

UNIVERSIDADE PAULISTA

**CONHECIMENTO E GESTÃO:
A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA NA POLÍCIA CIVIL
DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista – UNIP, para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

HERBERT GONÇALVES ESPUNY

SÃO PAULO

2016

UNIVERSIDADE PAULISTA

**CONHECIMENTO E GESTÃO:
A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA NA POLÍCIA CIVIL
DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista – UNIP, para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção, na linha de pesquisa Redes de Empresa e Planejamento da Produção.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto.

HERBERT GONÇALVES ESPUNY

SÃO PAULO

2016

Espuny, Herbert Gonçalves.

Conhecimento e gestão: a atividade de inteligência na polícia civil de São Paulo. / Herbert Gonçalves Espuny. - 2016.

165 f. : il. color.

Tese de Doutorado Apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista, São Paulo, 2016.

Área de Concentração: Redes de Empresa e Planejamento da Produção.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Inteligência. 3. Inteligência Policial.
I. Costa Neto, Pedro Luiz de Oliveira (orientador). II. Título.

HERBERT GONÇALVES ESPUNY

**CONHECIMENTO E GESTÃO:
A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA NA POLÍCIA CIVIL
DO ESTADO DE SÃO PAULO**

**BANCA EXAMINADORA
PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE DOUTOR**

Presidente e orientador: Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto
Universidade Paulista/São Paulo

Prof. Dr. Nilton Nunes Toledo – USP

Prof. Dr. Robinson Fernandes – PCSP

Prof. Dr. Oduvaldo Vendrametto – UNIP

Prof. Dr. João Gilberto Mendes dos Reis - UNIP

Aos meus pais, Walter e Maria de Lourdes (in memoriam), pela inspiração na busca contínua do conhecimento;

À Ana Maria, esposa e companheira há mais de trinta anos, compartilhando os dias bons e aqueles nem tanto.

AGRADECIMENTOS

Ao caríssimo orientador deste trabalho, Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto, pela orientação sempre segura, inspiração contínua e conhecimento e paciência infinitos.

Aos amigos e colegas da Polícia Civil de São Paulo e da Corregedoria Geral da Administração, pelos inúmeros exemplos de coragem e compromisso com a causa pública, aos excelentíssimos delegados de polícia Dr. João Batista Palma Beolchi, corregedor coordenador do Departamento de Inteligência da Corregedoria Geral da Administração do Estado de São Paulo e Dr. Robinson Fernandes, eminente integrante do Departamento de Inteligência da Polícia Civil de São Paulo – DIPOL, inspirador e idealizador de várias iniciativas importantes, como a implantação do Laboratório de Combate à Lavagem de Dinheiro, no âmbito do DIPOL.

Ao Prof. Dr. Oduvaldo Vendrametto, coordenador do Programa de Doutorado, pelo trabalho zeloso que pauta e inspira toda a equipe.

Aos ilustres professores doutores Irenilza de Alencar Nääs, José Benedito Sacomano, João Gilberto Mendes dos Reis e Rodrigo Franco Gonçalves, que dividiram sabedoria e conhecimento nestes anos de convivência.

Aos demais professores e a todos os funcionários do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista – UNIP, pela atenção e carinho com os quais brindam todo o corpo discente.

*“As raízes da educação são amargas, mas seus
frutos são doces”.*

(Aristóteles)

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo principal fornecer uma contribuição ao aprimoramento da Atividade de Inteligência praticada por unidades de Inteligência da Polícia Civil de São Paulo, baseadas na cidade de São Paulo. A Engenharia de Produção tem, cada vez mais, produzido trabalhos na área da gestão do conhecimento, área de significativa otimização dos setores produtivos das organizações. Considerando a importância das atividades de investigação e combate à criminalidade, este trabalho propiciou uma incursão nas unidades da polícia civil paulista que desenvolvem o trabalho de Inteligência. As unidades de Inteligência escolhidas foram as chamadas Unidades de Inteligência Policial – UIPs e os Centros de Inteligência Policial – CIPs, sendo que as primeiras são unidades de Inteligência ligadas aos diversos departamentos de polícia judiciária e os segundos estão ligados às delegacias seccionais de polícia. Embora todas as unidades pesquisadas tenham sede na cidade de São Paulo, algumas delas possuem atuação em todo o território do Estado de São Paulo. A pesquisa se concentrou em ferramentas não exclusivas da instituição policial civil e são utilizadas nas áreas de gestão e qualidade. O conhecimento obtido com a pesquisa desenvolvida permitiu deduzir que a proposta de implementação de várias ferramentas com o objetivo de reduzir as incertezas do conhecimento de Inteligência não é um objetivo distante. Várias unidades já utilizam algumas das ferramentas citadas. A pesquisa foi de caráter exploratório, haja vista não haver quaisquer referências em bases científicas neste sentido. As unidades selecionadas responderam a um total de 17 questões. Algumas perguntas eram de caráter objetivo. Outras exigiam esclarecimentos complementares. E a última, aberta, para resposta livre. Os resultados obtidos demonstram que as unidades podem incorporar de forma sistemática, as ferramentas pesquisadas. Contudo há necessidade de um treinamento para que essa implementação seja efetiva.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Inteligência. Inteligência Policial.

ABSTRACT

The main objective of this work was to provide a contribution to the improvement of the Intelligence Activity practiced by the São Paulo Civil Police Intelligence, with headquarters in the city of São Paulo. Production Engineering has always produced works in the area of knowledge management, a significant area of optimization of the productive sectors of the organizations. This work describes the activities of investigation and fight against crime, through a research in the units of the civil police of São Paulo city that develops the work of Intelligence. The Police Intelligence Units (UIPs), which are intelligence units linked to several judicial police segments and the Police Intelligence Centers (CIPs), which are linked to police sectional stations. Despite all the units surveyed are in the city of São Paulo, some of them have action throughout the territory of the State of São Paulo. The research focused on tools not exclusive to the civil police institution used in the areas of management and quality. The knowledge obtained with the developed research allowed to deduce that a proposal of implementation of several tools with the objective of reducing the uncertainties of knowledge of Intelligence is not a distant goal. In fact, there are already units using some of these tools. The research was exploratory, since there are no scientific references in this sense. The selected units answered a total of 17 questions, some of them with objective character. Others demanded further clarification and a last one, open, for free response. The obtained results demonstrate that the units can incorporate the selected tools in a systematic way. However, there is a need for training so that this incorporation be effective.

Keywords: Knowledge Management. Intelligence. Police Intelligence.

SIGLAS E ABREVIATURAS

ABIN	Agência Brasileira de Inteligência
Acadepol	Academia de Polícia Dr. Coriolano de Nogueira Cobra
Agentel	Agente de Telecomunicações
AI	Atividade de Inteligência
CIP	Centro de Inteligência Policial
DECADE	Departamento de Capturas e Delegacias Especializadas
DECAP	Departamento de Polícia Judiciária da Capital
DEIC	Departamento Estadual de Investigações Criminais
DEMACRO	Departamento de Polícia Judiciária da Macro São Paulo
DENARC	Departamento Estadual de Prevenção e Repressão ao Narcotráfico
DHPP	Departamento Estadual de Homicídios e de Proteção à Pessoa
DIPOL	Departamento de Inteligência da Polícia Civil
DPPC	Departamento de Polícia de Proteção à Cidadania
HUMINT	Human Intelligence
IMINT	Imagery Intelligence
INFOCRIM	Sistema de Informações Criminais
MASINT	Measurement and Signature Intelligence
NUCINT	Nuclear Intelligence
OSINT	Open Source Intelligence
RADINT	Radar Intelligence
RDO	Registro Digital de Ocorrência
SCIP	Strategic and Competitive Intelligence Professionals
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública
SIGINT	Signals Intelligence
SINDE	Sistema de Inteligência de Defesa
SISBIN	Sistema Brasileiro de Inteligência
SISP	Sistema de Inteligência de Segurança Pública
TICs	Tecnologias da Informação e da Comunicação
UIP	Unidade de Inteligência Policial

FIGURAS		
Ordem	Título	Pg.
1	Formas de Aquisição de Dados	25
2	Processo de Inteligência Competitiva	39
3	Organograma adaptado do Dipol	46
4	UIPs localizadas na cidade de São Paulo	46
5	CIPs localizados na cidade de São Paulo	47
6	Número de Funcionários por Cargo	68
7	Área de Atuação Geográfica	71
8	Utilização da Análise SWOT	74
9	Utilização Análise de Cenários	76
10	Utilização Planejamento Estratégico	78
11	Utilização Princípio de Pareto	80
12	Utilização Cinco Forças de Porter	82
12a	Cinco Forças de Porter	83
12b	Forças de Porter e as Organizações de Segurança e Controle	83
13	Utilização Benchmarking	85
14	Utilização Brainstorming	87
15	Utilização Gerenciamento de Riscos	89
16	Visão Geral de Quantidades de Ferramentas Utilizadas por Respondente	91
17	Visão Geral de Quantidades de Quantidades de Unidades que Utilizam determinada ferramenta	91
18	Relacionamento com a Polícia Militar – Número de Unidades	99
18a	Relacionamento com a Polícia Militar - Porcentagens	99
19	Relacionamento com a Guarda Civil Municipal – Número de Unidades	100
19a	Relacionamento com a Guarda Civil Municipal - Porcentagens	100
20	Relacionamento com a Polícia Federal – Número de Unidades	101
20a	Relacionamento com a Polícia Federal - Porcentagens	101
21	Relacionamento com a Segurança Privada – Número de Unidades	102
21a	Relacionamento com a Segurança Privada - Porcentagens	102
22	Relacionamentos em Geral – Número de Unidades	103
22a	Relacionamentos em Geral - Porcentagens	103
23	Síntese das Respostas da Questão 3.3.	106

QUADROS		
Ord em	Título	Pg.
1	O Ciclo PDCA e a Coleta de Dados	28
2	Formas de Aquisição de Dados	31
3	Atividades de Inteligência no Brasil	35
4	Identificação das Unidades Respondentes	60
5	Relacionamentos Unidade I	93
6	Relacionamentos Unidade II	93
7	Relacionamentos Unidade III	94
8	Relacionamentos Unidade IV	94
9	Relacionamentos Unidade V	94
10	Relacionamentos Unidade VI	95
11	Relacionamentos Unidade VII	95
12	Relacionamentos Unidade VIII	95
13	Relacionamentos Unidade IX	95
14	Relacionamentos Unidade X	96
15	Relacionamentos Unidade XI	96
16	Relacionamentos Unidade XII	96
17	Relacionamentos Unidade XIII	97
18	Relacionamentos Unidade XIV	97
19	Relacionamentos Unidade XV	97
20	Relacionamentos Unidade XVI	97
21	Relacionamentos Unidade XVII	98
22	Maiores Problemas da Segurança Pública	104
23	Síntese das Respostas da Questão 3.3.	106

TABELAS		
Ord em	Título	Pg.
1	Comparação entre o aumento da população e o aumento de crimes no Estado de São Paulo	17
2	Respostas à Questão 1.1.	67
2a	Respostas à Questão 1.1.	68
3	Respostas à Questão 1.2.	70
3a	Respostas à Questão 1.2.	71
4	Respostas à Questão 2.1.	73
4a	Respostas à Questão 2.1.	74
5	Respostas à Questão 2.2.	75
5a	Respostas à Questão 2.2.	75
6	Respostas à Questão 2.3.	77
6a	Respostas à Questão 2.3.	78
7	Respostas à Questão 2.4.	79
7a	Respostas à Questão 2.4.	80
8	Respostas à Questão 2.5.	81
8a	Respostas à Questão 2.5.	82
9	Respostas à Questão 2.6.	84
9a	Respostas à Questão 2.6.	85
10	Respostas à Questão 2.7.	86
10a	Respostas à Questão 2.7.	87
11	Respostas à Questão 2.8.	88
11a	Respostas à Questão 2.7.	89
12	Resumo Geral das Ferramentas Utilizadas	92

SUMÁRIO

	Nº da página
1 – INTRODUÇÃO	14
1.1 - Considerações Iniciais	14
1.2 - Contextualização	17
1.3 – Contribuição Original	18
1.4 - Justificativa	19
1.5 - Hipótese	19
1.6 - Objetivos	20
1.7 - Metodologia da Pesquisa	20
1.8 – Limitação da Pesquisa	23
1.9 - Estrutura do Trabalho	23
2 – INTELIGÊNCIA, CONHECIMENTO E GESTÃO	25
2.1 – A importância da Informação	25
2.2 – Qualidade e Informação	27
3 – REVISÃO DA LITERATURA	29
3.1 - O que é Inteligência?	29
3.1.1 - Atividade de Inteligência no Mundo	29
3.1.2 – Atividade de Inteligência no Brasil	32
3.2 - Conceitos Básicos das Atividades de Inteligência	35
3.2.1 - Etapas da Atividade de Inteligência	39
3.3 – Inteligência na Polícia Civil de São Paulo	43
3.4 - Ferramentas que poderiam auxiliar a AI na Polícia Civil de São Paulo.	48
4 – PESQUISA	54
4.1 – Questionário Aplicado	54
4.2 – Unidades Respondentes	60

5 – RESULTADOS E DISCUSSÕES	67
5.1 - Resultados e Observações das Questões Iniciais	67
5.2 - Resultados e Observações sobre as Ferramentas Utilizadas	73
5.3 – Resultados e Observações sobre as Questões Complementares	93
5.4 – Proposta de Melhoria	107
CONCLUSÕES	108
Sugestões para pesquisas complementares	112
REFERÊNCIAS	113
APÊNDICE A: Intelligence Activities in the São Paulo State Police: investments x results	126
APÊNDICE B: Otimização do Controle Estatal através das Atividades de Inteligência: O Caso CGA	135
ANEXO A: Organogramas Departamentos Polícia Civil do Estado de São Paulo	156
ANEXO B: Aprovação da Pesquisa no Comitê de Ética da UNIP	165

1. INTRODUÇÃO

1.1. Considerações Iniciais

A Atividade de Inteligência - AI, na forma simplificada de obtenção e coleta de informações com o objetivo estratégico é conhecida desde há muito tempo. Registros bíblicos dão conta dessa prática, como o trecho bíblico “envia homens que espiem a terra de Canaã, que eu hei de dar aos filhos de Israel; de cada tribo de seus pais enviarei um homem sendo cada qual um príncipe entre eles” (BÍBLIA, Números, 13:1, 2). Conhecer antes do inimigo, conhecer detalhes dos movimentos das tropas inimigas e fazer incursões e reconhecimentos em locais sem revelar a sua verdadeira identidade são práticas antigas, com o objetivo de determinar caminhos seguros. O conceito era ligado ao esforço de guerra, e posteriormente obteve novos significados na área da Administração (MAINARDES, FERREIRA, TONTINI, 2009). O conceito central que inspira a AI é que esta subsidia decisões, e, muito a propósito, como leciona Costa Neto (2007, p.63) “Quem administre o que quer que seja estará sempre sujeito à tomada de decisões”.

Com o imenso fluxo de dados produzidos pelos mais diversos meios, próprios das chamadas Tecnologias da Informação e da Comunicação – TICs, as práticas da AI transcendem as meras ações antigas de “espionagem”: nos dias atuais, além de empreender esforços para obter a informação correta, tempestiva e pertinente, cabe à organização analisá-la e aplicá-la de modo eficaz e eficiente, em proveito das finalidades da própria organização.

O trabalho de inteligência é uma das formas de assessorar a tomada de decisão da organização. A Lei 9.883/99 que criou o Sistema Brasileiro de Inteligência – Sisbin e a Agência Brasileira de Inteligência – ABIN estabelece no parágrafo 2º, do artigo 1º que

(...) entende-se como inteligência a atividade que objetiva a obtenção, análise e disseminação de conhecimentos dentro e fora do território nacional sobre fatos e **situações de imediata ou potencial influência sobre o processo decisório** e a ação governamental e sobre a salvaguarda e a segurança da sociedade e do Estado (BRASIL, 1999)¹.

O papel fundamental da AI é auxiliar a decidir. Colher os dados pertinentes, analisá-los e produzir conhecimento utilizável nas decisões da organização.

¹ Grifo do autor.

No contexto da administração geral, a Atividade de Inteligência está inserida na administração de setores específicos. Considerando que a prática administrativa envolve funções como a de planejar, executar e controlar, tais funções como se processam no âmbito da Inteligência contribuem tanto para o desempenho global da organização, quando é praticada a inteligência estratégica, como auxilia.

O termo Inteligência, para definir funções específicas, com metodologia própria, numa atividade de subsidiar decisões é relativamente recente. Segundo Platt (1974, pp.19-20) a atividade de inteligência organizada nos moldes descritos iniciou na Segunda Grande Guerra, apesar da prática de colher informações com o objetivo de orientar estratégias de guerra ser bem mais antiga (VEIGA, ZOTES, 2012), inclusive com registros entre os persas, gregos e romanos (NAVARRO, 2009, p.29), (REVISTA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA, 2005, p.87).

Conforme será observado na seção Revisão da Literatura, o termo **inteligência** foi utilizado em substituição ao termo **informação** haja vista que aquele representa de forma mais adequada o produto final da AI e não possui quaisquer vieses de caráter ideológico (especialmente no Brasil).

A atividade de buscar informações para orientar ações bélicas tinha o objetivo de evitar desperdícios nos recursos utilizados e evitar derrotas, numa clara administração e manutenção de poder (SILVA, SILVA, PAULA, 2011, p.19).

Inteligência, para o dicionário Michaelis, admite duas vertentes de definições (MICHAELIS, 2016):

inteligência¹

in.te.li.gên.cia¹

*sf (lat **intelligentia**)* **1** Faculdade de entender, pensar, raciocinar e interpretar; entendimento, intelecto. **2** Compreensão, conhecimento profundo. **3 Filos** Princípio espiritual e abstrato considerado como a fonte de toda a intelectualidade. **4 Psicol** Capacidade de resolver situações novas com rapidez e êxito (medido na execução de tarefas que envolvam apreensão de relações abstratas) e, bem assim, de aprender, para que essas situações possam ser bem resolvidas. **5** Pessoa de grande esfera intelectual. **6** Conluio, ajuste, combinação. **I. artificial:** Parte da ciência da computação que trata de sistemas inteligentes, capazes de se adaptar a novas situações, raciocinar, compreender relações entre fatos, descobrir significados e reconhecer a verdade. **I. artificial, Inform:** projeto e desenvolvimento de programas de computador que tentam imitar a inteligência humana e funções de tomada de decisão, obtendo raciocínio e outras características humanas. Sigla: IA.

inteligência²

in.te.li.gên.cia²

*sf (ingl **intelligence**)* Serviço de informações.

A primeira definição mais afeta à inteligência como propriedade psíquica, e, a segunda, mais apropriada ao contexto deste trabalho. Etimologicamente, a palavra inteligência advém do latim *intelligentia*, derivada do verbo *intelligo, is, exi, ectum, igere* que significa “1º Discernir, distinguir, intender (sic), compreender (sic), conceber; reconhecer, saber; 2º Conhecer, intender de (sic), ser inteligente, ter juízo, ser conhecedor; 3º Perceber (pelos sentidos), sentir” (SARAIVA, 2000. p.622).

A AI tratada neste trabalho é aquela desenvolvida no âmbito de vários governos e também na iniciativa privada que objetiva reunir informações e conhecimentos necessários para decisões estratégicas, desvinculada de quaisquer outras definições exaradas na ciência psicológica, na definição de propriedade psíquica (PIAGET, 2013) ou na neurociência (PRIMI, 2003).

Apesar da Lei Federal 9.883, de 07 de dezembro de 1999 (BRASIL, 1999), que, dentre outras providências, instituiu a Agência Brasileira de Inteligência – ABIN e o Sistema Brasileiro de Inteligência e o Decreto Estadual 47.166 de 01/10/2002 (SÃO PAULO, 2002) utilizarem várias vezes tanto a expressão “atividades de inteligência” como a expressão “atividade de inteligência”, optou-se – neste trabalho – pela utilização da segunda. A própria agência estatal principal de Inteligência do Brasil, a ABIN, utiliza a expressão Atividade de Inteligência e define-a como “A atividade de Inteligência é o exercício de ações especializadas para obtenção e análise de dados, produção de conhecimentos e proteção de conhecimentos para o país. Inteligência e Contraineligência são os dois ramos da atividade.” (ABIN. Atividade). Vários autores tratam o assunto como AI: por exemplo, Ferro Júnior (2008, p.25); Silva (2012); Gonçalves (2010, p.10); Chiroli e Araújo (2009, p.74); Fernandes (2007, p.1). Cepik, utiliza as duas formas em seus trabalhos (2001); (2002); (2003), apesar de trabalhos mais recentes, em coautoria, apontarem a utilização mais frequente do termo AI (CEPIK, AMBROS, 2012) e (CEPIK, KUELE, 2015). O Manual Operacional da Polícia Civil (2002, p.121) elege o termo AI. No sítio eletrônico da Central Intelligence Agency – CIA é possível numa simples busca identificar vários artigos que se utilizam das duas formas correspondentes em inglês “intelligence activities” e “intelligence activity”; já no sítio do Federal Bureau of Investigation – FBI, a diretoria de Inteligência se apresenta como responsável pelas “intelligence activities” (FBI, 2011).

1.2. Contextualização

A segurança nas cidades brasileiras tem sido cada vez mais criticada seja na imprensa geral ou especializada. Os índices de criminalidade têm aumentado de forma consistente. No Estado de São Paulo, considerando apenas os últimos quatro anos em que os dados estão consolidados (2010-2015), o aumento de crimes é desproporcional ao aumento da população, conforme demonstra a tabela 1:

Tabela 1: Comparação entre o aumento da população e o aumento de crimes no Estado de São Paulo.

População do Estado de São Paulo em 2010	41.262.199
População do Estado de São Paulo em 2015 (Estimativa)	44.396.484
Índice de aumento	7,60%
Crimes violentos no Estado de São Paulo em 2010	316.018
Crimes violentos no Estado de São Paulo em 2015	399.452
Índice de aumento	26,40%

Fontes: IBGE; SSPSP

O aumento da criminalidade violenta, representada pelos crimes de homicídio doloso, roubo, latrocínio, estupro e extorsão mediante sequestro foi de mais de três vezes o aumento da população (tabela 1).

A atividade policial repressiva ou investigativa é exercida pelas polícias civis estaduais, conforme o artigo 144 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

O aspecto preventivo é desenvolvido pelas polícias rodoviária federal, ferroviária federal e as militares de cada estado. A polícia em seu aspecto repressivo é representada pelas polícias federal e civil de cada estado. As polícias civis atuam após a consumação do crime, na repressão à ilicitude, com a finalidade de apresentar o (s) autor (es) para responder ao Poder Judiciário (BARBOSA, 2008, p. 16).

Dirigidas por delegados de polícia, cabe às polícias civis investigar os crimes com o objetivo de esclarecer todas as circunstâncias, as motivações e os meios relacionados aos mesmos.

O Inquérito Policial, instaurado formalmente, reúne relatórios de investigação, oitivas de acusados e testemunhas, além de outras providências de caráter cartorário, como por exemplo, requisições e resultados de perícias. Surgiu em 1871, através da Lei 2033, de 20

de setembro de 1871 (BRASIL, 1871), regulamentada pelo Decreto-Lei 4824, de 22 de novembro de 1871 (BRASIL, 1871) (BARBOSA, p.25).

Além das técnicas habituais de investigação, desde outubro de 2002 foram institucionalizadas, no âmbito do Estado de São Paulo, a Atividade de Inteligência, através do Decreto Estadual nº 47.166 (SÃO PAULO, 2002).

Conforme descrito na seção de Revisão da Literatura, a AI é desenvolvida dentro de um processo em que as etapas vão se processando desde um planejamento inicial até o produto final. Uma parte fundamental de todo esse processo é o relacionado à análise a que os dados obtidos são submetidos. O meio pelo qual tais análises são desenvolvidas é o chamado método do mosaico, explicado na seção “3.2.1. Etapas da Atividade de Inteligência”, no item “3. Revisão da Literatura”.

1.3. Contribuição Original

Como contribuição original que este trabalho pretende é a de indicar um formato no desenvolvimento do processo de Inteligência nas unidades pesquisadas, em contraponto ao atual método do mosaico. Este modelo de análise de Inteligência iniciaria com o planejamento estratégico específico para cada unidade de inteligência policial-civil, considerando as especificidades do segmento ou da territorialidade de cada uma delas. A partir daí, seria estabelecida a análise de Inteligência pertinente com os dados obtidos de fontes abertas, oficiais e de agentes do setor.

A pesquisa exploratória que foi conduzida com este trabalho permitiu avaliar até que ponto as unidades de Inteligência pesquisadas já praticavam algo das ferramentas de gestão ou qualidade explicitadas na pesquisa.

Considerando que o combate à criminalidade é fator de absoluta relevância social e a AI é instrumento de subsídios ao tomador de decisões, a imersão deste trabalho será o de pesquisar ferramentas utilizadas para a materialização da AI, sob a perspectiva do planejamento estratégico e de outras ferramentas de gestão e da qualidade, com o objetivo de conhecer o que se pratica hoje em confronto com a sugestão de aprimoramento, essência desta tese, exposta na seção Proposta de Melhoria.

A hipótese de pesquisa no item 1.5 explicitada permitiu avaliar a necessidade de treinamento para a instituição da contribuição que esta tese pretende.

1.4. Justificativa

A AI está ligada às áreas estratégicas das organizações. No âmbito do planejamento mais importante de qualquer organização, seja ela pública ou privada, a relevância da informação se materializa nas definições principais, nos caminhos a serem percorridos, enfim no Planejamento Estratégico.

Representando a grande importância que tais atividades se revestem, a **primeira justificativa**, de **relevância pessoal** ao pesquisador é a de conhecer, mais profundamente, o que é praticado na área de Inteligência no âmbito da polícia judiciária no Estado de São Paulo haja vista sua importância na missão constitucional de combate à criminalidade e oferecer uma possibilidade de dar mais eficiência e eficácia ao processo de Inteligência.

A **segunda justificativa**, de **relevância acadêmica**, tem a ver com a proximidade da Academia com a área de Inteligência, cada vez mais efetiva. Vários trabalhos acadêmicos têm sido desenvolvidos nessa área que, independentemente do sigilo que a mesma requer, têm uma metodologia e uma qualidade passíveis de serem apreciadas, tanto nos processos desenvolvidos, como nos esforços no sentido de serem cada vez mais aperfeiçoados. Os trabalhos são desenvolvidos nas áreas da Administração, Gestão do Conhecimento e Engenharias. Como a prática da Inteligência representa vertente importante na área da gestão, no que tange à produção de informações e conhecimentos, alinhando-se aos objetivos da Engenharia em geral e, especificamente, da Engenharia de Produção. Vários trabalhos em nível de Mestrado ou Doutorado podem ser encontrados no Banco de Teses da CAPES, tais como os de Paula (2013) e Silva (2012), dentre outras bases, com especial destaque para aqueles que reúnem atividades policiais e de inteligência ou, ainda, de inteligência competitiva nas organizações.

A **terceira justificativa**, de **relevância social**, está ligada ao fato de que a Atividade de Inteligência em seu escopo tem o objetivo de produzir conhecimento que subsidiam as organizações. O combate à criminalidade em todas as suas especificidades e o combate às atividades terroristas, nesse caso concreto, no âmbito da Polícia Civil de São Paulo é aspecto de relevância social. O estudo da atividade de Inteligência pode contribuir com esse mister.

1.5. Hipótese

A Polícia Civil de São Paulo não utiliza ferramentas de gestão e de qualidade na produção de AI.

1.6. Objetivos

PRINCIPAL

Investigar a utilização de ferramentas de gestão e de qualidade na Atividade de Inteligência desenvolvido nas Unidades de Inteligência Policial - UIPs e nos Centros de Inteligência Policial – CIPs, da Polícia Civil de São Paulo, visando oferecer uma contribuição ao aprimoramento do processo de Inteligência desenvolvido nas unidades citadas.

SECUNDÁRIOS

- a) Pesquisar junto aos profissionais de Inteligência da Polícia Civil de São Paulo o nível de relacionamento com outras polícias (militar e federal), e com a Guarda Civil Municipal e as empresas de Segurança Privada;
- b) Pesquisar eventuais ferramentas criadas e utilizadas exclusivamente por alguma das unidades da Polícia Civil de São Paulo;
- c) Apresentar uma visão geral da área de Inteligência e suas especificidades.

1.7. Metodologia da Pesquisa

A pesquisa desenvolveu a abordagem mista: foram utilizadas metodologias quantitativa e qualitativa. Os itens abordados nos objetivos específicos receberam o tratamento estatístico no que diz respeito ao uso de determinadas ferramentas que não são usadas na AI da polícia civil. O método mais comum (e explicado na seção de Revisão de Literatura) é o do mosaico. Como o objetivo central deste trabalho é fornecer uma inovação na análise de Inteligência, a pesquisa procurou conhecer se havia práticas nas unidades pesquisadas – ainda que de forma parcial – com as ferramentas sugeridas na seção Proposta de Melhoria.

O questionário foi elaborado com as questões abordadas nos objetivos geral e específicos, e foi respondido por um integrante de uma das UIPs ou de um dos CIPs, sediados na cidade de São Paulo. O questionário foi formulado com perguntas fechadas (com alternativas possíveis) e perguntas abertas, respondidas livremente.

As questões fechadas foram complementadas com as respostas abertas dos respondentes, que passaram por uma análise qualitativa. O trabalho foi complementado com pesquisas bibliográfica e documental. A estratégia adotada foi a de discutir os dados obtidos

em conjunto, como classifica Creswell (2010, p.251) em estratégia incorporada concomitante, em que “a combinação dos dados dos dois métodos frequentemente significa integrar as informações e comparar uma fonte de dados com a outra, o que é normalmente realizado em uma seção de discussão de um estudo” (CRESWELL,2010, p.252).

Métodos

Para orientar a pesquisa bibliográfica foram pesquisadas as bases Scopus, Web of Science, Portal Capes e Scielo. As palavras-chaves utilizadas foram: Inteligência e Polícia Civil do Estado de São Paulo; e Atividade de Inteligência e Polícia Civil do Estado de São Paulo. Não foram encontrados trabalhos específicos que reunissem essas duas condições. Tal condição representou certa vantagem à necessidade da pesquisa exploratória haja vista como bem lembra Eco (2012, p.41) “o problema, quando se recorre a fontes de segunda mão é controlar sua multiplicidade”. Na área da Inteligência isso parece ser relevante, pois há vários assuntos bastante controversos. Foram selecionados e utilizados como referências alguns artigos que tangenciassem os dois temas, Inteligência e Polícia Civil de São Paulo.

Um único artigo, extraído da revista técnico-científica Arquivos da Polícia Civil, com o título “A Atividade de Inteligência, A Gestão do Conhecimento e da Qualidade, em prol da Eficiência na Polícia Judiciária” (FERNANDES *et al*, 2015) tratou especificamente da Inteligência na Polícia Civil de São Paulo quanto à questão da qualidade, nos parâmetros da Norma NBR ISO 9001:2008 e como essa possível conformação poderia inovar a Administração Pública em Geral e a Polícia Judiciária, em particular (FERNANDES *et al*, 2015, p.68). Tal artigo descreve pesquisa aplicada no Laboratório de Tecnologia Contra a Lavagem de Dinheiro, unidade de inteligência financeira da polícia civil paulista, do Departamento de Inteligência da Polícia Civil – DIPOL, em convênio com a União por meio do Ministério da Justiça, certificada pela norma NBR ISO 9001:2008 (em vias de recertificação para a versão ISO 9001:2015).

O conhecimento sobre as práticas de Inteligência na Polícia Civil de São Paulo respeitou o sigilo que tais atividades demandam. Foram selecionadas algumas ferramentas que fazem parte da proposta de inovação intrínseca a este trabalho, para verificar se ao todo, ou em parte, as unidades pesquisadas já utilizavam as ferramentas que seriam sugeridas. Além disso, foi permitida a inclusão de eventuais ferramentas de livre citação dos respondentes. A pesquisa é exploratória, haja vista a absoluta falta de dados ou informações a respeito de tais

atividades no âmbito da Polícia Civil do Estado de São Paulo. A pesquisa formaliza e edifica o conhecimento científico (LOPES, 2005, p.49).

As unidades pesquisadas foram especificamente as denominadas: Unidades de Inteligência Policial - UIPs, setores de Inteligência ligados aos departamentos da Polícia Civil de São Paulo e os Centros de Inteligência Policial - CIPs, ligados às Delegacias Seccionais da cidade de São Paulo. Delegacia Seccional é aquela que reúne sob o seu comando várias delegacias territoriais de uma mesma região.

O questionário foi levado pessoalmente até a sede da UIP ou CIP pesquisada e o autor colheu as informações diretamente com um dos integrantes, no período de 19/04/2016 a 25/07/2016. Das dezessete unidades pesquisadas, em quinze delas a pesquisa foi respondida pelo delegado responsável pela unidade. Numa delas, a pesquisa foi respondida pelo delegado responsável pelo expediente naquele dia. E em duas unidades, em função da ausência naquele horário do delegado responsável, as pesquisas foram respondidas por policiais civis – um investigador e uma escrivã - que respondiam interinamente pelas unidades. As questões foram explicadas individualmente para os respondentes. As que envolviam ferramentas, tais como, a análise SWOT, sigla em inglês de *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), ou as Cinco Forças de Porter, foram explicadas de modo que se o respondente as aplicassem, e caso não conhecessem o nome original, poderiam identificá-las. As perguntas abertas foram conduzidas de forma a eliminar as dúvidas dos respondentes. Por exemplo, no relacionamento com outras instituições, muitos respondentes preferiram a resposta “Não há relacionamento” à opção “ruim”. Foram anotadas essas preferências e, apenas para efeito de apuração dos resultados, a opção “Não há relacionamento” foi considerada como “ruim”. Em outras palavras, a opção “ruim” foi considerada como algo negativo, de relações deterioradas ou como algo que pudesse ser prejudicial, quando na verdade era algo inexistente. Outro ponto que merece destaque foi o fato de alguns respondentes deixarem clara a diferença entre o relacionamento interinstitucional e o relacionamento pessoal. Algumas pessoas enfatizaram que o bom relacionamento com algumas das instituições citadas na pesquisa era devido ao relacionamento pessoal do respondente com alguém da(s) instituição(ões) citada(s) e não por qualquer forma vinculada às instituições de relacionamento.

A pesquisa aplicada foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisas da Universidade Paulista, conforme o Anexo B. A aprovação foi publicada em 15/04/2016.

1.8. Limitação da Pesquisa

A limitação da pesquisa está na restrição das unidades pesquisadas somente na cidade de São Paulo. Apesar disso, a pesquisa é considerada de âmbito estadual haja vista que, das nove UIPs pesquisadas, cinco possuem atuação estadual em áreas de importância crítica, como às ligadas ao Departamento de Homicídios e Proteção a Pessoas - DHPP ou ao Departamento Estadual de Prevenção e Repressão ao Narcotráfico – DENARC. Quanto aos CIPs, foram pesquisados somente os que têm sede no município da capital paulista. A atuação dos CIPs, apesar de não menos importante, é limitada às áreas circunscricionais dos distritos que compõem as Delegacias Seccionais às quais são subordinados.

Outro dado relacionado à pesquisa é que não foi pesquisada a UIP que trata tão somente de assuntos penitenciários e/ou carcerários. Devido às especificidades daquela atividade, o autor entendeu que sairia do escopo abordado pelo trabalho.

1.9. Estrutura do trabalho

O trabalho foi organizado da seguinte forma: além desta introdução geral, o segundo tópico contempla o tema INTELIGÊNCIA, CONHECIMENTO E GESTÃO em que são apresentados alguns conceitos da área da Engenharia de Produção, quanto às áreas da Qualidade e da Gestão do Conhecimento e como essas áreas são vertentes importantes na AI;

Na sequência, é feita a REVISÃO DA LITERATURA, quanto aos aspectos abordados neste trabalho, a tangência entre os temas Inteligência e Polícia Civil de São Paulo;

O tópico seguinte, PESQUISA, foi desenvolvido com o objetivo de apresentar cada um dos itens da pesquisa aplicada, suas justificativas e a descrição das atividades de cada uma das unidades respondentes;

Na quarta parte, RESULTADOS E DISCUSSÕES, são analisadas as respostas obtidas e discutidos os seus resultados. No contexto dessa seção foi desenvolvida uma PROPOSTA PARA MELHORIA, com o objetivo de contribuir com a atividade analisada de forma original, no sentido de ampliar a eficiência e a eficácia do conhecimento obtido com a AI, em relação com que é feito atualmente nas unidades de polícia civil pesquisadas. Essa proposta de melhoria objetiva alinhar o conhecimento dos conceitos da qualidade, e a utilização de ferramentas administrativas de diagnóstico, de acordo com um planejamento estratégico específico para cada unidade de inteligência policial-civil. As eventuais

dificuldades de implantação e treinamento de pessoal para tal finalidade foram avaliados tomando por base os dados obtidos com a pesquisa exploratória;

No tópico CONCLUSÃO, estabeleceu-se um panorama do que foi obtido em termos de conhecimento com o presente trabalho;

Em seguida são registradas as referências e, na sequência, os Apêndices e Anexos complementos.

No APÊNDICE A foi colocado um artigo, **Intelligence Activities in the São Paulo State Police: investments x results**, submetido e aceito na Conferência Advances in Production Management Systems-APMS, no ano de 2016. Esse artigo compara os investimentos de Inteligência na Polícia Civil de São Paulo e aqueles feitos em todo o Brasil.

No APÊNDICE B, foi inserido o artigo **Otimização do Controle Estatal através das Atividades de Inteligência: O Caso CGA**, aceito para publicação na Revista Inteligência Competitiva. Esse artigo trata da atividade de Inteligência desenvolvida na Corregedoria Geral da Administração – CGA, principal órgão correcional do governo estadual paulista. Nele são apresentados casos de sucesso da AI no âmbito do Estado de São Paulo;

No ANEXO A, estão os organogramas dos departamentos policiais que abrigam as UIPs pesquisadas, com exceção da Corregedoria da Polícia Civil;

No ANEXO B, foram inseridas a submissão e a aprovação da pesquisa que embasa a presente tese no Comitê de Ética da Universidade Paulista – UNIP.

2. INTELIGÊNCIA, CONHECIMENTO E GESTÃO

A informação nas organizações modernas está ligada à questão da decisão. Almeida e Costa (2008, p.230) se referem às decisões estruturadas, semi-estruturadas e não estruturadas. Quanto menos estruturada, ou seja, suportada por tarefas e procedimentos bem definidos, mais necessária é a atuação do decisor. Em outras palavras, quanto mais bem desenvolvido o setor de obtenção de informações, mais facilmente ocorre o trabalho de quem é o responsável pelas decisões. Os itens seguintes abordarão a importância da Gestão do Conhecimento nas organizações.

2.1. A importância da Informação

Tanto as organizações públicas quanto as privadas reconhecem a importância da informação e do conhecimento no mundo moderno. É sintomático o termo “sociedade da informação” como alternativa às fontes propulsoras da economia como trabalho, capital ou terra (LIMA *et al*, 2013).

A figura 1 ilustra bem esse contexto:

Figura 1: Formas de Aquisição de Dados



Fonte: Santos *et al* (2001).

A informação é o estágio intermediário entre o dado, material bruto, e a produção de conhecimento, fundamental para o processo decisório. Os conceitos fundamentais nessa área são oriundos da gestão de conhecimento (DAVENPORT, PRUSAK, 1998, pp.2-6):

DADOS: Material bruto, sem quaisquer análises. São os resultados obtidos nas buscas realizadas. Sem quaisquer considerações, apenas a descrição do evento ou objeto. É a matéria-prima ou o insumo da informação.

INFORMACÃO: É o conjunto de dados analisados. Pode ser comunicada e há um entendimento sobre o que foi comunicado e recebido. Os dados interpretados levam à informação útil.

CONHECIMENTO: É o trabalho elaborado a partir das várias informações. Subsidiar decisões e tem caráter mais complexo.

Apesar das pessoas leigas misturarem tais conceitos, quanto a dado e informação, a Tecnologia da Informação e a área de Inteligência estabelecem a diferença de forma sistêmica. E um ponto de preocupação é a quantidade de dados e informações obtidos.

A grande questão das organizações modernas pertinente à informação está relacionada não à obtenção propriamente dita, mas ao seu uso adequado (CAPUANO *et al*, 2009, p.22). Apesar de milhões de dados e informações a respeito de um determinado tema, a ação efetiva é trabalhar tais dados para que a informação ou o conhecimento possam ser efetivamente aplicados.

Davenport e Kim (2014, p.1) enfatizam que “vivemos em um mundo inundado de dados”, que se proliferam rapidamente e se não forem aproveitados, para melhorar as decisões “no setor privado, no setor público e na sociedade em geral”, estarão sendo desperdiçados, além das organizações apresentarem desempenhos aquém do esperado.

A área pública se beneficia das inovações da área privada, como, por exemplo, o governo eletrônico que representa um “catalisador de mudanças e um melhorador de processos”, mas que necessita superar dificuldades causadas pela burocracia para ser efetivo (FERRER e LIMA, 2007, p.31). Conquistas desse tipo podem sofrer descompasso, no caso de mudanças nos governos, por exemplo, como contextualizam Costa Neto e Canuto (2010, p.32) “a percepção dos gestores de que os progressos que obterão podem ser efêmeros, sujeitos a interrupção tão logo haja nova mudança de orientação”.

A Engenharia de Produção desde logo reconheceu a importância dos sistemas de informação e gestão do conhecimento como relacionadas a “área de estratégia e organização” (ALMEIDA e COSTA, 2008, p.227).

A interação constante da estratégia com o objetivo de buscar o melhor caminho da organização passa pela atividade imprescindível de diagnosticar a realidade para se obter o planejamento adequado. E tal diagnóstico “pode ser dividido em dois conjuntos distintos de análise: a análise interna e a análise externa” (BATALHA e RACHID, 2008, p.194). A informação ocupa papel central nessa dinâmica.

Não é por acaso que os departamentos de Engenharia de Produção estão cada vez mais produzindo teses, dissertações e monografias na área de gestão do conhecimento e gestão da informação,

Silva (2004), do Departamento de Ciências da Informação e Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos estabelece uma série de parâmetros para “a inserção da gestão do conhecimento nas empresas”.

Peinado e Graeml (2014) em artigo publicado na Revista de Administração da Universidade Mackenzie, analisaram temas, autores e instituições de pesquisa, de 2001 a 2010, na área de produção e concluíram que de 598 artigos publicados pelas revistas e jornais pesquisados, 65 eram específicos de gestão da produção (sendo 52 deles de Engenharia) e, dentre esses, 16 tratavam do gerenciamento das informações.

As Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs envolvem a aquisição e a adequação dos recursos para a finalidade a que se destinam. Vendrametto (2007, pp.134-137) relaciona paradigmas para lidar de forma confortável com as decisões que envolvam tecnologia: identificar claramente a necessidade; análise isenta do benefício/custo; buscar casos concretos; dimensionar riscos e ter suporte financeiro e obter garantias de funcionamento e resultados.

E para completar esse quadro, observem-se, pesquisas e trabalhos modernos atribuindo importância às TICs, como cada vez mais integrada ao ambiente das organizações (ARAÚJO NETO, COSTA e GONÇALVES, 2013).

2.2. Qualidade e Informação

Em termos de otimizar serviços públicos, a gestão da informação e do conhecimento têm desenvolvido contribuições importantes. O uso das Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs inspirou políticas públicas específicas emanadas do governo federal (BRASIL, 2010) e propiciou o desenvolvimento da interoperabilidade de sistemas que otimizou setores importantes, como no poder judiciário através da melhoria de vários

processos (SILVEIRA, 2015, pp.36-37); certificação digital e o sistema brasileiro de pagamentos (MORA, 2005, p.11), dentre outros.

No Estado de São Paulo há iniciativas nesse sentido, como o Poupatempo, unidades do governo estadual que reúne dezenas de serviços ao cidadão, como regularização de documentação pessoal, habilitação como motorista, cadastro para bancos de dados de empregos, dentre outros (POUPATEMPO, 2016). Outro serviço oriundo das TICs é o Boletim de Ocorrência Eletrônico, em que determinados tipos de ocorrência podem ser registradas diretamente no sítio eletrônico da Secretaria de Segurança Pública chamado de Delegacia Eletrônica, evitando o deslocamento até a delegacia.

Os projetos que envolvam as TICs possuem viés estabelecido na qualidade, seja no “cumprimento dos requisitos necessários para a boa evolução da implementação do sistema de informação”, seja para “verificar a habilidade do time do projeto para cumprir as datas programadas”, ou “acompanhar ações corretivas (...)”, dentre outros itens relevantes (ROSINI e PALMISANO, 2014, p.79).

Outro aspecto pertinente da qualidade em relação à gestão do conhecimento é o enfoque no processo. Berssaneti e Bouer (2013, p.38) mapeia, através do ciclo PDCA, acrônimo de *Plan, Do, Check, Act* em inglês, a obtenção pertinente da informação para a organização, expresso no quadro 1:

Quadro 1 - O Ciclo PDCA e a Coleta de Dados

ETAPA DO CICLO	ETAPAS DA COLETAS DE DADOS
P	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determine quais são as necessidades de informações; 2. Formule as questões que traduzem de forma clara e explícita o que se deseja obter; 3. Organize a coleta de dados para obter as respostas às perguntas formuladas.
D	4. Realize a coleta de dados e compartilhe os resultados com todos os envolvidos.
C e A	5. Avalie as informações obtidas e estabeleça as conclusões e próximas ações.

Fonte: Berssaneti e Bouer (2013, p.38).

3. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão abordados aspectos relativos à revisão da literatura referentes à Atividade de Inteligência no que tange seus variados aspectos.

3.1. O QUE É INTELIGÊNCIA

3.1.1. Atividade de Inteligência no Mundo

A AI, quanto à busca de informações que possam orientar uma decisão estratégica, existem desde sempre. A ficção moderna apresenta essa busca de dados e informações como atividade de espionagem.

Na cultura da humanidade há passagens que essas atividades foram registradas nas chamadas Cartas Assírias, do século VII a.C., na antiga Grécia através do filósofo Onasandro, que escreveu sobre as artes militares e dedicou um capítulo para a espionagem, dentre outros exemplos (NAVARRO, 2009, pp.39-40). O serviço de Inteligência assírio, conhecido como o “olho do rei” elaborava relatórios detalhados de áreas que seriam objeto de invasão (VOLKMAN, 2013, p.17).

No Egito, é famosa a passagem da batalha de Kadesh em que dois supostos desertores hititas enganaram Ramsés II com informações falsas (CARREIRA, 2006, p.184).

Os primeiros versículos de Números (livro da Bíblia Sagrada) são ordem expressa de Deus a Moisés que mandasse “alguns homens para espionar a terra de Canaã”. Na Bíblia, dentre outros exemplos, Dalila teria seduzido “Sansão a revelar que era um membro da seita dos nazireus” (VOLKMAN, 2013, p.38).

O livro **A Arte da Guerra**, antigo tratado atribuído ao militar chinês Sun Tzu, que teria vivido no século V a.C., traz recomendações estratégicas como “sonda os planos do inimigo”, “descobre a disposição tática” e “jamais repita uma tática vitoriosa” dentre outros conselhos (TZU, 2006, p.34). Outra passagem clássica desse mesmo livro é o conceito “Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas” (TZU, 2006, p.51). Tal conceito parece expressar a AI, na medida em que a produção de conhecimento permite tomar decisões que levam às vitórias.

Conhecer o inimigo antes do embate é o que os exércitos combatentes sempre buscaram. Keegan (2006) discorre sobre várias técnicas e abordagens ao longo da História

que fizeram da AI protagonista de peso, quando ainda não havia satélites ou sistemas de comunicação em tempo real.

Os exércitos do mundo inteiro desenvolveram AI com o objetivo de nortear as operações militares. O conceito de que Inteligência embasa e subsidia decisões advém da ideia de que a informação antecipada dá mais chances de vitória.

A AI foi também se estabelecendo nos centros dos governos de vários países. De disciplina meramente militar, passou a ocupar os centros de decisão e poder estatais. As maiores agências de inteligência surgiram em meados do século XX (COSTA JÚNNIOR, 2011, pp.31-38):

- A **Central Intelligence Agency – CIA**: foi criada em 1947 pelo presidente Trumam. Famosa tanto pela coordenação da AI nos Estados Unidos, como criticadas por não ter previsto ou alertado uma série de incidentes: os ataques de Pearl Harbor e de 11 de setembro, por exemplo. A Missão: “Prevenir ameaças e outros objetivos de segurança nacional dos EUA, coletando informações de inteligência que sejam importantes, produzindo análises objetivas de todas as fontes, realizando ações encobertas eficazes conforme as instruções do Presidente e salvaguardando os segredos que ajudam a manter nossa Nação segura²” (CIA, 2016).

- **Military Intelligence - MI5 e MI6**: Essas agências britânicas foram criadas a partir de 1909. A primeira é encarregada de operações no próprio Reino Unido; a segunda, também conhecida como Secret Intelligence Service – SIS, em operações externas, segundo definições do sítio eletrônico (MI5, 2016):

O MI5 é responsável pela proteção do Reino Unido, seus cidadãos e interesses, no próprio território e no exterior, contra as ameaças à segurança nacional. O SIS é responsável pela coleta de informações fora do Reino Unido em apoio às políticas de segurança, defesa, política externa e econômica do governo³.

Têm estreita colaboração com órgãos de Inteligência americanos.

- **Komitet Gosudarstvennoi Bezopasnosti - KGB** : em português, Comitê de Segurança do Estado. Era a principal agência russa, de 1954 a 1991. Foi sucedida por duas outras que cuidam da inteligência externa e interna da federação russa.

- **Ha-Mōšād le-Mōdīʾin ū-le-Tafqīdīm Meyūhadīm – MOSSAD**: em português, Instituto para Inteligência e Operações Especiais. Foi criado em 1949 para assessorar o primeiro ministro israelense.

² Tradução livre do autor.

³ Tradução livre do autor.

Outras agências de Inteligência foram sendo estabelecidas, dentre elas: **Direction Générale de la Sécurité Extérieure – DGSE**, francesa; **Serviços Secretos Chineses – MSS** (iniciais de Ministry of State Security), na China; **Research and Analysis Wing- RAW**, na Índia; e os **Serviços de Informação Portugueses – SIS** (DIOGO, 2013).

As agências de Inteligência buscam dados das mais variadas origens para as análises pertinentes.

Os dados que compõem as análises de Inteligência, em síntese, podem advir nos seguintes métodos de obtenção, conforme demonstrado no quadro 2 (OLIVEIRA, 2010):

Quadro 2: Formas de Aquisição de Dados na AI

OSINT	Acrônimo de <i>Open Source Intelligence</i> . Refere-se às fontes abertas (todos têm acesso).
HUMINT	Acrônimo de <i>Human Intelligence</i> . Fontes humanas, como os clássicos espões.
SIGINT	Acrônimo de <i>Signals Intelligence</i> . Sinais interceptados, processados e analisados. Podem ser do tipo COMINT (<i>Communications Intelligence</i>), como de sinais de rádio ou telefone, ou ELINT (<i>Eletronics Intelligence</i>) com sinais de radar, por exemplo.
IMINT	Acrônimo de <i>Imagery Intelligence</i> . Refere-se a imagens obtidas, por exemplo, por satélite.
NUCINT	Acrônimo de Nuclear Intelligence. Obtenção de dados na área nuclear.
ACCOUSTINT	Acrônimo de <i>Accoustic Intelligence</i> . Obtenção de dados de processos acústicos.
RADINT	Acrônimo de <i>Radar Intelligence</i> . Dados coletados de radares.
MASINT	Acrônimo de <i>Measurement and Signature Intelligence</i> . Informações obtidas pela análise de dados técnicos associados a qualquer evento, fonte, emissor ou remetente.

Fonte: Oliveira (2010).

As organizações privadas que possuem AI, seja informalmente, ou na forma de setor ou departamento formalmente instituído, trabalham – normalmente – com as OSINT, ou fontes abertas. A coleta de dados pode ser oriunda de fontes primárias ou secundárias. As primeiras “proporcionam à empresa a criação de diferenciais competitivos” (PASSOS, 2005, p.77), enquanto as segundas, disponíveis para todas as organizações (como levantamentos e pesquisas estatais) ajudam na análise.

eticamente, o mercado procura se diferenciar da prática conhecida como de “espionagem”. Uma das associações mais importantes de Inteligência Competitiva no mundo, a *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* – SCIP, em seu Código de Ética, observa especificamente a questão de coleta de dados:

Como a inteligência competitiva difere da espionagem corporativa?

Inteligência competitiva é o processo de recolha e análise ética e legal de informações sobre os concorrentes e as indústrias em que operam, a fim de ajudar a sua organização a tomar melhores decisões e atingir seus objetivos. Deve ser feito dentro dos limites éticos estabelecidos pelo SCIP, sua organização e seus padrões. A espionagem corporativa geralmente implica atividades ilegais, como suborno ou contratação de funcionários para divulgar informações confidenciais⁴ (SCIP, 2016).

A “síndrome de 007” criada pelos filmes de Hollywood em que a coleta de dados passa por peripécias, incluindo as mais diversas ilegalidades não tem guarida em organizações sérias.

A modalidade HUMINT também é utilizada pela iniciativa privada, através de pessoas que participam de eventos, seminários, congressos de segmentos específicos que interessem à organização.

As demais modalidades de obtenção de dados, expressas no quadro 2, por serem muito específicas ou caras, são praticadas por organizações que praticam AI na área pública.

3.1.2. Atividade de Inteligência no Brasil

Tal qual organizações do mundo inteiro, no Brasil, buscam o trabalho de Inteligência, tanto na área pública como na área privada. As mais diversas denominações referem-se a essa área que assessora a tomada de decisões. O sistema é construído através de iniciativas públicas ou privadas. Na área pública: Inteligência de Estado, no caso da atividade de inteligência praticada no âmbito político e institucional com a finalidade de assessorar o presidente do país (ABIN. Institucional); Inteligência de Defesa, que trata das atividades relacionadas à defesa militar do país, coordenada pelo Ministério da Defesa, através da Subchefia de Inteligência Estratégica – SCIE (BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA); Inteligência de Segurança Pública, coordenada pela Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP, cuja capilaridade envolve os setores de Inteligência quando instalados nas Secretarias de Segurança Pública dos Estados da Federação, além de unidades específicas das polícias civis e militares.

Antes de 1990, a área da inteligência no âmbito das organizações públicas era identificada como de “informações”. O órgão mais representativo dessa realidade era o extinto Serviço Nacional de Informações – SNI (1964 - 1990). Antes do SNI, o Serviço Federal de Informações e Contra-Informação - Sfici (1956 - 1964), também utilizava o termo

⁴ Tradução livre do autor.

“informações” ao invés de “inteligência”. Somente em 1990, foi criado o Departamento de Inteligência – DI (1990 - 1992), posteriormente a Subsecretaria de Inteligência – SSI (1992 - 1999) e, finalmente, a ABIN (de 1999 até hoje), conforme Figueiredo (2005, p.19). Também representativo desse quadro, foi a obra *Strategic Intelligence Production: Basic Principles*, de Washington Platt, publicada em 1957 em Nova Iorque, pelo *Frederick A. Praeger Publishers*. Sua obra foi traduzida, no Brasil, por **A Produção de Informações Estratégicas**, e publicada em 1974 pela Biblioteca do Exército/Livraria Agir Editora, do Rio de Janeiro (PLATT, 1974).

Em função dessa confusão de termos, há quem defenda que a utilização de “informações” ou “inteligência” não se adequam à área em tela. Rego (2012, p.19) defende o uso da expressão “Atividades Sigilosas”.

No âmbito da Inteligência relacionada à Segurança Pública, há também aquela desenvolvida pelo Ministério Público, ou Inteligência Ministerial, que “não se restringe apenas ao assessoramento de decisões relativas ao âmbito criminal, mas, sim, de todas aquelas decisões que serão tomadas (...) de proteção eficiente dos direitos fundamentais” (ALMEIDA NETO, 2009, p.63).

Na área pública, há Atividade de Inteligência voltada para as operações financeiras, visando o controle e a investigação específica de crimes ligados à movimentação irregular de dinheiro, tais como a sonegação de impostos ou a lavagem de dinheiro. O Conselho de Controle das Atividades Financeiras – COAF, por exemplo, ligado ao Ministério da Fazenda, intitula-se “Unidade de Inteligência Financeira do Brasil” e estabelece como Missão “Prevenir a utilização dos setores econômicos para a lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo, promovendo a cooperação e o intercâmbio de informações entre os Setores Público e Privado” (BRASIL. MINISTÉRIO DA FAZENDA).

Outras iniciativas precisam ser consideradas, embora não estejam diretamente ligadas aos subsistemas de Inteligência anteriormente citados. Órgãos públicos podem desenvolver atividade de Inteligência de forma isolada tendo como objetivo a otimização de suas atividades. Um exemplo foi a instituição do Departamento de Inteligência e Combate à Corrupção no âmbito da Corregedoria Geral da Administração do Estado de São Paulo.

Apesar da estrutura de Inteligência estar bem delineada em várias organizações, não há a capilaridade esperada. A troca de informações esbarra em corporativismos desnecessários. Como lembra Menezes e Gomes (2006): “Com raríssimas exceções, cada unidade guarda para si o conhecimento obtido/produzido, como se aquela fonte de poder (informação) fosse garantia de algum privilégio especial que conceda ao seu detentor algo mais que a capacidade de fornecer à Justiça provas contra criminosos”.

E isso não é privilégio do Brasil. Marcella (2008, p. 36) trata de desavenças entre agências de Inteligência nos Estados Unidos, pelas diferenças de cultura entre elas, o orçamento limitado de cada uma, além da influência de aspectos políticos. Welken (2008, pp.453-454), destaca que uma forma de superar as barreiras culturais seria a promoção da educação interagências.

Na área privada, os conceitos clássicos de Estratégia e Inteligência migraram para a área econômica (VEIGA, 2013). A atividade de Inteligência na área privada têm como objetivos “obter e analisar informações sobre a concorrência” (PASSOS, 2005, p.47). Os departamentos empresariais dedicados a tal prática costumam ser batizados com o sugestivo nome de Inteligência Competitiva, que envolve a habilidade de “encontrar a correta informação a respeito da competitividade” (FULD, 2007, p.1). Outro termo bastante utilizado é o *Business Intelligence*, ou, Inteligência de Negócios, que parece retratar a transformação de uma série de dados obtidos das mais variadas fontes em informações gerenciais utilizáveis num determinado negócio ou organização. “**Business intelligence (BI)** é um termo ‘guarda-chuva’ (sic) que inclui arquiteturas, ferramentas, bancos de dados, aplicações e tecnologias (...). O processo do **BI** baseia-se na transformação de dados em informações, depois em decisões e finalmente em ações” (TURBAN *et al*, 2009, p.27). Outros autores lembram que a *Business Intelligence* coleta dados, faz análise com a ajuda da tecnologia computacional para gerar informações capazes de fornecer subsídios às decisões no mundo dos negócios (PRIMAK, 2008, p.5).

Outras denominações são encontradas, conforme o enfoque, tais como Inteligência de Mercado, Inteligência Criativa e Inovação, Inteligência Ambiental, Inteligência Tecnológica, Inteligência Organizacional (MARÓSTICA, MARÓSTICA e CASTELO BRANCO, 2014, p.XVII) ou Inteligência Empresarial (MARÓSTICA, MARÓSTICA e CASTELO BRANCO, 2014, p.1), Inteligência Antecipativa (MARÓSTICA, MARÓSTICA e CASTELO BRANCO, 2014, p.47).

Seja na área pública, seja na área privada, as organizações buscam formas de desenvolvimentos nas múltiplas atividades em que estão envolvidas. A busca da eficiência e da eficácia passa pela seleção de ferramentas adequadas. Uma dessas ferramentas é a Atividade de Inteligência. Considerada uma ferramenta que subsidia a tomada de decisões, a Atividade de Inteligência é conhecida desde os tempos mais remotos (VEGA e ZOTES, 2008).

No quadro 3 há uma síntese da Atividade de Inteligência no Brasil, seja na área pública ou privada:

Quadro 3 - Atividade de Inteligência no Brasil

INTELIGÊNCIA NO BRASIL	
ÁREA PÚBLICA	
ÓRGÃO CENTRAL	ABIN – AGENCIA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA Inteligência de Estado e coordenação geral da Inteligência no Brasil <u>Bases legais:</u> Lei 9883/1999 (BRASIL, 1999); Decreto-Lei 4376/2002 (BRASIL, 2002)
	SUBSISTEMAS
INTELIGÊNCIA DE DEFESA	SINDE – SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE DEFESA <u>Base legal:</u> Portaria Normativa nº 295, de junho de 2002, do Ministério da Defesa (BRASIL-MINISTÉRIO DA DEFESA, 2002)
INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA	SISP – SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA <u>Base legal:</u> Decreto 3695/2000 (BRASIL, 2000)
OUTROS NA ÁREA PÚBLICA	a) COAF - Lei 9613/98 (BRASIL, 1998) b) SIF – Sistema de Inteligência Fiscal - Protocolo ICMS (MF) nº 66 de 03/07/2009 / CONFAZ - Conselho Nacional de Política Fazendária (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2009) c) outros órgãos em Estados e Municípios
ÁREA PRIVADA	
ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA SOB DIVERSAS DENOMINAÇÕES	a) BUSINESS INTELLIGENCE (TURBAN <i>et al</i> , 2009); b) INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (VEIGA, ZOTES, 2012), (GESTÃO DA INFORMAÇÃO, INOVAÇÃO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 2013), (PASSOS, 2005), (PASSOS, MARTINI, 2010), (FULD, 2007), (GARBER, 2001), (TARAPANOFF, 2004); c) BUSINESS INTELLIGENCE AND ANALYTICS - BI&A (CHEN, CHIANG, STOREY, 2012); d) ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA (BELMIRO <i>et al</i> , 2014); e) INTELIGÊNCIA DE MERCADO (MARÓSTICA, MARÓSTICA e CASTELO BRANCO, 2014).

Fonte: confeccionado pelo autor.

3.2. Conceitos Básicos da Atividade de Inteligência.

Apenas praticada nas organizações militares, posteriormente passou a ser praticada por vários governos e, hoje, a prática da Inteligência é feita em órgãos que garantem a Segurança Pública e em empresas privadas. Além disso, a espionagem industrial e econômica também impulsionou o desenvolvimento das práticas da Inteligência (MARCIAL, 2012).

Dos dados e informações obtidas seja por fontes abertas, seja através dos setores de operações de Inteligência, o conhecimento de Inteligência é capaz de orientar ações pertinentes para o órgão responsável pela geração. E tais ações estão relacionadas a subsidiar decisões estratégicas.

Por essa razão, o conhecimento de inteligência também é referenciado como conhecimento estratégico. Como lembram Guimarães e Zaccarelli (2007, p.42) certos problemas devem começar pela decisão de um caminho, sendo tal escolha a estratégia.

Definido o caminho, a sucessão de providências lógicas vai se encarregar de continuá-lo. A atividade de Inteligência pode ser dividida em duas grandes áreas: a de Inteligência propriamente dita, focando as ações para a obtenção de dados e a produção de conhecimento para a tomada de decisões que concernem às atividades da organização e a Contrainteligência, que busca proteger os segredos da organização e cuida da sua segurança interna. Ilustrativamente, seguem as definições da Agência Brasileira de Inteligência – ABIN, órgão máximo da Inteligência no Brasil:

A Agência Brasileira de Inteligência atua em duas vertentes:

1- INTELIGÊNCIA: A Inteligência compreende ações de obtenção de dados associadas à análise para sua compreensão. A análise transforma os dados em cenário compreensível para o entendimento do passado, do presente e para a perspectiva de como tende a se configurar o futuro.

A Inteligência trata fundamentalmente da produção de conhecimentos com objetivo específico de auxiliar o usuário a tomar decisões de maneira mais fundamentada. O conhecimento de Inteligência é o produto final desenvolvido pela ABIN e difundido à Presidência da República, aos órgãos do SISBIN e a instituições com competência para decidir sobre assuntos específicos.

2- CONTRA-INTELIGÊNCIA: A Contrainteligência tem como atribuições a produção de conhecimentos e a realização de ações voltadas para a proteção de dados, conhecimentos, infraestruturas críticas – comunicações, transportes, tecnologias de informação – e outros ativos sensíveis e sigilosos de interesse do Estado e da sociedade.

O trabalho desenvolvido pela Contrainteligência tem foco na defesa contra ameaças como a espionagem, a sabotagem, o vazamento de informações e o terrorismo, patrocinadas por instituições, grupos ou governos estrangeiros.

A atuação da Contrainteligência ultrapassa os limites da ABIN e do SISBIN. Ela contribui para a salvaguarda do patrimônio nacional sob a responsabilidade de instituições das mais diversas áreas, consideradas de interesse estratégico para a segurança e para o desenvolvimento nacional.

(ABIN. Institucional, 2016).

Tanto a área de Inteligência quanto a área de Contra-Inteligência, além dos analistas que tratam dos dados e informações e produzem o conhecimento pertinente, possuem uma área específica de operações. É bastante comum a AI ser dividida em três grandes braços: Inteligência, Contra-Inteligência e Operações de Inteligência.

A importância das operações em Inteligência é bem delineada em Fernandes (2007, p. 11):

Por fim, quando faltar elementos para o término de um trabalho, ou seja, quando tivermos Elementos Indisponíveis para a elaboração de análise, produção de um dado conhecimento, também chamado de Dados Negados, isto é, quando faltar informações para a montagem do relatório, para se entender um panorama, para se antever uma determinada ação, e esses elementos faltantes não for encontrado nos bancos de dados, nos sistemas, tampouco em outras fontes de informação, é tarefa das Operações de Inteligência ou Setor de Busca desenvolver missões específicas para a obtenção exclusiva de tais informações complementando o que faltava para

lhe atribuir sentido, como quem busca uma peça de um quebra-cabeça. Esclarecendo-se que a coleta se dá internamente em pesquisas nos sistemas de dados enquanto a busca se opera externamente através de operações.

Delineia-se aí outro conceito próprio da área de Inteligência, que é a diferenciação entre coleta (feita internamente, em sistemas abertos) e busca (obtenção de dados pelas equipes de operações).

Os conceitos de “dado-informação-conhecimento” foram se delineando tanto das práticas desenvolvidas, como do desenvolvimento de estudos pertinentes. Por exemplo, um clássico da Inteligência, Platt (1974, pp.30) já observava que:

Informações (intelligence) é um termo específico e significativo, derivado da informação, informe, fato ou dado que foi selecionado, avaliado, interpretado e, finalmente, expresso de forma tal que evidencie sua importância para determinado problema de política nacional corrente.

Esta definição traz à tona o problema da distinção entre o informe bruto (raw information) e a informação acabada (finished intelligence), distinção que é objeto de tanto orgulho profissional na Comunidade de Informações.

E na visão específica de profissionais de Inteligência, os conceitos de dado, informação e conhecimento têm algumas variações, baseadas nas especificidades da área, como por exemplo para Paula, Silva, Silva (2011, p.43):

•**Dado** é toda e qualquer representação de fato, situação, comunicação, notícia, documento, extrato de documento, fotografia, gravação, relato, denúncia, etc. ainda não submetida, pelo profissional de ISP⁵, à metodologia de Produção de Conhecimento.

• **Informação** é o dado com significado, ou seja, organizado dentro de um contexto e submetido a algum trabalho de interpretação, pelo profissional de ISP. As espécies de informação podem ser determinadas conforme o grau crescente de sua utilidade para a tomada de decisão. Quanto mais trabalhada a informação, melhor será o conhecimento proveniente do trabalho de análise na metodologia de Produção de Conhecimento.

•**Conhecimento** é o resultado final — expresso por escrito ou oralmente pelo profissional de ISP — da utilização da metodologia de Produção de Conhecimento sobre dados e/ou conhecimentos anteriores.

De qualquer forma, observa-se a distinção entre o dado bruto e sua evolução para os conceitos de informação e conhecimento.

Para a Secretaria Nacional de Segurança Pública, responsável pela AI na área de Segurança Pública em todo o Brasil, através da Resolução N° 1, de 15 de julho de 2009, os incisos VI a X, do parágrafo 3º, artigo 1º traz definições de dado, informação e conhecimento e, também, de atividade de Informação e de Atividade de Inteligência:

⁵ Inteligência de Segurança Pública.

VI - Dado: é qualquer representação de um fato ou de uma situação, passível de estruturação, obtenção, quantificação e transferência, sem exame e processamento pelo profissional de inteligência de segurança pública;

VII - Informação: é o conjunto de dados que possui relevância e aplicação útil, exige unidade de análise e consenso em relação ao seu conteúdo;

VIII - Conhecimento: é a representação de um fato ou de uma situação, real ou hipotético, de interesse para a atividade de inteligência de segurança pública, com exame e processamento pelo profissional de inteligência;

IX - Atividade de Informação: é a que tem por finalidade a produção de conhecimento que habilite as autoridades governamentais, nos respectivos níveis e áreas de atribuição, à oportuna tomada de decisões ou elaboração de planos, fornecendo subsídios à administração institucional para a formulação, execução e acompanhamento de políticas próprias; e

X - Atividade de Inteligência de Segurança Pública: é a atividade técnico-especializada, permanentemente exercida e orientada para a produção e salvaguarda de conhecimentos de interesse da segurança pública que, por seu sentido velado e alcance estratégico, configurem segredos de interesse do Estado e das instituições, objetivando assessorar as respectivas chefias em qualquer nível hierárquico.

Dentro do processo de Inteligência há análises pertinentes em relação às fontes em que os dados são obtidos (critérios de autenticidade, confiança e competência) bem como em relação ao conteúdo dos dados ou das informações (coerência, compatibilidade e semelhança). Tais análises propiciam estabelecer o grau de certeza de uma determinada produção (FERNANDES, 2007, pp.20-21).

Como Inteligência é caracterizada a ação de obter e analisar os dados, produzindo o conhecimento que será utilizado pelo principal decisor da organização. A Contra-Inteligência trabalha no sentido de proteger conhecimentos sensíveis e anular inteligências hostis, que para a área pública pode ser ameaças externas (no caso de Inteligência de Estado), criminalidade (no caso de Inteligência de Segurança Pública) ou concorrentes (no caso de Inteligência nas corporações).

Dentro dos conceitos básicos da AI, há a observância de alguns princípios fundamentais (GUEDES, 2006, p.23-24): Segurança, Clareza, Amplitude, Imparcialidade, Objetividade, Oportunidade, Utilidade e Exclusividade.

A Segurança tem a ver com o resguardo na produção do conhecimento de Inteligência, e somente pessoas autorizadas devem ter acesso ao processo; a Clareza está relacionada à facilidade de entendimento, pois todos os usuários devem identificar perfeitamente a mensagem; a Amplitude está relacionada com o máximo possível de conhecimento a respeito da área trabalhada, embora esse conhecimento deva ser expresso de forma sintética; a Imparcialidade deve ser observada para que a prática seja livre de ideias pré-concebidas ou pré-juízos em geral; a informação deve ter Objetividade, ou seja, cumprir com os objetivos a que estavam destinada; a Oportunidade está relacionada à tempestividade na utilização; a Utilidade determina a razão do conhecimento de Inteligência, pois tal

conhecimento precisa determinar ações pertinentes; e a Exclusividade tem a ver com a característica da produção do conhecimento próprio do órgão de Inteligência que o pratica, pois não é necessário que o tema seja inédito, contudo alguns de seus ângulos ou o próprio tratamento dado no caso concreto deva guardar certa exclusividade.

As organizações estão buscando formas de antecipar o futuro e monitorar os concorrentes (OLIVEIRA e LACERDA, 2007). No caso de organizações públicas, os chamados “concorrentes” podem representar aqueles que cometem crimes (no caso das organizações policiais) ou irregularidades administrativas e financeiras (no caso de outros órgãos de controle). A prática demonstra que somente a vontade, muitas vezes, não é suficiente para um trabalho de Inteligência efetivo. Enquanto prática que assessora a tomada de decisão, por mais bem feita que seja, não escapa de um viés político em seu uso. Como lembra Cepik (2012), muitas vezes, as falhas e as surpresas não advêm da falta de previsão das agências de Inteligência, mas, também, por culpa dos políticos.

É bom lembrar que além do possível uso indevido – seja por motivações políticas, seja por motivações inconfessáveis – ainda há a questão do erro de foco. Muitas organizações erram quando substituem a verdadeira produção de conhecimento por um “acompanhamento” simples dos concorrentes não construindo sistemas efetivos de Inteligência (GILAD, 2011).

3.2.1. Etapas da Atividade de Inteligência.

A produção do conhecimento na AI envolve um processo fundado em alguns passos estabelecidos, cujos nomes podem variar de acordo com instituições e/ou autores.

Para Gomes e Braga (2004, p.47) tal processo é composto dos seguintes passos: identificação da necessidade da informação; coleta de dados; análise dos dados obtidos; disseminação; e avaliação.

Para o Centro Paula Souza, conforme a figura 2, o processo da Inteligência Competitiva é constituído pelas seguintes fases: identificação de necessidades; coleta; gestão; análise; e disseminação.

Para Passos (2005, pp.41-42): Identificação das necessidades; Criação da base de conhecimento; Coleta e registro de Inteligência; Análise; e Disseminação;

Para a CIA, as etapas são: *Planning and Direction; Collection; Processing; Analysis and Production; and Dissemination* (CIA. The Intelligence Cycle);

Todos os setores da AI, sejam das áreas públicas ou privadas, concordam que as etapas passam por um primeiro momento: o da identificação das necessidades;

posteriormente, a obtenção de dados; após os dados coletados, a próxima etapa é a da análise; a produção do conhecimento utilizável pela organização e, finalmente, como esse conhecimento será apresentado e difundido.

Os nomes podem variar de instituição para instituição ou de autor para autor. A ideia principal é a vinculação a um processo, que precisa estar bem estabelecido. Esse ponto tangencia com o preceito da qualidade nos processos, enfoque dos programas que visam a certificação pela NBR ISO 9001:2015, como o mantido pelo Laboratório de Tecnologia Contra a Lavagem de Dinheiro (em fase de recertificação).

Figura 2 – Processo de Inteligência Competitiva



Fonte: Inova Paula Souza.

Com a finalidade de analisar cada uma das etapas da produção de conhecimento na AI será utilizada, para fins de exposição e identificação, a classificação de Gomes e Braga (2004, p.47).

Necessidade da Informação: Essa fase se caracteriza pelas informações que “que deverão ser coletadas e analisadas sob a ótica da estratégia da empresa, de modo a auxiliar a tomada da decisão” (GOMES e BRAGA, 2004, p.53). Para o autor citado, uma das melhores

ferramentas para essa fase é a análise baseada nas Cinco Forças de Porter. Para a principal agência de Inteligência do mundo, a CIA, essa fase caracteriza-se pelo planejamento: reunir o que se tem, o que se necessita e como obter o que falta (CIA. The Intelligence Cycle, 2016).

Coleta: Os dados necessários serão coletados através de fontes abertas ou fechadas, através de fontes primárias ou secundárias, utilizando bases de dados ou coletando diretamente. Nessa fase é atribuído, também, o nível de confiabilidade do dado recebido (GOMES e BRAGA, 2004, p.53). Na área governamental pode haver a busca dos chamados “dados negados” (secretos ou protegidos) e a utilização de meios como a varrição satelital (CIA. The Intelligence Cycle, 2016).

Análise: Essa é a fase em que os dados e informações anteriormente coletadas são processadas e é gerado o conhecimento de Inteligência. “Essa etapa deveria ser denominada ‘gerador de inteligência’. Nesse ponto o analista transforma as informações coletadas em uma avaliação significativa, completa e confiável” (GOMES e BRAGA, 2004, p.67). O relatório produzido, podendo ter grau variável de certeza, é o que vai subsidiar as decisões da organização. Nessa fase podem ser aplicadas diversas ferramentas, como as Cinco Forças de Porter, Análise SWOT, *Benchmarking*, Análise de Cenários, dentre outros. Para a CIA essa fase se desdobra em outras duas: *Processing* e *Analysis and Production*, que expressa a ideia de processar os dados e informações obtidos, analisá-los e produzir algo que possa ser utilizado na organização.

Disseminação: É a etapa de entregar o conhecimento produzido. Pode ser uma distribuição focada (para usuários específicos) ou geral (para usuários em geral). Outros aspectos são discutidos, como a linguagem utilizada e a forma de apresentação (GOMES e BRAGA, 2004, pp.77-78). A CIA exemplifica essa fase de forma semelhante.

Avaliação: Essa fase prevista por Gomes e Braga (2004, pp.79-82) estabelece uma avaliação de todo o processo. Definem-se alguns indicadores, como por exemplo, se os usuários ficaram satisfeitos com o produto (relatório) entregue. A CIA não prevê essa fase de avaliação.

Clark (2007, p. 10) estabelece seis etapas, sendo a primeira de “Requisitos/Necessidades”, em que são estabelecidas as necessidades específicas da produção do conhecimento; “Planejamento/Direção”, em que é feito o planejamento da atividade; “Coleta”, quando são obtidos os dados; “Processamento”, quando os dados são organizados; “Análise/Produção”, em que a produção do conhecimento é desenvolvida; e, a última, “Disseminação”, quando o conhecimento produzido é distribuído. Clark discute se esse processo atenderia as necessidades, uma vez que o envolvimento de todos os participantes

(usuários, agentes, analistas) poderia gerar um conhecimento mais consistente, no sentido de reduzir as incertezas.

O conceito de ciclo de Inteligência é questionado. Alguns autores preferem utilizar o termo Processo de Formação de Mosaicos (RÊGO, 2014, p.139).

Independentemente da nomenclatura, a maneira como é produzido o conhecimento de Inteligência depende de um processo que deve ser adequadamente observado. E, nesse ponto, o conceito da Qualidade (especialmente o relativo ao processo) e outros aspectos pertinentes à gestão (planejamento, diagnóstico e análise) podem ser interpretados como área tangencial ao da Engenharia de Produção.

O método mais utilizado para a realização da análise de Inteligência é o chamado método do mosaico. Esse método consiste em montar um “quebra-cabeças” com as peças obtidas dos dados coletados ou obtidos (através de operações de Inteligência):

Assim, irá recompor esses fragmentos, dando corpo, alma, ao que se pretende conhecer através do método mosaico ou ‘quebra-cabeça’, montando um cenário, integrando-o, para depois interpretá-lo e relatá-lo, produzindo o conhecimento (FERNANDES, 2007, p.51).

Há semelhanças com o processo “*puzzle*”, utilizado em Inteligência Competitiva, em que a reunião de dados dispersos e parciais (chamados de sinais fracos) é analisada sob as perspectivas da contiguidade, similaridade ou contraste, com o objetivo de estabelecer possíveis relações (JANISSEK-MUNIZ, LESCA, FREITAS, 2011, p.121).

O método do mosaico utiliza todos os dados coletados ou obtidos, informações de outras agências, análises das fontes e dos dados. A utilização de tal método é questionada, na medida em que a interpretação dos mesmos pode ter boa dose de subjetividade (Heuer Jr, 2005, p.78).

Autores como Treverton e Gabbard (2008, pp.18-20) discutem as limitações dos métodos tradicionais e sugerem uma série de modificações, inclusive no desenvolvimento das análises. Duvenage (2010) cita diversos métodos alternativos de análises como *Brainstorming* (DUVENAGE, 2010, p. 178), Análise de Cenários (DUVENAGE, 2010, p. 65), Análise SWOT (DUVENAGE, 2010, p. 76), dentre outros.

Na área privada, as análises das informações obtidas sempre levam em consideração ferramentas utilizadas nas áreas de gestão e qualidade. Estas análises podem se utilizar de várias metodologias, como por exemplo, o Modelo das Cinco Forças de Porter, SWOT, *Benchmarking* e Análise de Cenários, dentre outras (SANTOS, 2009, pp.46-47), (GOMES e

BRAGA, 2004, pp.67-76), (PASSOS, 2005, pp.87-92), (RODRIGUES, RISCAROLLI, e ALMEIDA, 2011, p.79), (SILVA, 2015, p.57).

3.3. Inteligência na Polícia Civil de São Paulo.

A estrutura de Inteligência na Polícia Civil do Estado de São Paulo é constituída dos seguintes departamentos:

01) ACADEPOL

Academia de Polícia "Dr. Coriolano Nogueira Cobra"

02) APC/GS

Assistência Policial Civil

03) CORREGEDORIA GERAL DA POLÍCIA CIVIL

Corregedoria Geral da Polícia Civil

04) CPC

Conselho da Polícia Civil

05) DAP

Departamento de Administração e Planejamento da Polícia Civil

06) DECADE

Departamento de Capturas e Delegacias Especializadas

07) DECAP

Departamento de Polícia Judiciária da Capital

08) DEIC

Departamento Estadual de Investigações Criminais

09) DEINTER 1

Departamento de Polícia Judiciária de São Paulo Interior 1 - SÃO JOSÉ DOS CAMPOS;

10) DEINTER 10

Departamento de Polícia Judiciária de São Paulo Interior 10 - ARAÇATUBA

11) DEINTER 2

Departamento de Polícia Judiciária de São Paulo Interior 2 - CAMPINAS

12) DEINTER 3

Departamento de Polícia Judiciária de São Paulo Interior 3 - RIBEIRÃO PRETO;

13) DEINTER 4

Departamento de Polícia Judiciária de São Paulo Interior 4 – BAURU

14) DEINTER 5

Departamento de Polícia Judiciária de São Paulo Interior 5 - SÃO JOSÉ DO RIO PRETO;

15) DEINTER 6

Departamento de Polícia Judiciária de São Paulo Interior 6 – SANTOS

16) DEINTER 7

Departamento de Polícia Judiciária de São Paulo Interior 7 – SOROCABA

17) DEINTER 8

Departamento de Polícia Judiciária de São Paulo Interior 8 – PRESIDENTE PRUDENTE;

18) DEINTER 9

Departamento de Polícia Judiciária de São Paulo Interior 9 – PIRACICABA

19) DEMACRO

Departamento de Polícia Judiciária da Macro São Paulo

20) DENARC

Departamento Estadual de Prevenção e Repressão ao Narcotráfico

21) DGPAD

Delegacia Geral de Polícia Adjunta

22) DHPP

Departamento Estadual de Homicídios e de Proteção à Pessoa

23) DIPOL

Departamento de Inteligência da Polícia Civil

24) DPPC

Departamento de Polícia de Proteção à Cidadania

25) GDG

Gabinete do Delegado Geral

Todos os órgãos acima relacionados, com exceção dos itens 2, 4, 5, 23 e 25 possuem uma unidade que concentra a atividade de Inteligência, a Unidade de Inteligência Policial – UIP. Nas delegacias seccionais, há o Centro de Inteligência Policial – CIP.

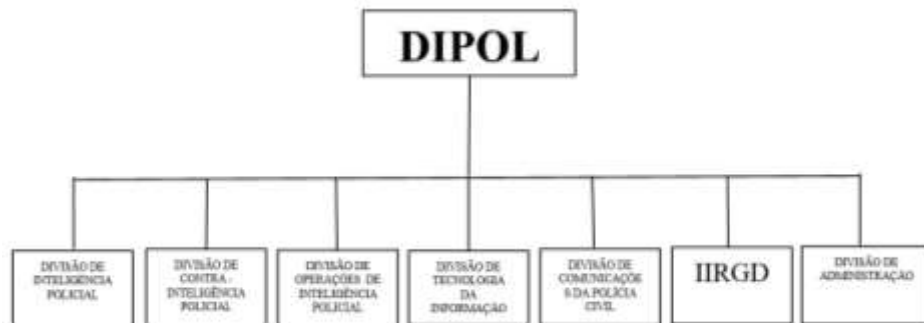
Portanto, na cidade de São Paulo há 09 UIPs e 8 CIPs, esses últimos ligados às Delegacias Seccionais de São Paulo:

- 1) UIP da Academia de Polícia Civil;**
- 2) UIP da Corregedoria Geral da Polícia Civil;**
- 3) UIP do Departamento de Capturas e Delegacias Especializadas – DECADE;**
- 4) UIP do Departamento de Polícia Judiciária da Capital – DECAP;**
- 5) UIP do Departamento Estadual de Investigações Criminais – DEIC;**
- 6) UIP do Departamento de Polícia Judiciária da Macro São Paulo – DEMACRO;**
- 7) UIP do Departamento Estadual de Prevenção e Repressão ao Narcotráfico - DENARC;**
- 8) UIP do Departamento Estadual de Homicídios e de Proteção à Pessoa – DHPP;**
- 9) UIP do Departamento de Polícia de Proteção à Cidadania – DPPC;**
- 10) CIP da 1ª Delegacia Seccional;**
- 11) CIP da 2ª Delegacia Seccional;**
- 12) CIP da 3ª Delegacia Seccional;**
- 13) CIP da 4ª Delegacia Seccional;**
- 14) CIP da 5ª Delegacia Seccional;**
- 15) CIP da 6ª Delegacia Seccional;**
- 16) CIP da 7ª Delegacia Seccional;**
- 17) CIP da 8ª Delegacia Seccional.**

Tanto as UIPs quanto os CPIs são unidades de prática de Inteligência das mais variadas vertentes, pois apoiam unidades de polícia judiciária especializadas seja em áreas territoriais, como o DECAP, seja em investigações de homicídios, como DHPP, seja no combate ao narcotráfico, como o DENARC.

O DIPOL é o departamento que coordena toda a área de Inteligência da polícia judiciária paulista. Tem como atribuições “planejar, coordenar e apoiar a atividade de Inteligência Policial desenvolvida pelos Departamentos de Polícia Territorial e Especializados” (inciso V, artigo 5º), conforme Decreto Estadual 47.166/2002 (SÃO PAULO, 2002). Todos os órgãos da Polícia Civil de São Paulo possuem UIPs ou CPIs que subsidiam as tomadas de decisão (com exceção dos cinco retros citados).

O DIPOL é composto por seis divisões, cada uma responsável por setores específicos de AI e pelo Instituto de Identificação Ricardo Gumbleton Daunt, responsável pelo cadastro civil e criminal de indivíduos no estado paulista. O organograma adaptado do DIPOL está no figura 3. O organograma completo está no Anexo A.

Figura 3: - ORGANOGRAMA ADAPTADO DO DIPOL

FONTE: Adaptado de Organograma DIPOL (POLÍCIA CIVIL.DIPOL).

As unidades pesquisadas são as localizadas especificamente na cidade de São Paulo, independentemente das atuações geográficas de cada uma. Das nove UIPs localizadas na cidade de São Paulo, cinco possuem atuações em todo o estado (UIP da Corregedoria Geral da Polícia Civil, UIP do Departamento de Capturas e Delegacias Especializadas – DECADE, UIP do Departamento Estadual de Investigações Criminais – DEIC, UIP do Departamento Estadual de Prevenção e Repressão ao Narcotráfico - DENARC e a UIP do Departamento Estadual de Homicídios e de Proteção à Pessoa – DHPP), conforme figura 4.

Figura 4 – UIPs LOCALIZADOS NA CIDADE DE SÃO PAULO

FONTE: Adaptado de Organograma DIPOL (POLÍCIA CIVIL. ESTRUTURA E COMPETÊNCIAS, 2016).

As demais possuem atuação apenas na própria cidade. Em relação aos CIPs, todos os pesquisados estão localizados em unidades de polícia territorial na cidade de São Paulo, conforme figura 5.

Figura 5 – CIPs LOCALIZADOS NA CIDADE DE SÃO PAULO



FONTE: Adaptado de Organograma DIPOL (POLÍCIA CIVIL. ESTRUTURA E COMPETÊNCIAS, 2016).

As ferramentas utilizadas pelos setores de Inteligência da Polícia Civil do Estado de São Paulo são aqueles disponíveis para toda a polícia, com algumas exceções.

As principais ferramentas utilizadas pela polícia civil paulista são:

- **ALPHA**: Programa que apresenta digitalizado o documento de identidade expedido no Estado de São Paulo, com detalhes importantes como a ficha com os dados cadastrados do indivíduo, impressões digitais e fotografia;

- **BANCOS DE DADOS PRODESP**: Banco de dados de ocorrências criminais, além de registros civis, como cadastro de carteiras de identidade e de carteiras de motoristas; além dos citados, há o Sysbo, que fornece cópias digitais de boletins de ocorrência confeccionados em meados da década de 1990, até o ano de 1999, quando ainda não havia o RDO;

- **INFOCRIM**: Lançado em 1999, o Sistema de Informações Criminais – INFOCRIM (SSPSP. Ações de Segurança) permite mapear as ocorrências oriundas das delegacias de Polícia Civil, departamentos especializados e unidades da Polícia Militar. Permite ordenar as ocorrências por tipos, logradouros, incidência por dia de semana e horários de ocorrência;

- **INFOSEG**: Sistema federal de informações civis, criminais, de carteiras de habilitação e de veículos. Recebe informações de todos os estados da federação;

- **ÔMEGA**: Sistema que permite cruzar informações de outros bancos de dados e utiliza princípios de inteligência artificial com a finalidade de auxiliar nas investigações;

- **RDO**: O Registro Digital de Ocorrências – RDO, “permite que os boletins de ocorrência (BOs) elaborados nas unidades policiais sejam padronizados via intranet,

armazenados em bancos de dados e consultados por outros órgãos policiais” (SSPSP. Ações de Segurança);

- **SISTEMA DETECTA:** Sistema que integra uma série de câmeras de vídeo monitoramento em vários municípios do Estado de São Paulo (SSPSP. Sistema de prevenção e investigação).

Há outras ferramentas de uso restrito e muito específicas, como por exemplo o I2, software específico para a área de Inteligência, o Cadastro de Desaparecidos e o Cadastro de Procurados, sistemas que reúnem informações de cidadãos sem destino conhecido ou com mandados de prisão expedidos e não cumpridos.

Não há quaisquer referências à utilização de outras ferramentas específicas de gestão ou qualidade no âmbito da polícia civil paulista. Com relação especificamente à qualidade, a exceção fica por conta da unidade certificada pela NBR ISO 9001:2008 (em vias de recertificação para a versão ISO 9001:2015), o Laboratório de Tecnologia Contra a Lavagem de Dinheiro.

3.4. Ferramentas que poderiam auxiliar a AI na Polícia Civil de São Paulo.

Várias são as ferramentas de gestão e de qualidade que poderiam auxiliar no trabalho de inteligência policial-civil. Autores diversos elencam várias ferramentas que permitem diagnósticos e análises (SILVA, 2015, p.57), (EVANS, 2013), (BALLESTERO-ALVAREZ, 2012, p. 271).

Para efeito deste trabalho, o autor elencou oito ferramentas que poderiam auxiliar na AI desenvolvida no âmbito da Polícia Civil do Estado de São Paulo, considerando que a atividade policial e a própria AI são interdisciplinares que utilizam o conhecimento e as técnicas, dentre outras, das Ciências Sociais Aplicadas, especialmente do Direito e da Administração e, no que se refere à gestão e à qualidade, também da Engenharia de Produção. Foram elencadas as seguintes ferramentas:

3.4.1. Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico talvez seja muito mais que uma ferramenta. É a definição de objetivos de longo prazo, que possui elementos como a missão da organização e análises internas e externas (MAXIMIANO, 2009, p.124). No caso da polícia civil é a missão enquanto instituição é a de combater os crimes depois que os mesmos ocorrem. O artigo 144 da Constituição Federal estabelece em seu parágrafo 4º

que "Às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares" (BRASIL, 1988). Ou seja, legalmente são essas as atribuições da instituição. É inegável que cada região possui especificidades próprias que podem demandar planejamento específico. Enfim, além das estratégias próprias de toda a organização é possível executar um planejamento estratégico próprio, que incorpore a missão institucional, e considere as particularidades. A dinâmica do planejamento estratégico permite a proatividade necessária à "evolução continuada e sustentável" (CHIAVENATO, SAPIRO, 2009, p.25).

Em relação às unidades policiais-civis sediadas na cidade de São Paulo, objetos desta pesquisa, a visão sistêmica do planejamento estratégico seria útil no tocante às áreas de atuação de cada uma delas. No caso das UIPs, no segmento específico de cada uma: por exemplo, nas investigações patrimoniais (UIP do DEIC) ou nas investigações sobre a narcotraficância (UIP do DENARC). No caso dos CIPs, o planejamento estratégico poderia ser utilizado nas áreas territoriais específicas de cada uma delas. Na seção "4. Pesquisa", há uma descrição de cada unidade na parte "4.2. Unidades Respondentes".

3.4.2. Análise SWOT

A Análise SWOT é ferramenta tradicional em análises e diagnósticos. Desenvolvida por Kenneth Andrews e outros, na década de 1960, da *Harvard Business School*, permite distinguir fatores internos e externos da organização, "analisando as vantagens, desvantagens, oportunidades e ameaças, na sigla em inglês, para a tomada de decisão em prazos curtos e circunstâncias complexas" (BUCHANAN, O'CONNELL, 2006).

A utilização dessa ferramenta é relativamente ampla, e há notícias de utilização por setores de inteligência e estratégia de variados matizes, nos mais variados países e em várias instituições (ANGLIȚOIU, 2014, pp.182-187), (COHEN e BLANCO, 2016, p.57), (VASILEV, 2012, p.35), além de análises aprofundadas de crimes utilizando a Análise SWOT (MAHER e SOLLUND, 2016, pp.88-97).

No Brasil, a literatura especializada aponta a Análise SWOT também como ferramenta de inteligência e estratégia na análise de casos específicos (MOURA *et al*, 2014, p.13), e é reconhecida como ferramenta tradicional de Inteligência Competitiva (SILVA, 2015, p.57).

Considerando que essa ferramenta é de fácil aplicação e , como recomendam Sertek, Guindani e Martins (2012, p.153) deve ser estabelecida levando em consideração a visão e a missão da organização, o combate ao crime em geral, as atividades próprias da polícia civil, como a investigação criminal e suas especificidades, poderiam gerar análises adequadas, considerando os locais de enfrentamento da criminalidade, como é o caso das CIPs e os segmentos especializados enfrentados pelas UIPs.

A Análise SWOT poderia ser utilizada das mais diversas formas no contexto da Inteligência da polícia judiciária, como a de analisar cada uma das regiões quanto à ocorrência de crimes específicos, por exemplo. Uma determinada área poderia ser analisada sob a perspectiva SWOT, verificando a idade dos criminosos e a sua relação com os diversos tipos de crimes.

Há críticas na utilização dessa ferramenta: a falta de avaliações da importância e/ou relevância de cada item identificado talvez possa levar a diagnósticos não fidedignos (EVANS, 2013, p. 28). O utilizador deve estar atento a essas limitações.

3.4.3. Análise de Cenários

A Análise de Cenários foi desenvolvida em função da preocupação de analistas com o futuro, depois da 2ª Grande Guerra (ROBINSON, 2003). Tais técnicas vem se “incorporando crescentemente como uma ferramenta real de ação para planejadores e tomadores de decisão nas empresas” (LARA, MARX e ZILBOVICIUS, 2016).

No caso das unidades policiais civis pesquisadas a utilização da Análise de Cenários permitiria traçar estratégias distintas para as especificidades de cada segmento (no caso das UIPs) ou da região (no caso dos CIPs). Além disso, permitiria traçar cenários específicos para operações distintas nas unidades respondentes.

3.4.4. Diagrama de Pareto

O Diagrama ou Análise de Pareto, baseado no Princípio do economista e sociólogo Wilfredo Pareto e adaptado por Joseph Moses Juran para a Teoria da Distribuição Desigual das Perdas em Qualidade permite identificar quais causas que, em pequeno número, geram as maiores consequências ou efeitos (TOLEDO et al, 2013, p.206).

No caso concreto, o das unidades respondentes, a análise da Curva ABC da incidência criminal por região, por exemplo, propiciaria demandar esforços no sentido de aproveitar a relação 20/80 propiciada pela ferramenta em questão. A ferramenta Infocrim

já utilizada pela Polícia Civil do Estado de São Paulo poderia propiciar facilidade adicional na utilização da Curva ABC já que relaciona ocorrências por naturezas, logradouros, horários, dentre outras referências.

3.4.5. As Cinco Forças de Porter

As Cinco Forças de Porter é um modelo de diagnóstico fundado na análise do ambiente em que uma determinada organização está mergulhada. Esse contexto tem como base fundamental os Concorrentes, considerado por Porter a força principal. As quatro forças que completam o quadro são: Entrantes Potenciais, Fornecedores, Compradores e Substitutos (PORTER, 2004, pp.3-5). Porter desenvolveu esses conceitos na década de 1970, então dirigidos para a área industrial. Admite-se que os princípios possam ser aplicados para qualquer segmento de negócio (STONEHOUSE e SNOWDON, 2007, p.258).

As pressões a que o mercado está sujeito, analisado sob a perspectiva de determinantes estruturais (PORTER, 2004, pp.5-34), representam a dinâmica atual das corporações. A análise baseada nessas forças, devidamente adaptada para outras realidades, pode fornecer subsídios importantes para a gestão de organizações em geral. É elencada como uma das ferramentas tradicionais da Inteligência Competitiva (SILVA, 2015, p.57).

Em relação à atuação da atividade policial-civil, essa ferramenta pode ser utilizada para produzir análises referentes à dinâmica da polícia civil em relação a outras organizações, como a Polícia Militar, a Polícia Federal e as Guardas Civis Municipais. Outros atores podem ser analisados sob a perspectiva de Porter, como a Segurança Privada e, em última análise, até a existência da prática criminosa de milícias, por exemplo.

3.4.5. Benchmarking

Benchmarking “é uma abordagem sistemática para medir métricas-chave nas operações, sistemas e processos (...) em relação às melhores práticas” (EVANS, 2013, p126). Para as práticas de investigação policial poderia ser bastante útil se comparadas com práticas que demonstraram eficiência e eficácia, tanto em organizações nacionais, quanto internacionais.

3.4.6. Brainstorming

A técnica foi popularizada por Alex F. Osborn, década de 1950, com quatro princípios: coletar o máximo de ideias; evitar julgamentos antecipados; acolher ideias incomuns e aperfeiçoar tudo o que for gerado (EVANS, 2013, p.43). É a “tempestade de ideias”.

A técnica é importante na medida em que propicia o envolvimento de toda a equipe na análise de Inteligência, propiciando uma inovação no ciclo de Inteligência (DUVENAGE, 2010, p. 178). Seria especialmente útil para as unidades policiais-civis que praticam Inteligência haja vista que cada funcionário, delegado de polícia, investigador, escrivão, agente policial, dentre outros, têm funções específicas e a troca de ideias poderia ser útil no objetivo de formar certa visão sistêmica.

3.4.8. Gerenciamento de Riscos

O Gerenciamento de Riscos é prática cotidiana dos administradores e gestores em geral. Utiliza-se de diversas ferramentas e análises para identificar possíveis acidentes e suas consequências (ADAMS, 2009, pp.48-49).

As definições nessa área são amplas. “Algumas se concentram principalmente na probabilidade de ocorrência de eventos negativos; outras consideram as consequências desses eventos” (DAMODARAN, 2009, p.27).

No aspecto específico da Segurança Pública, o gerenciamento de riscos está voltado para a segurança da população. A intervenção em situações de risco acaba sendo inerente a qualquer policial, seja civil ou militar. Na área de Inteligência, o gerenciamento de riscos pode exercer função importante já que a AI é utilizada como subsidiária às decisões. Em tese, a Inteligência subsidia as decisões do delegado responsável pelo Departamento (no caso das UIPs) ou Seccionais (no caso dos CIPs) em que são abrigadas.

Essa ferramenta pode ser utilizada, também, na Contra-Inteligência, considerando que a proteção interna e a segurança orgânica são atividades dessa face da AI. A versão 2015 da ISO 9001 contempla preceitos específicos para essa importante atividade de gerenciar os riscos.

3.4.9. Considerações sobre as práticas selecionadas

As oito práticas de gestão e qualidade elencadas podem reforçar, modernizar e tornar a AI mais eficiente e mais eficaz. A questão a seguir é se tais práticas poderiam ser

implantadas nas unidades de inteligência policial civil. A pesquisa base deste trabalho procurou conhecer o que se pratica nesse sentido e forneceu uma proposta de melhoria na AI da polícia judiciária paulista.

Além das considerações pertinentes às ferramentas, ressalte-se que quaisquer mudanças devem ser estabelecidas dentro de uma gestão de projetos, que garanta a simplicidade de propósito, a clareza, o controle, a facilidade de medição, a flexibilidade, dentre outras características importantes (KEELING, BRANCO, 2014, p.5).

4. PESQUISA

A pesquisa foi constituída por 17 questões. Algumas são apenas de múltipla escolha. Outras, de múltipla escolha com a possibilidade de complementação da informação pelo respondente. E, outras, ainda, desdobram-se em sub-questões pertinentes.

4.1. Questionário Aplicado

A seguir são apresentadas cada uma das questões e a motivação para que fossem inseridas na pesquisa. O questionário foi dividido em três blocos: o primeiro com as identificações básicas; o segundo, com práticas e ferramentas possivelmente utilizadas pelas unidades de Inteligência; e o terceiro foi constituído de perguntas relativas ao relacionamento com instituições congêneres, além da última pergunta de caráter geral.

Bloco 1: Identificação das Atividades

Nesse primeiro bloco procurou-se identificar se a unidade era uma UIP ou um CIP, além do número e cargo dos componentes, área geográfica de atuação, além de identificar se havia sub-setores na unidade.

Funcionários

1.1: a. ☐ UIP b. ☐ CIP
 c. FUNCIONÁRIOS ALOCADOS: _____
 b. DELEGADOS: _____
 d. INVESTIGADORES: _____
 e. ESCRIVÃES: _____
 f. AGENTE(S): _____
 g. OUTROS: _____

O objetivo dessa primeira questão foi o de dimensionar o quadro de funcionários das unidades pesquisadas, e o de conhecer quais os cargos que compõem os setores de Inteligência e seu percentual.

Atuação Geográfica

- a. () Somente a cidade de São Paulo;
- b. () Grande São Paulo;
- c. () Grande São Paulo e outras cidades do interior e/ou litoral do Estado de SP;
- d. () Estado de São Paulo;
- e. () Além da opção acima: _____

O objetivo dessa questão foi o de identificar a área geográfica de atuação da unidade pesquisada, quando se tratava de UIP já que os CIPs escolhidos para efeito desta pesquisa eram todos da cidade de São Paulo.

Outros setores para a Atividade de Inteligência

1.3. ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA IDENTIFICADAS: Há algum Setor/Departamento/Diretoria com o nome específico de INTELIGÊNCIA, tal como INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL, INTELIGÊNCIA CORPORATIVA, INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ou qualquer outro?

- a. () SIM. NOME: _____;
- b. () NÃO.

Essa questão foi inserida na pesquisa com o objetivo de verificar se no âmbito da unidade pesquisada havia alguma subdivisão ou setor com nomenclatura específica de Inteligência. A pergunta é objetiva. Caso houvesse, o respondente declinaria o nome.

Outros nomes para a Atividade de Inteligência

1.4. ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA NÃO IDENTIFICADAS: Há algum Setor/Departamento/Diretoria que, de acordo com o seu conceito ou conhecimento, desenvolva ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA mesmo que possua um outro nome?

- a. () SIM. NOME: _____;
- b. () NÃO.

Essa questão foi inserida na pesquisa com o objetivo de verificar se no âmbito da unidade pesquisada havia alguma subdivisão ou setor com outra nomenclatura com a prática de Inteligência. A pergunta é objetiva. Caso houvesse, o respondente declinaria o nome.

Bloco 2: Ferramentas Estratégicas Utilizadas

Esse bloco teve como objetivo identificar as ferramentas utilizadas pela unidade respondente. Foram citadas algumas, aleatoriamente. Também foi dado espaço para o acréscimo de ferramentas que fossem usadas pelas unidades pesquisadas, e não estivessem elencadas.

Análise SWOT

2.1. ANÁLISE SWOT (Análise dos pontos fortes/pontos fracos/oportunidades/ameaças):

- a. ☐ NÃO. b. ☐ SIM, mas não é rotineiramente. c. ☐ SIM, rotineiramente.
d. ☐ Desconheço o assunto.

A questão buscou identificar a utilização por parte da unidade respondente da Análise SWOT. Uma pequena explicação foi acrescentada com o objetivo de identificar se a prática era desenvolvida, mesmo com um outro nome.

Cenários Competitivos

2.2. CENÁRIOS COMPETITIVOS (Métodos de análises de cenários):

- a. ☐ NÃO. b. ☐ SIM, mas não é rotineiramente. c. ☐ SIM, rotineiramente.
d. ☐ Desconheço o assunto.

A questão buscou identificar a utilização por parte da unidade respondente da Análise de Cenários. Uma pequena explicação foi acrescentada com o objetivo de identificar se a prática era desenvolvida, mesmo com um outro nome. Os respondentes obtinham do autor alguns exemplos para ilustrar a prática.

Planejamento Estratégico

2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (Decisões estratégicas a serem seguidas por toda a organização):

- a. ☐ NÃO. b. ☐ SIM, mas não é rotineiramente. c. ☐ SIM, rotineiramente.
d. ☐ Desconheço o assunto.

A questão refere-se a um tipo específico de planejamento, desenvolvido pelos setores estratégicos da organização. Tal planejamento visa dar cumprimento efetivo à missão da unidade respondente.

Princípio de Pareto

2.4. PRINCÍPIO DE PARETO (80/20) (Identificação de prioridades através da análise da incidência de ocorrências):

- a. ☐ NÃO. b. ☐ SIM, mas não é rotineiramente. c. ☐ SIM, rotineiramente.
d. ☐ Desconheço o assunto.

A questão refere-se a um tipo específico de planejamento, desenvolvido pelos setores estratégicos da organização, visando dar cumprimento efetivo à missão da unidade respondente.

Cinco Forças de Porter

2.5. ANÁLISE BASEADA NAS CINCO FORÇAS DE PORTER (Forças competitivas de determinados setores):

- a. ☐ NÃO. b. ☐ SIM, mas não é rotineiramente. c. ☐ SIM, rotineiramente.
d. ☐ Desconheço o assunto.

A questão refere-se a análise baseada nas Cinco Forças de Porter, enfocando a relação de forças dentro de um cenário competitivo.

Benchmarking

2.6. BENCHMARKING (Comparação com organizações modelo):

- a. ☐ NÃO. b. ☐ SIM, mas não é rotineiramente. c. ☐ SIM, rotineiramente.
d. ☐ Desconheço o assunto.

A questão refere-se à técnica de *Benchmarking* utilizada para comparação de determinada organização com outra, com a finalidade de comparar, por exemplo, o desempenho.

Brainstorming

2.7. BRAINSTORMING (Busca de ideias de consenso):

- a. ☐ NÃO. b. ☐ SIM, mas não é rotineiramente. c. ☐ SIM, rotineiramente.
d. ☐ Desconheço o assunto.

A questão busca identificar práticas que reúnam vários componentes da organização para relacionar ideias referentes a um ou mais problemas.

Gerenciamento de Riscos

2.8. GERENCIAMENTO DE RISCOS (QUALQUER MÉTODO)
 (Estabelecimento de parâmetros e ponderações sobre riscos de atividades da organização):
 a. () NÃO. b. () SIM, mas não é rotineiramente. c. () SIM, rotineiramente
 d. () Desconheço o assunto.

A questão está relacionada à identificação da prática de gerenciamento de riscos das unidades respondentes, de qualquer método.

Ferramentas não citadas anteriormente

O objetivo dessa questão foi a de investigar se, além das ferramentas citadas anteriormente, as unidades respondentes estariam se utilizando de quaisquer outras não contempladas na pesquisa. A questão propiciava citar até três ferramentas em itens específicos, 2.9.1, 2.9.2 e 2.9.3.

Ferramentas de TI específicas para Atividade de Inteligência

Nesse item foram contemplados a existência ou não de softwares específicos para a área da Inteligência, independentemente dos utilizados como padrão pela Polícia Civil de São Paulo.

Bloco 3: Questões Complementares

O terceiro bloco procurou levantar alguns dados que pudessem fornecer um retrato mais específico da atividade de inteligência no âmbito da polícia judiciária paulista. Por se tratar de pesquisa exploratória, com a finalidade de buscar informações nem sempre precisas, mas que possam vislumbrar contornos gerais, esse bloco trata de eventual programa de

qualidade nas unidades respondentes, no relacionamento interinstitucional com órgãos congêneres e, ao final, uma pergunta bastante genérica a respeito da Segurança Pública sob a ótica da Inteligência.

Programa de Qualidade

3.1. O ÓRGÃO POSSUI ALGUM PROGRAMA DE QUALIDADE?

a. () NÃO. b. () SIM, programa interno. c. () SIM, é certificada.

Se certificado, qual (is) a (s) certificação (ções): _____

Essa questão procurou levantar possíveis certificações de qualidade das unidades respondentes.

Relacionamentos

Essa questão abordou a qualidade do relacionamento entre as unidades respondentes e as seguintes instituições: Polícia Militar de São Paulo, Guarda Civil Municipal, Polícia Federal e Segurança Privada (em geral, sem especificar uma empresa). A gradação ia de “muito bom” a “ruim”. E, ainda, há espaço específico para especificar os pontos positivos do relacionamento com cada uma das instituições citadas.

Maiores problemas da Segurança Pública

Esta questão aberta, com absoluta liberdade aos respondentes, orientados a responder, se possível, sob a ótica da Inteligência.

4.2. Unidades Respondentes

As UIPs e os CIPs elencados na pesquisa têm a sede na cidade de São Paulo, embora cinco UIPs tenham atuação geográfica em todo o estado. A seguir, no quadro 4 são identificadas cada uma das unidades pesquisadas:

Quadro 4: Identificação das Unidades Respondentes

IDENTIFICAÇÃO	UNIDADE RESPONDENTE	OBSERVAÇÕES
I	UIP DA ACADEPOL	Academia de Polícia Dr. Coriolano de Nogueira Cobra, responsável pelos cursos de formação e outros na polícia civil de São Paulo.
II	UIP CORREGEPOL	Corregedoria Geral da Polícia Civil de São Paulo. Responsável pela apuração das infrações penais e administrativas dos policiais civis do estado, dentre outras atribuições.
III	UIP DO DECADE	Departamento de Capturas e Delegacias Especializadas.
IV	UIP DO DECAP	Departamento de Polícia Judiciária da Capital.
V	UIP DO DEIC	Departamento Estadual de Investigações Criminais.
VI	UIP DO DEMACRO	Departamento de Polícia Judiciária da Macro São Paulo.
VII	UIP DO DENARC	Departamento Estadual de Prevenção e Repressão ao Narcotráfico.
VIII	UIP DO DHPP	Departamento Estadual de Homicídios e de Proteção à Pessoa.
IX	UIP DO DPPC	Departamento de Polícia de Proteção à Cidadania.
X	CIP da 1ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA - CENTRO	Delegacia Seccional que comanda as delegacias territoriais da área centro, da cidade de São Paulo.
XI	CIP da 2ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA - SUL	Delegacia Seccional que comanda as delegacias territoriais da área sul, da cidade de São Paulo.
XII	CIP da 3ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA - OESTE	Delegacia Seccional que comanda as delegacias territoriais da área oeste, da cidade de São Paulo.
XIII	CIP da 4ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA - NORTE	Delegacia Seccional que comanda as delegacias territoriais da área norte, da cidade de São Paulo.
XIV	CIP da 5ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA - LESTE	Delegacia Seccional que comanda as delegacias territoriais da área leste, da cidade de São Paulo.
XV	CIP da 6ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA - SANTO AMARO	Delegacia Seccional que comanda as delegacias territoriais da área extremo sul, da cidade de São Paulo.
XVI	CIP da 7ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA - ITAQUERA	Delegacia Seccional que comanda as delegacias territoriais de parte da área extremo leste, da cidade de São Paulo.
XVII	CIP da 8ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA - SÃO MATEUS	Delegacia Seccional que comanda as delegacias territoriais de parte da área extremo leste, da cidade de São Paulo.

Fonte: Confeccionada pelo autor.

Em seguida são apresentadas as características básicas de cada unidade que abriga a UIP ou o CIP. A Inteligência apoia as atividades básicas de cada unidade, além de estabelecer as rotinas pertinentes à área da inteligência, como relatórios específicos, diligências próprias, dentre outras.

I – UIP da Academia de Polícia Dr. Coriolano de Nogueira Cobra. A Academia de Polícia Civil Dr. Coriolano de Nogueira Cobra, ou simplesmente, Acadepol, como é

conhecida no meio policial civil paulistano, é a responsável por vários cursos de formação e especialização de policiais civis. Os primeiros são chamados de Cursos de Formação Técnico-Profissional, que dão a formação inicial às diversas carreiras policiais-civis do Estado de São Paulo. As carreiras são (São Paulo. SSP. Perguntas Frequentes):

De nível superior: delegado (bacharel em Direito), perito criminal, médico legista, investigador e escrivão;

Com 2º grau completo: papiloscopista, fotógrafo técnico-policial, desenhista técnico-policial, auxiliar de necropsia, agente policial e agente de telecomunicações;

Com 1º grau completo: atendente de necrotério, auxiliar de papiloscopista e carcereiro.

Possui dois campi:

Campus I – Cidade Universitária - Praça Professor Reynaldo Porchat, 219 – bairro do Butantã, na cidade de São Paulo-SP.

Campus II - Mogi das Cruzes - Estrada do Chinês, Km 2 – Parque das Varinhas, Jundiapéba, cidade de Mogi das Cruzes-SP.

Cada uma das carreiras possui cursos de formação específicos. Há cursos de especialização para determinadas atividades policiais, como interceptação telefônica, roubo de cargas, Inteligência Policial, dentre outros. Tais cursos têm cargas horárias variadas, normalmente de 16 a 32 horas-aula. Há também cursos de aprimoramento, atualização, num total de 124 cursos diferentes (POLÍCIA CIVIL DE SÃO PAULO. ACADEPOL, 2016).

A ACADEPOL possui vários setores, como a Secretaria de Concursos Públicos e a Divisão de Administração, dentre outros. A UIP da ACADEPOL trata de pesquisas a respeito da vida pregressa dos candidatos às carreiras policiais civis, e de investigações referentes à vida social dos mesmos. O organograma da ACADEPOL encontra-se no Anexo A.

II – UIP da Corregedoria Geral da Polícia Civil: O órgão correcional da Polícia Civil do Estado de São Paulo tem as seguintes atribuições:

- I - promover, privativamente, a apuração das infrações penais e administrativas atribuídas a policial civil;
- II - realizar visitas de inspeção e correições extraordinárias em qualquer unidade policial, científico o Delegado Geral de Polícia;

- III - apreciar as representações que lhe forem dirigidas relativamente à atuação irregular de policiais civis;
- IV - promover investigação sobre o comportamento ético, social e funcional dos candidatos a cargos policiais civis, bem como dos ocupantes de tais cargos em estágio probatório e dos indicados para o exercício de chefias e encarregaturas, observadas as normas legais e regulamentares aplicáveis;
- V - avocar procedimentos de polícia judiciária, quando conveniente aos interesses da Administração Policial.

A Corregedoria da Polícia Civil – Corregpol têm equipes especializadas em apurações preliminares, sindicâncias e processos administrativos. Qualquer desvio de conduta de policial civil é ali investigado. Além disso, há delegacias especializadas, que instauram inquéritos para as apurações criminais de ocorrências que envolvam policiais civis. Não há organograma oficial disponível (POLÍCIA CIVIL DE SÃO PAULO. CORREGPOL, 2016).

III – UIP do DECADE: O Departamento de Capturas e Delegacias Especializadas – DECADE é responsável por (POLÍCIA CIVIL DE SÃO PAULO. DECADE, 2016):

Coordenar e executar as atividades de polícia judiciária e de policiamento preventivo especializado nas áreas de sua abrangência; apurar os delitos contra turistas; as infrações penais relacionadas com produtos controlados na Capital; promover as atividades da Polícia Civil em locais de eventos de repercussão nacional e internacional; receber e processar o cumprimento dos mandados de prisão e de busca e apreensão de adolescentes infratores; manter intercâmbio com autoridades federais e congêneres dos Estados visando a captura de condenados, descoberta de paradeiros e informações de interesse policial.

No Anexo A, encontra-se o organograma do DECADE.

IV – UIP do DECAP: O Departamento de Polícia Judiciária da Capital – DECAP é o responsável pelas delegacias territoriais localizadas na cidade de São Paulo. As delegacias territoriais são aquelas em que as vítimas procuram para registrar boletins de ocorrências. As delegacias de polícia territoriais são subordinadas às delegacias seccionais. Há oito delegacias seccionais que coordenam as delegacias territoriais. Para efeito desta pesquisa, o DECAP possui uma UIP e as oito seccionais, um CIP cada uma. Todas essas unidades foram pesquisadas.

As delegaciais que compõem o DECAP investigam crimes em geral, desenvolvem atividades típicas (inquéritos, cumprimentos de mandados de prisão, de busca e apreensão, etc.) de polícia judiciária, excetuando-se os de competência militar ou da polícia judiciária da união (polícia federal).

O organograma do DECAP encontra-se no Anexo A.

V – UIP do DEIC: O Departamento Estadual de Investigações Criminais – DEIC, desenvolve atividades em nível estadual. Especializado em crimes de caráter patrimonial (POLICIA CIVIL DE SÃO PAULO. DEIC):

Órgão de execução da Polícia Civil tem por finalidade o exercício das atividades de polícia judiciária na apuração dos delitos de autoria conhecida e desconhecida, visando a repressão as infrações penais praticadas contra o Patrimônio, a Propriedade Imaterial, a Fé Pública e as cometidas por meios eletrônicos. Cabe ao DEIC, ainda, controlar as atividades referentes ao emprego operacional das aeronaves da Polícia Civil, bem como manter atualizadas as normas pertinentes, além de planejar e executar ações estratégicas de repressão ao crime organizado, no Estado de São Paulo. Possui em sua estrutura (06) seis Divisões Policiais, somando um total de (18) dezoito Unidades Especializadas (...).

O DEIC possui unidades especializadas que lidam com ocorrências de grande repercussão, como as que envolvem crime organizado, lavagem de dinheiro, grandes roubos ou furtos, dentre outras. O organograma do DEIC encontra-se no Anexo A.

VI – UIP do DEMACRO: O Departamento de Polícia Judiciária da Macro São Paulo – DEMACRO é o responsável pelas delegacias territoriais dos municípios que compõem a grande São Paulo, com exceção da capital.

O DEMACRO possui nove delegacias seccionais que coordenam as delegacias territoriais. Cada delegacia seccional possui um CIP.

Para efeito desta pesquisa só foi pesquisada a UIP correspondente ao próprio departamento, pelo fato de estar localizada na cidade de São Paulo.

Diferentemente das outras unidades pesquisadas, a UIP do DEMACRO possui atuação na Grande São Paulo.

O organograma do DEMACRO encontra-se no Anexo A.

VII – UIP do DENARC: O Departamento Estadual de Prevenção e Repressão ao Narcotráfico – DENARC é o departamento especializado no combate ao narcotráfico. Pode atuar em todo o estado de São Paulo (POLICIA CIVIL DE SÃO PAULO. DENARC):

O DENARC é um órgão de execução da Polícia Civil do Estado de São Paulo e tem como objetivo executar ações de prevenção especializada, investigação e repressão da produção não autorizada e do tráfico ilícito de drogas no âmbito da Capital e, excepcionalmente, nas demais localidades do Estado de São Paulo.

O DENARC promove também, material didático e orientação através de cursos que buscam prevenir o consumo e a produção de substâncias ilícitas.

O organograma do DENARC encontra-se no Anexo A.

VIII – UIP do DHPP: O Departamento Estadual de Homicídios e de Proteção à Pessoa – DHPP possui as seguintes atribuições (POLÍCIA CIVIL DE SÃO PAULO. DHPP):

- I. apurar a autoria dos crimes:
 - a) contra a pessoa de autoria desconhecida, exceto os de trânsito que são de competência das unidades de polícia territorial do DECAP, DEMACRO e DEINTERS;
 - b) de intolerância e intolerância desportiva;
 - c) contra a vida da criança e do adolescente; e
 - d) contra a dignidade sexual de vulneráveis;
- II. executar as atividades de prevenção e repressão ao delito de extorsão mediante sequestro;
- III. localizar pessoas desaparecidas e executar ou difundir pedidos de localização ou busca oriundos de autoridades nacionais e estrangeiras.

O organograma do DHPP encontra-se no Anexo A.

IX – UIP do DPPC: O Departamento de Polícia de Proteção à Cidadania – DPPC tem como atribuições:

Exercício das atividades de polícia judiciária, administrativa e preventiva especializada, atuando com exclusividade no município da Capital no concernente ao registro e à apuração das infrações penais contra: o consumidor; a saúde pública, o meio ambiente, a Fazenda Pública Estadual e Municipal; a Administração em geral, praticadas por servidores públicos, ressalvada a atribuição da Corregedoria Geral da Polícia Civil.

O organograma do DPPC encontra-se no Anexo A.

X – CIP da 1ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA - CENTRO: Localizada no bairro da Santa Ifigênia, a 1ª Delegacia Seccional de Polícia coordena as atividades de 10 distritos policiais: 1º - Sé; 2º - Bom Retiro; 3º - Santa Ifigênia; 4º - Consolação; 5º - Aclimação; 6º - Cambuci; 8º - Brás/Belém; 12º - Pari; 77º - Santa Cecília; e 78º - Jardins, além de unidades como a Delegacia da Mulher, a Delegacia de Proteção ao Idoso, e o Centro de Execução de Cartas Precatórias. O CIP recolhe dados e informações dos distritos e unidades elencados e desenvolve AI em suas áreas circunscricionais.

XI – CIP da 2ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA - SUL: Localizada no bairro do Brooklin, a 2ª Delegacia Seccional de Polícia coordena as atividades de 10 distritos policiais: 16º - Vila Clementino; 17º - Ipiranga; 26º - Sacomã; 27º - Campo Belo; 35º -

Jabaquara; 36° - Paraíso; 83° - Parque Bristol; 95° - Heliópolis; 96° - Brooklin; e 97° - Americanópolis, além de unidades como a Delegacia da Mulher, a Delegacia de Proteção ao Idoso, e o Centro de Execução de Cartas Precatórias. O CIP recolhe dados e informações dos distritos e unidades elencados e desenvolve AI nas áreas circunscricionais dos mesmos.

XII – CIP da 3ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA - OESTE:

Localizada no bairro de Pinheiros, a 3ª Delegacia Seccional de Polícia coordena as atividades de 15 distritos policiais: 7° - Lapa; 14° - Pinheiros; 15° - Itaim Bibi; 23° - Perdizes; 33° - Pirituba; 34° - Vila Sônia; 37° - Campo Limpo; 46° - Perus; 51° - Butantã; 74° - Parada de Taipas; 75° - Jardim Arpoador; 87° - Pereira Barreto; 89° - Portal do Morumbi; 91° - Ceasa; e 93° - Jaguaré, além de unidades como a Delegacia da Mulher, a Delegacia de Proteção ao Idoso, e o Centro de Execução de Cartas Precatórias. O CIP recolhe dados e informações dos distritos e unidades elencados e desenvolve AI nas áreas circunscricionais dos mesmos.

XIII – CIP da 4ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA - NORTE:

Localizada no bairro da Casa Verde, a 4ª Delegacia Seccional de Polícia coordena as atividades de 13 distritos policiais: 9° - Carandiru; 13° - Casa Verde; 19° - Vila Maria; 20° - Água Fria; 21° - Vila Matilde; 28° - Freguesia do Ó; 38° - Vila Amália; 39° - Vila Gustavo; 40° - Vila Santa Maria; 45° - Vila Brasilândia; 72° - Vila Penteado; 73° - Jaçanã; e 90° - Parque Novo Mundo, além de unidades como a Delegacia da Mulher, a Delegacia de Proteção ao Idoso, e o Centro de Execução de Cartas Precatórias. O CIP recolhe dados e informações dos distritos e unidades elencados e desenvolve AI nas áreas circunscricionais dos mesmos.

XIV – CIP da 5ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA – LESTE:

Localizada no bairro da Chácara Tatuapé, a 5ª Delegacia Seccional de Polícia coordena as atividades de 11 distritos policiais: 10° - Penha; 18° - Alto da Moóca; 29° - Vila Diva; 30° - Tatuapé; 31° - Vila Carrão; 42° - Parque São Lucas; 52° - Parque São Jorge; 56° - Vila Alpina; 57° - Parque da Moóca; 58° - Vila Formosa; e 81° - Belém, além de unidades como a Delegacia da Mulher, a Delegacia de Proteção ao Idoso, e o Centro de Execução de Cartas Precatórias. O CIP recolhe dados e informações dos distritos e unidades elencados e desenvolve AI nas áreas circunscricionais dos mesmos.

XV – CIP da 6ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA – SANTO AMARO:

Localizada no bairro de Socorro, a 6ª Delegacia Seccional de Polícia coordena as atividades

de 13 distritos policiais: 11º - Santo Amaro; 25º - Parelheiros; 43º - Cidade Ademar; 47º - Capão Redondo; 48º - Cidade Dutra; 80º - Vila Joaniza; 85º - Jardim Mirna; 92º - Parque Santo Antônio; 98º - Jardim Miriam; 99º - Campo Grande; 100º - Jardim Herculano; 101º - Jardim das Embuías; e 102º - Capela do Socorro, além de unidades como a Delegacia da Mulher, a Delegacia de Proteção ao Idoso, e o Centro de Execução de Cartas Precatórias. O CIP recolhe dados e informações dos distritos e unidades elencados e desenvolve AI nas áreas circunscricionais dos mesmos.

XVI – CIP da 7ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA - ITAQUERA:

Localizada no bairro de Itaquera, a 7ª Delegacia Seccional de Polícia coordena as atividades de 12 distritos policiais: 22º - São Miguel Paulista; 24º - Ermelino Matarazzo; 32º - Itaquera; 50º - Itaim Paulista; 59º - Jardim dos Ipês; 62º - Jardim Popular; 63º - Vila Jacuí; 64º - Cidade A.E.Carvalho; 65º - Artur Alvim; 67º - Jardim Robrú; 68º - Jardim Lageado; e 103º - Cohab, além de unidades como a Delegacia da Mulher, a Delegacia de Proteção ao Idoso, e o Centro de Execução de Cartas Precatórias. O CIP recolhe dados e informações dos distritos e unidades elencados e desenvolve AI nas áreas circunscricionais dos mesmos.

XVII – CIP da 8ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA – SÃO MATEUS:

Localizada no Conjunto Habitacional Teotônio Vilela, a 8ª Delegacia Seccional de Polícia coordena as atividades de 09 distritos policiais: 41º - Vila Rica; 44º - Guaianazes; 49º - São Mateus; 53º - Paque do Carmo; 54º - Cidade Tiradentes; 55º - Parque São Rafael; 66º - Vale do Aricanduva; 69º - Teotônio Vilela; e 70º - Sapopemba, além de unidades como a Delegacia da Mulher, a Delegacia de Proteção ao Idoso, e o Centro de Execução de Cartas Precatórias. O CIP recolhe dados e informações dos distritos e unidades elencados e desenvolve AI nas áreas circunscricionais dos mesmos.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção foram abordados os resultados obtidos com a pesquisa, e as discussões decorrentes dos mesmos. Cada um dos itens da pesquisa e as respostas obtidas foram expressos separadamente e, após sua apresentação individual dos mesmos, as discussões procuraram obter uma visão sistêmica das ferramentas desenvolvidas na AI pela Polícia Civil de São Paulo.

5.1. RESULTADOS E OBSERVAÇÕES DAS QUESTÕES INICIAIS

As questões iniciais de identificação de número de funcionários, unidades, área de atuação e identificação de nomes.

Questão 1.1 – Cargos dos funcionários da Inteligência.

Esse item teve como objetivo identificar a composição dos quadros de pessoal das UIPs e CIPs por carreiras da Polícia Civil de São Paulo apresentados nas tabelas 2 e 2a e na figura 6.

Tabela 2: RESPOSTAS À QUESTÃO 1.1.

UNIDADE RESPONDENTE	UIP	CIP	TOTAL FUNCS.	DELEGADOS	INVEST.	ESC.	AGENTELS	OUTROS
I	X	-	05	01	00	00	00	04
II	X	-	07	01	03	00	00	03
III	X	-	12	01	04	00	04	03
IV	X	-	12	01	05	02	04	00
V	X	-	21	01	08	00	04	08
VI	X	-	13	01	03	01	00	08
VII	X	-	11	01	04	00	01	05
VIII	X	-	35	01	13	00	20	01
IX	X	-	05	01	02	01	01	00
X	-	X	05	01	03	01	00	00
XI	-	X	03	01	02	00	00	00
XII	-	X	06	01	00	06	01	00
XIII	-	X	05	01	02	01	00	01
XIV	-	X	08	01	01	03	00	03
XV	-	X	05	01	03	01	00	00
XVI	-	X	03	01	01	00	00	01
XVII	-	X	06	01	01	03	01	00
TOTAIS	09	08	162	17	55	17	36	37

Fonte: Confeccionada pelo autor.

ANÁLISES DECORRENTES DA QUESTÃO 1.1.

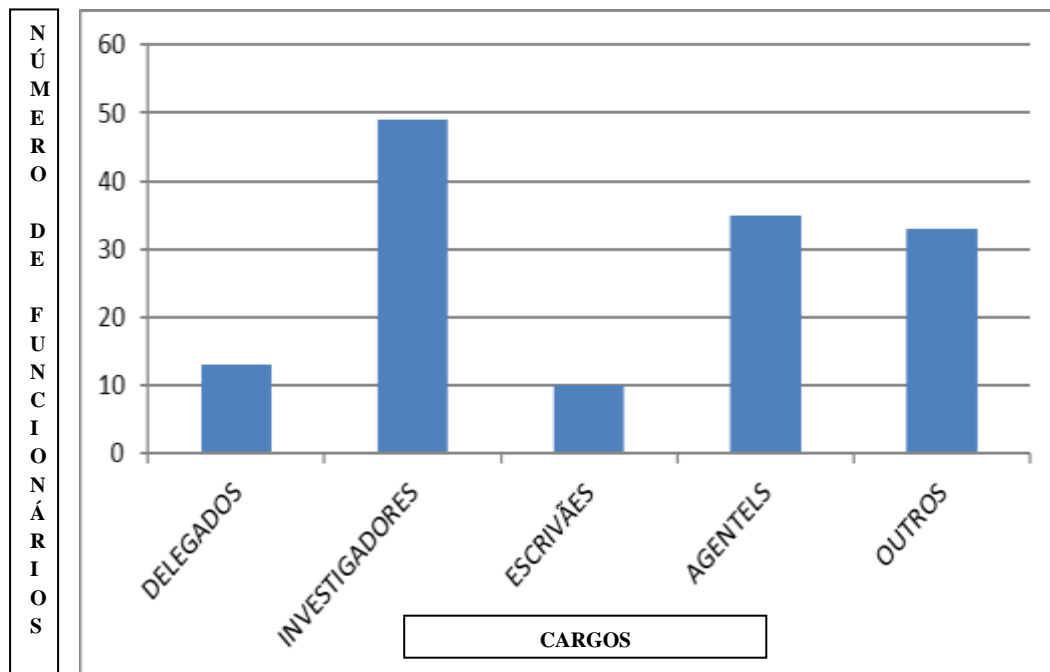
Composição percentual do quadro de funcionários:

Tabela 2a: RESPOSTAS AO ITEM 1.1.

Cargo	Nº de Funcionários	Percentual (%)
DELEGADOS	17	10,49
INVESTIGADORES	55	33,95
ESCRIVÃES	17	10,49
AGENTELS	36	22,22
OUTROS	37	22,84
TOTAL:	162	100,00

Fonte: Confeccionada pelo autor.

Figura 6: NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS POR CARGO



Fonte: Confeccionada pelo autor.

OBSERVAÇÕES EM RELAÇÃO À QUESTÃO 1.1.

Um terço dos funcionários alocados para a área de Inteligência é composta de Investigadores de Polícia. Próximo de 10% é composta pelo cargo de delegado de polícia. Observe-se, também, que, em cada unidade, há apenas um delegado que ocupa a coordenação dos trabalhos.

Os agentes de telecomunicação – agentels pela especificidade de sua atividade são bastante procurados para a área de Inteligência, em função do uso de instrumentos de comunicação digital e pelo próprio uso continuado de meios digitais, em função disso, pouco mais de 20% dos UIPs e CIPs é constituído por agentels. Outro detalhe neste aspecto, é que o antigo Departamento de Telemática da Polícia Civil foi a base de criação do Departamento de Inteligência, conforme exarado no Decreto Estadual nº47.166, de 01 de outubro de 2002 (São Paulo, 2002).

Há na Polícia Civil de São Paulo carreiras de curso superior e outras de 2º ou 1º graus (ensino médio ou fundamental). Na área operacional da Inteligência, conforme o observado na pesquisa, Delegados, Investigadores e Escrivães de polícia, carreiras de nível superior, ocupam por volta de 55% das pessoas alocadas para essa área. Observe-se que, para delegados de polícia há a exigência do bacharelado em Direito, além do curso técnico-profissional fornecido pela Academia de Polícia Civil. Para investigadores e escrivães quaisquer cursos de nível superior, além do técnico-profissional fornecido pela Acadepol.

Não há uma carreira específica para a área de Inteligência. Essa circunstância enseja o raciocínio decorrente de que, considerando o fato de que investigação e inteligência serem atividades distintas, apesar de manterem certas semelhanças (DANTAS e SOUZA, 2004, p.5), (SANTOS, 2011, p.125) e que necessitam de formação própria. A Acadepol mantém cursos periódicos de Inteligência Policial. Se houvesse carreira específica e cursos de formação profissional próprio talvez a atividade seria mais estimulada.

Nada impede que o policial alocado para quaisquer outras atividades venha a ser transferido para uma unidade de Inteligência e, vice-versa, que um policial da Inteligência seja transferido para qualquer outro setor da polícia civil.

Questão 1.2 – Atuação geográfica.

Esse item buscou identificar as áreas geográficas de atuação das respectivas UIPs e CIPs, conforme o estabelecido nas tabelas 3 e 3a e na figura 7.

Tabela 3: RESPOSTAS À QUESTÃO 1.2.

UNIDADE	Somente a cidade de São Paulo	Grande São Paulo	Grande São Paulo e outras cidades	Estado de São Paulo	Outros
RESPONDENTE					
I				X	
II				X	
III				X	
IV	X				
V				X	
VI		X			
VII				X	
VIII	X				
IX	X				
X	X				
XI	X				
XII	X				
XIII	X				
XIV	X				
XV	X				
XVI	X				
XVII	X				
TOTAIS	11	1	0	5	0

Fonte: Confeccionada pelo autor

ANÁLISES DECORRENTES DA QUESTÃO 1.2.

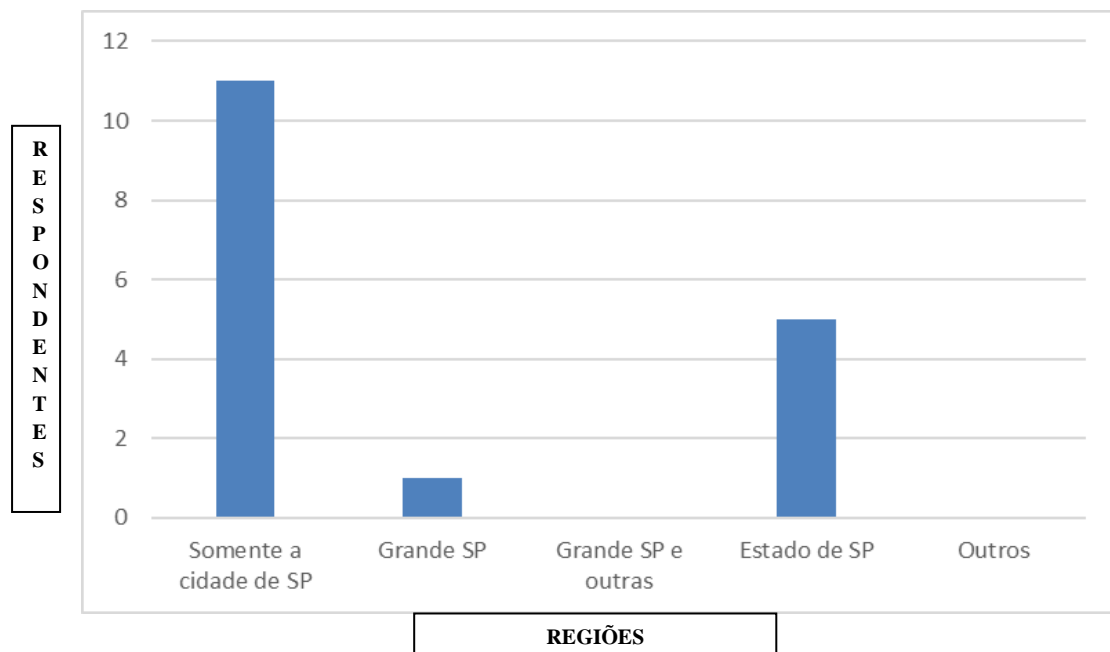
Atuação geográfica:

Tabela 3a: RESPOSTAS AO ITEM 1.2.

Área Geográfica	Unidades	Percentual (%)
Somente a cidade de São Paulo	11	64,71
Grande São Paulo	01	5,88
Grande São Paulo e outras cidades	00	0,00
Estado de São Paulo	05	29,41
Outros	00	0,00
TOTAL:	17	100,00

Fonte: Confeccionada pelo autor.

Figura 7: ÁREA DE ATUAÇÃO GEOGRÁFICA



Fonte: Confeccionada pelo autor.

Observações

A AI é praticada em todo o território do Estado de São Paulo. Fator citado nas limitações da pesquisa, e das 17 unidades pesquisadas, 5 têm atuação estadual e as outras 13, atuação apenas na cidade de São Paulo.

Questão 1.3 - Outros setores.

O objetivo desse item era identificar se havia setores e/ou departamentos inseridos nas UIPs e nas CIPs com nomes que sinalizassem subdivisões das atividades desenvolvidas. Todas as respostas foram NÃO, ou seja, 100% dos respondentes.

Observações

É compreensível a inexistência de outros setores inseridos nas próprias UIPs ou CIPs que subdividissem as atividades haja vista o número limitado de funcionários alocados para as unidades de Inteligência pesquisadas.

Questão 1.4 – Outros nomes.

O objetivo desse item era identificar se havia setores e/ou departamentos inseridos nas UIPs e nas CIPs com nomes diferentes mas que praticassem AI. Todas as respostas foram NÃO, ou seja, 100% dos respondentes.

Observações

É compreensível a inexistência de outros setores inseridos nas próprias UIPs ou CIPs que subdividissem as atividades, mesmo com outros nomes, haja vista o número limitado de funcionários alocados para as unidades de Inteligência pesquisadas.

Observações em Relação às Questões Iniciais.

O número total de funcionários alocados para as 17 unidades pesquisadas é de 162. O item “outros” da questão 1.2, atuação geográfica acabou sendo dispensável haja vista as outras opções de resposta que cobririam as áreas geográficas pesquisadas.

5.2. RESULTADOS E OBSERVAÇÕES SOBRE AS FERRAMENTAS UTILIZADAS

Questão 2.1 – Análise SWOT.

O objetivo desse item foi registrar a utilização da ferramenta Análise SWOT para subsidiar a AI. As tabelas 4 e 4a e a figura 8 expressam as respostas obtidas.

Tabela 4: RESPOSTAS À QUESTÃO 2.1 - ANÁLISE SWOT.

ITEM 2.1. – ANÁLISE SWOT					
UNIDADE RESPONDENTE	NÃO	SIM, MAS NÃO ROTINEIRAMENTE	SIM, ROTINEIRAMENTE	DESCONHEÇO O ASSUNTO	OBSERVAÇÕES
I			X		Parte deste conceito para tomar decisões.
II				X	
III	X				
IV	X				
V		X			
VI			X		Não com esse nome.
VII	X				
VIII	X				
IX	X				
X	X				
XI	X				
XII	X				
XIII				X	
XIV	X				
XV	X				
XVI	X				
XVII	X				
TOTAIS	12	1	2	2	

Fonte: Confeccionada pelo autor.

ANÁLISES DECORRENTES DA QUESTÃO 2.1.

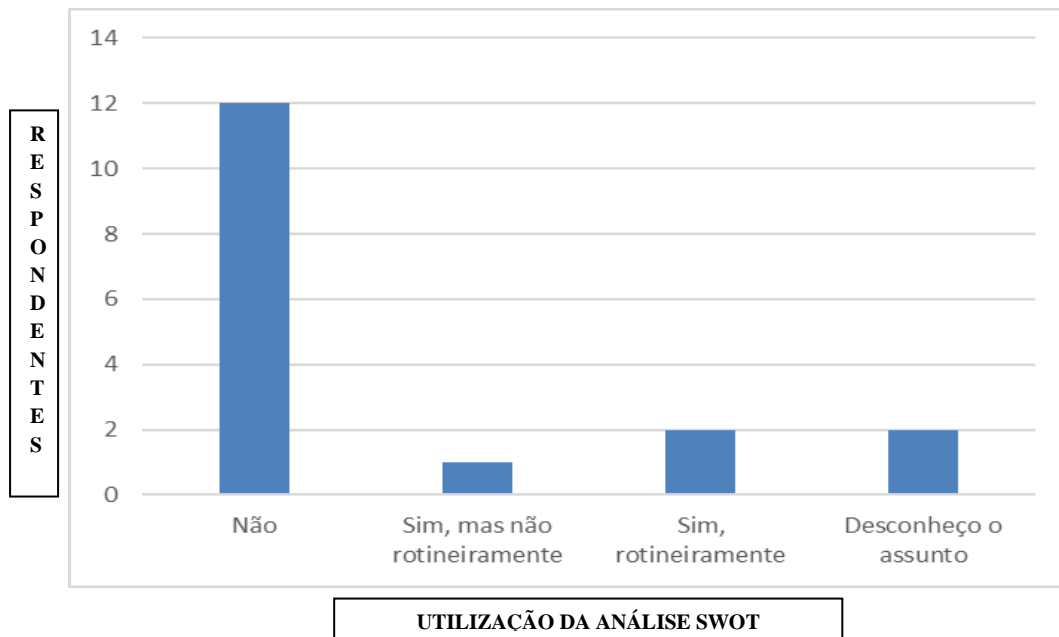
Utilização da Análise SWOT:

Tabela 4a: RESPOSTAS AO ITEM 2.1.

Uso da Análise SWOT	Unidades	Percentual (%)
Não	12	70,59
Sim, mas não rotineiramente	01	5,88
Sim, rotineiramente	02	11,76
Desconheço o assunto	02	11,76
TOTAL:	17	100,00

Fonte: Confeccionada pelo autor.

Figura 8 - QUESTÃO 2.1: UTILIZAÇÃO ANÁLISE SWOT



Fonte: Confeccionada pelo autor.

OBSERVAÇÕES EM RELAÇÃO À QUESTÃO 2.1.

A Análise SWOT é praticada por 03 (17,64%) das 17 unidades pesquisadas. Se forem consideradas as unidades que a praticam rotineiramente (apenas 02) o percentual será de 11,76%.

O fato de 14 unidades pesquisadas (82,35%) não utilizarem a Análise SWOT pode representar uma oportunidade perdida no sentido da Inteligência visualizar de forma prática o que seriam as vertentes de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades.

Questão 2.2 – Análise de Cenários.

As tabelas 5 e 5a e a figura 9 expressam as respostas obtidas, em relação à utilização de análise de Cenários.

Tabela 5: RESPOSTAS À QUESTÃO 2.2.

UNIDADE RESPONDENTE	NÃO	SIM, MAS NÃO ROTINEIRAMENTE	SIM, ROTINEIRAMENTE	DESCONHEÇO O ASSUNTO	OBSERVAÇÕES
I	X				
II	X				
III	X				
IV	X				
V		X			
VI			X		Não com esse nome.
VII	X				
VIII	X				
IX	X				
X	X				
XI	X				
XII	X				
XIII				X	
XIV	X				
XV	X				
XVI	X				
XVII	X				
TOTAIS	14	1	1	1	

Fonte: Confeccionada pelo autor.

ANÁLISES DECORRENTES DA QUESTÃO 2.2.

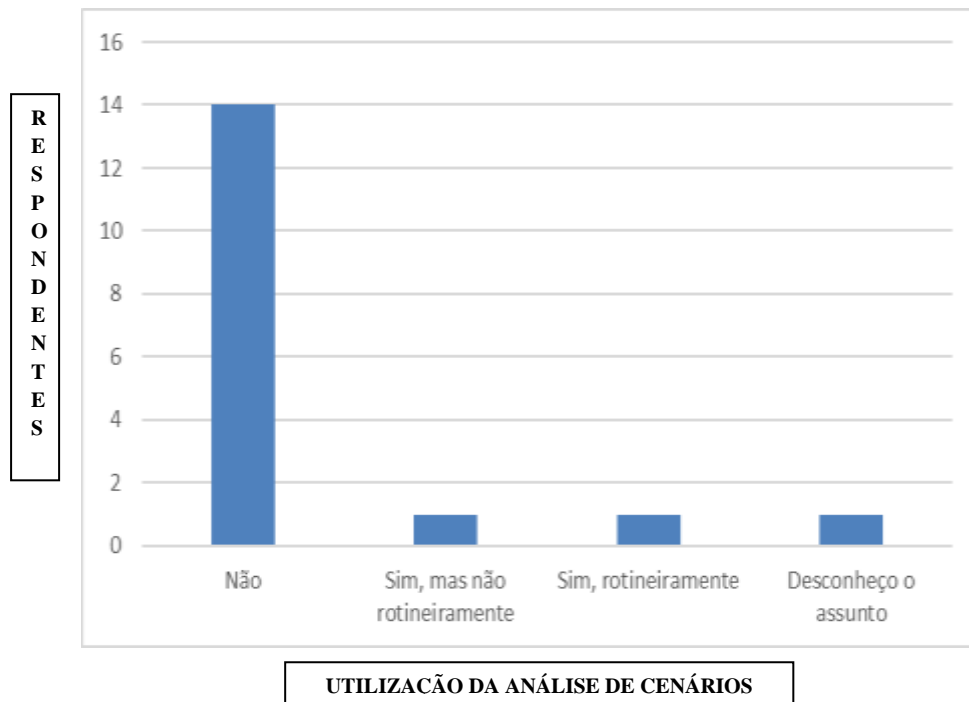
Utilização da Análise de Cenários:

Tabela 5a: RESPOSTAS À QUESTÃO 2.2.

Uso da Análise de Cenários	Unidades	Percentual (%)
Não	14	82,35
Sim, mas não rotineiramente	01	5,88
Sim, rotineiramente	01	5,88
Desconheço o assunto	01	5,88
TOTAL:	17	100,00

Fonte: Confeccionada pelo autor.

Figura 9 - QUESTÃO 2.2: UTILIZAÇÃO ANÁLISE DE CENÁRIOS



Fonte: Confeccionada pelo autor.

OBSERVAÇÕES EM RELAÇÃO AO ITEM 2.2.

Conforme as tabelas 5 e 5a e a figura 9, a utilização da Análise de Cenários no âmbito das unidades pesquisadas é bastante restrita. Apenas duas utilizam a técnica, e apenas uma (5,88%) o faz de forma regular. A elaboração de cenários pode ser importante para explorar as peculiaridades de cada região ou de segmento de crimes, para testar hipóteses de ações planejadas.

Questão 2.3 – Planejamento Estratégico.

O Planejamento Estratégico está ligado à tomada principal de decisão numa organização. Ao contrário dos planejamentos tático e operacional, que recebem as diretrizes emanadas da alta direção, o Planejamento Estratégico é oriundo da mais elevada instância e está ligado à transformação de uma realidade, em que “o futuro tende a ser diferente do passado” (OLIVEIRA, 2011, p.4). As tabelas 6 e 6a e a figura 10 foram confeccionados com as respostas obtidas.

Tabela 6: RESPOSTAS À QUESTÃO 2.3.

ITEM 2.3. – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO					
UNIDADE RESPONDENTE	NÃO	SIM, MAS NÃO ROTINEIRAMENTE	SIM, ROTINEIRAMENTE	DESCONHEÇO O ASSUNTO	OBSERVAÇÕES
I			X		
II			X		Faz parte do Ciclo de Produção de Conhecimento.
III		X			
IV		X			
V		X			
VI			X		
VII		X			
VIII			X		Para o planejamento de Operações: Infoseg, Infocrim, entre outras.
IX	X				
X			X		
XI		X			
XII	X				
XIII			X		
XIV		X			
XV	X				
XVI		X			
XVII	X				
TOTAIS	4	7	6	0	

Fonte: Confeccionada pelo autor.

ANÁLISES DECORRENTES DA QUESTÃO 2.3.

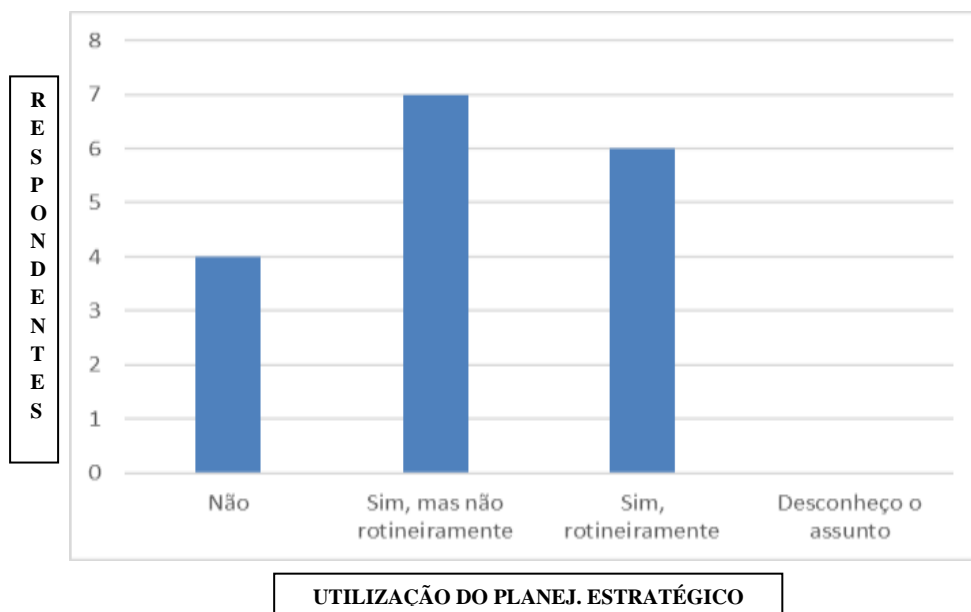
Utilização do Planejamento Estratégico:

Tabela 6a: RESPOSTAS À QUESTÃO 2.3.

Uso da Análise de Cenários	Unidades	Percentual (%)
Não	04	23,53
Sim, mas não rotineiramente	07	41,18
Sim, rotineiramente	06	35,29
Desconheço o assunto	00	0,00
TOTAL:	17	100,00

Fonte: Confeccionada pelo autor.

Figura 10: UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Fonte: Confeccionada pelo autor.

OBSERVAÇÕES EM RELAÇÃO À QUESTÃO 2.3.

Conforme as tabelas e o gráfico acima, o Planejamento Estratégico é praticado em 13 (76,47%), com habitualidade em seis delas (35,29%), das 17 unidades pesquisadas. Apenas quatro (23,53%) não a praticam. Pode-se afirmar que a ferramenta é difundida (embora há espaço para ampliações), muito especialmente pela importância que a mesma representa no combate à criminalidade.

Questão 2.4 – Princípio de Pareto.

As tabelas 7 e 7a e a figura 11 expressam as respostas obtidas, em relação à utilização do Princípio de Pareto.

Tabela 7: RESPOSTAS À QUESTÃO 2.4.

ITEM 2.4. – PRINCÍPIO DE PARETO					
UNIDADE RESPONDENTE	NÃO	SIM, MAS NÃO ROTINEIRAMENTE	SIM, ROTINEIRAMENTE	DESCONHEÇO O ASSUNTO	OBSERVAÇÕES
I				X	
II				X	
III	X				
IV	X				
V			X		
VI				X	
VII	X				
VIII	X				
IX	X				
X			X		
XI	X				
XII	X				
XIII				X	
XIV	X				
XV	X				
XVI	X				
XVII	X				
TOTAIS	11	0	2	4	

Fonte: Confeccionada pelo autor.

ANÁLISES DECORRENTES DO ITEM 2.4.

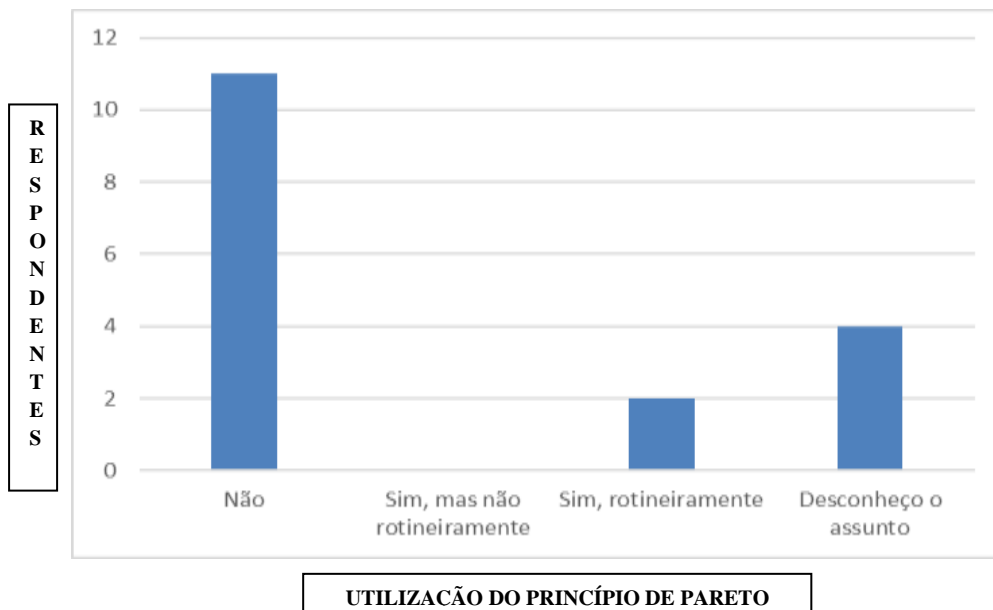
Utilização do Princípio de Pareto:

Tabela 7a: RESPOSTAS À QUESTÃO 2.4.

Uso do Princípio de Pareto	Unidades	Percentual (%)
Não	11	64,71
Sim, mas não rotineiramente	00	0,00
Sim, rotineiramente	02	11,76
Desconheço o assunto	04	23,53
TOTAL:	17	100,00

Fonte: Confeccionada pelo autor.

Figura 11 - QUESTÃO 2.4: UTILIZAÇÃO DO PRINCÍPIO DE PARETO



Fonte: Confeccionada pelo autor.

OBSERVAÇÕES EM RELAÇÃO AO ITEM 2.4.

Conforme as tabelas e a figura acima, o Princípio de Pareto é utilizado em apenas duas (11,76%) das 17 unidades pesquisadas. Índice baixo, levando em consideração que essa ferramenta da qualidade poderia trazer de benefícios para o combate ao crime.

Questão 2.5 – Análise Baseada nas Cinco Forças de Porter.

As tabelas 8 e 8a e a figura 12 expressam as respostas obtidas em relação a esse item.

Tabela 8: RESPOSTAS À QUESTÃO 2.5.

ITEM 2.5. – CINCO FORÇAS DE PORTER					
UNIDADE RESPONDENTE	NÃO	SIM, MAS NÃO ROTINEIRAMENTE	SIM, ROTINEIRAMENTE	DESCONHEÇO O ASSUNTO	OBSERVAÇÕES
I				X	
II				X	
III	X				
IV	X				
V		X			
VI				X	
VII	X				
VIII	X				
IX	X				
X	X				
XI	X				
XII	X				
XIII				X	
XIV	X				
XV	X				
XVI	X				
XVII	X				
TOTAIS	12	1	0	4	

Fonte: Confeccionada pelo autor.

ANÁLISES DECORRENTES DA QUESTÃO 2.5.

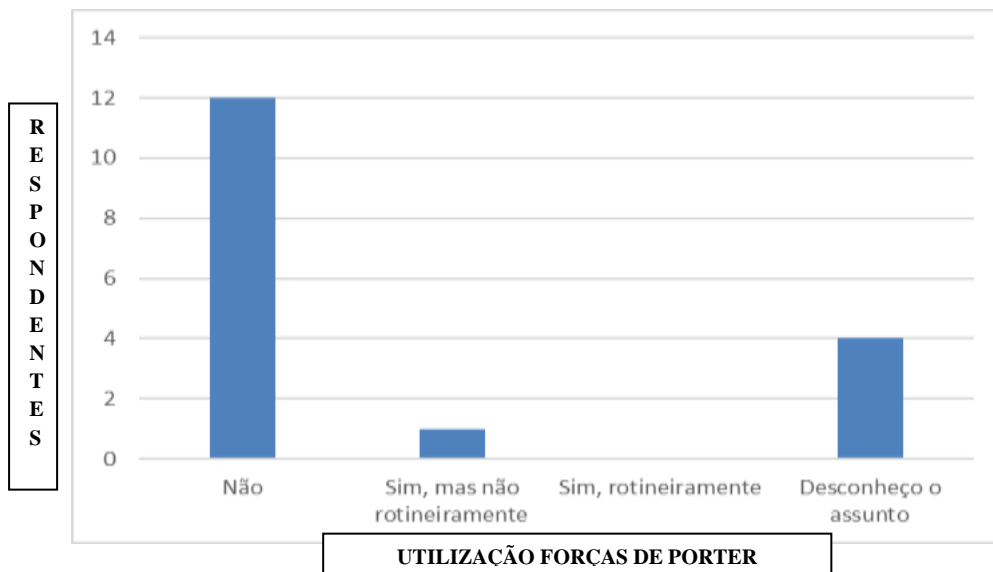
Utilização Cinco Forças de Porter:

Tabela 8a: RESPOSTAS DA QUESTÃO 2.5.

Uso Cinco Forças de Porter	Unidades	Percentual (%)
Não	12	70,59
Sim, mas não rotineiramente	01	5,88
Sim, rotineiramente	00	0,00
Desconheço o assunto	04	23,53
TOTAL:	17	100,00

Fonte: Confeccionada pelo autor.

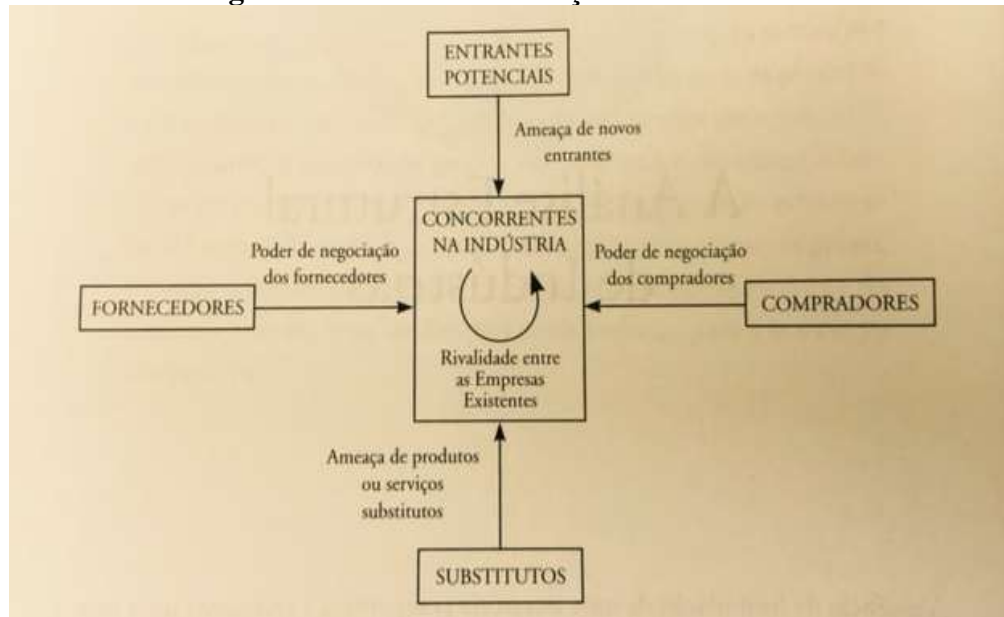
Figura 12: UTILIZAÇÃO CINCO FORÇAS DE PORTER



Fonte: Confeccionada pelo autor.

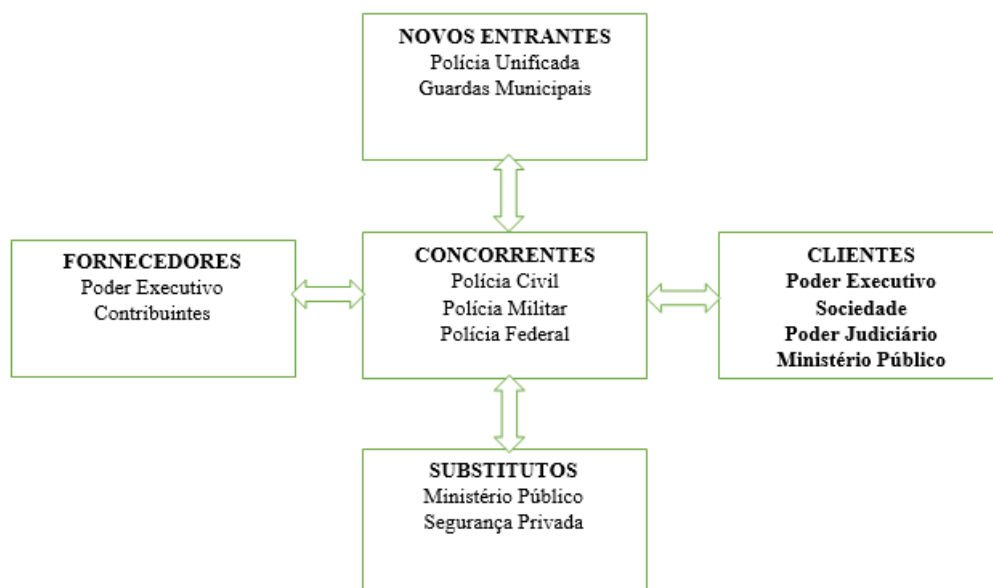
OBSERVAÇÕES EM RELAÇÃO À QUESTÃO 2.5.

Conforme as tabelas 8 e 8a e a figura 12, a análise baseada nas Cinco Forças de Porter é utilizada em apenas uma (5,88%) das 17 unidades pesquisadas. A figura 12a representa essa dinâmica.

Figura 12a – CINCO FORÇAS DE PORTER

Fonte: Porter (2004, p.4).

Na literatura pesquisada, apenas um modelo de Porter na análise das organizações foi encontrado e foi desenvolvido por Campos e Oliveira (2003, p.30) em que os concorrentes são as polícias civil, militar e federal e a segurança privada figura como força substitutiva, ao lado do Ministério Público, conforme figura 12b.

Figura 12b – FORÇAS DE PORTER E AS ORGANIZAÇÕES DE SEGURANÇA E CONTROLE

FONTE: Adaptado de Campos e Oliveira (2003, p.30).

Questão 2.6 – Benchmarking.

As tabelas 9 e 9a e a figura 13 expressam as respostas obtidas na questão a respeito da utilização do *Benchmarking*.

Tabela 9: RESPOSTAS À QUESTÃO 2.6.

ITEM 2.6. – BENCHMARKING					
UNIDADE RESPONDENTE	NÃO	SIM, MAS NÃO ROTINEIRAMENTE	SIM, ROTINEIRAMENTE	DESCONHEÇO O ASSUNTO	OBSERVAÇÕES
I	X				
II				X	
III	X				
IV	X				
V	X				
VI	X				
VII	X				
VIII	X				
IX	X				
X	X				
XI	X				
XII	X				
XIII				X	
XIV	X				
XV	X				
XVI	X				
XVII	X				
TOTAIS	15	0	0	2	

Fonte: Confeccionada pelo autor.

ANÁLISES DECORRENTES DA QUESTÃO 2.6.

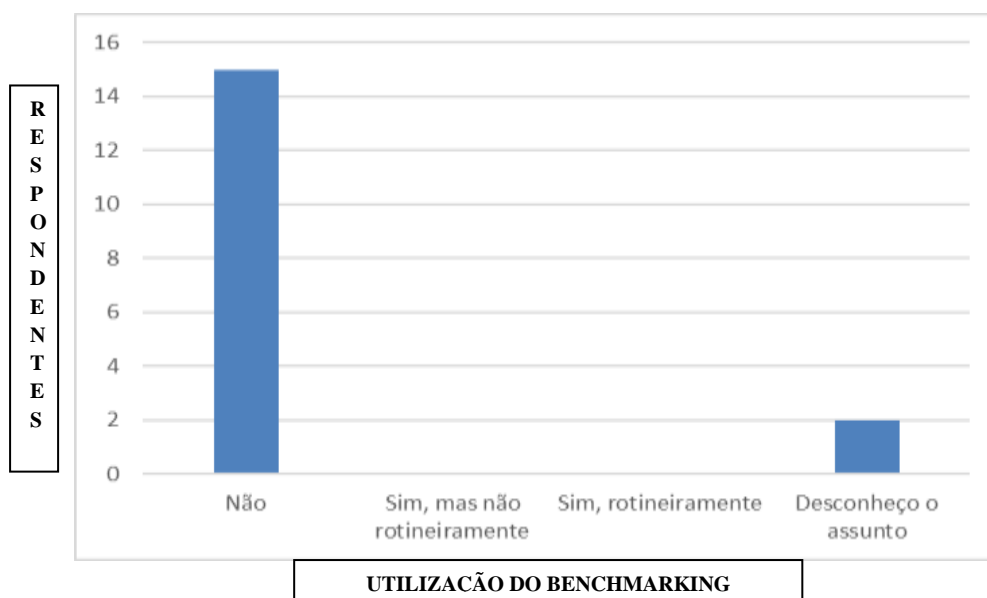
Utilização *Benchmarking*:

Tabela 9a: RESPOSTAS AO ITEM 2.6.

Uso Benchmarking	Unidades	Percentual (%)
Não	15	88,24
Sim, mas não rotineiramente	00	0,00
Sim, rotineiramente	00	0,00
Desconheço o assunto	02	11,76
TOTAL:	17	100,00

Fonte: Confeccionada pelo autor.

Figura 13: UTILIZAÇÃO BENCHMARKING



Fonte: Confeccionada pelo autor.

OBSERVAÇÕES EM RELAÇÃO À QUESTÃO 2.6.

Conforme as tabelas e o gráfico acima, o *Benchmarking* não é praticado por nenhuma das unidades pesquisadas. Ferramenta que poderia ser utilizada na análise de *cases* estaduais, nacionais e internacionais. Há bastante espaço para divulgação e treinamento nesse quesito.

Questão 2.7 – Brainstorming.

As tabelas 10 e 10a e a figura 14 expressam as respostas obtidas, em relação ao *Brainstorming*.

Tabela 10: RESPOSTAS À QUESTÃO 2.7.

ITEM 2.7. – BRAINSTORMING					
UNIDADE RESPONDENTE	NÃO	SIM, MAS NÃO ROTINEIRAMENTE	SIM, ROTINEIRAMENTE	DESCONHEÇO O ASSUNTO	OBSERVAÇÕES
I			X		
II			X		
III	X				
IV		X			
V			X		
VI			X		
VII	X				
VIII	X				
IX		X			
X	X				
XI	X				
XII	X				
XIII				X	
XIV	X				
XV		X			
XVI			X		
XVII			X		
TOTAIS	7	3	6	1	

Fonte: Confeccionada pelo autor.

ANÁLISES DECORRENTES DA QUESTÃO 2.7.

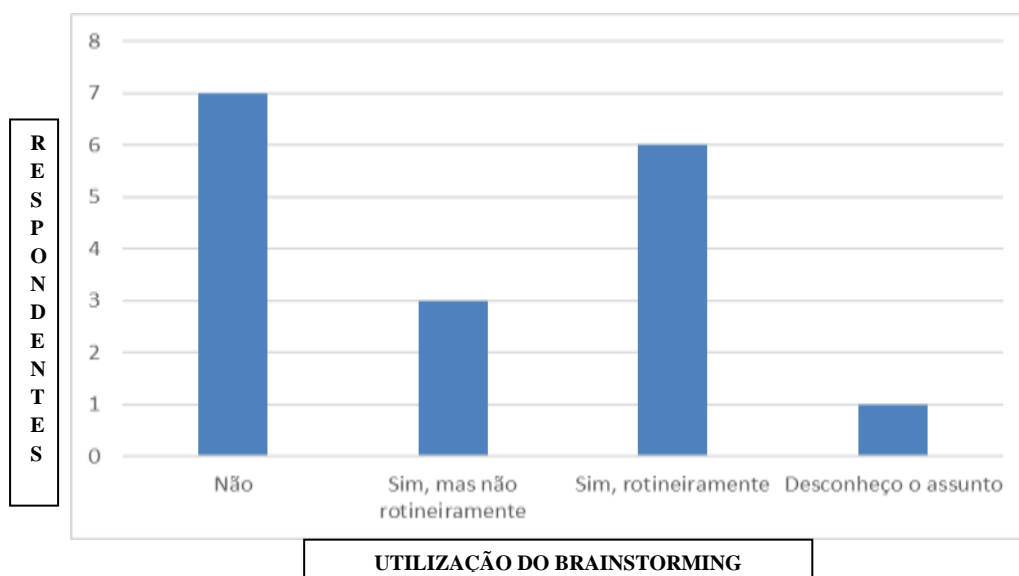
Utilização *Brainstorming*:

Tabela 10a: RESPOSTAS DA QUESTÃO 2.7.

Uso Brainstorming	Unidades	Percentual (%)
Não	07	41,18
Sim, mas não rotineiramente	03	17,65
Sim, rotineiramente	06	35,29
Desconheço o assunto	01	5,88
TOTAL:	17	100,00

Fonte: Confeccionada pelo autor.

Figura 14: UTILIZAÇÃO BRAINSTORMING



Fonte: Confeccionada pelo autor.

OBSERVAÇÕES EM RELAÇÃO À QUESTÃO 2.7.

Conforme as tabelas 10 e 10a e a figura 14, o *Brainstorming* é utilizado por nove (52,94%) das 17 unidades pesquisadas, ainda que para três delas (17,65%), a prática não seja habitual.

Questão 2.8 – Gerenciamento de Riscos.

As tabelas 11 e 11a e a figura 15 expressam as respostas obtidas nesse quesito.

Tabela 11: RESPOSTAS À QUESTÃO 2.8.

ITEM 2.8. – GERENCIAMENTO DE RISCOS					
UNIDADE RESPONDENTE	NÃO	SIM, MAS NÃO ROTINEIRAMENTE	SIM, ROTINEIRAMENTE	DESCONHEÇO O ASSUNTO	OBSERVAÇÕES
I			X		
II			X		
III	X				
IV		X			
V	X				
VI			X		
VII	X				
VIII	X				
IX	X				
X			X		
XI	X				
XII	X				
XIII			X		
XIV	X				
XV		X			
XVI			X		
XVII			X		
TOTAIS	8	2	7	0	

Fonte: Confeccionada pelo autor.

ANÁLISES DECORRENTES DA QUESTÃO 2.8.

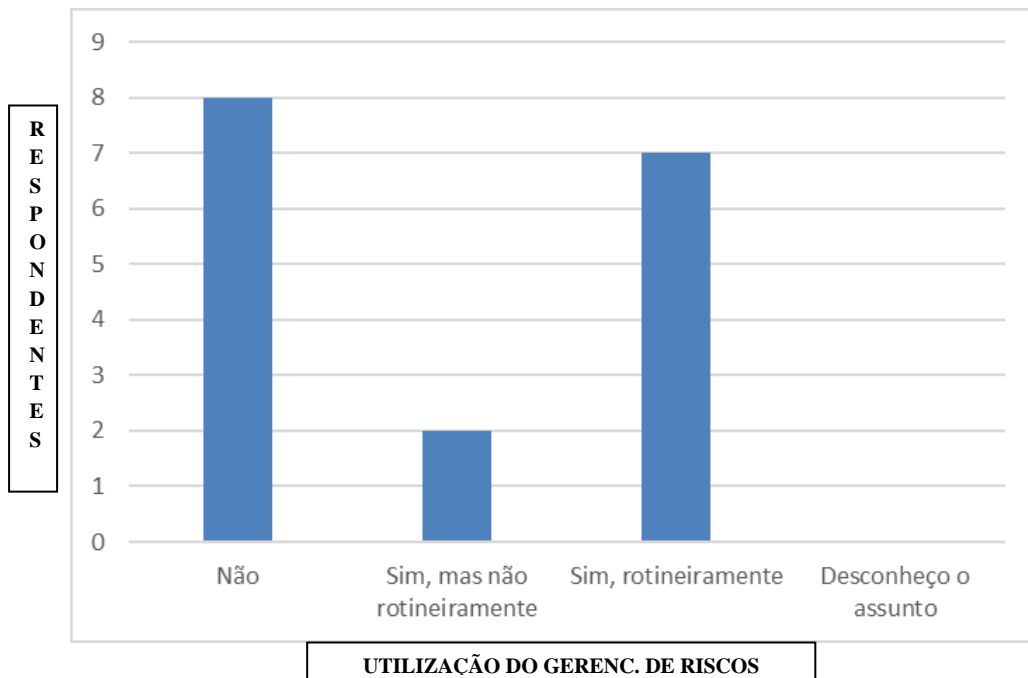
Utilização de Gerenciamento de Riscos:

Tabela 11a: RESPOSTAS AO ITEM 2.8.

Uso Gerenciamento de Riscos	Unidades	Percentual (%)
Não	08	47,06
Sim, mas não rotineiramente	02	11,76
Sim, rotineiramente	07	41,18
Desconheço o assunto	00	0,00
TOTAL:	13	100,00

Fonte: Confeccionada pelo autor.

Figura 15: UTILIZAÇÃO GERENCIAMENTO DE RISCOS



Fonte: Confeccionada pelo autor.

OBSERVAÇÕES EM RELAÇÃO À QUESTÃO 2.8.

Conforme as tabelas e o gráfico acima, o Gerenciamento de Riscos é utilizado por nove (52,94%) das 17 unidades pesquisadas, ainda que para duas delas (11,76%), a prática não seja habitual.

Questão 2.9 – Ferramentas não citadas anteriormente.

Apenas a respondente VI - UIP do DEMACRO, a Unidade de Inteligência Policial do Departamento de Polícia Judiciária da Macro São Paulo apontou uma novidade: uma ferramenta que foi denominada de Práxis. Essa ferramenta constitui uma espécie de banco de dados que relaciona todas as ocorrências das delegacias territoriais ligadas às nove delegacias seccionais do DEMACRO. É possível através de um telão acompanhar flagrantes, boletins de ocorrências, prisões, apreensões e outras ocorrências. A ferramenta Práxis foi desenvolvida no próprio DEMACRO, sendo exclusiva daquela UIP.

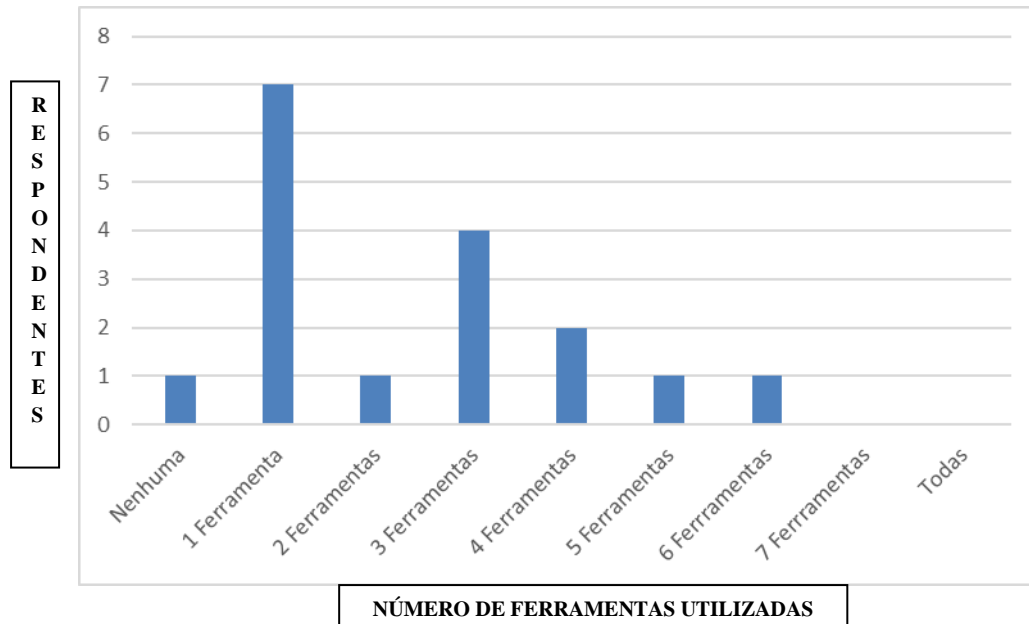
Questão 2.10 – Ferramentas de TI específicas para AI.

Apenas dois dados de interesse: o primeiro oriundo do respondente III – DECADE, que desenvolveu um software de cadastro de procurados (indivíduos com mandado de prisão expedido pela Justiça) e a ferramenta Práxis também já citada no item anterior.

Considerações Gerais sobre as Ferramentas Utilizadas.

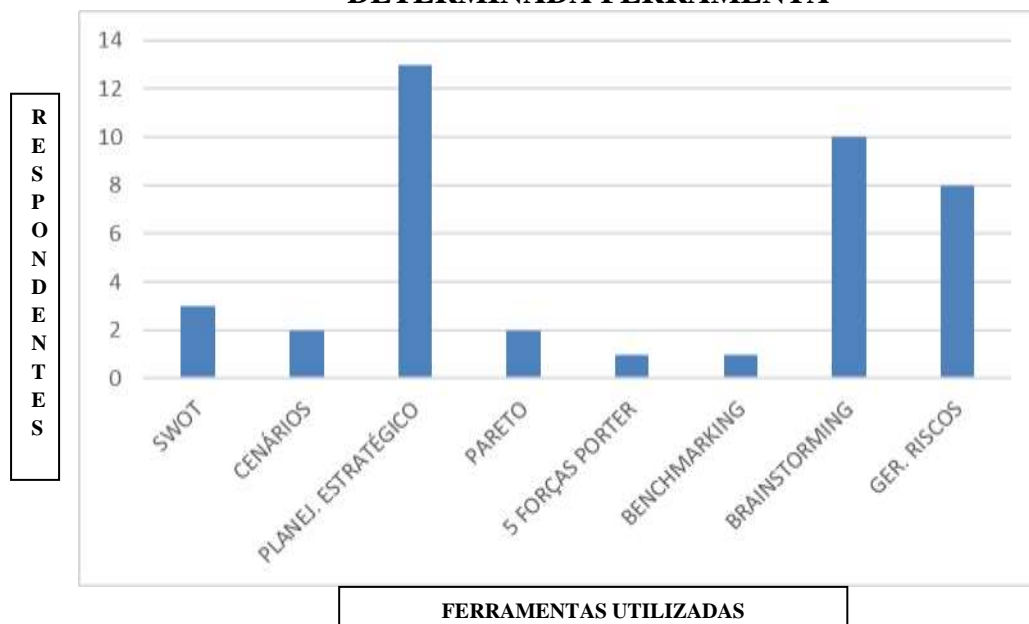
Como resumo geral dos dados obtidos foram confeccionadas as figuras 16 e 17, que fornecem uma visão geral da utilização das ferramentas utilizadas pelos respondentes.

Figura 16 : VISÃO GERAL DE QUANTIDADES DE FERRAMENTAS UTILIZADAS POR RESPONDENTE



Fonte: Confeccionada pelo autor.

Figura 17: VISÃO GERAL DE QUANTIDADES DE UNIDADES QUE UTILIZAM DETERMINADA FERRAMENTA



Fonte: Confeccionada pelo autor.

Pelos dados compilados nenhuma das unidades utiliza sete ou oito das ferramentas pesquisadas. Uma das unidades não utiliza nenhuma (5,88%). Sete unidades utilizam apenas

uma ferramenta (41,17%); quatro unidades utilizam três das ferramentas (23,52%); duas unidades utilizam quatro ferramentas (11,76%) e uma das unidades utiliza duas (5,88%), cinco (5,88%) ou seis (5,88%) ferramentas pesquisadas.

As ferramentas mais utilizadas são: Planejamento Estratégico, por treze (76,47%) das unidades pesquisadas; o *Brainstorming*, por onze delas (64,70%); e o Gerenciamento de Riscos, por oito das mesmas (47,06%). As menos utilizadas: As Cinco Forças de Portes, por apenas uma (5,88%); Análise de Cenários e Princípio de Pareto por duas (11,76%); e Análise SWOT, por três delas (17,64%). Na tabela 12, abaixo, um resumo geral.

Tabela 12 - RESUMO GERAL DAS FERRAMENTAS UTILIZADAS

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS UTILIZADAS COMPARATIVO UIP-CIP									
UIP/ CIP	N° SIM	ANÁLISE SWOT	CENÁRIOS COMPETITIVOS	PLANEJ. ESTRATÉGICO	PARETO	CINCO FORÇAS PORTER	BENCHMARKING	BRAIN STORMING	GER. RISCOS
I	4	SIM	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM
II	3	NAO	NAO	SIM	NAO	NAO	NAO	SIM	SIM
III	1	NAO	NAO	SIM	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO
IV	3	NAO	NAO	SIM	NAO	NAO	NAO	SIM	SIM
V	6	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NAO	SIM	NAO
VI	5	SIM	SIM	SIM	NAO	NAO	NAO	SIM	SIM
VII	1	NAO	NAO	SIM	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO
VIII	1	NAO	NAO	SIM	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO
IX	1	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	SIM	NAO
X	4	NAO	NAO	SIM	SIM	NAO	NAO	SIM	SIM
XI	1	NAO	NAO	SIM	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO
XII	0	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO
XIII	3	NAO	NAO	SIM	NAO	NAO	NAO	SIM	SIM
XIV	1	NAO	NAO	SIM	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO
XV	2	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	SIM	SIM
XVI	3	NAO	NAO	SIM	NAO	NAO	NAO	SIM	SIM
XVII	1	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	NAO	SIM	NAO
		3	2	13	2	1	0	11	8

Fonte: Confeccionado pelo autor.

5.3. RESULTADOS E OBSERVAÇÕES SOBRE AS QUESTÕES COMPLEMENTARES

Questão 3.1 – Programa de Qualidade.

Nenhuma unidade respondente, seja UIP ou CIP, possui programa de qualidade.

Questão 3.2 – Relacionamentos.

Nos quadros a seguir, de números 5 a 21, estão expressos os resultados da questão 3.2:

Quadro 5: Relacionamentos unidade I.

I -UIP da Academia de Polícia Dr. Coriolano de Nogueira Cobra	
a.	Polícia Militar: NÃO HÁ RELACIONAMENTO.
b.	Guarda Civil Municipal: NÃO HÁ RELACIONAMENTO.
c.	Polícia Federal: NÃO HÁ RELACIONAMENTO.
d.	Segurança Privada: NÃO HÁ RELACIONAMENTO.

Quadro 6: Relacionamentos unidade II.

II - UIP da Corregedoria Geral da Polícia Civil	
a.	Polícia Militar: REGULAR. Nunca precisei. Caso haja necessidade, pode haver colaboração
b.	Guarda Civil Municipal: MUITO BOM. Quando há necessidade, há atendimento atencioso e prestativo.
c.	Polícia Federal: MUITO BOM. Quando há necessidade, atendem prontamente.
d.	Segurança Privada: MUITO BOM. Relacionamento com os sindicatos, que têm interesse no trabalho da corregedoria.

Quadro 7: Relacionamentos unidade III.

III -UIP do DECADE	
a.	Polícia Militar: NÃO HÁ RELACIONAMENTO. Com exceção da utilização do sistema Fotocrim, que é de origem PM.
b.	Guarda Civil Municipal: NÃO HÁ RELACIONAMENTO.
c.	Polícia Federal: NÃO HÁ RELACIONAMENTO FREQUENTE. Somente quando há ocorrências de mandado de prisão de estrangeiros. No caso de furtos e roubos no Metrô, às vezes, acesso ao cadastro de peruanos, que são os maiores furtadores em transporte público e nas recepções de hotéis também.
d.	Segurança Privada: NÃO HÁ RELACIONAMENTO.

Quadro 8: Relacionamentos unidade IV.

IV - UIP do DECAP	
a.	Polícia Militar: BOM. Sempre enviam prévias de ocorrências. As solicitações são atendidas.
b.	Guarda Civil Municipal: BOM. Não há muito contato. Quando há, é bom.
c.	Polícia Federal: BOM. Não há muito contato. Quando há, é bom. Nesse e em outros casos o que realmente importa é o RELACIONAMENTO PESSOAL e não o institucional.
d.	Segurança Privada: NÃO HÁ RELACIONAMENTO.

Quadro 9: Relacionamentos unidade V.

V - UIP do DEIC	
a.	Polícia Militar: BOM. Respeito mútuo, coleguismo, salvo exceções.
b.	Guarda Civil Municipal: MUITO BOM. Companheirismo no combate à criminalidade.
c.	Polícia Federal: BOM. Respeito mútuo e colaboração.
d.	Segurança Privada: NÃO HÁ RELACIONAMENTO.

Quadro 10: Relacionamentos unidade VI.

VI - UIP do DEMACRO
a. Polícia Militar: BOM. No âmbito da Inteligência é restrito.
b. Guarda Civil Municipal: MUITO BOM. Especialmente com as CIPs das Seccionais.
c. Polícia Federal: MUITO BOM. Troca de informações.
d. Segurança Privada: NÃO HÁ RELACIONAMENTO.

Quadro 11: Relacionamentos unidade VII.

VII - UIP do DENARC
a. Polícia Militar: BOM. Troca de informações. Relacionamento pessoal.
b. Guarda Civil Municipal: BOM. Baseado no relacionamento pessoal.
c. Polícia Federal: MUITO BOM. Baseado no relacionamento pessoal.
d. Segurança Privada: NÃO HÁ RELACIONAMENTO.

Quadro 12: Relacionamentos unidade VIII.

VIII - UIP do DHPP
a. Polícia Militar: NÃO HÁ RELACIONAMENTO.
b. Guarda Civil Municipal: NÃO HÁ RELACIONAMENTO.
c. Polícia Federal: MUITO BOM. Quando há necessidade, há colaboração.
d. Segurança Privada: NÃO HÁ RELACIONAMENTO.

Quadro 13: Relacionamentos unidade IX.

IX - UIP do DPPC
a. Polícia Militar: NÃO HÁ RELACIONAMENTO.
b. Guarda Civil Municipal: NÃO HÁ RELACIONAMENTO.

c. Polícia Federal: BOM . Troca de informações, especialmente com a divisão de crimes fazendários e a delegacia de lavagem de dinheiro. Ênfase no relacionamento pessoal.
d. Segurança Privada: BOM . Monitoramento através de câmeras de vigilância e controles de acesso.

Quadro 14: Relacionamentos unidade X.

X – CIP da 1ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA - CENTRO
a. Polícia Militar: MUITO BOM . Troca de informações e colaborações recíprocas.
b. Guarda Civil Municipal: MUITO BOM . Relacionamento pessoal, pois ministrou aulas na ACADEPOL para os guardas civis.
c. Polícia Federal: NÃO HÁ RELACIONAMENTO .
d. Segurança Privada: NÃO HÁ RELACIONAMENTO .

Quadro 15: Relacionamentos unidade XI.

XI – CIP da 2ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA - SUL
a. Polícia Militar: BOM . Troca de informações sobre lugares críticos e operações conjuntas.
b. Guarda Civil Municipal: NÃO HÁ RELACIONAMENTO .
c. Polícia Federal: NÃO HÁ RELACIONAMENTO .
d. Segurança Privada: NÃO HÁ RELACIONAMENTO .

Quadro 16: Relacionamentos unidade XII.

XII – CIP da 3ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA - OESTE
a. Polícia Militar: MUITO BOM . Quando há.
b. Guarda Civil Municipal: NÃO HÁ RELACIONAMENTO .
c. Polícia Federal: NÃO HÁ RELACIONAMENTO .
d. Segurança Privada: NÃO HÁ RELACIONAMENTO .

Quadro 17: Relacionamentos unidade XIII.

XIII – CIP da 4ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA - NORTE
a. Polícia Militar: BOM. Bom contato. Há sempre colaboração recíproca.
b. Guarda Civil Municipal: BOM. Em menor escala, mas também é bom.
c. Polícia Federal: NÃO HÁ RELACIONAMENTO.
d. Segurança Privada: BOM. Quando há demanda, o relacionamento é positivo.

Quadro 18: Relacionamentos unidade XIV.

XIV – CIP da 5ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA - LESTE
a. Polícia Militar: BOM. Reuniões periódicas com a unidade de Polícia Militar.
b. Guarda Civil Municipal: NÃO HÁ RELACIONAMENTO.
c. Polícia Federal: NÃO HÁ RELACIONAMENTO.
d. Segurança Privada: NÃO HÁ RELACIONAMENTO.

Quadro 19: Relacionamentos unidade XV.

XV – CIP da 6ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA – SANTO AMARO
a. Polícia Militar: BOM. Relacionamento pessoal.
b. Guarda Civil Municipal: NÃO HÁ RELACIONAMENTO.
c. Polícia Federal: NÃO HÁ RELACIONAMENTO.
d. Segurança Privada: NÃO HÁ RELACIONAMENTO.

Quadro 20: Relacionamentos unidade XVI.

XVI – CIP da 7ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA – ITAQUERA
a. Polícia Militar: MUITO BOM. Relacionamento pessoal.
b. Guarda Civil Municipal: NÃO HÁ RELACIONAMENTO.
c. Polícia Federal: BOM. Relacionamento pessoal.

d. Segurança Privada: MUITO BOM. Relacionamento pessoal.

Quadro 21: Relacionamentos unidade XVII.

XVII – CIP da 8ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA – SÃO MATEUS
a. Polícia Militar: REGULAR. Havia um bom relacionamento baseado em relacionamento pessoal, que não ocorre atualmente.
b. Guarda Civil Municipal: BOM. Relacionamento pessoal.
c. Polícia Federal: BOM. Relacionamento pessoal.
d. Segurança Privada: BOM. Relacionamento pessoal.

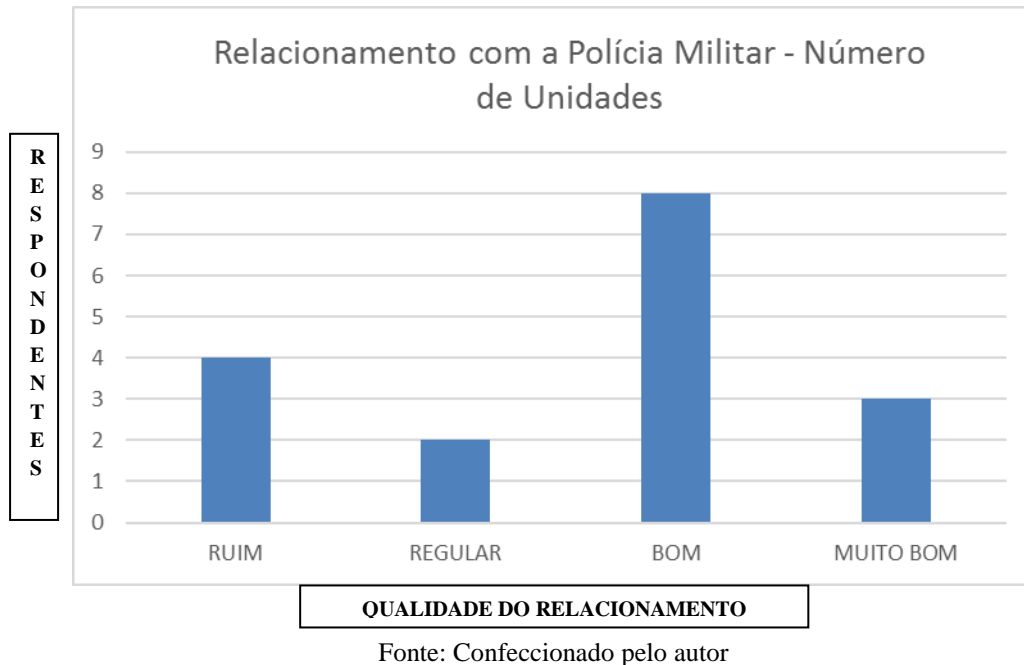
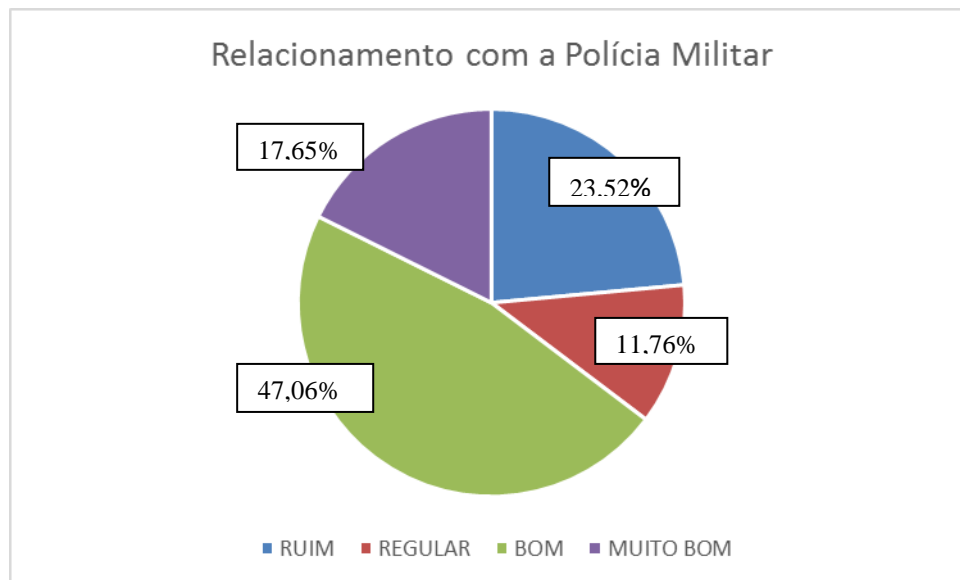
Considerações Gerais sobre o Relacionamento com outros órgãos.

Conforme já abordado na revisão de literatura, a questão da capilaridade (troca de informações) entre os órgãos de Inteligência pode ser um problema, à medida que informações importantes podem se perder em função da ausência desse intercâmbio. A pesquisa não especificou o relacionamento entre os órgãos de inteligência de cada instituição, deixando esse dado subjacente. A pergunta foi o relacionamento em geral com a instituição apontada.

Muitos respondentes optaram por afirmar que “não há relacionamento” como opção de “ruim”. As respostas foram consideradas como sinônimas já que para efeito desta pesquisa, a ausência de relacionamento sinaliza a ausência, também, de um dos pontos importantes que é justamente a troca de informações.

A seguir há observações a respeito desse relacionamento obtidos na pesquisa.

Em relação à Polícia Militar, três respondentes (17,65%) responderam que o relacionamento é muito bom; oito responderam que era bom (47,06%); dois afirmaram ser o relacionamento regular (11,76%) e quatro responderam ruim (23,52%). Então, mais da metade consideram o relacionamento bom ou muito bom. Um respondente, a unidade VII, afirmou que o bom relacionamento se devia às relações pessoais. As figuras 18 e 18a demonstram esse relacionamento obtido com os dados da pesquisa.

Figura 18**Figura 18 a**

Em relação à Guarda Civil Municipal, quatro respondentes (23,52%) afirmaram que o relacionamento é muito bom; outros quatro responderam que era bom (23,52%); nove afirmaram ser o relacionamento ruim (52,92%) e não houve respondentes que afirmasse ser o relacionamento regular. Note-se, também, que dois respondentes, das unidades VII e X,

afirmaram que o bom ou muito bom relacionamento se deviam às relações pessoais. As figuras 19 e 19a demonstram este relacionamento obtido com a pesquisa.

Figura 19

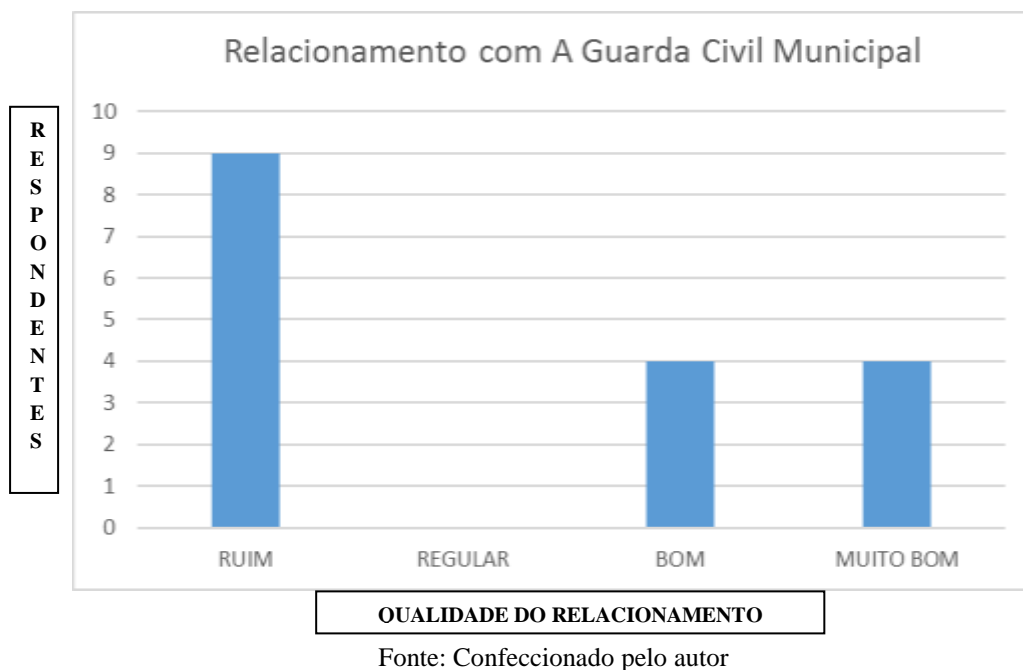
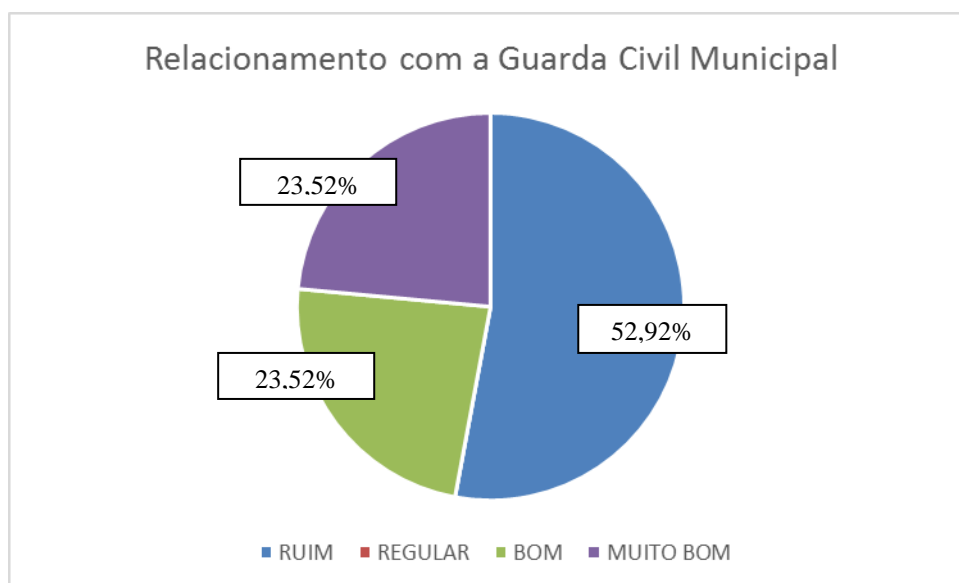


Figura 19a



Em relação à Polícia Federal, três (17,65%) responderam muito bom; seis responderam bom (35,29%); uma unidade pesquisada (5,88%) respondeu regular; e sete (41,18%) responderam que o relacionamento é ruim. Três unidades que afirmaram ser o

relacionamento bom - IV, VII e IX - indicaram o relacionamento pessoal como razão principal. As figuras 20 e 20a ilustram o relacionamento obtido.

Figura 20

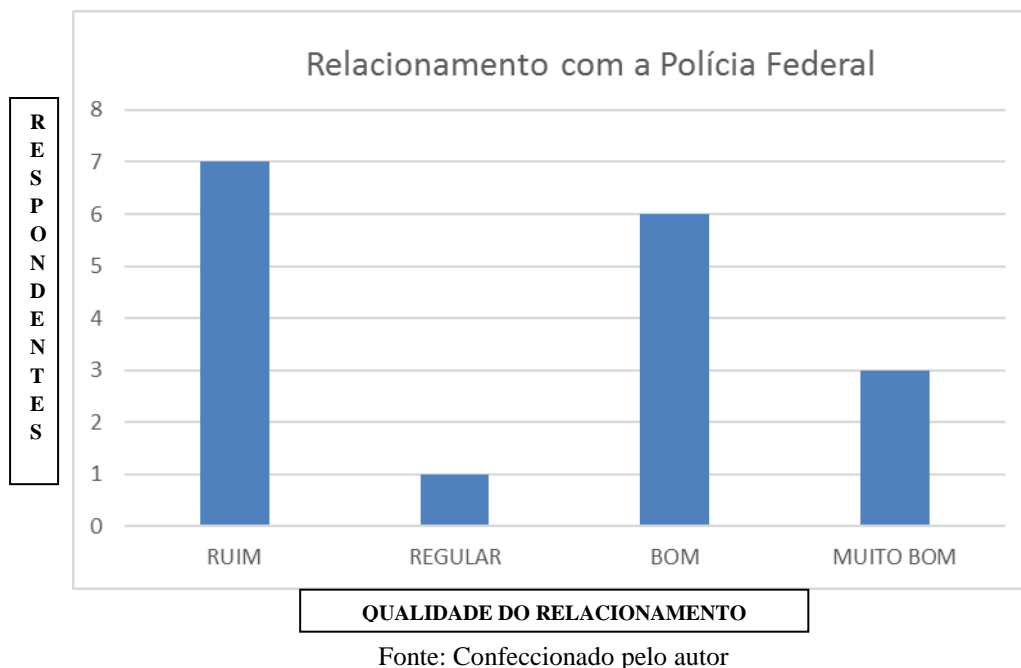
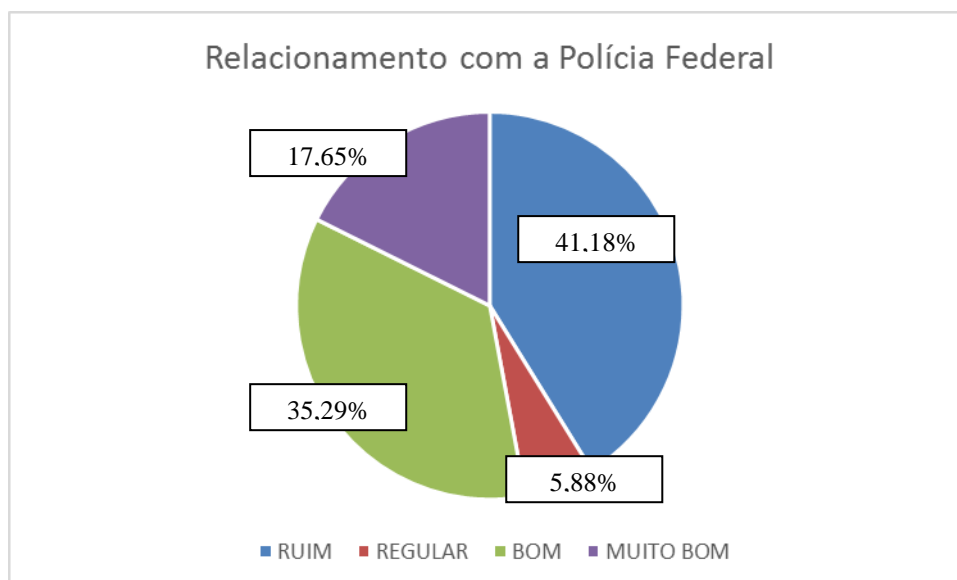


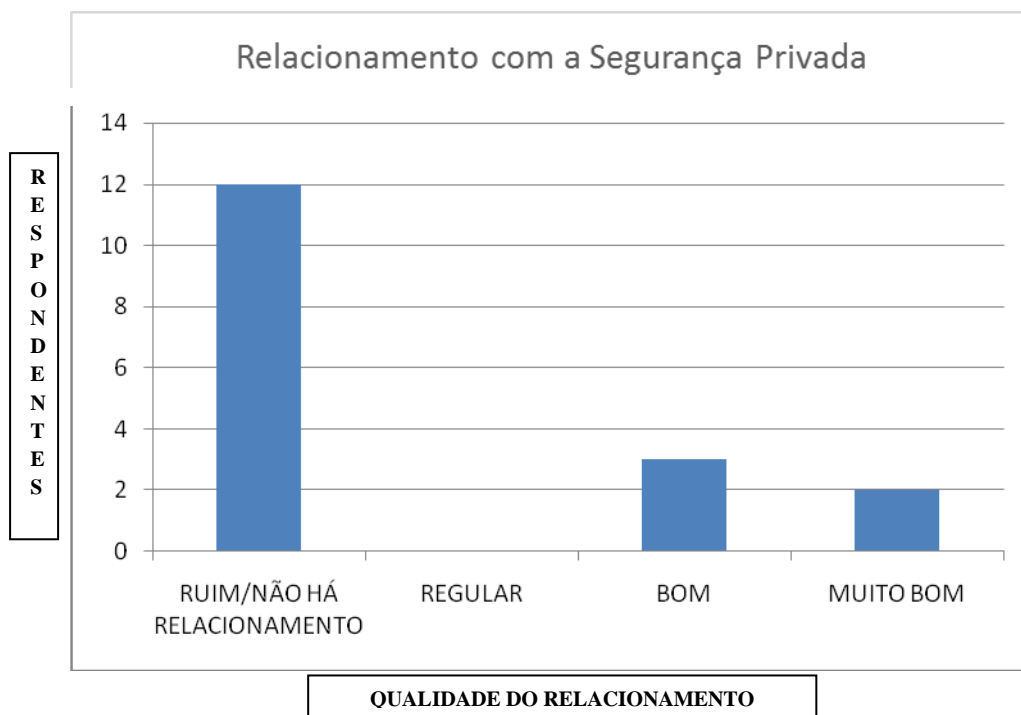
Figura 20a



Em relação à Segurança Privada de forma geral, dois (11,76%) responderam muito bom; três responderam bom (17,65%); e doze (70,59%) responderam que o relacionamento é

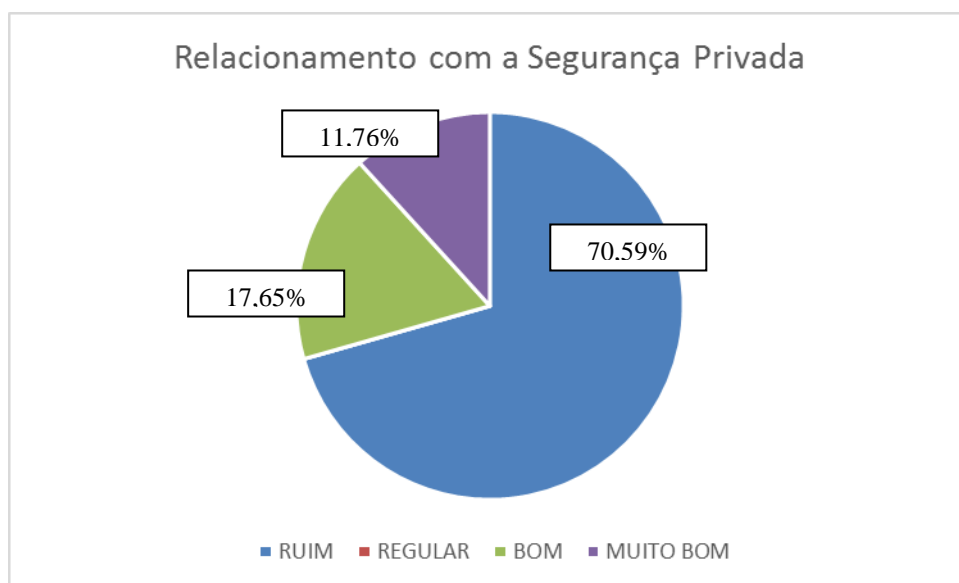
ruim. Não houve unidade que respondesse regular. Para o respondente IX, o bom relacionamento é atribuído às relações pessoais. As figuras 21 e 21a demonstram esse relacionamento obtido com a pesquisa.

Figura 21



Fonte: Confeccionado pelo autor

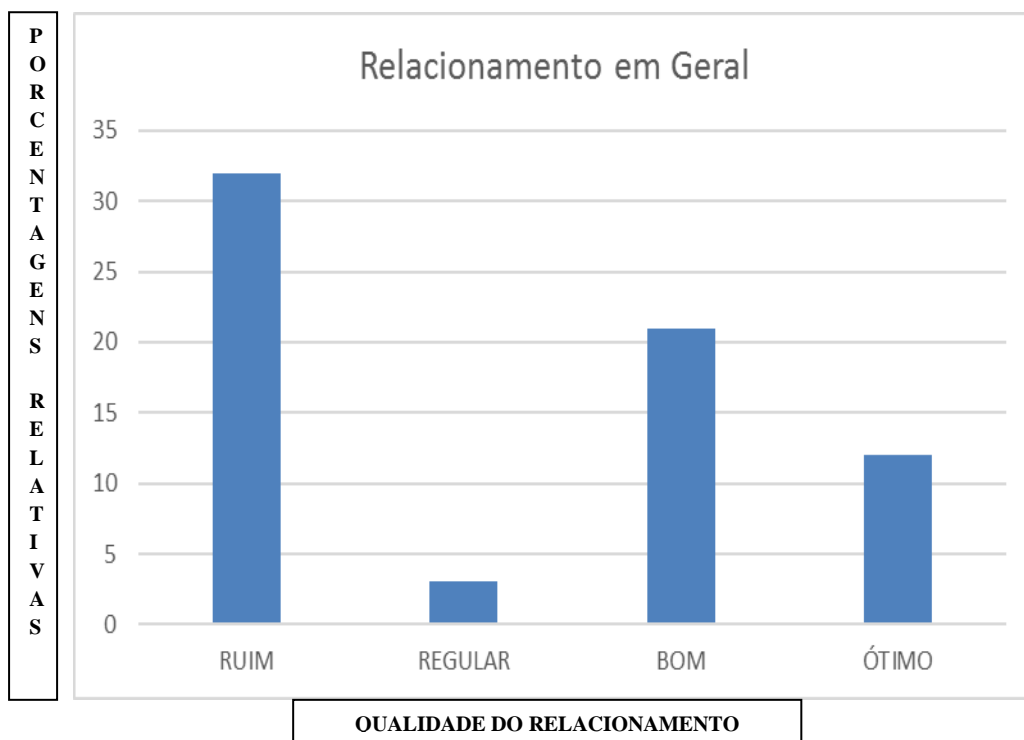
Figura 21a



Fonte: Confeccionado pelo autor

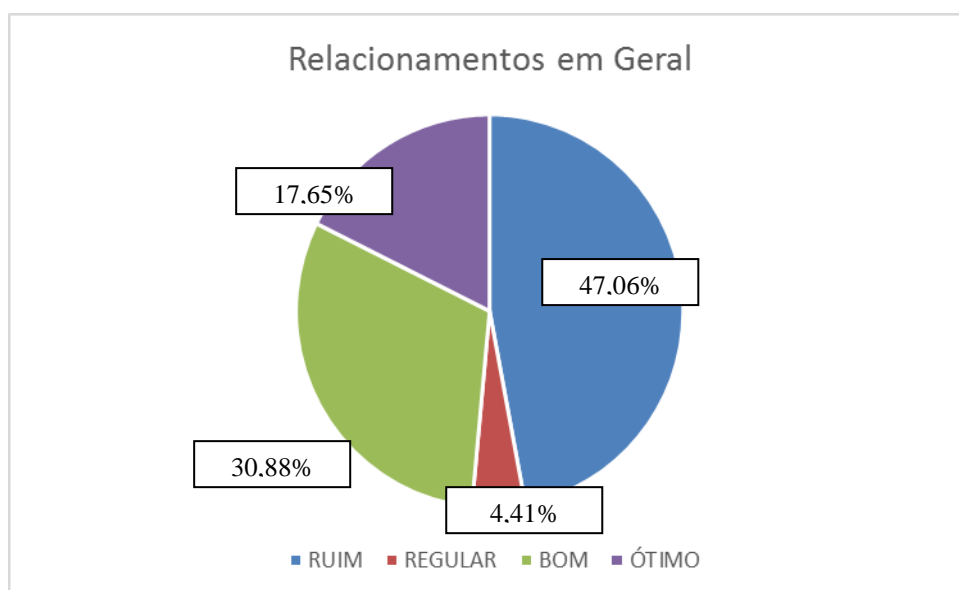
De forma geral, atribuindo-se 4 pontos a cada unidade respondente para serem distribuídos entre as respostas “muito bom”, “bom”, “regular” e “ruim”, obtêm-se os seguintes resultados: os relacionamentos em geral estão 47,06% ruins, 4,41% regulares, 30,88% bons e 17,65% muito bons. Distribuídos entre ruim/regular em 51,47% e bom/muito bom, 48,53%. As figuras 22 e 22 a, a seguir, ilustram essa relação.

Figura 22



Fonte: Confeccionado pelo autor

Figura 22 a



Fonte: Confeccionado pelo autor

Questão 3.3 – Maiores problemas da Segurança Pública.

No quadro 22 estão relacionadas as respostas da questão a respeito dos maiores problemas da Segurança Pública na visão dos respondentes.

Quadro 22

ITEM 3.3. MAIORES PROBLEMAS DA SEGURANÇA PÚBLICA
<p>I. UIP da Academia de Polícia Dr. Coriolano de Nogueira Cobra:</p> <p>Falta de incentivo salarial, recursos humanos e recursos materiais. A polícia está esquecida.</p>
<p>II. UIP da Corregedoria Geral da Polícia Civil:</p> <p>Falta de estrutura humana e baixos salários. Apesar de possuir infraestrutura e capacitação, não há pessoas. Sensação de impunidade e desrespeito, com exceção do DHPP.</p>
<p>III -UIP do DECADE:</p> <p>Falta de recursos materiais e humanos.</p>
<p>IV - UIP do DECAP:</p> <p>Falta de pessoal e capacitação de pessoal na Segurança Pública em geral. Especificamente na área da Inteligência pode afetar as análises.</p>
<p>V - UIP do DEIC:</p> <p>Falta de investimento material e humano, além do precário investimento em Inteligência.</p>
<p>VI - UIP do DEMACRO:</p> <p>Falta interligação em todos os órgãos de persecução penal, continuidade de serviços, programas e planejamento de ações. Legislação deficitária e falta de pessoal.</p>
<p>VII - UIP do DENARC:</p> <p>Falta priorizar as áreas da saúde, educação e segurança.</p>
<p>VIII – UIP do DHPP:</p> <p>Faltam equipamentos e pessoas. Faltam saneamento, saúde, educação, que estimulam crimes. Maior colaboração com o poder judiciário e uma legislação mais adequada.</p>

IX – UIP do DPPC: Fragmentação da informação.
X – CIP da 1ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA – CENTRO: Falta de estrutura operacional, relacionada a softwares, equipamentos em geral, estruturação dos centros de inteligência, falta de pessoal e incentivos profissionais, como salários e planos de carreiras.
XI – CIP da 1ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA – SUL: Falta de pessoal e qualificação dos servidores na segurança pública.
XII – CIP da 3ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA – OESTE: Falta de pessoal.
XIII – CIP da 4ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA – NORTE: Legislação arcaica, necessita de reformas urgentes. Melhor aparelhamento das instituições que combatem a criminalidade.
XIV – CIP da 5ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA – LESTE: Poucas ferramentas, mesmo assim não são utilizadas. Funcionários desinteressados e não treinados.
XV – CIP da 6ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA – SANTO AMARO: Questões relativas à cultura brasileira, como a impunidade e a vitimização.
XVI – CIP da 7ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA – ITAQUERA: Falta de pessoal e materiais.
XVII – CIP da 8ª DELEGACIA SECCIONAL DE POLÍCIA – SÃO MATEUS: Problemas na legislação. Apoio do Judiciário. Carência de pessoal e verbas.

Fonte: Confeccionado pelo autor.

Considerações Gerais sobre a questão sobre os maiores problemas da Segurança pública.

Das 17 unidades respondentes, doze delas citaram a falta de pessoal. Em sete delas, a falta de material foi considerada um problema. Em esclarecimentos ao autor da pesquisa, a falta de pessoal foi traduzida como a necessidade de suprir completamente a AI, em primeiro plano e, de forma geral, a falta de pessoal em todas as atividades de Segurança Pública. A falta de material foi relacionada aos recursos da polícia em geral. Três das pesquisadas citaram itens como a Capacitação, Legislação Deficitária, Outros e Assuntos relacionados à Inteligência (softwares e outros materiais específicos). Problemas relacionados aos Salários,

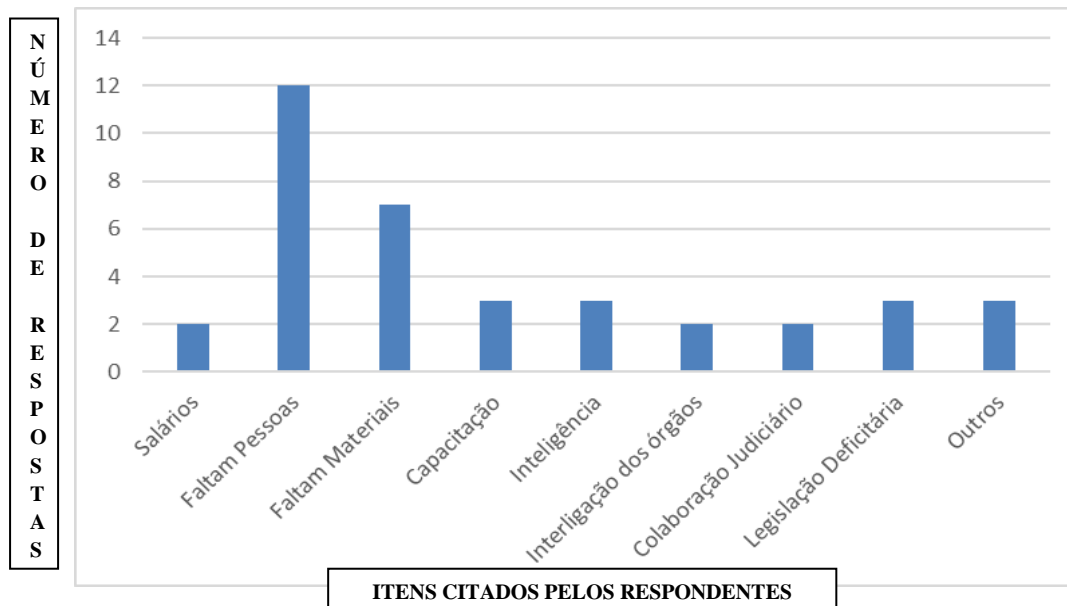
Interligação com outros órgãos e Colaboração do Judiciário foram lembrados por duas das 17 respondentes. O quadro e a figura 23 sintetizam as respostas.

Quadro 23 - Síntese das Respostas da Questão 3.3.

Salários	2
Faltam Pessoas	12
Faltam Materiais	7
Capacitação	3
Inteligência	3
Interligação dos órgãos	2
Colaboração Judiciário	2
Legislação Deficitária	3
Outros	3

Fonte: Confeccionado pelo autor.

Figura 23 – Síntese das Respostas da Questão 3.3.



Fonte: Confeccionado pelo autor.

5.4. PROPOSTA DE MELHORIA

Os resultados obtidos com a pesquisa exploratória demonstram que, apesar das ferramentas não serem integralmente utilizadas por todas as unidades respondentes, também não são desconhecidas – por completo – do pessoal da Inteligência. Considerando a importância dessas ferramentas e da atividade policial civil para a AI, a proposta de melhoria está baseada nos seguintes parâmetros:

I – Estabelecer um Planejamento Estratégico para cada unidade, UIP ou CIP. Esta etapa é parte do reconhecimento de que, apesar da missão da Polícia Civil de São Paulo estar relacionada ao esclarecimento de crimes, o Planejamento Estratégico para cada unidade teria a função de concentrar esforços no segmento de criminalidade abordada, no caso das UIPs, ou na região geográfica de atuação, no caso dos CIPs;

II – Utilização das seguintes ferramentas nas análises de Inteligência, em complementação ou substituição (se for o caso) do método mosaico: Análise SWOT, Análise de Cenários, Análise pelas Cinco Forças de Porter, Análise pelo Princípio de Pareto e Análise por *Benchmarking*. Estas ferramentas seriam utilizadas sistematicamente em conjunto com a tradicional técnica do mosaico, com o objetivo de reduzir a incerteza gerada pelas possíveis subjetividades do processo de análise;

III – Adoção da prática de *Brainstorming* constante. Esta prática também pode reduzir as incertezas, uma vez que as opiniões e ideias confrontadas podem gerar novas perspectivas;

IV – Adoção da prática de Análise de Riscos periódica;

V – Implantação baseada em consistente projeto inicial, nos moldes do moderno gerenciamento de projetos.

CONCLUSÕES

A pesquisa aqui apresentada permitiu estabelecer alguns parâmetros referentes à Atividade de Inteligência na instituição policial civil paulista. A primeira observação decorrente desta pesquisa exploratória é a capilaridade da área de Inteligência: uma imersão simples no sítio da instituição permite identificar que em todo o Estado de São Paulo há unidades de Inteligência.

Um pouco mais da metade (54,93%) do trabalho de Inteligência nas unidades investigadas é desenvolvido por pessoal que ocupa cargos de nível superior, delegados de polícia, investigadores e escrivães. Boa parcela é ocupada por agentes de telecomunicação policial (22,22%), o que pode ser explicado pela intimidade que possuem com os mais diversos meios de comunicação e, também, com os meios digitais, bastante utilizados pelos diversos setores da Inteligência.

Em relação às ferramentas analisadas na pesquisa, constatou-se que, das 17 unidades de Inteligência pesquisadas, uma não utiliza qualquer ferramenta (5,88%); nenhuma das unidades utiliza sete ou todas as oito ferramentas pesquisadas (0,0%). Apenas uma utiliza 2 ferramentas (5,88%), 5 ferramentas ou seis (5,88%). O destaque fica para três segmentos: o daquelas unidades que se utilizam de apenas UMA ferramenta (7 unidades ou 41,18%); o daquelas unidades que se utilizam de TRÊS ferramentas (4 unidades ou 23,53%); e o segmento das que se utilizam de QUATRO ferramentas (2 unidades ou 11,76%). Os números indicam que se forem separadas as unidades que não se utilizam de quaisquer das ferramentas e que se utilizam de apenas uma ou duas ferramentas, seriam 9 unidades, ou 52,94% do total das 17 unidades. Considerando que todas as unidades desenvolvem trabalhos relevantes na área de polícia judiciária e as ferramentas têm aplicabilidade nas áreas da qualidade e da Inteligência, é forçoso admitir que o uso mais intensificado poderia ajudar em resultados melhores.

Outra questão pertinente às ferramentas utilizadas está voltada para o conhecimento ou não da sua existência pelo pessoal respondente. Várias ferramentas são desconhecidas por algumas das unidades pesquisadas. Somente o Planejamento Estratégico e a Análise de Riscos são conhecidas pelas 17 unidades pesquisadas, embora 4 (23,53%) delas não apliquem o Planejamento Estratégico e 8 (47,06%) delas não pratiquem o gerenciamento de riscos.

As ferramentas mais impopulares são o *Benchmarking*, em que 17 unidades (100%) não utilizam ou desconhecem o assunto; as Cinco Forças de Porter, em que 16 unidades (94,12%) não utilizam ou desconhecem; o Princípio de Pareto e os Cenários Competitivos, ambas com 15 unidades (88,24%) não sabem do que se trata ou não utilizam, seja rotineiramente ou não. Já as mais populares são o Planejamento Estratégico, utilizado por 13 unidades (76,48%), seja rotineiramente ou não; o Gerenciamento de Riscos e o *Brainstorming* por 9 unidades (52,94%), rotineiramente ou não.

As ferramentas mais utilizadas são o Gerenciamento de Riscos, utilizado por 7 unidades (41,18%) e o Planejamento Estratégico, utilizado com habitualidade por 6 unidades (35,29%).

O quadro auferido da pesquisa permite concluir que há um campo bastante amplo para a organização de programas de treinamento, pelo menos nas ferramentas citadas.

Outro ponto bastante profícuo é o que aborda o relacionamento entre as várias instâncias de possíveis interações de Inteligência, na área pública e na área privada. Na área pública foram contemplados esses relacionamentos com as instituições Polícia Militar do Estado de São Paulo, Polícia Federal e Guarda Civil Municipal de São Paulo. Considerando que a atividade de Inteligência envolve capilaridade e constante troca de dados, informações e conhecimento, há certa dificuldade de relacionamento interinstitucional. Com o órgão estadual, Polícia Militar do Estado de São Paulo, das 17 UIPs e CIPs pesquisadas, 11 afirmaram que possuem um bom ou muito bom relacionamento. Contudo, dessas 11, três afirmaram que tal resultado é fruto de relacionamentos pessoais. Em relação à Guarda Civil Municipal, os números são menos generosos: das 17 unidades, apenas 8 afirmaram que o relacionamento é bom ou muito bom. E dessas, três afirmaram que o resultado também é baseado no relacionamento pessoal. Também com a Polícia Federal, a questão do relacionamento pessoal aparece e é mais relevante: 9 afirmaram que há um bom/muito bom relacionamento. E 5, fundadas no relacionamento pessoal de seus integrantes. Com a área privada, nesse caso representada pela segurança privada, apenas 5 respondentes afirmaram que possuem um bom/muito bom relacionamento. E três deles baseados no relacionamento pessoal.

A pesquisa propiciou identificar algumas certezas e, também, várias questões a serem respondidas, possivelmente, por trabalhos futuros. As unidades policiais civis possuem unidades de Inteligência voltadas para as atividades-fim de cada unidade, seja no segmento em que estão instaladas as UIPs, seja na área territorial abrangida pelos CIPs. Por exemplo, a UIP do DECADE, departamento de capturas que tem a responsabilidade de dar cumprimento

aos mandados de prisão, apesar do relacionamento pouco frequente com a polícia federal (item 3.2., da pesquisa), consegue trocar informações sobre estrangeiros que se especializaram em crimes de furtos no metrô paulistano ou na recepção de hotéis. Os policiais envolvidos na Inteligência dessa área acabam lidando com especificidades próprias que não teriam oportunidade de lidar em outros setores da polícia. Isso pode representar - em alguma escala - certa especialização.

Em relação ao relacionamento com outras instituições foram constatados, que objetivamente, o relacionamento com a Polícia Militar foi apontado por 65% das unidades pesquisadas como bom ou muito bom. Já o relacionamento com a Guarda Civil Municipal foi apontado como bom ou muito bom em 47%. Com a Polícia Federal, 53%, nos mesmos parâmetros. Já com a Segurança Privada, 29%. Tais percentuais foram aproximados. Como a AI envolve, via de regra, busca e coleta de dados e informações, seria de se esperar um relacionamento sólido entre os órgãos estatais e, também, um esforço no sentido de implementar o relacionamento com a Segurança Privada haja vista a importância de tal setor. Investigações futuras poderiam contemplar as razões que impedem um relacionamento mais efetivo, seja entre os órgãos públicos, seja com a Segurança Privada. Uma vertente que poderia ser estudada é a que se refere à preponderância do relacionamento pessoal em relação ao relacionamento interinstitucional: sete respondentes afirmaram que o *bom* ou *muito bom* relacionamento com algumas das instituições citadas é motivado pelo relacionamento pessoal. Essa relevância poderia ser explicada em trabalho futuro.

A última questão procurava contemplar o maior ou maiores problemas da segurança pública atual sob a perspectiva do pessoal de Inteligência. A falta de pessoal foi citada por 70% dos respondentes, seguida pela falta de materiais específicos para a área, com 41,18%.

Sob a perspectiva da hipótese deste trabalho, de que a Inteligência da Polícia Civil do Estado de São Paulo não utiliza de ferramentas de gestão e de qualidade para desenvolver a Atividade de Inteligência, constata-se que a mesma não foi totalmente confirmada. Essa informação é significativa na medida em que pode indicar que a instituição policial civil paulista, no que tange à AI, não se limita às práticas e sistemas estritamente policiais e buscam novas perspectivas em outras ferramentas, próprias de setores de Inteligência Competitiva na iniciativa privada, que é pautada pela competitividade e, consequentemente, pela eficiência e pela eficácia, dinâmicas perfeitamente coerentes com o princípio constitucional da eficiência na administração pública. Das unidades pesquisadas apenas uma única (5,88%) não se utiliza de quaisquer das ferramentas citadas na pesquisa. No contraponto, nenhuma delas, também, se utiliza de sete ou oito das ferramentas pesquisadas.

Uma das unidades (5,88%) utiliza seis das ferramentas citadas; outra (5,88%), cinco ferramentas citadas, com o diferencial que também desenvolveu uma ferramenta exclusiva (unidade respondente VI); duas unidades (11,76%) se utilizam de duas ferramentas citadas; três unidades (17,65%) se utilizam de três ferramentas citadas; duas unidades (11,76%) se utilizam de quatro das ferramentas pesquisadas; e, sete unidades pesquisadas se utilizam de pelo menos uma das ferramentas citadas. Apesar de não confirmada a hipótese inicial, depreende-se que a utilização não é ampla, para os resultados obtidos: algumas ferramentas, como o *Benchmarking* e a análise baseada nas Cinco Forças de Porter são utilizadas por apenas uma das unidades respondentes (5,88%) e, em ambos os casos, de forma esporádica; outras, como o princípio de Pareto e a Análise de Cenários por apenas duas (11,76%); a Análise SWOT é utilizada por apenas três das unidades pesquisadas (17,65%), e uma delas não a utiliza frequentemente; O Gerenciamento de Riscos é praticado por sete das unidades pesquisadas (41,18%), e em cinco das unidades a utilização é frequente; e as mais praticadas que são o *Brainstorming*, praticado por 10 das unidades pesquisadas (58,82%), e dessas unidades, oito delas o utilizam frequentemente, e o Planejamento Estratégico, utilizado por treze das unidades respondentes (76,47%), sendo que seis destas unidades com frequência. Há amplo espaço para a difusão destas práticas em todas as unidades respondentes, seja pela introdução da ferramenta que não é utilizada, seja pela utilização com a frequência que não é habitual.

Os objetivos, geral e o específico *a* desse trabalho foram atingidos, conforme demonstrado nos parágrafos iniciais destas conclusões. O objetivo *b* também foi obtido, no sentido de demonstrar que duas ferramentas foram desenvolvidas com exclusividade pelas unidades respondentes III, um programa digital que cadastra procurados pela Justiça, e, um outro, pela unidade respondente VI, que denominou de Práxis, um programa que acompanha em tempo real as operações desenvolvidas pelas unidades de polícia subordinadas àquela respondente. E, em particular, o objetivo *c* foi atendido nos capítulos 2 e 3, bem como nos artigos apresentados nos apêndices A e B.

Apesar de todas as práticas pesquisadas não terem utilização ampla em quaisquer das unidades, é forçoso reconhecer que não são práticas totalmente estranhas à atividade de inteligência policial-civil paulista. A proposta de melhoria, que visa implantar o uso sistemático das ferramentas pesquisadas não se configura utópica. Contudo, duas observações são pertinentes: a primeira relaciona-se à atividade praticada pela unidade respondente e a prática correta da ferramenta questionada. Ao ser perguntado sobre determinada prática, o respondente recebia uma explicação sumária do que se tratava e respondia conforme a

orientação recebida. Não é possível saber se o que é recomendado para a correta utilização da ferramenta é o efetivamente praticado. A segunda observação refere-se à disponibilidade de pessoal. A implantação da melhoria proposta, dependeria, além de uma determinação política, da disponibilidade de pessoal para o desempenho das novas atividades e, num segundo plano, de um programa de treinamento que possa qualificar e nivelar o pessoal para a correta utilização das ferramentas propostas.

Sugestões para pesquisas complementares

Como trabalhos futuros se poderia pesquisar o que se pratica em termos de AI na Polícia Militar do Estado de São Paulo, completando o quadro de práticas específicas na área de Inteligência de Segurança Pública, comparando-se, inclusive, as ferramentas utilizadas pela Polícia Civil, aqui estabelecidas e as constatadas na Polícia Militar.

Da mesma forma, as práticas na Polícia Federal e na Guarda Civil Municipal de São Paulo traria maiores subsídios para uma análise mais aprofundada de todo o contexto de AI.

Outra vertente a ser explorada é a prática de Inteligência nas organizações de Segurança Privada.

REFERÊNCIAS

ABIN. Agência Brasileira de Inteligência. Atividade. Disponível em: <<http://www.abin.gov.br/atividadeinteligencia/inteligenciaecontrainteligencia/>>. Acesso em 22 jul 2016.

ABIN. Agência Brasileira de Inteligência. **Competências**. Disponível em: <http://www.abin.gov.br/modules/mastop_publish/?tac=Institucional#missao>. Acesso em 22 jul 2016.

ABIN. Agência Brasileira de Inteligência. **Institucional**. Disponível em: <http://www.abin.gov.br/modules/mastop_publish/?tac=Institucional>. Acesso em: 20 set. 2015.

ADAMS, John. **Risco**. São Paulo: SENAC, 2009.

ALMEIDA, Adiel Teixeira. COSTA, Ana Paula Cabral Seixas. **Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento**. In: Introdução à Engenharia de Produção. Mário Otávio Batalha (organizador). Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ALMEIDA NETO, Wilson Rocha de. **Inteligência e Contra-Inteligência no Ministério Público**. Belo Horizonte: Editora Dictum, 2009.

ANGLITOIU, George. **The EU Intelligence Service Dilemma**. EUROPOLITY, vol. 8, no. 2, 2014. Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37212632/George_Anglitoiu_-_EU_Intelligence_Service_Dilemma_-_revisited.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1470606514&Signature=ujX%2B25qqRncBgqghCIoWvbDDP18%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D%20THE_EU_INTELLIGENCE_SERVICE_DILEMMA.pdf>. Acesso em: 07 Ago. 2016.

ARAÚJO NETO, Antônio Palmeira. COSTA, Ivanir. GONÇALVES, Rodrigo Franco. **O alinhamento estratégico da TI e a influência da Sustentabilidade**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 8, nº 3, jul-set/2013, p. 99-111.

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Gestão de Qualidade, Produção e Operações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BATALHA, Mário Otávio. RACHID, Alessandra. **Estratégia e Organizações**. In: Introdução à Engenharia de Produção. Mário Otávio Batalha (organizador). Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BELMIRO, Luiz Alberto Gravina. OLIVEIRA, Joaquim Francisco C. de Oliveira. AZEVEDO, Solange Coelho de. LAGE, José Norberto. **Administração Estratégica**. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

BERSSANETI, Fernando Tobal. BOUER, Gregório. **Qualidade. Conceitos e Aplicações em Produtos, Projetos e Processos**. São Paulo: Blucher, 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federal do Brasil de 1988**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em 21 mar 2016.

BRASIL. Legislação. **Lei Nº 9.613, de 3 de março de 1998**. Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9613.htm>. Acesso em 21 mar 2016.

BRASIL. Legislação. **Lei Nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999**. Institui o Sistema Brasileiro de Inteligência, cria a Agência Brasileira de Inteligência - ABIN, e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9883.htm>. Acesso em 21 Mar 2016.

BRASIL. Legislação. **Decreto Nº 3695, de 21 de dezembro de 2000**. Cria o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública, no âmbito do Sistema Brasileiro de Inteligência, e dá outras providências. Disponível em: < <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=77&data=2/12/2000>>. Acesso em 21 Abr 2016.

BRASIL. Legislação. **Decreto Nº 4376, de 13 de setembro de 2002**. Dispõe sobre a organização e o funcionamento do Sistema Brasileiro de Inteligência, instituído pela Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999, e dá outras providências. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4376.htm>. Acesso em 21 Mar 2016.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. **PORTARIA NORMATIVA N 295/MD, DE 3 DE JUNHO DE 2002**. Institui o Sistema de Inteligência de Defesa, e dá outras providências. Disponível em: < <http://www.jusbrasil.com.br/diarios/559848/pg-16-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-04-06-2002>>. Acesso em 21 Mar 2016.

BRASIL. MINISTÉRIO DA FAZENDA. Conselho Nacional de Política Fazendária. **PROTOCOLO ICMS 66, DE 3 DE JULHO DE 2009**. Dispõe sobre a instituição do Sistema de Inteligência Fiscal (SIF) e intercâmbio de informações entre as unidades da Federação. Disponível em: < https://www.confaz.fazenda.gov.br/legislacao/protocolos/2009/pt066_09>. Acesso em 21 Mar 2016.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. **Estrutura**. Disponível em: <<http://www.defesa.gov.br/arquivos/estrutura/organograma.pdf>>. Acesso em 21 jul 2013.

BRASIL. MINISTÉRIO DA FAZENDA. Conselho de Controle das Atividades Financeiras – COAF. **Missão, Valores e Visão do Coaf**. Disponível em: < <https://www.coaf.fazenda.gov.br/conteudo/institucional/o-coaf/missao-valores-e-visao-do-coaf/>>. Acesso em 21 Mar 2016.

BRASIL. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Resolução nº 1, de 15 de julho de 2009.** Disponível em: <<http://sintse.tse.jus.br/documentos/2009/Ago/14/000077395>>. Acesso em: 10 mar 2015.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Panorama da interoperabilidade no Brasil.** Cláudia S. F. Mesquita e Nazaré L. Bretas (Org.). Brasília: MP/SLTI, 2010.

BUCHANAN, Leigh. O'CONNELL, Andrew. **Uma breve história da tomada de decisão.** Publicada na edição de janeiro 2006 pela Harvard Business Review.

Disponível em:<

http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35444108/Tomada_de_Decisao.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1466884601&Signature=B113UIIJjSJy38%2BFhDi4y6qfasg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DUMA_BREVE_HISTORIA_DA_TOMADA_DE_DECISAO.pdf>. Acesso em: 20 jun 2016.

CAMPOS, Cesar José de. OLIVEIRA, Marcelo Soares de. **Inteligência Competitiva para a 5ª Delegacia de Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro.** Projeto Final submetido ao Corpo Docente dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial. Rio de Janeiro: agosto, 2003.

CAPUANO, Airton Eithel *et al.* **Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento.** Publicado em 2009. Revista Ciência da Informação do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT. Ci. Inf., Brasília, v. 38, n. 2, p. 19-34, maio/ago. 2009, p. 22. Disponível em : <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v38n2/02.pdf>> . Acesso em 15 mar 2013.

CARREIRA, Paulo. **Ramsés II e a batalha de Kadesh.** REVISTA LUSÓFONA DE CIÊNCIA DAS RELIGIÕES – Ano V, 2006 / n. 9/10 – 181-226.

CEPIK, Marco A.C. **Serviços de Inteligência: Agilidade e Transparência como Dilemas de Institucionalização.** Tese de Doutorado apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Ciência Política. Orientadora: Profa. Dra. Maria Regina Soares de Lima. Ano: 2001. Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro.

CEPIK, Marco A. C. **Inteligência e Políticas Públicas: Dinâmicas operacionais e a agilidade como um desafio.** Research and Education in Defense and Security Studies August 7–10, 2002, Brasilia, Brazil. Painel 19 "Intelligence".

CEPIK, Marco A.C. **Sistemas Nacionais de Inteligência: Origens, Lógica de Expansão e Configuração Atual.** DADOS – Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, Vol. 46, nº 1, 2003, pp. 75 a 127.

CEPIK, Marco A.C. AMBROS, Christiano C. **Explicando falhas de inteligência governamental: fatores histórico-institucionais, cognitivos e políticos.** Artigo publicado em Varia hist. vol.28 no.47 Belo Horizonte Jan./June 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-87752012000100005&lang=pt> . Acesso em 22 mar 2016.

CEPIK, Marco A.C. KUELE, Giovanna Marques. **Inteligência em Operações de Paz da ONU (1945-2000)**. CARTA INTERNACIONAL. Vol. 10, n. 1, jan. -jun. 2015 [p. 21 a 38]. Publicação da Associação Brasileira de Relações Internacionais.

CHEN, Hsinchun. CHIANG, Roger H. L. STOREY, Veda C. Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. MIS Quarterly Vol. 36 No. 4, pp. 1165-1188/December 2012. Disponível em: <
http://hmchen.shidler.hawaii.edu/Chen_big_data_MISQ_2012.pdf> . Acesso em 22 Mar 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico. Fundamentos e Aplicações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIROLI, Caroline Bianca de Almeida Vieira. ARAÚJO, Jonas Duarte de. **Inteligência no Brasil.in: Inteligência de Segurança Pública**. Clarindo Alves de Castro e Edson Benedito Rondon Filho (Coordenadores). Curitiba: Juruá Editora, 2009.

CIA. Central Intelligence Agency. **Mission**. Disponível em: <
https://www.cia.gov/about-cia/cia-vision-mission-values> . Acesso em 26 Set 2016.

CIA. Central Intelligence Agency. **The Intelligence Cycle**. Disponível em: <
https://www.cia.gov/kids-page/6-12th-grade/who-we-are-what-we-do/the-intelligence-cycle.html> . Acesso em 02 Out 2016.

CLARK. Robert M. Intelligence analysis: a target-centric approach. 2th. Washington: CQ Press, 2007.

COHEN, Jéssica. BLANCO, José María. Knowledge, the Great Challenge to Deal with Terrorism. Revista de Estudios en Seguridad Internacional, Vol. 2, No. 1, (2016), pp. 43-62. DOI: http://dx.doi.org/10.18847/1.3.3.

COSTA JÚNNIOR, Arnaldo Monteiro. **A história da Agência Brasileira de Inteligência:A contra-espionagem organizacional**. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Relações Internacionais na Universidade de Brasília. Orientador: Pio Penna Filho. Brasília, 2011.

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. **A Tomada de Decisão**. in: COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira, coordenador. Qualidade e Competência nas Decisões. São Paulo: Editora Blücher, 2007.

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. CANUTO, Simone Aparecida. **Administração com Qualidade. Conhecimentos Necessários para a Gestão Moderna**. São Paulo: Editora Blücher, 2010.

CRESWELL, John W. Projeto de Pesquisa. **Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAMODARAM, Aswath. **Gestão estratégica do Risco. Uma referência para a tomada de riscos empresariais**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DANTAS, George Felipe de Lima; SOUZA, Nelson G. **As bases introdutórias da análise criminal na inteligência policial**. Boletim IBCCRIM. São Paulo, v. 6, jul. 2004.

DAVENPORT, Thomas H. KIM, Jinho. **Dados Demais! Como desenvolver habilidades analíticas para resolver problemas complexos, reduzir riscos e decidir melhor.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DAVENPORT, Thomas H. PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** 2.ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIOGO, José-Manuel. **As Grandes Agências Secretas. Os segredos, os êxitos e os fracassos dos serviços secretos que marcaram a história.** São Paulo: Via Leitura, 2013.

DUVENAGE, Magdalena Adriana. **Intelligence Analysis in the Knowledge Age. An Analysis of the Challenges facing the Practice of Intelligence Analysis.** Thesis presented in fulfilment of the requirements for the degree of Master of Philosophy. SUPERVISOR: Prof J Kinghorn. STELLENBOSCH UNIVERSITY, March 2010.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese.** 24 ed. São Paulo: Perspectiva, 2012.

EVANS, Vaughan. **Ferramentas Estratégicas. Guia essencial para Construir Estratégias Relevantes.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FBI. Federal Bureau of Investigation. **Intelligence Analysts. Part 1: Central to the Mission.** August 18, 2011. Disponível em: <<https://www.fbi.gov/news/stories/intelligence-analysts-central-to-the-mission>>. Acesso em 15 nov. 2016.

FERNANDES, Robinson. **Análise de Inteligência e o Enfrentamento da Criminalidade Organizada.** Monografia apresentada à ACADEMIA DE POLÍCIA “DR. CORIOLANO NOGUEIRA COBRA”, 2007.

FERNANDES, Robinson *et al.* **A Atividade de Inteligência, A Gestão do Conhecimento e da Qualidade, em prol da Eficiência na Polícia Judiciária.** Revista Arquivos da Polícia Civil. V.53 (2015) – nº01 (edição – 1941) São Paulo: ACADEPOL, 2015.

FERRER, Florencia. LIMA, Cristian. **Gestão Pública Eficiente. Impactos Econômicos de Governos Inovadores.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FERRO JÚNIOR, Celso Moreira. **A Inteligência e a Gestão da Informação Policial.** Brasília: Fortium, 2008.

FULD, Leonard M. **Inteligência Competitiva. Como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GARBER, Rogério. **Inteligência Competitiva de Mercado.** Como capturar, armazenar, analisar informações de marketing e tomar decisões num mercado competitivo. São Paulo: Madras, 2001.

GESTÃO DA INFORMAÇÃO, INOVAÇÃO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. Como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações. Cláudio Starec (Organizador). São Paulo: Saraiva, 2012.

GILAD, Benjamin (2011). **Strategy without intelligence, intelligence without strategy.**, Business Strategy Series, Vol. 12 Iss: 1 pp. 4 – 11 Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/17515631111106821>>. Acesso em 10 mar 2016.

GOMES, Elisabeth. BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva: Como transformar informação em um negócio lucrativo.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GONÇALVES, Joannisval Brito. **Políticos e Espiões. O Controle da Atividade de Inteligência.** Niterói, RJ: Impetus, 2010.

GUEDES, Luis Carlos. **A mãe das Inteligências.** REVISTA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA. Brasília: Abin, v. 2, n. 2, abr. 2006.

GUIMARÃES, Antonio Teodoro Ribeiro. ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Decisões e Estratégia.** In: Qualidade e Competência nas Decisões. Coordenador: Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto. São Paulo: Editora Blücher, 2007.

HEUER, JR., Richards J. **Limits of Intelligence Analysis.** Orbis. Volume 49, Issue 1 , Inverno de 2005, páginas 75-94.

HOUDÉ, Olivier. A Inteligência, apesar de tudo. in: PIAGET, Jean. **A Psicologia da Inteligência.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estados.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=sp>>. Acesso em 05 Mai 2016.

INOVA PAULA SOUZA. Núcleo de Inovação Tecnológica do Centro Paula Souza. **Inteligência Competitiva. Ciclo de Inteligência.** Disponível em: <<http://www.inovapaulasouza.sp.gov.br/estrutura/ic>>. Acesso em 05 Mai 2016.

JANISSEK-MUNIZ, Raquel. LESCA, Humbert. FREITAS, Henrique. **Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para Tomada de Decisão.** Revista Inteligência Competitiva, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 102-127, abr./jun. 2011. ISSN:2236-210X2011.

KEEGAN, John. **Inteligência na Guerra. Conhecimento do Inimigo, de Napoleão à Al-Qaeda.** São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

KEELING, Ralph. BRANCO, Renato Henrique Ferreira. **Gestão de Projetos. Uma abordagem global.** 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

LARA, Felipe Ferreira de. MARX, Roberto. ZILBOVICIUS, Mauro. **Análise de Cenários como ferramenta de atividade educacional em Engenharia de Produção.** Revista Brasileira de Ensino de Ciência e Tecnologia, Ponta Grossa, v. 9, n. 1, p. 247-259, jan./abr. 2016.

LOPES, Maria Immacolata de. Pesquisa em comunicação, São Paulo: Loyola, 2005.

MAHER, Jennifer e SOLLUND, Ragnhild. **Law enforcement of the illegal wildlife trafficking: a comparative strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis of the UK and Norway.** Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Ragnhild_Sollund/publication/305221425_Law_enforcement_of_the_illegal_wildlife_trafficking_a_comparative_strengths_weaknesses_opportunities_and_threats_analysis_of_the_UK_and_Norway/links/5785297908ae36ad40a4bded.pdf>. Acesso em 05 Mai 2016.

MAINARDES, Emerson Wagner. FERREIRA, João José de Matos. TONTINI, Gerson. **O entendimento do conceito de estratégia e de gestão estratégica dos formandos em Administração.** Revista ANGRAD, v. 10, n. 4, Outubro/Novembro/Dezembro 2009.

MANUAL OPERACIONAL DO POLICIAL CIVIL. Doutrina, Legislação, Modelos. Carlos Alberto Marchi de Queiroz (coordenação). São Paulo: Delegacia Geral de Polícia, 2002.

MARCELLA, Gabriel. **Understanding the interagency Process: The Challenge of Adaptation.** In: Affairs of State: The Interagency and Nacional Securit. Gabriel Marcella Editor. 2008.

MARCIAL, Elaine. **Os Desafios do Profissional de Inteligência: Uma Atividade em Evolução.** In: Gestão da Informação, Inovação e Inteligência Competitiva. Organizador: Claudio Starec. São Paulo: Saraiva, 2012.

MARÓSTICA, Eduardo. MARÓSTICA, Neiva Alessandra Coelho. CASTELO BRANCO, Valdec Romero. **Inteligência de Mercado.** Eduardo Maróstica (organizador). São Paulo: Cengage Learning, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração. Manual Compacto para as Disciplinas TGA e Introdução à Administração.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENEZES, Rômulo Fisch de Berrêdo; GOMES, Rodrigo Carneiro. **Integração dos sistemas de inteligência. Por uma mudança de paradigmas e mitigação da síndrome do secretismo.** Jus Navigandi, Teresina, ano 11, n. 1116, 22 jul. 2006. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/8683>>. Acesso em: 18 Set. 2016.

MI5. **Faqs About MI5.** Disponível em: <<https://www.mi5.gov.uk/faq>>. Acesso em: 26 Set 2016.

MICHAELIS. Dicionário de Português On Line. Significado de “Inteligência”. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=intelig%EAncia>> . Acesso em 09 Mai 2016.

MORA, Mônica. **Governo Eletrônico e Aspectos Fiscais: a Experiência Brasileira.** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Texto para Discussão nº1089. Rio de Janeiro, maio de 2005.

NAVARRO, Diego. **Espías! Tres Mil Años de Información y Secreto.** Madrid (Espana): Plaza y Valdés, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico. Conceitos. Metodologia. Práticas.** 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Marcel Carrijo de. **A Democratização Tardia da Inteligência na Argentina e no Brasil.** Dissertação apresentada à Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Relações Internacionais. Orientador: Prof. Dr. Alcides Costa Vaz. Brasília: 2010. Disponível em: <

http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/9081/1/2010_MarcelCarrijoOliveira.pdf>. Acesso em 10 Jun 2016.

OLIVEIRA, Paulo e LACERDA, Juarez. **Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva**. Revista Ciência da Informação. Brasília, v. 36, n. 2, p. 46-53, maio/ago. 2007. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n2/05.pdf>> . Acesso em 22 jun 2016.

PASSOS, Alfredo. **Inteligência Competitiva. Como fazer a IC acontecer na sua empresa**. São Paulo: LCTE Editora, 2005.

PASSOS, Alfredo. MARTINI, Sandra Maria. **Homem no Fogão e Mulher na Gestão**. São Paulo: LCTE Editora, 2010.

PAULA, Giovani de. **Atividade de Inteligência de Segurança Pública: um modelo de conhecimento aplicável aos processos decisórios para a Prevenção e Segurança no Trânsito**. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para obtenção do grau de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2013.

PAULA, Giovani de. SILVA, Edson Rosa Gomes da. SILVA, Otávio Sustenei. **Inteligência - estratégia de segurança pública**. – 2. ed. – Palhoça: UnisulVirtual, 2011.

PEINADO, Jurandir. GRAEML, Alexandre Reis. **A produção científica em gestão de operações no brasil: uma análise de temas, autores e instituições de pesquisa no período entre 2001 e 2010**. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, 15(5) • SÃO PAULO, SP • SET./OUT. 2014 • ISSN 1518-6776 (impresso) • ISSN 1678-6971 (on-line). Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/6332/5136>>. Acesso em: 17 Set 2016.

PIAGET, Jean. **A Psicologia da Inteligência**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

PLATT, Washington. **A Produção de Informações Estratégicas**. Rio de Janeiro, Biblioteca do Exército: Livraria Agir Editora, 1974.

POLÍCIA CIVIL DE SÃO PAULO. ACADEPOL. Disponível em:<http://www.policiacivil.sp.gov.br/portal/faces/pages_institucional/departamentosOrgaos/departamentosOrgaosDetalhes?_afzLoop=16585515459009530&_afzWindowMode=0&_afzWindowId=661hg07j2_26#!%40%40%3F_afzWindowId%3D661hg07j2_26%26_afzLoop%3D16585515459009530%26_afzWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3D661hg07j2_54>. Acesso em: 11 Mai 2016.

POLÍCIA CIVIL DE SÃO PAULO. CORREGEPOL. Disponível em:<https://www.policiacivil.sp.gov.br/portal/faces/pages_institucional/departamentosOrgaos/departamentosOrgaosDetalhes?titulo=CORREGEDORIA%20GERAL%20DA%20POL%20C3%8DCIA%20CIVIL&collectionId=358412565221002948&_afzLoop=21833411824255295&_afzWindowMode=0&_afzWindowId=18wr3o2gza_260#!%40%40%3F_afzWindowId%3D18wr3o2gza_260%26collectionId%3D358412565221002948%26_afzLoop%3D21833411824255295%26titulo%3DCORREGEDORIA%20GERAL%20DA%20POL%25C3%258DCIA%20CIVIL%26_afzWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3D18wr3o2gza_284>. Acesso em: 11 Mai 2016.

POLÍCIA CIVIL DE SÃO PAULO. DECADE. Disponível em: <https://www.policiacivil.sp.gov.br/portal/faces/pages_institucional/departamentosOrgaos/departamentosOrgaosDetalhes?titulo=DECADE&collectionId=358412565221001178&_afzLoop=21834853297911457&_afzWindowMode=0&_afzWindowId=18wr3o2gza_442#!%40%40%3F_afzWindowId%3D18wr3o2gza_442%26collectionId%3D358412565221001178%26_afzLoop%3D21834853297911457%26titulo%3DDECADE%26_afzWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3D18wr3o2gza_466>. Acesso em: 11 Mai 2016.

POLICIA CIVIL DE SÃO PAULO. DEMACRO. Disponível em: <http://www.policiacivil.sp.gov.br/portal/ShowProperty?nodeId=/dipolContent/UCM_022117//idcPrimaryFile&>. Acesso em: 11 Mai 2016.

POLICIA CIVIL DE SÃO PAULO. DENARC. Disponível em: <https://www.policiacivil.sp.gov.br/portal/faces/pages_institucional/departamentosOrgaos?_afzLoop=7517428653279355&_afzWindowMode=0&_afzWindowId=1f431h7kn_500#!%40%40%3F_afzWindowId%3D1f431h7kn_500%26_afzLoop%3D7517428653279355%26_afzWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3D1f431h7kn_524>. Acesso em: 11 Mai 2016.

POLÍCIA CIVIL DE SÃO PAULO. ESTRUTURA E COMPETÊNCIAS. Disponível em: <http://www.policiacivil.sp.gov.br/portal/faces/pages_institucional/estruturaCompetencias?_afzLoop=11682037596855234&_afzWindowMode=0&_afzWindowId=15yvfp8vv_97#!%40%40%3F_afzWindowId%3D15yvfp8vv_97%26_afzLoop%3D11682037596855234%26_afzWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3D15yvfp8vv_125>. Acesso em: 11 Mai 2016.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POUPATEMPO. **Informações sobre serviços**. Disponível em <<https://www.poupatempo.sp.gov.br/>> . Acesso em 22 Ago 2016.

PRIMAK, Fábio Vinícius. **Decisões com B.I. (Business Intelligence)**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008.

PRIMI, Ricardo. **Inteligência: avanços nos modelos teóricos e nos instrumentos de medida**. Revista Avaliação Psicológica, v.2, n.1 Porto Alegre, versão on line ISSN:2175-3431 jun. 2003.

REGO, Cláudio Andrade. *Fundamentos das Atividades Sigilosas*. Belo Horizonte: Antecipar, 2012.

REVISTA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA. Brasília: Abin, v. 1, n. 1, dez. 2005. Disponível em: < <http://www.abin.gov.br/conteudo/uploads/2015/08/revista1.pdf>> . Acesso em: 11 Mar 2016.

ROBINSON, J.B. **Future subjunctive: backcasting as social learning**. Futures. Oxford, 35 (2003) 839–856.

RODRIGUES, Leonel Cezar Rodrigues. RISCAROLLI, Valéria. ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Inteligência Competitiva no Brasil: Um Panorama do Status e Função Organizacional**. Revista Inteligência Competitiva, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 63-85, abr./jun. 2011. ISSN:2236-210X.

ROSINI, Alessandro Marco. PALMISANO, Angelo. **Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

SANTOS, Célio Jacinto dos. **Investigação Criminal e Inteligência: Qual a Relação?** Revista Brasileira de Ciências Policiais. Brasília, v. 2, n. 1, p. 103-131, jan/jun 2011. Disponível em: < <https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/view/48/47>> . Acesso em: 11 Mar 2016.

SANTOS, Ester Laodiceia. **O profissional da informação em atividades de inteligência competitiva**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação, 2009. Orientadora: Mônica Erichsen Nassif. Disponível em: < <http://repositorio.cfb.org.br/bitstream/123456789/493/1/O%20profissional%20da%20informa%C3%A7%C3%A3o%20em%20atividades.pdf>> . Acesso em 22 Jun 2016.

SANTOS, Antônio Raimundo. **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001.

SÃO PAULO. Legislação. Decreto 47.166, de 01 de outubro de 2002. Altera a denominação do Departamento de Telemática da Polícia Civil - DETEL para Departamento de Inteligência da Polícia Civil - DIPOL, dispõe sobre sua reorganização e dá providências correlatas. Disponível em:< <http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2002/decreto-47166-01.10.2002.html>>. Acesso em: 20 Fev 2016.

SÃO PAULO. SSP. **Perguntas Frequentes**. Disponível em:< <http://www.ssp.sp.gov.br/fale/institucional/answers.aspx?t=5>>. Acesso em: 12 Jun 2016.

SARAIVA, F.R. dos Santos. **Novíssimo Dicionário Latino-Português**. 11 ed. Rio de Janeiro, Belo Horizonte: Livraria Garnier, 2000.

SCIP. **Strategic and Competitive Intelligence Professionals**. Code of Ethics. Disponível em: < <http://www.scip.org/page/CodeOfEthics>>. Acesso em: 01 Out 2016.

SENASP. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Resolução nº1, de 15 de julho de 2009**.

SERTEK, Paulo. GUINDANI, Roberto Ari. MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e Planejamento Estratégico**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SILVA, Ana Paula. **Proposta de Aplicação da Inteligência Competitiva em uma Rede de Cooperação**. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Metodista de Piracicaba, como requisito para obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção. 2012.

SILVA, Edson Rosa Gomes da. PAULA, Giovani De. SILVA, Otávio Sustenei da. **Inteligência - estratégia de segurança pública**. Livro digital / organizador César Amorim Krieger. 2. ed. – Palhoça :UnisulVirtual, 2011.

SILVA, Sérgio Luís da. **Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento**. Ci. Inf., Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2> > . Acesso em: 11 Mai 2016.

SILVA, Vanessa Bolico da. **Estratégias de Inteligência Competitiva como suporte à tomada de decisão**. Revista Inteligência Competitiva, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 50-68, jul./set. 2015. ISSN: 2236-210X.

SILVA, Wellington Clay Porcino. **O Conceito da Atividade de Inteligência Policial**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 09 nov. 2012. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.40442&seo=1>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

SILVEIRA, Lucas. **Modelo Nacional de Interoperabilidade do Poder Judiciário: Aperfeiçoamento Quanto à Segurança e à Interoperabilidade dos Dados**. Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de mestre em Ciência da Computação. Orientador: Prof. Dr. Raul Sidnei Wazlawick Coorientador: Prof. Dr. Aires José Rover. Florianópolis (SC), 2015. Disponível em:<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/135658/334836.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 16 Set 2016.

SSPSP. Secretaria de Segurança Pública de São Paulo. **Ações de Segurança**. Disponível em: < <http://www.ssp.sp.gov.br/novaestatistica/Trimestrais.aspx>>. Acesso em: 10 Mai 2016.

SSPSP. Secretaria de Segurança Pública de São Paulo. **Estatísticas Trimestrais**. Disponível em: < http://www.ssp.sp.gov.br/acoes/acoes_sistemas.aspx>. Acesso em: 10 Set 2016.

SSPSP. Secretaria de Segurança Pública de São Paulo. **Sistema de prevenção e investigação**. Disponível em: < <http://www.ssp.sp.gov.br/acoes/leAcoes.aspx?id=36288>>. Acesso em: 10 Set 2016.

STONEHOUSE, George. SNOWDON, Brian. **Competitive Advantage Revisited Michael Porter on Strategy and Competitiveness**. JOURNAL OF MANAGEMENT INQUIRY, Vol. 16 No. 3, September 2007 256-273
DOI: 10.1177/1056492607306333. Disponível em: < <http://www.sagepub.com/dicken6/Additional%20Resources%20for%20Politics/Sage%20articles/CH%206%20-%20SNOWDON.pdf>> . Acesso em: 10 mai 2015.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência Social e Inteligência Competitiva**. Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2004. Disponível em: < <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewFile/1518-2924.2004v9nesp1p11/5278>> . Acesso em: 10 Mar 2016.

TOLEDO, José Carlos de. *et al.* **Qualidade. Gestão e Métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

TREVERTON, Gregory F. GABBARD, C. Bryan. **Assessing the Tradecraft of Intelligence Analysis**. The RAND Corporation, 2008. Disponível em: < https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/technical_reports/2008/RAND_TR293.pdf > . Acesso em: 10 nov 2016.

TURBAN, Efraim. SHARDA, Ramesh. ARONSON, Jay E. KING, David. **Business Intelligence. Um enfoque gerencial para a inteligência do negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. Tradução de Sueli Barros Cassal. -- Porto Alegre: L&PM, 2006.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento**. DataGramZero - Revista de Ciência da Informação - v.3 n.4 ago/2002.

VASILEV, Milko. **On the bulgarian national security system and the problems of its regulations**. Ano 3 / Edição 2 / dezembro 2012. POLITIKI.bg PÚBLICO. Disponível em: < <http://www.ejpp.eu/index.php/ejpp/article/viewFile/142/124> >. Acesso em: 22 Jun 2016.

VEIGA, Carla Carvalho e ZOTES, Luiz Pérez. **Contribuições da Inteligência Competitiva para a Formulação e Implantação da Estratégia**. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão. Volume 7, Número 4, 2012. Pp.628-640. Disponível em < www.uff.br/sg/index.php/sg/article/download/V7N4A10/V7N4A10 >. Acesso em 22 Jul 2015.

VENDRAMETTO, Oduvaldo. **Decisões em Tecnologia**. in: COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira, coordenador. **Qualidade e Competência nas Decisões**. São Paulo: Editora Blücher, 2007.

WELKEN, Michael. **Educating national security leaders for working in interagency process**. in: Affairs of State: The Interagency and Nacional Securit. Gabriel Marcella Editor. 2008.

VOLKMAN, Ernest. **A História da Espionagem. O Mundo Clandestino da Vigilância, Espionagem e Inteligência, desde os Tempos Antigos até o Mundo pós-9/11**. São Paulo: Escala, 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A: **Intelligence Activities in the São Paulo State Police: investments x results.**

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto.

Paulista University – UNIP, Graduate Program in Production Engineering.

Abstract. This article gives an overview of Brazilian security affairs management through the analysis of the intelligence activities in the main State of the Federation. The Criminal Intelligence activities seek to guide better decisions in the fight against crime. In recent years, the Brazilian police departments have invested in this area in order to reduce the crimes that most affect society, as murder and theft, for example. This study aims to analyze the effectiveness of investments in intelligence according to the crime rate specifically in the State of São Paulo compared to the levels registered in Brazil. **Keywords:** Criminal Intelligence • Strategic administration • Brazilian data.

1 Introduction

In Brazil there are three intelligence systems: the State Intelligence System, the Defense Intelligence system and the Public Security Intelligence System. The Brazilian Intelligence Agency - ABIN, central organ of the Brazilian Intelligence, is responsible for coordinating the entire Brazilian Intelligence System - Sisbin [1]. In addition, there is the intelligence turned exclusively to the financial district and the intelligence activities performed by private organizations.

The Public Security Intelligence System - SISP is coordinated by the National Secretariat of Public Security - SENASP and was regulated by Resolution No. 1 of 15/07/2009. Basically, this system focuses on SENASP the Intelligence Productions police departments of the federation and the states.

There are several types of police organization in Brazil. The National Constitution in Article 144 [2] provides that "public safety is a duty of the state, everybody right and responsibility" and is exercised by the following agencies: federal police, federal highway police, federal railway police, state civil police, state military police and, state military fire department police.

In practice, the federal railway police is losing importance, what can be explained by the fact that weren't any kind of selection for this category in the last years. The other four are distributed as follows: the federal police is the criminal police responsible for investigating federal crimes (judged by the Federal Court); the federal highway police, responsible for patrolling federal highways; civil police, that is a State police responsible for the criminal findings, and the so-called military police, which is also a state one, responsible for public order. Therefore, in the states of the federation, the civil and military police divide the tasks: the latter is responsible for *prevention* before crime happens; since the civil police is responsible for criminal ascertainment, as the *repression* of crimes. Indeed, civilian police synonyms are judicial or repressive police. And military police synonyms (in Brazil) are preventive or administrative police. But it

is not easy to understand such distinctions, even for Brazilians. Despite the military police be known for administrative or preventive police, civil police also develops administrative activities, such as the issuance of identity documents. And although not dedicated to criminal ascertainment, the military police can investigate when in the case of military crimes committed by its effective.

The intelligence practiced by the Brazilian federal (within the federation) civil and military (at the state) polices is to combat crime. The information produced must meet the principles of usefulness, timeliness, simplicity and objectivity. The information extracted and analyzed must contain these elements, to well serve the purpose of operations, avoiding elaborate and operationally complicated concepts. The production of knowledge follows its own methodology that is based on the systemic view of fighting crime that the institution has. Although regulated by a system in 2009, police intelligence has existed, as isolated cases, years before. In 2006, Menezes and Gomes [3] warned of the need for greater integration of intelligences practiced by various sectors and highlighted the possibility of losing important information, despite the successes obtained by the Federal Police in recent years.

The Civil Police of São Paulo, in 2002, through Decree 47166 of 10/02/2002, created the Department of Intelligence that has the scope of to "plan, coordinate and support activities of Telecommunications, Computer and Intelligence of the Civil Police at São Paulo State "[4]. Among its duties the DIPOL may propose or carry out specific courses and interchanges for formation, personnel training and retraining for the Police Intelligence area.

For the purpose of this work will be treated as synonymous the terms Intelligence Police and Criminal Intelligence.

2 Methodology

Vergara [5] notes that the research can be classified in relation to the means and the purposes. This research has emphasis on bibliographic and documentary research.

The investigation this article aims to address is essentially linked to what Trzesniak [6] classifies as *scientific or technological reformulation* because, despite the data already exists, what is sought is to analyze the effectiveness of public investments in Public Security Intelligence in relation to rates of criminal incidence.

In relation to the purpose, the research is exploratory since there are no published works that make a relationship between the police intelligence practiced in São Paulo State with the overall result obtained in Brazil with reference to budget issues.

3 Literature Review

3.1 What is Intelligence

The word intelligence comes from the latin term *intelligentia*, derived from the verb *intelligo*, is, exi, ectum, igere, that means : "1st Discern, distinguish, understand comprehend, conceive; recognize, know; 2nd Know, understand from, be intelligent, have judgment, be knowledgeable; 3rd Realize (by senses), feeling "[7]. In general, intelligence as a psychological property of studies which has its base in the field of psychology. These studies range from those favored by Piaget [8]. According to his vision, in the 40s of the twentieth century, psychology transcends logic (philosophical approach) and perception (*Gestalt*) to contemporary studies in which the need to "expand the studies for areas of intelligence little investigated in the past (...) considering the studies of cognitive psychology and neuroscience "[9].

Intelligence as a term that designates a defined area of activity, which in recent years in Brazil (and the world!), got several names. Perhaps the essence of what is classified as intelligence, as a management tool, is the quality of propitiated knowledge, derived data and information properly analyzed and become ready platforms for use by the strategic level of the organization. These activities are developed by public agencies of intelligence (which are State Intelligence, Military Intelligence, Police Intelligence, among other names that are conventionally used) or by private organizations (Business Intelligence, Market Intelligence, Competitive Intelligence, etc.) They develop their own kind of knowledge, also called Intelligence production knowledge or simply intelligence.

One of the synonyms of Intelligence Activity is Strategic Information. Despite the intelligence activity has been around since ancient times [10], the production of strategic information "on a comprehensive scale and in a systematic way, in peace and war, is not older than the Second World War". [11] Therefore, the current practice of intelligence is closely linked to knowledge management in relation to specific techniques to assist decision making.

3.2. Basic Concepts of Intelligence Activities

The fundamental concepts of intelligence come from Knowledge Management and the basic elements are [12]:

DATA: They are the results of the conducted searches. It is the raw material, for which analysts work in order to produce intelligence. Gathered all possible data to be obtained, then begins the examination. For the area of intelligence, the main feature of an item of data is the fact that no analysis was made.

INFORMATION: Is the data set properly subjected to the intelligence analysis work. The members of the area distinguish and never confuse data with information, even if the content is identical. For example, a report in the newspaper that a politician is corrupt, for Intelligence professional, will be considered a data. However, if this same news comes from an organ of intelligence with the information status, the value is

another: the information is the result of the intelligence analysis of a whole process that aims to verify and confirm the accuracy of the data.

KNOWLEDGE: Is the set of informations gathered on a particular subject or theme. It is an elaborate job, after the application of intelligence analysis on various data obtained from various sources. It is the result of more complex areas that can best support decisions.

The production of particular Information or Knowledge in Intelligence activities consists of a cycle that involves, as a first step, to identify the problem, and later on, to obtain data, the analysis of these data, the production of knowledge and the appropriate presentation of the knowledge produced. Capuano et al [13] addresses this cycle in four phases: planning and direction, collection, analysis, and dissemination. But the *Federal Bureau of Investigation* - FBI, US federal agency, provides the intelligence cycle with six stages, requirements, planning and direction, collection, processing and exploration, analysis and production and dissemination. The difference is that the last classification separate planning and management and, processing and operation from analysis and production, creating two more instances.

Overall, the intelligence activity is characterized by these phases to ensure adequate knowledge to support strategic decisions.

The Intelligence cycle, according to the FBI, depends on an effective cooperation of all phases as expressed in figure 1.



Figure 1: Intelligence Circle. Source: Federal Bureau of Investigation

3.3 Criminal Intelligence and Crimes

The Public Security Intelligence in Brazil was established by Federal Decree No. 3695 of 21 December 2000 [15] and regulated by Resolution of the National Public Security Secretariat number 1 of 07/15/2009 [16], with definitions shown in table 1:

Terms	Definitions
Public Security Intelligence	is the permanent activity and systematic specialized actions that aims to identify, monitor and evaluate actual or potential threats to public safety and produce knowledge and information that support planning and implementation of public security policies and actions to prevent, neutralize and suppress criminal acts of any kind, in an integrated manner and allowance for research and the production of knowledge [16].
Police Intelligence	is the set of actions that use special investigation techniques aimed at confirming evidence, indications and to gain knowledge about the covert and complex criminal activity, as well as the identification of networks and organizations operating in the crime in order to provide a thorough understanding on how to act and operate, branches, trends and scope of criminal conduct [16]

Table 1 – Definitions of Intelligence in Public Safety. Source [16].

As noted in the above definitions, the Public Security Intelligence and the Police Intelligence aim to combat the criminal practices in all its forms.

4 Case Study

São Paulo is the State with the highest economic development in Brazil. In terms of Human Development Index is the 2nd of Brazil, behind only the Federal District [17]. In terms of crime, two modes are analyzed: homicides and robberies. Such arrangements have been chosen by the statistics available [18,19] and for the following reasons: both murder and theft are impactful crimes perpetrated with violence causing public insecurity. Also for reasons of access to available data, the periods of 2008-2013 is presented.

Intelligence, as activity related to the management, with its own funds, should also account for the success or failure in reducing crime. While it is not possible to individualize the responsibility of this activity in the area as a whole, it is possible to establish relationships of public money invested.

The tables below express how much were spent on Public Security Intelligence in Brazil overall and in the State of São Paulo, as well as the numbers of murders and robberies also in Brazil and the State of São Paulo, between 2008 and 2013.

Table 2 presents how much was spent on criminal Intelligence in Brazil and in the State of São Paulo:

Public Spending on Criminal Intelligence					
BRAZIL			STATE OF SÃO PAULO		
YEAR	IN R\$	(+/-) %	YEAR	IN R\$	(+/-) %
2008	336.391.894,48	-	2008	128.780.552,39	-
2009	432.526.683,33	28,58	2009	199.613.194,08	55,19
2010	482.265.858,42	4,56	2010	261.367.938,38	0,88
2011	494.087.819,85	9,25	2011	275.463.394,72	56,89
2012	888.055.365,26	78,12	2012	273.236.034,01	-0,81
2013	1.119.419.560,84	27,28	2013	320.699.451,91	17,37
PERCENTAGE CHANGE 2008-2013 + 232,77 %			PERCENTAGE CHANGE 2008-2013 + 148,18 %		

Table 2 – Public Spending on Criminal Intelligence. Source [18].

The incidence of homicide rate in Brazil and in the State of São Paulo can be observed at Table 3.

Incidence of Homicide Rate					
BRAZIL			STATE OF SÃO PAULO		
YEAR	NUMBER OF VICTIMS	(+/-) %	YEAR	NUMBER OF VICTIMS	(+/-) %
2008	45.885	-	2008	4.426	-
2009	47.023	8,42	2009	4.559	3,00
2010	43.684	3,95	2010	4.321	-5,22
2011	45.149	3,35	2011	4.194	-2,94
2012	56.241	11,28	2012	5.209	24,20
2013	56.808	1,12	2013	4.759	-9,02
PERCENTAGE CHANGE 2008-2013 + 18,72 %			PERCENTAGE CHANGE 2008-2013 + 7,07 %		

Table 3 – Incidence of Homicide Rate. Source [18].

Table 4 presents robbery incidence rate in Brazil and in the State of São Paulo.

Incidence of Stealing Rate					
BRAZIL			STATE OF SÃO PAULO		
YEAR	NUMBER OF VICTIMS	(=) %	YEAR	NUMBER OF VICTIMS	(=) %
2008	934.548	-	2008	278.862	-
2009	910.679	-2,55	2009	327.839	17,56
2010	1.083.041	18,71	2010	301.489	-8,84
2011	1.087.899	0,56	2011	321.894	6,77
2012	1.089.664	-2,52	2012	325.142	1,01
2013	1.188.248	12,13	2013	355.782	9,43
PERCENTAGE CHANGE 2008-2013 + 27,15 %			PERCENTAGE CHANGE 2008-2013 + 27,59 %		

Table 4 – Incidence of Stealing Rate. Source [18].

The comparative tables allow us to state that, in absolute terms, spending on Police Intelligence more than tripled in Brazil (+ 227.32) and increased by almost one and a half in the State of São Paulo (+149 18) during the years 2008 and 2013. Brazil spent a total of R\$ 3,714,746,973.88, while the state of São Paulo spent R\$ 1,399,080,465.41, ie 37.66% of what spent the federation. In favor of the State of São Paulo efficiency compared with the whole Brazil is the fact that the homicide rate was increased by 7,81% considering the years 2008 and 2013, against a score of 10,72% by the same parameters throughout Brazil . Moreover, in total numbers in 2008-2013 there were 277,788 premeditated murders throughout Brazil and 27,448 in the State of São Paulo, approximately 10% of the total. In relation to the stealing there was a total of 6,261,236 occurrences in Brazil and 30.52% of them occurred in São Paulo, ie 1,911,018 occurrences. Whereas the population of São Paulo is historically about 20% of the population at the country [20,21], the figures suggest that in the analyzed period, there was a higher proportion spent in the State of São Paulo, with a good result in reducing killings, but with a tolerable result in the theft area.

4 Conclusion

The public money invested in the area of Criminal Intelligence must be controlled and constantly analyzed and compared, because intelligence activities are management branches. The public official should seek parameters of efficiency and effectiveness in monitoring results. Studies investigating the exact influence of intelligence activities in of public security, such as patrolling and police investigation, deserve greater accuracy in the future, to meet the taxpayers' wishes.

References

1. GONÇALVES, Joanisval Brito. Atividade de Inteligência e Legislação Correlata. Niterói (RJ): Impetus, 2009.
2. BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. 1988.
3. MENEZES, Rômulo Fisch de Berrêdo; GOMES, Rodrigo Carneiro. Integração dos sistemas de inteligência. Por uma mudança de paradigmas e mitigação da síndrome do secretismo. Jus Navigandi, Teresina, ano 11, n. 1116, 22 jul. 2006. Available at: <<http://jus.com.br/artigos/8683>>. (Accessed: 27th February 2016).
4. DIPOL. Available at: < <http://www.policiacivil.sp.gov.br/> >. (Accessed: 28th February 2016).
5. VERGARA, Sylvia Constant, Métodos de Pesquisa em Administração, Ed. Atlas, São Paulo, 2010.
6. TRZESNIAK, Piotr. A construção e a transmissão do conhecimento. In: Koller, Sílvia H. *et al.* (organizadores). Manual de Produção Científica. Porto Alegre: Penso, 2014.
7. SARAIVA, F.R. dos Santos. Novíssimo Dicionário Latino-Português. 11 ed. Rio de Janeiro, Belo Horizonte: Livraria Garnier, 2000.
8. PIAGET, Jean. A Psicologia da Inteligência. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.
9. PRIMI, Ricardo. Inteligência: avanços nos modelos teóricos e nos instrumentos de medida. Revista Avaliação Psicológica, v.2, n.1 Porto Alegre, versão on line ISSN:2175-3431 jun. 2003.
10. VEIGA, Carla Carvalho e ZOTES, Luiz Pérez. Contribuições da Inteligência Competitiva para a Formulação e Implantação da Estratégia. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão. Volume 7, Número 4, 2012. Pp.628-640. Available at: < www.uff.br/sg/index.php/sg/article/download/V7N4A10/V7N4A10>. (Accessed: 28th February 2015).
11. PLATT, Washington. A Produção de Informações Estratégicas. Rio de Janeiro, Biblioteca do Exército: Livraria Agir Editora, 1974.
12. VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação - v.3 n.4 ago/2002. Available at: < http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm>. (Accessed: 28th February 2015).
13. CAPUANO, Airton Eithel *et al.* Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. Publicado em 2009. Revista Ciência da Informação do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT. Ci. Inf., Brasília, v. 38, n. 2, p. 19-34, maio/ago. 2009, p. 22. Available at: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v38n2/02.pdf>> . (Accessed: 28th February 2015).

2015).

14. FBI. Federal Bureau of Investigation. Intelligence Cycle. Available at: < <http://www.fbi.gov/about-us/intelligence/intelligence-cycle>>. (Accessed: 28th February 2015).

15. BRASIL. Legislação. Decreto Federal nº 3695, de 21 de dezembro de 2000. Available at: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3695.htm>. (Accessed: 28th February 2015).

16. BRASIL. Legislação. Secretaria Nacional de Segurança Pública. Resolução da Secretaria Nacional de Segurança Pública nº1, de 15 de julho de 2009. Available at: < <http://sintse.tse.jus.br/documentos/2009/Ago/14/000077395>>. (Accessed: 28th February 2015).

17. ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL Ranking Todos os Estados. 2010. Available at: < <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/ranking/>>. (Accessed: 26th February 2015).

18. FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. Anuário Brasileiro de Segurança Pública. Todas as Edições. Available at: < <http://www.forumseguranca.org.br/produtos/anuario-brasileiro-de-seguranca-publica/>>. (Accessed: 26th February 2015).

19. UNODC. United Nations Office on Drugs and Crimes. Global Study on Homicide. Available at: < <http://www.unodc.org/gsh/en/data.html>>. (Accessed: 26th February 2015).

20. IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. População do Brasil. Available at: < <http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>>. (Accessed: 26th February 2015).

21. IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estado de São Paulo. Available at: < <http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=sp&tema=projecao2013>>. (Accessed: 26th February 2015).

APÊNDICE B: Otimização do Controle Estatal através da Atividade de Inteligência: O Caso CGA.

Autores: Herbert Gonçalves Espuny e Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto.

RESUMO

O presente trabalho apresenta uma bem-sucedida implantação das Atividades de Inteligência no principal órgão correcional do estado de São Paulo: a Corregedoria Geral da Administração – CGA. A atividade correcional foi formalmente instituída no âmbito do estado em 1963, com a instituição do Serviço Geral de Correição Administrativa. Com o passar dos anos, a CGA assumiu o formato atual, de uma moderna agência de controle estatal. Contudo suas atividades eram restritas à ação desenvolvida pelas denúncias ou fatos que chegavam ao conhecimento de seus corregedores. Em 2007, foi desenvolvido um departamento especial, que implantaria atividades de Inteligência na organização. Este trabalho aborda tal experiência histórica. Discute, também, as Atividades de Inteligência praticadas no Brasil de forma geral, além de criticar a falta de uma atuação sistêmica do setor.

Palavras-chave: Corregedoria Geral da Administração – CGA; Atividades de Controle Interno; Atividades de Inteligência.

1 INTRODUÇÃO

As organizações modernas lidam, cada vez mais, com um grande número de informações. A chamada Era da Informação é caracterizada por uma série de vertentes, entre as quais o grande número de fontes e as diversificações de dados, informações e conhecimentos. Contudo, o que demanda para uma assessoria nas tomadas de decisão é a forma como tais informações serão utilizadas e para qual destino, “Ou seja, o problema se deve à falta de entendimento sobre o fim a que se destina a informação: o consumo e não o estoque” (CAPUANO *et al*, 2009, p.22).

Os governos em geral buscam formas de desenvolvimentos nas múltiplas atividades em que estão envolvidos. A busca da eficiência e da eficácia passa pela seleção de ferramentas adequadas. Uma destas ferramentas é a atividade de Inteligência.

Considerada uma ferramenta que subsidia a tomada de decisões, a atividade de Inteligência é conhecida desde os tempos mais remotos (VEIGA e ZOTES, 2012).

A atividade de Inteligência pode ser expressa a partir de um ciclo. Este ciclo envolve etapas que se sucedem na produção do conhecimento de Inteligência (CAPUANO *et al*, 2009). Os passos são:

- Planejamento e Direção;
- Coleta;
- Análise;
- Disseminação.

A etapa inicial, a de Planejamento e Direção, envolve a identificação do problema e nas estratégias necessárias para se obter os resultados esperados. Esta etapa também envolve na seleção de fontes para a próxima etapa, que é a coleta de dados. Em termos de organizações privadas, normalmente esta etapa está limitada ao que pode ser obtido em fontes abertas. Órgãos públicos podem estabelecer buscas mais específicas, com a finalidade de obter dados negados. Estes últimos podem ser frutos de, por exemplo, agentes infiltrados em organizações criminosas. Tais manobras dependem de treinamento especializado, além de autorização judicial; A segunda etapa é a da Coleta: nesta são obtidos os dados a serem analisados de todas as fontes possíveis. As fontes podem ser classificadas de acordo com a credibilidade; A Análise é o processo central. Nesta fase é que se processam os dados obtidos com a finalidade de produzir o conhecimento planejado na primeira etapa; Finalmente, a Disseminação que estabelece a apresentação do conhecimento obtido, bem como a quem o mesmo irá subsidiar. Para o Federal Bureau of Investigation – FBI, agência federal norte-americana, o ciclo de Inteligência é desenvolvido em seis fases diferentes, **Requirements**, que estabelece os objetivos do trabalho a ser desenvolvido; **Planning and Direction**, que busca o planejamento e a organização da execução da tarefa; **Collection, Processing and Exploitation**, é a correspondente fase de Coleta dos dados a serem analisados; e **Analysis and Production and Dissemination**. Corresponde à análise, produção do conhecimento e disseminação.

De forma geral, a atividade de Inteligência se caracteriza por estas fases que garantem o conhecimento adequado para subsidiar decisões estratégicas da empresa.

Inicialmente apenas praticada nas organizações militares, posteriormente passou a ser praticada pelos governos do mundo inteiro e, hoje, a prática da Inteligência é feita em órgãos que garantem a Segurança Pública e em empresas privadas. Além disso, a

espionagem industrial e econômica também impulsionou o desenvolvimento das práticas da Inteligência (MARCIAL, 2012).

O conhecimento de inteligência também é conhecido como conhecimento estratégico. Como lembram Guimarães e Zaccarelli (2007, p.42) certos problemas devem começar pela decisão de um caminho, sendo tal escolha a estratégia. Definido o caminho, a sucessão de providências lógicas vai se encarregar de continuá-lo. As organizações estão buscando formas de antecipar o futuro e monitorar os concorrentes (OLIVEIRA e LACERDA, 2007). No caso de organizações públicas, os chamados “concorrentes” podem representar aqueles que cometem crimes (no caso das organizações policiais) ou irregularidades administrativas e financeiras (no caso de outros órgãos de controle).

De uma forma geral, as atividades de Inteligência podem ser divididas em duas grandes áreas: a de Inteligência propriamente dita, que foca as ações para a obtenção de dados e a produção de conhecimento para a tomada de decisões que concernem às atividades da organização e a Contrainteligência, que busca proteger os segredos da organização e cuida da sua segurança interna. Ilustrativamente, seguem as definições da Agência Brasileira de Inteligência – ABIN, órgão máximo da Inteligência no Brasil:

A Agência Brasileira de Inteligência atua em duas vertentes:

- 1- INTELIGÊNCIA: Por meio da produção de conhecimentos sobre fatos e situações de imediata ou potencial influência no processo decisório e na ação governamental e sobre a salvaguarda e a segurança da sociedade e do Estado.
- 2- CONTRA-INTELIGÊNCIA: Pela adoção de medidas que protejam os assuntos sigilosos relevantes para o Estado e a sociedade e que neutralizem ações de Inteligência executadas em benefício de interesses estrangeiros. Essa divisão busca atender às necessidades rotineiras do processo decisório presidencial. A Abin atua no acompanhamento de fatos emergentes, previsíveis ou não, com o intuito de antecipar tanto oportunidades quanto possíveis ameaças ao Estado Democrático de Direito (ABIN.Institucional).

As ações de Inteligência, em apertada síntese, podem orbitar, basicamente, nos seguintes métodos (OLIVEIRA, 2010):

OSINT (acrônimo de *Open Source Intelligence*): dados obtidos através de fontes não protegidas, como revistas, jornais, sítios de Internet, trabalhos acadêmicos, etc.;

HUMINT (acrônimo de *Human Intelligence*): dados obtidos através de agentes. Reporta ao conceito original de “espião”. São os dados protegidos, não disponíveis em

fontes abertas, que – para serem obtidos – há a necessidade de uma ação humana específica;

SIGINT (acrônimo de *Signals Intelligence*): dados obtidos através da interceptação, processamento e análise de sinais, sempre com o objetivo de um alvo de Inteligência. Pode ser do tipo **COMINT** (*Communications Intelligence*), voltado às interceptações de sinais como rádio, telefone, etc. ou **ELINT** (*Electronics Intelligence*) com outros tipos de sinais, como por exemplo, os de um radar.

IMINT (acrônimo de *Imagery Intelligence*): dados obtidos através de fotografias obtidas pela Força Aérea, por exemplo, para identificar possíveis ameaças militares e por atividades oriundas dos satélites.

Além destas, outras mais específicas e especializadas, muito custosas e somente praticadas por agências de Inteligência das grandes potências, como a **NUCINT** (*Nuclear Intelligence*), **ACCOUSTINT** (*Accoustic Intelligence*), **RADINT** (*Radar Intelligence*) e **MASINT** (*Measurement and Signature Intelligence*), dentre outros.

2 AS ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA E O SISTEMA POLICIAL BRASILEIRO.

No Brasil há três tipos de sistemas de Inteligência:

O sistema de Inteligência de Estado;

O sistema de Inteligência de Defesa;

E o sistema de Inteligência de Segurança Pública.

A Agência Brasileira de Inteligência – ABIN, coordena todo o Sistema Brasileiro de Inteligência – Sisbin (ABIN).

O Sistema de Inteligência de Segurança Pública - SISP é dirigido pela Secretaria Nacional de Segurança Pública-SENASP. Foi regulamentado através da Resolução N° 1, de 15/07/2009.

Há vários tipos de organização policial no Brasil. O texto constitucional em seu artigo 144 (BRASIL, 1988) categoriza:

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

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - polícias civis;

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

A polícia ferroviária federal não repõe quadro de pessoal há vários anos. Há tendência de extinção. A polícia federal (polícia judiciária responsável pela apuração de crimes federais); a polícia rodoviária federal, responsável pelo patrulhamento das rodovias federais; as polícias civis estaduais, responsáveis pela apuração criminal e, finalmente, as polícias militares estaduais, preventivas e responsáveis pelo patrulhamento.

Sinônimos de polícia civil é polícia judiciária ou repressiva. E sinônimos de polícia militar (no Brasil) é polícia preventiva ou administrativa. Mas, não é fácil entender a fundo tais distinções, mesmo para os brasileiros. Apesar da polícia militar ser conhecida por polícia administrativa ou preventiva, a polícia civil também desenvolve atividades administrativas, como por exemplo a emissão de documentos de identidade. E apesar de não ser dedicada às apurações criminais, a polícia militar pode investigar quando se trata de crimes militares.

A inteligência praticada pelas polícias brasileiras, federal (no âmbito da federação) e civil e militar (no âmbito dos estados) tem por objetivo o combate à criminalidade. A informação produzida deve atender aos princípios da utilidade, oportunidade, simplicidade e objetividade. A informação extraída e analisada deve conter estes elementos para que possa servir bem à finalidade das operações, evitando-se conceitos rebuscados e operacionalmente complicados. A produção de conhecimento segue metodologia própria que é baseada na visão sistêmica de combate à criminalidade que a instituição possui. Apesar de regulamentada enquanto sistema em 2009, a inteligência policial já existia – nas polícias, isoladamente – anos antes. Já em 2006, Menezes e Gomes advertiam da necessidade de maior integração das inteligências praticadas pelos mais diversos setores e destacava que:

A Polícia Federal tem obtido grande destaque em operações realizadas nos últimos tempos em virtude, entre outros, do uso cada vez maior de técnicas modernas de inteligência. No entanto, internamente, existem ainda problemas vinculados ao gerenciamento das informações obtidas. Há possibilidade de perda de dados úteis em outras incursões policiais, em especial, no combate ao crime organizado (MENEZES e GOMES, 2006).

Com efeito, a Polícia Civil de São Paulo, em 2002, através do Decreto 47.166, de 02/10/2002, criou o Departamento de Inteligência que tem por escopo:

O Departamento de Inteligência é o órgão de apoio da Delegacia Geral e tem a finalidade de planejar, coordenar e apoiar as atividades de

Telecomunicações, Informática e Inteligência da Polícia Civil do Estado de São Paulo. Dentre suas atribuições o DIPOL pode propor ou realizar cursos e estágios específicos para formação, treinamento e reciclagem pessoal para a área de Inteligência Policial

Além do sistema de inteligência exclusivamente voltado para a segurança pública há, ainda, subsistemas de inteligência voltados exclusivamente para os sistemas fiscais e financeiros. Tais subsistemas se ligam ao sistema de segurança pública por tangenciar crimes cometidos de forma complexa, como por exemplo, a lavagem de dinheiro. Utilizando, basicamente, de informações financeiras e fiscais, A Rede Nacional de Laboratórios contra Lavagem de Dinheiro através de vários convênios com os estados estabelecem o cruzamento de dados obtidos nas unidades fiscais e a “principal característica desta Rede é o compartilhamento de experiências, técnicas e soluções voltadas para análise de dados financeiros, e, também, para a detecção da prática da lavagem de dinheiro, corrupção e crimes relacionados” (BRASIL, PORTAL MJ).

Portanto, apesar de não fazer diretamente parte do sistema de inteligência de segurança pública, tais iniciativas ajudam na manutenção da segurança e buscam integração com as polícias para a repressão de crimes, quando identificados. E os crimes que mais preocupam são aqueles oriundos da criminalidade organizada.

O crime organizado envolve vários preceitos. São características básicas, próprias de uma atividade disseminada no mundo inteiro. Mingardi (1998) trata de várias características que buscam definir o crime organizado e, dentre elas, citamos a venda de serviços ilícitos, o controle territorial, os códigos de honra. Silva (2003) destaca o alto poder de corrupção e de intimidação, a estrutura piramidal e a necessidade de “legalizar” os lucros obtidos com o crime (lavagem de dinheiro). Mendroni (2007) afirma:

São inúmeras as organizações criminosas que existem atualmente. Cada uma assume características próprias e peculiares, amoldadas às próprias necessidades e facilidades que encontram no âmbito territorial em que atuam. Condições políticas, policiais, territoriais, econômicas, sociais, etc. influem decisivamente para o delineamento destas características (...). Organização criminosa tradicional, como acima referido, pode ser concebida como um organismo ou empresa, cujo objetivo seja a prática de crimes de qualquer natureza – ou seja, a sua existência sempre se justifica por quê -, e enquanto estiver voltada para a prática de atividades ilegais. É, portanto, empresa voltada à prática de crimes (MENDRONI, 2007, p. 11).

Com efeito, a Convenção das Nações Unidas contra o Crime Organizado Transnacional que teve como berço a cidade italiana de Palermo, em 11 de dezembro de

1999, ratificada pelo Brasil em 29/01/2004 e promulgada pelo Decreto Nº 5015, de 12/03/2004 (JUSBASIL) define no item a do artigo 2º:

“Grupo criminoso organizado” - grupo estruturado de três ou mais pessoas, existente há algum tempo e atuando concertadamente com o propósito de cometer uma ou mais infrações graves ou enunciadas na presente Convenção, com a intenção de obter, direta ou indiretamente, um benefício econômico ou outro benefício material.

A preocupação maior dos órgãos de inteligência de segurança é justamente o combate ao crime organizado. Sim, pois as atividades criminosas, sem ações sistêmicas e fora das mãos de grupos hierarquizados e organizados financeiramente podem ser enfrentadas com os métodos policiais comuns.

O crime organizado dentro das organizações públicas é motivo de preocupação constante. Além de certo “pacto de silêncio” que dificulta sobremodo as investigações, o funcionário público corrupto propicia caminhos para os comparsas, comprometendo o equilíbrio das instituições. Exemplos são fartos, como em Lo (2010):

The vertical networking with government officials provides members of the network with preferential treatment, as the officials may ‘open one eye and close the other’, which is not regarded as corruption in China (Jiang and Lo 2007). In addition, the officials can write an introductory letter to the network members (called a ‘note’ in China), or officiate in their business events and take some photographs with them (see Figure 1) so as to provide them with the necessary credentials to facilitate a business process. People wanting to develop a profitable business should be backed up by linking social capital because ‘power’ in China always has the final say in decision making, despite the introduction of a bidding system (Han and Wang 2003; Wank 1996). Apart from providing social credentials and influencing the agents, linking social capital may facilitate the flow of information. Where the freedom of press and communication is restricted in China, the flow of information is crucial for investors to make a successful business plan. Businessmen with linking social capital are placed in an advantaged position to obtain privileged and restricted information for business transactions (Jiang and Lo 2007).

No âmbito da administração pública, o crime organizado pode ser representado por várias vertentes. A corrupção é uma delas. Com o objetivo de combater as irregularidades no governo do estado de São Paulo foi criada a Corregedoria Geral da Administração:

The Office of the São Paulo State Comptroller General (Corregedoria Geral da Administração - CGA) is the agency of the São Paulo State Government in charge of assisting the Governor in matters which, within the Executive Branch, are related to defending public assets and enhancing management

transparency through internal control activities, public audits, corrective and disciplinary measures, corruption prevention and combat (SÃO PAULO, CGA).

3. A CGA e a implantação do Departamento de Inteligência

O Sistema Brasileiro de Inteligência não prevê explicitamente a colaboração com outros órgãos que não sejam as polícias estaduais, através do Subsistema de Inteligência de Segurança Pública. Tal situação acaba fazendo com que iniciativas isoladas de Inteligência sobrevivam única e exclusivamente de suas próprias atividades, não desfrutando da teia de informações gerada pelos diferentes órgãos de Inteligência. Outra consequência desta situação é que as iniciativas isoladas acabam gerando atividades de Inteligência em nível tático e operacional e não em nível estratégico.

Outro dado importante é a questão do relacionamento pessoal. Na área pública, o relacionamento pessoal conta muito mais que quaisquer vínculos institucionais. Relacionamentos construídos com base em operações bem-sucedidas, reciprocidade e, até mesmo, por identificação profissional têm possibilidades. Amizades cultivadas ao longo do tempo costumam funcionar.

Não é incomum haver interações, por exemplo, entre a Inteligência das polícias civil e federal, interação essa baseada não em quaisquer vínculos formais, mas tão somente no relacionamento pessoal de seus integrantes. Da mesma forma, de forma informal e sem quaisquer registros, tal interação pode ocorrer entre membros do judiciário, Ministério Público, Forças Armadas, Inteligência Fiscal, órgãos de fiscalização de diversos tipos. A cooperação informal não é exatamente novidade na área da Inteligência dos mais variados matizes (COAF), tema inclusive de *workshops* internacionais (COOPERAÇÃO FRANCO-BRASILEIRA EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA).

As Atividades de Inteligência foram implantadas na Corregedoria Geral da Administração – CGA em julho de 2007. Nos meses iniciais, apenas preparativos e organização do pessoal.

Inicialmente, as atividades de Inteligência praticadas pela CGA aproveitaram a experiência pessoal de policiais civis já experientes em operações deste tipo, para desenvolverem atuações proativas e não tão somente provocadas por denúncias ou ocorrências. Uma das funções importantes da Inteligência é a prevenção.

A atividade precisava ser adaptada às rotinas da Corregedoria Geral e a estratégia adotada foi a de trabalhar com as chamadas OSINT (dados obtidos por fontes abertas) e HUMINT (dados obtidos pelos agentes da Corregedoria), tanto pelas limitações orçamentárias, quanto pelas limitações de pessoal e tecnológicas.

O corpo inicial do Departamento de Inteligência da CGA foi de seis indivíduos: um delegado de polícia de classe especial, Diretor do Departamento de Inteligência; um delegado de polícia de 2ª classe, responsável direto pelas operações; três investigadores de polícia e um agente policial. Esta equipe inicial montaram as operações a seguir através de pesquisas obtidas através de dados abertos, algumas pesquisas efetuadas em bancos de dados exclusivos da Polícia Civil de São Paulo, tais como o banco de dados criminais (que relaciona os indiciados em inquéritos ou processos criminais) e o banco de dados de ocorrências registradas nas delegacias de polícia do estado de São Paulo.

3.1. Operação Atestado

A primeira operação de importância do departamento ficou conhecida como *Operação Atestado*, e foi deflagrada em 05 de junho de 2008. Foi o resultado de um levantamento no qual o índice de absenteísmo de um grupo de funcionários públicos, especialmente professores, se mostrava alto. Vários trabalhos acadêmicos mostram que o nível de absenteísmo no serviço público é alto. Como, por exemplo, o trabalho desenvolvido por Andrade *et al* (2008):

Absenteísmo no setor público é uma realidade como em instituições privadas, no entanto seu impacto econômico é bastante preocupante, uma vez que gera gastos públicos, afetando toda a população. Os resultados deste estudo demonstraram uma alta prevalência de absenteísmo no serviço público municipal de Vitória, principalmente entre as mulheres, revelando que 75% dos servidores já haviam retirado licença médica.

É um problema observado em várias partes do mundo. Patrinos e Kagia (2007, p.69) num trabalho sobre o absenteísmo de professores observam que:

Teacher absenteeism causes more than economic loss. It greatly reduces the overall effectiveness of the school, diminishes pupils' achievements, damages the school's reputation, and induces pupil absenteeism (Bray 2003), while simultaneously providing negative role models for students who often see teachers as mentors.

O absenteísmo certamente é um problema que precisa ser combatido. Pode ser motivado por causas alheias à vontade do trabalhador ou, como no caso abordado, por

fraudes. Tanto de um modo como de outro, o Estado é prejudicado pois paga por uma força de trabalho que, efetivamente, não produz. Quando os fatos ocorrem sem má-fé, sem o concurso da vontade de burlar o “patrão-estado”, ou seja, nas enfermidades legítimas, não há o que fazer, a não ser aumentar os padrões de qualidade no sentido de melhorar as condições de trabalho em geral para que o funcionário tenha menos problemas de saúde. Contudo, quando os afastamentos são deliberados, promovidos pela fraude, precisam ser combatidos com energia. Quando a falta é justificada de forma ilícita, o fato pode transcender a si mesmo e contagiar o ambiente organizacional através do mau exemplo. O funcionário que se utiliza do recurso fraudulento abre o precedente para outros agirem da mesma forma. Ele próprio, sabendo que funciona, vai utilizar-se, novamente, do expediente indigno – bastando precisar ou, simplesmente, querer utilizá-lo.

Como lembra Souza (2006)

Absenteísmo, palavra de origem francesa, *absentéisme*, significa pessoa que falta ao trabalho, ou ainda, ausência no serviço por inúmeros motivos, propositais ou por circunstâncias alheias à vontade do trabalhador.

Trazendo o conceito acima para o serviço público, o Administrador da Coisa Pública, como dirigente e fiscalizador de um órgão estatal, se depara com graves situações concretas com resultados nefastos e jamais pretendidos pelo Estado.

O absenteísmo tem se tornado problema crucial tanto para as organizações particulares como para as estatais e, respectivamente, aos seus administradores, os quais percebem a repercussão no quantitativo de recursos humanos e, por via de consequência, o reflexo na qualidade do serviço prestado. Suas causas estão ligadas a múltiplos fatores, tornando-o complexo e de difícil gerenciamento, pois, inúmeras situações pessoais do servidor podem desencadear no seu surgimento, como exemplo problemas de ordem pessoal, biológica, ambiental, social, familiar, financeira, funcional, etc.

A CGA detectou que parte dos afastamentos da rede de professores do Estado de São Paulo era feita por fraude. E um dos instrumentos que os funcionários se utilizavam para faltar ao trabalho, impunemente, era a compra de atestados médicos falsificados. Os atestados eram comprados em praças públicas, propagandeados por plaqueiros, indivíduos que anunciavam serviços de consultas médicas para a finalidade de obtenção de atestados médicos, que serviam para justificar as faltas indevidas. Outros, embora anunciando outros serviços, como compra de ouro, por exemplo, também “vendiam” atestados médicos falsos aos interessados. Um efeito da atividade proativa da Inteligência: antes, dados como esses eram apenas parte do conjunto de estatísticas do Governo do Estado de São Paulo. Após a instalação das Atividades de Inteligência tais dados foram analisados e a investigação na busca das razões do absenteísmo resultou na

descoberta da fraude. Agentes da Inteligência realizaram vigilâncias nos pontos previamente levantados de venda de atestados médicos e lograram identificar alguns dos envolvidos, além de levantarem outras informações que foram passadas para a 1ª Delegacia Seccional de Polícia de São Paulo que logrou prender 19 pessoas envolvidas nesta “prestação de serviços” (O ESTADO DE SÃO PAULO, 05/06/2008).

3.2. Operação Esqueleto

A segunda operação de relevância foi batizada de *Operação Esqueleto*. Deflagrada em 31/07/2008, teve como objetivo interromper uma série de desvios de combustível que ocorriam no abastecimento de certos postos do Governo do Estado de São Paulo. O trabalho foi iniciado através de uma denúncia anônima que dava conta de que certos caminhões-tanque possuíam tanques clandestinos que podiam desviar até 5% do combustível que entregavam. Antes do Departamento de Inteligência uma denúncia deste tipo receberia um tratamento burocrático, sem maiores considerações. Já com as Atividades de Inteligência em pleno funcionamento, foi desenvolvida uma aprofundada pesquisa no sentido de estabelecer o que se segue: a) como eram tais tanques clandestinos; b) os funcionários que recepcionavam o combustível nos postos tinham participação na fraude? C) como era utilizado o combustível desviado? Seis meses antes da operação ser deflagrada tais questões foram devidamente respondidas. Os tanques clandestinos se instalavam na carroceria dos caminhões-tanque e possuíam válvulas independentes e em locais camuflados no próprio caminhão que só o motorista conhecia. Os funcionários dos postos do governo que recepcionavam o combustível de nada sabiam, pois, o sistema de medição arcaico dos tanques, através da chamada régua permitia que a medição variasse conforme a retração ou expansão do combustível que variava com o clima. E o combustível desviado era vendido a céu aberto, em algumas ruas do bairro das Pimentas, no município de Guarulhos, Grande São Paulo, num esquema que a equipe batizou de “petrobalde”.

O maior problema enfrentado era como descobrir se determinado caminhão possuía ou não um tanque clandestino. Esse era um verdadeiro problema, pois para saber se o caminhão averiguado possuía ou não um tanque clandestino era necessário abrir sua fuselagem. Se se tratasse de um caminhão fraudador, nenhum problema...

mas e se tratasse de um caminhão inocente? Quem arcaria com o prejuízo? Diversas pesquisas foram feitas pelo pessoal de Inteligência até que este problema foi superado: descoberto na Alfândega do Porto da Cidade do Rio de Janeiro, um *scanner gigante*, da empresa EBCO, que era utilizado para escanear containers. Tal scanner permitiria averiguar tanques clandestinos, conforme testes realizados, ainda no Rio de Janeiro, pela Inteligência da CGA. A empresa EBCO emprestou graciosamente o equipamento para a Corregedoria Geral da Administração para que, junto com a Polícia Civil de São Paulo, a operação *Esqueleto* fosse deflagrada. Assim, em 31/07/2008, policiais civis e agentes da CGA (entre os policiais, sem quaisquer identificadores de pertencerem à Inteligência) cumpriram mandado de busca e apreensão no pátio de uma grande distribuidora de combustíveis no município de Guarulhos, Grande São Paulo, vistoriando 120 caminhões e apreendendo 12 deles com evidências de tanques clandestinos instalados em seus tanques de combustíveis (O ESTADO DE SÃO PAULO, 01/08/2008). A estimativa dos desvios causados no período de 1996 a 2007 chega a quase 70 milhões de reais.

3.3. Veículo Público Clonado

Outro trabalho que obteve destaque na imprensa brasileira graças ao trabalho de inteligência implantado na CGA foi o de uma quadrilha que se apresentava como funcionários da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo - CETESB que “é a agência do Governo do Estado responsável pelo controle, fiscalização, monitoramento e licenciamento de atividades geradoras de poluição, com a preocupação fundamental de preservar e recuperar a qualidade das águas, do ar e do solo” (SÃO PAULO. CETESB). É uma companhia importante, na medida em que é responsável por quase toda a atividade governamental, no Estado de São Paulo, relativa ao Meio-Ambiente. Esta quadrilha “decorou” um veículo como se fosse da empresa e realizavam “fiscalizações da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (Cetesb) para aplicar golpes em comerciantes e empresas da capital paulista e da Grande São Paulo utilizava uma Kombi com adesivos e o logotipo do órgão durante as abordagens” (G1, 2011).

O trabalho foi desenvolvido ao cabo de aproximadamente dois meses. Uma das vítimas procurou a Corregedoria Geral da Administração e fez uma queixa afirmando que foi procurada por uma equipe da CETESB que constatou irregularidades no local

em que estava estabelecido e solicitou certa quantia em dinheiro para que não houvesse quaisquer autuações. A equipe de inteligência da CGA obteve a filmagem do veículo nas proximidades do local da abordagem e constataram que o veículo utilizado era falso, portanto aparentemente, não se tratavam de funcionários públicos em busca de propina. A empresa extorquida foi colocada sob vigilância e assim que os criminosos voltaram foram seguidos. Foi descoberta a residência dos mesmos e dois deles foram detidos com o veículo “clonado”. Outros foram identificados e incluídos no inquérito policial a respeito do assunto. A CGA foi implacável no combate à corrupção e os trabalhos de efeito, com grande repercussão, tiveram o apoio decisivo da inteligência. Tais trabalhos têm duas funções importantes: combate o crime praticado (corrupção) e, ao mesmo tempo, traz um alerta a outros funcionários públicos corruptos: “Cuidado! Estamos de olho! ”.

Outro ponto a ser destacado é a confiança do denunciante na ação da Corregedoria. O fato de outras operações terem sido bem-sucedidas e divulgadas pela imprensa permite certa retroalimentação: na medida em que o público observa que a instituição desenvolve trabalhos com seriedade, passa a confiar cada vez mais. Neste caso específico, os falsos fiscais foram surpreendidos pela ação correta dos extorquidos que procuraram a instituição correcional com a qual poderiam contar.

3.4. Corrupção de Funcionário do Meio Ambiente

Nesta esteira, outra operação especialmente bem-sucedida foi realizada em 08/11/2012, após alguns meses de operações de inteligência. Os agentes da CGA receberam a denúncia de que um alto funcionário da agência de Embu das Artes (cidade da Grande São Paulo) estaria recebendo propinas para aprovar projetos de licenciamento ambiental. Um indivíduo foi preso naquela data e outro foi indiciado em inquérito. Com os mesmos foram encontrados valores de quase um milhão de reais. Além de suspeito de corrupção, o indivíduo preso possuía três armas não registradas (ESTADÃO, 2012). Toda a operação foi desenvolvida pela Delegacia Seccional de Polícia de Taboão da Serra, com os subsídios da inteligência da CGA.

3.5. Fraude em licitações na Secretaria da Educação

Um dos focos de corrupção não só no Estado de São Paulo, mas em todo o Brasil, está relacionado aos processos licitatórios. A CGA através de um monitoramento constante identificou que um grande número de escolas estaduais que estavam contratando determinadas cooperativas de limpeza. O objetivo da investigação era o de apurar a prática dos delitos de Fraude em Licitação/ Formação de Quadrilha ou Bando, que teriam sido praticados em pregões eletrônicos, destinados à prestação de serviços de limpeza em unidades escolares. O trabalho desenvolvido pela CGA foi o de monitorar dezenas de pregões eletrônicos ao longo de, aproximadamente, um ano, identificar as empresas ganhadoras de tais pregões, verificar os procedimentos utilizados durante os pregões e verificar quem eram os componentes das cooperativas ganhadoras. O trabalho minucioso de pesquisa e acompanhamento fomentou a instauração de inquérito policial para a devida apuração dos crimes mencionados e culminou com o Decreto. 55.938 em 21/07/2010, no qual o governador do estado de São Paulo determinou que estava “revogada a participação de Cooperativas nas Licitações promovidas pela Administração Direta e Indireta do Estado de São Paulo”.

3.6. Operação Capão Bonito

A Corregedoria Geral da Administração – CGA, com o apoio do Departamento de Polícia e Proteção à Cidadania – DPPC, unidade policial especializada na apuração de crimes complexos relacionados ao mercado de consumo, dentre outros, em março de 2011, realizaram uma operação na cidade de Capão Bonito, interior do estado de São Paulo e descobriram uma fábrica clandestina de cigarros manufaturados e embalados para despacho para diversas partes do Brasil. A fábrica era dissimulada sob a fachada de uma residência convencional, sem que até mesmo os vizinhos nada soubessem do que ali se produzia. Havia câmeras de monitoramento dissimuladas que acompanhava toda a movimentação externa e alertava os criminosos da chegada de visitantes indesejados, como a polícia, por exemplo.

Além de cigarros falsificados para o mercado brasileiro, foram encontrados pacotes de cigarros da marca paraguaia "Us American Blend", com selos falsos e destino determinado, o nordeste do país.

Havia um manual detalhado de fabricação de cigarros, com detalhes para o funcionamento das máquinas, além de insumos e formulários de pedidos de compra em

branco. O maquinário profissional era capaz de fabricar até 1000 caixas de cigarros por semana (ESTADÃO, 2011).

3.7. Outras Operações.

Outras operações que buscaram combater a corrupção de funcionários públicos foram realizadas e desenvolvidas. Uma especial atenção foi dada aos setores responsáveis pela expedição de cartas de motorista, setor alvo de muitas denúncias de corrupção. A inteligência da CGA coordenou várias operações para combater tais práticas.

Outras operações foram desenvolvidas em cooperação a trabalhos em curso de outros órgãos. Por exemplo, a Operação Zinabre foi desenvolvida com o objetivo de combater suposta corrupção entre os fiscais da secretaria da Fazenda, do Governo do Estado de São Paulo. A CGA participou desta operação desenvolvendo pesquisas e apoiando operacional e logisticamente o Grupo de Atuação Especial de Repressão aos Delitos Econômicos – Gedec, do Ministério Público do Estado de São Paulo. A operação ocorreu nas cidades paulistas de Santos, São Bernardo do Campo, Santo André, Taubaté, além da capital e teve ampla repercussão na imprensa (FOLHA DE SÃO PAULO).

4. Algumas reflexões finais

As atividades de Inteligência na CGA ainda são relativamente recentes. Foram implantadas em meados de 2007, portanto muito recentes para gerar resultados concretos no que concerne a resultados práticos haja vista que o combate à corrupção envolve ações judiciais demoradas, que considerando o curso normal da Justiça, com os devidos recursos a instâncias superiores pode levar não raro vários anos de demanda judicial. Mas alguns itens podem servir de reflexão:

a) O combate à corrupção e o controle estatal das atividades precisam se materializar a todo instante, de forma proativa. Se o órgão de controle esperar pelas denúncias simplesmente, pode demorar muito mais para chegar aos objetivos concretos;

b) O conhecimento e a *expertise* obtidos nas operações de Inteligência policial foram fundamentais para que a CGA pudesse operar de forma sistêmica nesta área. Ainda é importante desenvolver conceitos e atuações que observem as especificidades de um órgão correcional que abrange todas as unidades administrativas, como a CGA;

c) Convênios com outros órgãos de controle é importante, na medida em que a troca de informações pode dinamizar o combate à corrupção e às fraudes. Neste sentido,

a CGA tem envidado esforços de cooperar com o Ministério Público, com a Justiça e outros órgãos, como as corregedorias específicas das polícias civil e militar; contudo, o Sistema de Inteligência do Brasil possui esta falha sistêmica: não prevê mecanismos que interliguem setores específicos dos governos estaduais. Esta mesma falha é observada com a falta de cooperação com outros setores importantes, como a Segurança Privada e as Guardas Civis Municipais. Perde-se uma grande quantidade de dados e conhecimento de Inteligência pelo simples fato de não haver maiores conexões entre estas instâncias. Apesar de não haver tais conexões de forma institucional, há um diferencial que em muitos casos determina o sucesso de uma operação: as relações interpessoais. A troca informal de dados, baseada nas boas relações existentes entre alguns membros das mais diversas instituições muitas vezes são determinantes haja vista que o relacionamento pessoal substitui vínculos institucionais;

d) O treinamento do pessoal de Inteligência é um item ainda a ser aperfeiçoado levando em outra as exigências específicas de um órgão como a CGA. A interdisciplinaridade na visão dos funcionários é fator decisivo nas atividades de Inteligência. É preciso treinar a visão e a observação para que os sistemas sejam devidamente alimentados com dados pertinentes. Mesmo não trabalhando na área da Inteligência, talvez seja interessante que um funcionário de cada setor da organização tenha um conhecimento um pouco maior que aquele obtido pelo cotidiano, como por exemplo, os princípios básicos das atividades de Inteligência, o foco das atividades desenvolvidas (no caso da CGA, o combate à corrupção), além de um conhecimento básico da documentação de Inteligência;

e) A implementação e o desenvolvimento mais efetivo de atividades de Contra Inteligência podem ajudar órgãos públicos (e, claro, também os privados) a evitarem escândalos de corrupção entre seus membros. O controle interno precisa focar cada vez mais neste parâmetro, buscando a especialização no monitoramento e nas atividades preventivas de combate à corrupção. A credibilidade de qualquer órgão, principalmente no atual quadro político brasileiro, certamente passará por uma efetividade cada vez maior deste contexto;

f) O protagonismo de um órgão correcional sério permite maior tranquilidade à população. Por exemplo, somente nos últimos três anos o número de recomendações pela CGA para instauração procedimentos punitivos teve aumento de mais de 200%⁶;

⁶ 2013:139 recomendações;

Finalmente, há a necessidade de se desenvolver acompanhamentos específicos de medição e controle das atividades específicas de Inteligência na CGA. Controles que possam transmitir claramente o efeito destas atividades da produtividade da CGA, aspectos estes ainda não delineados, até – em parte - em função da lentidão que envolve os processos administrativos. Estes aspectos estão relacionados à falta de uma Inteligência verdadeiramente desenvolvida no nível estratégico. O caso da Corregedoria Geral da Administração – CGA é típico da implantação de uma Inteligência Tática e Operacional. Certos procedimentos e ações de acordo com o que se pratica internacionalmente na área, mas com pontos específicos no combate de determinados desvios previamente denunciados ou identificados. Uma Inteligência Estratégica, apta a monitorar certos processos e servir de forma preventiva, ainda é um desafio a ser conquistado.

ABSTRACT

STATE CONTROL THROUGH OPTIMIZATION OF INTELLIGENCE

ACTIVITIES: THE CASE OF CGA

This paper presents a successful implementation of Intelligence Activities in the main correctional agency of the State of São Paulo, Brazil: The São Paulo State Comptroller General (CGA). The correctional activity was formally established within the State in 1963, with the establishment of the General Department of Administrative Corrections. The CGA has become a modern branch of state control. However, its activities were restricted to actions developed by allegations or facts received by its controllers. In 2007, was developed a special department, which would deploy intelligence activities in the organization. This work addresses this historical experience, discusses the Intelligence Activities practiced in Brazil, presents some successful cases of crime combat and criticizes the lack of a systemic performance of the sector.

Keywords: São Paulo State Comptroller General (CGA); Control Activities; Intelligence Activities.

2014:180 recomendações;

2015:312 recomendações.

Conforme relatórios exarados no sítio oficial da CGA.

REFERÊNCIAS

ABIN. **Agência Brasileira de Inteligência**. Sítio Oficial. Disponível em: <<http://www.abin.gov.br/>>. Acesso em: 20 mai. 2016.

ABIN. Institucional. **Agência Brasileira de Inteligência**. Disponível em: <http://www.abin.gov.br/modules/mastop_publish/?tac=Institucional>. Acesso em: 20 mai. 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988.

BRASIL. PORTAL MJ. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Laboratório de Tecnologia contra Lavagem de Dinheiro**. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/main.asp?View={25703EA7-216D-4E91-86F5-946D73D87497}&BrowserType=IE&LangID=pt-br¶ms=itemID%3D%7BB2986C24-DA6B-4348-B9CB-4EA6164801A5%7D%3B&UIPartUID=%7B2868BA3C-1C72-4347-BE11-A26F70F4CB26%7D>>. Acesso em: 14 fev. 2016.

CAPUANO, Airton Eithel *et al.* **Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento**. Publicado em 2009. Revista Ciência da Informação do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT. Ci. Inf., Brasília, v. 38, n. 2, p. 19-34, maio/ago. 2009, p. 22. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v38n2/02.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

CGA. Corregedoria Geral da Administração. Relatórios de Atividades. Disponível em: <<http://www.corregedoria.sp.gov.br/>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

COAF. **Grupo de Egmont**. Disponível em: <<http://www.coaf.fazenda.gov.br/backup/atuacao-internacional/grupo-de-egmont>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

COOPERAÇÃO FRANCO-BRASILEIRA EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. **Fragmentos Históricos da Origem e Evolução da Área no Brasil sob a Perspectiva do Setor Público**. Disponível em: <<http://www.comunidadefb.com.br/noticias/wp-content/uploads/2010/03/Relatorio-1-IC-180310.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

ESTADÃO. Portal do Jornal O Estado de São Paulo. **Corregedoria fecha Fábrica Clandestina de Cigarros no Interior de São Paulo**. Publicado em 25/03/2011. Disponível em: <<http://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,corregedoria-fecha-fabrica-clandestina-de-cigarros-no-interior-de-sao-paulo,697421>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

ESTADÃO. Portal do Jornal O Estado de São Paulo. **Preso técnico da Cetesb que vendia licença ambiental em Embu das Artes**. Publicado em 08/11/2012. Disponível

em: < <http://www.estadao.com.br/noticias/cidades,preso-tecnico-da-cetesb-que-vendia-licenca-ambiental-em-embu-das-artes,957641,0.htm>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Fiscais da Fazenda de SP suspeitos de cobrar propina são presos.** Publicado em 14/08/2015. Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2015/08/1668581-fiscais-da-fazenda-de-sp-suspeitos-de-cobrar-propina-sao-presos.shtml>>. Acesso em: 18 jun.2016.

G1. Portal de Notícias Globo. **Quadrilha usava veículo com adesivo da Cetesb para simular fiscalização.** Publicado em 24/10/2011. Luciana Bonadio. Disponível em: < <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2011/10/quadrilha-usava-veiculo-com-adesivo-da-cetesb-para-simular-fiscalizacao.html>>. Acesso em: 18 nov.2015.

GUIMARÃES, Antonio Teodoro Ribeiro. ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Decisões e Estratégia.** In: Qualidade e Competência nas Decisões. Coordenador: Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto. São Paulo: Editora Blücher, 2007.

JUSBRASIL. Legislação. **DECRETO Nº 5.015, DE 12 DE MARÇO DE 2004.** Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/97877/decreto-5015-04>. Acesso em: 15/07/2015.

LIMA, Nivea de Almeida *et al.* **Gestão do Conhecimento no Setor Público: Identificando Práticas e Desafios no Centro de Desenvolvimento da Energia Nuclear.** CAP Accounting and Management - Número 07 – Ano 07 – Volume 7 – 2013.

LO, T. Wing. **Beyond Social Capital. Triad Organized Crime in Hong Kong and China.** BRIT. J. CRIMINOL. (2010) 50, 851–872. Advance Access publication 26 April 2010

MARCIAL, Elaine. **Os Desafios do Profissional de Inteligência: Uma Atividade em Evolução.** In: Gestão da Informação, Inovação e Inteligência Competitiva. Organizador: Claudio Starec. São Paulo: Saraiva, 2012.

MENDRONI, Marcelo Batlouni. **Crime Organizado: Aspectos Gerais e Mecanismos Legais.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MENEZES, Rômulo Fisch de Berrêdo; GOMES, Rodrigo Carneiro. **Integração dos sistemas de inteligência. Por uma mudança de paradigmas e mitigação da síndrome do secretismo.** Jus Navigandi, Teresina, ano 11, n. 1116, 22 jul. 2006. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/8683>>. Acesso em: 16 nov. 2015.

MINGARDI, Guaracy. **O Estado e o Crime Organizado.** São Paulo: IBBCRIM, 1998.

O ESTADO DE SÃO PAULO. **Presos 19 por falsificação de atestados médicos em SP.** 05/06/2008. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/geral/not_ger184691,0.htm>. Acesso em 31 mar. 2016.

O ESTADO DE SÃO PAULO. **Fraude da "Petrobalde" vendia gasolina por R\$ 1,60 em SP. Polícia flagra caminhões de distribuidoras que escondiam combustível para lucrar na venda a granel.** 01/08/2008. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,fraude-da-petrobalde-vendia-gasolina-por-r-160-em-sp,215540,0.htm>>. Acesso em 30 mar. 2016.

OLIVEIRA, Marcel Carrijo de. **A Democratização Tardia da Inteligência na Argentina e no Brasil.** Dissertação apresentada à Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Relações Internacionais. Orientador: Prof. Dr. Alcides Costa Vaz. Brasília: 2010. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/9081/1/2010_MarcelCarrijoOliveira.pdf>. Acesso em 10 Jul 2015.

OLIVEIRA, Paulo e LACERDA, Juarez. **Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva.** Revista Ciência da Informação. Brasília, v. 36, n. 2, p. 46-53, maio/ago. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n2/05.pdf>>. Acesso em 22 Jul. 2015.

PATRINOS, Harry Anthony e KAGIA, Ruth. **Maximizing the Performance of Education Systems. The Case of Teacher Absenteeism.** In: The Many Faces of Corruption. Tracking Vulnerabilities at the Sector Level. Edited by J. Eduardo Campos and Sanjay Pradhan. Washington, DC: The World Bank, 2007.

POLÍCIA CIVIL DE SÃO PAULO. **Manual Operacional do Policial Civil.** Polícia Civil de São Paulo. São Paulo: Delegacia Geral de Polícia, 2002.

SÃO PAULO. CETESB. **Companhia Ambiental do Estado de São Paulo.** Disponível em: <<http://www.cetesb.sp.gov.br/institucional/institucional/52-Hist%C3%B3rico>>. Acesso em: 16 out. 2015.

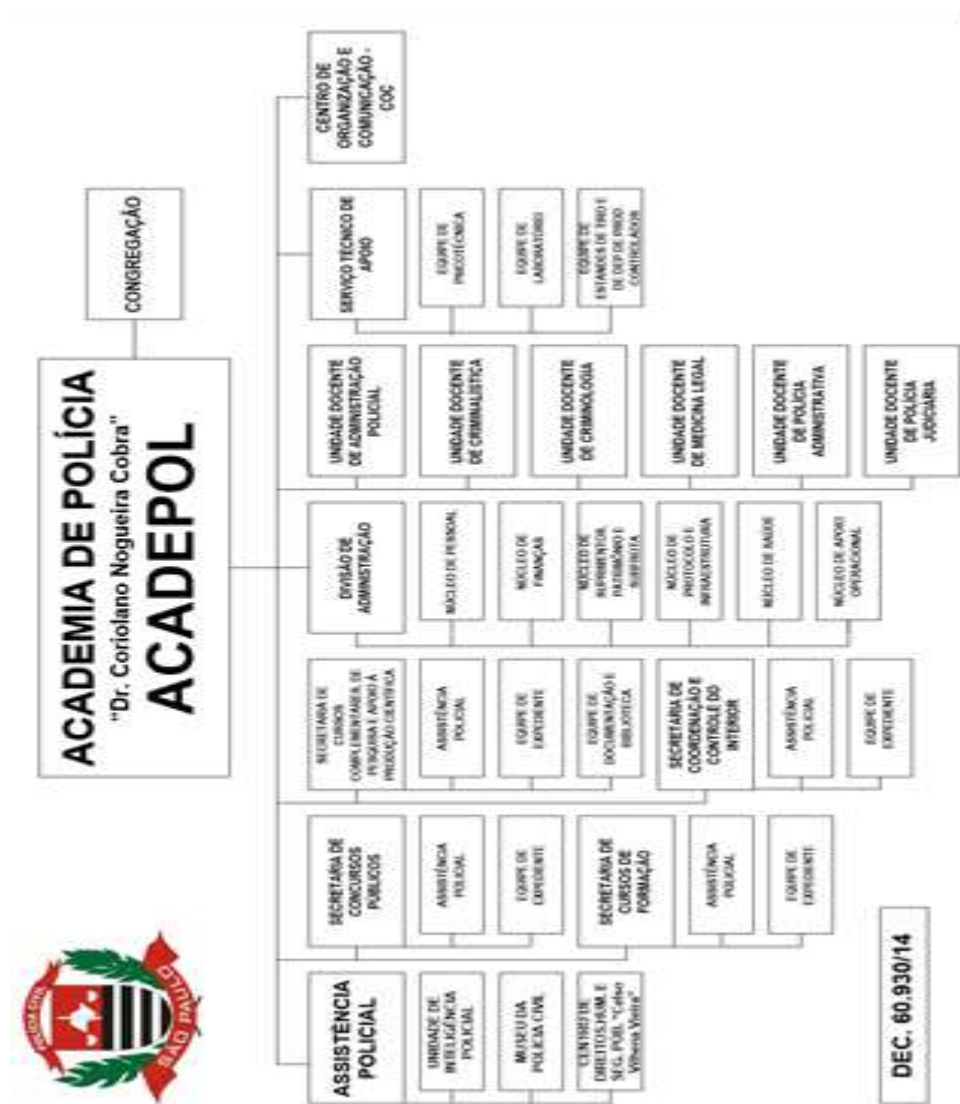
SÃO PAULO. CGA. Corregedoria Geral da Administração. Competencies. Disponível em: <<http://www.corregedoria.sp.gov.br/CGA-english.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2015.

SILVA, Eduardo Araújo de. **Crime Organizado: procedimento probatório.** São Paulo: Atlas, 2003.

VEIGA, Carla Carvalho e ZOTES, Luiz Pérez. **Contribuições da Inteligência Competitiva para a Formulação e Implantação da Estratégia.** Revista Eletrônica Sistemas & Gestão. Volume 7, Número 4, 2012. Pp.628-640. Disponível em <www.uff.br/sg/index.php/sg/article/download/V7N4A10/V7N4A10>. Acesso em 22 jul. 2015.

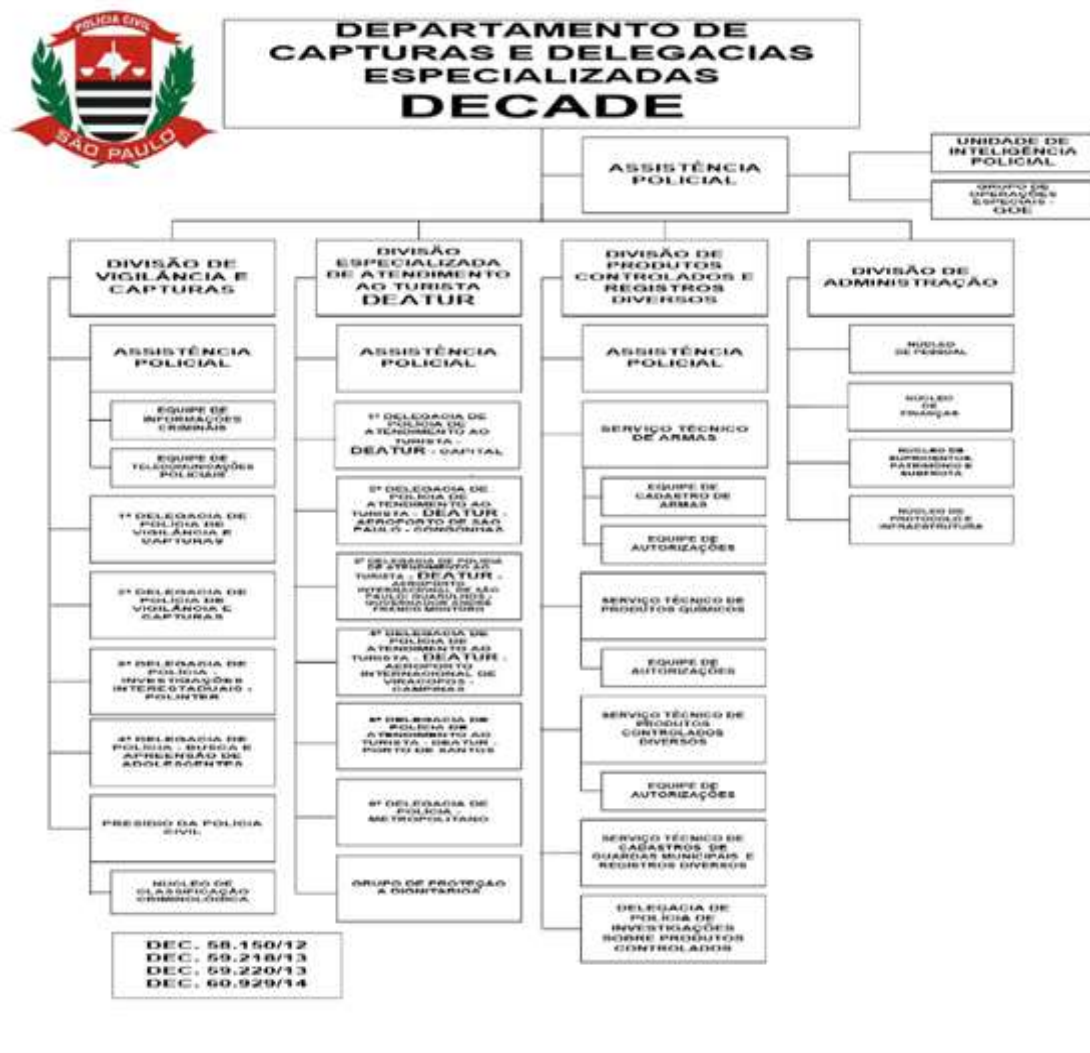
ANEXOS

ORGANOGRAMA ACADEPOL



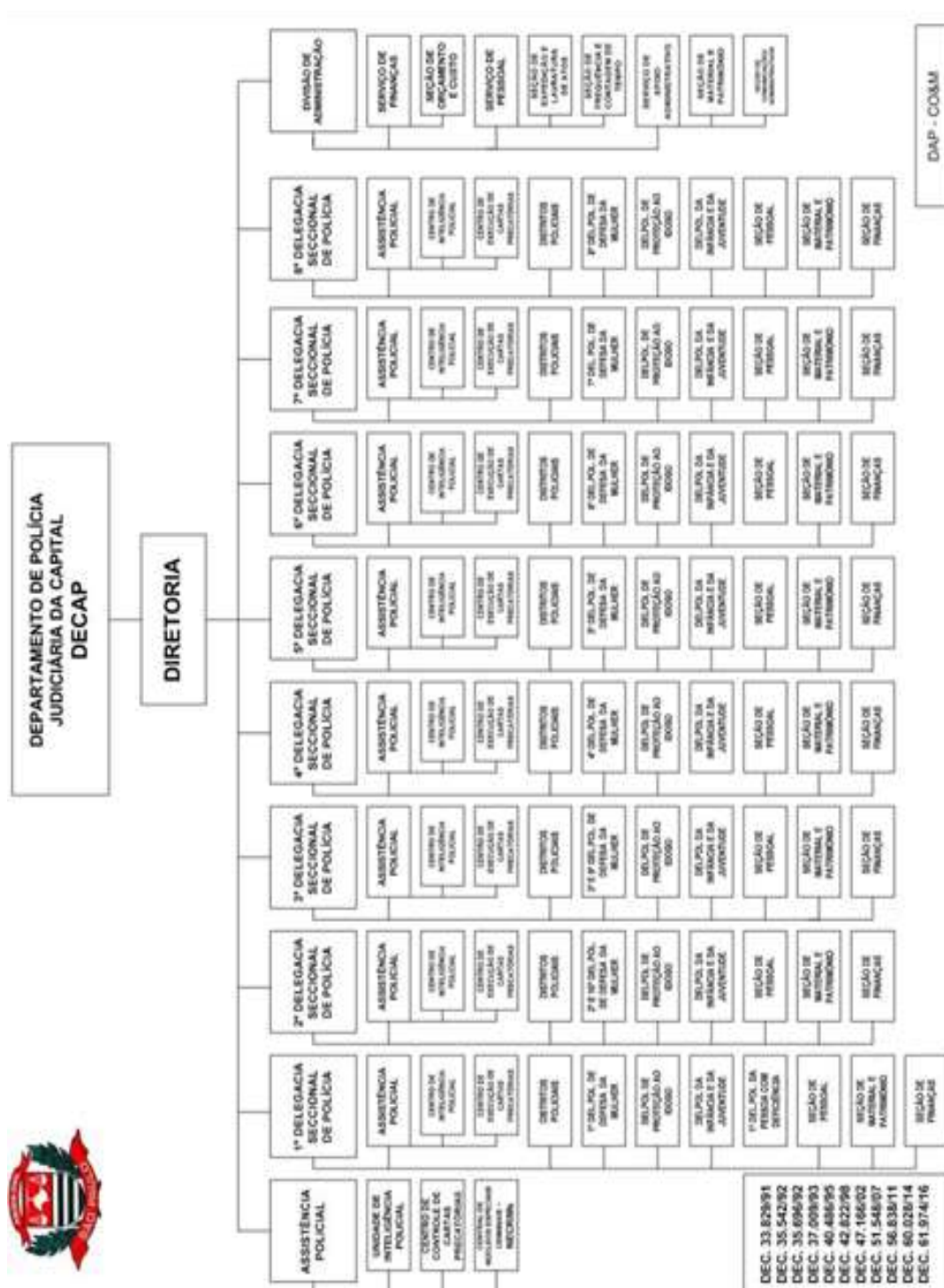
FONTE: Organograma ACADEPOL. Disponível em: <
http://www.policia civil.sp.gov.br/portal/ShowProperty?nodeId=/dipolContent/UCM_014188/idcPrimaryFile&>. Acesso em: 06 Nov 2016.

ORGANOGRAMA DECADE



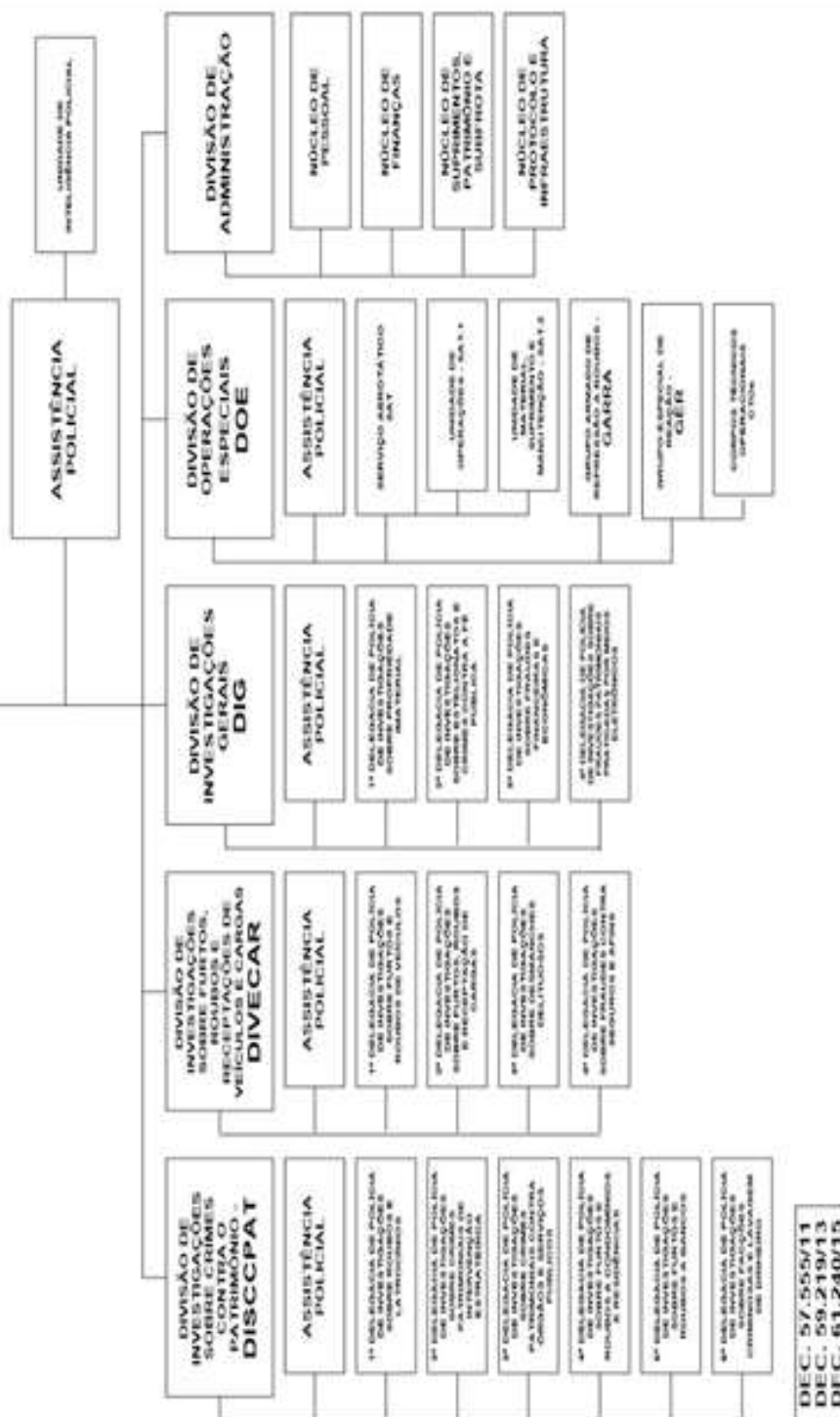
FONTE: Organograma DECADE. Disponível em:<
http://www.policiacivil.sp.gov.br/porta/ShowProperty?nodeId=/dipolContent/UCM_014398/idcPrimaryFile&>. Acesso em: 06 Nov 2016.

ORGANOGRAMA DECAP



FONTE: Organograma DECAP. Disponível em: <
http://www.policiacivil.sp.gov.br/portal/ShowProperty?nodeId=/dipolContent/UCM_022116/idcPrimaryFile&>. Acesso em: 06 Nov 2016.

**DEPARTAMENTO
ESTADUAL DE
INVESTIGAÇÕES
CRIMINAIS
DEIC**



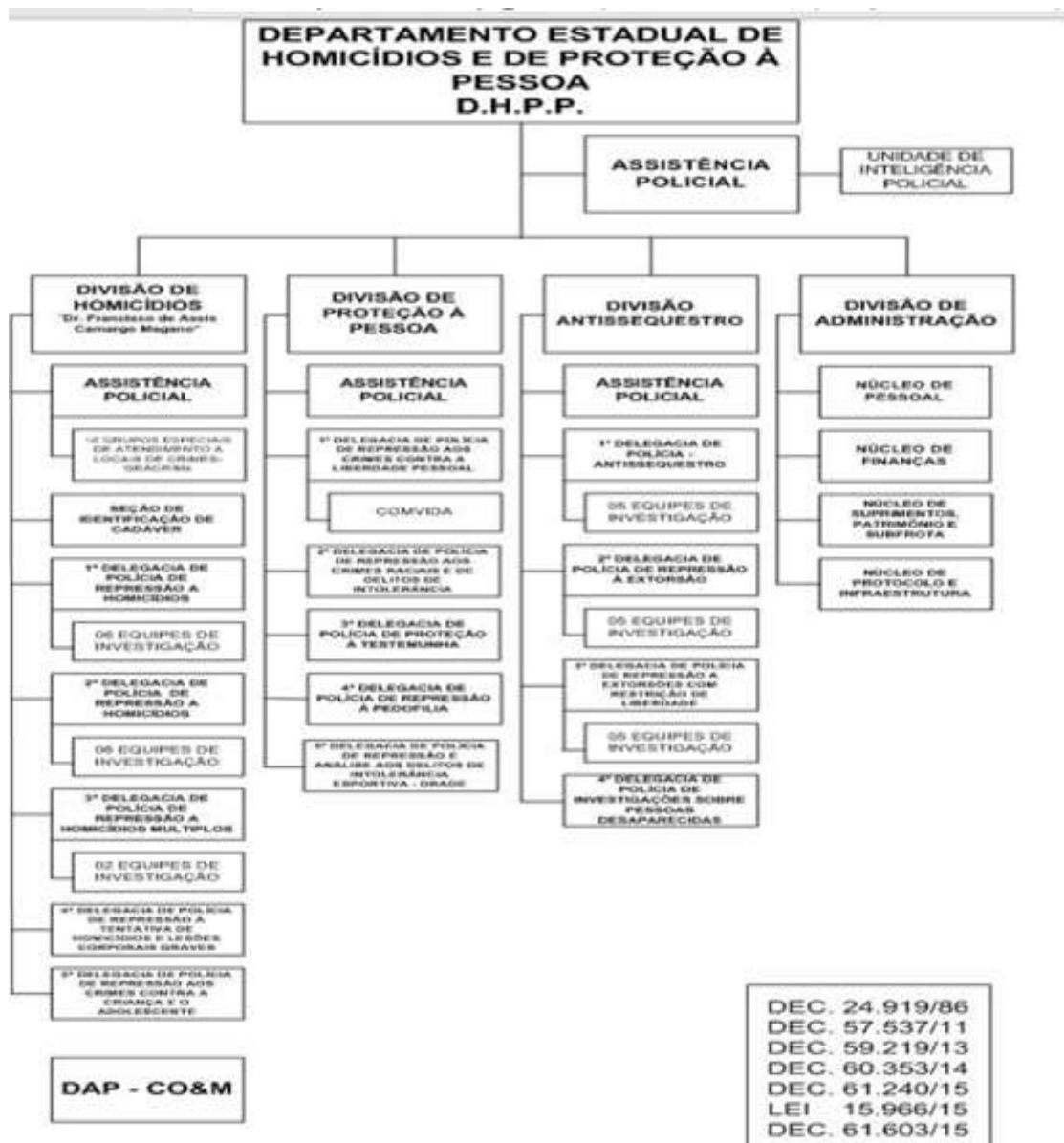
FONTE: Organograma DEIC. Disponível em:<
http://www.policiacivil.sp.gov.br/portal/ShowProperty?nodeId=/dipolContent/UCM_014190//idcPrimaryFile&>. Acesso em: 06 Nov 2016.

ORGANOGRAMA DENARC



FONTE: Organograma DENARC. Disponível em:<

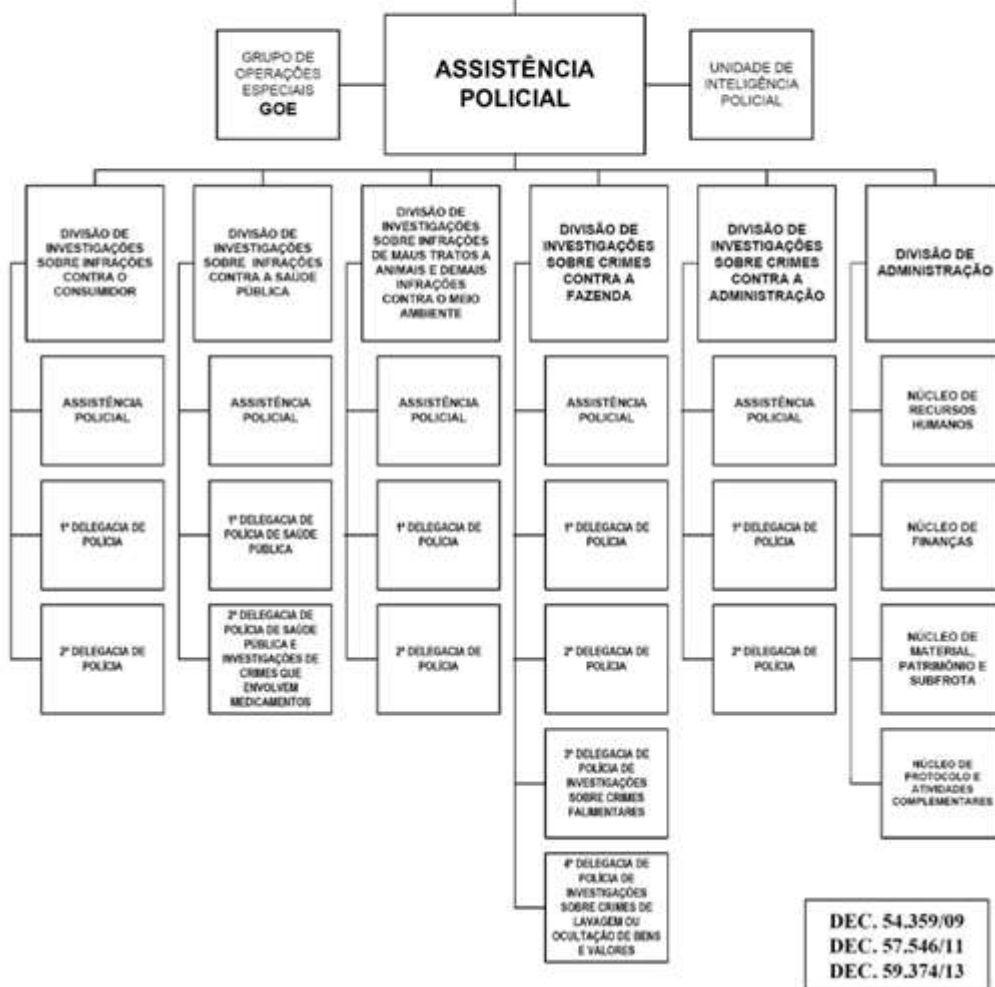
ORGANOGRAMA DHPP



FONTE: Organograma DHPP. Disponível em:<

http://www.policiaivil.sp.gov.br/portal/ShowProperty?nodeId=/dipolContent/UCM_014406/idxPrimaryFile&>. Acesso em: 06 Nov 2016.

**DEPARTAMENTO DE
POLÍCIA DE PROTEÇÃO À
CIDADANIA
DPPC**



FONTE: Organograma DPPC. Disponível em:<
http://www.policiacivil.sp.gov.br/portal/ShowProperty?nodeId=/dipolContent/UCM_016159//idcPrimaryFile&>. Acesso em: 06 Nov 2016.

ANEXO B: Submissão da Pesquisa ao Comitê de Ética da UNIP e respectiva aprovação.

UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP / VICE-REITORIA DE PESQUISA E PÓS							
COMPROVANTE DE ENVIO DO PROJETO							
DADOS DO PROJETO DE PESQUISA							
Título da Pesquisa:	Práticas De Inteligência na Polícia Civil de São Paulo						
Pesquisador:	Herbert Gonçalves Espuny						
Versão:	1						
CAAE:	54531916.4.0000.5512						
Instituição Proponente:	ASSOCIAÇÃO UNIFICADA PAULISTA DE ENSINO RENOVADO OBJETIVO-ASSUPERO						
DADOS DO COMPROVANTE							
Número do Comprovante:	023250/2016						
Patrocinador Principal:	Financiamento Próprio						
<p>Informamos que o projeto Práticas De Inteligência na Polícia Civil de São Paulo que tem como pesquisador responsável Herbert Gonçalves Espuny, foi recebido para análise ética no CEP Universidade Paulista - UNIP / Vice-Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação em 28/03/2016 às 10:38.</p>							
- LISTA DE APRECIÇÕES DO PROJETO							
Apreciação ⁺	Pesquisador Responsável ⁺	Versão ⁺	Submissão ⁺	Modificação ⁺	Situação ⁺	Exclusiva do Centro Coord. ⁺	Ações
PO	Herbert Gonçalves Espuny	1	28/03/2016	15/04/2016	Aprovado	Não	   