



**POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA
MBA EM GESTÃO DE POLÍCIA OSTENSIVA**



MARCOS PAULO ROCHA BRAGA

**A GESTÃO DE DADOS DE INTELIGÊNCIA NA POLÍCIA OSTENSIVA: Estratégias
Para O Combate Às Organizações Criminosas**

GOIÂNIA-GO

2024

MARCOS PAULO ROCHA BRAGA

**A GESTÃO DE DADOS DE INTELIGÊNCIA NA POLÍCIA OSTENSIVA:
ESTRATÉGIAS PARA O COMBATE ÀS ORGANIZAÇÕES CRIMINOSAS**

Artigo Científico apresentado como exigência para conclusão da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso da Pós-Graduação de MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, sob a orientação do Prof. Esp. Jayderson Adriano de Sousa Ferreira.

GOIÂNIA-GO

2024

A GESTÃO DE DADOS DE INTELIGÊNCIA NA POLÍCIA OSTENSIVA: Estratégias Para O Combate Às Organizações Criminosas

INTELLIGENCE DATA MANAGEMENT IN OBSTENTIVE POLICE: Strategies To Combat Criminal Organizations

Marcos Paulo Rocha Braga¹
Jayderson Adriano de Sousa Ferreira²

Resumo

O presente trabalho visa analisar a gestão de dados de Inteligência aplicados ao serviço de polícia ostensiva no combate às organizações criminosas, com o objetivo de identificar os gargalos que diminuem a efetividade da produção de informações de inteligência tendo como ponto de partida da pesquisa a coleta de dados pelo serviço de polícia ostensiva da PMGO. Tendo em vista que o crime organizado está repleto de ramificações na sociedade e que parte delas está em constante contato com o serviço de policiamento ostensivo, temos assim, um ponto de partida para a coleta de dados de inteligência. Para tanto, foi necessário compreender são as dificuldades na produção do conhecimento pelos órgãos de inteligência da PMGO, como por exemplo a escassez de dados. Realiza-se, então, uma um questionário aos agentes de inteligência com a finalidade de compreender a viabilidade de adaptar o serviço operacional diário como o principal coletor de dados. Diante disso, chega-se à conclusão de que o maior entrave na produção do conhecimento é a de que a tropa não manipula os Sistemas Informatizados de forma adequada. Além disso, chega-se à conclusão de que a criação de um Procedimento Operacional Padrão para a coleta de informações de forma padronizada seria o caminho mais viável para superar esse desafio.

Palavras-chave: Inteligência Policial Militar, crime organizado, coleta de dados, polícia ostensiva.

Abstract

The goal of this paper is to analyse the management of intelligence data applied to the ostentatious police service in the fight against criminal organizations, with the aim of identifying the bottlenecks that reduce the effectiveness of intelligence information production. The starting point for the research is the collection of data by the PMGO's ostentatious police service. Given that organized crime is full of branches in society and that some of them are in constant contact with the ostensible police service, we have a starting point for collecting intelligence data. In order to do this, it was necessary to understand the difficulties faced by the PMGO's intelligence agencies in producing knowledge, such as the scarcity of data. A questionnaire was then sent to intelligence agents in order to understand the feasibility of adapting the daily operational service as the main data collector. This led to the conclusion that the biggest obstacle to the production of knowledge is that the troops do not use computerized systems properly. In addition, the conclusion is that creating a Standard Operating Procedure for collecting information in a standardized way would be the most viable way to overcome this challenge.

Keywords: Military Police Intelligence, organized crime, data collection, overt police.

¹ Aluno do Curso de Formação de Oficiais – 47ª Turma, Especialização em Polícia e Segurança Pública do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, e-mail: mprb1111@gmail.com. Telefone: (62)98281-2227.

² Orientador. Professor da Especialização em Polícia e Segurança Pública do Comando da Academia de Polícia Militar. Graduação Direito, MBA em Inteligência, Pós-graduação em Análise Criminal com Ênfase na Docência Superior e Pós-graduação em Direito Penal e Processo Penal, e-mail: jayderson.pmgo@gmail.com. Telefone: (62)98541-0223.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo da Inteligência na área de Segurança Pública, conforme definido no Decreto nº 10.778, de 24 de agosto de 2021, é assessorar os processos decisórios das autoridades responsáveis pelo policiamento ostensivo e pela manutenção da ordem pública, seja no nível político, estratégico, tático e operacional. Além disso, a Inteligência na área de Segurança Pública também visa detectar e neutralizar qualquer ameaça às atividades de inteligência visando a livre atuação dos órgãos de segurança pública.

Para isso, a Inteligência deve respeitar a metodologia da produção do conhecimento que perpassa pelo planejamento, reunião de dados, processamento, formalização e difusão do conhecimento aos tomadores de decisão.

Com o crescimento e aperfeiçoamento das estruturas e técnicas das organizações criminosas, o seu combate pela polícia militar se torna, cada vez mais, ineficaz e ultrapassado.

Por conseguinte, é latente o risco que a Segurança Pública corre ao não se adaptar ao desenvolvimento das facções criminosas para combatê-las de forma eficiente. Ao final da pesquisa, com os resultados obtidos, se chegará a uma noção sobre a gravidade, urgência e tendência da problemática.

Tendo em vista que o crime organizado está repleto de ramificações na sociedade e que parte delas está em constante contato com o serviço de policiamento ostensivo como por meio de abordagens, prisões em flagrantes e até mesmo autuações de infrações de trânsito, tem-se assim, um ponto de partida para a coleta de dados de Inteligência.

Como define Nucci (2013), as organizações criminosas, perpassam por fases de planejamento e composição de suas estruturas antes do início de sua operação. Assim, imediatamente antes do início da operacionalização da organização criminosa, é possível que todos aqueles dados gerados no plano da normalidade, como aquisições de maquinários, cadastros e negociações sejam alvos de “queima de arquivo” por parte da organização criminosa, o que dificulta o trabalho do serviço de Inteligência após o início das atividades criminosas.

O presente trabalho visa analisar a gestão de dados de Inteligência aplicados ao serviço de polícia ostensiva no combate às organizações criminosas. Esta análise busca identificar os gargalos que diminuem a efetividade da produção de informações de Inteligência tendo como ponto de partida da pesquisa o auxílio na parte da coleta de dados pelo serviço de polícia ostensiva da PMGO.

Dessa forma, buscou-se inicialmente compreender quais são as dificuldades na produção do conhecimento pelos órgãos de Inteligência da PMGO, como por exemplo a escassez

de dados colhidos e indexados antes de um acontecimento ou situação que exigiria tais dados para a produção do conhecimento.

Nesse contexto, foi aplicado um questionário aos agentes de Inteligência da PM/2 para compreender a viabilidade de adaptar o serviço operacional diário para ser o principal coletor de dados dos quais os órgãos de Inteligência da PMGO poderão se servir a fim de produzir conhecimento e serem capazes, de assessorar melhor a tomada de decisão das autoridades que detêm esse poder.

É importante destacar, que a maioria das operações e ocorrências de vulto que são deflagradas pelo serviço operacional, tem como ponto de partida os conhecimentos gerados pelos órgãos de Inteligência.

A hipótese é de que deve haver um ciclo de informações entre o policiamento ostensivo e os órgãos de Inteligência da PMGO. Embora estes órgãos colem dados, o serviço ostensivo, em certos casos tem melhores condições de coletá-los, seja pela quantidade de policiais em atividade, seja pela proximidade que o serviço ostensivo tem com a sociedade. Aliada a essa capilaridade do serviço ostensivo, poderia ser promovida a profissionalização desses policiais militares para que coletassem dados de Inteligência durante o serviço ostensivo de forma padronizada, para otimizar a análise dos dados.

Além disso, os dados captados, seja pelo serviço de Inteligência, seja pelo serviço operacional, depois de processado pelos órgãos de Inteligência da PMGO, voltam em forma de conhecimento para o serviço ostensivo, que a partir disso, consegue desempenhar satisfatoriamente seu trabalho de polícia ostensiva.

Neste trabalho, explanou-se sobre a revisão teórica sobre: Gestão de Processos, a atividade de Inteligência de Segurança Pública e Crime Organizado no Brasil. Na sequência, apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa. Na parte dos resultados, há a explicação de como foi aplicado o questionário e a os resultados obtidos, seus gráficos e as conclusões iniciais. Na parte da discussão, é exposto de que forma foi aplicada a Matriz GUT sobre os resultados. Por fim, a conclusão sobre todo o tema, expondo tudo que foi pesquisado, os resultados obtidos e a apresentação da conclusão final juntamente com a proposta de solução para a problemática apresentada.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão de processos no âmbito da Inteligência tem se tornado cada vez mais crucial nas Polícias Militares modernas, especialmente em um cenário de competição acirrada de produção de conhecimento entre as forças policiais e o crime organizado e demandas crescentes por eficiência e inovação.

Neste ponto, a administração dos serviços de polícia ostensiva no enfrentamento ao crime organizado deve visar a máxima eficácia com os recursos disponíveis. Assim, o uso das informações de Inteligência da Polícia Militar permite ao gestor do policiamento identificar áreas críticas e locais de atuação das organizações criminosas para uma aplicação efetiva dos serviços de polícia ostensiva.

Em alguns casos, a gestão dos serviços de polícia ostensiva na luta contra organizações criminosas tende a considerar ou dar maior importância aos dados e indicadores básicos da Polícia Militar. Isso leva o gestor a tirar conclusões imprecisas sobre as necessidades adequadas das ações policiais para uma eficaz repressão à violência e ao crime organizado.

Além disso, a utilização apropriada das informações obtidas pelo serviço de Inteligência da Polícia Militar é de suma importância para uma melhor administração dos serviços de polícia ostensiva no enfrentamento às organizações criminosas.

Uma abordagem amplamente reconhecida na gestão de processos que pode ser aplicada a gestão do conhecimento de Inteligência é o método Scrum, popularizado por Jeff Sutherland em seu livro "Scrum: A Arte de Fazer o Bom do Trabalho na Metade do Tempo" (Sutherland, 2014). O autor argumenta que a metodologia Scrum, originada no desenvolvimento de *software*, pode ser aplicada com sucesso em uma variedade de contextos organizacionais, proporcionando maior agilidade, transparência e eficácia na execução de projetos.

Neste livro, Sutherland (2014) demonstra que a metodologia Scrum serve para qual tipo de projeto, pois a metodologia explora as raízes do método de organização no Sistema Toyota de Produção e no ciclo OODA da aviação de combate. Ele aborda a estruturação dos projetos em torno de equipes pequenas como uma abordagem altamente eficaz.

Além disso, Sutherland (2014) discute a importância da priorização de tarefas, da definição de Sprints com duração de uma semana a um mês para criar uma força coletiva e responsabilizar todos os membros da equipe.

Sutherland (2014) também destaca a realização de reuniões diárias breves para manter o controle do progresso e enfrentar os desafios que surgem, além de como o Scrum incorpora os princípios de aprimoramento contínuo e de produtos minimamente viáveis para obter feedback

imediatos dos consumidores -no caso da Inteligência, são os tomadores de decisão da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), em vez de esperar até a conclusão do projeto.

Nesse contexto, é evidente que tal metodologia é aplicável à gestão do conhecimento de Inteligência da Polícia Militar do Estado de Goiás para aprimorar a eficiência desta ferramenta no combate ao crime organizado aplicados ao serviço de polícia ostensiva. As reuniões diárias citadas por Sutherland poderiam ser mais bem aplicadas como a reunião de informações diárias, de tudo o que foi produzido em um sistema informatizado, como o RAI Atendimento, por exemplo.

Assim, ainda corroborando com a ideia de Sutherland (2014) de manutenção do controle do progresso do trabalho da PMGO pode ser eficiente para identificar possíveis gargalos no fluxo dos dados captados pelo serviço de polícia ostensiva.

Ainda dentro desse controle sobre o fluxo de dados, citado por Sutherland (2014), é importante levantar o princípio do aprimoramento contínuo por meio de *feedbacks* imediatos dos policiais militares que exercem a coleta de dados, para tentar identificar possíveis dificuldades nesse processo.

Além disso, teóricos como Chiavenato (2004), em sua obra "Administração: Teoria, Processo e Prática", contribuem para o entendimento da gestão de processos ao destacar a importância da estruturação organizacional, do planejamento estratégico e da liderança eficaz. Chiavenato (2004) oferece *insights* sobre como os processos organizacionais podem ser alinhados com os objetivos estratégicos da empresa, promovendo a eficiência operacional e o alcance de resultados sustentáveis.

Em relação ao que Chiavenato (2004) destaca, sobre a importância da estrutura organizacional, a Polícia Militar do Estado de Goiás tem extrema facilidade em conduzir essa estruturação por conta da hierarquia e disciplina do militarismo. Assim, é importante que os gestores dos dados de Inteligência tenham ciência de que a estruturação e o planejamento estratégico além da liderança eficaz, faz parte da boa gestão dos dados colhidos e tratados a serviço da Inteligência.

No entanto, a literatura sobre gestão de processos vai além desses exemplos. Autores como Andrade (2009) oferecem perspectivas complementares, enfocando temas como melhoria contínua, modelagem de processos, e integração de tecnologia para otimização de fluxos de trabalho.

Nesse contexto, conforme Andrade (2009) bem define *Stakeholders* como pessoas ou grupos que precisam da empresa para alcançar seus objetivos, e a empresa, por sua vez, depende deles. Eles podem afetar as estratégias da empresa ou até mesmo sua missão.

Os *Stakeholders* externos geralmente incluem concorrentes, clientes, fornecedores, acionistas, sindicatos e sociedade em geral. Os stakeholders internos são principalmente gerentes e funcionários. As pessoas podem fazer parte de mais de um grupo e esses grupos podem ter interesses diferentes, dependendo do assunto ou estratégia em questão. É importante entender o poder e interesse destes diferentes grupos.

Aplicado à PMGO quanto à gestão de dados de Inteligência, é importante aplicar o que define Andrade (2009): a melhoria contínua significa buscar compreender os possíveis limitadores do gerenciamento de informações. Para isso, é importante conhecer os stakeholders da PMGO, e compreender suas necessidades e interesses, buscando uma forma de convergirem para a melhoria do serviço de Inteligência, e conseqüentemente de toda a PMGO.

Alguns dos *stakeholders* da PMGO são: os próprios policiais militares, que têm seus interesses que podem ou não convergir com os da instituição; o Governo do Estado, tendo em vista que a política de segurança pública da gestão presente pode ter um viés diferente do esperado pela corporação; e, por exemplo, o poder judiciário e o Ministério Público, que podem pressionar a Polícia Militar a comungar com seus interesses ou valores.

2.2 ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

Inicialmente, cabe destacar que o Decreto nº 10.777, de 24 de agosto de 2021 institui a Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública (PNISP) no Brasil. O Decreto fixou que a Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública (DNISP) constitui um instrumento basilar para execução da PNISP (Brasil, 2021).

Frente a isso, a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), órgão central do subsistema de Inteligência no Brasil, publicou, por meio da Portaria do Ministro da Justiça nº 2/2016, a Doutrina Nacional de Segurança Pública (DNISP).

Dessa forma, nos termos da DNISP:

A atividade de Inteligência de Segurança Pública (ISP) é o exercício permanente e sistemático de ações especializadas para a identificar, avaliar e acompanhar ameaças reais ou potenciais na esfera de Segurança Pública, basicamente orientadas para produção e salvaguarda de conhecimentos necessários para subsidiar os tomadores de decisão, para o planejamento e execução de uma política de Segurança Pública e das ações para prever, prevenir, neutralizar e reprimir atos criminosos de qualquer natureza que atentem à ordem pública, à incolumidade das pessoas e do patrimônio. (Brasil, 2016, p. 1)

Além disso, define que a Inteligência de Segurança Pública (ISP) se configura como um gênero de Inteligência, abrangendo diversas espécies, como a Inteligência de Polícia Judiciária, a Inteligência Policial Militar, Inteligência Bombeiro Militar e Inteligência Policial Rodoviária, sem prejuízo da autonomia doutrinária das Instituições de Segurança Pública.

Desse modo, a DNISP define a Inteligência Policial Militar como:

A atividade de Inteligência Policial Militar é o exercício permanente e sistemático de ações especializadas para identificar, avaliar e acompanhar ameaças reais ou potenciais na esfera de Segurança Pública, orientadas para produção e salvaguarda de conhecimentos necessários para assessorar o processo decisório; para o planejamento, execução e acompanhamento de assuntos de Segurança Pública e da Polícia Ostensiva, subsidiando ações para prever, prevenir e neutralizar ilícitos e ameaças de qualquer natureza, que possam afetar a ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio, sendo exercida pelas AIs das Polícias Militares (Brasil, 2021, p. 19).

No âmbito da Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás, a atividade de Inteligência da PMGO é organizada pela Portaria N° 0720/2017/SSPAP. Nos termos do referido documento, há a previsão do Sistema de Inteligência Policial Militar (SIPOM) definido como um conjunto de órgãos e unidades com a missão de planejar e executar a atividade de Inteligência no âmbito da PMGO (Goiás, 2017).

O Sistema de Inteligência Policial Militar (SIPOM) é uma estrutura composta por diversos níveis, cuja principal responsabilidade é o planejamento e execução de atividades de Inteligência dentro da Polícia Militar do Estado de Goiás.

Conforme a Portaria N° 0720/2017/SSPAP, a organização do Sistema de Inteligência da Polícia Militar do Estado de Goiás é estruturada em quatro níveis principais. O primeiro nível é a Agência Central de Inteligência, que é representada pela 2ª Seção do Estado Maior da Polícia Militar do Estado de Goiás (PM/2) (Goiás, 2017).

Além disso, o segundo nível é composto pelas Agências Regionais de Inteligência (ARI), que são os órgãos de Inteligência localizados nos Comandos Regionais da Polícia Militar do Estado de Goiás. O terceiro nível é formado pelas Agências Locais de Inteligência (ALI), que são os órgãos de Inteligência instalados em um Batalhão ou Companhia da Polícia Militar do Estado de Goiás.

Já o quarto e último nível apontado pela Portaria N° 0720/2017/SSPAP é constituído pelas Agências Especiais de Inteligência (AEI), que são os órgãos de Inteligência instalados nos diversos órgãos de assessoria da Polícia Militar (Goiás, 2017).

Os órgãos que compõem o SIPOM têm várias responsabilidades dentro de suas atribuições e limitações territoriais. Eles são encarregados de produzir conhecimento em

conformidade com os planos e programas de Inteligência decorrentes da Política de Inteligência de Segurança Pública da Polícia Militar do Estado de Goiás.

Além disso, esses órgãos planejam e executam ações relacionadas à obtenção e integração de dados e informações. Eles também intercambiam informações necessárias para a produção de conhecimentos relacionados com as atividades de Inteligência e contrainteligência.

É importante destacar que a Portaria que funda o SIPOM, define os requisitos indispensáveis ao policial militar para o exercício da atividade de Inteligência no âmbito da Polícia Militar do Estado de Goiás. Dentre os requisitos, está previsto no art. 22, V, ser portador de Curso de Introdução a Atividade de Inteligência ou Curso similar (Goiás, 2017).

Entretanto, no âmbito da Polícia Militar do Estado de Goiás existe a Portaria nº 12761/2020 - PM que faz especificações mais robustas quanto aos requisitos indispensáveis ao policial militar para o exercício da atividade de Inteligência operacional, como o Curso Operacional de Inteligência Polícia Militar (COIPM) (Goiás, 2020).

O Curso de Operações de Inteligência da PMGO capacita policiais militares na produção de conhecimentos úteis e estratégicos para combater a criminalidade. O COIPM é essencial para que os agentes consigam ter efetividade em suas atividades de Inteligência contra o crime organizado, tendo em vista a complexibilidade que tem essa modalidade de crime.

Além disso, para compreender melhor o tema e tirar conclusões mais precisas, o presente trabalho buscará dados importantes sobre o funcionamento da Inteligência da PMGO. Com isso, será possível compreender o sistema e identificar os gargalos que possam ser sanados com o uso do policiamento ostensivo, como importante ferramenta de coleta de dados. Sobretudo em relação à coleta de dados que corroboram para que a Inteligência possa produzir conhecimento capaz de ser utilizado na tomada de decisão de combate ao crime organizado.

No entanto, é importante ressaltar, desde já, que devido ao princípio da compartimentação e à necessidade de preservar a segurança institucional, nem todas as informações sobre o funcionamento interno da Inteligência da PMGO poderão ser acessadas ou divulgadas neste trabalho.

Isso porque, as atividades de Inteligência são sensíveis e envolvem informações que, se mal utilizadas ou expostas indevidamente, podem comprometer não apenas as operações em andamento, mas também a segurança dos agentes envolvidos e a eficácia das futuras ações policiais. Por essa razão, o acesso a certas informações e detalhes operacionais será restrito, respeitando os protocolos de segurança estabelecidos pela PMGO.

Ao delimitar o escopo deste trabalho e reconhecer os limites impostos pela necessidade de preservar a segurança institucional, busca-se garantir que esta pesquisa seja conduzida de

maneira ética e responsável. Ao mesmo tempo, reafirma-se o compromisso em contribuir para o avanço do conhecimento no campo da segurança pública, aproveitando as informações disponíveis de forma transparente e respeitosa.

Fora da visão legal e institucional, há autores que escrevem sobre a atividade de Inteligência e o seu exercício pela Polícia Militar, sendo importante analisar este posicionamento.

Assim, baseado no trabalho de Henden, P. D. et al (2023), desenvolve-se a ideia da instrumentalidade constitucional que relaciona a polícia ostensiva com a atividade de Inteligência. Pode-se contextualizar o leitor sobre como a Polícia Militar atua e consegue combater o crime organizado tendo como valiosa ferramenta a Inteligência.

Conforme os autores, ao analisar as leis do país, busca-se entender o que a Constituição de 1988 diz sobre a Segurança Pública. Os autores afirmam que ela define a Segurança Pública no artigo 144, dizendo quais são os objetivos e quem são as instituições responsáveis por alcançá-los.

O trabalho dos autores discorre que de acordo com o artigo 144 da Constituição Federal da República Federativa do Brasil, os objetivos da Segurança Pública são de manter a ordem e proteger as pessoas e as propriedades. As responsabilidades de cada instituição listada no trabalho dos autores estão relacionadas a esses objetivos. Elas têm ferramentas e métodos para cumprir o que está estabelecido na Constituição para a Segurança Pública. Infere-se que as Polícias Militares do Brasil têm a responsabilidade de manter a ordem e realizar a polícia ostensiva.

2.3 CRIME ORGANIZADO NO BRASIL

O presente trabalho traz o enfoque do uso da Inteligência de Segurança Pública no combate ao crime organizado. Neste contexto, é de extrema importância trazer os conceitos e sistemáticas sobre as organizações criminosas para melhor contextualização do leitor.

As organizações criminosas são um dos maiores desafios da Segurança Pública a serem combatidos nos Brasil, pois a partir delas, o cometimento de outros crimes é potencializado. Nesse contexto, a compreensão precisa da definição de organização criminosa, tanto sob a ótica doutrinária quanto legal, torna-se fundamental para a efetiva aplicação da lei e a promoção da justiça.

A doutrina jurídica apresenta diversas perspectivas sobre o conceito de organização criminosa, com ênfase em seus elementos essenciais. Segundo Guilherme de Souza Nucci (2013, p. 813), organização criminosa caracteriza-se por uma pluralidade de pessoas, unidos por um

propósito comum de praticar crimes de forma reiterada e duradoura, com divisão de tarefas e hierarquia definida.

Entretanto, segundo a Lei nº 12.850/2013 define as Organizações Criminosas em seu art.1º no parágrafo 1º diz:

Considera-se organização criminosa a associação de 4 (quatro) ou mais pessoas estruturalmente ordenada e caracterizada pela divisão de tarefas, ainda que informalmente, com objetivo de obter, direta ou indiretamente, vantagem de qualquer natureza, mediante a prática de infrações penais cujas penas máximas sejam superiores a 4 (quatro) anos, ou que sejam de caráter transnacional (Brasil, 2013).

As décadas de 1970 e 1980 no Brasil foram marcadas por intensas transformações sociais e econômicas, impulsionadas pelo processo de urbanização acelerada. A migração da população rural para os grandes centros urbanos, em busca de melhores oportunidades, gerou um crescimento populacional descontrolado e um contexto propício para o desenvolvimento de diversas mazelas sociais, incluindo o crime organizado.

Segundo Gonçalves (2012), a história do crime organizado no Brasil é complexa e multifacetada, com raízes que se entrelaçam em diferentes momentos históricos e contextos sociais. O autor destaca que diversas origens são atribuídas ao fenômeno, desde a formação das primeiras favelas e periferias nos grandes centros urbanos até a influência de grupos políticos e econômicos.

O Comando Vermelho (CV), fundado no Rio de Janeiro na década de 1980, se consolidou como uma das maiores facções criminosas do Brasil. Sua estrutura organizacional, conforme aponta Manso (2018), caracteriza-se pela divisão em células, cada uma com funções específicas e subordinada a um comando central. Essa organização rígida garante eficiência na logística do tráfico de drogas e outros crimes, além de dificultar o combate pelas autoridades.

Para além do tráfico, o CV se destaca por sua atuação social nas comunidades onde opera. Amorim (2011) destaca essa incongruência, afirmando que a facção, em alguns casos, assume um papel de "benfeitora", financiando escolas e médicos. Essa estratégia social gera um vínculo com os moradores, que podem se sentir protegidos ou dependentes da facção, dificultando a denúncia de suas atividades ilícitas.

Em contraste com outras organizações criminosas da época em São Paulo, o Primeiro Comando da Capital (PCC) se diferenciou por sua estratégia de captação de adeptos. Mingardi (2007) destaca que o grupo adotou um discurso sindicalista, pregando a igualdade entre os presos, a união contra a exploração das quadrilhas existentes no sistema prisional e a defesa dos mais fracos.

Essa narrativa de igualdade e proteção aos menos favorecidos ressoou entre os detentos que se sentiam marginalizados e sem poder dentro do sistema carcerário. O PCC se posicionou como defensor dos seus direitos, combatendo a exploração pelas quadrilhas e oferecendo uma alternativa de organização e proteção.

O discurso sindicalista, aliado à defesa dos mais fracos, se tornou uma ferramenta eficaz para o PCC angariar simpatizantes e consolidar sua base de apoio. Essa estratégia contribuiu significativamente para a ascensão da facção como uma das maiores e mais influentes organizações criminosas do Brasil.

O Estado de Goiás não ficou imune à crescente onda de criminalidade organizada que se espalhou pelo Brasil. A chegada de facções criminosas como o CV e o PCC em território goiano se deu em diferentes momentos e por distintos fatores.

A vinda dessas facções se deve às mazelas enfrentadas pelo sistema penitenciário goiano. Em 2017, de acordo com Almeida (2017), foi noticiado que haviam sido identificados 50 membros do PCC em várias unidades prisionais do estado.

Com o cárcere dominado pelos criminosos, sem a interferência estatal, as unidades prisionais goianas tornaram-se bases das organizações criminosas que dominam a massa carcerária por meio da violência, drogas e dinheiro.

Atenta a isso, a Inteligência da Polícia Militar de Goiás (PMGO) tem desempenhado um papel crucial no combate ao crime organizado no estado. Trabalhando de forma integrada com outras instituições e buscando o aprimoramento técnico de seus policiais. Exemplo disso, é a Operação Força Integrada de Combate ao Crime Organizado em Goiás (FICCO), em que a PMGO trabalha em estreita colaboração com a Polícia Federal (PF) e a Polícia Rodoviária Federal (PRF) no combate ao crime organizado.

Além disso, a PMGO tem investido na formação e capacitação de seus agentes para lidar com o crime organizado. O 20º Curso de Operações de Inteligência Policial Militar, por exemplo, é uma iniciativa nesse sentido.

3 METODOLOGIA

Inicialmente, foi feito um levantamento bibliográfico para que todos os conceitos e sistemáticas ligadas a gestão de processos, Inteligência e crime organizados fiquem claros. A partir daí, coletou-se dados e foi aplicado um questionário para chegar às conclusões sobre o tema proposto.

Em relação a gestão de processos foram explorados os conceitos, metodologias e ferramentas de gestão de processos aplicáveis à área de segurança pública, com foco na gestão de dados e informações para serem utilizados na análise dos resultados da pesquisa.

Já quanto à Inteligência, foi realizada uma análise dos conceitos, princípios e métodos de Inteligência, destacando sua importância na prevenção e combate ao crime organizado.

Por fim, em relação às organizações criminosas, foram estudados os conceitos, características e estruturas das organizações criminosas, bem como suas atividades e impactos na sociedade.

Após essa fase conceitual do trabalho, iniciou-se a coleta de dados que subsidiaram a análise e as conclusões acerca do tema proposto. A coleta de dados por meio de questionário foi escolhida pela sua versatilidade e eficiência.

Lakatos (2007) ressalta a importância do questionário como uma ferramenta inestimável na condução de pesquisas científicas. Ele nos permite reunir uma quantidade substancial de dados de maneira rápida e eficaz. Com o uso de perguntas estruturadas, podendo assim, garantir a uniformidade das respostas, o que facilita a análise quantitativa.

Neste contexto, elaborou-se um questionário estruturado com 8 perguntas que buscaram respostas objetivas, direcionados aos membros da principal instância de Inteligência da PMGO, que é a 2ª Seção Do Estado-Maior Estratégico - PM/2 (Planejamento em Inteligência). A PM/2 conta com um efetivo de cerca de 80 (oitenta) policiais militares, sendo este nosso universo de aplicação do questionário.

O objetivo do questionário foi destacar as práticas eficazes, desafios enfrentados, possíveis gargalos na produção do conhecimento de Inteligência e possíveis recomendações para aprimorar a gestão e produção de informações de Inteligência com auxílio do serviço de polícia ostensiva.

Alguns autores de metodologia são adeptos a ideia de que não há um percentual mínimo exato para as amostras de um universo, como Lakatos (2007). Isso porque, mais importante que questões quantitativas a cerca da pesquisa, são os aspectos qualitativos, seja dos quesitos, do universo e outras especificidades.

Desse modo, ao observar a população a qual foi aplicado o questionário, verifica-se questões como: a população-alvo é muito específica dentro da instituição; a amostragem, estratificada no sentido de serem todos de um mesmo setor da PMGO; margem de erro reduzida pelo fato de as perguntas tratarem-se, em sua maioria, de opiniões dos participantes; alta homogeneidade da população, pois os policiais que ali trabalham compartilham dos mesmos

cursos, mesmas experiências anteriores na PMGO e passam por um método de recrutamento objetivo.

Desta forma, mesmo com um percentual relativamente baixo de amostra, os resultados da pesquisa com essa população seriam confiáveis levando em consideração os fatos citados anteriormente. Assim, tendo em vista que o questionário aplicado teve 35% de respostas (28 participantes), considera-se a amostra suficiente cientificamente para trazer um resultado confiável a esta pesquisa.

Volta-se, então, para análise de forma qualitativa e quantitativa, utilizando técnicas estatísticas básicas. Foram identificados padrões, tendências e *insights* relevantes para compreender a eficácia da gestão de dados de Inteligência da PMGO no combate às organizações criminosas.

Os resultados da análise foram apresentados e discutidos em relação aos objetivos propostos no contexto da segurança pública em Goiás.

Na conclusão, foi feita a sumarizados os principais achados do estudo, destacando contribuições para a literatura acadêmica, implicações práticas para a gestão de segurança pública e sugestões para futuras pesquisas.

Ao final, foi elaborada uma lista de referências bibliográficas que embasaram a revisão teórica e metodológica do trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

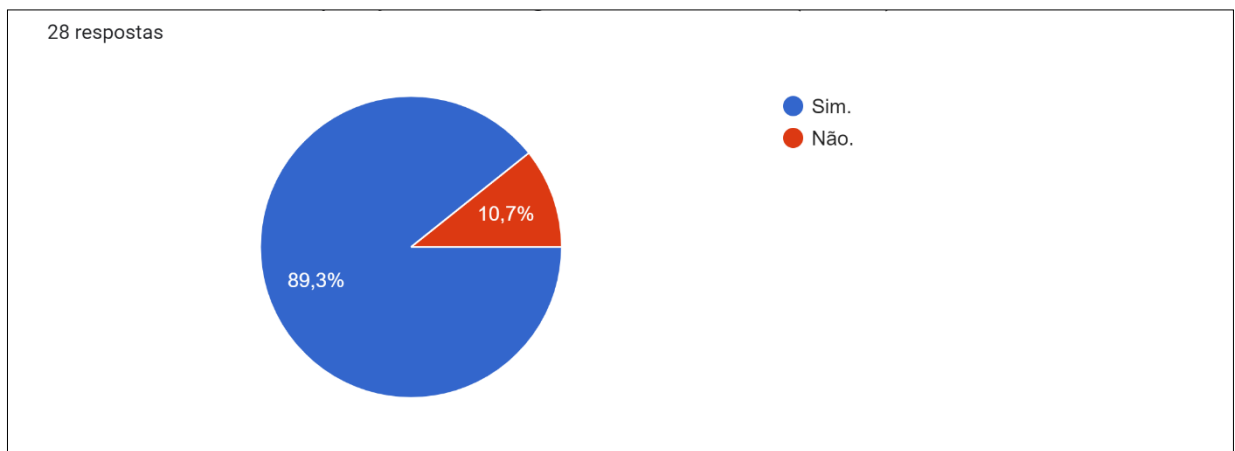
Aplicado ao questionário, as respostas demonstraram certa uniformidade de pensamento dos agentes de inteligência. Foi gerado gráficos para melhor compreensão e discussão dos dados para que fosse possível chegar às conclusões quanto ao tema.

Foram separadas para discussão as perguntas que mais geraram respostas interessantes, umas por serem homogêneas, demonstrando um consenso dentro do grupo, outras com uma certa heterogeneidade.

Destaca-se que o questionário na íntegra, encontra-se no Apêndice A, ao final do presente trabalho. Assim, qualquer dúvida quanto aos quesitos formulados pode ser sanada, reforçando a transparência e a repetibilidade da pesquisa.

Quanto aos resultados, tem-se o Gráfico 1:

Gráfico 1 – O gráfico apresenta as respostas para a seguinte pergunta: Você tem o Curso de Operações de Inteligência Policial Militar (COIPM)?

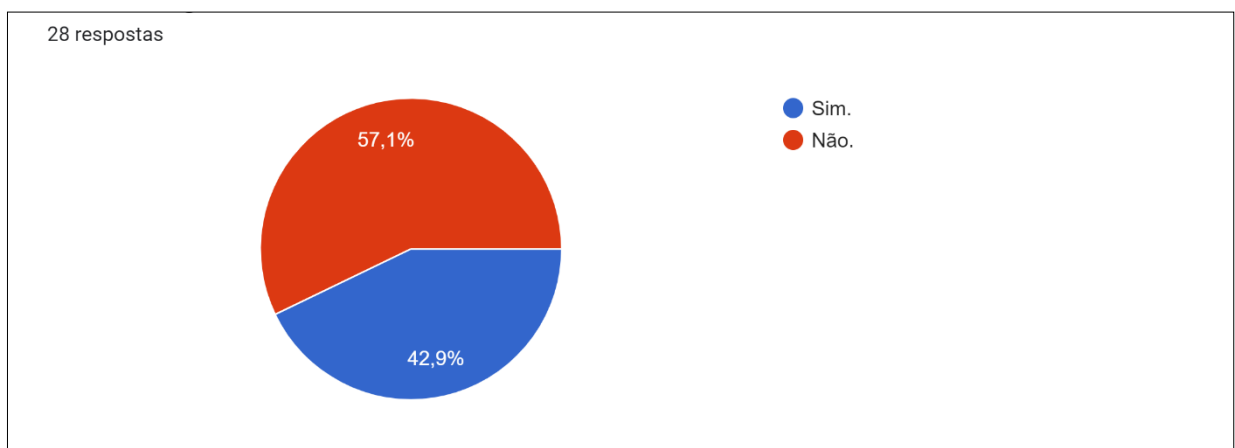


Fonte: O autor (2024).

Nesta pergunta, dos 28 pesquisados, 89,3% responderam ter o Curso de Operações de Inteligência Policial Militar. Isso reforça a homogeneidade do grupo e traz a ideia de que a Atividade de Inteligência é específica e é imprescindível a profissionalização para que possa ser operada.

As respostas da segunda pergunta estão dispostas no Gráfico 2:

Gráfico 2 - O gráfico apresenta as respostas para a seguinte pergunta: Na sua opinião, o COIPM é suficiente para o desempenho da atividade de Inteligência no combate ao crime organizado?



Fonte: O autor (2024).

Para 57,1% dos pesquisados apenas o COIPM não é suficiente para o desempenho da atividade de Inteligência no combate ao crime organizado, conforme o Gráfico 2. Quando se fala em atividade de Inteligência por si só já exigisse um grande conhecimento na área de Inteligência

pelo operador. Entretanto, quando se trata de atividade de Inteligência voltada ao combate às organizações criminosas, fica evidente que é necessária ainda mais qualificação profissional.

Com mais da metade dos pesquisados afirmando que o COIPM não é suficiente para operacionalizar as atividades de Inteligência contra as organizações criminosas, fica claro que os agentes de Inteligência da PMGO compreendem a magnitude e complexidade que tem as facções criminosas.

Nesse ponto, percebe-se que a instituição deve buscar um meio de melhorar a capacidade profissional não só dos agentes de Inteligência, mas como toda o efetivo. Diante disso, há soluções possíveis apontadas pelos pesquisados.

De outro giro, é importante destacar que 100% deles concordaram que o registro e armazenamento de ocorrências que não têm natureza criminal, mas que acabam por reunir informações de pessoas, veículos e outros são úteis para o serviço de Inteligência da PMGO no combate ao crime organizado.

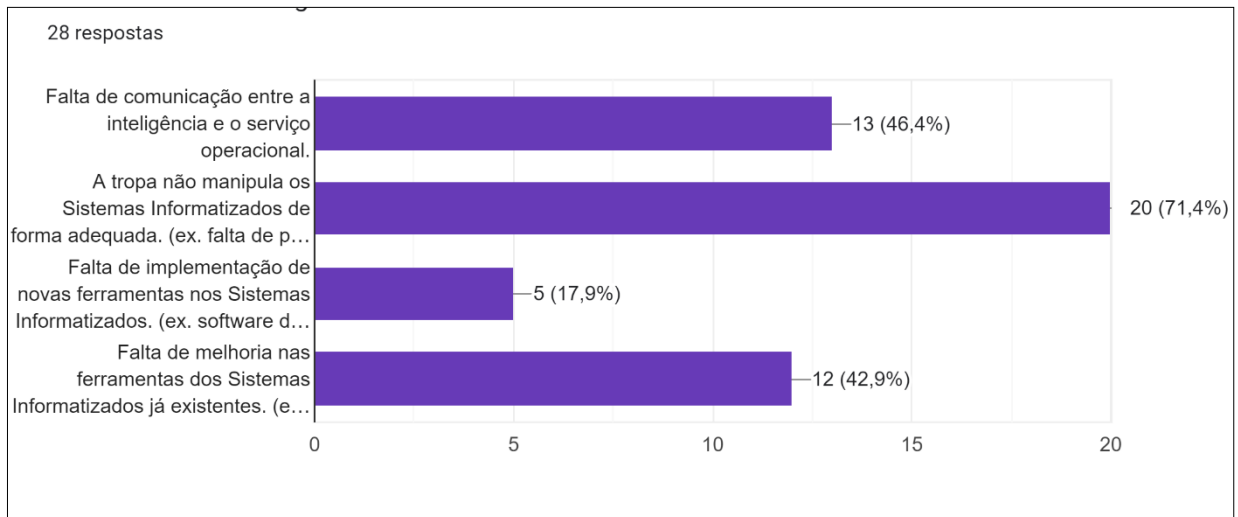
Ou seja, a ideia de existir um repositório de informações de pessoas, veículos e outros é importante para que, futuramente, essas informações armazenadas e catalogadas, possam ser utilizadas como parte importante da coleta de dados. Isso porque, informações indiretas de alvos, objetos ou ocorrências podem ligar pessoas ou coisas a fatos e vice-versa, o que facilita o trabalho dos analistas de Inteligência no processamento de dados para a produção do conhecimento.

Indo ao encontro do que foi exposto no campo teórico, 100% das respostas também foram afirmativas quando indagados se é importante que o serviço operacional da PMGO forneça dados e informações que dão suporte ao serviço de Inteligência no combate ao crime organizado. Fica evidente que, os operadores de Inteligência concordam com a coleta de dados e informações pelas equipes fardas.

É importante que o ciclo da informação seja compreendido, nesse contexto. A polícia ostensiva, não exclusivamente, mas preponderantemente, coleta informações diretas ou indiretas que contribuem com o combate crime organizado. Esses dados são organizados e processados pela Inteligência da polícia militar produzindo o conhecimento e apresentando os resultados ao tomador de decisão. Esse, por sua vez, toma a decisão que se traduz na ordenação e operacionalização da polícia ostensiva, fechando o ciclo que imediatamente se reinicia.

Além disso, quando foi perguntado sobre qual seria as maiores dificuldades na coleta de dados de Inteligência da PMGO no combate ao crime organizado, as respostas foram variadas, conforme o Gráfico 3:

Gráfico 3 - O gráfico apresenta as respostas para a seguinte pergunta: Na sua opinião, quais são as maiores dificuldades na coleta de dados de Inteligência da PMGO no combate ao crime organizado?



Fonte: O autor (2024).

Nesse quesito, o agente de Inteligência poderia marcar mais de uma opção, tendo em vista que este poderia vislumbrar mais de uma opção adequada a sua experiência na atividade.

Frente ao gráfico, percebe-se que 46,4% consideram que a falta de comunicação entre a Inteligência e o serviço operacional é uma das maiores dificuldades na coleta de dados. Ou seja, uma quantidade significativa dos pesquisados enxerga a comunicação como um ponto a ser melhorado.

Fatores como a falta de um procedimento operacional padrão para o trabalho conjunto entre o serviço fardado e a Inteligência pode contribuir para uma melhor comunicação entre essas vertentes da PMGO.

De outro lado, 71,4% afirmaram que essa dificuldade está relacionada com a tropa não manipular os sistemas informatizados de forma adequada. A dificuldade apontada pelos pesquisados pode ser um reflexo da implementação de sistemas de difícil operação ou de um *layout* contraintuitivo para o usuário.

Esse é um ponto crítico na coleta de dados, pois informações involuntariamente incorretas inseridas no sistema distorcem a compilação e análise dos dados, prejudicando a confiabilidade do resultado do trabalho da Inteligência.

Corroborando com esta possibilidade, aponta-se para uma das opções de resposta também presente neste quesito que é a que indica como uma das maiores dificuldades na coleta

de dados a falta de melhoria nas ferramentas dos sistemas informatizados, contando com 42,9% das respostas.

Percebe-se que as questões como: falta de comunicação, má utilização dos sistemas etc., podem ser sanadas ou, pelo menos, mitigadas com a otimização e/ou simplificação dos sistemas informatizados da instituição.

Outro fator que pode estar contribuindo com essa dificuldade no manejo dos sistemas informatizados da PMGO é a falta de profissionalização neste quesito em específico. Uma solução poderia ser a implementação de cursos de aperfeiçoamento na utilização dos principais sistemas informatizados para toda a tropa.

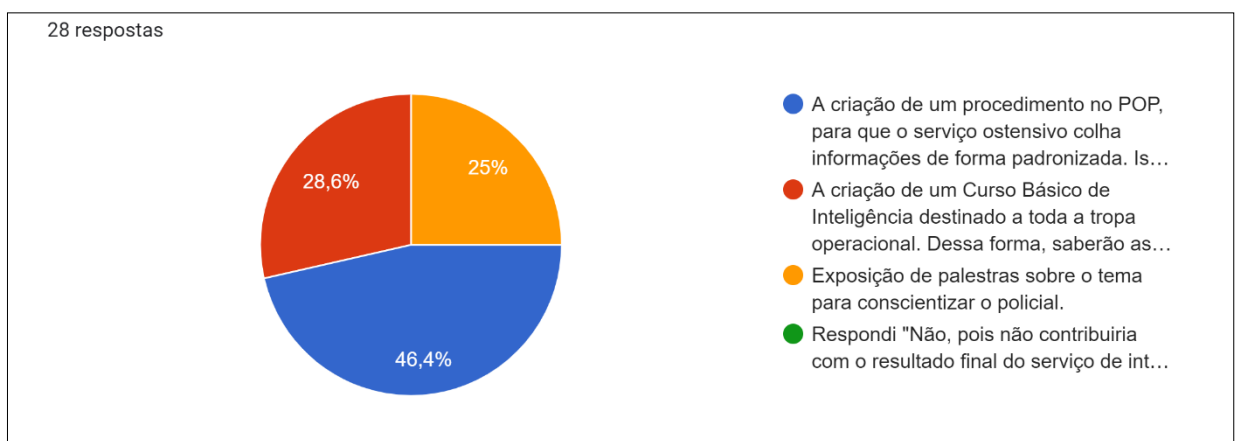
De outro lado, com o menor percentual de respostas está a opção que indica a falta de implementação de novas ferramentas nos sistemas informatizados, com 17,9% das respostas.

Isso nos leva a crer que os agentes de Inteligência, no geral, consideram suficiente as ferramentas da tecnologia da informação disponíveis. Entretanto, essas ferramentas carecem de melhorias e correções para que os policiais de Inteligência tenham mais eficácia no combate às organizações criminosas.

Outro quesito perguntou se seria importante propor um projeto para a qualificação profissional dos Policiais Militares do serviço operacional para a coleta de dados preliminares para subsidiar as operações de Inteligência. 100% dos participantes afirmaram ser importante que exista essa qualificação.

Atrelado à pergunta anterior, o próximo quesito, conforme Gráfico 4 abaixo:

Gráfico 4 - O gráfico apresenta as respostas para a seguinte pergunta: Se respondeu sim para a pergunta anterior, você acha que seria mais eficiente qual tipo de qualificação profissional para os Policiais Militares do serviço operacional?



Fonte: O autor (2024).

Foi indagado qual seria a maneira mais eficiente de qualificação profissional que a PMGO poderia oferecer aos policiais militares do serviço operacional. Grande parte dos pesquisados, 46,4%, respondeu que a criação de um Procedimento Operacional Padrão (POP), para que o serviço ostensivo colha informações de forma padronizada, concordando que isso facilitaria a análise dos dados pela Inteligência.

Essa tendência percebida na resposta, corrobora com o quesito anteriormente discutido sobre a manipulação inadequada dos sistemas informatizados. Infere-se um clamor por padronização na coleta e gestão de dados de forma geral.

A outra parte das respostas se dividiram e para 28,6% do perguntados, o certo seria a criação de um Curso Básico de Inteligência destinado a toda a tropa operacional. Dessa forma, saberiam as principais necessidades da Inteligência, conseqüentemente, o serviço operacional poderia atuar de forma mais precisa na coleta de dados.

De outro lado, 25% das respostas foram no sentido de que exposição de palestras sobre o tema para conscientizar o policial já seria suficiente para qualificar o serviço operacional para a coleta de dados de Inteligência.

4.2 DISCUSSÃO

4.2.1 APLICAÇÃO DA MATRIZ GUT SOBRE OS RESULTADOS

A par de fundamentar as conclusões e buscar pela melhor solução para a melhoria da Gestão de dados de Inteligência aplicados ao serviço de polícia ostensiva no combate às organizações criminosas, será utilizada a Matriz GUT para análise dos resultados obtidos na aplicação do questionário.

A matriz GUT (sigla para Gravidade, Urgência e Tendência) é uma ferramenta de gestão eficaz para analisar e priorizar riscos em diversos contextos, desde projetos até investimentos, de acordo com Silva (2018). Sua simplicidade e flexibilidade a torna acessível a profissionais de diferentes áreas, desde gerentes de projetos até tomadores de decisões estratégicas.

Essa ferramenta de gestão funciona através da avaliação de três fatores principais para cada risco. A Gravidade refere-se ao impacto potencial do risco caso ele se concretize. Já a Urgência indica o tempo que se tem para tomar medidas para mitigar o risco. Por fim, a

Tendência representa a tendência do problema, se é de se manter estável se nada for feito, se causará mais prejuízos a curto prazo, a médio prazo ou a longo prazo.

A cada fator é atribuído a uma escala numérica, geralmente de 1 a 5, onde 1 representa o menor valor e 5 o maior. A multiplicação dos valores atribuídos aos três fatores gera um índice GUT, que classifica o risco em alto, médio ou baixo.

Assim, foi elaborada uma Matriz GUT analisando os principais problemas/dificuldades enfrentadas pela PMGO na implementação de melhoria na coleta de dados pelo serviço operacional. Isso porque, com o crescimento e aperfeiçoamento das estruturas e técnicas das organizações criminosas, o seu combate pela polícia militar se torna, cada vez mais, ineficaz e ultrapassado.

Nesse contexto, é muito importante que se utilize a Matriz GUT para análise do risco que a segurança pública corre ao não se adaptar ao desenvolvimento das facções criminosas. A Matriz, alimentada com os resultados obtidos, poderá dar uma noção sobre a gravidade, urgência e tendência da problemática.

Para isso utilizou-se a pergunta do questionário que abordou as dificuldades na coleta de dados. A pergunta foi elaborada de maneira que cada pesquisado pudesse marcar mais de uma alternativa, o que o deixaria à vontade para apontar mais de um problema. Isso possibilita verificar a urgência de cada dificuldade em particular.

Para dar mais fidedignidade ao resultado, assumiu-se o percentual total de respostas (100%) dividindo-o em cinco partes iguais, 20% cada. Assim, tendo como base o percentual de respostas dos agentes de Inteligência, incluiu-se dentro da escala de Gravidade de 1 a 5. Por exemplo, se um item obteve 17% das respostas, então ela se enquadra nos primeiros 20% do todo, ou seja, seja atribuído 1 na escala. Já se o item obteve 70% das respostas, então a ele será atribuído o valor 4 na escala, por se encontrar dentro da quarta parte do todo.

De outro lado, as colunas de Urgência e Tendências foram preenchidas por este autor tomando por base as outras respostas do questionário, por meio de uma visão ampliada da instituição, com imparcialidade, lógica e fundamentado na revisão teórica que subsidia a presente pesquisa.

Desse modo, tem-se a representação tabelada da Matriz GUT aplicada a nosso objeto de pesquisa tendo o seguinte resultado:

Figura 1 - Matriz GUT

PROBLEMA	Gravidade	Urgência	Tendência	Índice GUT	Classificação
Falta de comunicação entre a Inteligência e o serviço operacional.	3	3	3	27	Médio
A tropa não manipula os Sistemas Informatizados de forma adequada.	4	5	4	80	Alto
Falta de implementação de novas ferramentas nos Sistemas Informatizados.	1	1	2	2	Baixo
Falta de melhoria nas ferramentas dos Sistemas Informatizados já existentes.	3	3	2	18	Médio

Fonte: O autor (2024).

Apresentada a Matriz GUT, percebe-se que o maior gargalo na coleta de informações pelo serviço operacional apontadas pelos policiais militares de Inteligência foi que a tropa não manipula os sistemas informatizados de forma adequada. Esta resposta teve o índice GUT marcado em 80 (Alto), o que se comparado com os demais (27, 18 e 2) fica evidente que é o ponto crítico que deve ser atacado pela instituição para a solução do problema.

De outro lado, há outras duas respostas que tiveram índices GUT tidos como Médio. São eles: Falta de comunicação entre a Inteligência e o serviço operacional; e Falta de melhoria nas ferramentas dos Sistemas Informatizados já existentes.

Por terem índices GUT Médio, exigem atenção institucional para solucioná-los, talvez com uma frente de mudança paralela a principal, mas com menos foco e empenho de trabalho e recursos do que o problema principal.

Por fim, a resposta com o menor índice GUT, tendo o valor de apenas 2, foi: Falta de implementação de novas ferramentas nos Sistemas Informatizados. Isso demonstra que a Polícia Militar do Estado de Goiás deve manter seus esforços inicialmente nas outras questões, atribuindo baixa prioridade à implementação de novas ferramentas nos Sistemas Informatizados, pois, a priori, os operadores desses sistemas não consideram uma carência institucional.

5 CONCLUSÃO

Quando se iniciou esta pesquisa, constatou-se que o crescimento e especialização do crime organizado tornou seu combate bastante complexo pelas forças de segurança pública, sobretudo para a Polícia Militar. Tendo em vista a dificuldade da coleta de dados dessas organizações que trabalham de forma bastante sigilosa e com técnicas de contrainteligência, faz-se necessária uma abordagem mais eficiente da PMGO quanto a gestão de dados de inteligência

aplicados ao serviço de Polícia Ostensiva no combate às organizações criminosas para aprimoramento da coleta de dados.

Diante disso, a pesquisa teve como objetivo geral buscar identificar os gargalos que diminuem a efetividade da produção de informações de inteligência tendo como ponto de partida da pesquisa a coleta de dados pelo serviço de polícia ostensiva da PMGO.

De forma mais específica, buscamos compreender quais as dificuldades do serviço de inteligência na produção do conhecimento, como por exemplo, a escassez de dados, sejam eles diretamente relacionados com as organizações criminosas ou não, mas que, dentro de uma linha de concatenação de dados, corroborem para a produção do conhecimento.

Além disso, buscamos saber o quanto os dados gerados pelo serviço ostensivo da PMGO em ocorrências que não têm natureza criminal, mas que acabam por reunir informações de pessoas, veículos e outros são úteis para o serviço de inteligência da PMGO para o combate ao crime organizado. Em vistas disso, indagamos os policiais militares que trabalham diretamente com serviço de inteligência, qual seria a melhor forma de capacitar o serviço operacional para coletar dados de inteligência de maneira eficiente.

A pesquisa partiu da hipótese de que o serviço de polícia ostensiva tem capacidade, por estar em maior quantidade e em contato com a sociedade, de coletar de forma otimizada dados em geral, que podem subsidiar a produção do conhecimento por parte do serviço de inteligência.

Pelos resultados da aplicação do questionário, foi confirmada a referida hipótese, tendo como parâmetro as respostas dos próprios agentes de inteligência.

Quanto a metodologia da pesquisa, fizemos inicialmente um levantamento bibliográfico para clarificar os conceitos básicos sobre o tema e as sistemáticas ligadas a gestão de processos, inteligência e crime organizados. Organizadas as ideias, partimos para a aplicação um questionário para compreendermos o panorama atual e chegarmos às conclusões sobre o tema proposto.

O questionário buscou compreender os processos de gestão de dados de inteligência, os desafios na produção do conhecimento e as opiniões sobre mudanças procedimentais. Assim, o questionário foi estruturado com 8 perguntas que buscaram respostas objetivas, aplicadas aos membros da 2ª Seção Do Estado-Maior Estratégico - PM/2 (Planejamento em Inteligência).

Portanto, chega-se à conclusão de que o maior gargalo na produção do conhecimento, como respondido pela maioria dos entrevistados, é a de que a tropa não manipula os Sistemas

Informatizados de forma adequada. Ou seja, a coleta de dados pelo serviço ostensivo é falha ao inserir as informações das ocorrências nas plataformas digitais.

Isso corrobora com uma outra pergunta feita aos agentes de inteligência, de qual seria tipo de qualificação profissional mais eficiente para os policiais militares do serviço operacional.

Quanto as limitações da pesquisa, entende-se que poderia ter também um questionário aplicado aos policiais militares que trabalham no serviço ostensivo da PMGO. Isso mostraria a visão de quem está diariamente em contato com a sociedade e operando os Sistemas Integrados, dando-nos um outro ponto de análise que podia corroborar com as respostas obtidas pelo questionário aplicado aos agentes de inteligência, ou contrariá-las. Nesse último caso, os resultados e discussões poderiam ser diferentes.

Assim, recomenda-se aos trabalhos futuros a aplicação de questionários, para cargos específicos, como: um questionário para os comandantes de seções ou unidades de inteligência e outro para a respectiva tropa; um questionário para os comandantes de unidade operacional e outro para a respectiva tropa. Isso proporcionará, além dos diferentes pontos de vista, opiniões de nível estratégico e operacional. Os resultados promoveram uma discussão mais rica e trarão conclusões mais precisas sobre este tema que carece que mais desenvolvimento.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Cleomar. PCC está em 17 unidades prisionais goianas. O Popular, Goiânia, Jan. 2017, Disponível em: <<https://www.opopular.com.br/pcc-estãem-17-unidades-prisionais-goianas-1.1210090>>. Acesso em: 03/04/2024.

AMORIM, Carlos. Comando Vermelho: A História Secreta do Crime Organizado. Rio de Janeiro: Best Seller, 2011.

ANDRADE, Raphael de Jesus Campos. O papel do poder no processo de tomada de decisão estratégica. Orientador: Prof. Paulo César de Sousa Batista. 2009. 108 f. TCC (Mestrado) - Administração, Universidade Estadual do Ceará, 2009. Disponível em: <https://www.uece.br/ppga/wp-content/uploads/sites/49/2020/08/RAPHAEL_ANDRADE.pdf>. Acesso em: 08/03/2024.

BRAGA. QUESTIONÁRIO - A GESTÃO DE DADOS DE INTELIGÊNCIA NA POLÍCIA OSTENSIVA: ESTRATÉGIAS PARA O COMBATE ÀS ORGANIZAÇÕES CRIMINOSAS. Disponível em: <<https://forms.gle/Gvh4qxTYfQY2q2Ko7>>. Acesso em: 24/05/2024.

BRASIL. Lei nº 9.883, de 07 de dezembro de 1999. Institui o Sistema Brasileiro de Inteligência, cria a Agência Brasileira de Inteligência - ABIN, e dá outras providências. 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19883.htm>. Acesso em: 27/08/2023.

_____. Lei nº 10.850, de 02 de agosto de 2013. Define organização criminosa e dispõe sobre a investigação criminal, os meios de obtenção da prova, infrações penais correlatas e o procedimento criminal. 2013. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112850.htm>. Acesso em: 02/04/2024.

_____. Decreto Nº 12.850/2013. Define organização criminosa e dispõe sobre a investigação criminal, os meios de obtenção da prova, infrações penais correlatas e o procedimento criminal. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112850.htm> Acesso em: 9/03/2024.

_____. Decreto Nº 5.015/04. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra o Crime Organizado Transnacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5015.htm> Acesso em: 9/03/2024.

_____. Decreto Nº 10.777/2021. Institui a Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Decreto/D10777.htm> Acesso em: 29/04/2024.

_____. Decreto Nº 10.778/2021. Aprova a Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Decreto/D10778.htm> Acesso em: 8/04/2024.

_____. Ministro da Justiça nº 2/2016. Aprova a Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública - DNISP. Disponível em: <https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/5811/2/PRT_SENASP_2016_2.html> Acesso em: 8/04/2024.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: Teoria, Processo e Prática - 3ª.ed. São Paulo: Pearson Markron Books. 2004.

CHIROLI, Caroline Bianca de Almeida Vieira; ARAÚJO, Jonas Duarte. Inteligência no Brasil. In: CASTRO, Clarindo Alves; RONDON FILHO, Edson Benedito (org.). Inteligência de segurança pública: um xeque-mate na criminalidade. Curitiba: Juruá, 2009.

CONSERINO, Cassio Roberto. Crime organizado e institutos correlatos. São Paulo: Atlas. 2011.

GOIÁS. Portaria Nº 0720/2017/SSPAP. Dispõe sobre a Atividade de Inteligência da Polícia Militar do Estado de Goiás e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.seguranca.go.gov.br/legislacao-aplicavel/portarias/portaria-no-0720-2017-sspap.html>>. Acesso em: 9/03/2024.

COIMBRA, Ueder Antônio. Infiltração de agentes: inteligência governamental e investigação criminal no enfrentamento ao crime organizado. Orientador: Geisla Prado Lima. 2019. 27 f. TCC (Graduação) - Direito, Centro de Ensino Superior de Jataí, 2009. Disponível em: <<https://indexicdn.nyc3.cdn.digitaloceanspaces.com/sites/cesut.edu.br/uploads/2021/04/06150040/12-Infiltracao-de-agentes-inteligencia-governamental-e-investigacao-criminal-no-enfrentamento-ao-crime-organizado.pdf>>. Acesso em: 08/03/2024.

_____. Portaria Nº 12761/2020/PM. Institui o Processo de Recrutamento Administrativo, Credenciamento, Descredenciamento e Desligamento de Policial Militar do Sistema de

Inteligência da Polícia Militar do Estado de Goiás - PMGO. Disponível em: <<https://www.seguranca.go.gov.br/legislacao-aplicavel/portarias/portaria-no-0720-2017-sspap.html>>. Acesso em: 02/05/2024.

GONÇALVES, Luiz Alcione. Uma abordagem histórica sobre o crescimento do crime organizado no Brasil. Dissertação. 2012 (Mestrado) Universidade Católica do Salvador, Bahia, 2012.

HENDEN, P. D. .; SARTOR, S. de M.; SPAREMBERGER, R. F. L. A atividade de inteligência de segurança pública: a instrumentalidade constitucional relacionada ao conceito da preservação da ordem pública e da polícia ostensiva. Revista Brasileira de Ciências Policiais, Brasília, Brasil, Disponível em: <<https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/view/1010>>. Acesso em: 9/03/2024.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MANSO, Bruno Paes; DIAS, Camila Nunes. A guerra: a ascensão do PCC e o mundo do crime no Brasil. São Paulo: Todavia, 2018.

MARÇAL, Vinícius; MASSON, Cleber. Crime Organizado – 4.ed. São Paulo: MÉTODO, 2018.

MATOS, H. J. de. Inteligência e Contra-Inteligência no Contraterrorismo: Utopia, Distopia, Retrotopia. Revista Brasileira de Ciências Policiais, Brasília, Brasil. Disponível em: <<https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/view/937>>. Acesso em: 9/03/2024.

MINGARDI, Guaracy. O trabalho da inteligência no controle do Crime Organizado. São Paulo. Estudos Avançados 21. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ea/a/ygZtbk53FgrM4ZfjMLnf74h>>. Acesso em: 9/03/2024.

NUCCI, Guilherme de Souza. Organização criminosa: Comentários à lei nº 12.850, de 02 de Agosto de 2013. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013.

SILVA, M. A. C.; SANTOS, M. R. dos; SILVA, S. A. da. A matriz GUT como ferramenta de análise de riscos em projetos de construção civil. São Paulo: **Revista Gestão & Projetos**, 2018.

SUTHERLAND, Jeff. A arte de fazer o dobro de trabalho na metade do tempo. São Paulo: Texto Editores, 2014.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO: A GESTÃO DE DADOS DE INTELIGÊNCIA NA
POLÍCIA OSTENSIVA: ESTRATÉGIAS PARA O COMBATE ÀS ORGANIZAÇÕES
CRIMINOSAS**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) e participar na pesquisa de campo referente a pesquisa intitulada " A GESTÃO DE DADOS DE INTELIGÊNCIA NA POLÍCIA OSTENSIVA: ESTRATÉGIAS PARA O COMBATE ÀS ORGANIZAÇÕES CRIMINOSAS", desenvolvido pelo CAD PM Marcos Paulo Rocha Braga. Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é orientada pelo CAP PM Jayderson Adriano de Sousa Ferreira. Afirmando que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais é encontrar a melhor forma de fazer com que os policiais militares, que trabalham diariamente em contato com cidadãos e criminosos nas ruas, extraiam dados de Inteligência brutos durante suas atividades de polícia ostensiva. Minha colaboração se fará por meio de respostas ao QUESTIONÁRIO " A GESTÃO DE DADOS DE INTELIGÊNCIA NA POLÍCIA OSTENSIVA: ESTRATÉGIAS PARA O COMBATE ÀS ORGANIZAÇÕES CRIMINOSAS". O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo pesquisador e/ou seu orientador. Fui ainda informado(a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos. Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

() Concordo.

() Discordo.

1. Você tem o Curso de Operações de Inteligência Policial Militar (COIPM)?

Sim.

Não.

2. Na sua opinião, o COIPM é suficiente para o desempenho da atividade de Inteligência no combate ao crime organizado?

Sim.

Não.

3. Na sua opinião, o registro e armazenamento de ocorrências que não têm natureza criminal, mas que acabam por reunir informações de pessoas, veículos e outros são úteis para o serviço de Inteligência da PMGO no combate ao crime organizado?

Sim.

Não.

4. Na sua opinião, é importante que o serviço operacional da PMGO forneça dados e informações que dão suporte ao serviço de Inteligência no combate ao crime organizado?

Sim.

Não.

5. Na sua opinião, quais são as maiores dificuldades na coleta de dados de Inteligência da PMGO no combate ao crime organizado?

Falta de comunicação entre a Inteligência e o serviço operacional.

A tropa não manipula os Sistemas Informatizados de forma adequada. (ex. falta de preenchimento completo do RAI).

Falta de implementação de novas ferramentas nos Sistemas Informatizados. (ex. software de coleta de dados em massa aplicado a redes sociais).

Falta de melhoria nas ferramentas dos Sistemas Informatizados já existentes. (ex. ampliar a quantidade de informações trazidas na consulta do MPortal)

6. Na sua opinião, a gestão do conhecimento (produção, difusão e armazenamento) pela PMGO é adequada para que o serviço de Inteligência tenha maior eficiência no combate ao crime organizado?

- () A gestão dos dados é completamente adequada.
- () A gestão dos dados carece de melhorias.
- () A gestão dos dados é inadequada.

7. Na sua opinião, seria importante propor um projeto para a qualificação profissional dos Policiais Militares do serviço operacional para a coleta de dados preliminares para subsidiar as operações de Inteligência?

- () Sim, é importante.
- () Não, pois não contribuiria com o resultado final do serviço de Inteligência.

8. Se respondeu sim para a pergunta anterior, você acha que seria mais eficiente qual tipo de qualificação profissional para os Policiais Militares do serviço operacional?

- () A criação de um procedimento no POP, para que o serviço ostensivo colha informações de forma padronizada. Isso facilitaria a análise dos dados pela Inteligência.
- () A criação de um Curso Básico de Inteligência destinado a toda a tropa operacional. Dessa forma, saberão as principais necessidades da Inteligência, conseqüentemente, o serviço operacional poderá atuar de forma mais precisa na coleta de dados.
- () Exposição de palestras sobre o tema para conscientizar o policial.
- () Respondi "Não, pois não contribuiria com o resultado final do serviço de Inteligência." na pergunta anterior.