



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

José Ferreira Pontes Filho

Gestão da Informação e do conhecimento sob a perspectiva da cultura organizacional e da inovação no planejamento estratégico da Polícia Federal

Florianópolis

2023

José Ferreira Pontes Filho

Gestão da Informação e do conhecimento sob a perspectiva da cultura organizacional e da inovação no planejamento estratégico da Polícia Federal

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação, linha de pesquisa 2: Informação, Comunicação Científica e Competência.

Orientador: Prof. Edgar Bisset Alvarez, Dr.

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Pontes Filho, José Ferreira

Gestão da Informação e do conhecimento sob a perspectiva da cultura organizacional e da inovação no planejamento estratégico da Polícia Federal / José Ferreira Pontes Filho ; orientador, Edgar Bisset Alvarez, 2023.

113 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Ciência da Informação. 2. ciência policial. 3. ciência da informação. 4. gestão da informação e do conhecimento. I. Alvarez, Edgar Bisset. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. III. Título.

José Ferreira Pontes Filho

Gestão da Informação e do conhecimento sob a perspectiva da cultura organizacional e da inovação no planejamento estratégico da Polícia Federal

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em dia 01 de novembro de 2023, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Edgar Bisset Alvarez, Dr.
Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Fabio Rogério Batista Lima Dr.
Instituição: Universidade Estadual do Paraná

Prof. Gustavo Leonardo Simão Dr.
Instituição: Universidade Federal do Espírito Santo

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Insira neste espaço a
assinatura digital

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Insira neste espaço a
assinatura digital

Prof. Edgar Bisset Alvarez, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2023.

Dedico este trabalho ao meu pai José Ferreira Pontes (*in memoriam*), com todo amor e gratidão, por todo conhecimento e incentivo que me foram passados ao longo desta vida. Desejo ser merecedor de tanto esforço e dedicação empenhados na minha formação pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por prover todas as condições para o meu crescimento profissional, dando-me forças para enfrentar mais esse desafio.

Agradeço à minha mãe, Rita Pontes e ao meu pai José Pontes (*in memoriam*), que faleceu recentemente, por serem meus grandes incentivadores.

Agradeço à minha noiva Mônica Roeder, por todo amor, pela compreensão das horas deitadas ao estudo, pelo incentivo para conclusão do curso, e principalmente por estar ao meu lado nesta fase importante da minha vida.

Agradeço à instituição Polícia Federal, por oferecer a oportunidade e todas as condições de participação como aluno no Mestrado Acadêmico em Ciência da Informação.

Agradeço ao meu orientador, Edgar Bisset Alvarez, por sua dedicação e tranquilidade em realizar a nobre função de orientação.

Agradeço aos colegas que trabalham ao meu lado na Polícia Federal e que contribuíram com seu apoio, sugestões para a consecução desta dissertação e que muitas vezes foram compreensivos com a minha dedicação às pesquisas acadêmicas e à conclusão deste trabalho.

Igualmente, agradeço aos meus chefes pelo apoio e incentivo demonstrados ao longo desse período de estudo, sobretudo por entenderem a importância do aperfeiçoamento profissional.

Por fim, agradeço aos demais colegas da turma pelo companheirismo, convivência e por estarem sempre dispostos a ajudar, demais colaboradores da Universidade Federal de Santa Catarina e da Polícia federal. Unidos em torno do MINTER PGCIN/UFSC 2021 (Mestrado Acadêmico em Ciência da Informação) viabilizaram essa nobre oportunidade de aperfeiçoamento profissional que tanto nos enriquece.

“Uma nação que separa a criação de seus guerreiros da criação de seus estudiosos, terá seus pensamentos formulados por covardes e suas guerras travadas por imbecis”.

Tucídides, historiador grego.

RESUMO

Este estudo tem como tema a gestão da informação e do conhecimento sob a perspectiva da cultura organizacional e da inovação. Para isso, o texto se volta para a análise do Planejamento Estratégico da Polícia Federal e demais instituições correlatas sob o olhar da inovação e da cultura, como ferramenta de suporte para melhoria dos processos informacionais, buscando proporcionar uma visão geral sobre os conceitos e principais implicações desses elementos no planejamento institucional. Procurou-se abordar aspectos teóricos do ciclo informacional combinados com experiências empíricas de natureza multidisciplinar da atividade policial. Posteriormente foram mapeadas iniciativas ligadas aos processos de inovação e a sua relação com a cultura organizacional no âmbito da Polícia Federal. O texto parte do princípio de que o uso da informação e de dados pelas polícias se coloca como principal matéria-prima do trabalho policial. A metodologia usada se mostrou, predominantemente, qualitativa, descritiva em formato de estudos de casos. Que por meio da análise documental e da revisão bibliográfica buscou fundamentar a argumentação proposta de caráter exploratório. Os estudos foram abalizados por observações pertinentes embasadas pela experiência profissional do autor como policial federal. A pesquisa justifica-se por demonstrar-se como um tema inovador ainda pouco explorado e que tem por finalidade buscar o estado de bem-estar social. Após as análises são apontados os principais desafios da Polícia Federal, sobretudo, relacionados à influência do Planejamento Estratégico sobre a cultura organizacional e o processo de inovação por meio da gestão da informação e do conhecimento.

Palavras-chave: ciência policial; gestão da informação e do conhecimento; ciência da informação.

ABSTRACT

This study has as its theme information and knowledge management from the perspective of organizational culture and innovation. For this, the text turns to the analysis of the Strategic Planning of the Federal Police and other related institutions from the perspective of innovation and culture, as a support tool for improving information processes, seeking to provide an overview of the concepts and main implications these elements in institutional planning. An attempt was made to address theoretical aspects of the informational cycle combined with empirical experiences of a multidisciplinary nature in police activity. Subsequently, initiatives linked to innovation processes and their relationship with the organizational culture within the scope of the Federal Police were mapped. The text assumes that the use of information and data by the police is the main raw material of police work. The methodology used was predominantly qualitative, descriptive in the form of case studies. Which, through document analysis and bibliographical review, sought to substantiate the proposed argumentation of an exploratory nature. The studies were supported by pertinent observations based on the author's professional experience as a federal police officer. The research is justified by demonstrating itself as an innovative theme still little explored and whose purpose is to seek the state of social well-being. After the analyses, the main challenges of the Federal Police are pointed out, above all, related to the influence of Strategic Planning on the organizational culture and the innovation process through information and knowledge management.

Keywords: Police science; Information and knowledge management; Information science.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Comitê de Governança Estratégica (CGE) do MJSP.....	63
Figura 2 – Fluxograma das relações entre as ações estratégicas, as políticas públicas, seus impactos e envolvimento com o cumprimento de metas.....	64
Figura 3 – Fluxograma PRF	68
Figura 4 – Organograma geral de unidades da Polícia Federal no ano de 2022	74
Figura 5 – Organograma da unidade central DIREX	75
Figura 6 – Organograma da unidade central DICOR.....	76
Figura 7 – Organograma da unidade central da ANP.....	77
Figura 8 – Cadeia de Valor da Polícia Federal.....	81
Figura 9 – Relação do Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social – 2021/2023 ...	83
Figura 10 – Relação entre Políticas Públicas do PPA e objetivos estratégicos – 2022/2023 ...	84
Figura 11 – Relação entre Políticas Públicas do PPA e objetivos estratégicos – 2022/2023 ...	84
Figura 12 – Políticas Públicas Polícia Federal – 2022/2023	85
Figura 13 – Mapa Estratégico da Polícia Federal – 2022/2022.....	85
Figura 14 – Programa (PRG1) Estabelecimento de cultura orientada a dados – 2022/2023 ...	86
Figura 15 – Gestão da Política Integrada de Segurança Pública	90
Figura 16 – Mapa Estratégico PRF.....	92
Figura 17 – Objetivos Estratégico PRF	93
Figura 18 – Estratégias de Mudança Organizacional (Visão).....	94
Figura 19 – Mapa estratégico do DEPEN (2022–2032).....	97
Figura 20 – Mapa Estratégico da Polícia Federal – 2022/2023.....	98
Figura 21 – Programa (PRG1) Estabelecimento de cultura orientada a dados – 2022/2023 ...	99

LISTA DE SIGLAS

ANP	Academia Nacional de Polícia
APF	Agente de Polícia Federal
BI	Business Intelligence
BdPOL	Biblioteca Digital da Academia Nacional de Polícia Federal
CTB	Código de Trânsito Brasileiro
CGC	Comitê Gestor de Capacitação
CF	Constituição Federal
CI	Ciência da Informação
CIP	Ciências da Informação e Policial
CP	Ciências Policiais
CGE/MJSP	Comitê de Governança Estratégica do Ministério da Justiça e Segurança Pública
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CSP	Conselho Superior de Polícia
CB	Cultura Burocrática
CC	Cultura de Compartimentação
CO	Cultura Organizacional
COF	Cultura Organizacional Forte
CGE	Cultura de Gestão Estratégica
DEPEN	Departamento Penitenciário Nacional
DFSP	Departamento Federal de Segurança Pública
DNISP	Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública
DG	Diretor-Geral
DIREX	Diretoria-Executiva
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoal
DICOR	Diretoria de Investigação e Combate ao Crime Organizado
DIREX	Diretoria Executiva
DITEC	Diretoria Técnico-Científica
DPF	Delegado de Polícia Federal
DTI	Diretoria de Tecnologia da Informação e Inovação
EAD	Educação a distância
EC	Esforço de Capacitação

EPF	Escrivão de Polícia Federal
GI	Gestão da Informação
GC	Gestão do Conhecimento
GIC	Gerenciamento Informacional e do Conhecimento
ICS	Índice de Capacitação por Servidor
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPC	Índice de Percepção da Corrupção
IN	Instrução Normativa
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MJSP	Ministério da Justiça e Segurança Pública
MPOG	Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão
MS	Ministério da Saúde
OC	Organização do Conhecimento
PAC	Plano Anual de Capacitação
PAMPF	Política de Aparelhamento e Modernização da Polícia Federal
PCF	Perito Criminal Federal
PEI	Plano Estratégico Institucional
PDI	Plano de Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Política de Desenvolvimento de Pessoal da Polícia Federal
PEC	Plano Especial de Cargos
PE	Plano Estratégico ou Planejamento Estratégico
PEPF	Planejamento Estratégico da Polícia Federal
PEPRF	Planejamento Estratégico da Polícia Rodoviária Federal
PF	Polícia Federal
PGCPF	Política de Gestão do Conhecimento da Polícia Federal
PGP	Política de Gestão de Pessoas da Polícia Federal
PIPF	Política de Inovação da PF
PNSPDS	Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social
PNSP	Plano Nacional de Segurança Pública
PPA	Plano Plurianual
PPF	Papiloscopista Policial Federal
PPF	Polícia Penal Federal

PRF	Polícia Rodoviária Federal
PROCAP	Programa de Capacitação da Polícia Federal
SINAPED	Sistema Nacional de Acompanhamento e Avaliação das Políticas de Segurança Pública e Defesa Social
SIM	Sistema de Informação sobre Mortalidade
RICGPF	Regimento Interno do Comitê de Governança da Polícia Federal
RIPF	Regimento Interno da Polícia Federal
REPAC	Relatório Anual de Execução de Capacitação da Polícia Federal
SR	Superintendência Regional
TIC	Tecnologia da informação e comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	21
1.1.1 Objetivo geral.....	21
1.1.2 Objetivos específicos.....	21
1.2 JUSTIFICATIVA	22
2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	23
2.1 A CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E AS CIÊNCIAS POLICIAIS	24
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO NA POLÍCIA FEDERAL	33
2.2.1 Cultura Organizacional	37
2.2.2 Inovação.....	43
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	47
3 PROPOSTA METODOLÓGICA	52
3.1 MÉTODOS DA PESQUISA	54
3.2 ETAPAS DA PESQUISA	56
3.3 TRATAMENTO DE DADOS	58
4 PLANO ESTRATÉGICO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE SEGURANÇA PÚBLICA.....	59
4.1 MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA	59
4.2 POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL	66
4.3 DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL (POLÍCIA PENAL FEDERAL) ..	68
4.4 PLANO ESTRATÉGICO DA POLÍCIA FEDERAL	71
4.4.1 Contexto Histórico da Polícia Federal.....	72
4.4.2 Estrutura da Polícia Federal	74
4.4.3 Plano Estratégico da Polícia Federal	78
4.4.4 Estrutura do Plano Estratégico da PF	79
4.4.5 Políticas públicas, projetos, objetivos e metas estratégicas	82
4.5 COMPARAÇÃO ENTRE ELEMENTOS FUNDAMENTAIS DOS PLANOS DAS INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA FEDERAL	86
5 IDENTIFICAÇÃO DE AÇÕES VOLTADAS PARA INOVAÇÃO E FORTALECIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO ÂMBITO FEDERAL.....	89
5.1 MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA	90

5.2 POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL	91
5.3 DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL (POLÍCIA PENAL FEDERAL)..	95
5.4 POLÍCIA FEDERAL	97
5.5 RELAÇÃO DE AÇÕES IDENTIFICADAS NOS PLANEJAMENTOS VOLTADAS PARA INOVAÇÃO E FORTALECIMENTO DA CULTURA.....	100
6 DISCUSSÃO E RESULTADOS	103
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	106
REFERÊNCIAS	108

1 INTRODUÇÃO

Diante do contexto do mundo globalizado, na chamada “era da informação”, as instituições dos mais variados ramos passam por processos de transformações em observância às novas necessidades mundiais. Nas instituições de segurança pública, esse processo não é diferente, a segurança das informações e do cidadão são dependentes de sistemas confiáveis, disponíveis e íntegros e que propiciem um ambiente de trabalho seguro e eficiente. À medida que as tecnologias avançam, é exigido cada vez mais dos agentes da segurança pública o desenvolvimento de habilidades humanas e tecnológicas, para o enfrentamento ao combate às novas modalidades e variedades de crimes.

As competências institucionais, compreendendo também as atribuições dos agentes de segurança, devem estar em conformidade com as prerrogativas exigidas para o cumprimento do dever legal. A diversificada atuação da criminalidade organizada que passa por crimes violentos, tráfico de drogas, lavagem de dinheiro chegando aos crimes financeiros, aliada às mais variadas formas de driblar a atividade policial, tem exigido das forças de segurança atuação pronta, integrada e qualificada por meios de técnicas avançadas de atuação policial.

A especialização da atividade nas polícias investigativas figura como algo necessário aos novos desafios. Nessa perspectiva, a atuação policial deve estar em constante evolução, observando as boas práticas acadêmicas e da administração empresarial, que podem contribuir para construção de soluções para os problemas existentes.

O Sistema de Informação sobre Mortalidade do Ministério da Saúde (SIM/MS) (2019), que foi desenvolvido pelo Ministério da Saúde (MS) em 1975, é produto da unificação de mais de quarenta modelos de declaração de óbito utilizados ao longo dos anos, para coletar dados sobre mortalidade no País. Mesmo que seja um índice específico da área da saúde pública, por falta de indicadores da segurança pública, é frequentemente usado como índice de homicídios na sociedade. Ainda segundo o SIM/MS, em 2019, houve 45.503 homicídios no Brasil, o que corresponde a uma taxa de 21,7 mortes por 100 mil habitantes.

Com base nos números do SIM/MS, o índice de homicídios apresentou queda entre os anos de 2017 e 2019, mas segundo análise de dados reunidos no Atlas da Violência 2021, produzido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), esta informação deve ser vista com cautela em função da deterioração na qualidade dos registros oficiais. De outro lado, com relação aos crimes de colarinho branco, o principal indicador de corrupção do mundo é produzido pela Transparência Internacional. Ele avalia 180 países e territórios atribuindo notas

para cada um deles, em uma escala entre 0 e 100. Quanto maior a nota, maior é a percepção de integridade do país.

Os dados do Índice de Percepção da Corrupção (IPC) (2021), que é o principal indicador de corrupção do mundo, produzido pela Transparência Internacional desde 1995, avaliam 180 países e territórios atribuindo notas para cada um deles em uma escala entre 0 e 100. O desempenho do Brasil foi abaixo da média global, com 43 pontos. A nota alcançada em 2021 foi a mesma registrada em 2020 e representa o terceiro pior resultado da série histórica, com IPC cerca de 38.

Os dados mostram que o País não teve um bom desempenho em relação à percepção da corrupção, pois não fez avanços significativos para enfrentar o problema no período. Assim o desmonte institucional e a falta de ações governamentais relacionadas ao combate ao crime organizado podem levar a notas ainda piores nos próximos anos. O fortalecimento de instituições de controle como: polícias, controladorias e tribunais de contas favorecem ações de controle e propiciam mecanismos de transparência que podem gerar melhora no desempenho junto ao IPC.

As instituições de segurança pública, mesmo de maneira incipiente, têm buscado estratégias, tais como a estruturação e modernização de suas ações. Essas mudanças têm ocorrido sobretudo na busca por integração entre as forças policiais do País. Buscar contribuições de outros segmentos como o acadêmico e empresarial podem trazer contribuições importantes. Um fator que pode contribuir para modernização das polícias trata-se da própria oxigenação das agências com entrada de novos servidores. Colaboradores iniciantes são mais abertos à implementação de novas metodologias e treinamentos.

O gerenciamento informacional e do conhecimento (GIC), importante técnica gerencial nas organizações privadas, são alternativas que podem melhorar a capacidade de oferecer respostas efetivas à criminalidade. Outra estratégia fortemente consolidada nas grandes organizações é a capacitação dos trabalhos policiais com instrumentos que favoreçam o uso de meios de produção de provas de forma eficiente, mediante técnicas e ferramentas de investigação, sendo uma alternativa para repressão aos crimes, sobretudo aqueles mais complexos que demandam robustas análises de informações e competências.

A pertinência do tema se destaca em meio a crescente complexidade dos crimes que estão em constante mudança de seus *modi operandi*, principalmente os crimes que envolvem organizações criminosas e lavagem de dinheiro. Essas organizações usam as mais variadas artimanhas, inclusive, com uso de interpostas pessoas, internet e atuação internacional e

interestadual para dificultarem a atuação policial.

Algumas áreas de conhecimento têm muito a acrescentar às Ciências Policiais (CPs). Nesse sentido, a Ciência da Informação (CI) apresenta-se como campo do conhecimento que pode colaborar na solução de problemas ligados à segurança pública. Existem práticas ligadas à gestão da informação (GI) e à gestão do conhecimento (GC) que trazem técnicas e metodologias capazes de originar melhorias à segurança pública, bem como causar impacto positivo no bem-estar social, melhorando a sensação de segurança.

Do ponto de vista prático, essas estratégias se materializam em mecanismos que busquem preservar ativos que as organizações pretendem proteger, sejam eles conhecimentos ou informações. Além disso, otimizam a operacionalização de dados e informações relevantes, assim como democratizam, disponibilizam conhecimentos e seus recursos, melhorando a eficiência dos processos internos de natureza informacional da organização. A atividade policial, em regra, necessita de respostas prontas e disponíveis, sendo que todo esse processo favorece a eficiência.

A GC, segundo Davenport e Duhon (1998), vem promover uma abordagem integrada, sistematizada no sentido de identificar, captar, avaliar, recuperar e compartilhar todos os ativos de informações de uma organização. Esses ativos podem incluir bancos de dados, documentos, políticas, procedimentos, conhecimento e experiência anteriormente não capturados em trabalhadores individuais. Por sua vez, o gerenciamento informacional é semelhante, mas não se confunde, visto que o conceito é aplicado no arranjo dos dados e informações gerados, no sentido de otimizar a operacionalização das rotinas existentes.

Considerando todos esses conceitos introdutórios da CI, diante dos problemas da segurança pública, surge o ramo do conhecimento das CP, que atua na construção de novos conceitos e de soluções em torno da problematização do tema. O estudo vem aplicar os fundamentos da CI em benefício das CPs. A problematização da segurança pública tem como principal objetivo estudar os problemas relacionados à atividade policial.

O desafio apresentado pelas CPs gira em torno da busca por melhores resultados na prestação do serviço público que resulte em um Estado seguro. Parte da problematização das questões referentes à segurança se desdobram diante a ausência de sistemas transparentes de controle de resultados na atividade policial. Uma fração dessas demandas existentes podem estar ligadas aos processos informacionais no âmbito da gestão da informação e do conhecimento (GIC).

A falta de acesso aos dados e estatísticas confiáveis no campo da segurança pública pode estar refletindo no baixo número de produções científicas e políticas públicas desenvolvidas no meio policial, o que pode ser causado por vários motivos, dentre eles: padronização e coordenação entre as agências policiais, falta de interesses estratégicos dos governos estaduais e federal, dentre outros. Quando divulgado, geralmente, partem de intuições não governamentais que realizam apanhados pelos diversos estados da federação, de forma fragmentada, a fim de torná-los acessíveis para a população em geral.

O uso intensivo de informações por parte das instituições de segurança pública, a necessidade de organização e estruturação do conhecimento gerado pelos seus agentes evidencia a necessidade da busca de ferramentas que ajudem e apoiem o trabalho dos órgãos de segurança pública. A Ciência da Informação, tem se mostrado uma aliada poderosa nesse sentido, trazendo métodos e técnicas que facilitam o desenvolvimento de mecanismos mais eficientes, que otimizam o melhor gerenciamento das ações e processos através da integração das informações.

Tais estratégias somente são possíveis com uso de ferramentas que otimizem o ciclo informacional, desde a análise da informação, passando pela coleta, manipulação, recuperação e disseminação dessa informação, como também da difusão e compartilhamento do conhecimento respeitadas as peculiaridades, como sigilo e compartimentação da informação policial.

Sistemas eficazes de GI e aprendizagem organizacional contínua surgem como importantes temas que devem ser discutidos no âmbito da segurança pública, partindo da premissa de que a informação é a principal matéria-prima no meio policial. Uma forma usual de admissão dessas metodologias pode ser por meio do Planejamento Estratégico (PE). Através do planejamento, a instituição estabelece ações e objetivos estratégicos que devem estar alinhados com sua missão institucional para, assim, traçar políticas internas e definir prioridades que vão direcionar a organização ao sucesso.

A ferramenta é composta por vários elementos que podem variar de acordo com a natureza da instituição. Podem compor o plano das instituições, objetivos e metas ligadas ao gerenciamento informacional e do conhecimento. Os indicadores que compõem o planejamento são colocados como forma de controle das ações e objetivos a serem alcançados. Para que se tenha índices hábeis, é importante ter mecanismos e metodologias de mensuração de resultados.

Por uma questão de personalização, o melhor tipo de índice que se adapta à organização é dado conforme os parâmetros estabelecidos em seu histórico, por isso, o planejamento que

contenha esses indicadores é personalizado de acordo com a organização. No caso das organizações policiais, geralmente os índices podem incidir por número de operações policiais, envolvendo volume de policiais, alvos e tipos penais combatidos.

A Polícia Federal (PF), objeto do presente estudo, é órgão componente do sistema de segurança pública, organizada e mantida pela União Federal. Tem entre suas atribuições, o exercício da função de polícia judiciária, por meio da qual realiza a atividade de polícia investigativa e administrativa. Conforme apanhado de notícias veiculadas na mídia, a PF tem sido atuante no combate à criminalidade, sobretudo, na repressão ao desvio de recursos públicos e à corrupção.

No âmbito da PF, o desenvolvimento de novas atividades na busca do estabelecimento de uma cultura de gestão estratégica (CGE) tem sido promovido com investimentos em capacitação. A interação com agências de fomento às pesquisas por meio de programas governamentais e de instituições típicas de pesquisa e extensão, como as universidades, podem ser um caminho para propor soluções por meio de produções acadêmicas isentas e imparciais, que possam resultar em melhoria ao sistema de segurança pública.

A construção de uma cultura estratégica forte favorece a implantação de novos processos tecnológicos, informacionais e de inovação e pode ser uma alternativa para a melhoria dos serviços públicos policiais. O uso de ferramentas tecnológicas e computacionais podem ter efeito impulsionador para as atividades policiais, e técnicas inovadoras podem viabilizar, por exemplo, a navegabilidade das informações no campo informacional, otimizando resultados e tornando investigações complexas viáveis do ponto de vista operacional.

A pesquisa aqui proposta considera o papel do material humano (agente/servidor) no processo de planejamento das instituições, pois são eles que, por meio do entendimento e domínio do processo e execução das ações estratégicas, farão com que as metas e objetivos traçados sejam cumpridos. A sociedade espera das organizações públicas o atendimento de suas demandas sociais com uso eficiente dos recursos disponíveis buscando os melhores serviços.

No PE, ter estabelecido seus objetivos metas e ações em conformidade com a cultura organizacional (CO) se mostra necessário para a execução das atividades constituídas. Fatores culturais como a burocracia, hierarquização e conservadorismo das instituições podem ser empecilhos para iniciativas inovadoras e melhoria das ações voltadas à segurança pública. O alinhamento institucional em todos seus níveis, do operacional ao estratégico, em torno de um planejamento comum, por meio dos seus valores e pressupostos institucionais são requisitos para o cumprimento dos objetivos organizacionais. É importante que todos “remem” na mesma

direção.

A análise da CO é considerada aspecto importante capaz de oferecer padrões de comportamentos, explicar as circunstâncias e como estão sendo os indicadores estratégicos estabelecidos previamente. Entender esses elementos mais a fundo pode nos mostrar como o PE tem influenciado no ambiente operacional e nas decisões estratégicas. É algo que propicia a oportunidade de fazer um comparativo e entender como os planos de outras instituições estão se desenvolvendo e quais efeitos práticos são percebidos.

Considerando que há uma cultura comum no ambiente policial marcada por subculturas regionais, neste estudo, a ênfase se dá aos processos informacionais ligados à informação e ao conhecimento. Tendo em vista a similaridade com outras instituições correlatas, foram realizadas comparações com o PE e suas ações derivadas, e cotejados os processos informacionais com os culturais e da inovação.

Diante do exposto, a presente pesquisa buscou responder o seguinte questionamento: Como o Planejamento Estratégico da Polícia Federal afeta a cultura organizacional e quais as implicações para o processo de inovação na Segurança Pública sob a perspectiva da gestão da informação e do conhecimento?

O tema a ser estudado surge em um ambiente no qual o crime organizado se articula e cresce à margem da sociedade, em todas as classes sociais. O Estado, por sua vez, não consegue desenvolver de forma eficaz suas políticas públicas de repressão à criminalidade. No entanto, este estudo não pretende exaurir o tema. A matéria a ser explorada gira em torno da segurança pública de nível federal, nele representado pelas forças de segurança pública federais.

A evolução das polícias passa, necessariamente, por implantação de novas tecnologias. Carecendo de trabalho qualificado, especializado e que saiba tratar o uso dos dados, informações e conhecimentos de forma adequada. Assim, a atividade policial deve observar os padrões de qualidade e a técnica necessária que, quando alinhada a uma cultura organizacional forte (COF), é elemento impulsionador para melhoria da segurança pública.

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.1 Objetivo geral

Para o correto desenvolvimento desta pesquisa e para alcançar a total compreensão do problema, delinea-se o seguinte objetivo geral: Analisar a relação do Planejamento Estratégico da Polícia Federal com a cultura organizacional, como parte do processo de inovação para Segurança Pública regida pela União.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Abordar os aspectos teóricos sobre gestão da informação e do conhecimento no âmbito das ciências policiais;
- b) Discutir aspectos teóricos relacionados à inovação e cultura organizacional;
- c) Comparar os planejamentos estratégicos das instituições de segurança pública federal;
- d) Identificar ações voltadas para inovação e cultura organizacional nos planos estratégicos das organizações de segurança pública federal.

1.2 JUSTIFICATIVA

O atual cenário de insegurança vem ganhando destaque nacional nos últimos anos, sobretudo sob a crescente necessidade integração entre as forças policiais no combate à criminalidade organizada. Debates sobre a bandeira da segurança pública, prevenção à corrupção e ao tráfico de drogas estão presentes nas campanhas e promessas eleitorais. Isso se dá devido à comoção social em torno da necessidade de moralidade e da segurança em nosso país, marcado por altos índices de criminalidade e impunidade.

As poucas estatísticas existentes apontam os baixos índices de soluções de crimes. Toda essa demanda surge em ambientes nos quais o crime organizado se articula e cresce à margem de onde o Estado não consegue alcançar, principalmente sobre regiões de fronteiras, periferias das grandes cidades e das favelas. Toda essa demanda carece de trabalho policial qualificado, especializado e que saiba tratar o uso dos dados e informações de forma adequada.

A reflexão acerca dos estudos que abordem aspectos sobre a efetividade da atuação policial como parte de um processo de persecução do crime na busca pela autoria e a materialidade é urgente. Dessa forma, estudos relacionados ao gerenciamento informacional e do conhecimento alinhados a uma cultura organizacional forte pode propiciar a implantação de novas tecnologias que surgem como alternativa capaz de influenciar positivamente no meio policial, tanto estrategicamente quanto operacionalmente.

A pesquisa ainda pode servir de base para outros estudos neste ramo de conhecimento ainda pouco estudado. Castro e Santos (2013) definem a GI como um conjunto de procedimentos e mecanismos que busca preservar dados, informações, conhecimentos, áreas e pessoas que ao Estado e à sociedade interessem proteger, além de desenvolver ações voltadas para a difusão da cultura de proteção.

Portanto, trata-se de pesquisa que busca aplicar os fundamentos da CI em benefício das CPs, por meio da melhoria dos processos informacionais na atividade de segurança pública, tendo em vista que, conforme expõe Motta (2013): a sociedade espera das organizações públicas o atendimento de suas demandas sociais com uso eficiente dos recursos disponíveis buscando os melhores serviços.

A pesquisa justifica-se por ser um tema pouco explorado e por examinar um assunto que tem por finalidade a busca pelo bem-estar social. E, desse modo, pode favorecer o desenvolvimento de metodologias que propiciem melhoria no âmbito da segurança pública, refletindo na organização e qualidade do trabalho policial e, conseqüentemente, no clima.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Nesta seção é apresentada a construção da fundamentação teórico-científica necessária para embasar o desenvolvimento da pesquisa. Procurou-se destacar diversidade de referenciais teóricos usados no estudo, o que acontece devido ao caráter aberto das ciências estudadas. Os conceitos elencados a seguir foram recuperados da literatura científica de caráter multidisciplinar de áreas do conhecimento humano afins ao interesse desta dissertação. Este tópico vem trazer contribuições das teorias tratadas por outros autores e que têm papel essencial em nossa fundamentação teórica.

Inicialmente, ponderou-se de forma introdutória conceitos amplos relacionados aos campos das Ciências da Informação e Policial (CIP), fazendo uma relação entre tais conceitos e demonstrando pontos de convergência entre essas áreas do conhecimento. Posteriormente, foram aprofundadas as definições relacionadas às subáreas da GIC apostando relações com elementos específicos da segurança pública, com o objetivo de trazer elementos comuns aos campos do conhecimento na tentativa de melhor fundamentar os fenômenos teóricos estudados.

Em seguida, adentrou-se em questões conceituais relacionadas com a CO e a inovação, que compõem o recorte que será aprofundado em nosso estudo. À medida que foram analisadas as técnicas e metodologias dos processos informacionais, foi realizada a relação entre os conceitos abordados com o objetivo de robustecer a argumentação. Em vista disso, buscou-se por referenciais teóricos que tivessem melhor relação com setor público, sobretudo fazendo analogias com conceitos que mantenham relação com a segurança pública.

O Planejamento embora seja uma ferramenta mais difundida e estudada no âmbito da iniciativa privada, também tem sido adotada em órgãos públicos e nas instituições policiais que seguem os parâmetros da administração gerencial. Por isso, existe uma relação conceitual desse processo metodológico no âmbito das agências policiais que define a relação dos elementos-base deste estudo, juntamente com o estabelecimento de metas e objetivos, de ações estratégicas, na perseguição da missão organizacional.

O referencial teórico vem, separadamente, relacionar o Planejamento Estratégico da Polícia Federal com a cultura organizacional e a inovação no âmbito da Segurança Pública. Para posteriormente correlacioná-las. E assim subsidiar com matéria teórica o problema de pesquisa, que busca compreender como o Planejamento Estratégico da Polícia Federal afeta a cultura organizacional e quais as implicações para do processo de inovação na segurança, demonstrando como o planejamento pode afetar a cultura e a inovação no âmbito da PF.

2.1 A CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E AS CIÊNCIAS POLICIAIS

Estudos relacionados com a Ciência da Informação aplicados e as Ciências Policiais vêm contribuir com uma lacuna teórica existente em torno de temas que abrangem estas duas áreas. Assim, a construção deste referencial teórico colabora com fomento desse campo do saber ainda pouco explorado. Para isso, foram feitas analogias com os conceitos de outras disciplinas buscando fundamentação teórica de natureza multidisciplinar para agregar valor teórico à pesquisa desenvolvida. São muitas as relações entre essas duas ciências que podem agregar a construção de soluções dos problemas enfrentados pela segurança pública.

Moreira e Muriel-Torrado (2019) salientam que a CI se relaciona com as atividades policiais em pelo menos três aspectos: no campo tecnológico, promovendo o uso de ferramentas e soluções para o melhor trato da informação policial, facilitando a acessibilidade, segurança e navegabilidade da informação policial; na entrega da informação, que seja pertinente, útil e de valor para a promoção da segurança pública e para investigação criminal e na área social na qual se busca que a informação acarrete benefícios à sociedade e promova o bem-estar de todos.

Levy (2007) reforça que as forças de segurança pública devem estar sempre atentas às evoluções e modificações das ações criminosas, acompanhando e se aperfeiçoando conforme evoluem e dinamizam o modo de agir dos agentes, com comportamentos inadequáveis à conduta social. As agências devem estar sempre abertas às novas tecnologias e processos inovadores que influenciam a sociedade.

Ainda segundo o autor, para chegar a um entendimento comum que contribua com a constituição de novos estudos que resultem na melhoria da Segurança Pública, é preciso compreender os processos informacionais do ponto de vista histórico, observando também as peculiaridades do trabalho policial no âmbito de suas atividades, além de abranger o tratamento da informação com a compreensão de que ela se tornou a principal matéria-prima do trabalho policial investigativo.

O estudo da informação tem estreita relação com o conhecimento. E esse enfoque tem ganhado relevância nas organizações. Capurro (2003) define a informação fundamentada em estudos associados à criação e utilização do conhecimento organizacional. Para ele, a informação tem que ser nova e relevante para um determinado grupo ou indivíduo.

Informação não é algo que comunicam duas cápsulas cognitivas com base em um sistema tecnológico, visto que todo sistema de informação está destinado a sustentar a produção, coleta, organização, interpretação, armazenamento, recuperação, disseminação, transformação e uso de conhecimentos e deveria ser concebido no

marco de um grupo social concreto e para áreas determinadas Só tem sentido falar de um conhecimento como informativo em relação a um pressuposto conhecido e compartilhado com outros, com respeito ao qual a informação pode ter o caráter de ser nova e relevante para um grupo ou para um indivíduo. (CAPURRO, 2003, p. 9).

Para Souza (2008), um dos maiores desafios colocados atualmente para as instituições de segurança pública é a potencialização das capacidades de produção, organização e processamento de informações de maneira sistemática. As agências policiais necessitam de métodos, modelos e ferramentas que facilitem o desenvolvimento dos processos de gerenciamento da informação presentes em todos os níveis institucionais.

Sendo assim, essas metodologias devem refletir em todos os níveis institucionais; do nível operacional, em que a atividade de polícia se desenvolve, ao nível estratégico, quando é definido o planejamento da organização, sendo fundamental o comprometimento com um modelo que tenha foco no resultado e na qualidade, de modo que o sistema policial investigativo esteja aberto às novas metodologias eficazes para gerir seu principal ativo: a informação.

Em nossa percepção, a contemporaneidade dos estudos relacionados com os problemas ligados à segurança pública ganha relevância diante da complexidade das organizações criminosas, que usam dos mais variáveis meios para dissimular suas atividades. E para isso, muitas vezes, agindo de forma interestadual e transnacional com o intuito de dificultar a atuação policial e expandir suas atividades.

As agências policiais necessitam estar com seus processos internos alinhados aos objetivos institucionais para oferecer respostas à sociedade. No âmbito teórico, buscar por conceitos intercambiados de outras ciências se mostra oportuno para o desenvolvimento das atividades desta pesquisa.

Para Bell, Dean e Gottschalk (2010 apud MENEZES, 2020), um relevante aspecto da GI nas organizações policiais, que não recebe a devida atenção do mundo acadêmico, diz respeito à implementação de estratégias relacionadas ao aproveitamento da inteligência policial derivada dos processos respectivos. O texto tem o foco principal na introdução do tema, demonstrando a importância do estudo realizado. Por sua vez, a formulação de estratégias práticas demandam o desenvolvimento de pesquisas que sugiram modelos analíticos relacionados com a implementação de metodologias.

Conforme as lições de Popper (2007), a multidisciplinaridade, característica da atividade policial, permite aglomerar, apresentar e apreciar, em uma mesma edição de um periódico científico, variedade de temas em relevante e profícua discussão em torno do âmbito ocupacional da polícia de investigação criminal. Dessa forma, conglomerando viés cognitivo

teórico, experimental, técnico, disseminando hipóteses, produzido material científico de qualidade.

Esse fenômeno se demonstra como fator agregador, pois envolve distintas matérias do campo do saber movidos por um propósito comum destinado a encontrar respostas aos problemas da segurança pública. A interação entre as ciências abordadas ganha relevância à medida que a criminalidade avança como intenso problema social que atinge todos os níveis da sociedade, dos mais elevados aos mais baixos. Além disso, envolve vários segmentos do saber além dos estudos informacionais, como o estudo da biologia, farmácia, computação entre outros campos do conhecimento. Tal contexto reforça a interdisciplinaridade de conteúdos que se complementam no domínio da atividade policial.

A área da CI interage com áreas de gerenciamento da informação e do conhecimento, mesmo que esse debate ainda esteja aberto para alguns autores. Para Souza e Stumpf (2009), no Brasil, considerando a tabela de áreas do conhecimento da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), que estrutura hierarquicamente as diversas áreas de conhecimento incluídas no universo de ciência e tecnologia, o gerenciamento informacional é classificado no âmbito da grande área das Ciências Sociais Aplicadas, em que também se contempla a CI.

Para Menezes (2020), o confronto de experiências de diversas áreas do saber pode fortalecer as teses sobre os processos informacionais na atividade policial. Os intercâmbios entre esses campos do conhecimento mostram-se pertinentes para o aporte teórico e oportunos ao desenvolvimento dos conceitos. O intercâmbio conceitual favorece o engrandecimento e consolidação das CP como um reconhecido ramo do saber de natureza empírica pertencente ao ramo de estudos das ciências sociais aplicadas.

Castro e Santos (2003) caracterizam o conhecimento contemporâneo dotado de fragmentação pós-moderna não disciplinar, mas temática, cujos temas são galerias por onde os conhecimentos progridem ao encontro de outros. No meio policial, não é diferente. Para que se tenha, por exemplo, um bom gerenciamento de conhecimento é necessário ter também um bom gerenciamento informacional.

Estudiosos têm definido o campo de estudos e o domínio de atuação da CI ao longo dos anos, resultando em diferentes definições em função de variáveis como o momento em que foram criadas a formação do pesquisador e a área em que atuam (RABELO, 2008).

A doutrina mais consagrada, proveniente de autores como Borko (1968) e Saracevic (1996), define CI como a disciplina que investiga as propriedades e o comportamento da

informação, as forças que governam seu fluxo, e os meios de processá-la para otimizar sua acessibilidade e uso. Esse ramo está relacionado ao corpo de conhecimentos relativos à origem, coleta, organização, estocagem, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e uso da informação (BORKO, 1968).

Saracevic (1996) entende que a CI tem maior aplicação no campo prático profissional, com o foco na comunicação do conhecimento no contexto organizacional, considerando o uso de tecnologias de tratamento da informação e do conhecimento. A CI se define como campo do conhecimento dedicado às questões científicas e à prática profissional voltadas para os problemas da efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso e das necessidades de informação. No tratamento destas questões são consideradas de particular interesse as vantagens das modernas tecnologias informacionais.

De maneira geral, o uso da informação pode ter natureza informacional, financeira ou representar poder, a depender da natureza das organizações em que transitam. A desestatização da informação, por meio da democratização, pode ser fator de transferência de poder dos fortes para os fracos (FLORINI, 1999). Assim, tão importante quanto ter a informação, é democratizar seu acesso de forma segura e íntegra entre as agências de segurança pública, observando as atribuições de cada uma.

No âmbito da atividade policial utiliza-se como insumo diversas fontes de dados e informações, de base tecnológica ou de origem humana, que buscam vestígios e tentam apontar caminhos para a elucidação dos fatos. Para que isso ocorra de forma sistemática, é necessária a melhoria contínua no tratamento e uso da informação, assim como a aplicação de conhecimentos e instrumentos desenvolvidos no âmbito dos processos informacionais.

Segundo Álvaro Lazzarini (apud NASSARO, 2009), o tema CP representa um conjunto sistemático e objetivo dos fenômenos que interessam à atividade policial para o regular exercício do poder de polícia, balizados pelos princípios jurídicos das Ciências do Direito e afins, como também pelas modernas técnicas da Ciência da Administração Pública, com a finalidade de realizar o bem comum. Nesse sentido, se configura como um ramo do conhecimento aberto resultante das ciências sociais aplicadas.

O uso de processos informacionais no meio policial torna-se amplamente pertinente para a otimização da acessibilidade e usabilidade da informação em seus processos. Borko (1968) afirma que os processos informacionais têm como objetivo investigar as propriedades e o comportamento informacional, as forças que governam os fluxos de informação, bem como

os significados do processamento da informação, visando à acessibilidade e à usabilidade.

O que se observa nos processos informacionais quando relacionados ao setor privado é que eles têm o objetivo de redução dos custos operacionais, vantagens competitivas e economia de recursos trazendo maior competitividade no mercado e mais lucros. Já quando se trata de setor público, nota-se que o objetivo se relaciona com a busca do bem-estar social por meio da melhoria do fornecimento dos serviços públicos.

Entende-se que a busca por qualidade nos processos informacionais no meio público policial, passa por meio da normatização, padronização e organização dos recursos informacionais. Já os processos ligados ao conhecimento envolvem um sentido mais amplo e estratégico para as organizações atuando, sobretudo, no sentido de buscar melhorias para compartilhar, usar e gerenciar o conhecimento de maneira eficiente nas organizações. Importante destacar que o conceito de “informação” se coloca como basilar para o entendimento dos demais conceitos relacionados à pesquisa.

O uso da palavra “informação” nos remete a pensar em algo tecnológico em conformidade com processo de transformação do conhecimento em um contexto específico. Na perspectiva de Capurro (2003), o conceito de “informação” como usado no cotidiano, no sentido de conhecimento comunicado, desempenha um papel central na sociedade contemporânea, pois “é lugar comum considerar-se a informação como condição básica para o desenvolvimento econômico com o capital, o trabalho e a matéria-prima” (CAPURRO, 2003, p. 149).

Bogdan (1994) verifica que o conceito de “informação” extrapola o campo de atuação das ciências, esclarecendo que a palavra informação tem sido usada como medida de organização física, um padrão de comunicação entre fonte e receptor, uma forma de controle e monitoramento e probabilidade de uma mensagem ser transmitida por um canal de comunicação.

Por sua vez, Buckland (1991) apresenta três significados para o termo “informação” em CI, distinguindo em relação: Processos (*information-as-process*), sendo o ato de informar alterando o conhecimento inicial; Ao conhecimento (*information-as-knowledge*), sendo o conhecimento comunicado relativo a algum fato, sujeito ou evento, com a característica de ser intangível e de difícil mensuração, uma vez que são pessoais e conceituais; As coisas (*information-as-thing*), sendo atribuído a objetos, tais como dados e documentos, que são referidos como informação por terem a qualidade de serem informativos.

A informação é um conhecimento em atuação de forma ativa para uma organização ou pessoa. Vale frisar que tão importante quanto gerenciar a informação é disponibilizá-la. A organização da informação se consolida por meio da gestão do conhecimento, essa é uma premissa compreendida pela maioria dos autores estudados. A iniciativa privada tem vantagem competitiva em suas grandes organizações por conseguir estabelecer esses processos de maneira a otimizar o fluxo de informações.

No âmbito da segurança pública, assim como no setor público em geral, ainda se percebe certa defasagem na sistematização dos processos informacionais. Para Silva (2009), a importância dos sistemas de informação disponíveis no setor público destina-se a dar suporte às suas condições operacionais, e se prestam, ao mesmo tempo, a “amparar as atividades setoriais nos órgãos e entidades, tornando-se mais: objetivas, completas, ágeis e transparentes”.

Silva e Cardoso (2016) mencionam que há muito que evoluir no setor público, principalmente no que se trata da GI, uma vez que os principais agentes, responsáveis por tomadas de decisão, em geral, detêm pouco conhecimento sobre os aspectos teóricos envolvidos nesse tipo de gestão. Outros fatores como cultura burocrática (CB) e resistência a mudanças são dificultadores de implantação de novas metodologias.

Collier (2006) fez um estudo relacionado ao conhecimento com foco específico na atividade policial, ressaltando também aspectos vinculados ao capital intelectual e ao aprendizado organizacional. O autor apresenta, no referido estudo, especificidades relacionadas à própria natureza da atividade policial, como fatores de sigilo, compartimentação, hierarquização e difusão de conhecimentos.

Do ponto de vista prático, questões como técnicas de investigação, por vezes, não são difundidas internamente de forma satisfatória, sofrem restrição por motivo de prevenção a processos de contrainteligência e vazamentos. A compartimentação tem influência direta nesse processo. Setores com mais restrições de informações tendem a manter mais barreiras relacionadas à difusão do conhecimento. Essas são peculiaridades inerentes à natureza das instituições que podem dificultar implantação de processos informacionais.

A liderança exerce papel determinante em iniciativas relacionadas aos processos informacionais. A cultura, o emprego de tempo e sistemas de informação são fatores que influenciam nesse processo. Batista (2012), ao propor o modelo de gestão do conhecimento para administração pública que considerasse a dinâmica do serviço público brasileiro, definiu GC como método de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento, de modo a melhorar a qualidade e efetividade social.

Assim, é possível contribuir com os princípios constitucionais da administração pública e para o desenvolvimento nacional. O modelo desenhado por pelo autor visa ao atingimento de metas estratégicas, melhoria do processo de produção e prestação de serviços à população brasileira, e vem privilegiar a gestão pública gerencial. Nesse sentido, o autor destaca a importância da participação social e de outros fatores de envolvimento da sociedade.

Os modos pelos quais o conhecimento institucional é identificado, criado, desenvolvido, guardado, aplicado e compartilhado devem buscar melhoria dos produtos e serviços prestados à sociedade. Para tanto, segundo Batista (2012), é necessário avaliar, em primeiro lugar, em que medida a administração desse conhecimento integra os direcionadores estratégicos da organização em estudo.

Nesse ponto, pode-se fazer uma analogia pertinente ao trabalho de planejamento e seus componentes: visão de futuro, missão, objetivos e metas estratégicas, que podem estar ligados umbilicalmente entre si, a depender do foco da organização. Cada um desses elementos deve considerar e incluir aspectos informacionais e do conhecimento como parte essencial de suas orientações, planejamentos, metas e ações de trabalho, buscando atingir os objetivos.

Heisig (2009) destaca que existem quatro fatores tidos como viabilizadores de processos ligados ao conhecimento: processos, tecnologia, pessoas e lideranças. Cada uma com suas especificidades sobre o estudo, e com várias práticas específicas sugeridas como mecanismos de implementação. Ademais, existe a variabilidade, à medida que se observa a diversidade da natureza das instituições, sejam elas públicas ou privadas nos mais variados ramos.

Batista (2012), ao discorrer sobre níveis de processos ligados à difusão do conhecimento, destaca que existem diferentes estágios de avanço na implantação de práticas consideradas importantes por parte dos órgãos pesquisados em seu estudo, sem que se possa apontar uma vertente majoritária em relação a tais constatações. O autor ainda enumera viabilizadores capazes de facilitar os processos inerentes à difusão do conhecimento na administração pública.

Alguns desses argumentos se identificam com esta pesquisa, principalmente por ser um estudo voltado à administração pública, boas práticas relacionadas com os bancos de dados e manuais, ambos ligados à memória organizacional, sistemas de inteligência que transformam dados em inteligência para apoio à tomada de decisão e captura de ideias e de lições aprendidas, que vêm favorecer a compreensão de maneira sistemática das ideias de experiências anteriores.

No âmbito prático policial, ao analisar a informação como insumo para a geração de novos conhecimentos na sustentação de diferentes ações como a tomada de decisão e o PE,

ambos os processos, além de fazerem parte da mesma ciência, estão ligados entre si. No meio policial, o desenvolvimento de metodologias necessita de um processo informacional eficiente para que seja possível desenvolver processos próprios ao conhecimento e vice-versa.

Rodrigues e Blattmann (2011, p. 13) assinalam que “o uso da informação alcança seu valor com a presença do usuário e com a aplicação tecnológica para geração do conhecimento. E o uso desse conhecimento nas organizações envolve a criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão”, ou seja, os processos estão interligados de maneira que um fornecem suspensão ao outro.

As pesquisas ligadas a tais processos estão formuladas no mesmo campo teórico, sendo necessário o desenvolvimento de estudos que surgiram de modelos analíticos relacionados com a implementação das teorias. Do ponto de vista prático, o conhecimento seria mais amplo que o aspecto informacional. O conhecimento nada mais é que a informação sendo usada e transformada. Portanto, a inclusão das duas disciplinas são pertinentes a esta pesquisa de mestrado, tendo em vista que um processo dá sustentação ao outro.

O estudo sobre os processos informacionais e do conhecimento representa o campo do conhecimento que analisa o tratamento que as informações recebem perante a instituição em que transitam. A relevância do tratamento que se dá à informação geralmente ocorre conforme a natureza da instituição em que transitam, embora nem sempre esta seja uma relação diretamente proporcional.

No cotidiano policial, dados e informações são tidos como um ativo valioso para a atividade policial, pois desempenham um papel essencial para a efetividade das atividades de investigação e para a tomada de decisões operacionais. Por isso, ter processos bem definidos, envolvendo padronização, modernização e sistematização do trânsito informacional é fundamental.

Castro e Santos (2013) definem gerenciamento informacional como o conjunto de procedimentos e mecanismos que busca preservar dados, informações, conhecimentos, áreas e pessoas que ao Estado e à sociedade interessem proteger, além de desenvolver ações voltadas para a difusão da cultura de proteção de dados.

Nesse sentido, Valentim *et al.* (2008, p. 15) explana que:

Entende-se a gestão da informação como um conjunto de ações que visa desde a identificação das necessidades informacionais, o mapeamento dos fluxos formais (conhecimento explícito) de informação nos diferentes ambientes da organização, até a coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo.

A organização do conhecimento desempenha um papel fundamental na otimização e racionalização de recursos da organização, bem como aborda teorias ligadas à produção, organização, difusão e uso da informação em todos os campos do conhecimento. Bawden e Robinson (2009) buscam identificar possíveis soluções para as questões que envolvem a sobrecarga de informação disponível a partir do crescimento do “mundo digital” e do surgimento das redes sociais.

Percebe-se que nos últimos anos, a digitalização dos serviços públicos e privados tem sido um processo determinante no atual cenário. Iniciativas inovadoras, como a do “Brasil digital” do Governo Federal, fornecem um dinamismo eficiente na interação com a sociedade, fornecendo maior comodidade e conveniência no acesso e uso de serviços privados e governamentais. Segundo o Portal do TCU, essa nova forma de oferecer serviços públicos vem de processos em que são utilizados dados disponíveis para otimizar e transformar os serviços aos olhos do cidadão, além de reduzir a burocracia.

Existem outras iniciativas específicas à segurança pública que têm o mesmo objetivo. A delegacia virtual do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) é uma delas. Foi desenvolvida com o objetivo de facilitar o acesso do cidadão ao serviço de registro de ocorrência policial. A unificação e a uniformização de sistemas facilitam o intercâmbio informacional e do conhecimento entre as várias agências policiais que compõem o sistema de segurança pública.

De acordo com Davenport e Marchand (2004), grande parte do que se faz passar por GC é na verdade GI, mas a GC vai além da GI, visto que incorpora outras preocupações como, por exemplo, a criação, compartilhamento e o uso do conhecimento nas organizações. O processo informacional pode ser visto apenas como um campo de estudo do conhecimento e ponto de partida para quaisquer outras iniciativas e abordagens associadas a esta.

Os conceitos estão ligados e de certa forma se complementam. Estudos científicos podem mostrar como alternativas para oferecer melhores possibilidades e delimitações.

Para Bell, Dean e Gottschalk (apud MENEZES, 2020, p. 30):

Um relevante aspecto da gestão da informação nas organizações policiais, que não recebe a devida atenção do mundo acadêmico, diz respeito à implementação de estratégias relacionadas particularmente ao aproveitamento da inteligência policial derivada dos processos respectivos. A ênfase das pesquisas, em geral, está na formulação de estratégias, sendo necessário o desenvolvimento de estudos que sugiram modelos analíticos relacionados à implementação das mesmas.

Já aspectos relacionados com a abordagem do conhecimento nas organizações dividem basicamente dois fatores: o capital intelectual e a gestão desse conhecimento. Trabalhar esses fundamentos é investir no desempenho organizacional, e a partir da elaboração do PE com ações e metas determinadas, é possível aproveitar de melhor forma esse capital, relevante para o futuro da instituição.

Segundo Pee e Kankanhalli (2016), a difusão do conhecimento em uma organização tem influência direta na efetividade organizacional tendo por base dados coletados em várias instituições pesquisadas. Os recursos de uma organização são limitados e, portanto, devem ser mais bem dimensionados com base em uma escolha racional, ou seja, recursos físicos, humanos e tecnológicos determinados conforme a capacidade intelectual dos indivíduos.

Santos (2003) caracteriza o conhecimento contemporâneo dotado de fragmentação pós-moderna não disciplinar, mas temáticas cujos temas são galerias por onde os conhecimentos progredem ao encontro de outros. São identificadas várias convergências e interações entre os campos dos conhecimentos apontados, assuntos relacionados a esta pesquisa de mestrado, como GIC, inovação e CO são facilmente correlacionáveis.

No meio policial, do ponto de vista acadêmico e científico, nele representado pelas CPs, vem se consolidando e conquistando seu espaço e recentemente foi reconhecido pelo Ministério da Educação (MEC) como área do saber, tendo caráter multidisciplinar e aberto e interagindo com as mais variadas temáticas que podem contribuir com o debate em torno do combate à criminalidade. O confronto de experiências pode fortalecer a tese sobre atividade policial em várias frentes. Nesse ponto, o intercâmbio com a CI mostra-se pertinente para o aporte teórico, oportuno ao seu desenvolvimento conceitual/teórico.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO NA POLÍCIA FEDERAL

Os conceitos ligados à GIC muitas vezes se complementam, mas não se confundem. Partiu-se da premissa de que sem uma boa GI não se pode consolidar um processo de GC. Desenvolver tais metodologias no campo organizacional se mostra como estratégia importante para o sucesso das organizações. Um método que pode propiciar o desenvolvimento dessas ferramentas é o PE.

A diferenciação dos conceitos está basicamente na finalidade que se pretende. O gerenciamento informacional tem relação com processos, tais como: categorizar, armazenar, manter acessíveis e buscar informações armazenadas nos mais variados meios, sejam

convencionais (analógicos) ou tecnológicos. O conhecimento está mais ligado, em termos relativos, ao raciocínio e à engenharia, a partir da proposição do uso da informação como meio para alcançar o conhecimento a partir de acervos internos e externos para prospectar soluções, novas metodologias e inovações. Segundo Valentim (2004, p. 2), cabe à GI:

Identificar necessidades/demandas de Informação; mapear e reconhecer fluxos formais; desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de informação; proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação; prospectar e monitorar informações; coletar, selecionar e filtrar informações; tratar, analisar, organizar, armazenar e agregar valor às informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação; desenvolver e implantar sistemas informacionais de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e o uso de informação; elaborar produtos e serviços informacionais; elaborar e implantar normatizações visando à sistematização da informação produzida internamente e externamente; retroalimentar o ciclo.

A autora ainda explica que o tema é divergente e define GC como um fluxo informal no âmbito do conhecimento tácito.

Identificar necessidades/demandas de conhecimento; Mapear e reconhecer fluxos informais (redes); Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de conhecimento; Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação; Criar espaços criativos dentro da organização; Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização; Criar mecanismos de captação e sistematização de conhecimento, gerado por diferentes pessoas da organização; Desenvolver e implantar sistemas de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de conhecimento; Elaborar e implantar normatizações visando à sistematização do conhecimento gerado internamente; Retroalimentar o ciclo.

Tanto um processo quanto outro são grandes diferenciais para organização. No âmbito da PF, no tocante à organização do conhecimento, a matéria vem sendo regida por meio da Política de Gestão do Conhecimento (PGC) estabelecida pela Portaria nº 5962/2015-DG/PF, que objetiva impulsionar uma infraestrutura organizacional que favoreça a “criação, organização, proteção e compartilhamento do conhecimento”, como medida de caráter estratégico para incrementar o desempenho, auxiliar a tomada de decisão, estimulando mudanças culturais e inovação e que abrange todos níveis: estratégico, tático e operacional da PF.

A referida portaria estabelece que a (PGC) deverá balizar as ações da PF relativas ao desenvolvimento, sistematização, implementação de sistemas e mecanismos de produção, otimização, gestão, padronização, disseminação e proteção do conhecimento organizacional, preservando o aprendizado e promovendo a comunicação entre as partes interessadas. Esses

mandamentos estão em sintonia com as ações estratégicas estabelecidas no PEPF. A referida política proposta pela PGC (2015) artigo 3º estabelece os principais conceitos aplicáveis à GC e à atuação dos gestores de conhecimento, conforme seguem descritos:

I - Conhecimento: combinação de experiência, valores, informação e ideias experimentadas, que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações;

II - Dado: é o elemento base para a formação de um juízo, que não agrega fundamento para quem o recebe, podendo materializar-se através de um fato, uma situação, documento ou vestígio a ser analisado;

III - Gerenciamento de projetos: aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender seus requisitos;

IV - Gestão de processos: abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, monitorar, controlar e melhorar os processos, automatizados ou não, de uma instituição, no intuito de alcançar os resultados pretendidos e alinhados com as suas metas estratégicas;

V - Gestão do conhecimento: conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores e servidores públicos em criar, coletar organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos que podem servir para tomada de decisões, gestão de políticas públicas e inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo;

VI - Gestão estratégica: processo de desenvolvimento e execução de uma série de ações para ampliar o sucesso da instituição, tanto no presente como no futuro, constituído por atividades que envolvem planejamento estratégico, prospecção de cenários, gestão de processos, gerenciamento de projetos e avaliação do desempenho institucional;

VII - Gestor do conhecimento: servidor responsável por atividades de gestão em relação ao conhecimento sob sua responsabilidade direta;

VIII - Governança do conhecimento: sistema que estabelece estruturas, normas, processos e responsáveis pela gestão do conhecimento na organização; envolve papéis, objetivos, responsabilidades, rotinas, critérios, ferramentas e processos compartilhados de decisão;

IX - Informação: conjunto de dados interpretados, dotados de relevância e propósito;

X - Inovação: processo de transformar oportunidades em novas ideias e de colocá-las em prática institucional;

XI - Interoperabilidade: capacidade de dois ou mais sistemas, informatizados ou não, de interagir e de intercambiar dados de acordo com um método definido, de forma a obter os resultados esperados;

XII - Macroprocesso: conjunto de processos pelos quais a organização cumpre a sua missão;

XIII - Processo: componente de determinado macroprocesso, constituído por um conjunto de atividades inter-relacionadas que levam, de forma rotineira, à transformação de insumos em produtos e que tem como objetivo alcançar um determinado resultado; e

XIV - Projeto: é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Ainda segundo a PGC (2015), os gestores do conhecimento têm como missão administrar o capital intelectual, propondo as capacitações necessárias, bem como preservar e garantir a integralidade, sistematizar e promover a difusão do conhecimento de maneira adequada, buscando impulsionar diretamente a capacidade de prestar melhores serviços, de se reinventar e encontrar saídas para os novos desafios.

Para que a política PGC atinja seus objetivos com eficiência, eficácia e efetividade, o programa da PF prevê que devem ser observados os seguintes princípios: Preservação da memória institucional; valorização das pessoas; retenção do conhecimento institucional; incentivo à inovação; melhoria contínua dos processos organizacionais; fortalecimento da CO; estímulo à comunicação organizacional; e proteção do conhecimento.

Esses mandamentos devem estar alinhados com os princípios e diretrizes estabelecidos estrategicamente, bem como com a missão e a visão institucional. A obediência aos mandamentos, além da relação direta com o conhecimento, propicia a democratização, navegabilidade e organização das informações de maneira geral. Esse aparato legal decorre da necessidade de aumentar o desempenho institucional, ampliar a capacidade de tomada de decisão e estimular a mudança cultural e a inovação no âmbito policial.

É importante ressaltar que o regramento existente no âmbito da PF seja relacionado com à GC, sobretudo por estar alinhado ao PE no que tange ao estabelecimento da CGE. A importância dos processos informacionais mostra-se presente na mesma portaria quando prevê as diretrizes do conhecimento: priorização do manuseio de informações de forma integrada e com interoperabilidade, especialmente quando do uso de sistemas de informação.

Como dito anteriormente, sem uma boa organização da informação não se pode consolidar amplamente um processo de difusão do conhecimento. Para Valentim (2007), esses dois temas são como alicerces ao “fazer” organizacional, ao processo decisório, ao planejamento e às estratégias de ação. Estudos nesse meio são dependentes de informação e de conhecimento, portanto, os estudos relacionados com esses fenômenos são extremamente importantes para o avanço das mais variadas áreas do conhecimento.

Conforme as necessidades operacionais no âmbito policial, o gerenciamento informacional deve compreender primeiro o diagnóstico das necessidades informacionais, passando pelo mapeamento do fluxo formal de informação dos vários setores para apoiar o desenvolvimento das atividades institucionais e o processo decisório, privilegiando processos formais e o conhecimento explícito.

Já os processos ligados ao CO trabalham a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento, com o objetivo de formalizá-los, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos em informação (VALENTIM, 2007).

Ainda segundo a referida autora, esses dois processos da CI estão ligados diretamente ao desenvolvimento da organização, sobretudo sobre aspectos ligados à aprendizagem organizacional e apoio a pesquisas, estudos que favoreçam a inovação no contexto dos processos organizacionais, influenciando também no grau de incerteza no processo de decisões estratégicas, entre outros aspectos que influenciam as atividades rotineiras da organização.

Nesse sentido, o gerenciamento informacional e do conhecimento atua objetivando diminuir situações ambíguas, com diferentes graus de incertezas, possibilitando às pessoas da organização o acesso ao compartilhamento e ao uso de informações que agirão sobre essas situações. No âmbito policial, em razão de suas peculiaridades relacionadas com a compartimentação a dinâmica se torna diferente, mas não pode ser obstáculo a esse tipo de estratégia.

O ambiente organizacional necessita de condições que amenizem a complexidade dos processos existentes. Por esse motivo, os processos informacionais se tornam essenciais, pois perpassam todo o ambiente organizacional (VALENTIM, 2007). Nesse sentido, o PE das instituições pode prever ações relacionadas com a GIC que, por meio de processos inovadores, podem gerar mudanças positivas na cultura da instituição.

2.2.1 Cultura Organizacional

A relevância do tratamento que as informações passam é dada conforme a natureza da instituição em que transitam e sofrem influência direta do ambiente organizacional no qual está inserido. A CO reflete esse ambiente e influencia no tratamento que as pessoas dispõem a este ativo. No caso específico das instituições policiais, a informação é uma matéria-prima valiosa para as atividades laborativas e tem papel essencial para o desempenho de suas atividades e apresentação de seus resultados.

Elementos da cultura nessa perspectiva são melhores entendidos quando percebidos como recursos institucionais. Uma COF se coloca como pré-requisito para desenvolvimento de uma gestão estratégica eficiente. Ambos os fatores tendem a andar de forma sincronizada em um sistema com base na retroalimentação. O PE deve estar em consonância com a CO. Um conceito muito usado para definição deste conceito é o de Schein (1989), que em linhas gerais estabelece a cultura como um conjunto de pressupostos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos

membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a estes problemas.

A cultura pode ser estudada como universo cultural formado pelos pressupostos, crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização, sendo derivada de um ambiente social específico (HOFSTEDE, 1991). Do ponto de vista prático, existem poucas iniciativas impactantes percebidas no âmbito governamental que trabalham em prol da construção de uma COF, e que primam por boas práticas de inovação.

Uma possibilidade é que essas questões possam ser debatidas e tratadas no âmbito do PE analisando cenários, definindo metas e ações que permitirão o alcance dos objetivos institucionais que se atêm ao fortalecimento da cultura. Elementos ambientais como o clima institucional se colocam como recurso útil para a busca dos objetivos institucionais, portanto, devem ter a devida atenção e ser tratados como uma matéria-prima para construção de um ambiente propício ao desenvolvimento organizacional.

Os processos informacionais podem influenciar no clima organizacional que resulte em otimização dos resultados e vantagens competitivas. O fortalecimento da cultura se coloca como pré-requisito para o desenvolvimento de uma gestão estratégica eficiente. Ambos os fatores tendem a andar de forma sincronizada. Em nada adianta a existência de um planejamento em nível estratégico, se não reflete em nível operacional ou não é compatível com a cultura de determinada instituição.

Sendo assim, entender mais a fundo os desafios institucionais é indispensável na definição da estratégia organizacional.

Outro conceito de cultura organizacional é definido por Schein (1989, p. 20), como o

Conjunto de pressupostos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a estes problemas.

Ainda segundo o autor supracitado, a CO pode ser dividida em: (i) Produtos visíveis: que correspondem ao ambiente construído da organização, layout, comportamentos visíveis das pessoas; (ii) Valores: são difíceis de ser observados diretamente, geralmente expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que, na maioria das vezes, são idealizações ou racionalizações; e (iii) Pressupostos básicos: normalmente são inconscientes, mas determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

É sempre necessário o alinhamento institucional em todos os níveis da organização com esses valores defendidos no planejamento para, assim, propiciar o desenvolvimento de projetos

e iniciativas de inovação, bem como para que sejam evitados os conflitos e as divergências de interesses. Entender a cultura significa compreender o ambiente mais íntimo da organização, subdividido em várias facetas.

De acordo com Freitas (1999), a cultura pode ser agrupada em oito dimensões: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis, normas e comunicação.

O fortalecimento de uma CGE, abalizado com objetivo estratégico, manifesta a busca pelo amadurecimento e profissionalização institucional, principalmente por meio de uma gestão técnica, consistente em desenvolver um ambiente propício a iniciativas de gestão estratégica associada com a governança institucional. Essa estratégia busca a eficiência e efetividade das atividades operacionais e dos serviços prestados à sociedade.

Mudanças culturais são complexas e demandam tempo, esforço institucional na consolidação de valores respeitados e compartilhados por todos. Quanto maior a aceitação e uniformização desses valores, maior será o comprometimento e mais forte será a cultura. Isso ocorre quando existe sinergia entre os membros de uma organização quanto à missão e aos valores.

Para Matta (1981), a cultura é como um código por meio do qual as pessoas de um dado grupo pensam, classificam, estudam e modificam o mundo e a si mesmas. É justamente porque compartilham de parcelas importantes desse código (a cultura) que um conjunto de indivíduos com interesses e capacidades distintas e até mesmo opostas, transformam-se num grupo e podem viver juntos sentindo-se parte de um mesmo grupo.

As organizações, à medida que se desenvolvem e ficam antigas, enraízam culturas que se diferenciam umas das outras. Rupturas culturais bruscas podem provocar desequilíbrio entre esferas institucionais. No caso das instituições policiais brasileiras, muitas delas centenárias, o aprofundamento cultural é potencializado por fatores de hierarquia e conservadorismo. Ainda assim, por se tratar de meio policial, é possível identificar um ambiente comum a essas instituições.

Choques culturais entre colaboradores podem representar o sucesso ou fracasso da organização. No meio público, essa dinâmica é diferente à medida que algumas dessas instituições são permanentes e não dependem de lucro para sobreviver. Mas, a forma de agir e pensar dos servidores reflete, por exemplo, no respeito que se tem perante a sociedade. A criação de uma COF, movida pela gestão estratégica, propicia o alcance dos objetivos institucionais (GRIFFIN, 2006).

A cultura pode ser oposição aos processos ligados à difusão do conhecimento, bem como seu aproveitamento. No caso específico das polícias brasileiras, a rigidez das estruturas e o conservadorismo cultural desfavorecem processos de mudança e de inovação. O desejo institucional materializado em metas e ações estratégicas presentes nos PE pode ser saída que caminhe no sentido de buscar mudanças.

Zheng, Yang e Mclean (2010) trazem conexões entre cultura, estrutura, estratégia e efetividade organizacional, a partir de pesquisa realizada entre várias organizações. Uma cultura que tenha sinergia no grupo, resultante do esforço de todos é essencial para o sucesso da organização.

Os processos informacionais no setor público sofrem influência de múltiplos fatores e têm suas especificidades, dentre os quais se destacam a CB que faz contraposição à cultura de inovação. Conforme Santos (1990), a cultura burocrática caracteriza-se por ser hierarquizada, visto que existem linhas claras de responsabilidade e autoridade, sendo que o trabalho é organizado e sistemático com foco no procedimento.

Massaro, Dumay e Garlatti (2015), ao falarem dessas especificidades, ressaltam os poucos autores especializados, bem como a cooperação deficiente entre eles, as dificuldades metodológicas de abordagem do tema e o trato quantitativamente diferenciado de tópicos relacionados. Os antagonismos entre setor público e privado são mais discrepantes quando analisados mais a fundo. No setor público, são encontradas mais barreiras institucionais. No campo privado, as estruturas são mais flexíveis e suscetíveis às mudanças estruturais.

Estudar bem as estratégias e alinhá-las à cultura da organização se mostra essencial na implantação de modelos eficientes de organização da informação e difusão do conhecimento. Nesse sentido, a PF gera grande volume de dados e informações em suas atividades policiais e administrativas, bem como busca adotar metodologias para auxiliar tanto o trabalho operacional quanto o administrativo.

Loebbecke, Van Fenema e Powell (2016) investigam a suposta contradição existente entre os esforços para criação e manutenção de conhecimento como vantagem competitiva nas organizações e a necessidade de compartilhar esse mesmo conhecimento como fator estratégico. No meio policial, vislumbra-se uma contradição ainda mais quando confronta-se o compartilhamento da informação, sigilo indispensável à atividade policial, e a difusão de métodos e tecnologias úteis à investigação criminal.

O ambiente policial tem experimentado ferramentas que facilitam no processo de manuseio de dados e informações, além de ferramentas que possibilitam a difusão e

democratização do conhecimento. Uma CO favorável à recepção dessas tecnologias é fundamental no processo de mudança e evolução cultural. Metodologias como Business Intelligence (BI) possibilitam a integração das informações e otimização do trabalho policial, assim como reafirmam a importância desses instrumentos no meio operacional.

Em virtude dessas mudanças de paradigmas, a formação policial e o perfil do Agente de Polícia Federal (APF) têm sido moldados nos últimos tempos. A maior demanda concentra-se na busca por profissionais com habilidades em áreas ligadas à tecnologia da informação, análise de sistemas, programação de sistemas, além de outras áreas de natureza computacional. Essas disciplinas têm ganho mais peso desde as seleções nos certames públicos.

A operacionalização de sistemas relacionados à Big Data, Data Mining, Data Storytelling e Business Intelligence (BI) começa a ser realidade nas polícias brasileiras, tendo papel imprescindível no combate aos crimes complexos que necessitam de grande quantidade de análise de informações e usam como meio a Internet. A sintonia desses fatores com uma cultura no ambiente policial aberta às mudanças é fundamental.

A implantação dessas tecnologias de processamento de dados, informações e de conhecimento podem trazer vantagens relacionadas com as tomadas de decisões (estabelecimento de um senso de direção); ganho de competitividade; desenvolvimento de serviços; acompanhamento constante dos resultados; soluções inovadoras e mapeamento de riscos. Nesse cenário, estudos no campo da CI podem fornecer investigações científicas importantes na busca por soluções úteis ao trabalho policial.

Entre os fatores que podem desfavorecer o processo de compartilhamento de informações e conhecimento, encontra-se o sigilo inerente à atividade. A compartimentação é entendida como nível de acesso às informações produzidas nas investigações e atividades administrativas policiais, franqueando acesso somente aos que têm a necessidade funcional de conhecê-las para o exercício de atividade oficialmente atribuída, prevenindo vazamentos e ruídos que possam frustrar a operação policial.

De acordo com a Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública (DNISP) (2009, p. 13), o princípio da compartimentação “objetiva, a fim de evitar riscos e comprometimento, restringir o acesso ao conhecimento sigiloso somente para aqueles que tenham a real necessidade de conhecê-lo”. Ou seja, a melhor doutrina define o sigilo como regra. A Doutrina de Inteligência do Ministério da Justiça define “sigilo” como sendo um dos princípios da atividade de inteligência do Estado e o conceitua da seguinte forma, Aspecto fundamental da atividade, consiste na proteção e preservação das missões confiadas à

inteligência, bem como dos métodos por ela empregados e dos resultados produzidos, observado o necessário equilíbrio entre compartimentação e direito de acesso à informação (BRASIL, 2019).

A cultura de compartimentação (CC) decorrente do sigilo policial são aspectos submetidos aos policiais desde a academia e têm influência direta nos processos informacionais, com o válido argumento de que essas informações podem cair em mãos erradas. No entanto, o compartilhamento não é absoluto, deve ser analisado observando os princípios da administração pública desde que não prejudique o trabalho policial, mas que também não se torne fator determinante que impeça melhorias nos fluxos informacionais.

Dawes, Cresswel e Pardo (2009) tratam da criação de redes de conhecimento no setor público a partir da constatação da necessidade de interação entre recursos variados de diferentes organizações. No âmbito das polícias brasileiras, esse raciocínio não é diferente e tem sido difundido no âmbito da política de segurança pública de combate à criminalidade organizada.

Soares Júnior (2021) alerta que “As forças de segurança pública devem estar sempre atentas à evolução e as modificações das ações criminosas, acompanhando e aperfeiçoando conforme evoluem, dinamizam o modo de agir dos agentes com comportamentos inadequáveis à conduta social”. Segundo Levy (2007 apud SOARES JÚNIOR, 2021, p. 70),

O oceano de informação em que estamos imersos, nos projeta a evoluir na o somente no desenvolvimento de atividades benéficas à sociedade, mas desenvolver também atividades não compatíveis com a conduta social ou criminosas.

A segurança pública utiliza como insumo diversas fontes de dados, de base tecnológica ou de origem humana, que buscam vestígios e tentam apontar caminhos para elucidação dos fatos. Construir uma cultura que propicie ao desenvolvimento de iniciativas de inovação se mostra como estratégia para que a instituição permaneça aberta a novos conhecimentos fundamental ao dinamismo da atividade policial.

A CI ganha importância por possibilitar a propositura de ações específicas ao desempenho dessas instituições, propondo soluções que podem desenvolver aspectos ligados à GIC e otimizar a atividade policial. A complexidade das estruturas policiais pelo Brasil, por conta de sua estrutura, desfavorece uma uniformização e padronização dos processos internos. Desse modo, o fortalecimento da cultura policial pode ser um caminho que viabilize a execução de políticas públicas ligados à segurança pública.

2.2.2 Inovação

A inovação representa a capacidade de gerar e implementar novas práticas, estruturas e ferramentas organizacionais, de modo a adaptar-se a novas conjunturas ou antecipar-se às alterações do ambiente externo. Esse fator ganha importância à medida que a natureza da organização se mostra mais dinâmica e suscetível ao ambiente externo.

Esse elemento ganha ainda mais importância em um cenário tecnológico global, em que as mudanças acontecem sistematicamente, e as instituições necessitam de capacidade de inovar para manterem-se atualizadas e competitivas. No setor público, essa percepção não deve ser tratada de forma diferente. E deve ser apoiada por uma cultura aberta e que propicie melhorias institucionais.

Para Koch e Hauknes (2005), a inovação significa uma nova forma de ação social implementada ou desempenhada por uma organização no âmbito dos seus objetivos e suas atividades, representando a descontinuidade de padrões anteriores.

Brandão e Bruno-Faria (2013) argumentam que os primeiros estudos sobre inovação procuravam esclarecer a relação entre inovação tecnológica e desenvolvimento econômico, focando no desenvolvimento de produtos e processos aplicados ao setor privado.

Para Dawes, Cresswell e Pardo (2009), as políticas públicas são voltadas para a solução de problemas de largo alcance institucional e muitas estão umbilicalmente ligadas aos processos de inovação. Para sua construção, são necessários três fatores principais: 1) Pessoas estrategicamente alinhadas e adeptas às ideias respectivas; 2) Inserção da importância da TI em um contexto de relatividade, onde devem ser considerados fatores outros organizacionais, políticos, sociológicos e ideológicos, entre outros; e, 3) Líderes políticos e gestores públicos devem investir profundamente no treinamento de habilidades voltadas para o trabalho de compartilhamento de informação e conhecimento em redes.

Segundo o Manual de OSLO,

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, 2005, p. 55).

Para Lynn (1997), a inovação no governo estaria devidamente definida como uma transformação fundamental, disruptiva e original das tarefas essenciais da organização.

Mulgan e Albury (2003) conceituam inovações no setor público como novas ideias que funcionam sendo inovações de sucesso entendidas como a criação e a implementação de novos

processos, produtos, serviços e métodos de entrega, os quais resultem em melhorias significativas em termos de eficiência, efetividade e qualidade.

Processos ligados ao gerenciamento da informação e do conhecimento se aproximam da inovação à medida que são implantados para melhorar ou criar métodos para resolução de problemas operacionais. Assim, ambos podem ser criados com o objetivo de atingir ações e metas institucionais e assim transpor barreiras e buscar o amadurecimento institucional.

De acordo com Motta (1979, p. 176), “a inovação se origina da necessidade de sobrepor-se ou de adaptar-se aos obstáculos ambientais, ao crescimento e ao desenvolvimento dos mesmos e da necessidade de lutar pela sobrevivência das organizações”.

Do ponto de vista da administração pública, processos de inovação, alinhados com a administração gerencial, pode ser apontado como caminhos alternativos para o enfrentamento aos novos desafios no âmbito da gestão pública.

Uma abordagem gerencial baseia-se na descentralização, no controle de resultados primando pelos princípios da boa administração com o foco na eficiência e não no controle de procedimentos como o caso da administração burocrática (PEREIRA, 2006).

Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016), ao falarem sobre modelos teóricos de GC e sua relação com processos de inovação, contataram que mesmo novas teorias têm foco apenas voltado para coleta, guarda e uso do conhecimento nas empresas, havendo necessidade de uma abordagem mais ampla voltada para a gestão desse conteúdo. Ainda segundo os autores, existe uma necessidade ainda maior de integração, e ainda a intenção de aprendizado, como fatores principais nos processos de inovação e transferência de conhecimento. Dessa forma, destaca-se a importância das organizações em formação a redes do conhecimento que atuem na alavancagem de redes de aprendizado organizacional que resultem na melhoria dos processos de inovação.

A inovação é um processo permanente, mas variável e não pode ser entendido como uma ação esporádica, pois maioria a dos casos exige uma “atitude inovativa” (CLAVER *et al.*, 1998). Lemos (1999) complementa, destacando que o processo inovativo é “complexo, interativo e não linear e se caracteriza por ser descontínuo e irregular.

A inovação pode ser vista como o processo pelo qual produtores dominam e implementam o projeto e a produção de bens, bem como serviços que são novos. Tal como ocorre com os processos informacionais, a inovação vem atender prioritariamente o setor privado, sendo representadas organizações com finalidade econômica. Entretanto, mesmo em um campo ainda pouco explorado, a inovação no setor público tem grande potencial de

crescimento.

Nas últimas reformas administrativas do setor público, a inovação tem tido papel fundamental na implantação de novos projetos. Possui papel fundamental para superar os desafios socioeconômicos existentes, em uma sociedade cada mais exigente por serviços públicos de qualidade e conectada a meios digitais. A inovação no setor público pode ser tratada com a criação e implementação de novos processos, produtos, métodos e técnicas de prestação de serviços públicos, que impliquem melhor desempenho em termos de eficiência, eficácia e efetividade de resultados do setor público para a sociedade (ALBURY, 2005; MULGAN; ALBURY, 2003).

No Brasil, a inovação tem sido estimulada por meio de seus órgãos e autarquias. Conforme Emmendoerfer (2019, p. 16), a noção de inovação é entendida como:

Desenvolvimento e implementação de uma mudança significativa na forma como a organização realiza suas funções ou nos serviços que ela entrega para a própria administração ou a criação/melhoria de serviços prestados desde que produzam resultados positivos para o serviço público e para a sociedade. Podem envolver mudanças em serviços, processos e produtos.

Lynn Junior (2013) menciona que a implementação de projetos de inovação no setor público induz oportunidades importantes para o crescimento econômico, o bem-estar social e a atração de investimentos.

Avlonitis, Papastathopoulou e Gounaris (2001), Gallouj e Zanfei (2013) mostram lacunas teóricas, empíricas, metodológicas e políticas na literatura do tema, e sugerem a realização de mais estudos acerca dos serviços públicos, com argumento de que é um campo ainda pouco explorado.

Djellal, Gallouj e Miles (2013) argumentam que a inovação no setor público é paradoxal e que as administrações públicas são ambivalentes no sentido de apoiarem as inovações, mas não aproveitarem seus benefícios diretos e indiretos. Para Bloch (2011), diferentemente da iniciativa privada, os resultados da inovação no setor público representam a percepção de melhoria dos serviços públicos por parte da sociedade.

De maneira geral, existem setores e órgãos específicos no serviço público que são mais suscetíveis às mudanças estruturais que por sua própria natureza estão mais abertas aos processos de organização do conhecimento, bem como processos inovativos. As universidades públicas e serviços de saúde, por exemplo, são áreas mais abertas às mudanças de protocolos e entendimentos. Quando as instituições se relacionam diretamente com aprendizagem e pesquisa, acabam por formar o ambiente propício à inovação.

A desigualdade referente ao setor público perante o privado faz com que seja necessário um esforço institucional maior relacionado com a difusão sobre a importância do tema, além de uma cultura favorável à gestão estratégica em contraposição à burocrática. No entender de Chiavenato e Matos (2001), a visão estratégica significa pensar e raciocinar em relação ao futuro, destacando metas e objetivos em longo prazo.

No setor da segurança pública, existem algumas características culturais que apresentam grande influência nas diretrizes das agências policiais. O conservadorismo, a hierarquia e a disciplina são elementos que podem dificultar processos de inovação. Podem ser barreiras ao desenvolvimento de ideias, soluções criativas e inovadoras para solução de problemas identificados no setor público.

A criação de novos serviços públicos, antes impossíveis sem os processos tecnológicos, ou revitalização de serviços por meio de estabelecimentos de novos processos ou rotinas, são essenciais para promoção do bem-estar social. A inovação no setor público tem sido definida como a “criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega, que resultam em significativas melhorias na eficiência, eficácia ou qualidade dos resultados” (MULGAN; ALBURY, 2003).

Brandão e Bruno-Faria (2013) afirmam que é possível observar que os principais tipos de inovação estudados no setor público compreendem inovação em serviços ou processos nos quais podem estar incluídas as inovações em estruturas e sistemas administrativos, inovações de cunho tecnológico. Essa variação é dada conforme o ambiente institucional e sua natureza.

Nesse sentido, o manual de OSLO (2012) subdivide a inovação em três categorias: 1) processo, sequência ou rede de atividade; 2) gestão, estratégia indicadores, alocação de recursos; e, 3) organização, novos modelos de negócios. O referido manual exemplifica quatro tipos de inovação: de produto, de processo, organizacionais e de marketing.

Segundo o manual, inovações de produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços, ou seja, se relacionam à elaboração de bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes. Por sua vez, inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição. Já as inovações organizacionais referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. E as inovações de marketing envolvem a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no design do produto e na embalagem e em métodos de estabelecimento de preço de bens e de serviços.

O manual de OSLO (2012) define ainda inovação de acordo com seu grau de inovação: Incremental, que se relaciona à melhoria e adaptação dos processos já existentes; e a Radical (ou disruptiva), que se relaciona à criação de novos processos, nova gestão, nova organização e novo produto. Nesse caso, o tipo de inovação vai depender do projeto a ser executado. No âmbito policial, muitas ferramentas e metodologias sofrem adaptações já outras passam por processo de ruptura dando origem a novos processos.

Com relação às organizações promotoras de segurança pública, o campo da inovação de processos e organizacionais ganha relevância à medida que se necessita de otimização dos processos informacionais e de conhecimento para investigação de crimes complexos. Uma instituição pode realizar mudanças na metodologia de trabalho e em seu fator de produção para que se possa privilegiar produtividade e seu desempenho. O estabelecimento e formalização dessas estratégias por meio do planejamento tem se colocado como caminho necessário para o alcance dos objetivos institucionais a partir de elementos estratégicos, objetivos e metas institucionais.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O PE de uma instituição é a ferramenta sistêmica que permite definir o caminho a ser tratado por uma organização para possibilitar, por meio de seus objetivos e ações estratégicas, a realização de sua missão e sua visão previamente estabelecidas. A melhoria dos processos de gerenciamento informacionais e do conhecimento podem compor essas metas e objetivos estratégicos e representar a vontade da organização.

No âmbito da administração pública, o planejamento tem uma função primordial para diminuição de conflitos de interesses, principalmente por fazerem com que os servidores mantenham o foco nos objetivos institucionais. Fatores como rotatividade dos dirigentes muitas vezes dificultam a continuidade desse plano. No âmbito da segurança pública, não é diferente, pois as estruturas das organizações podem conter elementos que minimizem essas oscilações.

Para cada ação estratégica é necessário estabelecer indicadores, métodos e técnicas para viabilizar o controle e a execução dessas tarefas para, assim, fomentar o trabalho do gestor por meio de processos informacionais que podem favorecer a melhoria da qualidade dos serviços públicos. Tais mecanismos de controle das ações previstas no plano devem ser constantes e sempre revisados em um processo sistêmico.

No meio da segurança pública, as necessidades de aprimoramento dos processos

informativos justificam-se à medida que seja necessária uma atuação cada vez mais integrada e coordenada entre as polícias. O PE pode ajudar a cumprir esse papel, pois essas ferramentas não atuam somente com as estratégias de modernização das estruturas organizacionais, mas também perante as mudanças de princípios e valores defendidos pela organização.

O PEPF prevê elementos que vão abalar a cultura da instituição. Em seu texto, estão expressos valores como: coragem, lealdade, legalidade, ética e probidade, além de respeito aos direitos humanos. Tais princípios devem nortear as condutas e as práticas organizacionais dos servidores para que se execute da melhor maneira possível as atividades institucionais.

O plano institucional deve estar sempre aberto a novos cenários e necessitam estar em consonância com a “era da informação”. No ambiente público em que constantemente estão sendo revistos os papéis e a forma de atuação do Estado em atender as necessidades sociais, o PE é o processo por meio do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, a partir de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro (STONER, 1995).

As diretrizes principais da administração gerencial tendem a adotar medidas de descentralização administrativa, por meio da delegação de autoridade aos administradores públicos; adoção de formatos organizacionais com poucos níveis hierárquicos; flexibilidade organizacional; adoção do pressuposto da confiança limitada em substituição à desconfiança total em relação aos funcionários e dirigentes; e administração voltada para o atendimento do cidadão e aberta ao controle social (FERREIRA, 2000).

As medidas gerenciais tendem a se aproximar de uma administração empresarial, ressalvadas as diferenças inerentes entre os setores. A prova disso é que o PE é uma ferramenta originária da iniciativa privada, mas que vem sendo usada no setor público como forma de busca pela eficiência dos seus serviços.

Derek (1999) define PE como processo gerencial que possibilita aos administradores alinhar a estrutura da organização com a sua estratégia no sentido de obter um nível de melhoria contínuo do seu ambiente. Dessa forma, entende-se o planejamento como um processo contínuo baseado em ações e objetivos estratégicos que embasa a escolha do posicionamento estratégico adotado pela organização.

Para Munhoz (1993), o planejamento é o processo de seleção dos objetivos de uma organização. É a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir objetivos específicos rumo à consecução das metas; é o estabelecimento dos métodos necessários para assegurar a execução das políticas e dos programas estratégicos.

Kaplan (1997) apresenta o conceito de PE como técnica administrativa que objetiva manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão; administração estratégica que é o processo contínuo e interativo que busca capacitar a organização de forma a permitir que as tomadas de decisões estejam de acordo com as decisões estratégicas; decisão estratégica que é toda aquela que resulta em uma nova maneira de distribuir ou utilizar os recursos básicos da empresa; nem toda decisão estratégica é de longo prazo, embora seja, necessariamente, de longo alcance. Envolve, portanto, os escalões superiores da organização.

A CGE, de forma geral, é um processo a partir do qual as organizações se mobilizam para atingir o sucesso e construir o seu futuro por meio de sua missão e visão. Com a administração gerencial, essas ferramentas cada vez mais têm ganho espaço na administração pública em detrimento da gestão burocrática, que mantém o foco nos procedimentos, sendo considerada ultrapassada.

Objetivando desenvolver o ambiente de gestão estratégica, a PF elaborou o PEPF 2014/2022, que vem sendo atualizado ao longo dos anos. A última delas, a Resolução nº 005-CGPF/PF, de 12 de agosto de 2021, que basicamente consiste em desenvolver uma cultura associada à governança, busca dar eficiência e efetividade às atividades e serviços prestados.

Por meio desse objetivo, são desdobradas ações estratégicas que deram base ao alcance da visão institucional. A primeira delas busca consolidar o uso do planejamento na gestão. A segunda, impulsionar a gestão de processos e projetos; A terceira, incrementar acordos e parcerias nacionais e internacionais. Por fim, a quarta ação, que se trata de fomentar a GI, a pesquisa e a inovação.

Essa última ação está relacionada diretamente com o nosso trabalho, consiste promover a GI mediante a implantação de sistemas e mecanismos de produção, otimização, gestão, padronização, disseminação e proteção, preservando o aprendizado, contribuindo com o desenvolvimento da pesquisa científica e da inovação, no interesse da Instituição.

O PEPF é composto por: mapa estratégico, cadeia de valor, PE, o portfólio de projetos estratégicos, além dos indicadores estratégicos. Todos esses documentos são as informações oficiais a serem utilizadas em quaisquer meios de divulgação interna ou externa, devendo representar o interesse institucional dentro e fora da organização. Os documentos devem nortear a conduta no ambiente policial e devem ser entendidos por todos os níveis organizacionais, do estratégico ao operacional.

Com a concretização do PEPF, é possível a partir dos seus indicadores avaliar o desempenho institucional e estabelecer parâmetros organizacionais que fundamentam uma constante reanálise. Tais indicadores são essenciais à avaliação do desempenho institucional. Processos informacionais bem definidos facilitam a elaboração e mensuração do comportamento, podem fundamentar as decisões estratégicas e operacionais. O uso de ferramentas específicas de sistemas de informação utilizando mecanismos de medição e avaliação do desempenho figura como estratégia fundamental para o alcance das finalidades institucionais.

Para se estabelecer ações e objetivos estratégicos no ambiente policial, é preciso analisar o contexto social em que o servidor/policial está inserido e sua percepção sobre o ambiente institucional. Assim, conhecer bem a cultura, os pensamentos, as linguagens e os conhecimentos pré-concebidos e adquiridos pelos policiais, como forma de implantação de processos de inovação no ambiente, mostra-se fundamental para implantar as ações estratégicas e estabelecer indicadores fidedignos e executáveis.

Para o estabelecimento de parâmetros institucionais, metas, objetivos e indicadores, do planejamento é essencial conhecer a realidade cultural e estrutural da instituição. Incrementar estratégias mediante acordos e parcerias com outras instituições congêneres pode ser caminho alternativo para facilitar a elaboração do plano institucional.

Por isso, faz-se fundamental sistematizar e implantar mecanismos de acompanhamento e fiscalização das ações que podem previamente estar previstas no planejamento. Todo esse processo vem contribuir com a construção de uma CGE aberta aos novos processos de inovação. Por intermédio desses preceitos, é possível aprimorar os processos de aprendizagem e inovação institucional, o que pode resultar na melhoria dos processos informacionais e contribuição tanto operacionalmente quanto estrategicamente.

Como forma de trazer elementos inerentes ao problema de pesquisa deste estudo, o referencial teórico aqui apresentado buscou relacionar o Planejamento Estratégico da Polícia Federal com a cultura organizacional e a inovação no âmbito da Segurança Pública. De maneira geral, existe pouco referencial teórico específico demonstrando as relações dos conceitos no âmbito policial. Buscou-se, então, verificar o estado do problema a ser pesquisado, avaliando aspecto teórico de outros estudos já realizados.

Assim, inicialmente foram abordados conceitos introdutórios sobre ciência da informação e ciências policiais. Buscou-se trazer contribuições do campo da gestão da informação e do conhecimento na atividade policial. O tema CI tem como característica

marcante a influência no meio profissional, tendo em vista que na “era da informação”, em que dados e informações são elementos básicos desta ciência, considerados ativos institucionais cada vez mais importantes.

Já sob o olhar da CO, percebe-se que a matéria trata de uma grande área do conhecimento. Não foi objetivo desta pesquisa esgotar o assunto, mas, sim, correlacioná-lo ao tema. Questões como cultura de gestão estratégica em contraposição à cultura burocrática gravitam sobre a matéria e fazem parte do planejamento das instituições analisadas. Aspectos inerentes à atividade policial, como a cultura de compartimentação são fundamentais ao entendimento de como tem se desenvolvido a atividade policial.

Uma cultura que influencie o comportamento dos colaboradores se coloca como pré-requisito para desenvolvimento de uma gestão estratégica eficiente. Ambos os fatores estão sincronizados, o planejamento deve estar em consonância com a cultura vivenciada.

Pesquisas sobre inovação diz respeito à capacidade de gerar e implementar novas práticas, estruturas e ferramentas organizacionais, de modo a adaptar-se a novas conjunturas ou antecipar-se às alterações do ambiente. Esse fator ganha importância de acordo com a natureza da organização e dinâmica e aplicável à atividade. No meio policial, esse método se dá de forma complexa e enfrenta mecanismos que podem dificultar sua implementação como, hierarquia e conservadorismo, características marcantes das instituições policiais. Nessa perspectiva, uma cultura aberta e que propicie a melhorias institucionais favorece a implantação de novos projetos inovadores.

O Planejamento estratégico é o mecanismo de gestão que vem abraçar os temas tratados nesta dissertação. Por meio dele permite-se definir o caminho traçado pela organização e estabelecer onde se quer chegar, para que se possa possibilitar, por meio de seus objetivos e ações estratégicas, a realização de sua missão e sua visão previamente estabelecidas. A melhoria dos processos de gerenciamento informacionais e do conhecimento podem compor direta e indiretamente as metas e objetivos estratégicos e representar a vontade da organização. Fatores como a modelagem da cultura, que se pretende, e projetos de inovação também podem fazer parte do planejamento.

Dessa forma, os temas se relacionam e interagem entre si, sendo a base para o nosso estudo elementos do planejamento estratégico fundamentados pelos elementos da cultura organizacional e da inovação, orientados pela perspectiva da gestão do conhecimento e informacional no meio policial.

3 PROPOSTA METODOLÓGICA

A pesquisa abordará o tema por meio de aspectos teóricos bibliográficos multidisciplinares, considerando a experiência profissional e observação deste pesquisador como Policial Federal. Por meio da análise do PE, buscou-se fazer uma análise bibliográfica e documental com a finalidade de enriquecer a pesquisa com elementos de ordem prática que demonstrem influência sobre a CO e projetos de inovação da instituição.

O levantamento das informações foi restrito a publicações abertas, em que procurou-se demonstrar a relevância dos processos de GIC como instrumento útil na construção de novos conceitos pertinentes ao campo do saber das CPs.

Propôs-se uma pesquisa qualitativa, descritiva em formato de estudo de caso e análise de conteúdo a partir dos documentos pesquisados e da revisão bibliográfica abalizadas também pela observação participante para fundamentar a argumentação proposta. Para isso, foram analisados documentos publicados em canais oficiais, não sigilosos relacionados à PF e de outras instituições de segurança federal congêneres. Posteriormente foram realizadas análises por meio de descrição de pontos importantes e, expressas as conclusões.

Assim, foram realizadas comparações partindo das estruturas e conteúdo dos respectivos planos estratégicos estudados. A identificação e comparação desses dados justificam-se à medida que possibilita a checagem de elementos essenciais à instituição, tais como: missão, visão, ações estratégicas e objetivos. E partir daí estabelecer padrões e estratégias comuns a essas agências policiais a fim de estabelecer pra onde caminha a segurança pública.

A partir do modelo de pesquisa, foram descritos os aspectos relativos aos processos informacionais e do conhecimento com o foco na segurança pública. Apontou-se aspectos importantes ao trabalho do PE sob a perspectiva da CO e da inovação.

Por meio dessa apreciação dos documentos, mapeou-se eventuais relações entre as estratégias organizacionais, as técnicas e metodologias usadas, destacando as ferramentas policiais que têm surgido nos últimos anos. Bem como os modos pelos quais as práticas influenciam no aprendizado organizacional e, a partir daí, na busca por inovações relacionadas ao ambiente organizacional.

Este estudo buscou identificar o arcabouço teórico capaz de embasar a pesquisa no tratamento da informação policial. Para tanto, recorreu-se a conceitos de outros campos do conhecimento, como: administração, sociologia e ciência da informação, com o objetivo de ampliar os horizontes para melhor aprofundar o estudo.

Esta pesquisa está submersa no desafio da segurança pública pela busca da eficiência. Portanto, para adequação institucional é importante uma COF que propicie projetos de inovação no tratamento da informação de polícia.

Durante a execução desta pesquisa, poderão ocorrer riscos em níveis mínimos. Nesse mesmo sentido, a pesquisa se mostra relativamente segura, por não envolver possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural do ser humano, em qualquer etapa da pesquisa e dela decorrente. Foram apontadas medidas de preservação do sigilo com a preservação dos dados informados, procurando garantir o máximo de segurança dos dados que, porventura, sejam sigilosos.

O procedimento para análise documental basicamente consiste em buscas por meio de fontes abertas, diários oficiais e sítios eletrônicos institucionais. Após a coleta do material o conteúdo é analisado e as comparações realizadas. Procurou-se destacar aspectos relacionados à cultura organizacional, inovação, gerenciamento informacional e do conhecimento. Como forma de traçar um perfil comum dessas instituições relacionados os temas estudados.

No Quadro 1 é demonstrada a relação dos objetivos específicos, métodos de pesquisa, dados coletados e resultados esperados adotados no presente trabalho.

Quadro 1 – Relação de objetivos específicos, métodos de pesquisa, dados coletados e resultados esperados

Objetivos Específicos	Métodos de Pesquisa	Dados Coletados	Resultados Esperados
a) Abordar os aspectos teóricos sobre Gestão da Informação e do Conhecimento no âmbito das Ciências Policiais.	Revisão bibliográfica.	Aprofundamento teórico.	Construção de arcabouço teórico conceitual que dá sustentação ao desenvolvimento da pesquisa.
b) Discutir aspectos teóricos relacionados com a Inovação e a Cultura Organizacional.	Análise bibliográfica e documental.	Arcabouço conceitual.	Construção de arcabouço conceitual para desenvolvimento da pesquisa.
c) Comparar os Planejamentos Estratégicos das instituições correlatas	Análise documental. Polícia Federal; Polícia Rodoviária Federal e Polícia Penal Federal.	Documentação relacionada ao Plano Estratégico e normas relacionadas ao	Fornecer fundamentação prática ao tema pesquisado.

de Segurança Pública Federal.		tema da PF e demais instituições promotoras de segurança pública federal.	
d) Identificar ações voltadas para inovação e cultura organizacional nos planos estratégicos das organizações de segurança pública federal.	Análise documental e de iniciativas institucionais ligadas à inovação.	Ações, práticas e procedimentos relacionados aos processos de inovação e cultura organizacional presentes nos planejamentos estratégicos das instituições analisadas.	Apresentar ações, práticas e procedimentos a serem consideradas pela Polícia Federal para melhorar os processos de inovação e a cultura organizacional.

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

No ambiente interno da PF, considerando aspectos sigilosos, procurou-se mapear os processos de inovação e a sua relação com a cultura organizacional no âmbito da Polícia Federal a partir das ações e objetivos previstos no planejamento. Essa análise contou com grande limitação do ponto de vista institucional, considerando o caráter sigiloso da atividade policial. Por isso, o estudo não teve como objetivo o alcance das atividades internas policiais, mas sim a atividade pública de natureza não sigilosa.

3.1 MÉTODOS DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa do trabalho proposto se demonstra predominantemente qualitativa de caráter exploratório e descritivo, baseada em análise documental de natureza policial não sigilosa. A pesquisa tem base em documentos, pesquisa bibliográfica, assim como contam com a experiência do autor deste trabalho como Policial Federal.

Como fontes primárias, foram pesquisados documentos internos de acesso não restrito de órgãos públicos congêneres de interesse desta pesquisa. Com relação ao aprofundamento teórico, procurou-se referências relevantes para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho, igualmente por meio de material acessível ao público em geral.

A análise documental consistiu basicamente em estudo sobre os planejamentos e demais peças assessórias das instituições relacionadas. Esse apanhado ocorreu com documentos

atualizados para o período do ano de 2022. Posteriores atualizações decorrentes, inclusive, de mudanças de governo não foram consideradas. As palavras-chaves foram selecionadas conforme campos do conhecimento afim ao trabalho desenvolvido, sendo divididas em três ramos do conhecimento: Ciência Policial, Gestão da Informação e do Conhecimento, e Ciência da Informação.

Já a seleção de artigos foi relacionada conforme pertinência do tema estudado. Considerando a natureza do estudo, como ramo do conhecimento aberto e que faz interlocução com várias áreas do conhecimento. Os critérios de inclusão foram: artigos disponíveis que mantiveram relação direta com a atividade policial ou artigos passíveis de fazer analogias ao tema de autores relacionados às áreas do conhecimento abordadas. Cabe destacar que se trata de um ramo ainda pouco explorado do ponto de vista científico. As analogias a outras áreas do conhecimento foram realizadas como forma de enriquecimento da base teórica.

Quanto ao aspecto descritivo, a pesquisa teve a intenção de demonstrar as características dos fenômenos estudados, definindo sua natureza e correlacionando variáveis eventualmente existentes. Já acerca da parte exploratória, procurou-se denotar que o estudo se coloca como inovador, desbravando um campo da ciência ainda pouco estudado e que conta com observações de ordem prática considerando a experiência deste pesquisador.

Neste estudo foram coletadas pesquisas científicas, livros e manuais, além da investigação de documentação institucional, como o próprio PE e seus componentes: mapa estratégico, cadeia de valor, plano estratégico, portfólio de projetos estratégicos, com suas respectivas atualizações e os indicadores estratégicos. Na pesquisa, buscou-se meios de comparar os documentos analisados, sobretudo fazendo o aprofundamento nos aspectos relacionados com o gerenciamento informacional e o conhecimento, além da CO e a inovação.

Em pesquisas aos grandes campos do conhecimento encontra-se reservada matéria sobre a especificidade do tema abordado, no que tange à CI aplicada às CPs. Recorreu-se, portanto, a autores clássicos da área da ciência da informação como forma de construir um referencial teórico que sustente o presente trabalho, a partir de conceitos e referenciais de autores consagrados como: Borko (1968), Capurro (2003) e Saracevic (1996) e foram abordados, além de autores contemporâneos, como: Valentim (2007), com olhar mais atual para o mundo digital também foram citados.

Foram também abordados estudos acadêmicos — de mestrado e doutorado — voltados ao tema, sobretudo, relacionados à GIC na administração pública e na atividade policial. Além de outros textos de autores diversos com matérias pertinentes. Procurou-se identificar traços

que contribuíssem para a fundamentação do presente estudo. Cabe destacar, que existe limitação quanto ao tema pertinente às CPs quando olhado à luz da CI.

Robusto acervo normativo interno foi analisado (Constituição Federal, Leis, Decretos, Instruções Normativas, Portarias) sob o olhar do tema pesquisado no âmbito da administração pública em geral, sobretudo no âmbito da Polícia Federal. Aspectos relacionados à CO e à Inovação foram abordados por meio de autores clássicos e contemporâneos.

Autores como Schein (1989) trazem elementos importantes acerca da cultura e liderança, fundamental na construção do presente estudo. Sob o olhar da inovação, autores como Lemos (1999), Motta (1979) e Rolim (2007) foram citados, com o objetivo de relacionar diretamente a inovação inserida na “era da informação e do conhecimento”.

Com relação às CPs, recorreu-se a artigos e textos internacionais, tendo em vista, principalmente, estudos relacionados à gestão e à proteção do conhecimento no âmbito policial. Abordou-se os assuntos relacionados à inteligência policial, proteção do conhecimento, ordem pública, entre outros temas pertinentes. Por último, foi abordado o planejamento estratégico, sob o olhar do comportamento organizacional, da visão e das ações estratégicas no âmbito da PF. Todo esse conglomerado de temas serviu de base para estabelecer mecanismos que buscam preservar ativos institucionais.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa começou a leitura de textos científicos pertinentes ao tema proposto, procurando formar referencial teórico para embasar o referencial teórico, bem como delimitar a conceituação e a abrangência da pesquisa. Foram encontradas poucas produções científicas referentes ao tema com aprofundamento no campo policial. Dessa forma, foram utilizadas analogias com áreas científicas. Para isso, recorreu-se à coleta de dados e informações teóricas de diversas fontes de pesquisa.

Posteriormente, procurou-se aprofundar sobre o arcabouço normativo e institucional, a fim de entender como a PF tem se portado diante de temas como gestão da informação e do conhecimento, CO e inovação relacionados aos aspectos legais, aos processos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento e informação derivados de sua atividade policial.

A etapa mais consistente desta pesquisa se pautou na análise de como ocorrem os processos informacionais no ambiente interno da PF, sendo possível o desenvolvimento de um processo sistêmico de análise de iniciativas ligadas à GIC, processos inovadores e culturais. Dessa forma, esta pesquisa buscou apresentar como se formalizam as estratégias das agências policiais da União relacionadas ao planejamento organizacional, assim como aos reflexos em termos práticos das ações e objetivos estratégicos ligados à GIC no caso da PF.

Tal apreciação partiu da coleta de estrutura normativa, dentre elas os planejamentos e suas alterações. A partir daí, buscou-se entender como as ações derivativas dessa estratégia têm influenciado o ambiente operacional da instituição. Buscou-se identificar as principais ferramentas inovativas e entender como esses instrumentos têm influenciado na CO, respeitando as peculiaridades do meio policial para, posteriormente, mapear todas as práticas identificadas no estudo.

No desenvolvimento dos trabalhos, percebeu-se que a maioria das práticas que estão em desenvolvimento se relacionam à GC, quando se trata de capacitação e se relacionam com a GI quando tratam da organização da informação no ambiente organizacional, principalmente no que se refere às atividades-fim da instituição. Ao relacionar essas ferramentas, seja na atividade-fim ou meio, buscou-se relacionar com metas e objetivos traçados no PE. A pesquisa manteve o foco em listar ferramentas que buscam facilitar a organização das informações no campo operacional e investigativo. Ademais, relaciona a atividade-meio acerca da organização do conhecimento.

O processo de avaliação do material coletado foi permanente durante a pesquisa, mas se limitou a atualizações até o ano de 2022. A principal peça de planejamento analisada passou por reformulação institucional durante os trabalhos. Toda essa análise documental foi conduzida de modo concomitante com a coleta, realização de interpretações e observações do comportamento institucional.

Considerando também as iniciativas de inovação relacionadas aos temas explorados. Com base nas sugestões metodológicas fornecidas por Creswell (2010), que permitem ao pesquisador reavaliar em caráter constante, os pressupostos e conclusões do trabalho, o processo de observação com a análise planejamentos estratégicos, obtidos por meio das pesquisas documentais e bibliográficas realizadas, foi utilizado para o alcance dos resultados da pesquisa.

3.3 TRATAMENTO DE DADOS

As documentações coletadas, planejamentos e seus instrumentos (mapa estratégico, cadeia de valor, portfólio de projetos estratégicos, com suas respectivas atualizações e os Indicadores Estratégicos), durante este estudo foram tratados no sentido de refletir e embasar a necessidades de resposta do problema previamente identificado, bem como os objetivos específicos delimitados.

A relação de material documental e bibliográfico levantados resultou, ao final, do trabalho em uma listagem com documentação, normas de regulação referentes aos Planejamentos Estratégicos das Polícias da União (PEPU), neles compreendidos a Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal e Polícia Penal Federal. A coleta da documentação foi realizada por meio de pesquisa em endereços eletrônicos públicos de natureza não sigilosa.

Para possibilitar a comparação dos documentos relacionados ao objetivo do trabalho, buscou-se comparar dados referentes a metas e ações determinadas nos planejamentos das instituições pesquisadas, analisando à luz dos princípios e visão institucional preestabelecidas.

Segundo Godoy (1995), os registros aludidos vêm no intuito de verificar as atividades diárias e os procedimentos do universo pesquisado para entender a essência de interações entre os fenômenos relacionados na pesquisa, sendo o contato direto do pesquisador basilar para a análise do ambiente interno a ser pesquisado.

4 PLANO ESTRATÉGICO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE SEGURANÇA PÚBLICA

A Constituição Federal por meio do artigo 144, institui como instituições promotoras de segurança pública a Polícia Federal (PF), Polícia Rodoviária Federal (PRF), Polícias Civis (PCs), Polícias Penais (PPs), Polícias Militares (PMs) e Corpo de Bombeiros Militares (CBMs) dos Estados da Federação, que são instituições competentes para o exercício do poder de polícia no Brasil. No domínio deste estudo, a fim de estabelecer comparação, a ênfase ocorre aos órgãos permanentes, organizados e mantidos pela União (PF, PRF e DEPEN).

Para que se possa estabelecer padrões e realizar comparações com outros planejamentos de instituições policiais correlatas da administração federal, será analisado o plano estratégico dessas instituições e demais documentações complementares. Tal análise foi realizada na busca de elementos para o atingir o objetivo geral do trabalho. Também foram levantados pontos convergentes relacionados à matéria estudada por meio de aspectos ligados à cultura organizacional, inovação, gestão da informação e do conhecimento como parte do processo de organização das agências policiais.

A hierarquia entre normas das instituições e o órgão central foram observadas. Elas podem acontecer direta ou indiretamente. Primeiramente foram analisadas as políticas do MJSP, na qual se submetem os demais planejamentos, tendo em vista que os demais planos devem estar em consonância com este ministério, por estarem subordinados hierarquicamente. Posteriormente foram analisados os planos relacionados à Polícia Rodoviária Federal e Departamento Penitenciário Nacional (DPN), nele representado a recém-criada Polícia Penal Federal (PPF). Por fim, foi detalhado o plano institucional da Polícia Federal.

Todas essas ações de programas estratégicos devem estar integradas oferecendo melhores serviços à sociedade, especialmente no combate à criminalidade organizada. O estímulo institucional por meio da integração das ações em atividades de inteligência, de segurança pública e de gerenciamento de crises são fundamentais na busca pelo bem-estar social.

4.1 MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA

O MJSP é o ministério do poder executivo da União responsável pela aplicação das Leis e pela preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, à luz do

caput do artigo 144 da Constituição Federal. Através dele estão abrigadas as polícias da União, assim, cabendo a coordenação do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) e a defesa da ordem econômica nacional e dos direitos do consumidor. Atualmente, o MJSP é responsável por atuação junto à repressão ao tráfico de drogas e crimes conexos, inclusive por meio de recuperação de ativos, bem como estabelece mecanismos de prevenção à corrupção e lavagem de dinheiro.

No ano de 2018, com o advento de avanços legais que resultaram na criação do SUSP e PNSP, foram estabelecidos princípios, diretrizes, por meio de instrumentos legais para implementação das políticas públicas no campo da segurança pública. A publicação do decreto que instituiu o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) para os anos de 2021 a 2030, prevê um sistema de governança composto por mecanismos de liderança, estratégia e controle, por meio de um Comitê de Governança Estratégica. Essa comissão objetiva avaliar, direcionar e monitorar a gestão e a condução das políticas estabelecidas.

O MJSP é responsável pela articulação com os integrantes do SUSP, e buscará avaliar a implementação do Plano, com o objetivo de verificar o cumprimento das metas estabelecidas e elaborar as recomendações aos gestores e operadores de políticas públicas relacionadas com segurança pública e defesa social.

As políticas previstas no PNSPDS, bem como os demais planos policiais, devem estar em consonância com os objetivos da PNSP. A necessidade de integração reforça a importância de governança e gestão nas diversas ações e objetivos estabelecidos. Um dos trabalhos essenciais do MJSP, como órgão central, trata-se da função de orientação para elaboração ou ajustes dos planos de segurança.

Devido à grande variabilidade de agências federais e estaduais de segurança essa se torna uma função essencial para integração dessas forças. Providenciando o alinhamento de ações e efetivas e eficazes no combate à criminalidade. Isso pode ser melhorado por meio de padronização de procedimentos através de normas e políticas a serem seguidas pelos entes federativos. É preciso ressaltar a importância do envolvimento dos Estados e Municípios nesse processo, sem os quais a execução de políticas efetivas fica prejudicada.

O PNSPDS, através de suas ações fundamentadas, direciona os esforços e recursos públicos nos diversos campos de enfrentamento à criminalidade. Este plano exerce o papel do planejamento estratégico do órgão central no desenvolvimento de ações e objetivos estratégicos, buscando resultados concretos, aferidos por meio de indicadores padronizados, gerando melhorias da segurança pública, além de impactar positivamente no cotidiano das

pessoas e no desenvolvimento do País.

A essência de um bom planejamento em gestão pública diz respeito à sua capacidade de adaptar-se ao cenário concreto que sofre influência das mudanças. O documento, em sua primeira parte, aponta seus aspectos finalísticos, objetivos, ciclos de implementação, metas e indicadores. Na sequência, as propostas são definidas por meio de ações estratégicas que contribuiriam para alcance dos objetivos.

Posteriormente, o PNSPDS trata da governança, monitoramento, avaliação e gerenciamento de riscos. Apresenta-se as ferramentas de gestão e de seu acompanhamento continuado para que os objetivos e as metas sejam alcançados com êxito. Por fim, é realizada orientação aos entes federativos para que seja realizada a execução do plano da melhor forma possível. Esse direcionamento contém orientações importantes para que os estados e municípios tenham clareza de seu protagonismo no processo de construção da segurança pública.

O Planejamento do MJSP traz entre seus componentes, objetivos, ciclos de implementação e metas do PNSPDS e estabelece as ações estratégicas, metas e indicadores que vão nortear as políticas de segurança no País. O documento contém o ciclo de implementação, monitoramento e avaliação e estabelece estratégias de governança e de gerenciamento de riscos que possibilitem a execução, o monitoramento e a avaliação dos resultados.

Nessa parte do planejamento são realizados os apontamentos e seus aspectos finalísticos, objetivos, metas e indicadores. Na sequência as propostas são definidas ações estratégicas que contribuiriam para o alcance dos objetivos. O plano observou uma enormidade de normas e acervos que necessitavam ser considerados. Para melhor apresentação das informações, as metas foram reunidas em grupos, de acordo com seus objetivos.

O estabelecimento das metas teve como horizonte atender os objetivos do PNDS, para que se possa conhecer, tão precisamente quanto possível, a aproximação ou não de atingimento dos objetivos, é essencial que se tenha insumos informacionais sólidos e confiáveis, capazes de retroalimentarem o sistema. Esse tem sido um ponto importante no planejamento dessas instituições, já que os sistemas de dados e estatísticas criminais no meio policial são em regra precários, fragmentados e desatualizados.

Durante o processo de consulta pública referente ao levantamento de metas e objetivos ao qual o PNSPDS foi submetido, contribuições foram levantadas no sentido de apontar ausências no rol de metas apresentadas. Ou seja, o plano em questão não tem a intenção de ser um documento taxativo. Essa situação era, não só esperada, como desejada pelos responsáveis, a fim de que o planejamento pudesse ter seu alcance qualificadamente expandido e

diversificado em suas atualizações.

O Planejamento do MJSP define ainda a governança, monitoramento, avaliação e gerenciamento de riscos. A governança institucional é importante meio de gestão dos recursos sociais e econômicos de uma organização visando ao seu desenvolvimento. Ela se materializa na capacidade dos governos de planejar, formular e programar políticas públicas e cumprir funções. E tem papel importante nesse processo por ser um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar e monitorar a gestão com vistas à condução de políticas públicas e à prestação do serviço de interesse da sociedade (BRASIL, 2017).

Segundo mandamentos legais são princípios da Governança Pública: capacidade de resposta; integridade; confiabilidade; melhoria regulatória; prestação de contas e responsabilidade; e transparência. O sistema de governança do MJSP define políticas públicas como “um conjunto de programas ou ações governamentais integrado e articulado para a provisão de bens ou serviços à sociedade, dotado de recursos orçamentários. As políticas públicas, devem estar em consonância com o planejamento e orçamento, portanto, peças importantes para o processo de governança (BRASIL, 2017).

A governança envolve a harmonia entre administração e gestão de recursos. Nesse sentido, o MJSP instituiu o Comitê de Governança Estratégica (CGE/MJSP), que tem como competência a aprovação de iniciativas de gestão estratégica, gestão de riscos e controles internos, gestão de transparência, gestão de integridade, gestão de políticas públicas e gestão administrativa, acumulando, portanto, as atividades de governança estratégica que vão colaborar com a construção das políticas institucionais.

No âmbito federal, a governança estratégica será executada pelo CGE/MJSP que é responsável pelos ciclos de reuniões do primeiro nível, cuja composição é dada por ato do MJSP. A governança deve se replicar em ciclos de reuniões, sendo observado o processo de articulação das unidades subordinadas de forma a garantir o fluxo de informações necessárias ao processo de monitoramento e avaliação do planejamento.

O segundo nível de gestão congrega os conselhos atinentes à segurança pública e defesa social, possibilitando o ponto de contato e interlocução entre a esfera federal e a estadual/distrital. Já a situação diretamente similar se configura no terceiro nível, que se posiciona mais incisivamente em direção à ponta, ao cenário mais operacional das proposições.

Figura 1 – Comitê de Governança Estratégica (CGE) do MJSP



Fonte: Brasil (2022, p. 43).

A governança no âmbito do MJSP será exercida de forma prática nas três instâncias de execução do planejamento, união, estados, distrito federal e municípios. Não só o PNSPDS, mas também seus mecanismos de governança, precisam de gestão alinhada em todos os níveis com as políticas de estado. Para a execução dessas atividades é publicado o planejamento que delinea as diretrizes estratégicas, sendo elas necessariamente consonantes aos objetivos da PNSP.

A avaliação e monitoramento sistemático do PNSPDS é realizada por meio das ações dos indicadores e é essencial para sucesso do planejamento. Sem eles fica impossível mensurar os resultados das políticas estabelecidas. Entre as diretrizes da PNSP está a coordenação, cooperação e colaboração dos órgãos e instituições de segurança pública nas fases de planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações.

O objetivo desta política é verificar o cumprimento das metas estabelecidas e elaborar recomendações aos gestores e operadores das políticas públicas. Para a elaboração dos planos, a Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, que instituiu o SUSP e PNSPDS institui como uma das diretrizes para os agentes públicos: “promover o monitoramento e a avaliação das políticas de segurança pública e defesa social”. (BRASIL, 2018).

Outro ponto importante instituído pela referida Lei, no que se refere ao processo de avaliação é a criação, em seu art. 26, do Sistema Nacional de Acompanhamento e Avaliação das Políticas de Segurança Pública e Defesa Social (SINAPED). O art. 27 da Lei nº 13.675/2018 determina que ao final da avaliação do PNSPDS seja elaborado relatório com o “histórico e a caracterização do trabalho, as recomendações e os prazos para que elas sejam cumpridas, além de outros elementos a serem definidos em regulamento”. (BRASIL, 2018).

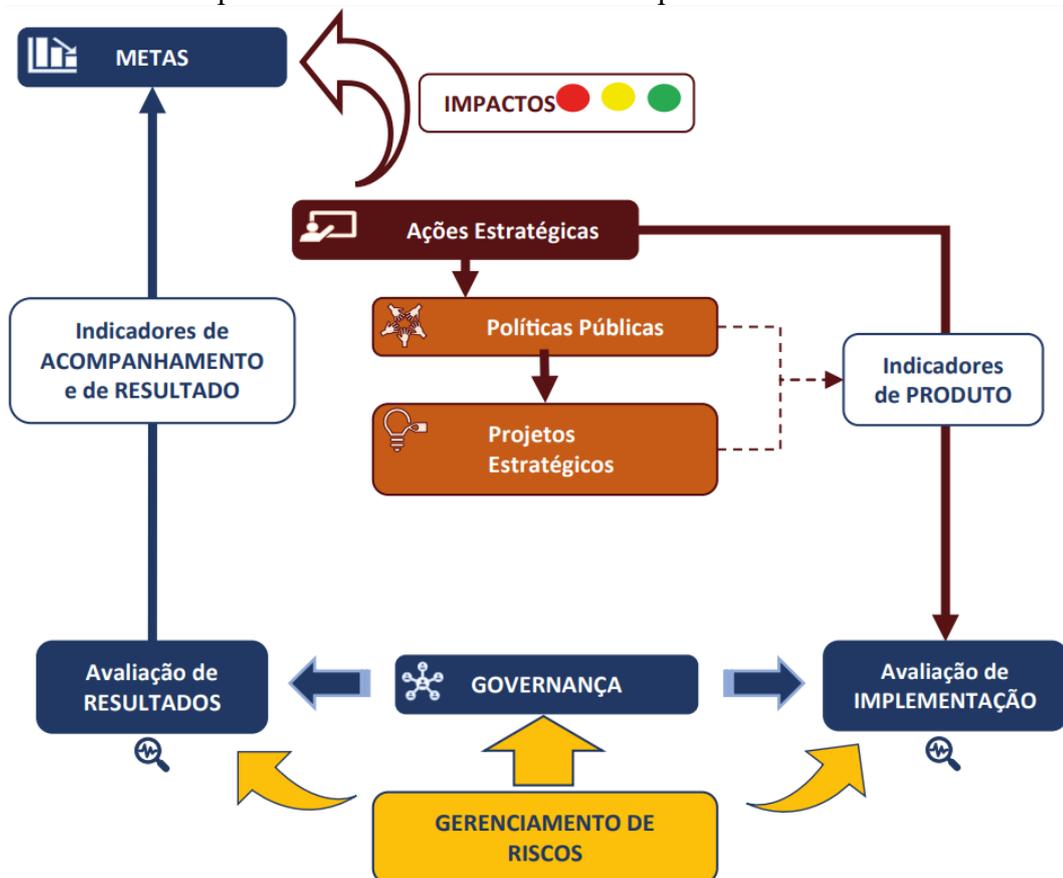
Esse documento final servirá para melhorar e adaptar em vários aspectos os

planejamentos futuros, assim, o monitoramento é imprescindível. São previstos indicadores voltados ao acompanhamento dos resultados e metas. A coleta desses resultados por indicadores deve ter uma periodicidade razoável e compor um sistema que se retroalimenta.

O conjunto desses produtos das ações permitirá a avaliação de implementação do planejamento e, por sua vez, a análise dos impactos de cada ação estratégica nas metas relacionadas, possibilitando determinar as prioridades do plano.

Na Figura 2 estão representados os processos de encadeamento, de implantação e de avaliação dos resultados.

Figura 2 – Fluxograma das relações entre as ações estratégicas, as políticas públicas, seus impactos e envolvimento com o cumprimento de metas



Fonte: Brasil (2022, p. 46).

O MJSP tem o papel importante em definir as ações necessárias para assegurar que sejam executadas respostas aos riscos. Estas implicarão na introdução de novos controles ou na modificação dos controles existentes. Para tanto, foi identificado o conjunto de atividades atribuídas ao MJSP relacionadas aos alinhamentos e aderência dos planos elaborados pelos entes federativos, bem como o acompanhamento de execução e avaliação da implementação

dos Planos de Segurança Pública das agências descentralizadas.

Os Planejamentos estaduais e municipais são peças fundamentais na implementação da PNSPDS, bem como do SUSP. Dessa forma, é importante que os Planos dos entes federativos estejam alinhados com os diversos comandos, nos quais as instituições de segurança estão vinculadas. Esse movimento garante integração e padronização de suas políticas no meio policial.

Somente diante dessa integração de esforços da União, dos estados e dos municípios no sentido de cumprir o preceito constitucional quanto à competência acerca da segurança pública no Brasil será possível difundir políticas de maneira integrada e inovadora entre as forças policiais. São diretrizes da PNSPDS, por exemplo, o fortalecimento das instituições de segurança pública por meio de investimentos e do desenvolvimento de projetos estruturantes e de inovação tecnológica.

É considerando o papel da União a indução, capacitação e financiamento de programas, projetos e ações de segurança pública. O MJSP é responsável por receber os planos dos entes federativos e proceder à sua análise, norteadas minimamente pelos objetivos da política de segurança pública nacional de forma a aprovar o conteúdo e seu alinhamento ao ordenamento jurídico federal.

Uma vez garantido o alinhamento entre os planos, a União exercerá sua competência de financiamento junto àqueles, o que assegurará não somente a integração entre os entes como também a maior eficiência e eficácia do gasto público. A primeira etapa para a construção de modelos lógicos aplicados ao planejamento do MJSP se deu com a identificação dos problemas e suas respectivas causas, consequências e evidências relacionadas.

A construção do PNSPDS foi construída de maneira pública aberta aos entes federativos. E ouvido entre os entes da federação por meio de questionário eletrônico com dez temas associados aos objetivos expressos no PNSP, a saber: 1) Letalidade violenta; 2) Crime organizado e corrupção; 3) Direito das pessoas; 4) Ordem pública, fiscalização e prevenção; 5) Sistema prisional; 6) Cooperação e articulação; 7) Gestão da Informação; 8) Financiamento, modernização e inovação; 9) Monitoramento, avaliação e controles; e 10) Valorização profissional.

4.2 POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL

Dentre as instituições federais promotoras de segurança pública, a PRF se destaca por sua atuação nacional no âmbito das rodovias federais do Brasil. Da mesma maneira que a PF, ela está subordinada ao MJSP. Tem como atribuição a prevenção e repressão de crimes, bem como a repressão condutas perigosas para a vida e o patrimônio da União. Suas competências são definidas pela Constituição Federal no artigo 144, e pela Lei nº 9.503/1997, que instituiu o Código de Trânsito Brasileiro (CTB).

A Constituição estabeleceu que compete à Polícia Rodoviária Federal (PRF), órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira, destina-se, na forma da lei, ao patrulhamento ostensivo das rodovias federais. No âmbito nacional, a PRF tem se destacado por apresentar um trabalho de excelência. A instituição tem ampliado sistematicamente suas capacidades de atuação por meio de desenvolvimento de seus recursos humanos e materiais. Essa tática tem se consolidado por meio da aplicação de um modelo de gestão estratégica.

Planejamento Estratégico da Polícia Rodoviária Federal (PEPRF) denominado “Estratégia PRF” foi aprovado para o período de 2021 a 2028, conforme especifica a portaria DG/PRF Nº 272, de 17 de fevereiro de 2022, que define as regras gerais do PE.

A portaria ainda especifica os componentes do PEPRF, definindo o conceito de cada um deles: revista da estratégia, plano diretor, planos táticos e os indicadores de desempenho estratégico:

- A revista estratégica é composta por referencial estratégico composto por (missão, visão, valores da instituição), resultados instrucionais com as entregas que a organização efetivamente se compromete junto à sociedade e ao Governo; objetos estratégicos segmentados em pessoas/recursos e processos internos, os quais a instituição pretende alcançar, visando atingir sua visão de futuro, distribuídos nas perspectivas; e mapa estratégico com a representação gráfica da Estratégia PRF que facilita a visualização dos parâmetros do planejamento.
- Plano diretor o instrumento integrador dos diversos eixos temáticos da Instituição, que desdobra a Estratégia PRF 2021-2028 em períodos de dois ou três anos e estabelece diretrizes e projetos estratégicos. O plano diretor será validado e publicado por meio de portaria do Diretor-Geral. Por força da Portaria nº 778, de 4 de abril de 2019, do Ministério da Economia, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação da Polícia Rodoviária Federal (PDTIC-PRF) será o documento de alinhamento entre as estratégias e os planos de TIC e a Estratégia da organização.
- Os planos táticos são os instrumentos que estabelecem as diretrizes e a priorização de iniciativas táticas, em conformidade com as diretrizes estratégicas estabelecidas no plano diretor vigente. Durante a vigência da Estratégia PRF 2021-2028, cada Diretoria e cada Superintendência deverá publicar os respectivos planos táticos.

- Os indicadores de desempenho estratégico são índices obtidos a partir da conjunção e correlação de dados relevantes para gestão, com objeto de avaliar desempenho institucional em relação aos fatores críticos para o alcance da visão estratégica. Os indicadores de desempenho estratégico serão validados e publicados por meio de portaria do Diretor-Geral.

A implementação da Estratégia PRF 2021–2028 é monitorada por indicadores de desempenho estratégico e metas associadas aos objetos estratégicos e aos resultados institucionais. É vedada a elaboração, manutenção ou divulgação de quaisquer outros planos internos da PRF com características de planejamento estratégico, assim como outras formas de missão, visão e valores diferentes dos previstos na Estratégia PRF.

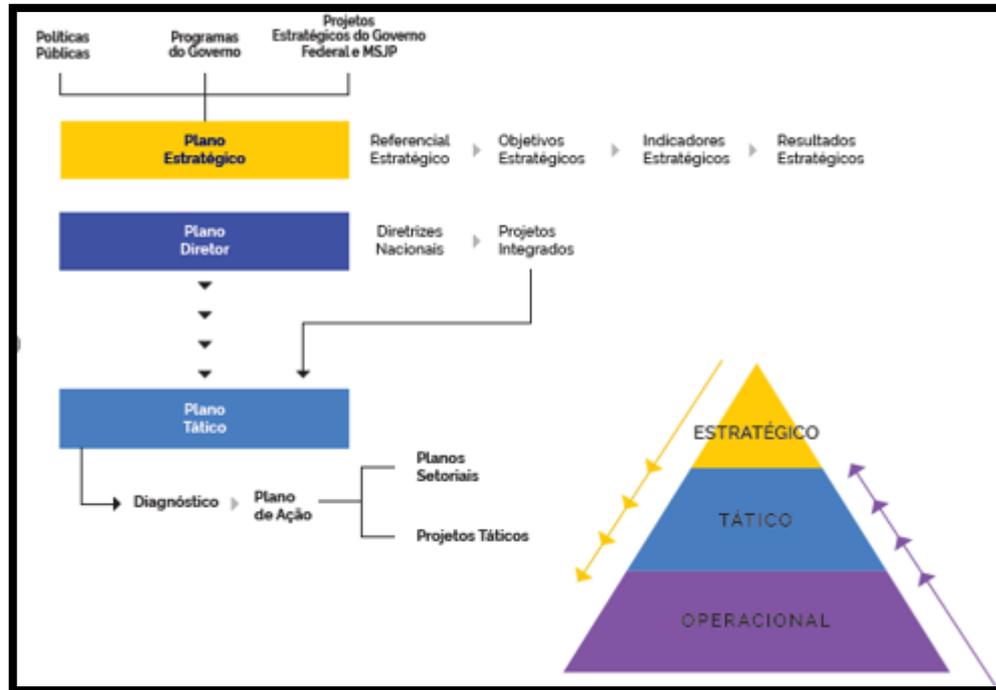
O planejamento da PRF vem buscar um modelo de gestão orientada para a estratégia, em um contexto mundial no qual os ativos intangíveis (governança, processos internos, recursos humanos, cultura organizacional e inovação) vem se tornando tão ou mais importantes que os tangíveis. Essa característica é comum no mundo globalizado e conhecido como a “era da informação”. Partindo dessa preposição, informações podem representar maior valor do que os bens físicos da instituição.

O modelo adotado pela PRF, como os demais planejamentos policiais estudados, vai no sentido de definição dos objetivos e da estratégia, para a construção de indicadores e metas. Os indicadores podem ser classificados em dois critérios: desempenho associado ao esforço e sucesso, que se referem aos resultados e impactos. A adoção de indicadores de desempenho se apresenta como indispensável, pois o que não é medido não é gerenciado.

O fluxo do desdobramento da estratégia procura levar as diretrizes do PE na forma de projetos estratégicos, táticos e setoriais. A gestão de projetos pode ser considerada a melhor maneira para o gerenciamento de empreendimentos temporários, únicos e multifuncionais que caracterizam processos como os de inovação, desenvolvimento de novos serviços e produtos, aprimoramento ou adaptação ao meio ambiente organizacional.

O plano da PRF envolve o nível estratégico, o que deve ser feito em médio e longo prazo (bienal), que compõem as diretrizes nacionais e aponta os programas e projetos estratégicos. O nível tático, envolvendo as superintendências e diretorias que desenvolvem seus planos táticos, relacionados a ações necessárias ao cumprimento de projetos estratégicos nacionais. E, por fim, o nível operacional, o qual comporta os planos operacionais, os projetos e iniciativas das subáreas e locais, diretamente alinhados ao respectivo plano tático. A Figura 3 traz a representação gráfica do modelo adotado.

Figura 3 – Fluxograma PRF



Fonte: Brasil ([2020]).

A Estratégia PRF 2021–2028 é única para todo o órgão e goza de efeito vinculante, devendo nortear todas as instâncias de tomada de decisão e de execução da instituição, com escopo na missão e em busca da visão de futuro, balizada por seus valores.

4.3 DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL (POLÍCIA PENAL FEDERAL)

O Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN) é a divisão subordinada ao MJSP que atua junto à área da segurança pública no âmbito dos centros de ressocialização, especificamente na execução penal nacional, sendo o responsável por acompanhar a fiel aplicação das normas de execução penal em todo o território nacional. Vinculado a ele, no âmbito federal, está a Polícia Penal Federal (PPF), incluída no sistema único de segurança pública por meio do parágrafo 5º do artigo 144 da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

A emenda constitucional estabeleceu que as polícias penais são vinculadas ao órgão administrador do sistema penal da unidade federativa a que pertencem, cabe à segurança dos estabelecimentos penais. Portanto, atua em todas as áreas referentes ao sistema de execução penal brasileiro.

Por ter sido estabelecida recentemente, a polícia penal ainda carece de alguma regulamentação e normatização. Ela vem assumindo a vanguarda junto ao melhoramento do sistema penitenciário federal e dos estados. No que se refere ao planejamento, recentemente foi publicada a Portaria nº 139, de 11 de outubro de 2022, que veio atualizar o planejamento estratégico do DPN para o período 2022–2032, o qual vincula a PPF.

No que tange ao Planejamento Estratégico do Departamento Penitenciário Nacional (PEDEPEN), ele consiste em um conjunto de orientações que estabelece com clareza, para toda a organização, quais são os objetivos a serem atingidos, visando direcionar a atuação integrada do DPN para o alcance dos objetivos e resultados estratégicos, no período definido para o plano (BRASIL, 2022).

Considerando que ainda não existe planejamento específico para Polícia Penal Federal, para a execução deste trabalho toma-se por base o referido PEDEPEN. O planejamento da PPF deve seguir os mandamentos dos órgãos centrais, como os planos já analisados. No caso do PEDEPEN, ele é um curto e conta com menos documentação complementar do que os demais analisados, apesar de apresentar os elementos principais: missão, visão de futuro, valores, resultados institucionais e objetivos estratégicos. Conforme a portaria que regulamenta o planejamento, os elementos se definem da seguinte forma:

Da missão - A missão do PEDEPEN é garantir a segurança pública, por meio do aprimoramento da gestão do sistema penitenciário, apoio aos entes federados e isolamento das lideranças criminosas, assegurando a promoção da dignidade da pessoa humana.

Da visão - A visão de futuro do PEDEPEN é ser reconhecido nacional e internacionalmente como instituição essencial à segurança pública e referência de inovação, profissionalismo e atuação qualificada na área da execução penal.

Dos valores - valores do PEDEPEN: Respeito à dignidade humana; Profissionalismo e transparência; Ética e integridade; Inovação e impacto social; Cooperação e protagonismo. (BRASIL, 2022).

Por meio da análise dos elementos, em especial a visão institucional e os valores, destaca-se o elemento da inovação presente em todos os planejamentos analisados. O DEPEN prega que a instituição pretende ser no futuro referência em inovação. Entre os valores defendidos, a questão da inovação volta a ser apontada como princípio compartilhado, demonstrando tudo aquilo que a organização acredita.

A norma de planejamento prevê que os indicadores e metas, bem como os projetos, planos e iniciativas relacionados serão elaborados, e seus respectivos resultados serão monitorados, avaliados e revistos periodicamente, visando identificar e antecipar estratégias e necessidades de adequação.

Os objetivos institucionais do PEDEPEN devem considerar todas as perspectivas de atuação do órgão, as atribuições definidas em leis, as metas definidas em políticas, planos e normativos de hierarquia. Conforme estabelecido pelo regulamento, o planejamento deve ser estabelecido em três eixos temáticos: integração, inovação e pessoas.

O primeiro deles, eixo do sistema penitenciário, trata-se diretamente da atividade-fim da instituição, que pretende melhorar a gestão penitenciária, colaborar com a gestão penitenciária de outros entes da federação, prevenir crises penitenciárias, produzir normas de orientação e fomentar políticas públicas de reabilitação penitenciária (BRASIL, 2022).

- a) gerir o Sistema Penitenciário Federal, promovendo o isolamento das lideranças criminosas;
- b) assistir técnica e financeiramente, de forma complementar, os entes federados para o aprimoramento da gestão penitenciária, a integração social de pessoas privadas de liberdade e a redução dos índices gerais de reincidência (eixos de assistências: saúde, trabalho, educação, assistência social, assistência jurídica, religião, mulheres e grupos específicos);
- c) reestabelecer a paz e a ordem pública, por meio do apoio na contenção de motins e rebeliões no sistema penitenciário e consequentes tentados contra o estado brasileiro;
- d) produzir normativos visando orientar os entes federados para o aprimoramento da gestão penitenciária e de procedimentos operacionais;
- e) fomentar políticas direcionadas ao pré-egresso e egresso do sistema penitenciário. (BRASIL, 2022).

O segundo eixo se refere à integração, que vem se colocando como mandamento primordial para integração entre as forças policiais. Os objetivos se relacionam com incentivo à articulação entre agências policiais, atuação conjunta na prevenção de crises, fortalecimento do setor de inteligência e fortalecimento de mecanismos de participação e controle social na garantia dos direitos humanos.

- a) promover articulação com os órgãos da execução penal e o poder judiciário, de forma a fomentar a aplicação de alternativas penais e aprimorar a capacidade dos entes federados de cumprir a execução penal;
- b) atuar preventivamente junto aos entes federados de forma a evitar situações de crises nos estabelecimentos do sistema penitenciário;
- c) fortalecer e integrar as unidades de inteligência penitenciária brasileiras;
- d) gerir a articulação com os demais órgãos de execução penal para a efetiva inspeção e fiscalização dos estabelecimentos e serviços penais a fim de prevenir violações de direitos no sistema penitenciário;
- e) fortalecer e ampliar os mecanismos de participação e controle social na execução penal para expandir as formas de atuação e garantir a maior efetividade nos encaminhamentos dados às solicitações oriundas dos atores envolvidos, com vistas à garantia de direitos, humanização e aperfeiçoamento dos serviços penais. (BRASIL, 2022).

O terceiro eixo aborda aspectos ligados à inovação e é o que mais se relaciona ao nosso trabalho. O tema inovação colocou-se como elo entre as forças policiais da União. Por meio

desta linha são colocados objetivos que se relacionam com a tecnologia, modernização, gestão da informação e sustentabilidade.

Dentre os objetivos que se relacionam à inovação, a gestão da informação, por exemplo, é abordada quando se fala em padronização da integração tecnológica da base de dados. Somente com mecanismos de organização da informação e por meio de técnicas e metodologias seria possível alcançar este objetivo. O escopo de objetivos relacionados são:

- a) padronizar e integrar tecnologicamente as bases de dados do sistema penitenciário, gerando informações e estatísticas atualizadas que permitam o mapeamento e o acompanhamento da execução penal no Brasil, bem como a prevenção e repressão ao crime organizado nos estabelecimentos penais;
- b) impulsionar soluções inovadoras para a resolução de problemas, a modernização e o aparelhamento do sistema penitenciário;
- c) gerir ações relacionadas à ampliação de vagas e incremento arquitetônico dos estabelecimentos do sistema penitenciário;
- d) promover, viabilizar, executar e aprimorar ações de governança e gestão do sistema penitenciário brasileiro;
- e) fundamentar as ações institucionais nos princípios de sustentabilidade econômica, social e ambiental. (BRASIL, 2022).

Por fim, o eixo pessoas, vem estabelecer objetivos relacionados à gestão do conhecimento, melhorias relacionadas à qualidade de vida do servidor e de sua qualificação, melhorias na gestão dos recursos humanos e promoção da assistência às vítimas de crimes.

- a) oportunizar a aprendizagem e o conhecimento das normas vigentes aos servidores da execução penal, de forma a promover sua fiel aplicação;
- b) promover a valorização, a capacitação e a qualidade de vida dos trabalhadores dos serviços penais;
- c) disseminar diretrizes curriculares que subsidiem o processo de qualificação e aperfeiçoamento dos servidores dos serviços penais;
- d) estimular a transparência, a sinergia e o aprimoramento da comunicação interna;
- e) garantir o efetivo e a distribuição adequada de recursos humanos;
- f) promover a assistência às vítimas de crime. (BRASIL, 2022).

A ação estratégica “oportunizar a aprendizagem e o conhecimento das normas” mostra-se como importante fator de democratização do conhecimento e aperfeiçoamento do desempenho organizacional. E se relaciona estreitamente com o objetivo do nosso trabalho.

4.4 PLANO ESTRATÉGICO DA POLÍCIA FEDERAL

Nesta seção são realizados o apanhado e a análise de documentos de natureza pública pertinente à Polícia Federal, relacionados ao plano estratégico e demais documentações conexas, no que diz respeito à gestão da informação e ao conhecimento. Dessa forma, foi

traçado um perfil e estabelecer padrões comuns de comportamento e posicionamento institucional envolvendo as agências policiais, no que tange às ações futuras da política de segurança pública.

Anteriormente a esta seção, analisou-se a documentação pertinente ao MJSP, que é a instituição ministerial que abriga as polícias da União. Assim, os planos da PF devem estar em consonância com o plano ministerial. Por meio do planejamento, é possível mapear as diretrizes institucionais bem como mensurar como tem se dado a aplicabilidade das metas e objetivos previamente estabelecidos.

Inicialmente discorre-se por um breve contexto histórico da PF, e, posteriormente aborda-se a estrutura institucional, para, assim, analisar o plano estratégico, e documentação acessória, com a finalidade de fundamentar uma análise sobre o mapeamento de ações voltadas para inovação e fortalecimento da cultura organizacional no âmbito da Polícia Federal.

4.4.1 Contexto Histórico da Polícia Federal

A Polícia Federal é uma instituição que compõe o MJSP. Foi fundada em 28 de março de 1944. Por meio do Decreto-Lei nº 6.378, de 28 de março de 1944, a antiga Polícia Civil do Distrito Federal, que funcionava durante o governo de Getúlio Vargas na cidade do Rio de Janeiro, antiga capital da república, foi transformada em Departamento Federal de Segurança Pública (DFSP). Já o Departamento de Polícia Federal (DPF) com essa nomenclatura foi instituído na esfera do Ministério da Justiça no ano de 1967, por meio da publicação do Decreto-Lei nº 200.

Com o advento da Constituição Federal (CF) de 1988, a PF foi instituída por lei como órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira. Conforme artigo 144 da CF (BRASIL, 1988) a PF destina-se a:

- I - Apurar infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União ou de suas entidades autárquicas e empresas públicas, assim como outras infrações cuja prática tenha repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme, segundo se dispuser em lei;
- II - Prevenir e reprimir o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o contrabando e o descaminho, sem prejuízo da ação fazendária e de outros órgãos públicos nas respectivas áreas de competência;
- III - exercer as funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras;
- IV - Exercer, com exclusividade, as funções de polícia judiciária da União. (BRASIL, 1988).

Além dos mandamentos da CF, que definem em linhas gerais as atribuições da PF, as

competências são regulamentadas por normas infraconstitucionais definidas por leis federais. Dentre essas atividades estão incluídas: controle de segurança privada, produtos químicos, controle de armas, registro de estrangeiros, controle do fluxo migratório, além de outras atividades de polícia administrativa.

A citação a seguir apresenta a relação das principais leis que compõem a base jurídica da estrutura organizacional e da competência da PF:

- a) Lei nº 10.357, de 27 de dezembro de 2001 - Estabelece normas de controle e fiscalização sobre produtos químicos que direta ou indiretamente possam ser destinados à elaboração ilícita de substâncias entorpecentes, psicotrópicas ou que determinem dependência física ou psíquica, e dá outras providências.
- b) Lei nº 10.826, de 22 de dezembro de 2003 - Dispõe sobre registro, posse e comercialização de armas de fogo e munição, sobre o Sistema Nacional de Armas – Sinarm, define crimes e dá outras providências.
- c) Lei nº 13.445, de 24 de maio de 2017 - Institui a Lei de Migração.
- d) Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017 - Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública.
- e) Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983 - Dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores, e dá outras providências.
- f) Lei nº 9.017, de 30 de março de 1995 - Estabelece normas de controle e fiscalização sobre produtos e insumos químicos que possam ser destinados à elaboração da cocaína em suas diversas formas e de outras substâncias entorpecentes ou que determinem dependência física ou psíquica, e altera dispositivos da Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983, que dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento de empresas particulares que explorem serviços de vigilância e de transporte de valores, e dá outras providências.

Esse rol de competências e atribuições tem relação direta com o planejamento e elaboração das demais documentações estratégicas e normativas da instituição. Portanto, embora exista um objetivo comum entre as polícias, todo esse arcabouço legal que gira em torno das competências de cada instituição faz com que cada uma tenha seus próprios objetivos e metas estratégicas distintas umas das outras.

4.4.2 Estrutura da Polícia Federal

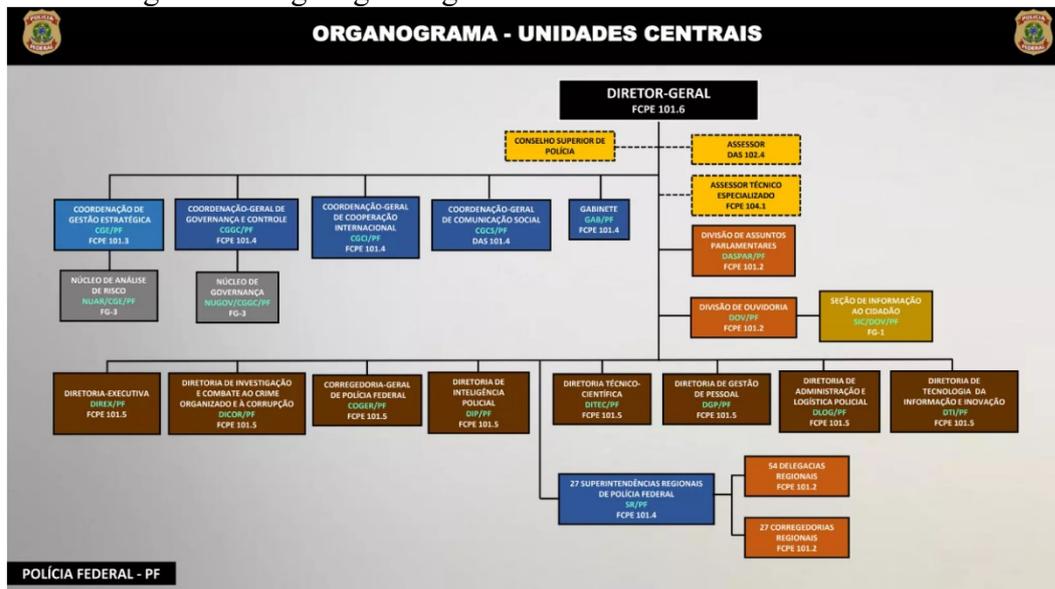
Para desempenhar suas atividades e exercer suas competências a PF conta com uma complexa estrutura organizacional, normatizada por regimento interno, que é composta por unidades centrais, localizadas em Brasília/DF, e descentralizadas, distribuídas pelas 27 superintendências regionais presentes em estados da federação e suas delegacias descentralizadas. A estrutura da unidade central dirigida pelo Diretor Geral (DG) no ano de 2022 se desdobrava em oito diretorias e quatro coordenações gerais e o gabinete do DG.

A estrutura ainda conta com Conselho Superior de Polícia, Assessor Técnico Especializado, Divisão de assuntos parlamentares e divisão de ouvidoria. Essa estrutura foi aprovada com base no Decreto nº 1.785, de 1º de setembro de 2021, e portaria MJSP nº 429, de 30 de setembro de 2021, alterada pela portaria MJSP nº18, de 3 de fevereiro de 2022.

Submetido ao DG está a Coordenação-Geral de Governança e Controle CGGC/PF e Núcleo de Governança NUGOV/CGGC/PF. Essa unidade em especial, conforme Regimento Interno do Comitê de Governança da Polícia Federal (RICGPF), tem a função de aprovar o mapa estratégico e o PEPF. Pode ser considerada a última voz de supervisão e o método de priorização dos processos, em que é verificada a integração da gestão de riscos da instituição. Portanto, tem sua função primordial relacionado ao objeto do presente estudo.

Na Figura 4 apresenta-se o diagrama ilustrativo demonstrando a estrutura organizacional do órgão central.

Figura 4 – Organograma geral de unidades da Polícia Federal no ano de 2022



Fonte: Polícia Federal (2022).

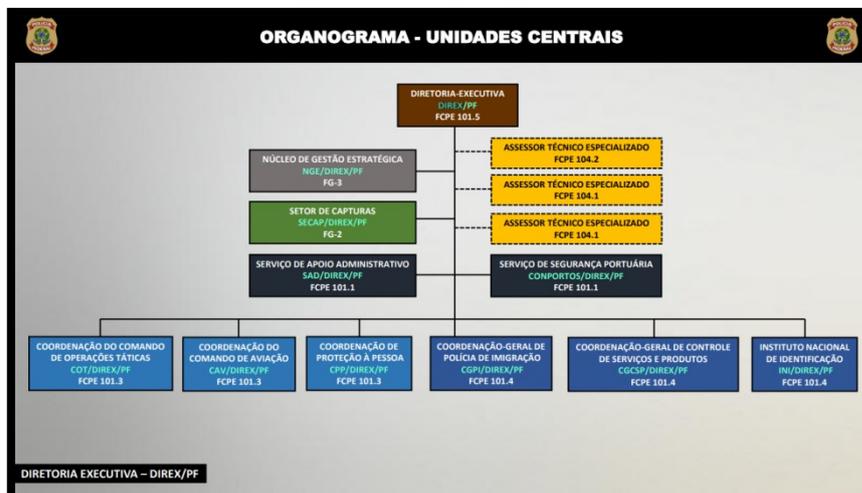
Conforme Regimento Interno da Polícia Federal (RIPF), aprovado pela Portaria nº 155, de 27 de setembro de 2018, a PF ficou denominada pelo regramento como órgão permanente de Estado, organizado e mantido pela União, fundado na hierarquia e disciplina, com execução orçamentária e gestões administrativa e financeira descentralizadas. Integrante da estrutura básica do MJSP, tem por finalidade exercer as competências previstas na Constituição Federal, e demais dispositivos legais e regulamentares pertinentes.

O regimento traz definições importantes como a definição de estrutura, competências, órgãos colegiados, atribuições dos dirigentes. Dentre as principais diretorias estão a Diretoria-Executiva (DIREX) e a Diretoria de Investigação e Combate ao Crime Organizado (DICOR). Do ponto de vista deste estudo, outro departamento que merece ser destacado, trata-se da Diretoria de Gestão de Pessoal (DGP) que abriga a Academia Nacional de Polícia (ANP), essenciais para o processo de aprendizado contínuo da instituição.

A DIREX é uma diretoria que cuida das ações e estratégias para direcionamento das atividades de regulação e fiscalização desenvolvidas pela Polícia Federal, no cumprimento das tarefas ligadas à polícia administrativa. Compete a ela dirigir, planejar, coordenar, controlar e avaliar as atividades de:

- a) polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras, segurança privada, controle de produtos químicos, controle de armas, registro de estrangeiros, controle migratório e outras de polícia administrativa; b) apoio operacional às atividades finalísticas; c) segurança institucional, de grandes eventos, de dignitários e de depoentes especiais; d) segurança de Chefe de Missão Diplomática acreditado junto ao governo brasileiro e de outros dignitários estrangeiros em visita ao País, por solicitação do Ministério das Relações Exteriores, com autorização do Ministro de Estado da Segurança Pública; e) identificação humana civil e criminal; e f) emissão de documentos de viagem. (BRASIL, 2018).

Figura 5 – Organograma da unidade central DIREX



Fonte: Polícia Federal (2022).

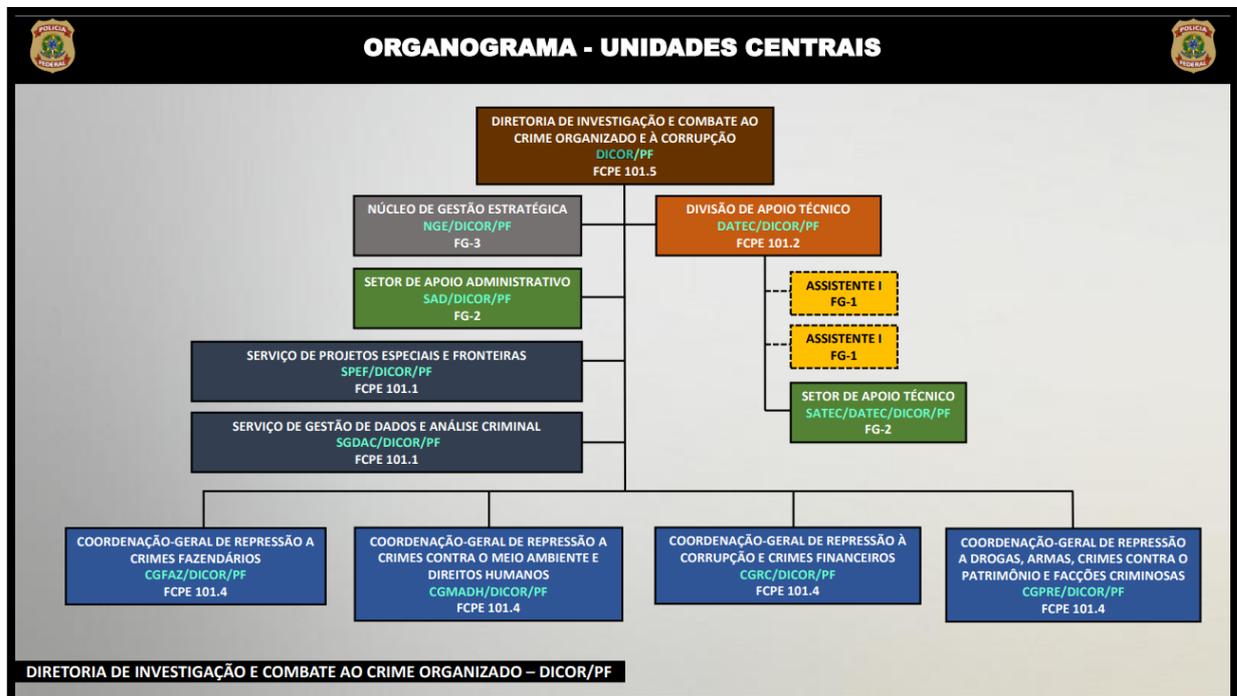
A DICOR está interligada às atribuições de Polícia Judiciária da União e tem o foco na atividade finalística da PF. Como, normatizar e estabelecer prioridades relacionadas as infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União. Compete à DICOR:

I - dirigir, planejar, coordenar, controlar e avaliar a atividade de investigação criminal relativa a infrações penais de atribuição da Polícia Federal; e II - propor ao Diretor-Geral a aprovação de normas e o estabelecimento de parcerias com outras instituições, na sua área de competência (BRASIL, 2018).

Outra diretoria que se relaciona com o presente estudo, pois está ligada diretamente à tecnologia da informação e à inovação, é a Diretoria de Tecnologia da Informação e Inovação, cuja competência é descrita a seguir:

I - Dirigir, planejar, coordenar, controlar, executar e avaliar as atividades de tecnologia da informação e comunicações;
 II - Dirigir, planejar, coordenar, controlar, executar e avaliar as atividades de inovação tecnológica; e
 III - propor ao Diretor-Geral a aprovação de normas e o estabelecimento de parcerias com outras instituições, na sua área de competência. (BRASIL, 2018).

Figura 6 – Organograma da unidade central DICOR



Fonte: Polícia Federal (2022).

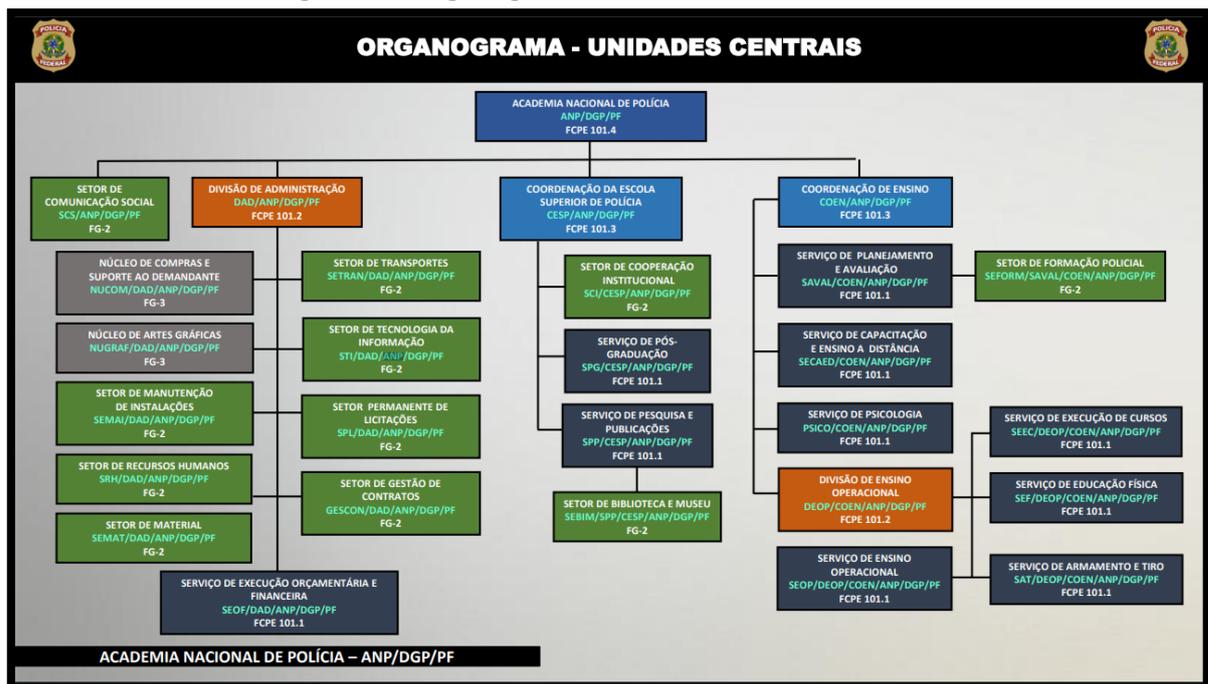
A DGP também se enquadra como umas das principais diretorias da PF. Neste setor estão alocadas a Coordenação de Recrutamento e Seleção, Coordenação Geral de Recursos Humanos e a ANP. À DGP compete: Dirigir, planejar, coordenar, orientar, executar, controlar

e avaliar as atividades de: a) seleção, formação e capacitação de servidores; b) pesquisa e difusão de estudos científicos relativos à segurança pública; e c) gestão de pessoal. Cabe a ela também: II - propor ao Diretor-Geral a aprovação de normas e o estabelecimento de parcerias com outras instituições, na sua área de competência. (BRASIL, 2018).

Abrangida pela DGP está a Academia Nacional de Polícia (ANP), à qual compete: I - planejar, supervisionar, coordenar, orientar, avaliar e promover a execução das atividades de: a) formação e capacitação de servidores; e b) pesquisa e difusão de estudos científicos relativos à segurança pública; II - promover a manutenção e a melhoria contínua da gestão do conhecimento da Polícia Federal; e III - propor ao respectivo Diretor a aprovação de normas e o estabelecimento de parcerias com outras instituições, na sua área de competência. (BRASIL, 2018).

O organograma definindo a atual estrutura da ANP é demonstrado na Figura 7.

Figura 7 – Organograma da unidade central da ANP



Fonte: Polícia Federal (2022).

Dentre as atribuições da ANP, destaca-se a função de promoção da manutenção e a melhoria contínua da gestão do conhecimento. A ANP além de promover a formação de curso para novos policiais como parte de uma fase do concurso público, através de sua plataforma on-line, fornece capacitação para servidores e público em geral. Todo esse processo faz parte de um objetivo de melhoria contínua relacionado à capacitação dos servidores.

A PF vem passando por processos de mudanças contínuas no que tange à capacitação de seus servidores. Essa transformação faz parte do objetivo de estabelecimento da cultura de gestão estratégica, que se baseia entre outros fatores no gerenciamento do conhecimento institucional. Decorrente dessa estratégia, foi construída robusta base normativa que vem sendo produzida internamente com conteúdos relacionados tanto a processos de gestão do conhecimento quanto à inovação. Além da vasta normatização relacionada ao ensino e aprendizagem ressalta-se:

- Resolução CGPF/PF N° 06, de 10 de outubro de 2022 – Aprova o Mapa Estratégico da Polícia Federal 2022/2023 e o Plano Estratégico da Polícia Federal para o período de 2022 a 2023;
- Portaria 4453/2014 DG/DPF – Aprova a atualização do Plano Estratégico 2010/2022, o portfólio estratégico e o mapa estratégico da Polícia Federal;
- Portaria 5962/2015 DG/DPF – Institui a Política de Gestão do Conhecimento da Polícia Federal.
- Portaria 9996/2019-DG/PF – Institui a Política de Inovação da Polícia federal estabelece suas finalidades, diretrizes e estratégias e define as responsabilidades para implementação.
- Portaria 10405/2019 DG/DPF – Institui a unidade de inovação da Polícia Federal no âmbito da DTI.

4.4.3 Plano Estratégico da Polícia Federal

Para que as políticas públicas de segurança sejam efetivas, se faz necessário um alinhamento a um plano estratégico que preveja a atuação em médio e longo prazo. As políticas e projetos devem seguir seus planos independente de governos e estar alinhados a uma política de estado. Políticas públicas necessitam de recursos humanos e materiais e por isso devem estar presentes em um plano de ação que envolva um cronograma e indicadores de desempenho.

Estabelecer prioridades, objetivos, metas é uma importante metodologia do Planejamento Estratégico. Por meio dele é possível estabelecer parâmetros e prioridades institucionais que vão fundamentar as condutas e tomadas de decisões que vão nortear a instituição. O alinhamento com o planejamento governamental é essencial para execução do planejamento.

O Planejamento estratégico da PF foi aprovado por meio da resolução CGPF/PF N° 06, de 10 de outubro de 2022, a partir do qual foi atualizado o mapa estratégico para o período de 2022 a 2023. Esse documento trata-se de uma representação gráfica que evidencia os desafios que a organização terá que superar para concretizar sua missão e visão de futuro, sem renunciar aos seus valores institucionais.

Diversos órgãos públicos adotaram técnicas e metodologias como o planejamento para buscar a gestão estratégica. Para ser aplicado no setor público o plano precisa de adaptações e buscar o equilíbrio entre os objetivos e fatores de sucesso como excelência do desempenho, produtividade e satisfação da população frente à escassez de recursos.

A estratégia de uma instituição que busca adotar a cultura de gestão estratégica em seus componentes carece de construir em todos seus níveis: estratégico, tático e operacional a conciliação institucional em torno dos objetivos estratégicos. Para organizações públicas que possuem altos índices de cultura burocrática, com características que englobam conservadorismo e hierarquização, essa harmonia em torno dos objetivos é essencial.

4.4.4 Estrutura do Plano Estratégico da PF

O Planejamento tem sido o principal mecanismo de gestão estratégica da PF. Por meio dele é possível estabelecer métodos de gestão que podem favorecer ao desenvolvimento organizacional, sobretudo na organização proativa dos objetivos, senso de direção e aumento da eficiência organizacional. A PF tem sido pioneira em vários segmentos da segurança pública. E desde o ano de 2010 vem estabelecendo seu planejamento como meio de direcionar a organização ao nível de excelência.

Através do seu conteúdo é possível identificar os mandamentos que devem ser observados nas tomadas de decisões estratégicas. O plano tem o objetivo de estabelecer prioridades, permitir o acompanhamento pela alta administração e garantir a execução de projetos importantes perante a administração.

O PEPF tem a finalidade de direcionar os investimentos e o emprego de recursos de modo a concentrar a busca na transformação desejada rumo à “era da informação”. Cabe ao plano, em decorrência da hierarquia entre instituições, observar as diretrizes, a missão, a visão de futuro, a cadeia de valor do MASP, bem como as ações da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) e do Plano Nacional de Segurança Pública (PNSPDS).

Os mandamentos estabelecidos envolvem ações que visam concentrar esforços em planos que tendem a causar maior impacto em políticas de segurança junto à sociedade. Entre esses princípios fundamentais cabe identificar os projetos e programas que sejam implantados como metodologias, de modo a concentrar esforços em atividades que levarão a PF a atingir o patamar desejado em seus objetivos. Otimizar os resultados das políticas públicas através do alinhamento estratégico com as ações desenvolvidas é essencial nesse meio estratégico.

A PF tem estabelecido métodos com base em evidências, com o foco no impacto, tempo e recurso exigido para seleção dos projetos prioritários, principalmente observando o cenário de escassez de recursos orçamentários. Analisando o PE, percebe-se que as ações estabelecidas têm o foco em buscar melhorias na gestão da PF, em especial relacionadas a pessoas, tecnologia da informação e comunicação (TICs) e processos, conforme problemas identificados previamente.

Os valores estabelecidos são como um guia institucional e faz quem que a instituição mantenha o foco nos objetivos a serem alcançados. Devem ser respeitadas e seguidas por todos os servidores da organização, não podendo ser esquecidos nas tomadas de decisão. O PEPF descreve os valores da seguinte forma:

Coragem - Possuímos a capacidade e a iniciativa de agir no cumprimento do dever em situações extremas, ainda que com risco à própria vida.

Lealdade - Cultuamos a verdade, a sinceridade e o companheirismo, mantendo-nos fiéis às responsabilidades e aos compromissos assumidos.

Legalidade - Nos comprometemos com a democracia e com o ordenamento jurídico vigente.

Ética e Probidade - Desenvolvemos práticas de gestão e padrões de trabalho calcados em preceitos éticos e morais, pautados pela honradez, honestidade e constante busca da verdade.

Respeito aos Direitos Humanos - Preservamos os princípios basilares de respeito aos Direitos Humanos.

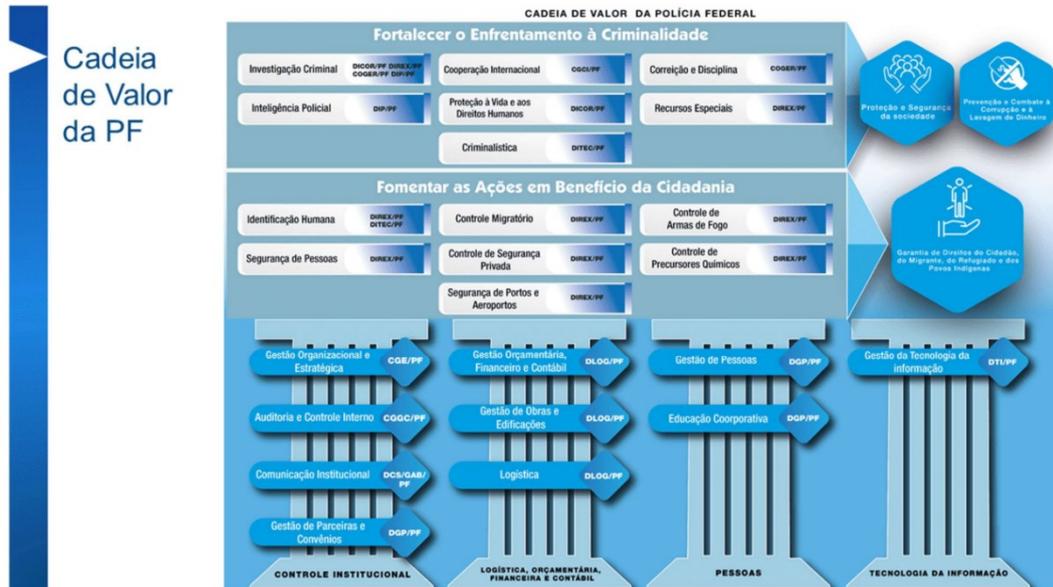
Como elemento principal do planejamento estão os objetivos e ações estratégicas, que servem de base para estruturação, elaboração e a consolidação dos desdobramentos da estratégia institucional. São elementos que compõem o plano da PF as diretrizes estratégicas, cadeia de valores do MJSP e da PF, objetivos e ações estratégicas, políticas públicas, ações do PNSPDS e a relação de políticas previstas no PPA.

A cadeia de valor da PF representa estruturalmente os processos que geram valor à sociedade por meio dos serviços oferecidos. São repartidos em dois eixos basilares. O primeiro deles trata de fortalecer o enfrentamento a criminalidade, realizado por meio da proteção e segurança da sociedade e prevenção e combate à corrupção e à lavagem de dinheiro, compreendendo elementos como: investigação e inteligência policial, direitos humanos, cooperação internacional, criminalística, correição e recursos especiais.

Já o segundo, relaciona-se com o fomento de ações em benefício da cidadania. E será realizado por meio da garantia dos direitos dos cidadãos, dos migrantes, dos refugiados e dos povos indígenas. A representação ainda estabelece que as unidades centrais responsáveis pelas ações estabelecidas, compreendendo ações como: identificação humana, segurança de pessoas, controle migratório e de segurança privada, de portos e aeroportos, controle de arma de fogo e

produtos químicos. Na Figura 8 apresenta-se a cadeia de valor da PF.

Figura 8 – Cadeia de Valor da Polícia Federal



Fonte: Brasil (2022c, p. 11).

Os indicadores estratégicos são importantes elementos a serem estabelecidos no PEPF. Sem eles seria impossível mensurar a execução do plano. Ficam representados pelas suas respectivas fichas técnicas, e para atualização do planejamento, se necessário, pelo CGPF/PF, deverá considerar os resultados obtidos no ciclo anterior, em particular a evolução dos indicadores e sua relação com as metas e projetos previamente definidos.

Essas ferramentas exercem papel fundamental na consolidação do plano e seus desdobramentos, na gestão, com o auxílio de ferramentas específicas e sistemas de informação, utilizando mecanismos de medição e avaliação do desempenho institucional.

A execução do plano, além de indicadores, exigirá o acompanhamento dos projetos apontados como prioritários pela alta administração da PF. Que será realizado através da apresentação das equipes dos projetos nas reuniões mensais, em que são apontados riscos e oportunidades externas para cada projeto estratégico, bem como o andamento de seu cronograma, de modo que medidas saneadoras possam ser tomadas em tempo.

O plano deverá ser revisto anualmente, estabelecendo os projetos que devem ser priorizados, refazendo metas e objetivos estabelecidos com antecipação. A finalidade do plano de ações é consolidar as prioridades e direcionar as tomadas de decisões de maneira flexível e multável. A consignação desses parâmetros é o elemento que diferencia a visão de futuro das organizações, a qual deve levar em conta a natureza, o histórico e a estrutura da organização.

4.4.5 Políticas públicas, projetos, objetivos e metas estratégicas

O plano estratégico além de contar com mandamentos gerais compreendidos por elementos como a missão, visão e valores institucionais, é composto também por políticas públicas, programas e projetos, além de objetivos e metas estratégicas. Esses mandamentos, por sua vez, devem observar diretrizes no qual o órgão se submete direta ou indiretamente, e são fundamentais para estabelecer os elementos que devem ser seguidos durante a vigência do planejamento.

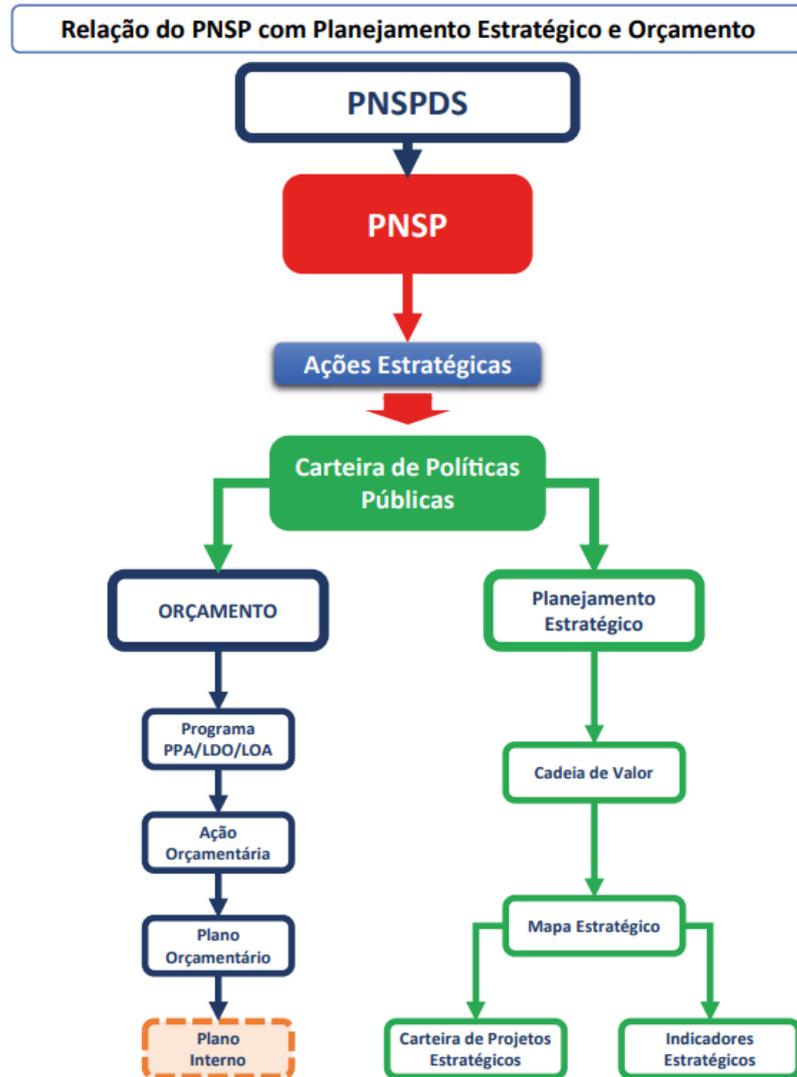
A PF está submetida administrativamente ao MJSP, que tem a função de defesa da ordem jurídica, dos direitos políticos e das garantias constitucionais. Além disso faz função de coordenador da segurança pública nacional. Já do ponto de vista indireto, está vinculada aos regramentos do Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão (MPOG), cuja missão é planejar e coordenar as políticas de gestão da administração federal.

Outros fatores macros devem ser observados na implementação e estabelecimento de medidas no campo da segurança. Por meio da Lei n.º 13.675, de 11 de junho de 2018, foi instituída a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) e o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP). Por meio da referida Lei várias diretrizes foram estabelecidas no sentido de fomentar a integração entre as forças policiais e preservar a ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio, por meio de atuação conjunta, coordenada, sistêmica entre as forças policiais.

Por uma questão de arranjo institucional, essas políticas devem ser observadas pelas estratégicas das agências policiais de todo Brasil. O PEPF prevê a observância também do Plano Plurianual da União (PPA) para o período de 2020 a 2023; e do Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) 2021–2030. Assim fica demonstrada a complexidade do acervo documental que deve ser observado na elaboração do planejamento por essas instituições.

A Figura 9 é demonstrada a relação do plano nacional de segurança pública com o PE, evidenciando a complexa cadeia de normativas que necessitam ser observadas. As políticas públicas são o elo entre as ações, o orçamento e o plano a ser estabelecido.

Figura 9 – Relação do Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social – 2021/2023



Fonte: Brasil (2021).

Outras duas representações gráficas (Figura 10 e 11) ilustram a vinculação trazida pelo PEPF com os objetivos estratégicos e as políticas públicas. A Figura 10 ilustra a relação de políticas públicas previstas (PPA) com os objetivos estratégicos finalísticos da PF. Já a Figura 11 destaca a Política de Aparentamento e Modernização da Polícia Federal (PAMPF) e os objetivos relacionados.

Por meio deste instrumento é possível unificar um discurso em torno da estratégia, uma vez que apresenta, de maneira panorâmica e sintética, as resoluções estratégicas. Dentre as políticas estabelecidas pelo planejamento a que mais se identifica este estudo trata-se do desenvolvimento da cultura de gestão estratégica.

Figura 10 – Relação entre Políticas Públicas do PPA e objetivos estratégicos – 2022/2023



Fonte: Brasil (2022c, p. 18).

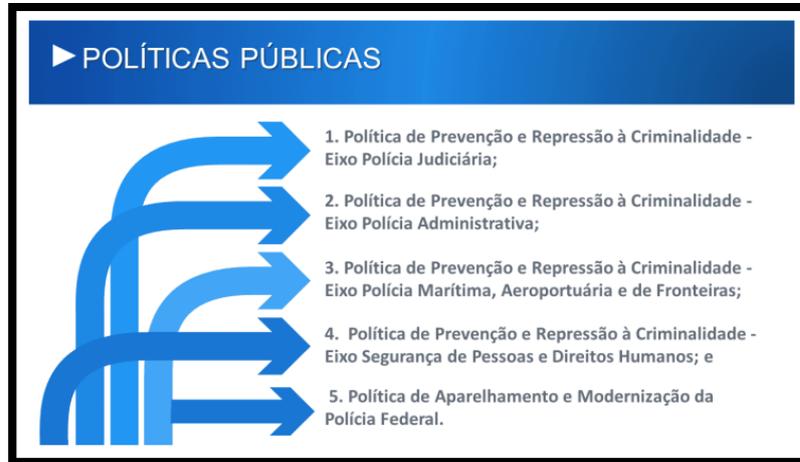
Figura 11 – Relação entre Políticas Públicas do PPA e objetivos estratégicos – 2022/2023



Fonte: Brasil (2022c, p. 19).

Na esfera da PF foram definidos no planejamento quatro eixos de políticas públicas ligados à política de prevenção e repressão à criminalidade (Polícia Judiciária; Polícia Administrativa; Polícia Marítima, Aeroportuária e de Fronteira e Segurança de Pessoas e Direitos Humanos). Foram definidos também o eixo Política de Aparentamento e Modernização da Polícia Federal. Essa tem sido a forma de divisão das atividades institucionais.

Figura 12 – Políticas Públicas Polícia Federal – 2022/2023



Fonte: Brasil (2022c, p. 14).

Cabe destacar que o planejamento é formado essencialmente por programas/projetos em diversos campos de interesse da administração. Por meio do objetivo estratégicos da PF é realizado um enquadramento com a política pública previamente estabelecida e outro no PNSPDS, que estabeleceu 12 ações estratégicas prioritárias na busca por proporcionar o devido alinhamento com o orçamento nacional.

Visando também o monitoramento, controle e a avaliação dos gastos públicos no PNSP, o planejamento vincula, por meio de uma representação gráfica, os objetivos as ações estratégicas, que devem estar em consonância com demais políticas da União (Figura 13).

Figura 13 – Mapa Estratégico da Polícia Federal – 2022/2022



Fonte: Brasil (2022c, p. 13).

Outro ponto estabelecido pelo planejamento é a relação do portfólio de projetos e programas estratégicos da Polícia Federal. Através dessa relação são evidenciados os projetos em andamento para o período de 2021 a 2023.

Figura 14 – Programa (PRG1) Estabelecimento de cultura orientada a dados – 2022/2023

Projetos do Plano Estratégico PF - 2021 - 2023		
IDT	PROJETO	UNIDADE RESPONSÁVEL
PE1	Definição de Critérios e Perfil Profissional para Ocupação de Chefias	DGP
PE2	Sistema de Investigação Integrado (Projeto UNO)	DTI - DICOR
PE3	Projeto ePol (Módulos Produção, IA e SINIC)	COGER
PE4	Projeto Prometheus	DICOR
PE5	Implantação do Sistema de Informações Estratégicas	DTI
PE6	Formação e Capacitação Continuada de Gestores	DGP
PE7	Nova Solução para o Controle Migratório Brasileiro	DIREX
PE8	Locação e Mudança para Nova Sede	DLOG
PE9	ABIS Nacional - Rede Integrada de Bancos Multibiométricos	DIREX
PE10	Brasil Meio Ambiente Integrado e Seguro (Brasil - MAIS)	DITEC
PE11	Abertura de Escritório de Compras	MJSP, com apoio da DLOG
PE12	Estruturação de Gestão Unificada dos Dados de Corregedoria	COGER
PE13	Criação do Centro de Gerenciamento de Recursos de Inteligência	DIP
PE14	Dimensionamento da Força de trabalho	DGP
PE15	Projeto VIDA (acompanhamento da vida funcional do servidor)	DGP
PE16	Projeto Ouro Alvo	DITEC e DICOR
PE17	Projeto Rede WAN Multisserviços	DTI
PE18	Laboratório Nacional de Isótopos Forenses - LANIF	DITEC
PE19	Programa Forense de Extração, Análise e Perícia Integrada de Evidências Digitais	DITEC
PE20	Projeto Criptomoedas	DICOR

Fonte: Brasil (2022c, p. 45).

Através do portfólio de projetos é possível definir a unidade responsável pela execução do projeto, bem como estabelecer os “nós enfrentados” para realização daquele projeto. Entre os problemas que se relacionam com o estabelecimento de cultura orientada a dados, foram listados e analisados os apresentados na próxima seção.

4.5 COMPARAÇÃO ENTRE ELEMENTOS FUNDAMENTAIS DOS PLANOS DAS INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA FEDERAL

Em síntese percebeu-se diversos pontos em comum relacionados a elementos que compõem os planejamentos. Por meio da análise desses dados entendeu-se que as instituições estão estruturadas de acordo com os mandamentos do MJSP. Esse fato contribui para o alinhamento institucional entre as agências estudadas. Os comandos são compartilhados por meio de valores e estratégias difundidas, como inovação e gestão do conhecimento.

A integração em torno de objetivos comuns é parte fundamental para o estabelecimento de cooperações e trabalho em conjunto entre as forças policiais. Por isso, a harmonia entre (missão, visão e valores) das agências policiais devem estar em sintonia com as competências institucionais. A não observância dessas normas e competências previamente estabelecidas pode causar concorrência no meio policial. A seguir vemos Quadro 2 onde é demonstrado a compilação de elementos fundamentais que compõem o plano das instituições em estudo.

Quadro 2 – Relação de elementos fundamentais que compõem o planejamento estratégico (Missão, Visão e Valores)

Instituição	Missão	Visão	Valores	Regulamento
MINISTERIO DA JUSTIÇA	Trabalhar para a consolidação do Estado Democrático de Direito.	Ser reconhecido pela sociedade como protagonista na defesa da cidadania, na proteção de direitos, na integração da política de segurança pública, na cooperação jurídica internacional e no combate à corrupção, ao crime organizado e ao crime violento.	Integridade, ética, interesse público, respeito, legalidade, resultados, capital humano, inovação, transparência e sustentabilidade.	O Planejamento Estratégico do Ministério da Justiça e Segurança Pública 2020/2023.
POLÍCIA FEDERAL	Enfrentar a criminalidade mediante o exercício, com exclusividade, das funções de Polícia Judiciária da União, por meio da investigação criminal e dos controles regulatórios e fiscalizatórios na esfera de suas atribuições, em consonância com os princípios constitucionais e em benefício da sociedade.	Consolidar-se como referência no combate à criminalidade organizada e à corrupção por meio do desenvolvimento, emprego e aprimoramento de técnicas e ferramentas de investigação e de inteligência, bem como aperfeiçoamento da gestão policial da valorização do quadro de servidores.	Coragem, Lealdade, Legalidade, Ética e Probidade, respeito aos Direitos Humanos.	Plano Estratégico da Polícia Federal 2014/2022.
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL	Promover a prosperidade da Nação garantindo a segurança pública e a mobilidade no Brasil.	Excelência na Pronta Resposta Federal, referência em inovação conhecimento e efetividade em segurança.	Transparência, Respeito, Integridade, Profissionalismo e Excelência.	Plano Estratégico Polícia Rodoviária Federal - Estratégia PRF 2020 - 2028
DEPEN – POLÍCIA PENAL FEDERAL	Garantir a segurança pública, por meio do aprimoramento da gestão do sistema penitenciário, apoio aos entes federados e isolamento das lideranças criminosas, assegurando a promoção da dignidade da pessoa humana.	Ser reconhecido nacional e internacionalmente como instituição essencial à segurança pública e referência de inovação, profissionalismo e atuação qualificada na área da execução penal.	Respeito à dignidade humana; Profissionalismo e transparência; Ética e integridade; Inovação e impacto social; cooperação e protagonismo.	Planejamento Estratégico do Departamento Penitenciário Nacional para o período 2022-2032

O bem-estar-social, se coloca como objetivo fundamental, ponto comum, que norteia implicitamente todos elementos dos planos institucionais. Isso se dá devido ao fato de que a

administração tem como princípio basilar o interesse público em suas ações. As estratégias se adaptam e se moldam de acordo com as competências institucionais.

A missão da PF, por exemplo, consiste em enfrentar a criminalidade no âmbito de suas atribuições além do exercício de suas atividades fiscalizatórias em benefício da sociedade. Destaca, portanto, o interesse público e a atuação de acordo com suas atribuições, defendendo suas competências institucionais.

No caso da PRF, a missão se relaciona fundamentalmente com a promoção da segurança e garantia da mobilidade rodoviárias. Incumbência que se conecta com suas capacidades operacionais trazidas pela Constituição Federal, o patrulhamento ostensivo das rodovias federais. Já o DEPEN objetiva garantir o aprimoramento do sistema penitenciário o apoio aos entes federados buscando a promoção da dignidade da pessoa humana.

Sob a perspectiva da visão institucional, as agências de segurança buscam, sobretudo, o reconhecimento por parte da sociedade no âmbito de suas atribuições e competências. Respeitando as especificidades de suas prerrogativas, as agências policiais devem buscar seus objetivos alinhadas a visão do MJSP, ministério a qual pertence.

A PF busca por meio de sua visão ser referência em combate a corrupção por meio de metodologias investigativas e gestão policial. A visão institucional explicita diretamente o uso de metodologias de investigação policial. Indiretamente esse fator abrange técnicas de gestão da informação e do conhecimento além de ferramentas de gestão estratégica.

A PRF procura ser referência em pronta resposta federal, inovação e gestão do conhecimento. Trata-se da visão que mais se conecta aos fatores trazidos no presente trabalho. Trazendo várias ações e estratégias ligadas diretamente a inovação e gestão do conhecimento no âmbito de suas competências.

Por fim, o DEPEN busca ser referência no campo da segurança de execução penal por meio da inovação. Comum as estratégias institucionais está o comprometimento em torno da inovação, sobretudo no que diz respeito a construção de soluções em torno da sensação de insegurança pública da sociedade.

Existem também convergência entre valores especificados nos planos. Primeiramente convergem por estar abarcados pelos princípios gerais da administração pública. Fatores como integralidade, probidade e ética, de forma geral, norteiam a conduta dos agentes federais. A integração, trazida em forma de valor, é algo defendido pelas das forças policiais em torno de objetivos comuns.

A conexão entre valores defendidos é algo capaz de gerar sinergia que podem fazer a diferença no combate ao crime organizado e na promoção do bem-estar-social. O compartilhamento de valores é algo que facilita a integração e a construção de uma relação de confiança. O alinhamento estratégico entre essas importantes instituições promotoras de segurança é peça fundamental para integração e prestação do serviço público de qualidade.

5 IDENTIFICAÇÃO DE AÇÕES VOLTADAS PARA INOVAÇÃO E FORTALECIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO ÂMBITO FEDERAL

A identificação de ações voltadas para inovação e a cultura estão entre os principais escopos dessa pesquisa. Partindo desse ponto é possível entender como esse processo tem se estabelecido nas organizações policiais no âmbito federal. Através do mapeamento é possível entender como ações estratégicas estão sendo organizadas e como têm influenciado aspectos ligados à gestão do conhecimento e da informação. Ou seja, como essas ações estratégicas vão direcionar as políticas públicas institucionais.

As políticas governamentais de segurança públicas devem estar em sintonia com os mandamentos do ministério a qual pertencem e também de acordo com as políticas macroeconômicas governamentais. Essa harmonia abrange políticas de Estado, envolvendo a legislação, tal como a lei de diretrizes orçamentárias, que orienta a elaboração da proposta anual e plano plurianual que influencia os planos nacionais regionais e setoriais. Sendo, portanto, uma estrutura complexa, baseada em uma cadeia de comando central, o governo federal.

No levantamento das ações estabelecidas nos planos institucionais, voltadas à inovação e ao fortalecimento da cultura organizacional, foi possível identificar pontos em comum relacionados ao tema estudado. O gerenciamento informacional e do conhecimento são métodos que estão inseridos de forma direta e indireta nesses planejamentos, fazendo parte das ações e objetivos estabelecidos, compondo a estratégia organizacional de aprendizagem contínua dessas instituições.

Na próxima subseção é realizado o mapeamento dessas estratégias institucionais presentes nos planejamentos examinados, iniciando-se por meio de documentos do MJSP, que é o ministério que abriga as polícias da União e traz regulamentações e padronizações na esfera federal. Posteriormente, são abordadas as estratégias das polícias da União (PRF, DEPEN e PF), de forma a embasar a análise das estratégias com o objetivo de estabelecer um ponto comum entre as agências de segurança pública federais, no que se refere aos temas estudados.

5.1 MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA

No campo do MJSP, as ações voltadas ao planejamento são orientadas pela Política e pelo Plano Nacional de Segurança Pública. O sistema construído é composto por mecanismos de liderança, estratégia e controle, estabelecidas por meio de um comitê de governança estratégica. Essa importante comissão objetiva avaliar, direcionar e monitorar a gestão e a condução das políticas estabelecidas, sendo desenvolvidas junto à implantação do Sistema único de Segurança Pública.

Entre os seus objetivos principais, o SUSP trouxe para os planos a questão da integração entre as forças policiais além do compartilhamento de dados, operações e colaborações de estruturas em todas as esferas. Nesse sentido, o planejamento do MJSP direciona os esforços e recursos públicos nos diversos campos de enfrentamento à criminalidade.

O documento define uma série de ações estratégicas que contribuirão para alcance dos objetivos estabelecidos e traz entre seus componentes, objetivos, ciclos de implementação e metas do PNSPDS. Além de estabelecer as ações estratégicas, metas e indicadores bem como ciclo de implementação, monitoramento e avaliação que possibilitem a execução, o monitoramento e a avaliação dos resultados.

No âmbito do plano do MJSP são realizados apontamentos e estabelecidos seus aspectos finalísticos, objetivos, metas e indicadores, na sequência, as propostas são definidas por meio de ações estratégicas que cooperarão para alcance dos objetivos. Nesse sentido, o CGE/MJSP, que tem como competência a aprovação de iniciativas de gestão estratégica, gestão de riscos e controles internos, entre outros. Para a execução dessas atividades é publicado o programa que vai definir as diretrizes estratégicas.

A cadeia de valor do MJSP apresenta os macroprocessos e processos internos que vêm promover entregas de valor à sociedade e também explicita os processos de governança. Por meio da representação gráfica da cadeia finalística “Gestão da política integrada na segurança pública” fica demonstrada a relação dos processos com os macroprocessos que se relacionam ao objetivo principal desta dissertação.

Dentro desse plano existem processos estabelecidos que se relacionam ao presente trabalho. Um importante ponto explícito na cadeia de valor do MJSP trata-se da “Gestão do conhecimento em segurança pública”, que é composto pelas seguintes ações: fomentar conhecimento de temas afetos à segurança pública; promover capacitações em segurança pública; fomentar a introdução e a disseminação de ações de valorização de pessoal de

segurança pública; atualizar doutrina em segurança pública e de inteligência.

O documento ainda conta com os seguintes processos internos preestabelecidos: Coordenação Estratégica de Integração, inteligência e operações em segurança pública; Acreditação e Fiscalização de Atividades Afetas à Segurança Pública; Controle Migratório e Polícia Aeroportuária, Marítima e de Fronteiras; Gestão de Investigações e Operações em Segurança Pública; Coordenação da Implantação da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social.

No domínio da Coordenação Estratégica de Integração destaca-se as ações relacionadas ao gerenciamento de informações e conhecimentos. Por meio dessa coordenação são previstos processos de: Gestão e Integração de Sistemas de dados e Informações de Interesse da Segurança Pública; Gestão de Dados, Informações e Estatísticas e Gestão do Conhecimento e Ações de Inteligência em Segurança Pública.

A Figura 15 demonstra, na cadeia de valor do MJSP, os processos e macroprocessos estabelecidos em proteção à segurança da sociedade.

Figura 15 – Gestão da Política Integrada de Segurança Pública

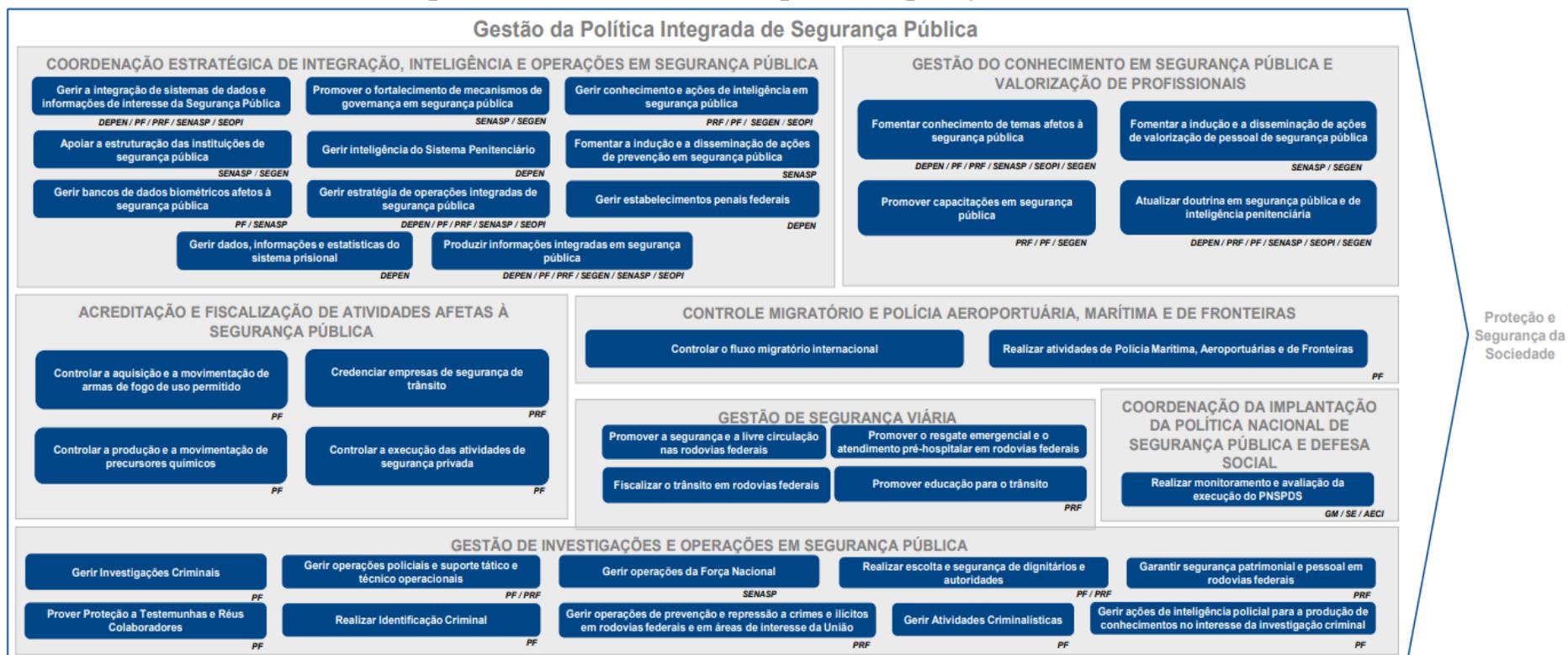


Figura 1 Cadeia de Valor - Ministério da Justiça e Segurança Pública (detalhe): ações para entregar Proteção e Segurança da Sociedade. Observe-se a Coordenação da Implantação da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social, com a atribuição de realizar monitoramento e avaliação da execução da PNSPDS ao Gabinete do Ministro (GM), à Secretaria Executiva (SE) e à Assessoria Especial de Controle Interno (AECI). Imagem extraída de www.justica.gov.br/Acesso/governanca/planejamento-estrategico/pdfs-planejamento-estrategico/diagrama-cadeia-de-valor-final-v5.pdf. Acesso em 23 jan. 2020.

Fonte: Brasil (2021, p. 40)

A gestão do conhecimento e a valorização de profissionais são importantes elementos explorados na cadeia de valor do MJSP. Por meio dela são incentivadas a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento nas organizações policiais, abarcadas por esse plano, buscando realizar as seguintes ações: fomentar conhecimento de temas afetos à segurança pública; fomentar a indução e a disseminação de ações de valorização de pessoal de segurança pública; promover capacitações em segurança pública.

Vale destacar que a construção do plano foi construída de maneira pública aberta aos entes federativos, cujas opiniões foram coletadas por meio de questionário eletrônico, com dez temas associados aos objetivos expressos no PNSP, entre eles o tema desta dissertação, a gestão da informação e financiamento, modernização e inovação.

A GI figurou entre os problemas mais relevantes da política e plano nacional de segurança pública. A relevância foi dada conforme resultado desenvolvido por grupo de trabalho capacitado e que desenvolveu o plano institucional do MJSP. Por meio deste esforço surgiram as ações estratégicas contendo alíneas que propiciaram a construção da relação direta com as políticas e os planos orçamentários já existentes.

5.2 POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL

Por meio do seu plano, a PRF vem orientar todas as instâncias de tomada de decisão e de execução de políticas no âmbito de suas competências. O documento é composto por missão, visão, valores e objetivos estratégicos segmentados basicamente em pessoas/recursos e processos internos. É monitorado por indicadores de desempenho estratégico e metas associadas aos objetivos e resultados institucionais, sendo vedada a elaboração, manutenção ou divulgação de quaisquer outros planos internos.

Por meio de análise, foram identificadas iniciativas relacionadas à inovação. A gestão tem traços marcantes de uma estratégia votada à governança, processos internos e fortalecimento da cultura organizacional. O modelo conta com indicadores que podem ser classificados em dois critérios: desempenho associado ao esforço e sucesso, que se referem aos resultados e impactos causados pelas ações preestabelecidas.

O planejamento envolve o nível estratégico, o que deve ser feito em médio e longo prazo, compondo as diretrizes nacionais e apontando os programas e projetos estratégicos. O mapa estratégico, importante documento que resume o planejamento traz os objetivos estratégicos distribuídos em três camadas que devem ser lidas em perspectiva ascendente:

recursos, gestão e inovação, e objetivos finalísticos. A soma dessas camadas culmina nos resultados institucionais, percebidos pela sociedade.

O mapa estratégico é o documento que visa sistematizar as principais informações do planejamento. Estruturado por meio de entrega institucional e objetivos estratégicos, distribuídos nas perspectivas do negócio, interligados por relações de causa e efeito e focado nos resultados, com base nos eixos sociedade e governo, processos internos e pessoas/recursos.

O documento expressa também a missão institucional que consiste em “promover a segurança pública, protegendo vidas, garantindo a mobilidade nas rodovias federais e nas áreas de interesse da União”. A visão que versa sobre “Ser excelência na pronta resposta federal, referência em inovação, conhecimento e efetividade em segurança pública”. E os valores: “transparência, respeito, integridade, profissionalismo e excelência”.

Figura 16 – Mapa Estratégico PRF



Fonte: Brasil (2021).

Destaca-se a visão da PRF, que busca ser referência em inovação, conhecimento e efetividade em segurança pública. O tema inovação e gestão do conhecimento é tratado com ênfase no plano institucional da PRF. A visão institucional trata da idealização do futuro desejado para a instituição, uma imagem do que busca ser em um tempo futuro, que deve servir

de inspiração para mobilizar os servidores e congregar esforços na busca de sua concretização.

Conforme a “Estratégia PRF”, a instituição busca em sua visão:

Ser referência em inovação na segurança pública: compreende conquistar o reconhecimento por renovar, introduzir novidades e estabelecer meios mais eficientes e efetivos na prestação de serviços à sociedade. Nesse contexto, a PRF deve constantemente buscar utilizar novas tecnologias, aprimorar seus modelos de gestão e policiamento, aperfeiçoar sua infraestrutura, modernizar e integrar sistemas de informação e soluções de inteligência, bem como otimizar seus processos desenvolver competências, entre outras ações, no intuito de melhorar seus resultados institucionais.

Os objetivos e ações estratégicas devem direcionar a instituição ao alcance de sua visão de futuro. O planejamento da PRF estabeleceu quatro objetivos finalísticos, que representam a entrega dos seus serviços à sociedade. Outros quatro objetivos internos, ligados à Gestão e Inovação preparam o ambiente para essas entregas. A soma dos objetivos reflete a visão de futuro da instituição que pretende ser referência em inovação e conhecimento.

Figura 17 – Objetivos Estratégico PRF



Fonte: Brasil (2021).

O conhecimento organizacional vem sendo tratado em seu planejamento como um dos principais ativos. Abrangendo o capital intelectual e humano, a capacidade de pesquisar e inovar, e de fortalecer a inteligência institucional. O documento busca estabelecer uma cultura

de gestão estratégica de modo que a governança seja mais flexível, colaborativa, promovendo a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de capacidade dinâmica para o planejamento, avaliação e monitoramento, alicerçado na governança e na gestão do conhecimento.

O fortalecimento das redes de articulação interna, em especial ao gerenciamento do conhecimento contribui para a melhoria dos processos, desenvolvimento das pessoas e com a modelagem de tecnologias, de maneira a gerar inovações e agregar valor às entregas institucionais. As temáticas que compõem a agenda emergiram de um extenso diálogo com toda a instituição, envolvendo os níveis gerenciais e acontecendo de maneira democrática.

São ao todo 14 temas que foram estabelecidos e que a PRF pretende alcançar até o ano de 2028, com destaque para a gestão do conhecimento que no ano de 2021 estaria em fase de implantação e que pretende alcançar no futuro processos de conhecimento alinhado aos objetivos estratégicos.

Figura 18 – Estratégias de Mudança Organizacional (Visão)

ATUAL	EIXO DE ATUAÇÃO	FUTURO
05 Comunicação institucional em desenvolvimento. Imagem ainda em consolidação.	 Imagem e comunicação institucional	Consolidação da imagem institucional junto ao governo e à sociedade. Desenvolvimento de uma comunicação ampla e eficiente.
06 Estratégia institucional não determinante no processo decisório. Cultura de gestão e do acompanhamento de resultados ainda não estruturada.	 Gestão e tomada de decisão	Orientada a resultado, embasada por informações e evidências, com lideranças bem desenvolvidas.
07 Estrutura organizacional aquém da necessária e processos não institucionalizados.	 Organização	Estrutura organizacional e processos desenhados para favorecer o atingimento da Estratégia.
08 Em fase de implementação.	 Gestão do conhecimento	Processos de conhecimento alinhados aos objetivos estratégicos.
09 Falta de sistemas, sistemas obsoletos e/ou indisponíveis.	 Tecnologia da informação	Soluções integradas e orientadas à inteligência e produtividade.
10 Orçamento não alinhado com a estratégia.	 Gestão do orçamento	Alocação de recursos comprometida com a estratégia institucional.

Fonte: Brasil (2021).

Com base na análise do planejamento, percebeu-se o envolvimento institucional da PRF na busca de oferecer um serviço de excelência, principalmente com base no fortalecimento da cultura e por incentivar a inovação. Baseando-se em uma gestão comprometida com

metodologias ligadas à gestão da informação e do conhecimento. Sendo assim, percebe-se um alinhamento da missão, visão, objetivos e valores com objetivos institucionais.

5.3 DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL (POLÍCIA PENAL FEDERAL)

O DEPEN trata-se de uma divisão subordinada ao MJSP que abriga a recém-criada Polícia Penal Federal. O sistema penitenciário brasileiro tem passado por normatização e regulação e tem conseguido avançar do ponto de vista institucional. Nesse contexto, o planejamento estratégico vem direcionar a atuação integrada do sistema penitenciário para o alcance dos objetivos e resultados em âmbito nacional.

O plano em questão define a missão, visão de futuro, valores, resultados institucionais e objetivos estratégicos. Conforme a portaria que regulamenta o planejamento, os elementos se definem da seguinte forma.

Da missão - A missão do PEDEPEN é garantir a segurança pública, por meio do aprimoramento da gestão do sistema penitenciário, apoio aos entes federados e isolamento das lideranças criminosas, assegurando a promoção da dignidade da pessoa humana. Da visão - A visão de futuro do PEDEPEN é ser reconhecido nacional e internacionalmente como instituição essencial à segurança pública e referência de inovação, profissionalismo e atuação qualificada na área da execução penal. Dos valores - valores do PEDEPEN: Respeito à dignidade humana; Profissionalismo e transparência; Ética e integridade; Inovação e impacto social; Cooperação e protagonismo.

Por meio da análise dos elementos que compõem o planejamento, destaca-se a visão e os valores institucionais como fatores que se relacionam ao tema do presente trabalho. A visão de “ser referência em inovação” em muito se aproxima do trabalho bem como dos outros planos das agências policiais da União.

No caso do DEPEN, a “inovação” ganha relevância pois o departamento se coloca como órgão que assume a vanguarda sobre o sistema penitenciário nacional. Os objetivos institucionais são estabelecidos em três eixos temáticos básicos: Integração; Inovação e Pessoas.

A inovação se coloca como conexão entre as forças policiais da União. Por meio dessa linha são colocados escopos que se relacionam com a tecnologia, modernização, gestão da informação e sustentabilidade.

Dentre os objetivos pertinentes à inovação: a gestão da informação, por exemplo, é abordada indiretamente quando se fala em padronização da integração tecnológica da base de dados. Somente com metodologias ligadas à organização da informação, por meio de técnicas

informativos, seria possível alcançar este objetivo.

Outras ações são elencadas no planejamento como meios de alcançar o objetivo institucional da inovação.

- a) padronizar e integrar tecnologicamente as bases de dados do sistema penitenciário, gerando informações e estatísticas atualizadas que permitam o mapeamento e o acompanhamento da execução penal no Brasil, bem como a prevenção e repressão ao crime organizado nos estabelecimentos penais;
- b) impulsionar soluções inovadoras para a resolução de problemas, a modernização e o aparelhamento do sistema penitenciário;
- c) gerir ações relacionadas à ampliação de vagas e incremento arquitetônico dos estabelecimentos do sistema penitenciário;
- d) promover, viabilizar, executar e aprimorar ações de governança e gestão do sistema penitenciário brasileiro;
- e) fundamentar as ações institucionais nos princípios de sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Já o eixo pessoas, vem estabelecer ações relacionadas à gestão do conhecimento, qualidade de vida do servidor e de sua qualificação, melhorias na gestão dos recursos humanos e promoção da assistência às vítimas de crimes.

Esse objetivo busca oportunizar a aprendizagem e o conhecimento organizacionais das normas e técnicas institucionais. Mostra-se como importante fator de democratização do conhecimento e aperfeiçoamento do desempenho organizacional. Estabelece entre suas ações:

- a) oportunizar a aprendizagem e o conhecimento das normas vigentes aos servidores da execução penal, de forma a promover sua fiel aplicação;
- b) promover a valorização, a capacitação e a qualidade de vida dos trabalhadores dos serviços penais;
- c) disseminar diretrizes curriculares que subsidiem o processo de qualificação e aperfeiçoamento dos servidores dos serviços penais;
- d) estimular a transparência, a sinergia e o aprimoramento da comunicação interna;
- e) garantir o efetivo e a distribuição adequada de recursos humanos;
- f) promover a assistência às vítimas de crime.

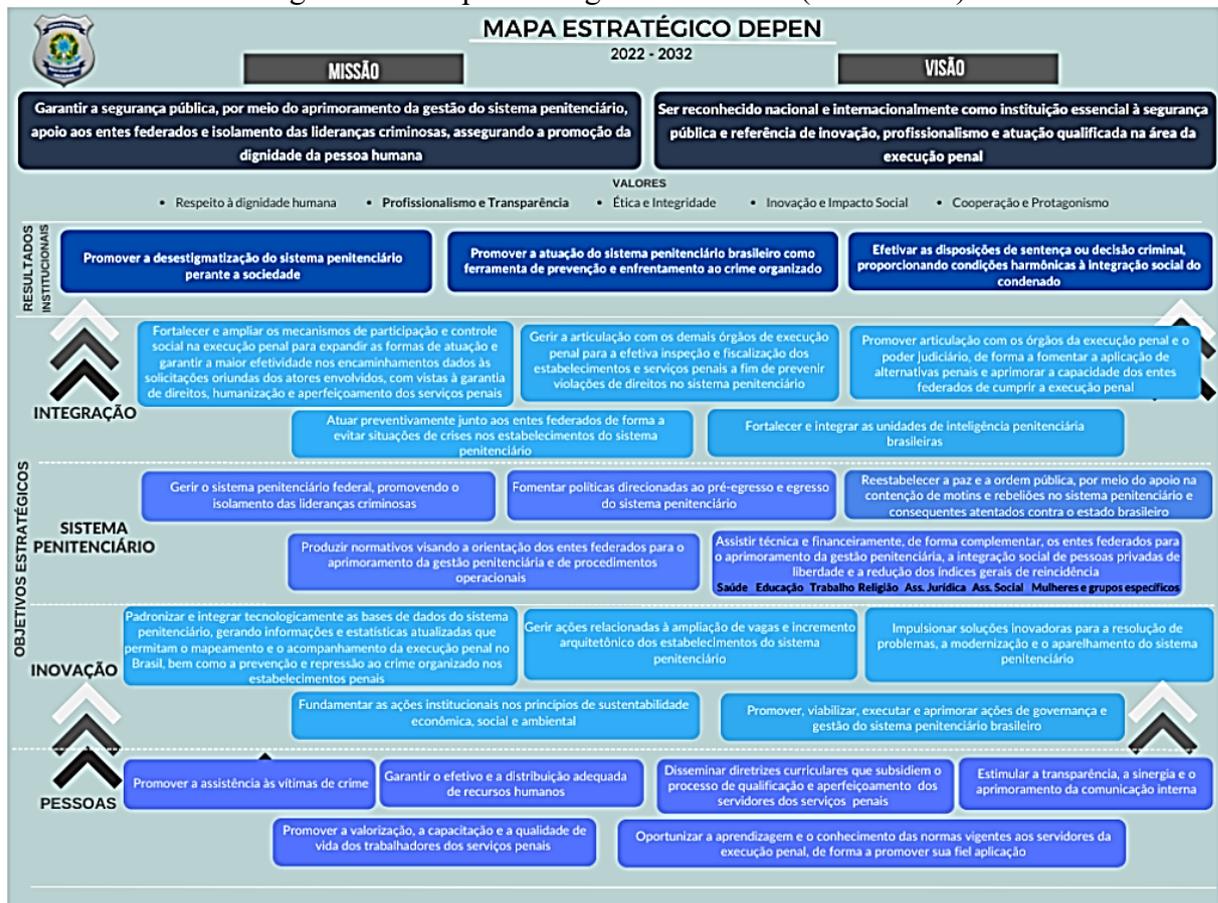
O mapa estratégico do DEPEN estabelecido como documento oficial a ser utilizado em quaisquer meios de divulgação interna ou externa. É de responsabilidade da assessoria de assuntos estratégicos e visa sua aplicação em todos os processos do órgão.

Ficou demonstrado o empenho institucional em ser referência no controle e aplicação de Execução Penal, com base em mecanismos ligados à inovação e fortalecimento da cultura de gestão estratégica, buscando, para isso, metodologias relacionadas à gestão da informação e do conhecimento.

O sistema penitenciário nacional tem passado por muitas transformações referentes à padronização e normatização, nesse sentido, ter um planejamento que direcione as ações se mostra fundamental.

A Figura 19 apresenta o mapa estratégico 2022/2032 do DEPEN, que sintetiza todo o regramento institucional e é a principal ferramenta de gestão estratégica.

Figura 19 – Mapa estratégico do DEPEN (2022–2032)



Fonte: Brasil (2022d, p. 3).

5.4 POLÍCIA FEDERAL

O planejamento da PF tem se mostrado como principal iniciativa do fortalecimento da cultura de gestão estratégica. Para que as políticas públicas de segurança sejam efetivas é necessário estar alinhado a um plano que reserve recursos materiais e humanos para sua execução. Por meio de projetos preestabelecidos é possível determinar parâmetros e prioridades que vão fundamentar as condutas e tomadas de decisões em busca do objetivo institucional traçado.

O plano estratégico da PF e demais documentos conexos orientam e dão direcionamento as ações e aos esforços institucionais. Esse movimento de forma organizada garante eficiência nas alocações de recursos materiais e humanos. A ferramenta tem sido o principal mecanismo de gestão estratégica da PF. Por meio do mapa estratégico são anunciadas a missão, visão,

valores, perspectivas, objetivos estratégicos, macroprocessos e indicadores estratégicos. Todos esses elementos devem estar presentes na composição do planejamento.

Segundo o PEPF, as perspectivas nos macroprocessos devem ser compreendidas na seguinte ordem: Sociedade; Processos internos; Pessoas: inovação e aprendizagem e Recursos. O Mapa estratégico da PF permite que os colaboradores visualizem de maneira simplificada o plano institucional. Trata-se de espécie de resumo que demonstra o direcionamento esforços de maneira mais eficaz, além de facilitar a comunicação e definição das estratégias.

Figura 20 – Mapa Estratégico da Polícia Federal – 2022/2023



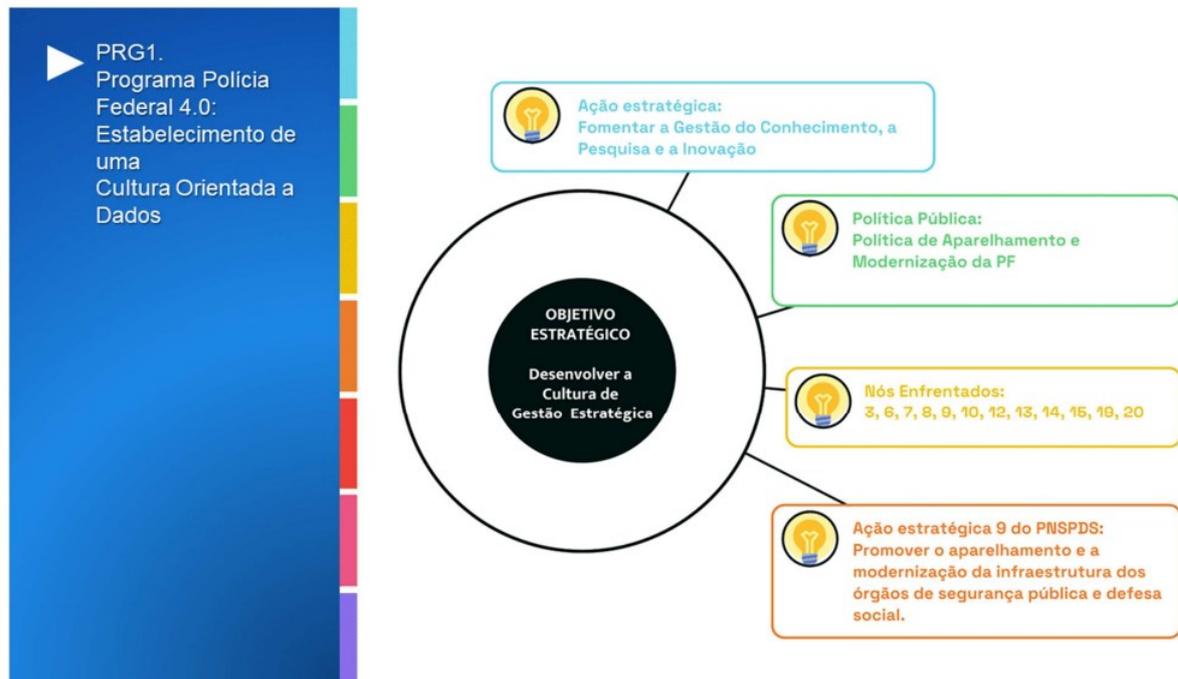
Fonte: Brasil (2022c, p. 4).

O planejamento deve ser constantemente atualizado considerando as mudanças de cenário da instituição. No entanto, devem seguir uma política de estado preservando em sua essência os valores institucionais. Dentre as áreas estabelecidas como prioritárias, a PF estabeleceu o “desenvolvimento da cultura de gestão estratégica”. Esse programa traz entre suas ações aspectos que mais se relacionam a este trabalho de dissertação.

Através do fortalecimento da cultura de gestão estratégica é possível melhorar a gestão dos recursos da organização dando maior previsibilidade e segurança para tomadas de decisões. O principal método se refere ao uso do próprio planejamento estratégico como componente da gestão, privilegiando, por exemplo, a gestão por processos e projetos.

Na Figura 21 pode-se verificar o desenho relacionado ao programa “Estabelecimento de uma cultura orientada a dados” que, entre as ações estabelecidas, destaca-se “fomentar a gestão do conhecimento, a pesquisa e a inovação” e “Promover o aparelhamento e a modernização da infraestrutura dos órgãos de segurança pública e defesa social” do Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social do MJSP.

Figura 21 – Programa (PRG1) Estabelecimento de cultura orientada a dados – 2022/2023



Fonte: Brasil (2022c, p. 21).

O desenvolvimento da cultura permanente de gestão estratégica associada à governança colabora no sentido de buscar eficiência e efetividade para as atividades e serviços prestados. Através desse desígnio foram traçadas quatro ações estratégicas, no PEPF que envolvem ações de gestão de processos, gestão do conhecimento, pesquisa e inovação além de controle de fluxo de processos.

Ação Estratégica 01: Consolidar o uso do Planejamento Estratégico na Gestão. Consolidar o uso do Planejamento Estratégico, e seus desdobramentos, na gestão, com o auxílio de ferramentas específicas e sistemas de informação, utilizando mecanismos de medição e avaliação do desempenho institucional (Indicadores).

Ação Estratégica 02: Impulsionar a Gestão de Processos e Projetos. Impulsionar a cultura de Gestão de Processos, por meio da identificação, do mapeamento, do diagnóstico e do aperfeiçoamento, de modo a racionalizar os processos de polícia judiciária e administrativa, em todos os níveis de atuação. De igual maneira, agregar melhores práticas de elaboração, execução e gerenciamento dos Projetos.

Ação Estratégica 03: Fomentar a Gestão do Conhecimento, a Pesquisa e a Inovação. Fomentar a gestão do conhecimento mediante a implantação de sistemas e mecanismos de produção, otimização, gestão, padronização, disseminação e proteção,

preservando o aprendizado e contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa científica e da inovação, no interesse da instituição.

Ação Estratégica 04: Incrementar Acordos e Parcerias Nacionais e Internacionais. Incrementar, sistematizar e implantar mecanismos de acompanhamento e fiscalização dos instrumentos de cooperação firmados em âmbito nacional e internacional, aprimorando o controle do fluxo do processo. De outro viés, promover, consolidar, regular e oficializar parcerias estratégicas, de modo a conferir respaldo e legitimidade às ações operacionais, de inteligência, de treinamento, de transferência de tecnologia, entre outras.

O estabelecimento de uma cultura orientada a dados conta com a ação estratégica de “Fomento à Gestão do Conhecimento, a Pesquisa e a Inovação”. Esta ação estratégica se relaciona a esta pesquisa por abordar os temas gestão do conhecimento e inovação. Compreende por este mandamento a implantação de sistemas e mecanismos de produção, otimização, gestão, padronização, disseminação e proteção, preservando o aprendizado e contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa científica e da inovação, no interesse da instituição.

Conforme o PEPF, projetos e ações relacionadas ao estabelecimento da cultura orientado a dados, o desenvolvimento da cultura e gestão estratégica conta com ações relacionadas à gestão da informação e do conhecimento, que consistem basicamente em:

Fortalecimento da gestão unificada de dados de corregedoria; Desenvolvimento de ambiente favorável a inovação através da capacitação em ciência de dados e fomento à pesquisa em TIC aplicada aos negócios da PF; Democratização do uso da ciência de dados em toda organização através de criação de núcleos nas superintendências regionais; Fortalecimento da política de segurança de dados e informação e aprimoramento dos indicadores estratégicos.

Diante da análise percebeu-se a notável preocupação institucional em ser uma instituição que busca inovar e estabelecer uma cultura de gestão estratégica. Para isso, adota elementos como a gestão da informação e do conhecimento, no intuito de democratizar dados e informações institucionais. Essa última metodologia é objeto de portarias e normatizações, consideradas elemento essencial para aprendizagem organizacional.

5.5 RELAÇÃO DE AÇÕES IDENTIFICADAS NOS PLANEJAMENTOS VOLTADAS PARA INOVAÇÃO E FORTALECIMENTO DA CULTURA

Por meio dos planos analisados, identificou-se uma relação de ações estratégicas voltadas aos objetivos do trabalho, inovação e cultura organizacional. Bem como ações ligadas a metodologias relacionadas direta ou indiretamente a gestão do conhecimento e da informação. Esses elementos comuns representam a conexão entre as estratégias institucionais voltadas a inovação e cultura organizacional das agencias policiais da união.

O compartilhamento de ações e estratégias perante as policiais da união se dá, sobretudo, por estarem abrangidas pelo MJSP, além de conexões por meio de valores como, integração. O ministério divide suas ações por meio de organismos de liderança, estratégia e controle da promoção de segurança pública. O desenvolvimento de políticas se dá por regramentos e planejamentos previamente estabelecidos (SUSP, PNSP e PNSPDS).

Dentre os mandamentos trazidos pelo ministério, o fator integração se destaca como objetivo que se pretende alcançar. Para isso o uso de técnicas ligadas a inovação e gestão do conhecimento são colocadas como meio para atingimento de objetivos estratégicos. No âmbito dos regramentos do MJSP, a metodologias ligadas a CI se materializam indiretamente por meio das ações de promoção do conhecimento de temas afetos a segurança pública; atualização da doutrina de inteligência policial e promoção de capacitação.

Relacionado a integração, apontamos ações relacionadas a GI, se consolidando por meio de ações ligadas integração de sistemas de dados e informações; gestão de dados, informações e estatísticas e, por fim, gestão do conhecimento. Por meio de metodologias ligadas a GC, é incentivado a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento técnico nas organizações policiais.

A PRF tem demonstrado explicitamente iniciativas relacionadas a inovação e fortalecimento da cultura organizacional. O planejamento, por exemplo, define os objetivos em três camadas, entre as quais se destaca objetivos relacionados a gestão e inovação. Em sua visão institucional, a PRF busca ser referência em inovação e conhecimento.

Ser referência em inovação na visão PRF quer dizer, buscar o reconhecimento por renovar, criar novidades e estabelecer meios mais eficientes e efetivos na prestação de serviços público. Buscando constantemente tecnologias, aprimorando seus modelos de gestão, modernizando e integrando sistemas de informação, otimizando processos e desenvolvendo competências.

Por meio de suas ações foram estabelecidos objetivos finalísticos ligados à melhoria dos processos de gestão e inovação. A GC vem sendo tratado como ativo organizacional, e compreende o enriquecimento do capital intelectual e humano e a melhoria da habilidade de pesquisar e inovar. A elevação do nível cultural por meio do fortalecimento gestão estratégica é elemento marcante no planejamento institucional.

E resultante dessas ações está a promoção da aprendizagem e o incremento de habilidades ligadas a governança, gestão do conhecimento e processos de inovação. Entre

temáticas estabelecidas como prioritária pela PRF, a gestão do conhecimento no futuro pretende estar alinhada diretamente aos objetivos estratégicos.

O DEPEN tem passado por grandes avanços institucionais, sobretudo, por ter assumido a vanguarda e protagonismo do sistema penitenciário nacional. Seu planejamento tem grande proximidade com elementos trazidos no presente trabalho. A inovação, por exemplo, está presente na visão institucional. Que busca ser referência em inovação, profissionalismo e atuação qualificada na área da execução penal.

Dentre os eixos temáticos tratados no planejamento do DEPEN destaca-se o eixo da inovação e pessoas, que se relacionam aos objetivos do nosso trabalho. Por meio de suas ações busca: integração tecnológica a bases de dados; soluções inovadoras para solução de problemas e promoção de ações de governança. Já o eixo pessoas, vem estabelecer ações relacionadas a gestão e democratização do conhecimento.

Finalmente a PF, que propõem entre suas ações o estabelecimento de uma cultura de gestão estratégica. A ação abarca elementos trazidos pelo nosso trabalho de forma direta e indireta. O próprio plano estratégico trata-se de principal ferramenta da gestão estratégica. A previsão de perspectivas no PEPF é subdividida e dentre os fatores, dentre eles, pessoas: inovação e aprendizagem e recursos.

A inovação mais uma vez se destaca como elo entre as forças policiais da união. Sendo estratégia preponderante de aperfeiçoamento e prestação de melhores serviços a sociedade. São elementos que se conectam ao PEPF, o fortalecimento da cultura, por meio da gestão estratégica, e a inovação. Por meio destes elementos é possível alcançar ganhos de competitividade frente as ações criminosas.

O plano ainda prevê a instalação de programas ligados a GIC, por exemplo, o estabelecimento de uma cultura orientada a dados, que tem entre suas ações o fomento a gestão do conhecimento, a pesquisa e a inovação. E para acalcar seus objetivos estabelece ações como mecanismos de gestão, padronização e disseminação de aprendizado contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa científica e da inovação.

Ante o exposto, percebeu-se o alinhamento institucional dentre as policiais da união em estabelecer estratégias ligadas a inovação e a cultura. Que por meio de ações e metodologias como ciência de dados, gestão estratégica e fomento à pesquisa e a inovação busca por meio da democratização do conhecimento oferecimento de melhores serviços. Esse conjunto de fatores tem se colocado como conexão capaz de gera sinergia entre as agencias policiais e favorecer aspectos ligados a integração entre as forças.

6 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Partindo da análise do planejamento da PF, por meio da observância de aspectos da cultura e processo de inovação, foi possível perceber o compromisso institucional em estabelecer ações e objetivos ligados ao tema desta pesquisa. Por intermédio dos aspectos teóricos foi realizado o aprofundamento sobre gestão da informação e do conhecimento, a fim de embasar a análise dos planos das agências policiais da União.

Posteriormente, os foram cotejados e mapeados os elementos dos planos estratégicos das agências policiais e do Ministério da Justiça, para, em seguida, traçar ações comuns relacionadas ao objeto de estudo. À vista disso, o estudo propôs uma discussão em termos gerais, não sendo o objetivo esgotar toda matéria em torno do problema. Até porque, via de regra, as ações policiais são eivadas de sigilo e são dispensadas da publicidade.

Diante dessa circunstância o problema de pesquisa foi construído da seguinte forma: Como o Planejamento Estratégico da Polícia Federal afeta a cultura organizacional e quais as implicações para o processo de inovação na Segurança Pública sob a perspectiva da gestão da informação e do conhecimento?

A análise dos planos institucionais possibilitou estabelecer comparações e o mapeamento de elementos relacionados ao trabalho, além de fornecer subsídios para a fundamentação da resposta ao problema. Por meio do estudo ficou demonstrado o envolvimento das agências policiais da União em torno de elementos comuns desta pesquisa, como a questão da inovação, que é largamente divulgada nos planejamentos e tem ocupado papel central entre os objetivos dessas instituições.

Entre os temas associados aos objetivos expressos no planejamento do Ministério de Justiça e Segurança Pública (MJSP) estão a gestão da informação e a inovação. Esses fatores influenciam as demais políticas abarcadas pelo MJSP. Analisando a matéria, fica claro que a ciência da informação pode trazer contribuições para as ciências policiais, sobretudo relacionada ao aprimoramento técnico relacionado à gestão da informação e do conhecimento no meio policial.

O estudo da relação do Planejamento Estratégico da Polícia Federal, com a cultura organizacional como parte do processo de inovação, se mostrou adequada à medida que se constatou que os mandamentos ministeriais vêm sendo replicados pelas polícias da União, em âmbito estratégico. Essas medidas determinadas organizacionalmente tendem a refletir em âmbito operacional por meio das políticas públicas estabelecidas.

Os objetivos específicos do trabalho foram atendidos. O primeiro deles referente aos aspectos teóricos sobre GIC no âmbito das CP e o segundo relacionado às discussões sobre os recortes da inovação e da cultura organizacional no domínio policial. Para atingir esses objetivos, foi realizada investigação teórica conceitual que possibilitou examinar o estado do problema debatido nesta pesquisa. Essa parte inicial forneceu a sustentação ao desenvolvimento desta pesquisa.

A abordagem dos aspectos teóricos no campo da informação e do conhecimento no âmbito da atividade policial se mostrou aberta e multidisciplinar. Após a análise, verificou-se que os conceitos da pesquisa se complementam e têm grande potencial de fortalecimento mútuo por meio de suas técnicas e metodologias quando relacionados à atividade policial. Sem uma boa gestão informacional, não é possível consolidar um processo de democratização do conhecimento e esse processo pode agregar benefícios às agências policiais.

A relação teórica que vincula a inovação e a cultura ao tema foi realizada a partir de revisão bibliográfica e análise documental, nas quais procurou-se relacionar políticas públicas, normas pertinentes no âmbito da PF, bem como outros aspectos de relevância para esta pesquisa. É fundamental que as organizações policiais se modernizem, embora estejam em um ambiente majoritariamente conservador e hierarquizado.

No âmbito do combate à criminalidade, o aperfeiçoamento tecnológico se coloca como importante estratégia em contrapartida à evolução da criminalidade. Para isso, as agências policiais devem estar sempre abertas aos novos processos que promovam o fortalecimento da atuação policial no enfrentamento das ações criminosas.

O estabelecimento de novas rotinas de trabalho baseadas em metodologias provenientes da gestão da informação e do conhecimento são facilitadas em um ambiente que tenha uma cultura forte. Esses processos muitas vezes estão vinculados às tecnologias computacionais. Por isso, a modernização e capacitação contínua de métodos, procedimentos relacionados aos processos informacionais estão ligados diretamente à efetividade das investigações.

No domínio do PEPF, em comparação com planejamento de outras forças policiais federais, percebemos que existe alinhamento, especialmente, por estarem vinculados ao mesmo ministério. Entretanto, são planos independentes. Elementos considerados importantes por este estudo não estão explicitamente citados pelos principais elementos do planejamento da PF, missão e visão ou por objetivos estratégicos.

A gestão da informação figura de forma pouco explícita no PEPF em comparação a conceitos ligados a gestão do conhecimento e mecanismos de inovação. Possivelmente, isso se

dá devido as diversas singularidades regionais composta por ampla diversidade de unidades da PF espalhadas pelo Brasil. De forma que, torna-se mais complexo estabelecer objetivos estratégicos e normatizações relacionadas a processos de análise, tratamento, classificação e organização da informação sem que haja engessamento dos processos.

Em termos genéricos, técnicas e metodologias relacionadas a gestão da informação podem ser previstos sem que haja prejuízo da dinamicidade da atividade policial. O uso de ferramentas que facilitem os processos informacionais tem capacidade de trazer ganhos de competitividade por meio da padronização e unificação de procedimentos. A previsão de objetivos e ações estratégicas ligadas a essas metodologias podem ser implementadas nas próximas atualizações institucionais.

Para atender o objetivo geral desta pesquisa (análise da relação do planejamento com a cultura organizacional como parte do processo de inovação para Segurança Pública) foram cotejados os planejamentos das instituições de segurança pública federal e mapeadas as ações comuns voltadas para inovação e cultura organizacional das organizações. Essas ponderações são fundamentais para a apresentação dos resultados e para a proposição de sugestões frente aos modelos adotados.

A sociedade tem exigido dos órgãos policiais cada vez mais a entrega de valores que vão desde elementos de gestão pública até o tratamento junto ao cidadão, ficando demonstrado que através de transparência, mecanismos de governança e da participação da sociedade civil organizada é possível estabelecer mecanismos que fortaleçam a confiança da sociedade. O planejamento, por meio de seus programas estratégicos, pode trazer importantes contribuições para o estabelecimento de uma cultura da participação que envolva os servidores da PF.

A melhoria dos processos informacionais pode favorecer a implantação de processos gestão por competências, aproveitando os recursos humanos da instituição. A melhoria de processos ligados à inovação e ao desenvolvimento da cultura organizacional estão conectados diretamente em um sistema que se retroalimenta.

Por sua vez, elementos como a cultura de compartimentação e fatores como hierarquia e conservadorismos podem interferir negativamente na construção de políticas que promovam a cultura de gestão estratégica e a inovação.

O trabalho focou em descrever o ambiente estratégico organizacional e examinar o papel do planejamento na implantação de metodologias e técnicas ligadas aos processos internos. O programa da PF, considerando o médio e longo prazo, afeta diretamente a cultura organizacional e respectivos processos de inovação. Guiando ao futuro, o plano traz consigo

elementos relacionados ao processo de inovar, bem como o desenvolvimento de competências organizacionais inerentes à gestão da informação, manipulação de dados e estatísticas, e, principalmente, à gestão do conhecimento conectada à aprendizagem organizacional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, ficou clara a necessidade das organizações modernas que necessitam de cada vez mais de mecanismos de organização da informação. No meio policial não é diferente, tendo em vista que se a informação se materializa como um dos principais ativos, sendo também matéria-prima do trabalho policial, são cada vez mais necessárias tecnologias e mecanismos que propiciem o uso eficiente de dados e informações.

Nesse mesmo sentido, conclui-se, por meio da análise dos aspectos teóricos ligados à gestão da informação e do conhecimento sob a perspectiva da cultura organizacional e da inovação, que a implementação dessas metodologias exige planejamento e políticas de médio e longo prazo. Os planejamentos nas instituições policiais se destacam como uma das principais iniciativas estratégica capazes de inserir mandamentos que vão direcionar a execução objetivos na busca pelo sucesso organizacional.

O levantamento de dados das agências policiais da União, bem como do Ministério da Justiça possibilitou o mapeamento de ações e objetivos comuns relacionados à inovação e gestão do conhecimento, demonstrando o desejo governamental de direcionar essas instituições ao fortalecimento da cultura organizacional do ponto de vista da cultura de gestão estratégica. Essas ações conjuntas norteadas pelos mandamentos do MJSP possibilitam, por exemplo, a integração entre as forças policiais.

Esta pesquisa não pretendeu esgotar o tema, especialmente porque os planos estão em constante evolução, e, sendo assim, a pesquisa também deve ser constantemente atualizada.

Para trabalhos futuros sugere-se a elaboração de novas pesquisas que mapeiem a prática em torno das ações expressas no planejamento, que podem ser realizadas por meio de entrevistas e questionários, que possam identificar a percepção dos servidores quanto à execução das ações estabelecidas no planejamento.

O aprofundamento sobre os conceitos e seus principais desdobramentos permitiu entender mais a fundo a importância da inovação e do fortalecimento da cultura para construção de uma administração eficiente. Analisando o plano institucional, no qual se materializa a vontade estratégica, percebeu-se o compromisso institucional da PF com mecanismos de

governança e gestão estratégica.

Ficando notório o esforço institucional em torno de melhorias de suas estruturas, físicas e gerenciais, sobretudo, ligados a gestão do conhecimento, devido a necessidade por ferramentas que propiciem melhoramento dos processos informacionais, principalmente ligados à inovação.

Por fim, considerando-se as limitações desta pesquisa, o estudo destacou a importância do uso de informação e de dados pelas polícias da União como forma da melhoria do serviço policial. Dessa forma, sugere-se também a realização de pesquisas para o aprofundamento sobre o processo de gestão da informação e sua relação com a produtividade policial quanto à organização do trabalho.

Através da análise dos planos institucionais percebeu-se a intenção governamental na construção de mecanismos que levem a uma gestão estratégica eficiente. Contudo, é necessária não só a previsão de ações, mas também a execução de medidas de maneira sistemática, em uma ordenação que implemente de forma nacional e atinja todos os segmentos de segurança pública de forma democrática buscando impactar no bem-estar social.

REFERÊNCIAS

- ALBURY, D. Fostering innovation in public services. **Public Money and Management**, v. 25, n. 1, p. 51-56, 2005.
- AVLONITIS, G. J.; PAPASTATHOPOULOU, P. G.; GOUNARIS, S. P. An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenarios. **Journal of Product Innovation Management**, 26 Sep. 2003. DOI <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1850324>.
- BATISTA, F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Rio de Janeiro: IPEA, 2012. 130p. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20Brasileira.%20Livro.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2023.
- BAWDEN, D.; ROBINSON, L. The dark side of information: overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. **Journal of Information Science**, v. 35, n. 2, 2009. DOI <https://doi.org/10.1177/0165551508095781>
- BELL, P.; DEAN, G.; GOTTSCHALK, P. Information management in law enforcement: the case of police intelligence strategy implementation. **International Journal of Information Management**, Amsterdam, v. 30, n. 4, p. 343-349, 2010.
- BLOCH, C. **Measuring public innovation in the Nordic countries**: Copenhagen Manual. Copenhagen: Mepin, 2011.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Ed., 1994. 335 p.
- BORKO, H. Ciência da Informação: o que é isto? **American Documentation**, Washington, v. 1, n. 1, p. 3-5, 1968.
- BORKO, H. Information Science: what is it? **American Documentation**, v.19, n. 1, p. 3-5, 1968. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2532327/mod_resource/content/1/Oque%C3%A9CI.pdf. Acesso em: 12 fev. 2021.
- BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. de F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 227-248, jan./fev. 2013. DOI <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000100010>
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 5 out. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em :27 jun. 2022.
- BRASIL. **Decreto nº 9.630, de 26 de dezembro de 2018**. Institui o Plano Nacional de

Segurança Pública e Defesa Social e dá outras providências. Brasília, DF, dez. 2018.
BRASIL Lei nº 13.675, 11 de junho de 2018, assinala a **Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social**, a PNSPDS. Brasília, DF, 11 jun. 2018.

BRASIL. Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018. Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP); altera a Lei Complementar nº 79, de 7 de janeiro de 1994, a Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, e a Lei nº 11.530, de 24 de outubro de 2007; e revoga dispositivos da Lei nº 12.681, de 4 de julho de 2012. **Diário Oficial da União**, seção 1, Brasília, DF, n. 111, p. 4-8, 12 jun. 2018.

BRASIL. Ministério da Justiça. Instrução Normativa nº 108-DG/PF, de 7 de novembro de 2016. Regulamenta a atividade de polícia judiciária da Polícia Federal e dá outras providências. **Boletim de Serviço**, Brasília, DF, n. 210, p. 41, nov. 2016.

BRASIL. **Portaria n. 5962-DG/DPF, de 08 de dezembro de 2015**. Institui a Política de Gestão do Conhecimento da Polícia Federal. Brasília, DF: 2015.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2030**. Brasília, 28 set. 2021. Disponível em: https://www.gov.br/mj/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/categorias-de-publicacoes/planos/plano_nac_de_seguranca_publica_e_def_soc_2021_2030.pdf/view. Acesso em: 15 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. **Boletim de Serviço nº 193**. Brasília, 10 out. 2022. 2022c. Disponível em: https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/plano-estrategico/resolucao_cgpf_n_06.pdf. Acesso em: 15 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. **Estrutura: organograma 2022**. Disponível em: <https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/estrutura/view>. Acesso em: 15 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Rodoviária Federal. **Mapa estratégico da PRF**. 2021b. Disponível em: <https://www.gov.br/prf/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/mapa-estrategico>. Acesso em: 14 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Rodoviária Federal. **Plano Estratégico 2021-2028**. [2020]. Disponível em: <https://www.gov.br/prf/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/plano-estrategico>. Acesso em: 15 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Portaria nº 139, de 11 de outubro de 2022**. Atualizar o Planejamento Estratégico do Departamento Penitenciário Nacional para o período 2022-2032. 2022d. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen/pt-br/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/arquivos/portaria-no-139-de-11-de-outubro-de-2022.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública – DNISP**. 4. ed. rev. e atual. Brasília, DF:

Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2014a.

BRASIL. **Portaria DG/PRF N° 272, de 17 de fevereiro de 2022.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 17 fev. 2022.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública – DNISP**, em conformidade com o disposto no art. 3º do Decreto nº 3.695, de 21 de dezembro de 2000. Brasília, DF: Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2014b.

BRASIL. **Sistema de Informação sobre Mortalidade – SIM.** Disponível em: <https://dados.gov.br/dataset/sistema-de-informacao-sobre-mortalidade#:~:text=O%20Sistema%20de%20Informa%C3%A7%C3%A3o%20sobre,dados%20sobre%20mortalidade%20no%20pa%C3%ADs>.

BRASIL. **Portaria n. 5962-DG/DPF, de 08 de dezembro de 2015.** Institui a Política de Gestão do Conhecimento da Polícia Federal. Brasília, DF. Disponível em: <https://intranet.dpf.gov.br/bid/normativos-internos/portarias/dg/2015/portaria-5962-2015/view>. Acesso em: 17 jun. 2019.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública.** Brasília: MJSP, 2009.

BUCKLAND, M. Information as thing. **Journal of the American Society of Information Science**, v. 42, n. 5, p. 351-360, June 1991. Disponível em: <https://ppggoc.eci.ufmg.br/downloads/bibliografia/Buckland1991.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2022.

CAPURRO, R. Epistemologia e ciência da informação. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., 2003, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: UFMG, 2003. p. 1-21.

CASTRO, A. L. D.; SANTOS, A. C. F. Inteligência e proteção de conhecimentos sensíveis no Brasil. *In*: BRANDÃO, P. C.; CEPIK, M. (org.). **Inteligência de Segurança Pública: teoria e prática no controle da criminalidade.** Brasília: Impetus, 2003. p. 51-78.

CHIAVENATO, I.; MATOS, F. G. **Visão e ação estratégica.** São Paulo: Prentice Hall, 2001.

CLAVER, E. *et al.* Organizational culture for innovation and new technological behavior. **Journal of High Technology Management Research**, v. 9, n. 1, p. 55-68, 1998.

COLLIER, P. M. Policing and the intelligent application of knowledge. **Public Money and Management**, v. 26, n. 2, p. 109-116, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 214-228.

DAVENPORT, T. H.; DUHON, B. Saving it's soul: human centered information management. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 2, p. 119-131, mar./abr. 1998.

DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A. A gestão do conhecimento é apenas uma boa gestão da informação? *In*: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 189-194.

DAWES, S. S., CRESSWELL, A. M., PARDO, T. A. From “Need to Know” to “Need to Share”: tangled problems, information boundaries, and the building of public sector knowledge networks. **Public Administration Review**, v. 69, n. 3, p. 392–402, 2009.

DEREK, A. F. Duplo planejamento. **HSM Management**, São Paulo, n. 16, 1999.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 27, p. 98–117, 2013.

EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: Enap, 2019. (Coleção Gestão Pública).

FERREIRA, A. R. **Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação**. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 14., Salvador, BA, Brasil, 27–30 oct. 2000.

FLORINI, A. M. Does the invisible hand need a transparent glove? **Research Collection School of Social Sciences**, Washington, DC, p. 163-184, Paper 2092, 1999. Disponível em: http://derechoasaber.org/data/arch_docu/pdf0042.pdf. Acesso em: 7 maio 2022.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GRIFFIN, R.W. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management: comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

HUOTARI, M. L. A.; WILSON, T. D. Determining organizational information needs: the critical success factors approach. **Information Research**, Oxford, v. 6, n. 3, 2001.

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 1, p. 97-118, jan./mar. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/mNgjLFG7n7RXcZy7HHSy96J/?lang=pt&format=pdf>. Acesso

em: 18 abr. 2022.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOCH, P.; HAUKNES, J. **Innovation in the public sector public report n. d20**. Oslo: NIFU STEP, 2005. Disponível em: <http://www.step.no/publin/>. Acesso em: 3 nov. 2022.

LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. *In*: LASTRES, H. M.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LOEBBECKE, C.; VAN FENEMA, P. C.; POWELL, P. Managing inter-organizational knowledge sharing. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 25, n. 1, p. 4-14, 2016.

LYNN, L. Innovation and the public interest: insights from the private sector. *In*: ALTSHULER, A. A.; BEHN, R. D. (ed.). **Innovation in American government: challenges, opportunities and dilemmas**. Washington: Brookings Institution, 1997.

LYNN JUNIOR, L. E. Innovation and reform in public administration: one subject or two? *In*: OSBORNE, S.; BROWN, L. (ed.). **Handbook of innovation in public services**. Cheltenham: Edward Elgar, 2013.

MASSARO, M.; DUMAY, J.; GARLATTI, A. Public sector knowledge management: a structured literature review. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 3, p. 530–558, 2015.

MATTA, R. da. Você tem cultura? **Jornal da Embratel**, Rio de Janeiro, 1981. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/877886/mod_resource/content/1/2_MATTA_Voc%C3%AA%20tem%20cultura.pdf. Acesso em: 3 nov. 2022.

MENEZES, R. F. de B. **Gestão do conhecimento no setor público: o aproveitamento da atividade Investigativa da Polícia Federal Brasileira**. 2020. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

MOREIRA, M. S.; MURIEL-TORRADO, E. A relação da inteligência policial com a Ciência da Informação. *In*: PINTO, A. L. (org.). **Aproximação entre a Ciência da Informação com a Ciência Policial**. Florianópolis: Senac, 2019. p. 7-20.

MOTTA, P. R. de M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

MOTTA, P. R. Diagnóstico e inovação organizacional. *In*: MOTTA, P. R.; CARAVANTE, G. R. **Planejamento organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais**. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de RH, 1979. Cap. 2. p. 176-177.

MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovation in the public sector**. London: Strategy Unit; Cabinet Office, 2003.

- MUNHOZ, A. **Seminário sobre Estratégia Empresarial**. 1993. Disponível em <http://www.strategia.com.br/>. Acesso em: 10 fev. 2016.
- NASSARO, A. L. F. **Ciências policiais de segurança e ordem pública**. 2.nov.2009. Disponível em: <http://ciencias-policiais.blogspot.com.br/2009/11/ciencias-policiais-de-seguranca-e-ordem.html>. Acesso em: 3 out. 2021.
- OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3.ed. Paris: OCDE, 2005.
- PEE, L. G.; KANKANHALLI, A. Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: a resource-based view. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 188–199, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.002>. Acesso em: 24 set. 2021.
- PEREIRA, B. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado**. RJ: FGV, 2006.
- POPPER, K. **A lógica da pesquisa científica**. São Paulo: Cultrix, 2007.
- RABELO, N. B.; CÉ, G. Repositórios Digitais: especificidades e proximidades sob a ótica da Ciência da Informação. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, v. 17, publicação contínua, 2023. DOI e023018.DOI: 10.36311/1981-1640.2023.v17.e023018. Acesso em: 10 fev. 2016.
- RODRIGUES, C.; BLATTMANN, U. Uso das fontes de informação para a geração de conhecimento organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 2, jul./dez. p. 43-58, 2011.
- ROLIM, M. Caminhos para a inovação em segurança pública no Brasil. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São Paulo, v. 1, n. 1, 2007. p. 32-47.
- SANTOS, A. C. F. Inteligência e proteção de conhecimentos sensíveis no Brasil. *In*: BRANDÃO, P. C.; CEPIK, M. (org.). **Inteligência de Segurança Pública: teoria e prática no controle da criminalidade**. Brasília: Impetus, 2003.
- SARACEVIC, T. Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, 1996. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/235>. Acesso em: 2 maio 2021.
- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, Jossey Bass Publications. 2. ed. 1989.
- SILVA, D. S. E. da; CARDOSO, G. V. B. S. Ciência da informação e administração pública: uma abordagem da governança da informação utilizando a lei da mediação como meio facilitador no aprimoramento da eficiência da gestão da informação. **Revista do TCU**, jan./abr. 2016. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1324/1426>. Acesso em: 23 set. 2022.

SILVA, E. F. da. **Sistemas de informações aplicados ao processo orçamentário do SERPRO: estudo de caso.** 2009. 57 f. Monografia (Especialização em Orçamento e Finanças) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

SOARES FILHO, R. de P. **Propostas de melhoria na Gestão da Informação dos processos de contestação de fraudes bancárias pela internet baseadas no projeto tentáculos da Polícia Federal.** 2021. 154p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2021.

SOUZA, R. F.; STUMPF, I. R. C. Ciência da informação como área do conhecimento: Abordagem no contexto da pesquisa e da pós-graduação no Brasil. **Perspectivas em Gestão da Informação**, Belo Horizonte, v. 14, n. esp., 2009. p. 41-58.

SOUZA, E. de. Explorando novos desafios na polícia: o papel do analista, o policiamento orientado para o problema e a metodologia IARA. *In*: PINTO, A. S.; RIBEIRO, L. M. L. (org.). **A análise criminal e o planejamento operacional.** Rio de Janeiro: Coleção Instituto de Segurança Pública, 2008. v. 1. p. 92-104. (Série Análise Criminal).

STONER, J.A.F; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1995.

VALENTIM, M. L. P. *et al.* Gestão da informação o utilizando o método infomapping. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 184-198, jan./abr. 2008.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências.** Londrina: Infohome, 2004. 3p. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88. Acesso em: 5 jun. 2008.

VALENTIM, M. L. P. Información y conocimiento en organizaciones complejas. *In*: GARCÍA MARCO, F. J. (Ed.). **Avances y perspectivas en sistemas de información y documentación en el entorno digital.** Zaragoza: Prensas Universitarias, 2007.

ZHENG, W.; YANG, B.; MCLEAN, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, v. 63, n. 7, p. 763-771, Jul. 2010. DOI 10.1016/j.jbusres.2009.06.005