

Área Temática: Administração da Informação.

**GESTÃO ORGANIZACIONAL PARA COMBATE AO CRIME ORGANIZADO: UMA  
ANÁLISE DA INTELIGÊNCIA CRIMINAL PRATICADA PELA SEGURANÇA  
PÚBLICA EM VITÓRIA DA CONQUISTA – BA**

## RESUMO

A gestão organizacional, visando otimizar o uso de recursos nas organizações, possui um papel fundamental na segurança pública, influenciando o planejamento, coordenação e eficácia das ações de proteção da sociedade. A inteligência criminal, através da coleta e análise de informações cruciais, desempenha um papel essencial na tomada de decisões estratégicas para combate ao crime organizado. A gestão da informação, impulsionada por técnicas informacionais, transforma dados em conhecimento acionável, fortalecendo a eficácia da inteligência criminal. Nesse contexto, surge a pergunta de pesquisa sobre como as técnicas informacionais impactam a Inteligência Criminal nas Organizações de Segurança Pública de Vitória da Conquista, Bahia. O estudo visa identificar estratégias que melhorem a efetividade da inteligência criminal, especialmente importante considerando a posição da Bahia como o estado mais violento no Brasil. O objetivo deste trabalho é examinar a influência das técnicas informacionais na Inteligência Criminal das organizações de segurança pública de Vitória da Conquista, contribuindo para estratégias de mitigação da violência e fortalecimento da segurança da sociedade. Esta pesquisa exploratória, conduzida de forma transversal, tem como objetivo investigar e compreender profundamente as complexidades de um determinado fenômeno ou área de interesse. Para atingir esse propósito, a coleta de dados será realizada por meio de entrevistas. As entrevistas foram cuidadosamente planejadas para explorar aspectos variados do fenômeno em questão, permitindo a emergência de temas e padrões subjacentes.

Palavras-Chave: Gestão Organizacional, Crime Organizado e Inteligência de Segurança Pública.

## ABSTRACT

Organizational management, aimed at optimizing resource utilization within organizations, plays a pivotal role in public security by influencing the planning, coordination, and effectiveness of actions for societal protection. Criminal intelligence, through the collection and analysis of crucial information, plays essential role in strategic decision-making for combating organized crime. Information management, driven by informational techniques, transforms data into actionable knowledge, thereby strengthening the effectiveness of criminal intelligence. In this context, the research question arises as to how informational techniques impact Criminal Intelligence in the Public Security Organizations of Vitória da Conquista, Bahia. The study seeks to identify strategies that enhance the efficacy of criminal intelligence – a matter of particular significance considering Bahia's position as the most violent state in Brazil. The goal of this work is to examine the influence of informational techniques on Criminal Intelligence within public security organizations in Vitória da Conquista, contributing to strategies for violence mitigation and societal security enhancement. This exploratory research, conducted in a cross-sectional manner, aims to deeply investigate and comprehend the complexities of a particular phenomenon or area of interest. To achieve this goal, data collection will be conducted through interviews. These interviews have been thoughtfully planned to explore diverse aspects of the phenomenon in question, enabling the emergence of underlying themes and patterns.

Keywords: Organizational Management, Organized Crime and Public Security Intelligence

## INTRODUÇÃO

A gestão organizacional, campo de estudos da Administração, tem como objetivo primordial otimizar a utilização dos recursos nas organizações, buscando a máxima eficiência. Esse processo abrange o uso de informações para embasar a tomada de decisões, reconhecendo os recursos humanos como capital essencial e empregando a administração estratégica para alcançar metas e propósitos definidos (DA SILVA *et al.*, 2019). Na área da segurança pública, a gestão organizacional desempenha um importante papel, exercendo influência decisiva no planejamento, coordenação e eficácia das ações voltadas para a proteção da sociedade (MELO, 2017). A inteligência criminal desempenha, assim, um papel fundamental ao potencializar ainda mais a relevância da gestão organizacional. A aplicação da inteligência criminal possibilita a coleta, análise e compartilhamento de informações cruciais, de forma a estabelecer uma base sólida para embasar a tomada de decisões (GOES, 2017).

A integração da gestão organizacional eficiente à inteligência criminal torna-se uma combinação estratégica de real valor para aprimorar a atuação das instituições de segurança pública. Ao utilizar informações precisas e atualizadas, a tomada de decisões e as ações ganham mais efetividade na proteção da sociedade. A inteligência criminal desempenha um papel fundamental no aprimoramento das organizações de segurança pública, proporcionando vantagens significativas na luta contra o crime (GOES, 2017). Ao antecipar ameaças, identificar padrões criminais e direcionar recursos com eficiência, é possível implementar estratégias eficazes de prevenção e combate ao crime, garantindo a segurança da comunidade.

A gestão da informação é um pilar na gestão organizacional da segurança pública por meio da inteligência criminal. As técnicas informacionais desempenham papel de destaque ao coletar, processar e analisar dados essenciais para embasar a tomada de decisões estratégicas. A importância da gestão da informação na inteligência criminal se manifesta na capacidade de transformar dados em conhecimento acionável. As técnicas informacionais possibilitam a organização e interpretação de informações cruciais, gerando insights valiosos ao combate ao crime.

No âmbito da gestão organizacional da segurança pública, a inteligência criminal, apoiada pelas técnicas informacionais, torna-se uma aliada poderosa no enfrentamento de desafios complexos. Ante o exposto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: como as técnicas informacionais influenciam a Inteligência Criminal praticada pelas Organizações de Segurança Pública de Vitória da Conquista – BA?

A compreensão dessa interação e a forma como essa técnica interage no meio da segurança pública é fundamental para otimizar o trabalho das organizações envolvidas e fortalecer o combate ao crime. Ao responder essa pergunta, será possível identificar estratégias e práticas que potencializem a efetividade da inteligência criminal e contribuam para a segurança da sociedade como um todo.

Assim, se faz objetivo deste trabalho verificar a influência das técnicas informacionais na Inteligência Criminal praticada pelas organizações de segurança pública de Vitória da Conquista, Bahia. O estudo da segurança pública de Vitória da Conquista é crucial devido à posição da Bahia como o estado mais violento do Brasil (ANUÁRIO BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2023), visando compreender os fatores por trás dessa realidade e desenvolver estratégias eficazes de mitigação da violência.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda a inter-relação entre Gestão Organizacional, Crime Organizado e Inteligência Criminal. Destaca-se a importância da gestão na orientação dos objetivos organizacionais e a evolução do entendimento desse conceito ao longo do tempo. Explora-se o surgimento e expansão do crime organizado no Brasil, relacionado ao contexto social. Aborda-se a importância da Inteligência de Segurança Pública no combate ao crime organizado, com o uso de técnicas de inteligência, cooperação entre órgãos e mudanças organizacionais para enfrentar os desafios da segurança pública.

### **Gestão Organizacional: um olhar para as dinâmicas gerenciais**

A gestão é fundamental para garantir que a unidade esteja direcionada à missão da organização, como seus objetivos e metas principais. Através da coordenação das atividades, a gestão ancora-se na administração de recursos e monitoramento do desempenho da unidade. Devido ao seu perfil, teoricamente, estratégico, as ações do gestor estarão relacionadas ao desempenho da organização.

Com o passar do tempo, a compreensão da gestão não evoluiu conforme os modelos iniciais. Isso separou a definição científica da atividade prática do gestor. Um dos pioneiros nesse campo, Fayol (1916 *apud* DE PAULA, 2016), delimitou a gestão com funções de planejamento, organização, direção e controle. Isso posiciona o gerente como um agente racional que lidera ações e supervisiona visando à eficiência e à realização dos objetivos (DE PAULA, 2016).

Ao se aproximar de uma análise mais crítica, compartilha-se a visão de que a gestão “é uma prática, aprendida principalmente com a experiência e enraizada no contexto” (MINTZBERG, 2010, p.23). Analisando a atividade desde minúcias internas da organização às relações - e reações - ocorridas organicamente com o ambiente externo, Mintzberg (2010) constitui um modelo para o entendimento da gestão baseado em três planos que suprem necessidades estabelecidas ao entendimento desde o conceitual ao concreto da atividade, a saber: informações, pessoas e ação.

Na prática, o estudo do plano das informações forneceu uma razoabilidade satisfatória para o objetivo traçado neste trabalho. No plano das informações, Mintzberg (2010) estrutura a atividade gerencial conforme contexto apresentado. Internamente, o gerente assume papel de monitoramento, ou seja, validam-se de quaisquer informações que, inicialmente, se mostrem úteis através de redes de relacionamento construídas para si; e o papel de centro nervoso, em que o gerente se encontra como um generalista quanto aos seus subordinados, detentores de conhecimentos específicos, onde passará a possuir, uma vez que os subordinados passem informações de seus setores, conhecimento amplo da situação. Externamente, o gerente terá funções de disseminação de informações, uma vez que possui o conhecimento amplo da unidade; e de porta-voz, sendo um dos poucos da equipe com capacidade e informações necessárias para representar a organização para o mundo exterior em benefício dos seus objetivos (MINTZBERG, 2010).

Sobre a gestão da informação, é notória a abrangência de um “processo de coleta, armazenamento, tratamento e disseminação da informação no ambiente da organização” (ALVES; DUARTE, 2015). Através da aplicação de princípios ligados à aquisição, organização, controle, disseminação e utilização correta, a informação entra como um processo complexo que envolve múltiplas atividades e requer um gerenciamento efetivo. Seu objetivo consiste na identificação e usufruto máximo do

potencial dos recursos informacionais a fim de proporcionar aprendizagem e maleabilidade quanto às mudanças decorrentes dos diversos ambientes em que a organização está inserida (ALVES; DUARTE, 2015).

A publicação do Marco Civil da Internet (BRASIL, 2014) e da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (BRASIL, 2018) representaram marcos significativos na regulamentação do ambiente digital e proteção dos direitos dos cidadãos em relação ao tratamento de dados pessoais. Ambas legislações objetivam estabelecer diretrizes para uso responsável da informação, garantindo privacidade dos usuários e transparência nas práticas de coleta e tratamento de dados das organizações. A gestão correta dos dados tornou-se questão fundamental na administração organizacional, em um contexto cada vez mais digitalizado. As organizações que lidam com informações dos mais variados atores envolvidos em suas redes sistêmicas devem adotar medidas rigorosas para proteger esses dados e garantir conformidade com as leis de privacidade. Além de ser uma exigência legal, a gestão adequada dos dados é um aspecto crucial para a construção da confiança junto ao público, fortalecendo a reputação e credibilidade das empresas (NETTO E ROCHA, 2019).

A coleta de dados, processo fundamental na obtenção de informações relevantes, deve estar estritamente regida pela legislação vigente, como as leis citadas. Tais leis estabelecem princípios, direitos e obrigações que as organizações, bem como a sociedade, devem seguir ao coletar e utilizar informações pessoais, conferindo aos indivíduos maior controle sobre dados e garantindo tratamento adequado das informações pelas organizações (NETTO E ROCHA, 2019). No ciclo de gerenciamento da informação, a coleta é apenas o primeiro passo. O tratamento, encaminhamento, compartilhamento e uso da informação também estão sujeitos às regulamentações e devem ser conduzidos com responsabilidade e transparência. Os processos de tratamento dos dados devem ser realizados de acordo com as finalidades estabelecidas, garantindo a segurança e integridade das informações, bem como respeitando preferências e consentimentos dos titulares dos dados (NETTO E ROCHA, 2019).

Em suma, a publicação do Marco Civil da Internet e da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais representou avanços fundamentais na proteção da privacidade e direitos dos cidadãos. A gestão correta dos dados tornou-se um elemento essencial na administração organizacional, pois as empresas precisam garantir a conformidade legal, segurança informacional e confiança de seus clientes. Os processos de coleta, tratamento, encaminhamento, compartilhamento do uso da informação, devem ser conduzidos com responsabilidade, segundo as legislações pertinentes.

### **Crime Organizado: estruturas, dinâmicas e implicações**

O crime organizado é um problema complexo que envolve fatores sociais, culturais, históricos e políticos. O crime organizado é, assim, importante questão social e está relacionado à atividade criminosa de grupos ou indivíduos, de forma sistemática e metódica, com objetivos de obtenção de lucro ilícito. Esses grupos são organizados e possuem grande poder econômico e político. Suas atividades são diversas e há grande debate sobre como a Lei 12.850/2013, referente ao Crime Organizado, caracteriza os crimes exercidos por uma organização criminosa (NUCCI, 2019).

Ação, ordem e mudança são algumas das questões básicas da sociologia, de acordo Neto (2021). A ação é o modo como os indivíduos se relacionam e interagem entre grupos. A ordem é a formação e organização das sociedades que estão em processo de busca por uma relativa estabilidade e a mudança social acontece quando

há alterações nas relações e estruturas construídas. Então, uma das principais preocupações da sociologia é entender como as pessoas se organizam em grupos e comunidades e quais são os fatores que influenciam o seu comportamento. Estão no seu escopo de interesse o surgimento e desenvolvimento das instituições sociais, como a família, a religião, o Estado etc. (NETO, 2021).

Em um aprofundamento mais técnico, Nucci (2019) ressalta a importância de resgatar o conceito de Organização para entender da melhor forma do que se trata uma Organização Criminosa. Tem-se por organização, então, “uma estrutura ou um conjunto de partes e elementos, devidamente ordenado e disposto em bases previamente acertadas, funcionando sempre com um ritmo e uma frequência ponderáveis no cenário prático” (NUCCI, 2019, p.17). Portanto, conforme entendimento do autor, fica mais claro que o agrupamento de, no mínimo, quatro indivíduos ordenados de forma estruturada, com finalidades ilícitas, fundados em organismo constituído, com divisão e difusão de tarefas, missão, visão e valores caracteriza uma Organização Criminosa. As infrações penais praticadas por essas organizações, para que se configurem como tal, devem atingir uma pena máxima superior a quatro anos, ou a sua atuação exceder o território nacional.

Sobre as características das atividades ilícitas exercidas, Nucci (2019) elabora:

O crime é comum, podendo ser cometido por qualquer pessoa; formal, não exigindo para a consumação qualquer resultado naturalístico, consistente no efetivo cometimento dos delitos almejado; de forma livre, podendo ser cometido por qualquer meio eleito pelo agente; comissivo, pois os verbos representam ações; permanente, cuja consumação se prolonga no tempo, enquanto perdurar a associação criminosa; de perigo abstrato, cuja potencialidade lesiva é presumida em lei; plurissubjetivo, que demanda várias pessoas para a sua concretização; plurissubsistente, praticado em vários atos (NUCCI, 2019, p28).

Por necessitar de estabilidade e durabilidade nas atividades de uma organização criminosa, pode se entender do excerto acima que a prática ilícita do Crime Organizado, para se configurar como tal, não abre a possibilidade para a tentativa. A existência de uma estrutura sólida é indispensável para o funcionamento dessa modalidade criminosa. Dessa forma, é importante destacar que uma organização criminosa é caracterizada pelo planejamento e execução estável e durável dos crimes com vistas à obtenção de vantagens.

### **Inteligência Criminal: estratégias e abordagens na segurança pública**

A Inteligência de Segurança Pública é um campo de estudo e prática que envolve o uso de tecnologia, análise de dados, monitoramento e outras estratégias para prevenir crimes e identificar criminosos. Através da Inteligência de Segurança Pública, as autoridades podem melhorar a eficácia das operações policiais, antecipar ameaças e garantir a segurança dos cidadãos.

Assim, a Inteligência de Segurança Pública é uma ferramenta essencial no combate ao crime organizado, uma vez que fornece informações estratégicas, táticas e operacionais para as autoridades encarregadas da aplicação da lei. Ela atua em diversos níveis, desde a coleta e análise de dados, até a produção de conhecimentos que auxiliam na identificação e captura de criminosos. Está presente ao redor do mundo no auxílio ao combate de diversas formas de criminalidade, como tráfico de drogas, lavagem de dinheiro, contrabando e terrorismo. É uma área em constante

evolução, que busca aprimorar as técnicas de coleta e análise de informações para garantir a eficácia na prevenção e combate ao crime (CANALI *et al* 2020).

Aprofundando, aponta-se os conceitos estabelecidos pela Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública (2014) sobre a atividade de Inteligência em Segurança Pública. Segundo essa doutrina, a atividade de inteligência em segurança pública é uma ação sistemática e permanente que busca produzir conhecimento sobre riscos à segurança pública, a partir da coleta, análise e disseminação de informações. A atividade busca fornecer subsídios para a tomada de decisões estratégicas e operacionais, contribuindo para prevenção e repressão de ações criminosas. Ademais, Leal (2016) ressalta que a doutrina destaca a importância da cooperação e integração entre os órgãos responsáveis pela atividade de inteligência em segurança pública, além da necessidade de respeito aos direitos fundamentais dos cidadãos.

Destaca-se, entretanto, a natureza instrumental da Inteligência de Segurança Pública, a qual reside no fato de que sua finalidade principal, como visto, é fornecer informações ao tomador de decisões, sejam estratégicas ou operacionais, a fim de que possam ser projetadas políticas eficazes no combate à criminalidade. Dessa forma, a Inteligência de Segurança Pública é um instrumento importante para planejamento e execução de políticas públicas de segurança, uma vez que permite que os gestores públicos tenham informações atualizadas para o exercício das respectivas lideranças com base em fatos, a contribuir, assim, para redução da criminalidade (LEAL, 2016)

A Inteligência de Segurança Pública fornece, assim, suas capacidades tanto para os níveis estratégicos e táticos e operacionais da Segurança Pública. Através da tríade da coleta, análise e disseminação de informações, é possível produzir conhecimento específico sobre organizações criminosas e suas atividades, permitindo a elaboração de estratégias e políticas públicas. Também pode auxiliar operações policiais cotidianas com informações e análises para subsidiar decisões táticas e operacionais, de forma que proporcione efetividade nas ações corporativas. Com isso, é possível desenvolver um trabalho integrado e colaborativo com a participação de diversos setores e órgãos da Segurança Pública (CANALI *et al* 2020).

O desenvolvimento tecnológico e a mudança complexa das relações no mundo têm criado oportunidades e desafios para a segurança pública, especialmente no que se refere ao combate ao crime organizado. Por um lado, a tecnologia pode ser uma aliada na produção e análise de informações, proporcionando maior agilidade e precisão na obtenção de dados relevantes para a identificação de padrões criminais. No entanto, por outro lado, a mesma tecnologia também pode ser utilizada pelo crime organizado para planejar e executar suas atividades criminosas, o que representa um grande desafio para a segurança pública (CANALI *et al* 2020). A despeito do exposto, Zaccone (2007) enfatiza que o processo de se compreender o contexto social é fundamental para prevenir e combater essa atividade criminosa. Questões como a desigualdade social ausência de políticas públicas efetivas, violência urbana, entre outras, estão diretamente ligadas ao surgimento e crescimento do crime organizado.

Inclusive, as organizações criminosas têm conquistado o mercado internacional, uma vez que a globalização, as novas tecnologias, a facilidade de locomoção e comunicação e a integração de mercados e moedas favoreceram o agrupamento, a integração e a profissionalização de grupos criminosos de caráter local, que se tornaram verdadeiras “empresas transnacionais” do crime (GODOY, 2011, p.49 e 115 *apud* CANALI *et al* 2020)

Somente ao compreender esses fatores locais, aliados ao desenvolvimento tecnológico e informacional inerente ao mundo, é possível desenvolver estratégias adequadas para enfrentar esse problema de forma eficaz. Ademais, é importante que as políticas públicas de segurança sejam integradas com outras políticas sociais e econômicas, a exercer, assim, um intenso olhar sistêmico externo e interno (a ser visto). O uso eficiente da informação na segurança pública é um tema de crescente importância na busca por estratégias mais eficazes e inteligentes no combate ao crime. A disponibilidade de dados e informações precisas é crucial para embasar decisões dos órgãos responsáveis pela segurança, permitindo que sejam identificados padrões criminais, priorizados recursos e ações, e, assim, melhorar a resposta aos desafios enfrentados pelas comunidades (NETTO E ROCHA, 2019).

No cenário brasileiro, o artigo 5º da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) destaca a importância da “coordenação, cooperação e colaboração dos órgãos e instituições de segurança pública nas fases de planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações...” (BRASIL, 2018). A harmonização dos esforços e a troca de informações entre essas instâncias são fundamentais para o fortalecimento do sistema de segurança como um todo (NETTO E ROCHA, 2019). A gestão da informação é, portanto, um processo essencial em qualquer organização, consistindo em coletar, processar, armazenar e distribuir informações relevantes para tomada de decisões. Quando bem gerenciada, a informação pode ser um gerador de entendimentos e mudanças exteriores. Isso acontece porque a gestão adequada da informação permite que a organização se mantenha atualizada, identifique oportunidades e ameaças, e tome decisões estratégicas que possam gerar mudanças positivas (BARBOSA, 2020).

De Goes (2017) chama atenção para que o processo de desburocratização da comunicação entre os órgãos de segurança pública, o Poder Executivo do Estado. E a Inteligência é fundamental para o combate efetivo ao crime organizado. A complexidade das estruturas burocráticas pode atrasar a tomada de decisões e ações estratégicas, retardando o processo de investigação e prevenção ao crime. A implementação de um fluxo de comunicação eficaz e ágil entre esses órgãos pode garantir uma resposta rápida e eficiente em emergências, bem como na elaboração e execução de planos de segurança pública (DE GOES, 2017).

Por exemplo, a dificuldade de articulação e compartilhamento de informações entre as polícias civil e militar evidencia a falta de estrutura para uma atuação sistêmica e desburocratizada. A burocracia e as barreiras institucionais muitas vezes impedem a troca eficiente de dados e conhecimentos entre essas duas importantes instituições de segurança pública. A ausência de mecanismos ágeis e eficazes de comunicação e cooperação prejudica o combate ao crime de forma integrada e coordenada (ALCADIPANI; FERNANDES; MATARAZZO, 2020).

É crucial, portanto, que se implementem mudanças organizacionais significativas. Isso inclui promover uma maior integração entre os diferentes órgãos e instituições que compõem o sistema de segurança. Ainda, é necessário revisar uma cultura predominantemente combativa, que muitas vezes prioriza a repressão em detrimento de abordagens mais preventivas e colaborativas. A construção de uma cultura organizacional baseada na cooperação, na inteligência e no diálogo com a comunidade é fundamental para o fortalecimento das estratégias de segurança pública (ALCADIPANI; FERNANDES; MATARAZZO, 2020).

A atividade de Inteligência de Segurança Pública requer planejamento estratégico e proatividade para garantir que as agências e órgãos envolvidos estejam preparados para lidar com possíveis ameaças e riscos à segurança pública. É



essencial que a Inteligência não assuma uma mera posição reativa. Em vez disso, ela deve ser proativa na identificação de tendências, padrões e ameaças potenciais, conforme dita seus objetivos, de forma a permitir que as autoridades tomem medidas preventivas para reduzir o impacto do crime (DE GOES, 2017).

O crime organizado, de acordo Canali *et al* (2020), possui a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças no ambiente em que atua, o que inclui a capacidade de burlar a lei. A resposta a essa situação pode ser uma abordagem holística, que envolva a colaboração entre diversos setores do governo, além de uma compreensão aprofundada das estruturas e táticas utilizadas pelos grupos criminosos, bem como da identificação de suas fraquezas e oportunidades.

Como visto no excerto, a gestão eficiente da informação é um elemento chave para o sucesso da Inteligência de Segurança Pública, que busca uma visão sistêmica das informações disponíveis para planejar estrategicamente suas ações. A coleta, análise e disseminação interna desburocratizada de informação devem ser feitas de forma integrada, levando em consideração as necessidades de cada nível decisório.

## **METODOLOGIA**

A presente pesquisa utilizou abordagem qualitativa de caráter exploratório e transversal. Uma pesquisa exploratória é um tipo de estudo utilizado para investigar um tema ou problema pouco explorado, pouco conhecido ou com informações limitadas disponíveis. Seu objetivo principal é obter uma compreensão inicial e ampla do assunto em questão, fornecendo uma base para pesquisas futuras mais aprofundadas (GIL, 2022). No contexto desse estudo, a pesquisa exploratória permitiu obter uma visão panorâmica da gestão organizacional na esfera da inteligência criminal. Isso possibilitou ampliar a compreensão dos processos de tomada de decisão, a análise das estratégias de cooperação entre diferentes agências e a exploração das melhores práticas empregadas nesse campo específico.

Para o desenvolvimento da pesquisa, adotou-se como estratégia investigativa um estudo de caso único. Essa escolha se justifica pelo fato de se tratar de uma investigação empírica de um fenômeno complexo inserido em um contexto real também complexo. Essa abordagem é adequada para diversas situações, incluindo estudos organizacionais e gerenciais, adequado a presente pesquisa (YIN, 2015).

O estudo se baseou na coleta de dados tanto qualitativos, por meio de entrevistas, quanto quantitativos, por meio de questionários. Essa combinação de dados qualitativos e quantitativos em uma pesquisa proporciona complementaridade e enriquece a compreensão do fenômeno investigado (CRESWELL, 2014). Cada tipo de dado ofereceu diferentes perspectivas e abordagens para o estudo, fornecendo informações valiosas que se complementaram mutuamente.

A pesquisa utilizou, como universo, os agentes policiais e funcionários de organizações de segurança pública do município de Vitória da Conquista, Bahia. Essa escolha se deve à importância desses profissionais no contexto do combate ao crime organizado local e regional. De acordo com os dados do Anuário Brasileiro de Segurança Pública (2022), o efetivo da Polícia Militar da Bahia é de 31.176 policiais, enquanto o efetivo da Polícia Civil é de 5.698 policiais. Além disso, a Polícia Federal conta com um efetivo de 11.615 policias e a Polícia Rodoviária Federal possui um efetivo de 12.324 policiais como uma instituição vinculada à União.

A amostra da pesquisa foi selecionada de forma não probabilística, através da técnica de amostragem por conveniência, dada a indisponibilidade de acessar os agentes policiais e funcionários da segurança pública de forma universal. Apesar da

limitação no âmbito da generalização, a amostragem por acessibilidade pode ser útil em pesquisas que buscam explorar a opinião de grupos específicos ou que têm como objetivo realizar estudos exploratórios (GIL, 2022).

A seleção da amostra foi realizada por meio da técnica de *snowball*. Essa técnica, também conhecida como amostragem em bola de neve, é um método utilizado quando o acesso direto à população-alvo é difícil. Nessa abordagem, os participantes iniciais são identificados por meio de contatos estabelecidos previamente, e então são solicitados a indicar outras pessoas que possam ser relevantes para o estudo (BALDIN; MUNHOZ, 2011). Deste modo, o questionário obteve um total de 26 respostas, enquanto foram realizadas 4 entrevistas.

O tratamento dos dados qualitativos coletados na pesquisa foi conduzido por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2016). Inicialmente, as entrevistas foram transcritas integralmente. Em seguida, múltiplas leituras foram realizadas no material para identificar temas e categorias emergentes. Por fim, as informações foram interpretadas, procurando-se estabelecer relações entre os dados coletados e analisar sua relevância para os objetivos da pesquisa.

No tratamento dos dados quantitativos coletados na pesquisa, utilizaram-se ferramentas como o *Microsoft Excel* e o *Google Forms*. Os dados obtidos por meio dos questionários foram armazenados em planilhas do Excel, e as funcionalidades do software foram empregadas para realizar análises estatísticas descritivas, tais como cálculos de média, frequência e porcentagem. Adicionalmente, foram criados gráficos e tabelas para visualizar e facilitar a compreensão dos resultados obtidos.

Quadro 1 – Medidas adotadas para o alcance do objetivo de pesquisa

<b>Objetivo de pesquisa</b>	
Verificar a influência das técnicas informacionais na Inteligência Criminal praticada pelas organizações de segurança pública de Vitória da Conquista, Bahia.	
<b>Técnicas de coleta e análise de dados</b>	<b>Razão de utilização das técnicas e ferramentas</b>
<p><b>Coleta de dados:</b> Pesquisa documental (GIL, 2022) Entrevistas semiestruturadas e questionários (CRESWELL, 2014)</p> <p><b>Análise de dados:</b> Análise de conteúdo (BARDIN, 2016) Análises estatísticas (GIL, 2008)</p>	<p><b>Plano das Informações:</b> Analisar a coleta e disseminação de informações (técnicas informacionais); o monitoramento, centro nervoso e disseminação de informações (técnicas de relacionamento humano); a estruturação, programação e tomada de decisões baseadas em informações (técnicas operacionais).</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

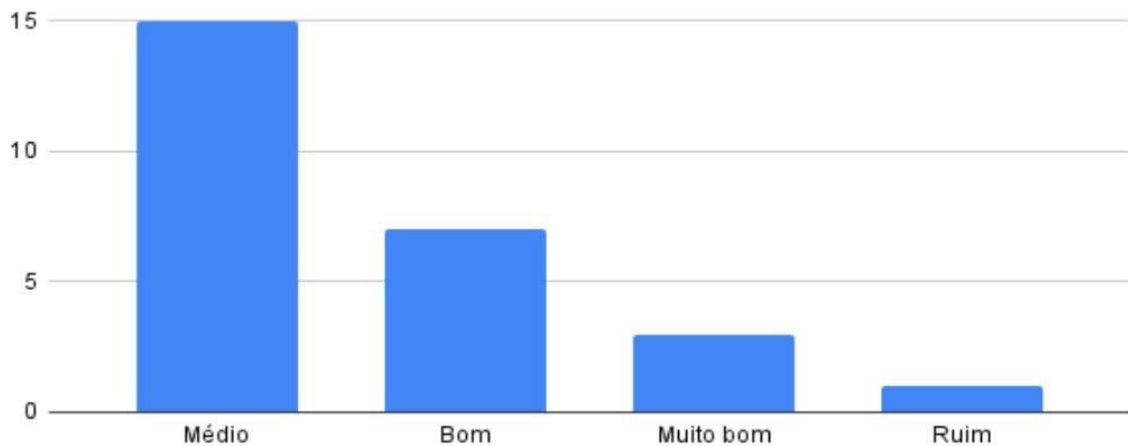
O perfil dos participantes da pesquisa revela uma distribuição significativa entre os diferentes cargos nas organizações de segurança pública. A maioria das respostas veio da Polícia Militar, correspondendo a 46% do total. No entanto, houve uma boa diversidade de participantes também da Polícia Rodoviária Federal e da Polícia Civil. É importante destacar que a pesquisa obteve a participação de diversos atores

envolvidos com a segurança pública, com uma maioria considerável de 84% atuando no município de Vitória da Conquista, Bahia. Essa representatividade fortalece as conclusões derivadas das respostas obtidas ao longo do estudo.

Analisando o perfil dos participantes, verifica-se uma distribuição variada entre os cargos na segurança pública. Nota-se a presença diversificada de atores da polícia civil, seguidos pela maioria composta por policiais militares, com cargos menos diversificados, e policiais rodoviários federais, reforçando a importância da inteligência de segurança pública em níveis estratégicos, táticos e operacionais, conforme MELO (2017). Ademais, destaca-se a diversidade de agências e instâncias institucionais que requerem diálogo entre si para o pleno exercício da segurança pública (GOES, 2017).

Sobre as técnicas informacionais, adiante, será apresentada um gráfico que discorrerá sobre as técnicas informacionais em Vitória da Conquista, com o questionamento sobre a avaliação do processo de coleta e armazenamento de informações da Inteligência de Segurança Pública.

Gráfico 1: Processo de coleta e armazenamento



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelos autores, 2023.

A distribuição exposta anteriormente sugere que, apesar de uma parte significativa dos entrevistados apresentar uma avaliação positiva sobre o armazenamento de informações, há uma parcela considerável que possui percepção menos favorável. Aproximadamente 57% dos respondentes avaliaram o processo de armazenamento e coleta de informações como sendo de nível médio. Essa percepção indica que há margem para melhorias nessa área específica. A avaliação média pode ser um indicativo de que os métodos utilizados para armazenar e coletar informações ainda não atingiram um nível de eficiência desejável. Esses resultados são relevantes, pois o armazenamento de informações é uma etapa crítica no processo de Inteligência de Segurança Pública e pode influenciar na qualidade das análises produzidas e, conseqüentemente, nas ações adotadas pelas forças de segurança.

O processo informacional na área de segurança pública é complexo e multidisciplinar, envolvendo a coleta, análise e disseminação de informações para garantir a gestão correta dos recursos disponíveis. Quando se resgata o pensamento de Alves e Duarte (2015) em conjunto com Barbosa (2020), tem-se que a utilização adequada das informações de inteligência é fundamental para planejamento e tomada de decisão em todos os níveis de segurança pública. Dialogando com Mintzberg (2010), a gestão correta de todos os processos envolvidos no processo informacional é essencial para garantir usufruto máximo dos recursos disponíveis,

bem como eficácia das operações realizadas pelas forças de segurança. Corroborando Canali (2020), evidencia-se a importância em compreender os fatores locais, tecnológicos e informacionais para desenvolvimento de estratégias para a área. Portanto, é necessário esforço conjunto de profissionais de diferentes áreas garantindo que as estratégias sejam eficazes na prevenção e combate ao crime.

A análise anterior destaca a importância do armazenamento de informações de inteligência na Segurança Pública. Nesse sentido, é fundamental reconhecer a complexidade multidisciplinar desse processo, que envolve fatores locais, tecnológicos e informacionais. A compreensão desses aspectos é essencial para o desenvolvimento de estratégias adequadas e efetivas no combate ao crime organizado. Dessa forma, os resultados da pesquisa sugerem que as instituições precisam investir em tecnologias e capacitações específicas para a gestão da informação de inteligência e na utilização de técnicas de análise geoespacial para mapear a criminalidade e subsidiar ações estratégicas e táticas.

Sobre a importância da acurácia dos dados. Neste bloco da entrevista, foram abordados aspectos essenciais para compreender como as organizações de segurança pública em Vitória da Conquista lidam com a coleta, armazenamento, análise e disseminação das informações relevantes para o combate ao crime organizado. Por meio dessas questões, buscou-se compreender o uso de tecnologias, ferramentas e estratégias de abordagem específicas para a gestão de dados, bem como suas influências para a inteligência de segurança pública. O objetivo desse bloco é verificar as técnicas informacionais influenciadoras da inteligência praticada pelas instituições de segurança pública de Vitória da Conquista.

Fora indagado, de início, aos entrevistados, como o processo de acurácia dos dados informacionais coletados ajudam na eficiência do trabalho desempenhado. Frodo respondeu que "... a gente tem um grupo de trabalho inclusive de bancos nacionais que a gente vai trocando informações, seja buscando uma informação nova buscando uma ferramenta nova de trabalho, e a gente discute nessa questão." (FRODO, 2023). Enquanto Sam complementa.

Veja só, eu preciso de dados precisos para emprego do policiamento, para atendimento de uma ocorrência, para atendimento de alvos que são mais prioritários, então as informações precisam ser precisas. Então diariamente eu tenho contato com os policiais do setor de inteligência, que me trazem novas informações, que alimentam o sistema, que trazem também informações para sessão de planejamento operacional, que é justamente quem vai indicar a aplicação do policiamento, então, sem essas informações, a gente acaba colocando o policiamento na área de forma cega, como estivesse procurando por algo que a gente não conhece, então a gente precisa realmente de um direcionamento (SAM, 2023).

Assim, Sam é enfático em mostrar o quão importante, a ponto de demonstrar quase uma dependência da acurácia dos dados para o trabalho desempenhado.

Ademais, Merry destaca que "principalmente depois da criação no Estado da Bahia do PPE, procedimento policial eletrônico, todo o inquérito policial e toda investigação se baseiam exatamente no registro dos dados." (Merry, 2023). Por fim, Pippin salienta que:

Os dados que se consegue no serviço de inteligência servem, especialmente, para a construção de estratégias de ação (de prevenção) e com isso construir a política de segurança pública adequada. Quanto maior a acurácia, maior a possibilidade de acerto nas políticas de prevenção criminal (PIPPIN, 2023).

Constata-se, assim, que os entrevistados reconhecem a importância da acurácia dos dados informacionais como fundamental para a eficiência de seus trabalhos e para a gestão de recursos institucionais. Eles destacaram que a precisão e a confiabilidade das informações são elementos para embasar a tomada de decisões estratégicas e táticas no combate ao crime organizado. Além disso, ressaltaram que a qualidade dos dados é crucial para a construção de uma política de segurança pública adequada, capaz de direcionar de forma efetiva os esforços das organizações de segurança.

Pippin, em outro momento, faz uma importante reflexão.

Infelizmente, as ações realizadas em Vitória da Conquista que se chamam de ações de inteligência, quase sempre são ações de investigação, para se falar em técnicas de estratégia, antes teríamos que ter ações propriamente de inteligência o que não se tem, ao menos como deveria ser. Então a primeira técnica seria estabelecer claramente o que é ação de inteligência e criar um núcleo de inteligência que trabalhe com inteligência e não com investigação e análise de dados de uma investigação específica, que é o que se faz em Vitória da Conquista (PIPPIN, 2023).

Nesta fala, o entrevistado relata sobre a margem evolutiva no sistema de inteligência de Vitória da Conquista., ressaltando que, infelizmente, as ações realizadas na região, apesar de serem denominadas como ações de inteligência, muitas vezes se limitam a ações de investigação. Destaca, ainda, a necessidade de estratégias e ações de inteligência, que vão além da investigação, para que o sistema de inteligência possa evoluir e cumprir seu papel de forma mais efetiva.

As reflexões dessa etapa apontam para a importância de um investimento contínuo na capacitação e no aprimoramento dos profissionais de inteligência, bem como a implementação de práticas que fortaleçam o processo de coleta, análise e disseminação de informações, além do necessário reforço da integração entre instituições da segurança pública. A análise aponta para a necessidade, trazendo à tona o pensamento de De Goes (2017), da inteligência em adotar um planejamento estratégico e uma postura proativa no combate ao crime organizado. O enfrentamento desse tipo de criminalidade exige uma abordagem estruturada e orientado para o futuro, onde o planejamento estratégico se torna fundamental. É possível, assim, definir objetivos claros, identificar recursos necessários e estabelecer metas a serem alcançadas. Ademais, a postura proativa envolve antecipar-se às ações criminosas, coletar informações relevantes, analisar tendências e identificar possíveis ameaças.

Outrossim, a resposta efetiva ao crime organizado, conforme traz à tona o pensamento de Canali *et al* (2020), requer uma abordagem holística, que envolva a colaboração entre diversos setores governamentais, como segurança pública, justiça, saúde, educação e desenvolvimento social. É essencial compreender de forma aprofundada as estruturas, táticas e estratégias utilizadas pelos grupos criminosos, a

fim de antecipar e combater suas ações. Adiante, é fundamental que os órgãos de inteligência realizem uma constante autoavaliação de suas estratégias, buscando aprimorar capacidades e adaptar-se às mudanças do cenário criminal. Essa abordagem abrangente permite uma maior eficiência na identificação, prevenção e repressão das atividades criminosas, atuando tanto na punição dos infratores quanto na promoção de políticas de prevenção e reinserção social. A colaboração e troca de informações entre diferentes setores governamentais e agências de inteligência são fundamentais para o enfrentamento efetivo do crime organizado, garantindo uma resposta coordenada diante dos desafios complexos que esse fenômeno apresenta.

A realidade da segurança pública de Vitória da Conquista, conforme visto na pergunta realizada, revela uma predominância de uma investigação reativa, ao invés de uma abordagem proativa baseada em inteligência. Esse cenário evidencia um caráter essencialmente combativo e repressivo, no qual as ações policiais são principalmente reativas aos eventos criminais já ocorridos, ao invés de adotar estratégias preventivas para evitar a sua ocorrência. É com base na ideia acima que Alcadipani, Fernandes e Matarazzo (2020) demonstram que uma abordagem limitada a tal ponto esbarram em suas dificuldades diante do desafio constante do crime organizado. Para superar essa realidade, de acordo com os autores, é imprescindível uma mudança organizacional que valorize a inteligência criminal, promovendo a coleta e análise de informações para antecipar e prevenir atividades criminosas.

## CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo verificar a influência das técnicas informacionais na Inteligência Criminal praticada pelas organizações de segurança pública de Vitória da Conquista, Bahia. Com os resultados obtidos, foi possível identificar *insights* relevantes que contribuem para uma compreensão mais profunda desse processo e fortalecimento das práticas de inteligência no combate ao crime organizado.

Uma análise do perfil dos participantes revelou uma distribuição significativa entre os diferentes cargos nas organizações de segurança pública, com uma diversidade de atores da polícia civil, seguidos pela maioria composta por policiais militares e policiais rodoviários federais. Essa diversidade ressalta a importância da inteligência de segurança pública em níveis estratégicos, táticos e operacionais, bem como a necessidade de diálogo e cooperação entre as diferentes agências e instâncias institucionais envolvidas.

Além disso, a pesquisa apontou para uma percepção mediana entre os pesquisados quanto ao processo de coleta e armazenamento de dados quanto o exercício pleno do combate ao crime organizado. Embora haja confiança nas tecnologias disponíveis, a segurança e privacidade, além da precisão das análises, são aspectos que requerem atenção contínua para garantir uma abordagem eficaz.

Ainda, a acurácia dos dados indica um fator crítico para a efetividade da segurança pública. Dados precisos são indispensáveis para tomada de decisões estratégicas, garantir a otimização de recursos e manter a confiança da sociedade nas instituições responsáveis pela segurança. Portanto, aprimorar constantemente os métodos de coleta, armazenamento e análise de dados deve ser uma prioridade para os governos e entidades ligadas à segurança pública de Vitória da Conquista.

É salutar destacar que a gestão organizacional se mostrou responsável por impulsionar avanços, fornecer suporte adequado e demonstrar um verdadeiro comprometimento com a segurança pública eficiente. Ao compreender a inteligência

como uma ferramenta estratégica e complementar à investigação, a gestão contribui para o fortalecimento das forças de segurança e, conseqüentemente, para uma sociedade mais segura e resiliente.

Por fim, a margem evolutiva no sistema de inteligência de Vitória da Conquista é objeto de reflexão relevante, uma vez que, embora denominadas como ações de inteligência, muitas delas se limitam a investigações. Nesse contexto, torna-se imprescindível o desenvolvimento de técnicas estratégicas e ações de inteligência verdadeiramente proativas, que transcendam o âmbito da investigação tradicional. Para que o sistema de inteligência evolua e cumpra seu papel de forma mais efetiva, é essencial promover uma cultura de integração organizacional, permitindo a troca fluida de informações e a sinergia entre agências, favorecendo a tomada de decisões.

É importante reconhecer algumas limitações desta pesquisa. A amostra utilizada foi restrita a uma única região geográfica, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras áreas. Ademais, a pesquisa contou com a participação de diversos atores envolvidos com a segurança pública, mas não abordou a perspectiva da comunidade local, cujo envolvimento é crucial para uma análise mais abrangente.

Sugestões para estudos futuros são apresentadas visando aprofundar o conhecimento sobre a inteligência criminal e suas práticas. Um caminho interessante seria realizar pesquisas semelhantes em outras regiões do país, a fim de comparar os resultados e identificar possíveis variações e padrões em diferentes contextos. Além disso, seria válido investigar a perspectiva da comunidade local, compreendendo suas percepções e necessidades em relação à segurança pública e à inteligência criminal.

Estudos longitudinais também podem ser realizados para acompanhar a evolução das práticas de inteligência ao longo do tempo e avaliar a eficácia das estratégias implementadas. Adicionalmente, é importante explorar a utilização de novas tecnologias e abordagens inovadoras na área da inteligência criminal, buscando identificar boas práticas e promover avanços nesse campo tão relevante para a segurança pública.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Cláudio Augusto e DUARTE, Emeide Nobrega. **A relação entre a Ciência da Informação e a Ciência da Administração**. Transinformação, Abr 2015.

**ANUÁRIO BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA**. Fórum Brasileiro de Segurança Pública. FBSP. São Paulo, 2023.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Gestão da Informação e gestão do conhecimento: evolução e conexões**. Perspectivas em Ciência da Informação, 2020.

BARROS, Maria Manuela Rodrigues de Sousa de. **Competências estratégicas de negociação em Gestão Comercial: Estudo sobre a relevância da eficácia negocial e assertividade**. 2006. Tese de Doutorado. [sn].

BRASIL. **Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19883.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19883.htm)>. Acesso em: 18/03/2023.

BRASIL. Presidência da República. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública – DNISP**. Brasília: Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2014.

CARVALHO, João Paulo Pacheco. **Associação de Politécnicos do Norte**, 2013.

CARVALHO, P. M. F. M. **O marketing relacional e o estudo do caso chip** 7. Universidade Portucalense, 2004.

DE OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Universidade Federal de Goiás. Catalão–GO, 2011.

GENENA, S. K.; DA CRUZ, T. M. F. **O papel da inteligência no enfrentamento ao crime organizado: a experiência do estado de Santa Catarina**. Revista Brasileira de Estudos de Segurança Pública, v. 6, n. 1, 7 maio 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GOES, João Mário Nunes de. **Plano estadual de inteligência de segurança pública: relevância para o desempenho da atividade de inteligência**. Inteligência de Segurança-Unisul Virtual. 2017.

HAMADA, H. H.; MOREIRA, R. P. **Contexto Da Inteligência Policial Militar Como Espécie Da Inteligência De Segurança Pública No Brasil**. O Alferes, v. 30, n. 77, 2020.

LEAL, E. O. **Técnicas Operacionais de Inteligência e ações de busca na produção de provas em investigação e processo criminal - Admissibilidade e Limites**. [s.d.].

MELLO NETO, David Maciel de. **O que há de sociológico no crime organizado? Uma revisão do conceito**. Sociologia & Antropologia, 2021.

MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Bookman Editora, 2010.

NUCCI, Guilherme de Souza. **Organização criminosa**. Forense, 2019.

OLIVEIRA, Ronielton Rezende e MARTINS, Henrique Cordeiro. **Estratégia, Pessoas e Operações como agentes influenciadores do desempenho do Escritório de Gerenciamento de Projetos: uma análise por meio da Modelagem de Equações Estruturais**. Gestão & Produção, 2018.

OLIVEIRA, R. R.; MARTINS, H. C. **Estratégia, Pessoas e Operações como agentes influenciadores do desempenho do Escritório de Gerenciamento de Projetos: uma análise por meio da Modelagem de Equações Estruturais**. Gestão & Produção. 2018.



PAULA, Ana Paula Paes De. **Em busca de uma ressignificação para o imaginário gerencial: os desafios da criação e da dialogicidade.** RAM. Revista de Administração Mackenzie, 2016.

RAYMUNDO, F. DE A. **Impacto e satisfação no ensino de inteligência de segurança pública.** 2019.

WOLFF, Luciane e CABRAL, Patricia Martins Fagundes. **O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho,**2013.