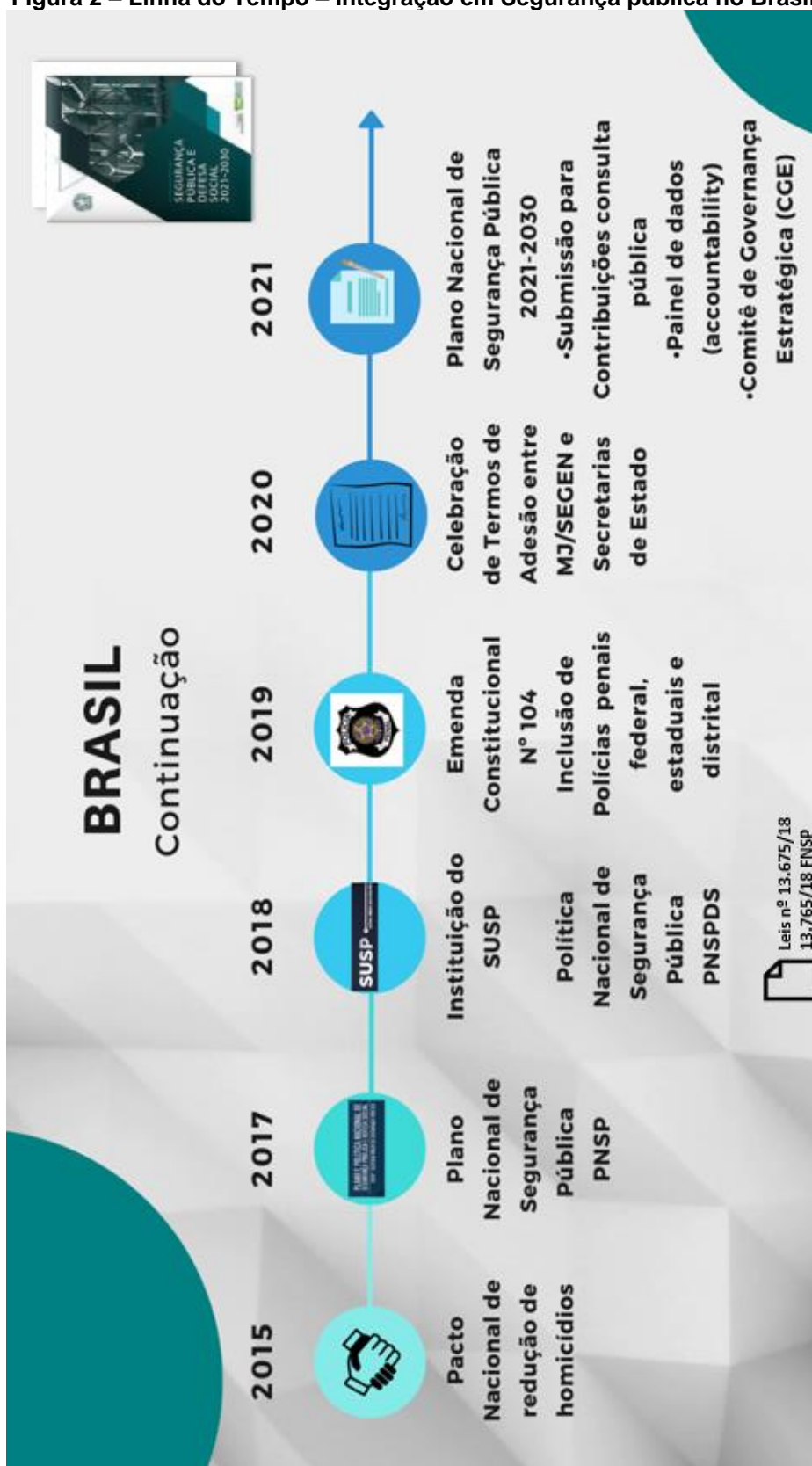
Figura 1 – Linha do Tempo – Integração em Segurança pública no Brasil



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.



Figura 2 – Linha do Tempo – Integração em Segurança pública no Brasil



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

## 2.2 O Sistema Único de Segurança Pública

O Sistema Único de Segurança Pública foi criado com o objetivo de promover a integração e a articulação das ações federais, estaduais e municipais nas áreas de Segurança Pública e de Justiça Criminal, preservando-se a autonomia federativa dos órgãos que foi assegurada pela Constituição Federal, já que se tratou de articulação e não unificação das instituições.

O Decreto nº 6.138/2007 instituiu a Rede de Integração Nacional de Informações de Segurança Pública, Justiça e Fiscalização (Rede INFOSEG) e a Lei nº 12.681/2012 instituiu o Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública e sobre Drogas (SINESP).

A Rede INFOSEG disponibiliza informações para a formulação e execução de ações governamentais e de políticas pública federal, estaduais, distrital e municipais. Participam da Rede INFOSEG os órgãos federais da área de Segurança Pública, Controle e Fiscalização, órgãos do Poder Judiciário, Ministério Público, Forças Armadas, Distrito Federal, estados e municípios.

Já o SINESP permite a integração das redes, sistemas de dados, informações de segurança pública, criminais, do sistema prisional e sobre drogas, identificação civil e criminal, controle e fiscalização, inteligência, justiça e defesa civil, garantindo a interoperabilidade dos sistemas de dados e informações, conforme os padrões definidos pelo conselho gestor.

Estados e polícias passam a utilizar esse sistema com o intuito de prevenir e planejar ações e com a alimentação por meio de informações institucionais.

Para operacionalizar as diretrizes do SUSP, a participação estatal ocorre com a criação de Comitê de Gestão Integrada, do qual fazem parte o secretário estadual de Segurança Pública, representantes das Polícias Federal, Rodoviária Federal, Militar, Civil e das guardas municipais.

O SUSP está definido em seis eixos: gestão unificada da informação; gestão do sistema de segurança; formação e aperfeiçoamento de policiais; valorização das perícias; ações concretas para a prevenção e redução da violência; e criação de ouvidorias independentes e corregedorias unificadas.

O SUSP visa a estabelecer políticas de comunicação e cooperação vertical entre o Governo Federal, estados, municípios, bem como em sentido horizontal dentro de cada um desses níveis, estabelecendo políticas de coleta, integração e divulgação

da informação para os órgãos/setores envolvidos localmente nas ações de segurança pública.

As diretrizes definidas pelo governo federal devem ser disseminadas e incorporadas pelos demais níveis de governo. Contudo, cada estado o faz de acordo com suas próprias estruturas e regramentos, não havendo unicidade na implantação, o que demonstra a complexidade do processo de formulação e execução de uma agenda governamental voltada à promoção da segurança pública.

Um dos elementos-chave de todas políticas e leis promulgadas pelo governo federal é o compartilhamento de informações entre as instituições policiais, como forma de viabilizar o trabalho conjunto entre elas. O pressuposto é que as informações possam orientar as políticas de prevenção e, por outro lado, ajudar na elucidação de crimes.

### **2.3 A política de integração em Minas Gerais**

O cenário da segurança pública em Minas Gerais na década de 1990 não era diferente do contexto nacional: o início da década é marcado por grave crise financeira no estado, com consequências negativas para a prestação de diversos serviços públicos, incluindo-se a segurança. A partir de 1995, as taxas de criminalidade passam a aumentar em ritmo acelerado (BATITUCCI *et al.*, 1998).

Outro desafio enfrentado por Minas Gerais em relação à segurança pública dizia respeito à situação do sistema prisional: a maior parte dos presos ficava custodiada nas carceragens das Delegacias de Polícia Civil, e não em unidades prisionais, demonstrando, já naquele momento, o problema crônico de déficit de vagas no sistema.

Assim como em âmbito federal o assalto ao ônibus 174 catalisou discussões mais aprofundadas sobre segurança pública, em âmbito estadual o símbolo do momento institucional vivenciado pelos órgãos de segurança se deu com o movimento grevista de policiais militares e bombeiros militares no ano de 1997. A paralização destas categorias levou o governo estadual a repensar as políticas para a área de segurança pública (PEREIRA, 2018).

Para a estruturação de uma política de segurança pública em Minas Gerais, sugeriu-se como diretriz a criação de um arranjo que reunisse sob uma única estrutura de coordenação todos os atores da área. Além disso, seriam necessárias políticas

específicas para a promoção da integração entre as polícias, por meio da articulação administrativa, operacional e logística, bem como investimentos maciços para estruturação do sistema prisional e socioeducativo, e desenvolvimento de programas de cunho preventivo (BATITUCCI; RIBEIRO; SAPORI, 2002).

O marco inicial da nova política foi o ano de 2003, quando foi criada a Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS), em substituição às extintas Secretarias de Segurança Pública e de Justiça e Direitos Humanos. Sob sua responsabilidade foi colocada a coordenação operacional das atividades das Polícias Civil e Militar, do Corpo de Bombeiros Militar, da Defensoria Pública e da Subsecretaria de Administração Penitenciária. Até então, a Polícia Militar era subordinada diretamente ao governador do Estado, enquanto a Polícia Civil era vinculada à Secretaria de Segurança Pública.

Com relação à integração entre as polícias, as principais ações adotadas se relacionavam ao compartilhamento de informações, especialmente as produzidas pelos sistemas informatizados até então existentes, à compatibilização das áreas geográficas de atuação e ao planejamento conjunto da atuação operacional. Dessa maneira, foram propostos três projetos: na área de informação, o Sistema Integrado de Defesa Social (SIDS); no que tange à integração geográfica, Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP); e para o planejamento operacional, Integração da Gestão em Segurança Pública (IGESP).

Foi então concebido um Plano Estadual de Segurança Pública, que norteou as ações da área e diversos projetos a serem implementados. Foi instituído pelo Decreto nº 43.778/2004 o Sistema Integrado de Defesa Social (SIDS):

Art. 1º - Fica instituído o Sistema Integrado de Defesa Social - SIDS, de que trata o art. 3º, da Lei nº 13.968, de 27 de julho de 2001, e o inciso I do art. 2º, da Lei Delegada nº 56, de 29 de janeiro de 2003.

§ 1º O SIDS é um sistema modular, integrado, que permite a gestão das informações de defesa social relacionadas às ocorrências policiais e de bombeiros, à investigação policial, ao processo judicial e à execução penal, respeitadas as atribuições legais dos órgãos que o compõem. (MINAS GERAIS, 2004, p.1).

Em sua concepção o SIDS priorizava o compartilhamento de informações e a padronização dos registros de ocorrências, modelando um fluxo de produção da informação que se iniciava com o registro inicial do evento, passando pela produção do inquérito, a instrução processual até a execução penal, se necessário.

O SIDS é operacionalizado por meio de duas instâncias com funções diferentes, porém complementares: o Centro Integrado de Atendimento e Despacho (CIAD) e o Centro Integrado de Informações de Defesa Social (CINDS).

O CIAD permite o atendimento centralizado das ligações telefônicas de emergências policiais e de bombeiros, e o controle do despacho de viaturas. Dessa maneira, além de captar as informações fundamentais para o primeiro registro do fato, o funcionamento do centro em um espaço físico compartilhado pelas polícias e corpo de bombeiros propiciaria ganhos no atendimento e no emprego de recursos logísticos, promovendo maior agilidade e eficiência na ação policial.

Por sua vez, o CINDS seria responsável pela integração e produção de inteligência em segurança pública, por meio da compilação e análise de informações extraídas dos bancos de dados das instituições do sistema de defesa social. Nesse sentido, a produção de estatísticas e relatórios analíticos periódicos sobre a criminalidade do estado poderia orientar a tomada de decisão em nível estratégico sobre a condução da política de segurança.

Um módulo importante do SIDS é o Registro de Eventos de Defesa Social (REDS), que foi criado para substituir os instrumentos de registro de ocorrências que eram utilizados pelas organizações policiais e corpo de bombeiros. O REDS foi implantado nas polícias civil e militar em 2005, no município de Belo Horizonte e no decorrer de 2007 na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH). Até então, os registros de ocorrências policiais eram feitos em formulários de papel. O sistema passa por ajustes constantes com o fim de aprimorá-lo. O seu objetivo principal era evitar o duplo registro de ocorrências policiais.

O Reds funciona no sentido de evitar o duplo registro de ocorrências pelas instituições, além de garantir a continuidade do processamento de uma ocorrência entre as Polícias Militar e Civil. À medida que os registros vão sendo alimentados dentro do Reds, existe essa sincronia imediata. Uma ocorrência registrada pela Polícia Militar seria obrigatoriamente repassada para a Polícia Civil via web, que consulta e procede ou não o aceite da ocorrência, dando, ainda, os encaminhamentos que sua função constitucional determina (abertura de inquéritos, tomadas de providências, diligências policiais etc.). Esse registro de ocorrências deve alimentar automaticamente o módulo PCNet, de forma a evitar o retrabalho na entrada de dados. (SAPORI; ANDRADE, 2013, p.105).

Além disso, tendo em vista a necessidade de se criar um sistema de trabalho que pudesse promover a integração operacional das instituições policiais, foi implementado, em 2005, o modelo de organização de gestão do trabalho policial

denominado IGESP, que reúne ações, informações e conjuga práticas implementadas por diferentes órgãos, como Polícia Civil, Polícia Militar, Corpo de Bombeiros, Tribunal de Justiça, Ministério Público e Subsecretária de Administração Penitenciária para obtenção de resultados positivos em segurança pública.

Freitas (2009) discorre sobre a mudança de paradigmas pretendida com a implementação do modelo:

[...] a concepção do IGESP como inserido no contexto global de desenvolvimento da lógica do modelo de policiamento voltado para resultados e para solução de problemas. Nesse sentido, ao mesmo tempo em que o IGESP faz parte de uma Política que visa articular duas organizações que realizam o ciclo de policiamento, ele está inserido na mudança de paradigma de atuação das polícias mundiais, de um policiamento tradicional reativo para um policiamento focado em resultados e na solução de problemas. (FREITAS, 2009, p. 68)

Todavia, esse modelo de gestão passou por períodos de descontinuidade e sofreu críticas por falhas e limitações em sua implementação. Conforme afirma Andrade (2006):

Essa estratégia, contudo, têm sérios pontos de estrangulamento, já que não existe a sincronia necessária no desenvolvimento de todos os projetos. Embora o SIDS tenha sido o primeiro foco de atuação da política de integração, sua alta dependência de aspectos tecnológicos complexos e de alto custo, fez com que o cumprimento das etapas do projeto tenha sido lenta. Como projeto inicial, o SIDS encontrou, ainda, muitas resistências e contou com debates bastante acalorados entre as instituições policiais, isto é, a definição das soluções tecnológicas levou tempo para conseguir consenso. Isso porque as escolhas relativas ao sistema canadense *mobilair* e à consultoria para adaptação da solução à realidade mineira, por exemplo, foram tomadas pela Polícia Militar, que iniciou a implantação do projeto isoladamente. (ANDRADE 2006, p. 168).

No que tange à integração entre as organizações policiais, alguns avanços foram registrados na primeira década dos anos 2000. No entanto, esse progresso não conseguiu abranger os sistemas informacionais de maneira efetiva. Cada órgão possui sistemas corporativos próprios, que não se comunicam e geralmente ocasionam divergências entre os dados produzidos. Um exemplo é o Sistema de Informatização e Gerenciamento dos Atos de Polícia Judiciária (PCNET), que é somente utilizado pela Polícia Civil de Minas Gerais. Esse sistema abrange a gestão dos trabalhos da instituição. Conforme abordam Sapori e Andrade (2013):

A questão crítica é a não disponibilização de informações do PCNet para o sistema Sids, ou seja, para o acesso da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros. Na percepção da PMMG, ocorre uma “quebra” no ciclo de compartilhamento das informações entre o Reds e o PCNet. As informações do Reds são compartilhadas, mas o PCNet não é um sistema compartilhado. (SAPORI; ANDRADE, 2013, p.105-106).

Entretanto, o exemplo acima é de apenas um dos sistemas que não são compartilhados entre as instituições de segurança pública. Se forem levadas em consideração as instituições de justiça criminal (Ministério Público, Defensoria Pública e Tribunal de Justiça) o número de sistemas não partilhados é ainda maior, conforme observam Saporì e Andrade (2013).

O ciclo de polícia, já dividido (bipartido) entre as duas instituições policiais e a recém-criada Polícia Penal, contempla apenas uma das fases da persecução penal, qual seja, a fase investigativa, que se desdobra ainda na fase processual com as instituições de justiça criminal. Isso implica dizer que a complexidade dos processos só aumenta, e as informações se tornam ainda mais fragmentadas.

Além dessas divergências, frequentemente os cidadãos se deparam com a falta de atendimento de suas demandas que são encaminhadas a outros órgãos, culminando na insatisfação com a prestação de serviço público.

A ausência de compartilhamento de informações entre as instituições de segurança pública, especialmente de seus sistemas informatizados é considerado um dos principais focos de disjunção da atividade policial conforme assevera Saporì (2007). Não se sabe ao certo, se por receio das lideranças, ou pela crença na impossibilidade de fazê-lo conforme acrescenta o mesmo autor.

A incapacidade técnica e gerencial do corpo institucional é um dos problemas enfrentados e nesse sentido Saporì (2012, p.154) argumenta que: “a quantidade e a qualidade das equipes técnicas das secretarias estaduais de Segurança Pública são limitadas, o que explica, em parte, a incapacidade das mesmas de executar em plenitude os recursos financeiros disponibilizados para investimento.”

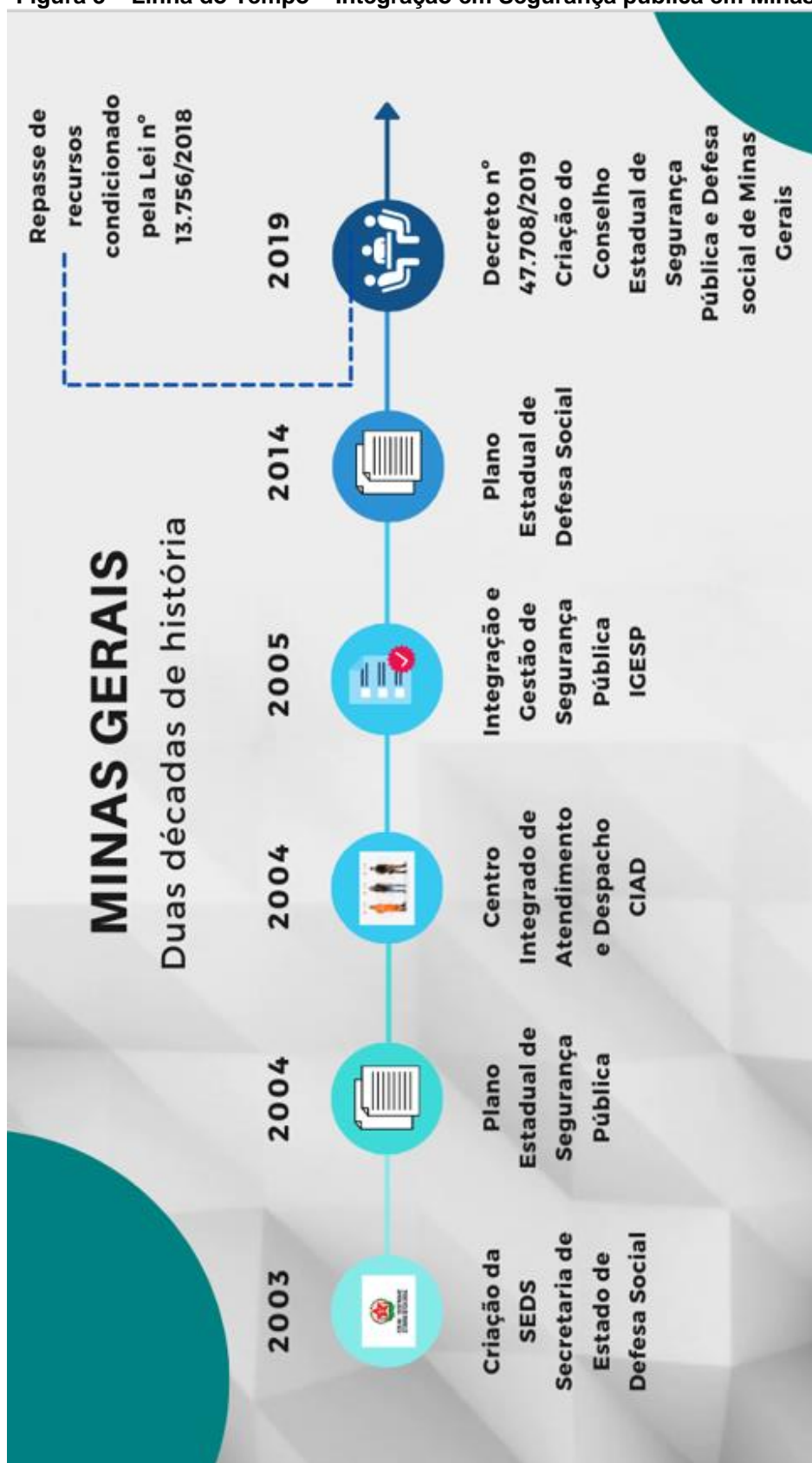
Via de regra, os órgãos que compõem o sistema de segurança pública e justiça criminal do Brasil deveriam atuar de forma integrada e sinérgica, no entanto, Beato (1999) discorre que não há análises detalhadas disponíveis que apontem a integração funcional das diversas organizações que dele fazem parte. No que diz respeito às organizações policiais, uma das maiores preocupações em relação à integração se

refere “à necessidade de normatização do fazer de cada instituição” (SOUSA, 2009, p.174).

Em Minas Gerais, os esforços institucionais para integração, a exemplo do que ocorre nacionalmente ainda não se concretizaram, existindo ainda, um longo caminho a percorrer. O que se deu, em parte, em razão da ausência de compartilhamento de informações e das disputas sobre quais seriam as prioridades, resultando no desmantelamento do colegiado. Por sua vez, reverberou na descontinuidade do IGESP e na dificuldade no compartilhamento de informações, que é sempre tratada como fonte poder e, assim, a percepção é de que a única forma de garantir certo protagonismo institucional seria por meio do segredo dos dados (PEREIRA, 2018). A FIGURA 3 a seguir apresenta uma proposta de situar esse percurso em uma linha do tempo.



Figura 3 – Linha do Tempo – Integração em Segurança pública em Minas



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

### **3 CULTURA ORGANIZACIONAL, INFORMAÇÃO E ATIVIDADE POLICIAL**

Nesta seção são abordadas definições de cultura organizacional e cultura policial. Na sequência são apresentados os conceitos de informação, gestão da informação e sistemas de informação. Por fim são relacionados aspectos relativos ao registro, coleta e análise de informações sobre fenômenos criminais e a atividade policial.

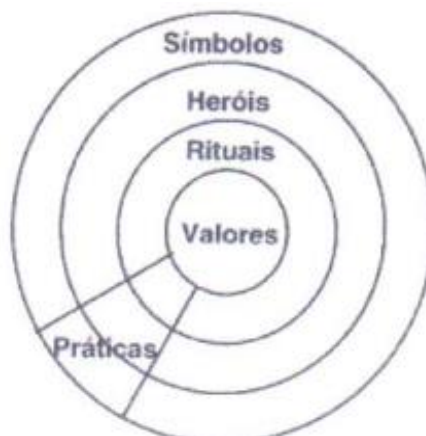
#### **3.1 Cultura organizacional**

Não há consenso sobre a definição do termo cultura, podendo esta ser concebida como comportamento apreendido pela pessoa enquanto membro de um grupo, como um universo simbólico que dá sentido à realidade, como um modelo de interação, dentre outros. Hofstede (1997), por exemplo, propõe uma divisão da cultura entre valores e práticas. Assim, enquanto os valores seriam definidos como a “tendência para se preferir um certo estado de coisas a outro”, as práticas se constituiriam de palavras, gestos e rituais que têm sentido particular para os indivíduos que os partilham.

Esse autor apresenta a cultura em níveis. Segundo ele, os níveis da cultura podem ser comparados às camadas de uma cebola, cuja visualização parte da camada externa para a mais interna. As camadas são representadas por símbolos, heróis, rituais e valores. Na camada mais superficial encontram-se os símbolos, e na camada mais profunda os valores. A FIGURA 4 apresenta as diferentes camadas e ilustra as práticas, qual seja, o que de fato é vivido nas organizações, atravessam essas camadas e vão tornar tangível os valores dessas. No caso em tela, a instituição policial através de suas práticas também evidencia seus valores. Robbins (2005) assevera que as chamadas “culturas fortes” são mais resistentes às mudanças em suas dimensões e, portanto, em suas práticas.

Embora o conceito de cultura não seja único, um traço comum em suas acepções é a sua influência no comportamento humano, nos grupos ou sociedades. A aplicação de estudos sobre cultura para análise de arranjos específicos, no caso, organizações, teve um crescimento na década de 1980 e atualmente se constitui de importante meio para compreensão do comportamento humano nas organizações (SOUSA, 2009).

Figura 4 – Camadas da cultura organizacional



Fonte: Hofstede, 1997.

Assim, a cultura organizacional, há anos, vem sendo base para interpretação da forma de atuar de uma organização. Conforme Freitas (1991) a cultura é como um poderoso mecanismo que visa homogeneizar maneiras de pensar e viver na organização, conformando condutas. Robbins (2005) também aborda sobre como a cultura diz ao funcionário como as coisas devem ser feitas e o que é importante e discorre sobre os aspectos disfuncionais da cultura, especialmente de culturas fortes:

A cultura melhora o comprometimento organizacional e aumenta a consistência do comportamento dos funcionários. Esses são aspectos claramente benéficos à organização. Do ponto de vista do funcionário, a cultura é positiva porque reduz a ambiguidade. Ela diz ao funcionário como as coisas devem ser feitas e o que é importante. Mas não devemos ignorar os aspectos potencialmente disfuncionais da cultura, especialmente de culturas fortes, que afetam a eficácia da organização. (ROBBINS, 2005, p.379).

O autor Robbins (2005) retrata ainda sobre a cultura como barreira a mudanças, na medida em que ambiente passa por rápidas mudanças, uma cultura arraigada pode não ser mais adequada, a cultura forte se transforma em uma barreira a mudanças quando "trabalhar da mesma forma de sempre" deixa de ser eficaz.

A cultura organizacional exerce forte influência na parte interna e externa na organização. Internamente, fundamenta o modo como os funcionários irão realizar as tarefas. No âmbito externo é influenciada pelo ambiente em que está inserida.

Conforme Schein (*apud* MAXIMIANO, 2005) cultura é um conjunto de padrões que um grupo aprendeu a aceitar por meio da socialização, resultado da solução de

problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Os recém-chegados à organização são ensinados a agir de igual forma.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) asseveram que a cultura representa a força vital da organização, a alma do seu corpo físico. Para Mintzberg, quanto mais fechada for a organização, mais profundamente enraizada será a sua cultura. Para os autores a cultura organizacional representa a mente da organização, suas crenças comuns que refletem nas tradições, hábitos, histórias, símbolos e até mesmo produtos, considerados mais tangíveis.

Chiavenato (2004) afirma que a cultura é como um *iceberg*, onde apenas 10 ou 20% ficam acima do nível da água, constituindo a parte visível da cultura organizacional, no entanto, a maior parte permanece oculta, a qual as pessoas não conseguem enxergar facilmente. Da mesma maneira, a cultura organizacional mostra aspectos formais, como métodos, políticas, objetivos, procedimentos e estrutura organizacional.

A construção da cultura organizacional conforme Fleury (1987) é pautada em um processo histórico de trocas de experiências entre os membros que compartilham, ao longo do processo de trabalho, os valores e crenças a respeito de como as atividades devem ser realizadas.

Paz e Tamayo (2004) concebem cultura como a forma de sentir, pensar e agir compartilhadas na organização e apresentam as variáveis valores organizacionais, configurações de poder, estilos de funcionamento organizacional e princípios de justiça como componentes do núcleo da cultura das organizações.

Schein (*apud* Fleury *et. al* 2007) incluiu no conceito de cultura uma perspectiva de poder e domínio que sugere uma delimitação do comportamento do indivíduo à organização. A cultura foi definida como:

[...] um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY *et al.*, 2007, p. 22).

Sob essa ótica, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que as relações de poder, além de cercarem as organizações, também as inspiram, e fazem uma distinção entre poder micro e o poder macro. Enquanto a escala micro refere-se ao interior da organização e as relações individuais, o poder macro está relacionado ao

uso do poder pela organização, ou seja, o ambiente no qual a organização está inserida. E dentro dessa perspectiva Paz e Tamayo (2004) abordam que o comportamento organizacional é um jogo de poder onde vários jogadores, considerados influenciadores, procuram controlar as ações organizacionais através da utilização das bases de poder, da vontade e utilizando-se de habilidades pessoais.

As relações que as organizações estabelecem com seu entorno também são abordadas por Morgan (2006). Referido autor utiliza-se de metáforas para caracterizar as organizações, suas complexidades e ambiguidades, bem como estabelecer possíveis articulações entre seus membros com as regras, princípios e valores internos e as influências externas.

Dessa maneira, aplicando-se um olhar mecanicista sobre as organizações, são enfatizados aspectos como definição precisa de tarefas e atividades a serem desempenhadas, linhas claras de comando, padrões de autoridade e responsabilidade dos cargos, e arranjo organizacional burocratizado. Nesse tipo de organização, o comportamento é pré-determinado, existem expectativas a serem cumpridas, e as mudanças são incrementais, geralmente visando a ganhos de eficiência (MORGAN, 2006).

Em vista disso, pode-se dizer que as polícias partilham diversas características de organizações mecanicistas, a exemplo de terem a hierarquia e a disciplina como valores fundamentais e tenderem à perenidade, consolidando-se como organizações com tradição histórica. Por outro lado, tais fatores podem criar formas organizacionais resistentes a mudanças, especialmente em contextos nos quais a flexibilidade e adaptabilidade são exigidos, como é o caso da gestão de fluxos de informação e sistemas informacionais.

De maneira similar, uma organização vista como um organismo permite uma interpretação mais dinâmica da vida organizacional: por esta metáfora, a organização é entendida como um elemento de um conjunto maior que influencia e é influenciado pelo ambiente ao qual pertence (MORGAN, 2006). No caso de organizações policiais, estas compõem o ciclo de justiça criminal, interagindo com outros atores como Ministério Público e tribunais de Justiça. Neste contexto, a criação de conselhos gestores em âmbito federal e estadual para coordenação de certas atividades e recursos, assim como a busca por entendimentos comuns sobre o fenômeno criminal podem ser vistas como manifestações da interlocução entre as organizações policiais e seu ambiente.

Morgan (2006) também apresenta a metáfora da organização como cultura, isto é, as organizações em si são vistas como fenômeno cultural, dotadas de padrões de comportamento, normas e ritos próprios. Na busca de caracterizar esta cultura corporativa, certos elementos como valores organizacionais declarados, estilos de comunicação e de liderança serão significativos, pois afetam a construção da realidade organizacional e a forma de se entender eventos, ações ou situações específicas, ou seja, o significado simbólico do que é feito. Organizações policiais são permeadas de elementos simbólicos, como uniformes, hinos, forma de tratamento de superiores hierárquicos, dentre muitos outros.

A discussão sobre a existência de uma cultura policial iniciou-se com os estudos de Jerome Skolnick (1966), conforme Bretas e Poncioni (1999). A partir do autor muitas pesquisas procuram discutir a existência de uma cultura nas instituições policiais e quais seriam os traços mais marcantes dela. Os autores retomam os elementos abordados por Skolnick (1966) – perigo, autoridade e eficiência, como traços culturais encontrados no modelo policial brasileiro. Eles abordam que, desde que iniciam na carreira policial, os indivíduos passam a se colocar em uma zona de ambiguidade, em que são considerados ao mesmo tempo protetor e opressor, passando a ser temidos e respeitados. Da mesma forma, Reiner (2004) resgata a abordagem dos elementos de Skolnick (1966), em que perigo, autoridade e eficiência estariam presentes na atividade policial e se combinariam gerando respostas distintas, cognitivas e comportamentais, processo identitário denominado de “personalidade do trabalho policial” (REINER, 2004, p. 136). Essa personalidade é a resposta para a combinação dos elementos de autoridade e perigo, que devem ser interpretados à luz de pressões constantes de eficiência por parte da organização, da sociedade e do público.

A cultura policial decorre do aprendizado formal oferecido nas academias de polícia, nas leis e regulamentos disciplinares internos, bem como do conhecimento informal obtido nos processos de socialização cotidiana entre novos membros e veteranos. Com relação ao processo de socialização, Ribeiro, Cruz e Batitucci (2005) afirmam que:

Um processo adequado de socialização é condição indispensável, portanto, à efetividade da organização policial, uma vez que a internalização de um sistema de crenças, valores e atitudes deve buscar garantir que esses indivíduos não irão valer-se de sua posição para materializar objetivos diversos que os da manutenção da ordem pública. (RIBEIRO; CRUZ; BATITUCCI, 2005, p. 296).

Para Shinyashiki (2007) a admissão do candidato e o choque de realidade, com a confirmação ou não das expectativas, vão influenciar no processo de socialização, assim os novos empregados podem ser obrigados a reavaliar seus pressupostos e a procurar informações sobre o porquê comportamento das pessoas no novo ambiente. Destaca-se nesse processo a etapa anterior à admissão, analisando-se a relação entre o processo de seletividade e o esforço de socialização, em que a necessidade de socialização aumenta quando o grau de seletividade diminui.

Os autores Ribeiro, Cruz e Batitucci (2005, p.296) discorrem ainda que a submissão dos desejos individuais aos propósitos organizacionais é obtida por meio de coerção pelos regulamentos disciplinares e pelas recompensas financeiras ou de cunho simbólico, tais como elogios e medalhas.

Ainda a respeito da cultura organizacional nas organizações policiais, observa-se que são marcadas por fortes culturas e apresentam uma reprodução de comportamentos em diversos níveis organizacionais, conforme depreende Romão (2016, p. 26):

As organizações que podem ser avaliadas como detentoras de 'fortes culturas' são as que apresentam ampla aceitação e reprodução dos padrões de comportamentos estabelecidos para todos os níveis organizacionais. Nessa direção, pode-se considerar que a cultura de organizações policiais se enquadra nesta perspectiva, uma vez que revela características comuns, facilmente identificáveis e reproduzíveis em diferentes agências e segmentos.

Diversos pesquisadores brasileiros analisam a cultura policial, dentre eles, Costa (2005) e Muniz (1999), e estabelecem que as relações de poder permeiam a cultura policial refletindo em burocracia e autoritarismo, inclusive impedindo estratégias de integração e inovação. Conforme Trindade (2015, p. 608), tais relações têm limitado a implantação de novas políticas de segurança:

Como em outras áreas, as políticas públicas de segurança têm esbarrado em obstáculos institucionais e na cultura organizacional. Por vezes, são as limitações e os conflitos de competência que dificultam a implantação de novas políticas. Noutras ocasiões, são as estruturas internas das instituições de segurança pública e justiça criminal que dificultam a inovação. Além disso, a cultura organizacional permeada por desconfianças e preconceitos, tem dificultado bastante a implantação de novas políticas públicas de segurança.

Nesse mesmo diapasão Souza (2016) aborda sobre resistência a mudanças das instituições policiais e do interesse na proteção dos dados para manutenção das relações de poder.

Tal dinâmica afeta sobremaneira a sociedade brasileira e particularmente suas instituições policiais, tradicionalmente resistentes a mudanças, as quais, ao longo do tempo, cristalizaram práticas de esquadrinhamento, sistematização e manipulação de informações, cujo objetivo sempre visou mais a proteção dos ocasionais detentores do poder político e econômico, do que as ações voltadas para o bem comum. (SOUZA, 2016, p.303).

Ainda em relação a resistência a mudanças, Rolim (2007) assevera que as instituições de segurança pública possuem uma cultura própria (ou uma subcultura) que resiste às modificações mais amplas operadas no contexto social e, no caso da instituição policial, o conservadorismo parece ser ainda mais pronunciado. Uma das razões deve-se ao fato de que as polícias em todo o mundo raramente são, de fato, controladas.

Para cumprir seus papéis, as imagens dos policiais das corporações são, essencialmente, cultivadas com o objetivo de assegurar a autoridade e a legitimidade social. As diferenças de cultura, assim como de posições institucionais e corporativas conferem contornos à resistência das organizações policiais mineiras para integração de seus sistemas informacionais.

### **3.2 A informação**

A necessidade da informação e do saber remonta às origens do homem e está interiorizada em seu instinto de sobrevivência. Com o acúmulo das informações, com a interpretação e experiências vivenciadas, o homem produz conhecimento permitindo-lhe decidir os rumos com maior ou menor clarividência.

A importância da informação está relacionada ao processo de transformação do conhecimento e particularmente, à seleção e interpretação dentro de um contexto específico.

A informação é um processo que visa ao conhecimento, ou, mais simplesmente, informação é tudo o que reduz a incerteza, um instrumento de compreensão do mundo e da ação sobre ele (ZORRINHO, 1995).



Conforme o dicionário Michaelis, a palavra informação, de origem latina *informatio*, significa um conjunto de conhecimentos acumulados sobre certo tema por meio de pesquisa ou instrução. É definida, ainda, como explicação ou esclarecimento de um conhecimento, produto ou juízo; comunicação.

O conceito de informação perpassa as diversas áreas de conhecimento, sendo multifacetado e interdisciplinar, galgado em ciências naturais, humanas, biológicas, sociais, dentre outras, não sendo possível atribuir-lhe um significado completo. Neste mesmo sentido assevera Bogdan (1994, p.53):

Meu ceticismo sobre uma análise definitiva da informação deve-se à infame versatilidade da informação. A noção de informação tem sido usada para caracterizar uma medida de organização física (ou sua diminuição, na entropia) um padrão de comunicação entre fonte e receptor, uma forma de controle e feedback, a probabilidade de uma mensagem ser transmitida por um canal de comunicação, o conteúdo de um estado cognitivo, o significado de uma forma linguística ou a redução de uma incerteza. Estes conceitos e informação são definidos em várias teorias como a física, a termodinâmica, a teoria da comunicação, a cibernética, a teoria estatística da informação, a psicologia, a lógica indutiva e assim por diante. Parece não haver uma ideia única de informação para a qual estes vários conceitos convirjam e, portanto, nenhuma teoria proprietária da informação.

Ponchirolli e Fialho (2005) afirmam que informação é um conjunto de dados, os quais devidamente processados são providos de determinado significado e contexto para o sistema, no entanto, apesar da relevância e propósito, carecerá de valor se faltar a riqueza da interpretação.

Os autores ponderam que o valor da informação está diretamente ligado à criação de conhecimento de que ela pode fazer parte, é a disposição de tal maneira que possuam sentido e que criem padrões.

Devido aos avanços trazidos pela “era digital” e com a dinamicidade e volume de informação produzida, torna-se crucial repensar sobre a forma de produção e armazenamento, já que a informação é considerada como instrumento de poder. Para Drucker (1993) inclusive, caminha-se para uma sociedade do saber em que o valor da informação tende a suplantará a importância do capital.

### 3.3 A gestão da informação

A quantidade de informação e os dados donde ela provém, são, para a organização, um recurso importante que precisa ser gerido. E este constitui o objetivo da Gestão da Informação, em decidir o que fazer com a informação e o fazer com base na informação. Nesse sentido, Zorrinho (1995) aduz que gerir a informação é a capacidade de selecionar em um repositório de informações aquela que é relevante para a tomada de decisão.

Compreende-se gestão da informação como um conjunto de atividades que visa obter um diagnóstico das necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização, prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas e elaborar serviços e produtos informacionais (VALENTIM, 2004, p.1).

A gestão da informação envolve os estudos e as práticas gerenciais que permitem a construção, a disseminação e o uso da informação. Esse processo engloba a gestão de recursos informacionais e de conteúdo, a gestão de tecnologias da informação e a gestão das pessoas envolvidas nesses subprocessos. Conforme fundamenta Barbosa (2008), a gestão da informação foca um importante fenômeno organizacional: corresponde à informação ou ao conhecimento registrado.

Assim como em outras instituições públicas ou privadas, a gestão da informação é necessária e essencial para as organizações de segurança pública, com o fim de orientar a tomada de decisão. Sobre este aspecto, Azevedo *et. al* (2011, p.13) asseveram que:

[...] a informação passa a ser um elemento central na construção de políticas de segurança pública, razão pela qual um dos aspectos mais marcantes nesse processo é a necessidade de mudança cultural nas instituições policiais, a fim de incorporá-la em profundidade. Para efetiva mudança nos padrões de policiamento, a utilização da informação é fundamental. Nesse sentido, há uma relevância entre os problemas aqui levantados e o campo da ciência da informação, visto que ele não se ocupa apenas da utilização da informação estatística, mas aborda os fenômenos relacionados à produção, ao processamento, à disseminação, à organização, ao armazenamento, à recuperação, ao uso e interpretação da informação.

De todo o exposto, percebe-se que a utilização de ferramentas para a gestão da informação pode ser um importante passo na busca de maior eficiência na condução de políticas de segurança pública e da atuação das polícias.

### **3.4 Sistemas de informação**

A tecnologia da informação trouxe grandes mudanças na forma de as organizações conduzirem seus negócios. Com o uso de sistemas de informação a tomada de decisão dentro das empresas passou a ser cada vez mais facilitada. Em vista disso é necessário avaliar entre os diferentes tipos de sistemas existentes, que variam em função do nível organizacional e tem funcionalidades específicas.

Para Albertão (2005) um sistema de informação é uma série de elementos ou componentes interrelacionais, numa ordem específica, que coletam, manipulam, armazenam, disseminam os dados e informações e fornecem um mecanismo de retroalimentação, que são então utilizadas pelos usuários para a tomada de decisão.

De acordo com O'Brien (2001) sistemas de informação são definidos como sendo um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização. Já para Cornachione Junior (2001), sistema de informação é uma coleção de recursos humanos e tecnológicos, físicos ou não, que se constituem na base de suporte das atividades de uma organização e que tem como objetivo alimentar os usuários com informações requeridas e em tempo hábil.

Tais sistemas não são, entretanto, um fim em si mesmo, mas uma ferramenta que deve ser utilizada de maneira estratégica pelas organizações.

### **3.5 A inovação no serviço público**

Inovação vem ganhando importância como tema estratégico para a administração pública, fazendo com que cada vez mais estudos se dediquem à análise deste fenômeno de forma empírica. Trata-se da adoção de novas tecnologias que possibilitem ampliar o desempenho de uma organização, ou como uma ideia nova que foi implementada de forma eficiente, gerando resultados satisfatórios, conforme asseveram Brandão e Faria (2013).

Para a Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (2005):

[...] inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OCDE, p. 55, 2005).

A produção científica se mantém limitada em relação a inovação no serviço público, sendo necessário que mais pesquisadores desenvolvam estudos sobre o tema, conforme Walker *et al.* (2007).

Nos estudos que tratam sobre as dificuldades para a implementação de inovações, um dos maiores dilemas encontrados no serviço público é como perpassar os limites impostos pelo sistema existente, passando pela cultura de resistência a mudança e conservadorismo. Mulgan (2007) cita algumas razões que são usadas contra mudanças no governo. Segundo o autor, os agentes públicos tendem a achar que inovar não é “trabalho de ninguém”, além da aversão ao risco, excesso de regras, incerteza quanto aos resultados, baixa integração entre os departamentos e estruturas inadequadas.

A busca pela previsibilidade das ações por meio da imposição de regras também contribui para baixos níveis de criatividade e aversão ao risco (MULGAN, 2007).

Outras barreiras identificadas por Bloch (2011) são recursos orçamentários escassos para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a falta de coordenação entre unidades que deveriam interagir em diferentes níveis dentro do mesmo setor, risco de falhar durante o processo de inovação e ser culpado pelo insucesso e as restrições culturais, falta de motivação e de habilidades. Existem também as barreiras técnicas (padrões tecnológicos específicos, obsolescência de tecnologias), societárias (normas e valores) e entre organizações (dificuldade de cooperação entre os atores envolvidos).

Carayannis e Gonzalez (2003) identificaram como fatores que dificultam a inovação: resistência por perda de poder, orientação para manter o status quo, senso de acomodação, resistência em contexto cultural, priorização de resultados de curto prazo, ausência de gestão por resultados e rigidez de estruturas hierárquicas.

A superação destas resistências constitui um problema altamente complexo que implica o envolvimento de vários órgãos, disponibilidade e abertura para a negociação e consenso, podendo ensejar inovação institucional política. No entanto, conforme expõe Rolim (2007), as políticas implementadas pelos diferentes governos quase sempre são tentativas de ministrar doses das mesmas receitas já testadas e sabidamente incapazes de produzir resultados diversos do notável fracasso já acumulado:

Em poucas áreas, como nas políticas de segurança pública, os espaços para a inovação são tão estreitos e o apego à tradição tão consolidado. Lidamos, então, especificamente nesta área, com uma resistência incomum à inovação, que constitui, em si mesma, parte do problema a ser enfrentado. (ROLIM, 2007, p.33).

Dessa forma, há um descompasso na forma de se utilizar as ferramentas tecnológicas existentes e investir no desenvolvimento de outras para incorporar as melhores práticas no setor público.

### **3.6 A informação e a atividade policial moderna**

Conforme o art. 144 da Constituição da República do Brasil, a segurança pública é exercida pela Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Ferroviária Federal, Polícias Civis, Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares (BRASIL, 1988). Com relação à organização e funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, a Constituição aponta que esses serão disciplinados por lei de forma a garantir a eficiência de suas atividades.

Em nível estadual as Polícias Militares são responsáveis pelo policiamento ostensivo e as Polícias Civis encarregadas dos procedimentos investigativos. As organizações policiais também fazem parte do sistema de segurança pública e justiça criminal, composto pelo Ministério Público, a Defensoria Pública, o Judiciário e o sistema prisional.

Cruz (2006) aborda que a articulação entre as organizações policiais e as demais instituições do sistema de justiça criminal é parte importante da análise do desempenho das polícias, bem como para atingir seus objetivos, pois estão relacionadas à competência do sistema na elucidação dos delitos por meio da investigação criminal, as determinações de culpados e apresentação da denúncia para a Justiça.

Para que essa articulação ocorra de forma satisfatória, é de suma importância um fluxo adequado de informações entre as instituições, no entanto, mesmo com todos os progressos na criação de sistemas, o cenário nacional e estadual é marcado por perdas relevantes de informação, o que tem suscitado preocupação de estudiosos em segurança pública.

Vários estudos vêm tentando mensurar essa perda de informação entre as fases do sistema de justiça criminal e enfrentado uma série de dificuldades para

calcular tal perda em razão, principalmente, da indisponibilidade de dados confiáveis (MISSE; VARGAS, 2007; VARGAS *et. al*, 2006).

Outros problemas em relação a confiabilidade das informações referem-se às cifras ocultas, ao atrito ou arquivamento dos casos e ao esclarecimento alcançado na fase policial, aos critérios diversos no registro do crime e manipulação de dados. As cifras ocultas constituem a quantidade de crimes cometidos que não chegam ao conhecimento do poder público, pois não são reportados. As taxas de atrito compreendem as perdas de registro que ocorrem nas várias etapas do fluxo de tramitação das ocorrências de defesa social. As taxas de esclarecimento ou elucidação dizem respeito à quantidade de crimes em relação aos quais a polícia é capaz de prover o judiciário com um indiciado, conforme exposto por Rolim (2006).

No mesmo sentido, Rolim (2006) chama atenção para as mazelas dos registros policiais e a situação caótica em relação aos dados produzidos para o estudo do crime no Brasil. Ele utiliza a expressão “rigorosamente caótica” para evidenciar os problemas em relação aos dados para o estudo do crime no país. Também menciona a falta de informações elementares que permitam um diagnóstico seguro sobre as tendências criminais em curso e que essa falta facilita o predomínio da improvisação.

Aborda ainda, a ausência de banco de dados informatizados que compartilhem a mesma linguagem de máquina, permitindo o cruzamento de informações entre as diversas instituições públicas, e que isso acarreta uma elaboração errática de iniciativas governamentais. Nessa perspectiva, expõe que:

É precisamente a falta de uma base de dados sofisticada e confiável e o ambiente de incertezas que ela cria que facilita o predomínio da improvisação, por um lado, e o fortalecimento, entre governantes e políticos, da tendência de “jogar para a torcida”, por outro. Ou seja, uma elaboração errática de iniciativas visando a demonstrar ao público que “algo está sendo feito”. (ROLIM, 2006, p.278).

Rolim (2006) destaca a importância fazer com que os dados computadorizados sejam organizados em programas compatíveis e que se permita o cruzamento dessas informações entre as várias agências, bem como a necessidade de integração entre os sistemas informatizados das polícias, da rede de saúde, dos institutos médico-legais, do Ministério Público, do poder judiciário e do sistema prisional.

Ademais, alguns autores tratam da falta de transparência nas ações policiais, tema que é ainda um tabu nas organizações de segurança pública, conforme expõe Figueiredo (2017, p.49):

Transparência ainda é conceito relativamente estranho às forças de segurança, que são fortemente marcadas por uma cultura organizacional fundada no sigilo. Se compartilhar informações, quaisquer que sejam, ainda é um problema para a maioria das forças de segurança, no caso específico dos dados estatísticos há um receio de exposição de insucessos traduzidos em índices crescentes e rankings comparativos que geram cobrança não apenas da população em geral, como da imprensa, das organizações da sociedade civil.

Do exposto, percebe-se que os traços característicos das organizações policiais, como hierarquia, burocratização, tradição e resistência a mudanças impactam diretamente na maneira como elas se relacionam com os demais atores do ciclo de justiça criminal. Estas interações, por sua vez, moldam a forma como as organizações registram, tratam, compartilham e dão publicidade a dados e informações, o que se reflete, também, no sucesso ou insucesso de políticas de segurança pública.

## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo são descritas as escolhas em relação à coleta e análise de dados para a condução da pesquisa, assim como as limitações ao desenvolvimento do estudo. Reitera-se que essa pesquisa foi devidamente aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UEMG.

### **4.1 A escolha metodológica**

A realização deste trabalho foi estruturada com base em pesquisa bibliográfica e documental, aplicação de questionários a servidores policiais civis mineiros e a condução de entrevistas com policiais civis da área de sistemas de informação e inteligência policial.

A pesquisa bibliográfica, realizada com aporte de livros, revistas, dissertações e rede eletrônica, permitiu a investigação dos temas acerca da segurança pública em Minas Gerais, do Plano Nacional de Segurança Pública e do Sistema Único de Segurança Pública, visando a compreender o estágio de integração policial em nível estadual, além de conceitos já sedimentados de cultura organizacional, gestão da informação e sistemas de informação, essenciais à fundamentação teórica do trabalho.

A investigação documental, que consiste na extração de dados contidos em documentos, tais como ofícios, atas de reuniões, intranet, manuais, entre outros, possibilita o conhecimento do campo a ser pesquisado e o contexto da pesquisa. A investigação documental, conforme Vergara (2009), é aquela exposta sobre documentos oficiais, físicos e/ou digitais, pertencentes ao acervo de órgãos públicos, não disponíveis para consultas públicas. Com base nas entrevistas, foram analisadas iniciativas recentes que fomentam integração no ramo da Segurança Pública, como a criação da Base Integrada de Segurança Pública (BISP), o Acordo de Cooperação Técnica entre Ministério Público e instituições de segurança pública, e o Selo REDS.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de questionário estruturado quantitativo com respondentes e realização de entrevistas, auxiliando na identificação de percepções de servidores em relação a integração dos sistemas informacionais. Segundo Vergara (2009), a pesquisa de campo é uma investigação realizada, de



forma empírica, no local onde ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

Os respondentes do questionário em tela constituem-se de servidores da Polícia Civil de Minas Gerais escolhidos de forma não probabilística, por conveniência.

Para a confecção dos questionários da pesquisa de campo foi utilizada a ferramenta *Google Forms*. O questionário contou com o total de 28 (vinte e oito) questões objetivas. O questionário foi enviado por meio de mensagens instantâneas no período de 01/07/2022 a 24/08/2022 e respondido por 151 servidores das diversas carreiras da Polícia Civil de Minas Gerais.

Para delimitação das respostas às questões fechadas foi utilizada a escala linear e caixa de seleção em que é possível marcar mais de um item. Com base nessa escala, foi estabelecido o seguinte formato padrão de respostas: (1) Concordo totalmente; (2) Concordo; (3) Nem discordo, nem concordo; (4) Discordo e (5) Discordo totalmente. Foram também utilizadas questões com múltipla escolha no questionário e um texto explicativo acerca do objetivo da pesquisa.

Após a aplicação dos questionários, foram também realizadas três entrevistas semiestruturadas. A amostra escolhida foi não probabilística intencional, com servidores da Polícia Civil de Minas Gerais que atuam em unidades de Belo Horizonte, lotados na Superintendência de Informações e Inteligência Policial, em razão dos pesquisados deterem conhecimento em profundidade sobre os conceitos de integração e interoperabilidade de sistemas, e pelo tempo de carreira na instituição, todos acima de 10 anos. Pelo caráter flexível do modelo de entrevista semiestruturada, no qual o surgimento de novos questionamentos faz parte da dinâmica e redireciona o interesse do pesquisador para outros aspectos relevantes, optou-se por construir as questões em torno de certos temas de forma a permitir o livre fluxo da narrativa. O roteiro das entrevistas realizadas consta de 22 questões conforme Apêndice 02 em anexo. Por razões de sigilo, solicitação dos entrevistados e para impossibilitar a identificação os trechos das entrevistas são apresentados de forma anônima.

Após realização da pesquisa de campo, os dados coletados foram tratados e analisados segundo o método de análise de conteúdo. Conforme Vergara (2009), a análise de conteúdo é uma técnica usada para tratar dados e identificar o que está sendo comentado sobre determinado tema. Para Bardin (2011), constitui-se num conjunto de técnicas de análise das comunicações que, por meio de procedimentos

sistematizados e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, permite inferências de conhecimentos sobre as condições de sua produção.

Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo envolve a leitura “flutuante”, ou seja, um primeiro contato com os documentos que serão submetidos à análise, a escolha deles, a formulação das hipóteses e objetivos, a elaboração dos indicadores que orientarão a interpretação e a preparação formal do material.

Para utilização adequada dessa técnica optou-se pela forma de organização proposta por Bardin (2011), que contempla três etapas: (a) pré-análise; (b) a exploração do material e (c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Na fase de pré-análise, que envolve a seleção de material e definição de procedimentos, foram estabelecidos o objeto de estudo e os objetivos do trabalho. Na fase de exploração do material, o instrumento de coleta de dados foi construído a partir de quatro categorias de análise: (A) tangibilidade; (B) eficiência; (C) eficácia; (D) percepção sobre a operacionalização da integração de sistemas. Por sua vez, as categorias de análise foram concebidas a partir dos conceitos apresentados a seguir.

Tangibilidade se refere à aparência das instalações físicas, equipamentos, funcionários e materiais de comunicação, representando aspectos que podem ser observados e medidos. Segundo Kotler (1998) a tangibilidade abrange uma das cinco dimensões de fatores que determinam a qualidade de serviços, possuindo natureza mensurável.

Ainda em tangibilidade, os autores Hoffman e Bateson (2003) também a incluem na mensuração da qualidade de serviços, assim como confiabilidade, atendimento, segurança e empatia.

Eficiência está relacionada à melhor utilização dos recursos para atingir um objetivo, tendo sido incluída como um dos princípios que devem reger a Administração Pública. Fernando Prestes Motta e Bresser Pereira (1980) a definem como a coerência dos meios em relação aos fins visados e se traduz no emprego de esforços para a obtenção do máximo de resultados. Segundo Maximiano (2007), eficiência significa realizar tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível dos recursos.

Já eficácia, para Maximiano (2007), é o conceito de desempenho que se relaciona com os objetivos, resultados e propósitos. Significa fazer as coisas certas para se atingir os objetivos.

Em relação a categoria percepção, Luria (1976) afirma que ela é um processo complexo envolvendo uma atividade orientada, uma análise e síntese de características percebidas, e um processo de tomada de decisão.

[...] um processo ativo que envolve a procura das informações correspondentes, a distinção dos aspectos essenciais de um objeto, a comparação desses aspectos uns com os outros, a formulação de hipóteses apropriadas e a comparação, então, dessas hipóteses com os dados originais. (LURIA, 1981, p.199).

No caso do objeto em estudo, a percepção se refere à avaliação dos respondentes e entrevistados sobre disponibilidade, confiabilidade e utilização das informações em segurança pública.

As questões do roteiro de entrevistas abordaram temas relacionados à percepção dos servidores sobre os sistemas informacionais da PCMG, sendo que as 22 questões abertas foram categorizadas em tangibilidade, eficiência, eficácia e percepção.

**Quadro 1 – Categorias de análise na realização de entrevistas**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>TEMA DAS QUESTÕES</b>
Tangibilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência ou não de integração</li> <li>- Suficiência da integração</li> <li>- Necessidade ou não de maior integração</li> </ul>
Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtenção de informações em tempo hábil</li> </ul>
Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização das atividades de forma satisfatória</li> </ul>
Percepção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fatores que mais comprometem/dificultam a integração (aberta)</li> <li>- Necessidade de dados de outras instituições para realização das atividades do servidor</li> <li>- Necessidade de dados de outras instituições para realização das atividades da PCMG</li> <li>- Utilização ou não dados para Planejamento, em qual nível</li> <li>- Existem ou não esforços/planejamentos para integração</li> <li>- Principais benefícios da integração</li> <li>- Expectativas sobre a integração</li> <li>- Fatores que mais comprometem/dificultam a integração (escala de prioridade)</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

As questões que integraram o *survey* abordaram temas relacionados à percepção dos servidores sobre os sistemas informacionais da PCMG, composto por 26 questões, sendo 23 questões de escala linear e três questões de caixa de seleção (em que é possível marcar mais de um item). As questões também foram sistematizadas nas quatro categorias de análise definidas.

**Quadro 2 – Categorias de análise na realização do questionário**

CATEGORIAS	TEMA DAS QUESTÕES
Tangibilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suficiência da integração para o servidor</li> <li>- Suficiência da integração para a PCMG</li> <li>- Frequência de informações externas</li> </ul>
Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento em tempo hábil aos cidadãos</li> <li>- Atendimento em tempo hábil a outros servidores</li> <li>- Integração eficiente</li> </ul>
Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização das atividades de forma satisfatória</li> <li>- Realização das atividades de forma completa</li> <li>- Informações necessárias de qualidade em tempo hábil</li> </ul>
Percepção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfação com os sistemas informacionais</li> <li>- Relatos de insatisfação de servidores da PCMG</li> <li>- Relatos de insatisfação de servidores de outras instituições</li> <li>- Segurança nos dados da PCMG</li> <li>- Dados de outras instituições ajudam na realização da atividade pessoal ou da instituição</li> <li>- A favor ou não à integração e interoperabilidade</li> <li>- Importância ou não da integração e interoperabilidade</li> <li>- Dificuldade de obter informações de outras instituições</li> <li>- A falta de informações de sistemas de outras instituições afeta ou não a atividade</li> <li>- A falta de informações de sistemas de outras instituições afeta ou não o atendimento ao cidadão</li> <li>- É fundamental ou não a integração</li> <li>- A importância da integração em quais aspectos</li> <li>- Fatores que mais comprometem/dificultam a integração</li> <li>- Benefícios da integração</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

A partir dessa categorização, considerando que o questionário contempla questões fechadas e que as entrevistas contemplam questões abertas, a análise dos dados coletados foi realizada por procedimentos de cunho quantitativo e qualitativo.

Após a categorização foi realizada a análise de conteúdo a partir dos referenciais teóricos citados, interpretações, análises reflexivas para a conclusão do trabalho.

Nas categorias de análise tangibilidade, eficiência e eficácia foram realizadas combinações de dados entre as categorias, bem como analisando em conjunto com as frequências de respostas das entrevistas semiestruturadas.

E diante da dificuldade de mensuração da cultura organizacional, conforme aborda Mamede (2008), em que cultura é um conceito multifacetado e difícil de ser medido, na categoria percepção optou-se por explorar nas práticas discursivas dos entrevistados elementos associados ao perfil cultural das organizações policiais, como corporativismo, isolamento e desconfiança.

#### **4.2 Desafios enfrentados na realização da pesquisa**

Inicialmente, a intenção era que a pesquisa contemplasse não só as instituições de segurança pública como também as organizações do sistema de justiça criminal. No entanto, pelo contexto da pandemia de COVID-19, em que perduraram as restrições de descolamento e acesso ao campo de pesquisa, nos anos 2020 e 2021, foi necessário ajustar a abrangência da pesquisa.

O escopo passou a ser então a percepção dos servidores da Polícia Civil de Minas Gerais e da Polícia Militar de Minas Gerais sobre a integração de sistemas informacionais. Foi então realizada a submissão do projeto de pesquisa a ambas as corporações, sendo a submissão à Polícia Militar de Minas Gerais realizada em março de 2022. No entanto, passados cinco meses da solicitação para condução da pesquisa de campo houve negativa por parte da instituição, que alegou não haver interesse institucional no momento. Assim, a pesquisa foi realizada com servidores policiais civis.

No mesmo sentido, na concepção inicial do estudo previa-se a realização de pesquisa quanti-qualitativa por meio de aplicação de questionário tipo *survey* em uma amostra probabilística simples com boa representatividade, com 90% de intervalo de confiança e uma margem de erro de 5%. No entanto, foram realizadas três tentativas de seleção aleatória por meio de sorteio, mas não se chegou ao número mínimo de 151 (cento e cinquenta e um) respondentes, conforme pretendido. Por esse motivo, somada às limitações temporais para a realização da pesquisa com amostragem

probabilística, foi utilizado o formato de amostra por conveniência para completar o número de pesquisados.

Em relação às entrevistas, estas foram realizadas conforme planejado, por julgamento, em razão de os pesquisados deterem conhecimento em profundidade sobre os conceitos de integração e interoperabilidade de sistemas informacionais, assim como da exequibilidade de uma possível implementação/adequação em sistemas para possibilitar essa integração.

## **5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Optou-se por analisar a percepção de servidores da PCMG em relação à integração de sistemas informacionais por meio da aplicação de questionários aos servidores com o objetivo de analisar suas visões sobre os sistemas informacionais utilizados, o trâmite das informações, e o posicionamento em relação à integração de sistemas informacionais como parte de um esforço mais amplo da política de integração da segurança pública em Minas Gerais.

Além disso, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas, que foram conduzidas em 01/09/2022. Os entrevistados foram selecionados dentre os servidores da lotados na Superintendência de Informações e Inteligência Policial, por deterem conhecimento em profundidade sobre os conceitos de integração e interoperabilidade, e por serem profissionais especializados, inclusive com conhecimento da exequibilidade de uma possível implementação/adequação em sistemas integrados.

Quando da realização das entrevistas, foram mencionadas algumas iniciativas de integração de sistemas informacionais ainda não descritas em seções anteriores deste trabalho, razão pela qual foi feita uma breve descrição delas ao fim deste capítulo.

### **5.1 Análises das entrevistas semiestruturadas realizadas e questionários**

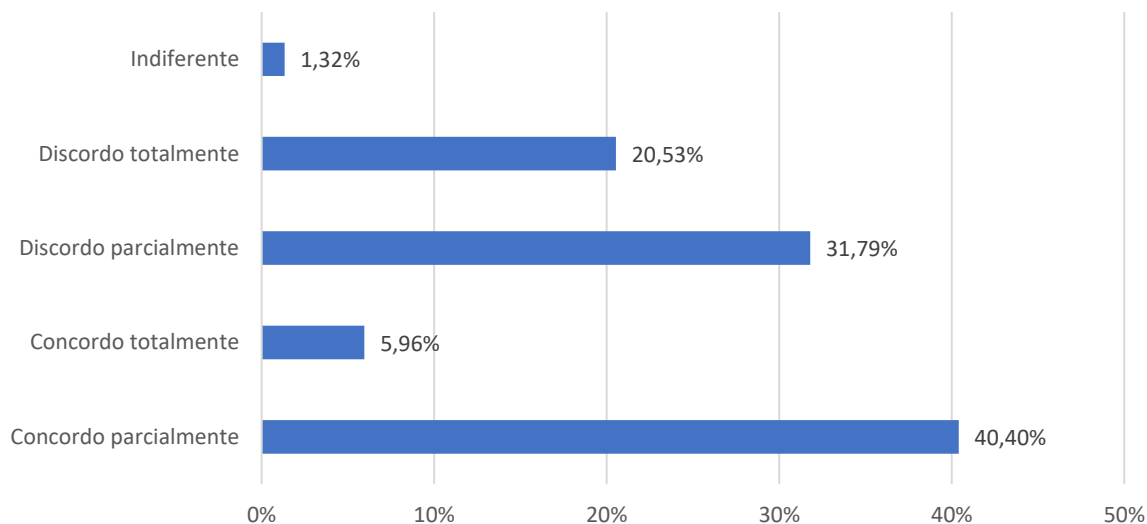
A análise das entrevistas será apresentada a seguir relacionada aos seguintes aspectos: tangibilidade, eficiência, eficácia, percepção e análise em combinação dos dados.

#### **a) Tangibilidade**

Em relação à suficiência dos sistemas informacionais, 46,36% dos respondentes, conforme GRÁFICO 1, concordam em algum grau e acreditam que a instituição tem sistemas informacionais suficientes para realizar as atividades institucionais.

**Gráfico 1 – Suficiência dos sistemas informacionais na execução das atividades da instituição**

Você considera que os sistemas informacionais atuais da instituição são suficientes para a execução das atividades da instituição

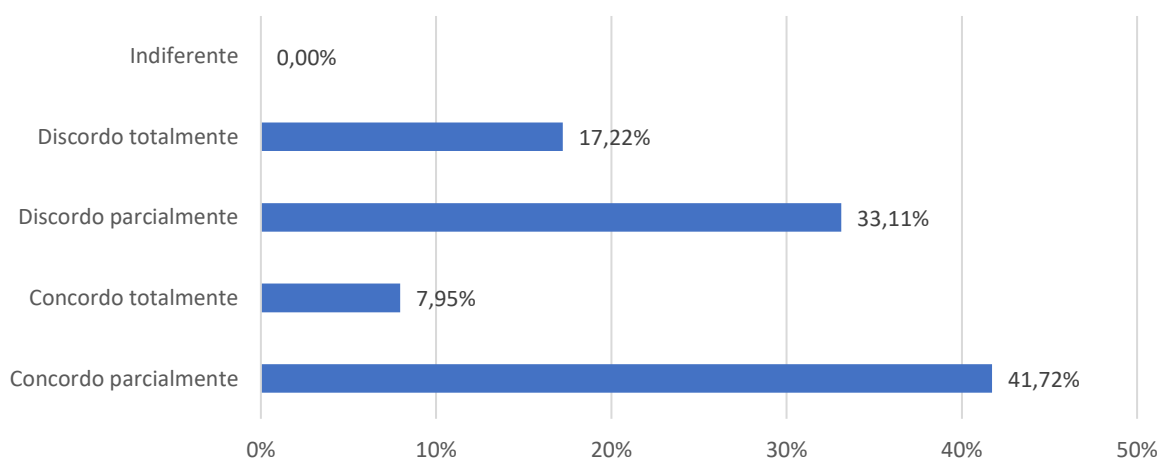


Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Enquanto 49,67% dos respondentes, de acordo com GRÁFICO 2, consideram em algum grau que os sistemas informacionais são suficientes para realizar as próprias atividades.

**Gráfico 2 – Suficiência dos sistemas informacionais na execução das atividades profissionais**

Você considera que os sistemas informacionais atuais da instituição são suficientes para a execução da sua atividade

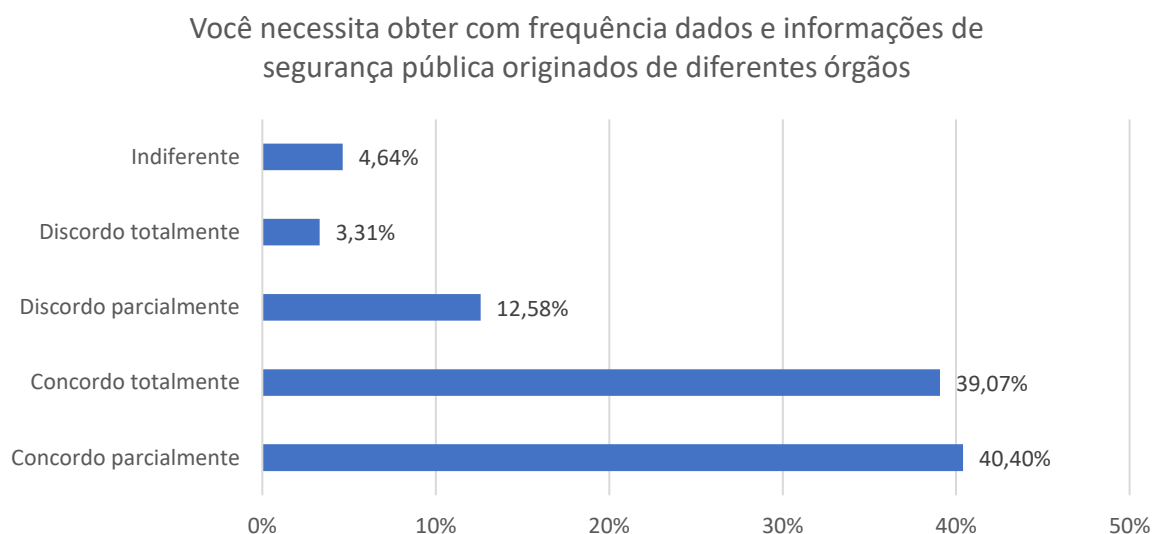


Fonte: Elaborado pela autora, 2022.



Os dados do GRÁFICO 3 demonstram que dentre os respondentes, 79,47% concordam parcial/totalmente que necessitam obter com frequência dados e informações de segurança pública originados de diferentes órgãos, algo também mencionado pelos entrevistados, que discorreram sobre o estágio de integração atual não ser suficiente.

**Gráfico 3 – Solicitação de informações a outros órgãos de segurança pública**



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2022.

Na realização das entrevistas, o Entrevistado 1 relatou sobre os custos de integração com a Prodemge (Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais), empresa pública responsável pela prestação de serviços de TIC aos órgãos e entidades do estado, sobre dificuldades externas e internas à corporação, fazendo uma analogia a “feudos” e sobre a polícia represar informações.

O Entrevistado 2 abordou sobre a falta de integração pela própria natureza das atribuições da Polícia Civil, mencionou que ainda existe um longo caminho a ser percorrido para que a integração seja suficiente e que há algumas informações próprias de investigações que poderiam contribuir no processo de responsabilização criminal, mas que o acesso a tais informações é sobremaneira dificultado.

O Entrevistado 3 expôs que a integração focou na automação dos processos de trabalhos que eram manuais, mas num viés tecnológico informacional a integração deveria ter sido potencializada, porém, a sobreposição de ações acabou impactando na perspectiva informacional e levou à descrença por parte dos atores. Disse que falta muito para avançar e que são necessários protocolos mais claros, já que em

momentos anteriores regras de atuação foram comprometidas. Para definição de tais protocolos, o entrevistado ressaltou o papel das instâncias estratégicas.

Ao serem questionados se os entrevistados consideram que existe integração ou interoperabilidade entre os sistemas informacionais da PCMG e demais instituições, eles responderam que:

Em algum grau existe, não é totalmente, existem sistemas que não possuem nenhuma, existem sistemas que possuem interoperabilidade parcial e outros que existem bastante interoperabilidade. Então vai depender. [...] diversos projetos, alguns deles vislumbravam isso, a interoperabilidade. Tivemos problemas sérios com a Prodemge em função disso, sempre um problema a interoperabilidade com a Prodemge. Porque embora a Prodemge seja uma contratada da Polícia Civil, quando a Polícia Civil precisa de um dado em um formato diferente, você tem que pagar mais por isso. [...] Então vamos supor que tem uma cláusula lá que me cobre uma fração de centavos por isso. Tá! isso tá acordado, mas a geração desse relatório embora o dado seja da polícia. É, isso é cobrado da polícia. E é difícil, não é sempre que tem dinheiro, então é difícil, é sempre muito difícil. [...] eu te digo que **a interoperabilidade é parcial, ela é parcial porque, primeiro, ela não é online, tem um delay de 40 dias e isso atrapalha em muitos casos** [...] sem o *delay* é à parte, tem que pagar. (Entrevistado 1) (grifos nossos)

Sim. Em parte, porque nem todos os sistemas utilizados pela Polícia Civil tem essa interoperabilidade com outras plataformas automatizadas utilizados por outras instituições que compõem o sistema integrado de segurança pública, no caso, Polícia Militar, Polícia Penal, SEJUSP, Sistema Socioeducativo e Bombeiros Militar. Então parte de sistemas são interligados ou não, **mas pela própria natureza das atribuições da Polícia Civil, não necessariamente deveria haver essa interoperabilidade, embora em alguns aspectos existem informações deveriam ser integradas, mas não são.** (Entrevistado 2) (grifos nossos)

Integração e interoperabilidade existem. Um decreto de 2004 que fomentou a integração. Nós temos várias interoperabilidades implementadas, e aí podemos ampliar não só em segurança pública, sistema de justiça criminal com o Judiciário, Ministério Público, com a própria Polícia Militar em relação aos REDS que que chegam para a gente, mas **eu acho que a integração na verdade teve um viés muito de automação dos processos de trabalhos que eram manuais**, entendeu? Claro que existe o compartilhamento de dados e informações, que lá em 2004 quando foi implementado, ele era muito relevante, consolidou-se uma única base de registro de ocorrência, isso é um arcabouço informacional que as instituições usam e que não dá para negar só que 2004 para cá muita coisa evoluiu [...] A gente pode pensar no REDS, **o REDS hoje é totalmente compartilhado, mas existem outros formulários que não são, no caso do RAT e do BOS** né? Existem dados cadastrais de envolvidos que não são compartilhados que estão lá no SIP também, para não ficar apontando só o dedo para os outros. **Então, eu acho que às vezes, eu acho que um comitê permanente e um pouco mais de voluntariedade de apresentar tudo que pode contribuir seria importante.** (Entrevistado 3) (grifos nossos)

Em relação a pergunta “Você acredita que é suficiente a integração ou a interoperabilidade entre os sistemas informacionais da PCMG e outras instituições de segurança pública?”, os entrevistados apresentaram as seguintes percepções:

Não, não é suficiente e todas as instituições de segurança, Bombeiros, Polícia Militar, Polícia Civil, eu vou incluir o Ministério Público que embora eles não sejam de Segurança Pública, ele seja do Judiciário, ele figura no nosso meio livremente, a gente precisa, o Ministério Público constantemente quer informações do PCNET, a Polícia Militar quer informações do PCNET, a Polícia Civil quer mais informações sobre o REDS, porque, quem mantém o REDS acaba sendo, era o pessoal da Fundep com a polícia. **A interoperabilidade entre as instituições de Segurança Pública não é suficiente e tô pra te dizer que nem dentro da instituição ela é suficiente... O pessoal brinca aqui de vez em quando que a polícia civil parece um feudo, é um sistema feudal...onde você tem ali, né os feudos....”** - o Detran tem algumas informações que eles não repassam pra ninguém, a Acadepol tem informações que não repassam pra ninguém. (Entrevistado 1) (grifos nossos)

Suficiente em parte também, **muitas coisas foram conquistadas nos últimos anos em razão dessa interoperabilidade, que permitiu a produção do conhecimento mais sólido em termos de tomada de decisão da Segurança Pública**, mas existe um vasto caminho a trilhar para que outras conquistas tão importantes quanto possam ser alcançadas. (Entrevistado 2) (grifos nossos)

**Vamos pensar o seguinte, é porque o termo integração acabou sendo muito atacado, na ideia de que uma instituição ia sobrepor a outra em alguma situação, né?** Isso realmente aconteceu na prática em vários pontos, só que esta situação, ela não tem relação com a integração informacional, integração entre sistemas, a integração de sistemas busca uma fluidez da informação, custódia da informação, uma proteção informacional, né? Trilha de auditoria, e quando você tem a conexão de sistemas você diminui a possibilidade de erro humano do usuário, então num viés tecnológico informacional a integração deveria ter sido potencializada, mas eu acho que esse outro viés que é de sobreposição de ações, acabou impactando no viés informacional e levou a descrença por parte dos atores, mas estamos num momento hoje, que a Polícia Civil tem tido um aumento muito grande dessa interoperabilidade e integrações né? Nós estamos com vários projetos tecnológicos voltados para a questão da Integração, o procedimento policial PPJE que é uma integração com o PJE, nós temos a integração com a SRU com o Ministério Público, com a Junta Comercial, com o sistema prisional que estão ganhando corpo sim, mas temos que separar: **a integração tecnológica, com a integração operacional, porque eu acho que essa integração operacional ganhou mais destaque e acabou comprometendo a integração tecnológica.** (Entrevistado 3) (grifos nossos).

Na mesma medida, sobre a necessidade de maior de integração entre os órgãos de segurança pública, eles relatam que:

Sim, com certeza, **não tem por que você ter uma informação represada em um órgão, da instituição, uma unidade, salvo a corregedoria né? [...] a Polícia ela tem essa cultura de represar essa informação [...] isso tá errado**, a gente consulta na planilha! não tem como a gente ter informação segura, se não houver essa integração[...] Então a LGPD é um elemento que tem dificultado muito isso, que a gente fica a todo momento sem saber se a gente pode ou não pode integrar, se a gente pode ou não pode fornecer dados. (Entrevistado 1) (grifos nossos).

Sim. Existe a necessidade muito porque a Polícia Civil, ela participa não apenas do sistema de segurança pública, dessa maneira mais ampla, podemos assim dizer, a Polícia Civil participa de algo que tem repercussão de Segurança Pública, mas não é segurança pública que é a entrega das investigações para ciclo de responsabilização criminal. Como eu disse, tem um efeito na segurança pública, mas não é diretamente relacionada a isso e o fluxo dessas informações muitas das vezes ela não é integrada, não é interoperabilizada, nesse sentido, há uma necessidade de melhorar isso, o exemplo que eu cito aqui são **algumas informações que são próprias de investigações poderiam contribuir no processo de responsabilização, mas o acesso a tais informações é sobremaneira dificultado, por que a Polícia Civil não acessa esses sistemas, e essas informações não vem do sistema de Polícia Civil**. Então acho que tem essa maior necessidade de maior integração e interoperabilidade sim. (Entrevistado 2) (grifos nossos).

Falta muito, a gente tem por exemplo o RAT, BOS, que é um formulário de extrema importância para a Polícia Civil e não é acessado, a gente sabe que existem outras plataformas desenvolvidas por outras instituições que não estão sendo integradas, nós tivemos avanço no SIP que não foram integrados, meio que parou no tempo, **existe uma integração, mas ela está precisando ter um pouco mais de robustez e aí envolve, na minha opinião, protocolos mais claros. Porque, por exemplo, a questão do RAT, BOS, ela foi implementada e o combinado era que se mantivesse o acesso que já existiu nos outros formulários no REDS e essa regra foi comprometida, quando você compromete uma regra, você compromete todo o sistema, e aí não passa não é pelas instâncias técnicas, são as instâncias estratégicas que tem que nivelar isso e deixar isso muito claro**. (Entrevistado 3) (grifos nossos).

As falas dos entrevistados apontam para uma dicotomia entre o desenvolvimento de ferramentas de tecnologia de informação como meio de apoio à execução de atividades cotidianas e a formulação de estratégias de ação para o sistema de defesa social, isto é, ao mesmo tempo em que se reconhece a importância de um fluxo de informações confiáveis e acessíveis como elemento essencial à produção de conhecimento à atuação operacional, também há a constatação de que o processo de integração não foi construído com ênfase na aprendizagem organizacional. Isso significa dizer que a integração de sistemas serviu muito mais a uma digitalização ou informatização de dados dispersos, a exemplo do REDS que veio a substituir o boletim de ocorrência, do que a incorporação da ideia de produção de conhecimento estratégico ao ciclo de produção de políticas de segurança pública.

Ao se colocar a integração enquanto política de governo como um fator de risco à atuação operacional, isto é, à “sobreposição de ações”, há menos disponibilidade para a coordenação de iniciativas, resultando em desarticulação não só entre os atores do sistema de defesa social, mas até mesmo internamente, com a criação de “feudos”, isto é, grupos que disputam entre si o domínio de determinada área ou conjunto de informações.

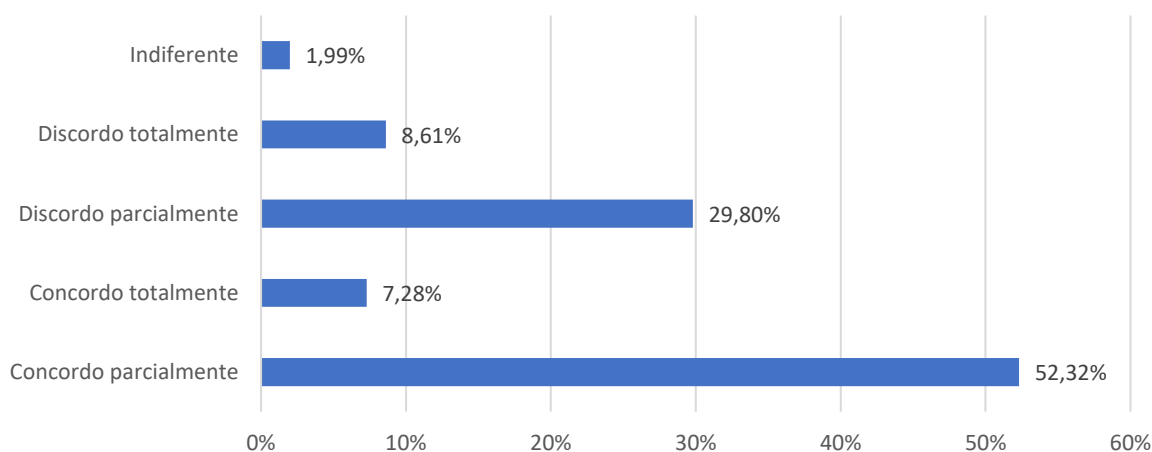
A resistência para com a integração de informações e sistemas parece refletir um traço característico das organizações policiais, de certo isolamento da organização em relação ao seu meio (REINER, 2004).

## b) Eficiência

Os dados relativos a esse construto, conforme GRÁFICO 4, demonstram que 59,60% dos respondentes concordam parcial/totalmente e consideram que os sistemas informacionais permitem, em tempo hábil, atendimento aos cidadãos.

**Gráfico 4 – Eficiência dos sistemas e atendimento ao cidadão**

Você considera que os sistemas informacionais permitem, em tempo hábil, atendimento aos cidadãos

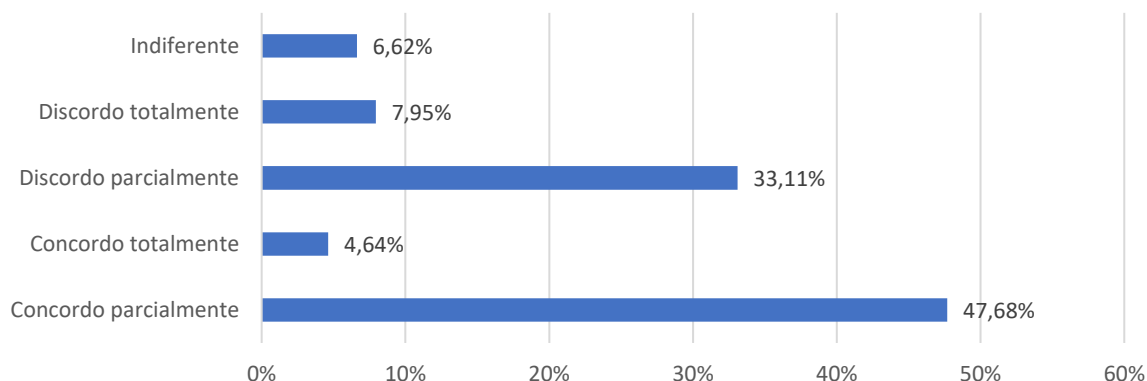


**Fonte:** Elaborado pela autora, 2022.

Enquanto no GRÁFICO 5, é possível verificar que 52,32% consideram que os sistemas informacionais permitem, em tempo hábil, atendimento à demanda dos servidores de outras instituições de segurança pública.

### Gráfico 5 – Eficiência dos sistemas para e atendimento a demandas de servidores de outras instituições

Você considera que os sistemas informacionais permitem, em tempo hábil, atendimento à demanda dos servidores de outras instituições de segurança pública

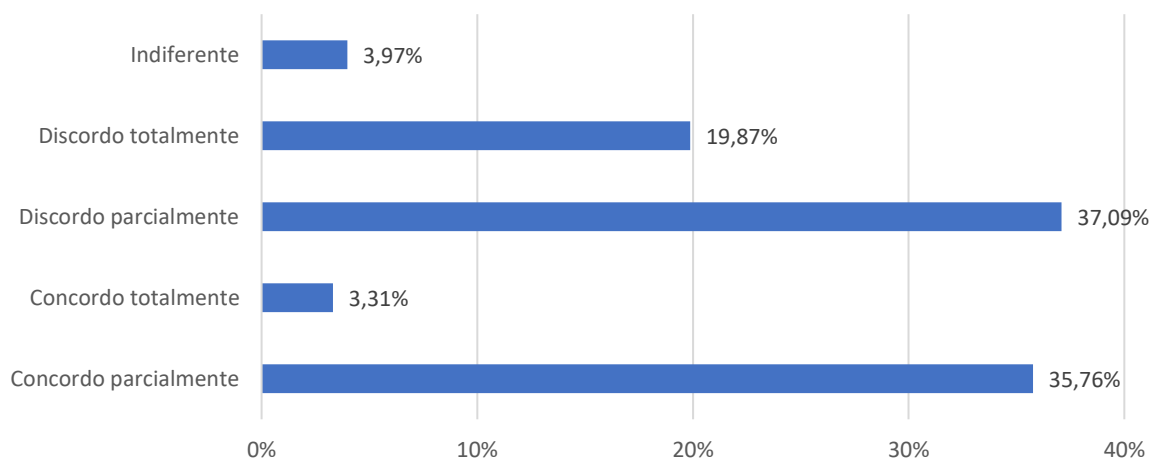


Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

De acordo com o GRÁFICO 6, cerca de 39,07% concordam em algum grau que a integração nas atividades de segurança pública é eficiente na PCMG.

### Gráfico 6 – Eficiência institucional e integração nas atividades de segurança pública

Em relação à integração nas atividades de segurança pública, você diria que a instituição é eficiente



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

No que se refere à eficiência, na realização das entrevistas foi possível perceber que todos os três entrevistados concordam que nem sempre os dados são obtidos em tempo hábil.

O Entrevistado 1 demonstrou dois casos em que existe um atraso na carga dos dados (*delay*) e que a informação uma vez gratuita passou a ser cobrada de “tão valiosa”.

O Entrevistado 2 abordou sobre dois problemas que impedem a informação de chegar em tempo hábil, o primeiro é simplesmente o não acesso informatizado e o segundo a própria limitação da base utilizada atualmente no estado de Minas Gerais.

O entrevistado 3 relatou que a acessibilidade depende da natureza da informação e da instituição que a custodia:

Perguntados sobre a obtenção de dados e informações que necessitam em tempo hábil e quais as dificuldades enfrentadas na obtenção desses dados os entrevistados responderam.

Não. O Armazém um exemplo disso, tenho um *delay* de 40 dias... então o sistema QDP hoje, ele te informa a lotação dos servidores, mas com um *delay* de 40 dias ...então chefe de polícia recebe em sua sala o deputado de uma região solicitando mais servidores para aquela unidade, ele vai consultar um retrato de até 40 dias, ele nunca vai saber de quando é aquele retrato, mas aquele retrato é de até 40 dias, daquele, 5 servidores que eu tenho numa unidade pequena, um pode ter aposentado, um pode ter entrado de licença o outro pode estar preso... e ele não tem isso através do sistema. Tem por exemplo o SISOB, ele também tem um *delay* de 30 dias, SISOB é um sistema de consulta de óbitos e a gente recebia uma carga da Seplag através de um convênio com os cartórios e isso chegava para gente “-...imagina você que a pessoa vai sair para investigar, o servidor ou investigador lá da ponta e aí... bandido tem a vida curta, ele tem então ali como ordem de serviço identificar fulano de tal ou cumprir o mandado de prisão de fulano de tal, ele vai pegar essas informações e ele vai digitar o CPF, o nome dessa pessoa no sistema, ele vai ter os dados do cartório, o dia que essa pessoa morreu, o cartório, a folha, o livro, o telefone do cartório, o titular do cartório em território nacional, não apenas Minas Gerais.... problema era de 30 em 30 dias .... outro problema, o convênio acabou.... porque agora a DATAPREV que é o órgão federal achou a informação tão valiosa que ela resolveu cobrar. (Entrevistado 1)

Não. Nem todos os dados são obtidos nesse tempo hábil. As que não são obtidas nesse tempo hábil, são dois os fatores principais. O primeiro é simplesmente o não acesso informatizado desses dados, que precisa de solicitação formal à instituição que é detentora dos dados para que façam a remessa e esse trâmite leva tempo, e tem uma outra situação que dificulta a obtenção de informações que são integradas e o sistema é interoperabilizado que é a própria limitação da base utilizada hoje no estado de Minas Gerais que é o Armazém. **Nem todas as informações preenchidas pelo policial militar migram para essa plataforma [...] por isso eu digo que o segundo elemento que dificulta as vezes obter um dado em tempo hábil é esse cruzamento de informações.** (Entrevistado 2) (grifos nossos).

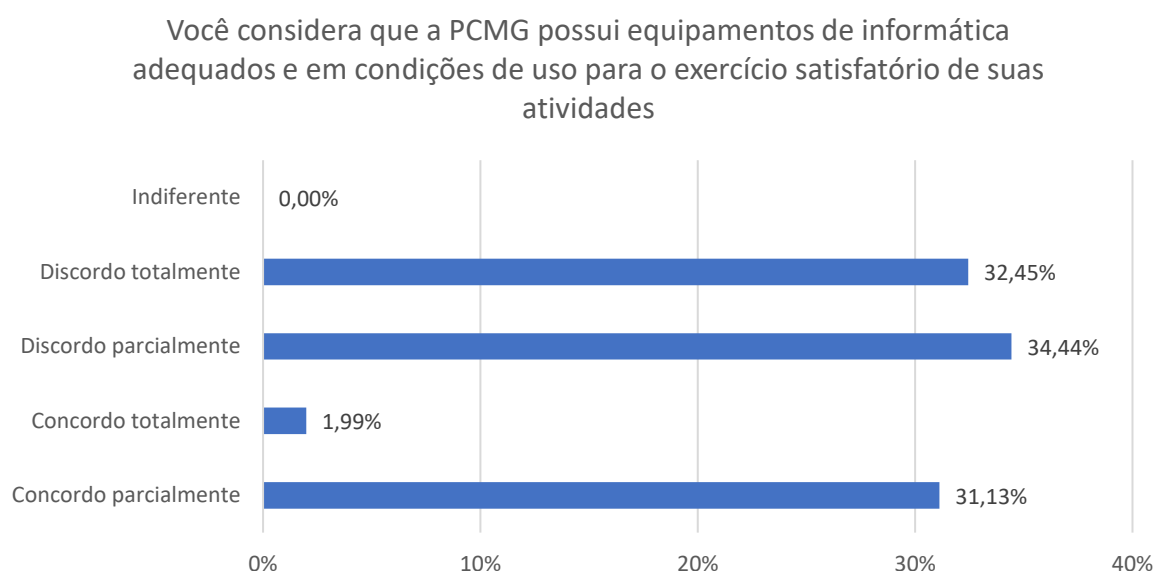
Depende do tipo do dado, tem dado que é mais acessível, **tem instituição é mais acessível**, por exemplo, quando a gente demanda o DEPEN, a SEJUSP, algumas informações chegam muito rápido, a própria requisição de um RAT, BOS chega rápido. (Entrevistado 3) (grifos nossos).

A necessidade de solicitações constantes de dados e informações de outros órgãos indica que a insuficiência na integração dos sistemas reflete as disjunções existentes entre as próprias organizações do sistema. Cada órgão e entidade que compõe a estrutura do executivo estadual tem autonomia para planejar, implantar, manter ou descontinuar processos de negócio, desde que não infrinjam as diretrizes gerais colocadas pela Secretaria de Planejamento e Gestão. Em vista disso, são desenvolvidos sistemas para atendimento de demandas pontuais e específicas de cada um destes órgãos, sem que haja uma lógica estruturante permeando esse processo.

### c) Eficácia

No que se refere à eficácia, os dados do GRÁFICO 7 apontam que aproximadamente 33,11% dos respondentes concordam parcial/totalmente e consideram que a PCMG possui equipamentos de informática adequados e em condições de uso para o exercício satisfatório de suas atividades.

**Gráfico 7 – Adequação dos equipamentos de informática ao exercício das atividades profissionais**



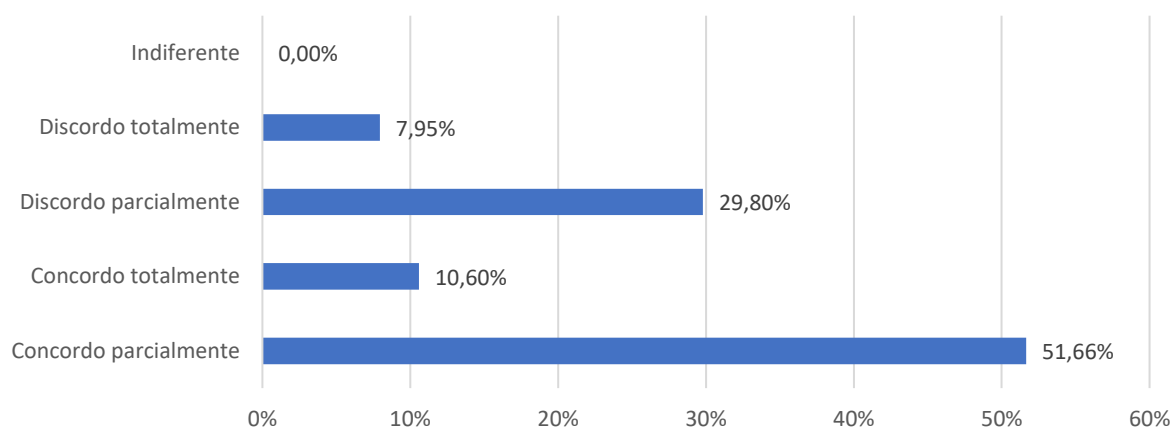
Fonte: Elaborado pela autora, 2022.



Já em relação aos sistemas informacionais, de acordo com o GRÁFICO 8, cerca de 62,25% dos respondentes consideram que a PCMG possui sistemas informacionais em condições de uso para o exercício satisfatório de suas atividades.

**Gráfico 8 – Disponibilização de sistemas informacionais adequados ao exercício das atividades profissionais**

Você considera que a instituição possui atualmente sistemas informacionais em condições de uso para o exercício satisfatório de suas atividades

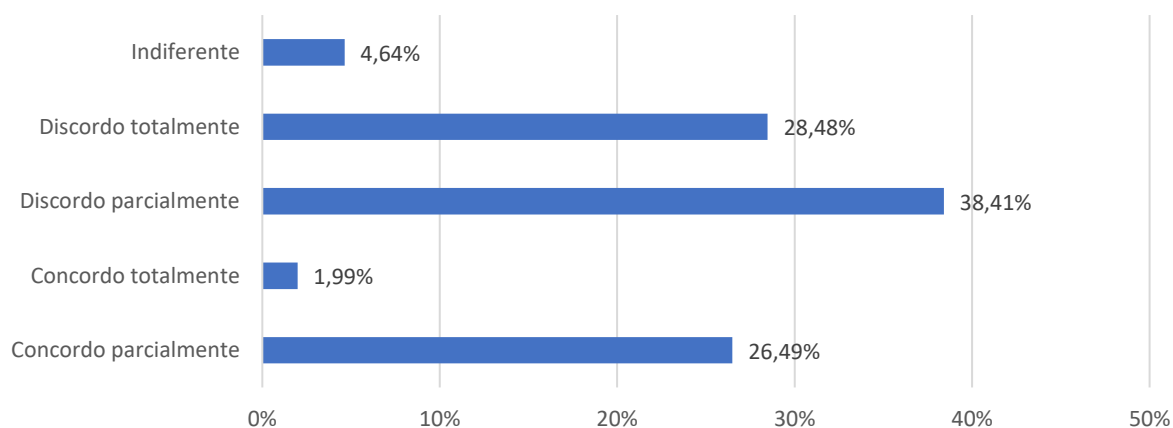


Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Os dados do GRÁFICO 9 apontam que 28,48% dos respondentes acreditam que a PCMG tem obtido as informações necessárias de outras instituições de segurança pública com qualidade e no tempo hábil.

**Gráfico 9 – Eficácia na obtenção de informações de outros órgãos de segurança pública**

Você acredita que sua instituição tem obtido as informações necessárias de outras instituições de segurança pública com qualidade e no tempo hábil

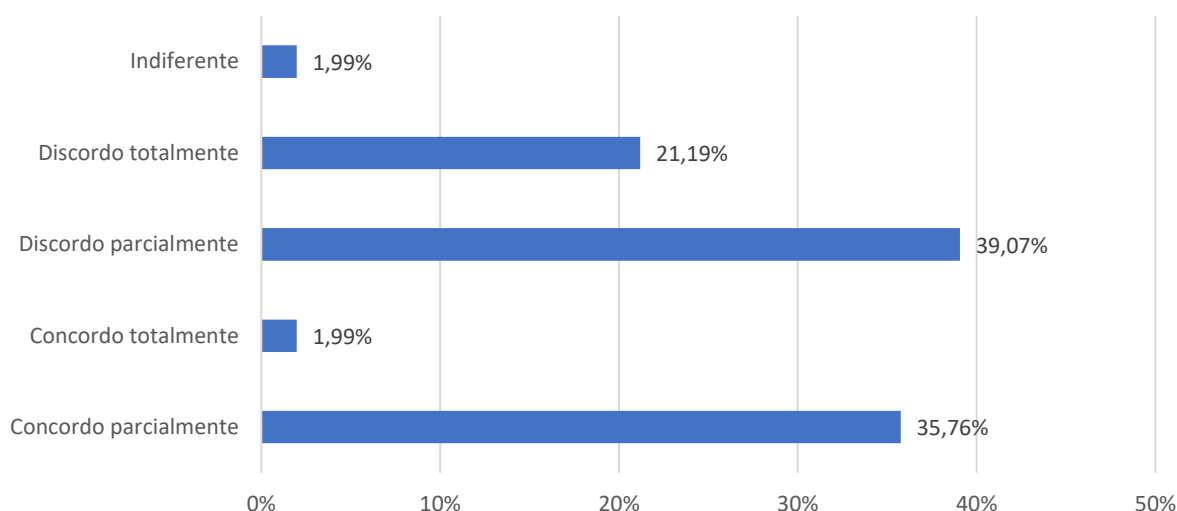


Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Conforme pode ser visualizado no GRÁFICO 10, aproximadamente 37,75% dos 151 respondentes consideram que os sistemas informacionais permitem a realização das atividades de forma completa.

**Gráfico 10 – Eficiência dos sistemas informacionais disponíveis**

Você considera que os sistemas informacionais permitem a realização das atividades de forma completa



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2022.

No que se refere à eficácia, os três entrevistados responderam que nem sempre têm acesso aos dados que julgam importantes e, se fosse possível integrar as bases de dados da Polícia Civil e demais instituições de segurança pública haveria melhor realização das atividades.

O Entrevistado 1 abordou que seriam necessários acessos a vários outros sistemas para obter informações que julga importante, mas que o grande problema de integrar as bases de dados é que uma instituição seria enfraquecida, porque a informação é poder e que na prestação de serviços ao cidadão a integração ajudaria, mas não resolveria.

O Entrevistado 2 listou dois exemplos latentes de sistemas que não tem acesso e julga importante, que são o RAT e o BOS. Citou que a responsabilização criminal seria um ganho na prestação de serviços ao cidadão promovido pela integração de bases de dados.

O Entrevistado 3 citou os mesmos sistemas, que são o RAT e o BOS e a base de dados da Receita Federal em relação aos Cadastros de Pessoa Física – CPF e aduziu que a integração interfere na prestação de serviço público, uma vez que ela

possibilita uma ação mais assertiva, contudo, há uma questão quanto à delimitação da atividade de cada órgão.

Quando perguntados se tem acesso a todos os sistemas disponíveis para a obtenção dos dados e informações que julga importante os entrevistados responderam.

Não, não tenho, Sistema do SENASP .... nós não temos acesso, INFOSEG [...] tem uma infinidade de outros sistemas que a gente precisaria, a gente precisaria de tudo, né? **A PM, eles têm muita coisa, até o sistema de contracheque é gerado por eles, eles têm sistema próprio de folha de pagamento, tanto é que tudo deles é mais rápido, mas a gente precisaria de muitos outros sistemas com certeza.** (Entrevistado 1) (grifos nossos).

Na verdade, acredito que nem todos, embora boa parte, tenho acesso. O exemplo são os formulários mais latente é o RAT/BOS. (Entrevistado 2).

Não. faltam. **O crime é um fenômeno multifacetado, então não adianta ter acesso REDS, a falta de acesso ao RAT/BOS, nós temos um pouco de dificuldade de acesso a algumas informações lá do sistema prisional de visitas, questões que são importantes, até cartório [...]** porque a investigação criminal não é amarrada em sistemas só da instituição, por exemplo, a Polícia Civil em relação a emissão de carteira de identidade, a gente não tem acesso à base de CPF da receita, impacta diretamente, possibilita uma maior fraude, porque você não tem duas chaves fortes de comparação, claro que vem a biometria agora, mas poderia ser mais amarrado. (Entrevistado 3) (grifos nossos).

No que se refere à possibilidade de integração dos sistemas com as demais instituições de segurança pública, quando questionados se haveria uma melhor realização das suas atividades os entrevistados responderam o seguinte:

Atividade fim sim, **é lógico que o problema disso é que uma instituição seria enfraquecida, porque a informação é poder**, e aquela que doar estas informações se torna menos poderosa. (Entrevistado 1) (grifos nossos).

Sim, percebo. A questão da responsabilização criminal. (Entrevistado 2).

Não tenho dúvidas disso, **a escolha de Sofia aí é saber que cada instituição deverá continuar exercendo a sua atividade, assegurando a competência das instituições.** Quanto mais informação, maior possibilidade de uma atividade assertiva, isso eu não tenho dúvida. (Entrevistado 1) (grifos nossos).

Já em relação à possibilidade de integração dos sistemas com as demais instituições de segurança pública, quando questionados se haveria um melhor atendimento às demandas institucionais os entrevistados responderam:

Sim. Com certeza. O próprio SISOB é a prova disso, é uma informação do governo federal que partir de agora a gente não tem mais essa informação, então aquele serviço que você tinha uma qualidade maior, eu tô evitando o deslocamento de um servidor, de uma viatura, agora eu passo não ter isso mais, **tô tendo um retrocesso em função da falta de integração que perdeu agora.** (Entrevistado 1) (grifos nossos).

Na minha percepção, eu acho que essa interoperabilidade de sistemas com outros órgãos ele tem uma maior aplicação para a Polícia Civil na sua atividade finalística, operacional mesmo e talvez tático. Em nível estratégico não é tão forte quanto para os outros níveis. (Entrevistado 2)

Com certeza. Imagine só. Eu tenho aqui vários pedidos de prisão, relatórios finais e por aí vai, eu não sei o que aconteceu com isso depois, eu não tenho essa informação, será que a prisão foi decretada ou não foi? O perdimento de bem foi decretado ou não foi, as vezes demora chegar para gente essa informação. Existiu uma denúncia? Existiu uma condenação? como é que está? Como é que esse fluxo (que eu tenho Registro, tenho a investigação, eu tenho outras fases), por exemplo, **a Polícia Militar tem um sistema chamado Helios, que monitora placas veiculares no estado inteiro, ótimo para um trabalho de prevenção, mas muito melhor para um trabalho de investigação, meu alvo às vezes está relacionado a um veículo, então assim, nós não temos acesso a essa informação ainda.** Isso impacta demais. Tem acesso por demanda, nenhum policial tem acesso ainda ao sistema, não tenho conhecimento. Sistema desenvolvido pela PM. (Entrevistado 3) (grifos nossos).

Indagados se a integração interfere na prestação de serviços à sociedade os entrevistados responderam que:

Interfere sim, mas não é o único fator, não é. Me disseram que a Polícia Militar não é muito diferente, de fora a visão que eu tenho é que lá você tem um comprometimento maior. Honestamente fico frustrado. É um fator que ajudaria, mas não vai resolver. (Entrevistado 1)

Sim, na responsabilização criminal. (Entrevistado 2).

**A integração, ela possibilita uma ação mais assertiva, por consequência ela vai gerar efeitos na atividade finalística nas atividades de segurança pública, então você vai ter exemplo, uma possibilidade de um maior número de prisões, maior número de policiamento ostensivo, maior número de investigações com sucesso e isso vai refletir na sociedade,** o grande problema é que as vezes a integração informacional leva a crer que tudo é uma coisa só e a gente tem que tomar cuidado em delimitar a atividade de cada um e ter visualmente identificado o que cada um executa. Na questão do entendimento da população, a população hoje não sabe o que cada um faz, os papéis. (Entrevistado 3) (grifos nossos).

Interessante notar como um número baixo de respondentes acredita que a instituição recebe informações de outros órgãos de forma tempestiva e com qualidade, assim como é baixo o número de respondentes que consideram os sistemas informacionais suficientes para a realização das atividades de forma completa. Somando-se a isso ao relato do entrevistado sobre a “informação ser fonte de poder”,

entende-se que a informação é uma ferramenta de alto valor que se traduz em possibilidades de barganha por parte das organizações (SOUZA, 2016).

As polícias, em particular, possuem uma cultura organizacional pautada em um corporativismo que antagoniza o “nós” e “eles”, tornando a pauta do compartilhamento de informações alvo de resistência e desconfiança: a ideia de que a cessão e compartilhamento de informações poderia deixar uma instituição “enfraquecida” parece indicar a existência de um equilíbrio ténue de forças e espaços ocupados pelas organizações policiais mineiras que não deve ser rompido.

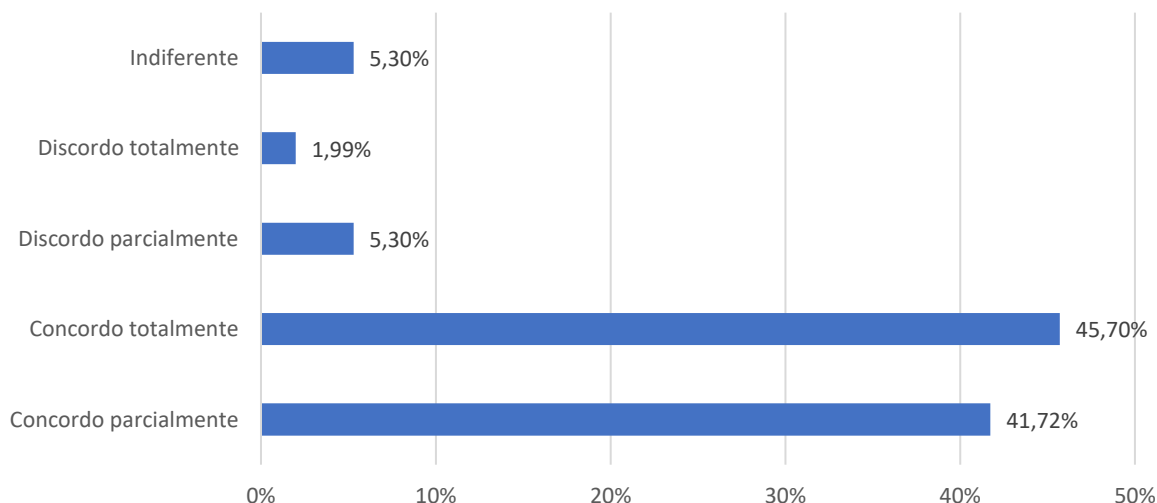
Nesse sentido, mais do que conceber um modelo adequado para otimizar o fluxo de coleta, registro, tratamento e disseminação de informações, é possível que as organizações policiais enxerguem o processo de integração como uma possibilidade de se apropriar de um conjunto de informações até então exclusivas de outros atores, gerando competições por espaços de poder.

#### d) Percepção

Os resultados demonstram que do ponto de vista dos respondentes, conforme GRÁFICO 11, com o percentual de 87,42% foi afirmado que ouvem relatos com frequência de insatisfação com os sistemas informacionais por colegas da sua instituição.

**Gráfico 11 – Relatos internos de insatisfação com os sistemas informacionais**

Você ouve relatos com frequência de insatisfação com os sistemas informacionais por colegas da sua instituição

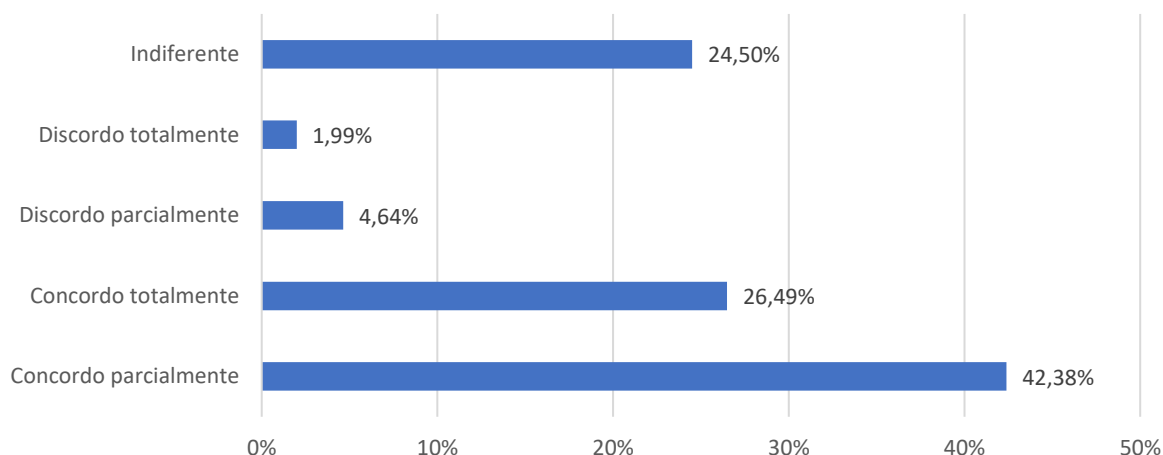


Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Um número também relevante de respondentes, de acordo com o GRÁFICO 12, cerca de 68,87%, ouvem relatos de insatisfação com os sistemas informacionais por servidores de outras instituições de segurança pública.

**Gráfico 12 – Relatos externos de insatisfação com os sistemas operacionais**

Você ouve relatos de insatisfação com os sistemas informacionais por servidores de outras instituições de segurança pública

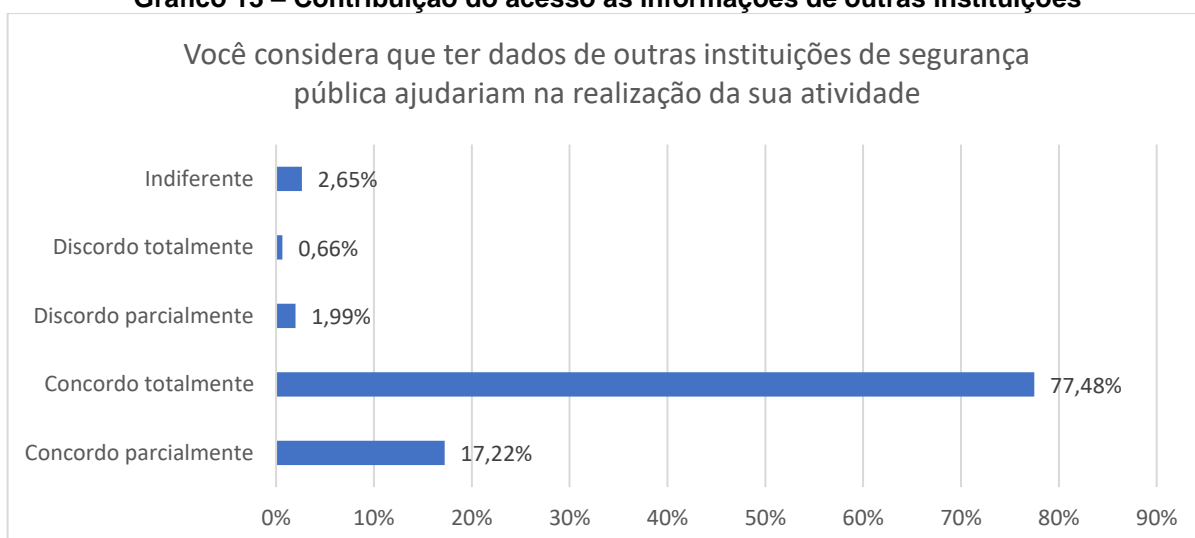


**Fonte:** Elaborado pela autora, 2022.

Conforme se verifica no GRÁFICO 13, muitos respondentes, cerca de 94,70% consideram que ter dados de outras instituições de segurança pública ajudariam na realização da sua atividade, informação corroborada com as informações obtidas por meio das entrevistas.

**Gráfico 13 – Contribuição do acesso às informações de outras instituições**

Você considera que ter dados de outras instituições de segurança pública ajudariam na realização da sua atividade

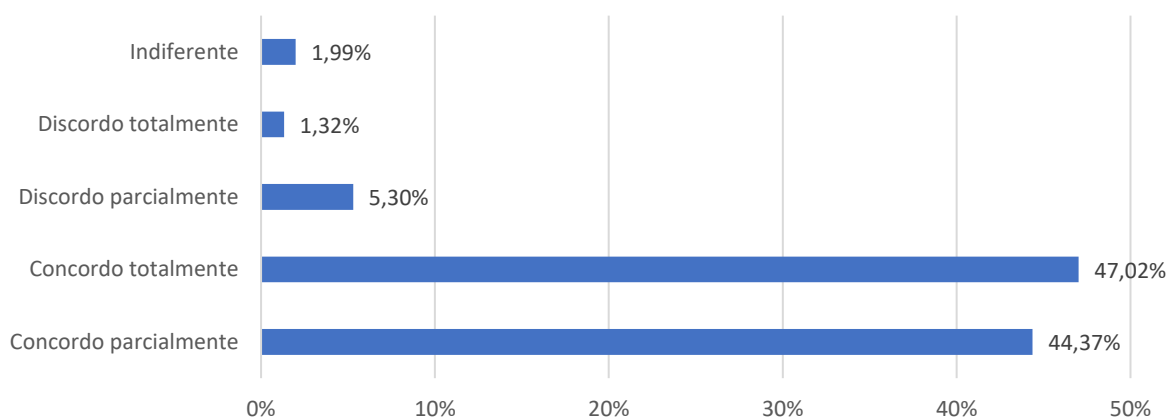


**Fonte:** Elaborado pela autora, 2022.

Importante destacar que, conforme GRÁFICO 14, cerca de 91,39% dos respondentes acreditam que a falta de informações de outras instituições de segurança pública afeta a realização das atividades da PCMG.

**Gráfico 14 – Impacto da falta de acesso às informações de outras instituições nas atividades realizadas pela PCMG**

Você acredita que a falta de informações de outras instituições de segurança pública afeta a realização das atividades da PCMG?

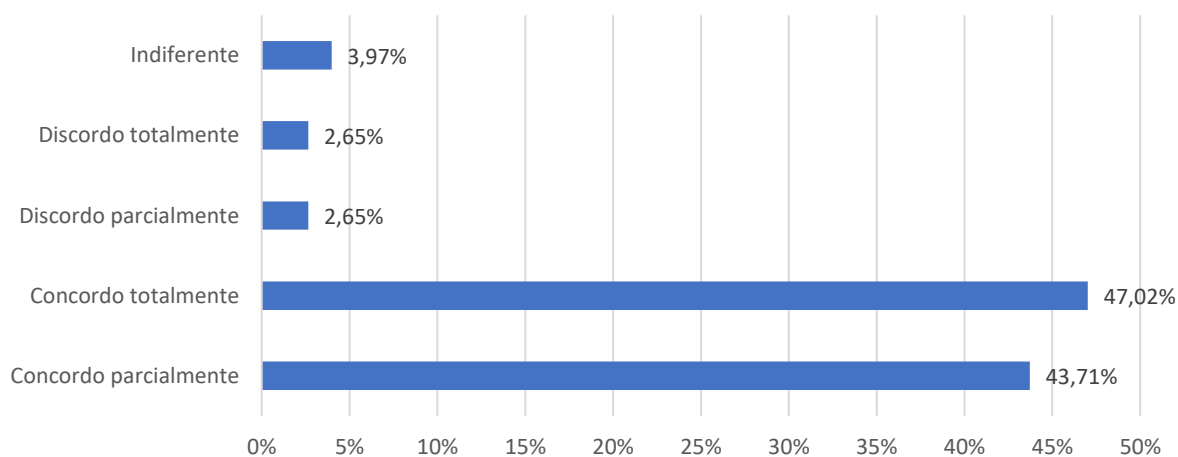


Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Conforme GRÁFICO 15, verifica-se que 90,73% dos respondentes acreditam que a falta de informações de outras instituições de segurança pública afeta o atendimento ao cidadão.

**Gráfico 15 – Impacto da falta do acesso às informações de outras instituições no atendimento ao cidadão**

Você acredita que a falta de informações de outras instituições de segurança pública afeta o atendimento ao cidadão?



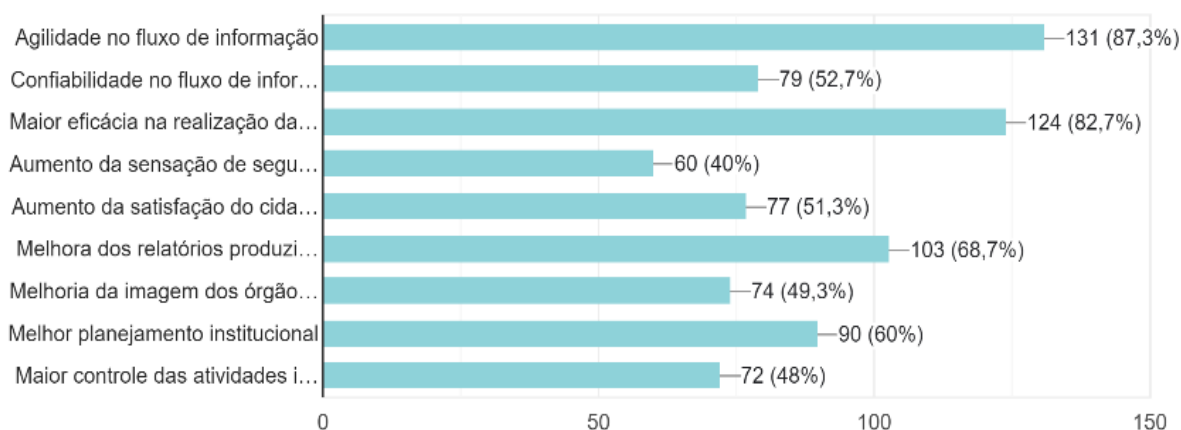
Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Quanto a importância da integração de sistemas, de acordo com o GRÁFICO 16, foram 126 respostas para a melhora na troca de informações entre as instituições e 112 para o atendimento ao cidadão.

**Gráfico 16 – Benefícios da integração dos sistemas informacionais das instituições de segurança pública**

Defina quais os principais benefícios da integração dos sistemas informacionais entre as instituições de segurança pública.

150 respostas



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Pelo que se pode depreender das respostas ao questionário, a maior parte dos respondentes acredita que dados de outras instituições poderiam ser úteis ao desempenho das atividades da PCMG, ao mesmo tempo em que expressam dificuldades em obter informações de atores externos. Novamente, manifesta-se a dificuldade de compartilhamento voluntário de dados e informações entre organizações, ainda que se reconheça que a gestão mais bem estruturada e fluida dessas informações seja importante para a atuação organizacional.

Sobre essa dicotomia, um dos pontos abordados pelo Entrevistado 3 foi sobre conflitos de competência, mencionado no Projeto de Segurança Pública para o Brasil (2003), nos quais a duplicidade de gerenciamento, de equipamentos e de ações de policiamento fazem parte do cotidiano das polícias nos estados. O entrevistado deu ênfase à questão de competência:

Não tenho dúvidas disso, a escolha de Sofia aí é saber que cada instituição deverá continuar exercendo a sua atividade, **assegurando a competência das instituições**. Quanto mais informação, mais possibilidade de uma atividade assertiva, isso eu não tenho dúvida. (Entrevistado 3) (grifos nossos)



Paz e Tamayo (2004), Muniz (1999) e Trindade (2015) estabelecem que as relações de poder permeiam a cultura policial, inclusive impedindo estratégias de integração e inovação. Os entrevistados abordaram que essas relações de poder são uma barreira para a integração em sistemas informacionais.

Perguntados se percebem que ocorre articulação entre as instituições de segurança pública em Minas Gerais para que a integração dos sistemas seja pauta de novas políticas públicas um dos entrevistados relatou que:

Existe articulação quando existe interesse. Mas **eu nos últimos 2, 3 anos, a gente percebe que existe um maior interesse particular então as ações estão mais evidentes, porém quando esbarra nos interesses das instituições, em poder, ela trava de novo.** Esse é um gargalo que não foi transposto ainda. Enquanto tiver isso, aquela questão que falei lá no começo, quando entendermos que tem que ser ganha-ganha vai dar tudo certo. (Entrevistado 3) (grifos nossos)

As atividades dicotômicas da Polícia Civil e Polícia Militar acarretaram irracionalidade administrativa, rivalidade mútua, permeabilidade à corrupção, isolacionismo, desprezo por ciência e tecnologia, despreço por seus profissionais e orçamentos irrealistas (SOARES, 2007). Sobre essa rivalidade, um dos entrevistados a justificou como sendo uma das barreiras para a integração entre sistemas informacionais. O Entrevistado 2 declarou que existe, conforme suas palavras, “um melindre entre as instituições” e uma preocupação em preservar suas competências. O Entrevistado 3 citou que tanto questões pessoais quanto institucionais impedem a integração dos sistemas informacionais e que a relação precisa ser “ganha-ganha”.

Quando questionados se existem fatores/barreiras que possam estar impedindo a maior integração ou interoperabilidade entre os Sistemas Informacionais da PCMG e PMMG os entrevistados relataram que:

Ah sim, a integração... bom, na verdade **a PC não quer passar nada para PM, e a PM também não quer passar nada para gente, são duas instituições que vão ser rivais até o fim. Não tem jeito não, até o fim nosso, porque não tem jeito [...]** aí a questão não é chão de fábrica, é Institucional, é o controle, o comando ...é lógico que **dependendo do chefe de polícia do momento é maior ou menor a rivalidade**, é maior ou menor a disposição das informações, mas via de regra nunca se passa nada... é sempre dificultar um pouco, né? Não passam não...Você tá passando informação, você tá passando poder. (Entrevistado 1) (grifos nossos)

Sim. O primeiro é o posicionamento estratégico das instituições, frente aquilo que é seu negócio institucional, missão, serviço que ela presta, **acho que existe um melindre entre as instituições , até que ponto pode avançar**

**em termos de perder espaço ou ganhar espaço**, em relação tem o fato recursos financeiros para poder serem aplicados e implementar soluções tecnológicas, acredita que o problema hoje não é de solução tecnológica, mas de aquisição dessas tecnologias para a realidade das instituições, então esse é um fator que eu acho que dificulta ou impede muita das vezes, essa integração dos sistemas informacionais, mas para mim, **o maior entrave talvez seja justamente essas preocupações das instituições em preservar suas competências frente a outras instituições em caso de interoperabilidade e integração absoluta dessa informações.** (Entrevistado 2) (grifos nossos)

Sim, tanto pessoais quanto institucionais, e **aí a questão às vezes de receio de sobreposição de ações ou de perder espaço, pode ser um grande motivador disso, ou então da ausência de contrapartida.** A gente recebe muito pedido de fornecimento de dados, informações e integrações sem contrapartida. Nessa questão de integração, acho que tem que ser um ganha-ganha para os dois lados, se é cooperação os dois lados têm que ganhar, e muitas vezes o pedido é unilateral e aí fica desequilibrado. (Entrevistado 3) (grifos nossos)

Em síntese, a informação é tratada como “um artigo”, que traz vantagens e margem de manobra ao seu detentor, ficando em plano secundário a visão de que um fluxo sólido de informações poderia auxiliar no enfrentamento de questões problemáticas de segurança pública.

Por outro lado, mesmo diante de resistências a mudanças na forma como as informações são geridas, permanecem alguns esforços de adoção de algumas práticas e procedimentos voltados à qualificação do panorama informacional em segurança pública.

No que diz respeito aos esforços para a integração, todos os três entrevistados conhecem alguma iniciativa que esteja em andamento para integração de sistemas de informação.

Perguntados se os entrevistados têm conhecimento de algum esforço no sentido de integração em sistemas de informações, os entrevistados revelaram que:

Tenho! O Ministério Público teve um projeto, esqueci o nome do projeto, é um projeto de interoperabilidade, ele quer consultar informações dos órgãos de segurança para manter essas informações para si ... para fazer relatório, para fazer inteligência daquilo ali, né? [...] então consultam as fontes abertas, mas não consultam as fontes fechadas, então assim, eles querem conexões com o REDS, eles querem conexões com o PCNET, eles também não têm e eles querem tudo. (Entrevistado 1)

Sim. Está em andamento na gestão atual a implementação que recebeu o nome de Base Integrada de Segurança Pública (BISP). Selo REDS que é um protocolo de certificação de instituições de fora do círculo da segurança pública estadual, para que outras instituições que tenham ação voltada para a segurança pública possam acessar a base de dados do sistema REDS. Ex.: Guarda Municipal utilizar o REDS. As guardas municipais demandam

acesso a base de dados. Ceder um usuário com perfil próprio para o usuário criar o REDS. PM criou dificuldades, Guarda Municipal tem que ter corregedoria, tem que ter uma lei que disciplina determinados pontos, tem que ter x anos, vai inviabilizar para as Guardas poderem ter acesso. Iria ajudar em posto de saúde, em escola, que normalmente tem guardas municipais. (Entrevistado 2)

Nós temos várias, nós temos várias frentes de trabalho, integração da polícia com o Ministério Público, da polícia com Tribunal de Justiça, BISP é um esforço com certeza, o ABIS é um esforço que é a integração do nosso instituto [de identificação] com o TSE, temos o projeto PPJE que é a integração com o Ministério Público e o Sistema Judiciário, nós temos a própria Delegacia Virtual, porque há uma integração com o REDS, a BISP que veio uma ideia de ser um grande *data lake*, que bebe de dados e informações de segurança pública. São várias frentes de integração que estão abertas no estado. (Entrevistado 3)

Em relação aos benefícios da integração os entrevistados citaram celeridade e melhora de fluxos de trabalho, que também foi um benefício listado com 131 respostas no questionário aplicado, confiabilidade, citado pelos entrevistados e foi um benefício listado com 79 respostas do questionário. Além disso, os entrevistados apontaram custódia da informação.

Quando perguntados sobre quais os principais benefícios da integração dos sistemas informacionais entre as instituições de segurança pública, os entrevistados apresentaram que:

Qualidade da informação, celeridade, confiabilidade. (Entrevistado 1)

[...] fatalmente celeridade na produção dessas informações. Melhora dos fluxos de trabalho. (Entrevistado 2)

Olha, primeiro que  **você tem uma informação melhor custodiada, você protege a informação porque ela está transitando eletronicamente, sistemicamente**. Você tem uma oportunidade de maior acesso a dados, informações relacionadas a sua atividade que vai trazer uma eficiência maior da atividade.  **Você consegue enxergar o fenômeno criminal de maneira mais clara, você consegue também, na minha opinião, enxergar o estado como um todo**, no sentido que, apesar de sermos instituições diferentes, nós estamos aqui para servir cidadão pelo estado, e hoje a fragmentação dessas informações acaba dando a ideia que cada um trabalha de forma estanque e enquanto Minas Gerais comemora a redução da criminalidade, que está diretamente relacionada a atividade de todos os envolvidos. Tem a ver com policiamento preventivo, tem a ver com a parte da assistência social, e tem a ver com a parte da investigação criminal, e às vezes, por exemplo, pelas estatísticas criminais, os estágios da parte da investigação não é mencionado. (Entrevistado 3) (grifos nossos)

No que diz respeito às expectativas para o futuro em relação à integração de sistemas informacionais, um dos entrevistados destacou que resistências precisam ser quebradas e o Entrevistado 3 têm expectativa de avanço, mas em um ritmo lento.

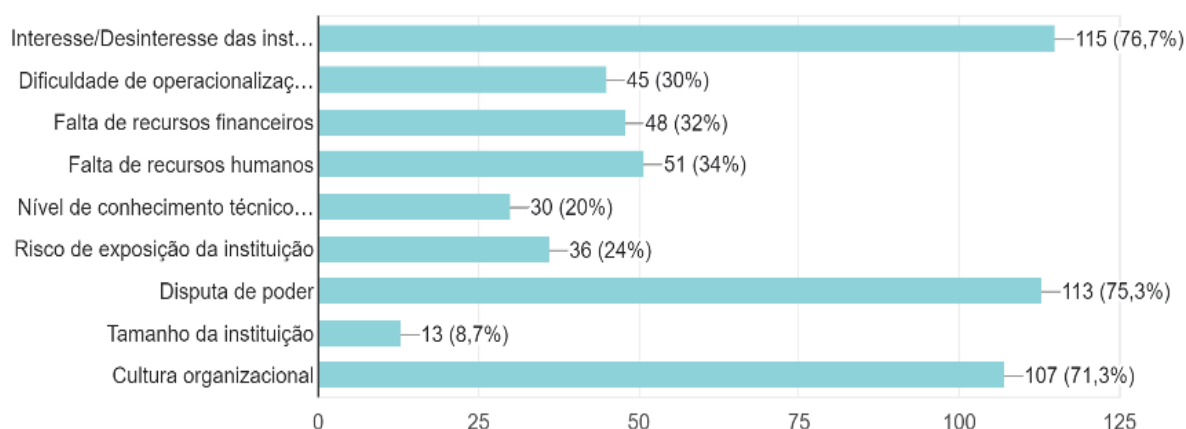
Acredito que está melhorando, mas algumas questões precisam ser quebradas, algumas resistências precisam ser quebradas. Tanto é que o RAT e o BOS têm 4 anos e não temos acesso até hoje. Só para dar um exemplo, tá? (Entrevistado 2)

No que tange aos fatores que mais comprometem/dificultam o processo de integração entre as instituições de Segurança Pública, conforme GRÁFICO 17, o fator interesse/desinteresse das instituições teve 115 respostas, seguido de disputas de poder entre as instituições, com 113 respostas, e cultura organizacional com 107 menções.

### Gráfico 17 – Fatores que dificultam o processo de integração entre as instituições de segurança pública

Considerando sua experiência, quais os fatores mais comprometem/dificultam o processo de integração entre as instituições de segurança pública

150 respostas



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Padrão semelhante foi observado nas respostas dos entrevistados, que também citaram os fatores: interesse/desinteresse das instituições, seguido de disputas de poder entre as instituições e cultura organizacional. A ordem de prioridade das respostas está disposta no QUADRO 3, a seguir:

**Quadro 3 – Fatores que comprometem o processo de integração entre as instituições de segurança pública**

PRIORIDADE	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3
1º	Interesse/Desinteresse das instituições	Disputas de poder entre as instituições	Falta de confiança entre os órgãos Disputas de poder entre as instituições
2º		Interesse/Desinteresse das instituições	Cultura organizacional
3º	falta de confiança entre os órgãos	Cultura organizacional	Falta de recursos financeiros
4º	riscos de exposição das instituições		Dificuldade de operacionalização dessa integração
5º	segurança da informação		Riscos de exposição das instituições
6º	cultura organizacional		Tamanho da instituição
7º	dificuldade de operacionalização dessa integração	Dificuldade de operacionalização dessa integração Falta de recursos financeiros	Interesse/Desinteresse das instituições
8º	falta de recursos financeiros		Nível de conhecimento técnico exigido
9º	falta de recursos humanos	Falta de recursos humanos Nível de conhecimento técnico exigido Tamanho da instituição Falta de confiança entre os órgãos Riscos de exposição das instituições Segurança da informação	Falta de recursos humanos
10º	tamanho da instituição		Segurança da informação

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

### **e) Análise em combinação de dados**

Buscando incrementar as análises já realizadas, a categoria percepção foi subdividida em três segmentos para melhor compreensão, em especial, os aspectos de satisfação, confiabilidade e exequibilidade em que foram realizadas combinações para de respostas.

No aspecto de satisfação, as questões selecionadas foram: 14, 15 e 16 conforme QUADRO 4:

**Quadro 4 – Frequências do aspecto de satisfação**

14) Com relação a satisfação sobre os sistemas informacionais da sua instituição você se sente satisfeito
15) Você ouve relatos com frequência de insatisfação com os sistemas informacionais por colegas da sua instituição
16) Você ouve relatos de insatisfação com os sistemas informacionais por servidores de outras instituições de segurança pública

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Optou-se então por identificar a relação possível de ser estabelecida entre a satisfação dos respondentes com os sistemas atuais da PCMG e se eles ouvem relatos com frequência de insatisfação com os sistemas informacionais por demais colegas, conforme Tabela 1.

**Tabela 1 – Frequências do aspecto de satisfação**

SATISFAÇÃO - Frequências			
	Respostas		
	N	Porcentagem (%)	
SATISFAÇÃO	Discordo totalmente	34	8
	Discordo parcialmente	66	15
	Indiferente	49	11
	Concordo parcialmente	191	42
	Concordo totalmente	113	25
	<b>Total</b>	<b>453</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Observou-se que, ao se somar os percentuais, que um percentual relevante dos respondentes, 67%, estão satisfeitos em algum grau com os sistemas informacionais da sua instituição, mas escutam com frequência relatos de insatisfação de colegas da PCMG instituição e de colegas servidores de outras instituições de segurança pública.

Em relação à confiabilidade, as questões selecionadas do questionário foram: 17, 18, 19, 22, 23, 24 conforme QUADRO 5:

**Quadro 5 – Perguntas do aspecto de confiabilidade**

17) Você sente segurança sobre os dados disponibilizados nos sistemas informacionais da sua instituição
18) Você considera que ter dados de outras instituições de segurança pública ajudariam na realização da sua atividade
19) Você acredita que os dados de outras instituições de segurança pública ajudariam na realização das atividades em geral da PCMG
22) Você considera que tem dificuldades em obter informações de outras instituições que são necessárias para a realização do seu trabalho
23) Você acredita que a falta de informações de outras instituições de segurança pública afeta a realização das atividades da PCMG
24) Você acredita que a falta de informações de outras instituições de segurança pública afeta o atendimento ao cidadão

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2022.

**Tabela 2 - Frequências do aspecto de confiabilidade**

<b>CONFIABILIDADE - Frequências</b>			
		Respostas	
		N	Porcentagem (%)
CONFIABILIDADE	Discordo totalmente	13	1,4
	Discordo parcialmente	48	5,3
	Indiferente	37	4,1
	Concordo parcialmente	339	37,4
	Concordo totalmente	469	51,8
	<b>Total</b>	<b>906</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2022.

Ao realizar a combinação das respostas verificou-se, conforme TABELA 2, a prevalência de respostas correspondente à 89,2% dos respondentes em relação ao aspecto de confiabilidade. Esse construto demonstra a necessidade de informações externas à organização, tanto para a realização de atividades cotidianas, quanto para as demandas institucionais. Sob esse aspecto, as respostas dos entrevistados confirmam os resultados, com afirmações que demonstram, inclusive, que a insuficiência na integração afeta tanto em termos de qualidade das informações prestadas, quanto à eficiência dos processos em termos de prazo. Conforme relatos a seguir:

[...] a gente tem inconsistências em bancos de dados diferentes, que então, **quando você consegue enxergar o todo, você consegue higienizar e tratar as inconsistências**. Porque a depender de qual banco você vai pegar como referência, você vai ser levado a erro. **Enxergar o todo, além de facilitar o diagnóstico, ele evita erro, eu consigo validar em 2, em 3, em**

**4 etapas uma informação, e agregar informação aquela informação primária.** Eu tenho um indivíduo lá no SIP, cada vez que eu vou acoplando informações sobre aquele indivíduo eu tenho um diagnóstico melhor sobre aquela pessoa que está sendo investigada, está sendo objeto de análise, diagnóstico fica muito mais preciso. (Entrevistado 3) (grifos nossos).

A Polícia Civil já enxergou isso, tanto é que é uma vertente da polícia a integração, nós temos inclusive iniciativas estratégicas que são relacionados a integração, porque, nós trabalhamos em uma parte do crime, o crime tem várias facetas, **quando você consegue enxergar só aquilo que você faz o seu diagnóstico fica precário, até a elaboração de metas de produtividade, de processo de trabalho, de procedimentos operacionais, de operações conjuntas, para todas as searas, isso impacta demais, então a instituição busca essa integração para otimizar, tornar mais transparente e ter mais eficiência.** Nós fizemos uma conta básica, implementamos a comunicação eletrônica do EAMP, um EAMP em média demorava de 7 a 8 dias para ter uma decisão final, com uma tramitação física, hoje com a tramitação eletrônica em menos de 24 horas a gente já tem decisões, ou seja, você está protegendo a sociedade, com base em que, uma integração de sistemas, com mais protocolo de segurança, que quando eu faço a tramitação eletrônica, menos pessoas tem contato com a investigação, você protege a vítima, acelera a prestação do serviço público como como um todo. (Entrevistado 3) (grifos nossos).

Em relação à exequibilidade, ou seja, entendendo as condições para realização da integração, as questões selecionadas foram: 20, 21 e 25 conforme QUADRO 6 e TABELA 3 abaixo:

**Quadro 6 – Perguntas do aspecto de exequibilidade**

20) Você é favorável à integração e interoperabilidade dos sistemas informacionais da PCMG e PMMG
21) Você considera importante a integração e interoperabilidade dos sistemas informacionais da PCMG e PMMG
25) É fundamental que exista a integração de sistemas entre as instituições de segurança pública

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2022.



**Tabela 3 - Frequências do aspecto de exequibilidade**

		Respostas	
		N	Porcentagem
EXEQUIBILIDADE	Discordo totalmente	19	4,2%
	Discordo parcialmente	29	6,4%
	Indiferente	10	2,2%
	Concordo parcialmente	120	26,5%
	Concordo totalmente	275	60,7%
	<b>Total</b>	<b>453</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2022.

Ao se propor outra combinação, desta vez em relação à exequibilidade, observa-se que grande parte, conforme TABELA 3, correspondente à 87,2% dos respondentes, com uma frequência de 395 respostas demonstram que é percebida a importância da integração e que são em sua maioria favoráveis a integração e interoperabilidade. O resultado demonstra a relevância de colocar o tema em pauta para projetos futuros.

## 5.2 Pesquisa documental sobre as iniciativas citadas nas entrevistas

Durante as entrevistas foram citadas as iniciativas de sistemas integrados que fomentam troca de informações entre as instituições de segurança pública e de justiça criminal: a criação da Base Integrada de Segurança Pública (BISP), o Acordo de Cooperação Técnica entre Ministério Público e instituições de Segurança Pública e o Selo REDS.

### a) Base Integrada de Segurança Pública – BISP

O antigo Sistema Integrado de Defesa Social (SIDS) instituído pelo art. 1º do Decreto nº 43.778, de 12 de abril de 2004, passou a denominar-se Sistema Integrado de Segurança Pública (SISP), regulamentado pelo Decreto nº 48.355, de 24 de janeiro de 2022:

Art. 2º – O SISP tem como finalidade subsidiar e impulsionar as políticas e as ações relacionadas à segurança coletiva de pessoas e bens, por meio de gestão interinstitucional de informações da Base Integrada de Segurança

Pública – BISP, sob articulação e coordenação da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública – SEJUSP. (MINAS GERAIS, 2022, p.1).

A Base Integrada de Segurança Pública (BISP), é uma interface compartilhada, um projeto estratégico que consiste na construção de robusto repositório de dados de diferentes sistemas transacionais utilizados pelas instituições que compõem o Sistema Integrado de Segurança Pública.

A disponibilização de hospedagem e processamento do Sistema da Base Integrada de Segurança Pública - BISP, de propriedade da SEJUSP, em ambiente dedicado é realizada pela Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (Prodemge).

Nesse contexto, dentre os trabalhos já realizados pela Prodemge, já foram entregues e parcialmente implementadas as bases REDS, parte da base do SIP e SIGPRI, com início de utilização das forças de segurança, mas ainda existem muitas informações a serem incluídas na base.

#### **b) Acordo de Cooperação Técnica entre o Ministério Público e instituições de Segurança Pública**

O Acordo de Cooperação Técnica (ACT) nº 022/2022 foi assinado em 14 de fevereiro de 2022 entre a Secretaria de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP), as Polícias Civil e Militar de Minas Gerais, o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais e o Ministério Público de Minas Gerais (MPMG).

O Acordo de Cooperação Técnica tem por objeto a mútua cooperação entre os participantes, de forma a possibilitar ao MPMG o acesso aos dados constantes dos registros de eventos de defesa social (REDS), contidos no Sistema Integrado de Defesa Social (SIDS), passando a ser incorporados ao Laboratório de Tecnologia e Inteligência do GSI/MPMG, visando à integração ou interoperabilidade de sistemas eletrônicos transacionais das instituições e mantidas as respectivas políticas de segurança, o intercâmbio de tecnologia e inovação, conhecimentos e bases de dados, e o desenvolvimento conjunto de projetos e iniciativas que possibilitem a otimização de recursos financeiros e humanos.

O acordo está em implementação, sendo que o Ministério Público já está com acesso aos dados do sistema REDS e as instituições de segurança têm acesso ao Áduna, sistema produzido pelo Ministério Público mineiro, ferramenta digital que reúne

numa única plataforma diversas bases de dados, permitindo consultas a informações relativas a pessoas físicas, jurídicas e de gestão pública.

### **c) Selo REDS**

A iniciativa busca estabelecer um fluxo de certificação para a concessão de acesso aos módulos do Registro de Eventos de Defesa Social – REDS e do Controle de Atendimento e Despacho – CAD, sob a forma de consulta e/ou registro, para órgãos e entidades da Administração Pública não integrantes do SISP.

A Resolução Conjunta SEJUSP/PMMG/PCMG/CBMMG nº 01, de 11 de fevereiro de 2022 instituiu Grupo de Trabalho para estabelecer normas e diretrizes para concessão de acesso. As instituições componentes do sistema integrado – Sejusp, PMMG, PCMG e CBMMG, serão responsáveis, de forma conjunta, pela avaliação das instituições pleiteantes, que devem cumprir os critérios mínimos dispostos pela Resolução Conjunta, conforme segue:

Art. 3º – A instituição pleiteante deverá ser submetida a processo de avaliação de suas competências e estrutura organizacional, a ser coordenado pela Sejusp, nos termos definidos por esta Resolução Conjunta.

Art. 4º – O pleito de concessão de acesso se dará por meio de ofício assinado pela chefia máxima da instituição pleiteante e endereçado ao Secretário de Estado de Justiça e Segurança Pública.

§ 1º – O pleito de que trata o caput deverá apontar, com a devida justificativa, as naturezas cujo acesso seja pretendido, desde que previstas na Diretriz Integrada de Ações e Operações – Diaó.

§ 2º – A instituição pleiteante deverá encaminhar preenchido o formulário previsto pelo Anexo I desta Resolução Conjunta, com as informações específicas para cada natureza pleiteada, necessárias para realização da avaliação de que trata o art. 3º.

§ 3º – A instituição pleiteante, excepcionalmente, poderá apontar natureza que não esteja prevista na Diaó para conhecimento das instituições componentes do Sisp.

Art. 5º – A instituição pleiteante será submetida à avaliação dos seguintes critérios:

I – Ter suas competências ligadas direta ou indiretamente à área de segurança pública e defesa social.

II – Ter seus procedimentos e protocolos operacionais de atuação estruturados e documentados, sobretudo aqueles atinentes às naturezas de que pleiteia registro.

III – Ter estrutura organizacional documentada, com definição de atribuições e processos de trabalho.

IV – Estar submetido a estrutura e processo correccional legalmente formalizado, a serem acionados em caso de uso indevido do sistema.

V – Viabilizar oferta de curso de formação, elaborado pela Sejusp, aos servidores que terão acesso para registro e/ou consulta ao REDS e/ou ao CAD.

VI - Dispor de infraestrutura de tecnologia e materiais que viabilize o trabalho de registro e/ou consulta no REDS e/ou no CAD.

VII – Designar equipe de servidores qualificados para desempenhar a administração de segurança local de sistemas e a interlocução junto à Sejusp a respeito das questões relativas à tecnologia de informação e comunicação, decorrentes da utilização do REDS e/ou do CAD.

VIII – Apresentar, de forma descritiva, a relação de bancos de dados próprios e sistemas de informação aos quais a instituição pleiteante tenha acesso e que possam ser de interesse aos órgãos estaduais de segurança pública.

IX – Comprometer-se a registrar no REDS e, caso se aplique, no CAD todas as ocorrências de naturezas cujo registro seja concedido.

X – Submeter-se a auditorias periódicas integrais e avaliação de qualidade dos registros, a serem realizadas por instâncias do Sisp, e oferecer atividades de qualificação e reciclagem dos servidores, caso se verifique necessidade. (MINAS GERAIS, 2022, p. 41).

Até a data de conclusão deste trabalho, não foi pautado nenhum pedido de acesso ao sistema, não sendo possível estabelecer o início de utilização e situação atual.

## 6 CONCLUSÕES

Inserida no contexto das iniciativas voltadas à integração dos órgãos que compõem o sistema de segurança pública e justiça criminal no Brasil, esta dissertação teve por objeto de estudo da integração de sistemas informacionais, a partir da percepção de policiais civis mineiros sobre esta temática.

Desenhou-se o cenário da segurança pública no Brasil, com ênfase nos esforços para coordenação e articulação dos atores envolvidos nessa área. Viu-se que a forma pela qual é organizado o sistema de segurança pública e justiça criminal tem impactos significativos no desenvolvimento de estratégias duradouras para a gestão das organizações que dele fazem parte. Alguns avanços foram registrados, como a normatização do Sistema Único de Segurança Pública e a previsão de fundos específicos para financiamento de projetos e ações em segurança pública.

Em âmbito estadual destacou-se a formalização do processo de integração da segurança pública como uma política de governo, materializada por meio de projetos de compatibilização de áreas de atuação das organizações policiais, coordenação operacional e gestão informacional. No particular aspecto da gestão da informação, foram descritas a lógica subjacente e as soluções tecnológicas apresentadas para a institucionalização de um ciclo completo de produção de informações da área, por meio do SIDS e suas instâncias de atuação.

O desafio da integração de sistemas informacionais parece se exacerbar em organizações que lidam com segurança pública, uma vez que estas apresentam diferenças significativas em seus processos internos, trabalhando com informações sob lógicas distintas de coleta e análise, não raramente incompatíveis entre si.

No que tange ao aspecto da cultura organizacional, as falas dos entrevistados indicam que resistências institucionais a mudanças, um dos traços característicos de organizações policiais, que têm papel determinante no processo de integração das bases de dados e sistemas de informação em segurança pública.

Nesse contexto, a velocidade e a extensão da integração de sistemas informacionais são influenciadas pela priorização (ou não) deste tema como parte da agenda governamental. As iniciativas de integração mencionadas pelos entrevistados, que abarcam também atores fora do sistema de segurança pública, apontam para a busca de maior transparência e eficiência dos serviços de TIC aplicados na provisão

de segurança pública, a despeito de problemas de concepção e operacionalização da arquitetura de sistemas vigente que ainda permeiam o setor.

Percebe-se pelo relato dos entrevistados que são desenvolvidos sistemas para atendimento de demandas pontuais e específicas de cada um deste órgãos, sem que haja uma lógica estruturante permeando esse processo.

Com isso, são introduzidos um conjunto de vícios em todo o ciclo de planejamento e execução de políticas de segurança pública: registros conflitantes em bancos de dados, redundâncias de dados e de estruturas, e restrição na disponibilidade de informação pública. Além disso, a compartimentalização de dados dificulta a formação de um desenho de fluxo informacional que possa aproveitar todo o potencial de conhecimento que pode ser gerado a partir dele.

Com base nas análises feitas neste trabalho conclui-se que, embora se reconheça a importância política e estratégica da integração informacional, esta ainda não alcançou seu potencial na área de segurança pública mineira, o que reforça a complexidade envolvida na sua gestão. Por mais que tenham sido elaborados projetos e normativos específicos visando à integração informacional, o que se observou foi que muito do sucesso ou avanço da política dependeu da disposição para a colaboração por parte dos órgãos que compõem o sistema de segurança pública.

Os reflexos da fragmentação alcançam não só as atividades operacionais, mas, culminam em falhas na mensuração de produtividade, na compreensão e cálculo de indicadores. Isso reflete na elaboração de planos e programas, por conseguinte, na elaboração de políticas públicas. Alguns dos entraves dessa fragmentação têm sido pauta para a proposição de mudanças e para a integração com as demais instituições de segurança pública, a exemplo das três iniciativas abordadas no presente trabalho.

E conforme abordado pelos entrevistados ao longo das entrevistas, existe ainda um amplo caminho a percorrer para que a integração traga ainda mais benefícios para as instituições e para a sociedade

Em vista disso, corroboram-se as abordagens de diversos autores sobre a necessidade de desconstrução de alguns aspectos da cultura policial, manifestados, por exemplo, por certo isolamento e desconfiança das instituições. Em oposição, valorizar em favor de arranjos que priorizem a informação como ferramenta auxiliar ao planejamento e execução de políticas públicas mais efetivas.

Por fim, cabe assinalar que os objetivos estabelecidos no trabalho foram alcançados, mesmo com as limitações de pesquisa decorrentes do acesso aos entrevistados e confidencialidade inerentes desse campo.

E com relação a trabalhos futuros, pesquisas semelhantes poderiam ser conduzidas na Polícia Militar, com o objetivo de comparar percepções sobre o mesmo processo de integração, assim como nos demais órgãos do ciclo de justiça criminal, a fim de se analisar gargalos e perdas informacionais ao longo de trâmite de registros de eventos de defesa social.

## REFERÊNCIAS

ADORNO, S. Insegurança *versus* direitos humanos: entre a lei e a ordem. **Tempo Social**, São Paulo, v.11, n.2, 1999. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-20701999000200008>>. Acesso em: 26 out. 2022.

ALBERTÃO, S. E.. **ERP Sistemas de Gestão Empresarial**: metodologia para avaliação, seleção e implantação. Para pequenas e médias empresas. 2.ed. São Paulo: IGLU, 2005.

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura Organizacional: generalizações Improváveis e Conceituações Imprecisas. **Revista de Administração Empresarial**. São Paulo, v. 43, n.2, pp.64-77, 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000200005>>. Acesso em: 26 out. 2022.

ANDRADE, S. C. P. **Polícia bipartida**: uma reflexão sobre o Sistema Policial Mineiro. 2006. 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2006.

AZEVEDO, A. L. V. **Uso das estatísticas criminais e planejamento das atividades policiais**: um estudo sobre a percepção dos profissionais de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro. 262 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

\_\_\_\_\_; RICCIO, V.; RUEDIGER, M. A. A utilização das estatísticas criminais no planejamento da ação policial: cultura e contexto organizacional como elementos centrais à sua compreensão. **Ciência da Informação**. v. 40, n. 1, pp. 9-21, 2011 Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0100-19652011000100001>>. Acesso em: 26 out. 2022.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & informação**, Londrina, v. 3, n. 1 esp., p. 1-25, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.

BATITUCCI, E. C. *et al.* **A Evolução da Criminalidade Violenta em Minas Gerais: 1986-1997**. In: XXII Encontro Anual da ANPOCS, 1998, Caxambú. Programa e Resumos dos trabalhos apresentados no XXII Encontro Anual da ANPOCS, 1998.



\_\_\_\_\_; RIBEIRO, L. M. L.; SAPORI, L. F. Diretrizes para uma política de segurança pública em Minas Gerais. In: **Minas Gerais do Século XXI**. Belo Horizonte: Rona, 2002. v. 8.

BEATO, C. C.. Políticas públicas de segurança e a questão policial. **São Paulo em Perspectiva**, v. 13, n. 4, p. 13–27, 1999.

\_\_\_\_\_; RIBEIRO, L. Discutindo a reforma das polícias no Brasil. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, v. 16, n. 4, p. 174-204, 2016.

BESSANT, J. Challenges in innovation management. In: L. V. Shavinina (Org.). **The International Handbook on Innovation**. Oxford: Elsevier Science. pp. 761-774, 2003.

BEZERRA, C. M.; MINAYO, M. C.; CONSTANTINO, P. Estresse ocupacional em mulheres policiais. **Ciência Saúde Coletiva** [on-line]. 2013, vol.18, n.3, pp. 657-666. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232013000300011>>. Acesso em: 16 de ago. de 2021.

BLOCH, C. **Measuring public innovation in the Nordic countries**: Final Report. Copenhagen: Nordic Council of Ministers, Feb. 2011.

BOGDAN, R. J. **Grounds for cognition**: How goal- guided behavior shapes the mind. Hillsdale, NJ. Lawrence Earlbaum. 1994.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO, M. F. F. Inovação no setor público: Análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**. v.47, n.1, p. 227-248, 2013.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)>. Acesso em 15 dez. 2021.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Portaria nº 389, de 23 de Março de 2017**. Dispõe sobre o mestrado e doutorado profissional no âmbito da pós-graduação stricto sensu. Diário Oficial da União, seção 1, Brasília, DF, 24 mar. 2017. Disponível em: <<http://cad.capes.gov.br/ato-administrativo-detallar?idAtoAdmElastic=241>>. Acesso em: 15 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. **Segurança Pública para o Brasil**. Brasília: Ministério da Justiça, Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2003.

BRETAS, M. L.; PONCIONI, P. A cultura policial e o policial civil carioca. In: PANDOLFI, Dulce. *et. al.* **Cidadania, justiça e violência**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1999.

CARAYANNIS, E. G.; GONZALEZ, E. Creativity and innovation = competitiveness: when, how and why. In: SHAVININA, L.V. (Org.). **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, p. 587-606, 2003.

CARVALHO, V. A.; SILVA, M. R. F. Política de Segurança Pública no Brasil: avanços, limites e desafios. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 59-67, Jun. 2011.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, I. F. **Polícia e Sociedade**: Gestão de Segurança Pública, Violência e Controle Social. Salvador: EDUFBA, 2005.

CRUZ, M. V. G. **Organização e gestão da Segurança Pública**: análise do COMPSTAT. Relatório de pesquisa, Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais/ FAPEMIG, Belo Horizonte. 2006.

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. Difusão Cultural. Lisboa, 1993.

FIGUEIREDO, I. A Gestão de Informações e o Papel da Senasp. **Boletim de Análise Político-Institucional – Artigos**. n. 11. Jan/Jun. 2017 Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8073/1/BAPI\\_n11\\_Gest%C3%A3o.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8073/1/BAPI_n11_Gest%C3%A3o.pdf)>. Acesso em: 27 jan. 2021.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. RAE - **Revista de Administração de Empresas**. v.27, n.4, pp. 7-18, 1987.

\_\_\_\_\_, M T. L. *et al.* **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREITAS, A. X. **A Política de Integração entre as polícias Militar e Civil em Minas Gerais sob a perspectiva de suas culturas organizacionais** - Monografia (Bacharelado em Administração Pública) - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2009.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, Estratégias e Casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 1997.

INFORMAÇÃO. In: DICIONÁRIO Michaelis. Disponível em: [www.uol.com.br/michaelis](http://www.uol.com.br/michaelis). Acesso em: 20 ago. 2021

JÚNIOR, E. B. C. **Sistemas Integrados de Gestão: Uma abordagem da tecnologia da informação aplicada à gestão econômica: Arquitetura, Método, Implantação**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

KOTLER, P.. **Administração de marketing**. 5° ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5 Ed. São Paulo: Atlas 2008.

LIMA, R. S. **Entre palavras e números: violência, democracia e segurança pública no Brasil**. São Paulo: Alameda, 2011.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

LURIA, A. R. **Fundamentos de neuropsicologia**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos; São Paulo: EDUSP, 1981.

MAMEDE, A. A. C. **A influência da Cultura Organizacional nos Processos de Mudança**. SEBRAE biblioteca on-line. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/\\$File/NT0002FF5E.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/$File/NT0002FF5E.pdf). Acesso em: 20 set. 2022.

MATTOS, A. C. M. **Sistemas de Informação: uma visão executiva**. São Paulo: Saraiva, 2005

MAXIMIANO, A. C. A.. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_, Antônio César Amauri. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MINAS GERAIS. **Resolução Conjunta SEJUSP/PMMG/PCMG/ CBMMG Nº 11**, de 30 de agosto de 2022. Institui o Selo Sisp e define normas e diretrizes para concessão de acesso aos módulos de Registro de Eventos de Defesa Social e de Controle de Atendimento e Despacho às instituições não integrantes do Sistema Integrado de Segurança Pública. Diário Oficial de Minas Gerais, Belo Horizonte, 31 de agosto de 2022 Disponível em:

<file:///C:/Users/cecil/Downloads/ResoluA\_A\_o\_Conjunta\_SEJUSP.PMMG.PCMG.CBMMG\_NA\_\_11.2022.pdf>. Acesso em 01 out. 2022.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 43.778**, de 12 de abril de 2004. Institui o sistema integrado de defesa social de que trata o inciso I do ART. 2º, da lei delegada nº 56, de 29 de janeiro de 2003, no âmbito da Secretaria de Estado de Defesa Social. Diário do Executivo. 13 de abril de 2004. p. 1\_col1. Disponível em:

<<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=43778&comp=&ano=2004>>. Acesso em: 15 abr. 2021.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 48.355**, de 24 de janeiro de 2022. Dispõe sobre o Sistema Integrado de Segurança Pública, institui a Base Integrada de Segurança Pública e dá outras providências. Diário do Executivo. 25/01/2022. p. 1\_col1. Disponível em:

<[http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/260608/caderno1\\_2022-01-25%201.pdf?sequence=1](http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/260608/caderno1_2022-01-25%201.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 01 out. 2022.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B.; LAMPEL J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MISSE, M.; VARGAS, J.D. O fluxo no processo de incriminação no Rio de Janeiro na década de 50 e no período 1997-2001: comparação e análise. **XIII Congresso Brasileiro de Sociologia**. 29 de maio a 01 de junho de 2007. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, Pernambuco, Brasil, 2007.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 2006.

MOTTA, P. F.; BRESSER PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1980.

MUNIZ, J. O. **Ser policial é, sobretudo, uma razão de ser**: cultura e cotidiano da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. Tese (Doutorado em Ciência Política) - Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

Disponível em:

<[https://www.ucamcesec.com.br/wpcontent/uploads/2011/05/Ser\\_policial\\_sobretudo\\_razao\\_ser.pdf](https://www.ucamcesec.com.br/wpcontent/uploads/2011/05/Ser_policial_sobretudo_razao_ser.pdf)>. Acesso em: 16 ago. 2021.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.

OCDE; FINEP. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ed., 2005. Disponível em: [http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/ma\\_nualoslo.pdf](http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/ma_nualoslo.pdf). Acesso em: 15 de fev. 2022.

PAZ, M. G. T.; TAMAYO, A. Perfil cultural das organizações. In: A. Tamayo (Org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, p.19-38, 2004.

PEREIRA, F. C. **Representatividade, Conversação, Pactuação e Avaliação**: uma análise da integração das Polícias Militar e Civil em Minas Gerais (2003-2017). Monografia (Bacharel em Gestão Pública) - Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2018.

PONCHIROLLI, O.. FIALHO, F. A. P. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista da FAE**. v.8, n.1, 2005. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/381>>. Acesso em 15 de fev. 2022.

REINER, R. **A política da polícia**. São Paulo: EDUSP, 2004.

RIBEIRO, L. M. L.; CRUZ, M. V. G.; BATITUCCI, E. C. Relação Indivíduo Instituição Total: socialização, controles e coesão internos em uma organização policial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n.3, p. 295-308, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROLIM, M. **A Síndrome da rainha vermelha**: Policiamento e Segurança Pública no século XXI. Jorge Zahar Editor Ltda: Rio de Janeiro. 2006.

ROLIM, M. Caminhos para a inovação em Segurança Pública. **Revista Brasileira de Segurança Pública**. v.1 n.1, 2007.

ROMÃO, D. M. M. (Coord.). **Hierarquia, aspectos da cultura organizacional e implicações na qualidade de vida**: um estudo nas polícias militares brasileiras. – Brasília: Ministério da Justiça e Cidadania, Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2016. Disponível em: <[https://www.novo.justica.gov.br/sua-seguranca-2/seguranca-publica/analise-e-pesquisa/download/outras\\_publicacoes/relatorio\\_banco/herarquia/hierarquia.pdf](https://www.novo.justica.gov.br/sua-seguranca-2/seguranca-publica/analise-e-pesquisa/download/outras_publicacoes/relatorio_banco/herarquia/hierarquia.pdf)>. Acesso em: 16 de ago. 2021.

SAPORI, L. F. Avanço no socioeconômico, retrocesso na Segurança Pública: paradoxo brasileiro?. **Revista de Ciências Sociais da PUC-Rio**, n. 11, ago/dez, 2012, p. 154 - 155.

\_\_\_\_\_. **Segurança Pública no Brasil**: desafios e perspectivas. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

\_\_\_\_\_; ANDRADE, S. C. P. de. **Desafios da governança do sistema policial no Brasil**: o caso da política de integração das polícias em Minas Gerais. **Civitas - Revista Brasileira de Segurança Pública**, v.7, n.1, 2013. p. 102 – 130.

\_\_\_\_\_; ANDRADE, S. C. P. de. Integração policial em Minas Gerais: Desafios da governança da política de Segurança Pública. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, v. 8. n. 3, 428-453, 2009.

SHINYASHIKI, G. *et al.* **As pessoas na organização**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007

SILVA, J. M.; SCHIRMER, C. **Ciclo Completo de Polícia: uma análise crítica do sistema de segurança nacional**. Faculdade Dom Alberto, 2015.

SKOLNICK, J. **Justice without trial. Law enforcement in democratic society**. New York: John Willey, 1966.

SOARES, L. E. A Política Nacional de Segurança Pública: histórico, dilemas e perspectivas. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 21, n. 61, 2007.

SOUSA, R. R. **Análise do perfil cultural das organizações policiais e a integração da gestão da segurança pública em Belo Horizonte**. 201 f. Tese (Doutorado em Psicologia social, do trabalho e das organizações). Universidade de Brasília, 2009.

SOUZA, J. L. C. Crime, Polícia e Tecnologias da informação. **Revista de Ciências Sociais**, Londrina, v.22, n.1, p.301 – 324, 2016.

TRINDADE, A. Estado, governança e Segurança Pública no Brasil: Uma análise das secretarias estaduais de Segurança Pública. **Dilemas**. Revista de Estudos de Conflito e Controle Social, v. 8, n. 4, p. 607-632, 2015.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências**. Londrina: Infohome, 2004

VARGAS, J. D. (a). **Metodologia de Tratamento do Tempo e da Morosidade Processual na Justiça Criminal**. Concurso Nacional de Pesquisas Aplicadas em Segurança Pública e Justiça Criminal. Secretaria Nacional de Segurança Pública. Ministério da Justiça. Governo do Brasil. Relatório Final, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11 Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZORRINHO, C. **Gestão da Informação**. Condição para vencer. Lisboa: lapmei, 1995.

## GLOSSÁRIO

### **RAT – Relatório de Atividade - PMMG**

É um registro de atividade policial em módulo específico do Sistema Integrado de Defesa Social (SIDS).

### **BOS – Boletim de Ocorrência Simplificado - PMMG**

É um registro de atividade policial simplificado em módulo específico do Sistema Integrado de Defesa Social (SIDS); presta-se, para o encaminhamento de comunicações operacionais internas mais simples, que dispensam o uso do BO possuidor de inúmeros campos, propiciando, assim, economia de material e tempo, bem como libera rapidamente a viatura operacional para atendimento a outras ocorrências.

### **QDP – Quadro de Distribuição de Pessoal - PCMG**

QDP, em alusão à sua principal funcionalidade: apresentar um quadro de distribuição de pessoal. É capaz de informar a distribuição de pessoal nas unidades, tempo de exercício, gênero dos servidores, dentre outros. No futuro, a plataforma poderá incorporar dados de outros sistemas corporativos, se transformando em um grande repositório.

### **SISOBI – Sistema de Controle de Óbitos**

O Sistema de Controle de óbitos (SISOBI) foi instituído por meio da Portaria do Ministério da Previdência Social (MPS) nº 847/2001 e é responsável por colher as informações de óbitos dos cartórios de registro civil de pessoas naturais do Brasil. A falta de comunicação na época própria, bem como o envio de informações inexatas, sujeita o titular à multa (Fundamentação legal: Lei n.º 8.212/91, art. 68 e 92).



## APÊNDICE A – Questionário – Survey

1) Em qual instituição você trabalha?

- a) Polícia Civil de Minas Gerais
- b) Polícia Militar de Minas Gerais

2) Há quantos anos você faz parte desta carreira?

- a) Menos de 3 anos
- b) Entre 3 e 5 anos
- c) Entre 5 e 7 anos
- d) Entre 7 e 10 anos
- e) Acima de 10 anos

3) Você considera que a instituição possui equipamentos de informática adequados e em condições de uso para o exercício satisfatório de **suas atividades**

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo parcialmente
- ( ) Indiferente
- ( ) Concordo parcialmente
- ( ) Concordo totalmente

4) Você considera que a instituição possui atualmente sistemas informacionais em condições de uso para o exercício satisfatório de **suas atividades** \*(PCNET, REDS, SIP, SIP 2.0)

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo parcialmente
- ( ) Indiferente
- ( ) Concordo parcialmente
- ( ) Concordo totalmente

5) Você considera que os sistemas informacionais atuais da PCMG são suficientes para a execução das atividades da **instituição** \*(PCNET, REDS, SIP, SIP 2.0)

- ) Discordo totalmente
- ) Discordo parcialmente
- ) Indiferente
- ) Concordo parcialmente
- ) Concordo totalmente

6) Você considera que os sistemas informacionais atuais da PCMG são suficientes para a execução da **sua atividade** \*(PCNET, REDS, SIP, SIP 2.0)

- ) Discordo totalmente
- ) Discordo parcialmente
- ) Indiferente
- ) Concordo parcialmente
- ) Concordo totalmente

7) Você acredita que os dados obtidos de outras instituições de segurança pública são suficientes na realização das **atividades da PCMG** \*(PCNET, REDS, SIP, SIP 2.0)

- ) Discordo totalmente
- ) Discordo parcialmente
- ) Indiferente
- ) Concordo parcialmente
- ) Concordo totalmente

8) Você necessita obter com frequência dados e informações de segurança pública originados de diferentes órgãos

- ) Discordo totalmente
- ) Discordo parcialmente
- ) Indiferente
- ) Concordo parcialmente
- ) Concordo totalmente

9) Você considera que os sistemas informacionais permitem, em tempo hábil, **atendimento aos cidadãos** \*(PCNET, REDS, SIP, SIP 2.0)

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo parcialmente
- ( ) Indiferente
- ( ) Concordo parcialmente
- ( ) Concordo totalmente

10) Você considera que os sistemas informacionais permitem, em tempo hábil, atendimento à demanda dos servidores de outras instituições de segurança pública \*(PCNET, REDS, SIP, SIP 2.0)

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo parcialmente
- ( ) Indiferente
- ( ) Concordo parcialmente
- ( ) Concordo totalmente

11) Em relação à integração nas atividades de segurança pública, você diria que a PCMG é eficiente

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo parcialmente
- ( ) Indiferente
- ( ) Concordo parcialmente
- ( ) Concordo totalmente

12) Você considera que os sistemas informacionais permitem a realização das atividades de forma completa \*(PCNET, REDS, SIP, SIP 2.0)

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo parcialmente
- ( ) Indiferente
- ( ) Concordo parcialmente
- ( ) Concordo totalmente

13) Você acredita que sua instituição tem obtido as informações necessárias de outras instituições de segurança pública com qualidade e no tempo hábil

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo parcialmente
- ( ) Indiferente
- ( ) Concordo parcialmente
- ( ) Concordo totalmente

14) Com relação a satisfação sobre os sistemas informacionais da polícia civil você se sente satisfeito

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo parcialmente
- ( ) Indiferente
- ( ) Concordo parcialmente
- ( ) Concordo totalmente

15) Você ouve relatos com frequência de insatisfação com os sistemas informacionais por colegas da sua instituição \*(PCNET, REDS, SIP, SIP 2.0)

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo parcialmente
- ( ) Indiferente
- ( ) Concordo parcialmente
- ( ) Concordo totalmente

16) Você ouve relatos de insatisfação com os sistemas informacionais por servidores de outras instituições de segurança pública

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo parcialmente
- ( ) Indiferente
- ( ) Concordo parcialmente
- ( ) Concordo totalmente

17) você sente segurança sobre os dados disponibilizados nos sistemas informacionais da **sua instituição** \*(PCNET, REDS, SIP, SIP 2.0)

- ) Discordo totalmente
- ) Discordo parcialmente
- ) Indiferente
- ) Concordo parcialmente
- ) Concordo totalmente

18) Você considera que ter dados de outras instituições de segurança pública ajudariam na realização da **sua atividade** \*(PCNET, REDS, SIP, SIP 2.0)

- ) Discordo totalmente
- ) Discordo parcialmente
- ) Indiferente
- ) Concordo parcialmente
- ) Concordo totalmente

19) Você acredita que os dados de outras instituições de segurança pública ajudariam na realização das atividades **em geral da PCMG** \*(PCNET, REDS, SIP, SIP 2.0)

- ) Discordo totalmente
- ) Discordo parcialmente
- ) Indiferente
- ) Concordo parcialmente
- ) Concordo totalmente

20) você é favorável à integração e interoperabilidade dos sistemas informacionais da PCMG, PMMG e DEPEN-MG

- ) Discordo totalmente
- ) Discordo parcialmente
- ) Indiferente
- ) Concordo parcialmente
- ) Concordo totalmente

21) Você considera importante a integração e interoperabilidade dos sistemas informacionais da PCMG e PMMG e DEPEN-MG

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo parcialmente
- ( ) Indiferente
- ( ) Concordo parcialmente
- ( ) Concordo totalmente

22) Você considera que tem dificuldades em obter informações de outras instituições que são necessárias para a realização **do seu trabalho**

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo parcialmente
- ( ) Indiferente
- ( ) Concordo parcialmente
- ( ) Concordo totalmente

23) Você acredita que a falta de informações de outras instituições de segurança pública afeta a realização das **atividades da PCMG**

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo parcialmente
- ( ) Indiferente
- ( ) Concordo parcialmente
- ( ) Concordo totalmente

24) Você acredita que a falta de informações de outras instituições de segurança pública afeta o **atendimento ao cidadão**

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo parcialmente
- ( ) Indiferente
- ( ) Concordo parcialmente
- ( ) Concordo totalmente

25) É fundamental que exista a integração de sistemas entre as instituições de segurança pública

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo parcialmente
- ( ) Indiferente
- ( ) Concordo parcialmente
- ( ) Concordo totalmente

26) Considero importante a integração dos sistemas para

- ( ) Atendimento ao cidadão
- ( ) Melhora na troca de informações entre as instituições
- ( ) Melhora do planejamento institucional
- ( ) Discordo sobre a integração
- ( ) Não sei informar

27) Considerando sua experiência, defina em ordem de prioridade quais os fatores mais comprometem/dificultam o processo de integração entre as instituições de segurança pública. \* De 1 a 9

- ( ) Interesse/Desinteresse das instituições
- ( ) Dificuldade de operacionalização dessa integração
- ( ) Falta de recursos financeiros
- ( ) Falta de recursos humanos
- ( ) Nível de conhecimento técnico exigido
- ( ) Risco de exposição da instituição
- ( ) Disputa de poder
- ( ) Tamanho da instituição
- ( ) Cultura organizacional

28) Defina em ordem de prioridade quais os principais benefícios da integração dos sistemas informacionais entre as instituições de segurança pública. \* De 1 a 9

- ( ) Agilidade no fluxo de informação
- ( ) Confiabilidade no fluxo de informação
- ( ) Maior eficácia na realização das atividades
- ( ) Aumento da sensação de segurança do cidadão
- ( ) Aumento da satisfação do cidadão
- ( ) Melhora dos relatórios produzidos pela instituição
- ( ) Melhoria da imagem dos órgãos envolvidos
- ( ) Melhor planejamento institucional
- ( ) Maior controle das atividades institucionais



## APÊNDICE B – Entrevista

Gostaria de convidá-lo(a) a colaborar de forma VOLUNTÁRIA com esta pesquisa.

Para participar deste estudo o(a) Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira; como riscos envolvidos estão cansaço ou aborrecimento ao responder questionários; possibilidade de constrangimento ao responder o instrumento de coleta de dados; medo de não saber responder ou de ser identificado; entre os benefícios estão os novos conhecimentos produzidos, melhoria em políticas públicas com benefícios aos sujeitos da pesquisa e demais cidadãos.

Não existirão despesas ou compensações pessoais para nenhum participante em qualquer fase do estudo, incluindo exames e consultas, se necessário. Se existir qualquer despesa adicional, ela será absorvida pelo orçamento da pesquisa.

Me comprometo a utilizar os dados coletados somente para pesquisa e os resultados deverão ser veiculados por meio de artigos científicos em revistas especializadas e/ou em encontros científicos e congressos, sem nunca tornar possível sua identificação. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado em nenhuma hipótese.

Sobre os termos utilizados na pesquisa:

O processo de integração refere-se à possibilidade de dois ou mais sistemas ou aplicações de se comunicarem, compartilhando informações suficientes entre eles para que determinado processo ocorra. A integração consolida os dados em formas consistentes, físicas ou virtuais. Já Interoperabilidade de dados é a capacidade de vários sistemas se comunicarem.

Fonte: Governança de Dados - Gestão inteligente de Dados – ENAP - Enap Escola Nacional de Administração Pública - 2019

As atividades de Integração e Interoperabilidade de Dados incluem processos para mover e consolidar dados dentro e entre repositórios de dados e aplicações.

A integração consolida os dados em formas consistentes, físicas ou virtuais. Interoperabilidade de dados é a capacidade de vários sistemas se comunicarem.

Os dados a serem integrados geralmente se originam de diferentes sistemas dentro de uma organização. Cada vez mais, as organizações também integram dados externos aos dados que produzem.

O processo de integração refere-se à possibilidade de dois ou mais sistemas ou aplicações de se comunicarem, compartilhando informações suficientes entre eles para que determinado processo ocorra

O processo de integração refere-se à possibilidade de dois ou mais sistemas ou aplicações de se comunicarem, compartilhando informações suficientes entre eles para que determinado processo ocorra.

Governança de Dados - Gestão inteligente de Dados – ENAP - Enap Escola Nacional de Administração Pública - 2019

Wellington Luiz Barbosa e Roberto Shayer Lyra

### **Entrevista aplicada**

- 1) Você considera que existe integração ou interoperabilidade entre os Sistemas Informativos da PCMG e demais instituições de segurança pública?
- 2) Caso exista, acredita que seja suficiente a integração ou interoperabilidade entre os Sistemas Informativos da PCMG e outras instituições de segurança pública?
- 3) Existe necessidade de maior integração ou interoperabilidade entre os Sistemas Informativos da PCMG e outras instituições de segurança pública? Por quê?
- 4) Existem fatores/barreiras que possam estar impedindo a maior integração ou interoperabilidade entre os Sistemas Informativos da PCMG e PMMG?
- 5) Precisa de dados de outros órgãos para a realização da sua atividade?

- 6) Considera que obtém os dados e informações que necessita em tempo hábil? Se não, quais dificuldades enfrentadas na obtenção?
- 7) Em que medida avalia que a integração dos sistemas informacionais ajudaria na realização da sua atividade?
- 8) Em que medida avalia que a integração dos sistemas informacionais ajudaria a sua instituição?
- 9) Tem acesso a todos os sistemas disponíveis para a obtenção dos dados e informações que julga importante?
- 10) Utiliza os dados e informações para realização de planejamento? Se sim, qual? estratégico, tático ou operacional?
- 11) Tem conhecimento de algum esforço no sentido de integração em sistemas de informação? Qual?
- 12) Existe algum planejamento para criação de novos sistemas informacionais integrados?
- 13) Tem conhecimento de fatores impeditivos para a criação de novos sistemas informacionais integrados?
- 14) Considera que os funcionários de segurança pública necessitam de dados e informações de outras instituições para executarem seu trabalho? Quais?
- 15) Você percebe que, se fosse possível integrar as bases de dados das instituições PCMG e demais instituições de segurança pública haveria uma melhor realização das atividades?
- 16) Você percebe que, se fosse possível integrar as bases de dados das instituições PCMG e demais instituições de segurança pública haveria melhor atendimento às demandas institucionais?
- 17) Quais os principais benefícios da integração dos sistemas informacionais entre as instituições de Segurança Pública?
- 18) Quais as suas expectativas em relação à integração de sistemas informacionais e interoperabilidade na PCMG e demais instituições de Segurança Pública?
- 19) Na prestação de serviços pelas Instituições de Segurança Pública, a dimensão segurança está atrelada a confiança que os policiais transmitem para a população durante a execução do serviço, seja nas pequenas informações até a resolução de crimes e realização da

justiça, você considera que a integração interfere na prestação desses serviços?

- 20) Considerando sua experiência, o fator que mais compromete/ dificulta o processo de integração entre as instituições de Segurança Pública está mais ligado ao Interesse/Desinteresse das instituições, dificuldade de operacionalização dessa integração, falta de recursos financeiros, falta de recursos humanos, nível de conhecimento técnico exigido, tamanho da instituição, falta de confiança entre os órgãos, disputas de poder entre as instituições, riscos de exposição das instituições, segurança da informação, cultura organizacional, ou outros?
- 21) Você percebe que ocorre articulação entre as instituições de segurança pública em Minas Gerais para que a integração dos sistemas seja pauta de novas políticas públicas?
- 22) Em que medida os sistemas de Segurança Pública estão estruturados para produzir informações com vistas a retroalimentar os processos decisórios da instituição?