

FACILITADORES E BARREIRAS PARA A INTEGRAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA: Um Estudo de Caso no Centro de Comando e Controle do Rio Grande do Sul

IVENS GIULIANO CAMPOS DOS SANTOS

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

AMAROLINDA ZANELA KLEIN

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

Agradecimento à órgão de fomento:

Os autores agradecem ao CNPq, pela bolsa produtividade de Amarolinda Klein (processo #309268/20168), no contexto da qual o trabalho foi desenvolvido.

FACILITADORES E BARREIRAS PARA A INTEGRAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA: Um Estudo de Caso no Centro de Comando e Controle do Rio Grande do Sul

1 - INTRODUÇÃO

Na atualidade, todos clamam por segurança. No Brasil, a criminalidade urbana desenvolveu-se no mesmo compasso das intensas transformações ocorridas nas últimas décadas, em níveis sociais e econômicos, resultantes de uma transformação global (BIRCHAL, 2012). Cardoso (2013) aponta que há necessidade de compartilhamento e integração de informações, pois a fragmentação dificulta a obtenção de vantagens e gera dificuldades em um sistema estratégico de segurança. Acrescenta ainda que, muitas vezes, há rivalidade nas instituições de segurança, nas quais se mantém a “tradição” de apropriação particular de informações públicas. Uma das formas de superar essa fragmentação de informações de segurança é compartilhar informações por meio da criação de centros de comando e controle.

Com o advento da copa do mundo de futebol e olimpíadas, no Brasil, buscou-se soluções para obter o máximo de segurança nesses eventos. Os Centros Integrados de Comando e Controle (CICC) foram os pilares para esse planejamento de segurança e um meio para a “modernização tecnológica” da segurança pública no Brasil à época. Esses centros foram construídos nas 12 cidades-sedes da Copa de 2014 (CARDOSO, 2013), e dependem da colaboração e compartilhamento de informações entre diferentes órgãos públicos.

Considerando este contexto, este artigo tem como objetivo geral compreender os fatores facilitadores e as barreiras para o compartilhamento e a integração das informações de segurança entre diferentes órgãos públicos, sendo estudado o CICC do Rio Grande do Sul. O estudo justifica-se porque pesquisadores apontam que algumas agências de governo, com pouca ou nenhuma experiência na partilha de informações, podem estar menos cientes do que se pode compartilhar ou obter entre agências. Há uma perda de tempo, orçamento e equipe para estruturar a coleta de informações na construção do conhecimento. Na perspectiva de economia, obtêm-se ganhos com a partilha de conhecimento, pois há um aproveitamento de esforços e conhecimentos já utilizados (YANG E MAXWELL, 2011).

Segundo Silva e Mussi (2014), a natureza individual e organizacional pode dificultar, prejudicar e inibir o compartilhamento de informações e o conhecimento institucional. Um recurso público precisa ser bem utilizado, e, em se tratando de segurança pública, o compartilhamento e integração são fatores primordiais, para que o Estado preste o serviço de forma adequada. Assim, o estudo justifica-se pela sua importância para os gestores públicos, uma vez que busca contribuir para que as organizações pertencentes ao setor de segurança possam se tornar mais eficientes e eficazes.

2. COMPARTILHAMENTO E INTEGRAÇÃO DE INFORMAÇÕES NA GESTÃO PÚBLICA

Silva e Mussi (2014) afirmam que os conhecimentos compartilhados se constituem em informação explícita, proporcionando uma interação. O compartilhamento de informação deverá ter estímulo com o fortalecimento de interações e trocas sociais, para que haja relacionamentos entre as pessoas, proporcionando a intensidade e o compartilhamento de tecnologias e confiança entre os partilhantes (SILVA; BINOTTO e VILPOUX, 2016).

Chen e Doumeingts (2008) consideram que integração refere-se muito mais a conceitos de coordenação, coerência e uniformização, e tem um ponto de vista mais de acoplamento, indicando que os componentes de um sistema não podem ser separados. A integração institucional, segundo Cardoso (2013), é um procedimento simultâneo à instituição específica, caracterizando a estrutura de uma rede horizontal e flexível.

A gestão do fluxo de informação inicia na estrutura horizontal da organização, passa por

sua cultura organizacional, e perpassa pelo comportamento informacional (relacionado com as atitudes referentes à informação) e compreende a busca, recuperação, filtragem, disseminação e o uso da informação (SUGAHARA, 2015). A informação pode circular em diferentes meios, requerendo que a organização a socialize e obtenha, em sentido tácito e explícito, a sua efetivação, caracterizando o seu compartilhamento. Nas organizações, os fluxos de informações são gerados por pessoas e setores. No transcorrer do fluxo, a mesma informação pode ser aplicada a diferentes objetivos, desde que analisada sua pertinência e agregando outros valores que, inicialmente, a informação não possuía. (SUGAHARA, 2015).

Segundo Yang e Maxwell (2011), a infraestrutura organizacional pode melhorar as chances das organizações para o compartilhamento de informações bem sucedido. O compartilhamento da informação dentro da organização dinamiza resultados, mas fora dela também há perspectivas positivas. Esses autores apontam três perspectivas que podem influenciar as organizações públicas no compartilhamento das informações: (1) gerencial e organizacional; (2) tecnológica e (3) política, conforme Figura 1. Este é o *framework* teórico de referência adotado nesta pesquisa.



Figura 1: Perspectivas no compartilhamento de informações públicas
Fonte: Yang e Maxwell (2011).

Na **Perspectiva Gerencial e Organizacional**, Yang e Maxwell (2011) descrevem que organizações burocráticas podem apresentar dificuldades estruturais ou conceituais para compartilhar informações. Apontam, também, que a relação de compartilhamento de informação depende do fator *confiança* entre as organizações envolvidas, uma vez que são complexas, principalmente em suas origens, valores e culturas. Apontam que a confiança pode a vir a se abalar, quando existe o uso indevido e a perda da administração do processo. Quando há confiança, criam-se três tipos de interrelação: (a) a interrelação de confiança criada com o administrador e sua capacidade de avaliações; (b) o relacionamento ao longo do tempo, fortalecendo a confiança; (c) a produção de estruturas institucionais, culturas organizacionais, normas sociais e sistemas jurídicos. Os pesquisadores também propõem a clareza de papéis de responsabilidade, respeitando a autonomia e o exercício apropriado da autoridade, como fatores que podem ajudar a construir a confiança entre as organizações e os participantes. A probabilidade de os membros das organizações compartilharem informações ou conhecimentos é fortemente influenciada por suas crenças e pelas características organizacionais.

Na **Perspectiva Tecnológica**, Yang e Maxwell (2011) apontam que, com o avanço da tecnologia da informação, a eficácia da colaboração interorganizacional pode ser melhorada. O compartilhamento de informações envolve reengenharia de processos de trabalho tradicionais entre as organizações participantes. O avanço da tecnologia da informação, a eficácia e a eficiência entre agências podem apresentar resultados mais positivos. Também não se pode esquecer que as organizações possuem vários tipos de hardware e software, sistemas de informações, sendo outro desafio para intercambiar dados entre plataformas e alinhar os padrões para a troca desses dados. Além disso, por causa da segurança e confidencialidade, é essencial que se produza um sistema que possa controlar a autorização de acesso e autenticação de informações compartilhadas. Silva e Mussi (2014) definem que a tecnologia torna-se recurso estratégico para qualquer organização, especialmente para a gestão do conhecimento. Fantacci (2013) ressalta que um sistema integrado de informações permite recolher e integrar todas as fontes de informação em uma visão única dos eventos relacionados à segurança.

Por fim, na **perspectiva Política**, Yang e Maxwell (2011) apontam que o compartilhamento de informações e conhecimento pode envolver interações complexas entre organizações participantes, devido a diferentes origens, valores e culturas. No setor público, a política, por intermédio das legislações pertinentes, tem uma forte influência para que haja o compartilhamento de informações e conhecimento. A política tem o poder de ser o facilitador na construção de relacionamentos. Drake, Steckel e Koch (2004) entendem que os gerentes públicos, às vezes, são cautelosos sobre riscos, bem como os benefícios de partilhas de informações com outras corporações. Silva e Mussi (2014) apontam algumas barreiras para o compartilhamento e a integração de informações, como a falta de uma relação de confiança; a resistência em compartilhar por receio de perda de cargo, poder e status; dificuldade de engajamento em grupos já constituídos; falta de ações institucionais de incentivo à criação e ao compartilhamento do conhecimento; limitações quanto ao compartilhamento de conhecimento tácito. Yang e Maxwell (2011) apontam que as agências governamentais podem resistir a compartilhar informações pois a informação é a sua fonte de poder, mas algumas barreiras podem ser superadas pela pressão institucional e pelo desenvolvimento de uma cultura de administração da informação, em vez de uma cultura de propriedade da informação.

3 - MÉTODO

Metodologicamente, a pesquisa foi guiada pela abordagem qualitativa (STRAUSS; CORBIN, 2008) e se caracteriza como um estudo de caso único (YIN, 2015). O estudo de caso foi realizado no Departamento de Comando e Controle Integrado (DCCI), responsável pelas operações de segurança junto à Secretaria de Segurança Pública no Estado do Rio Grande do Sul. A unidade de análise do estudo de caso foi o processo de integração e compartilhamento de informações entre os diferentes órgãos públicos envolvidos no DCCI. O DCCI coordena e articula o intercâmbio entre os órgãos governamentais, promove a articulação dos órgãos vinculados e afins em segurança em grandes eventos e em operações sob liderança situacional, dirigidas à diminuição da violência e da criminalidade. Administra os serviços de videomonitoramento e normatiza os procedimentos a serem adotados para armazenamento e disponibilização de imagens captadas de espaços públicos (SSP, 2018).

A escolha do caso justifica-se porque ele permite explorar a questão central da pesquisa, voltada à compreensão dos fatores facilitadores e das barreiras para o compartilhamento e a integração das informações de segurança entre diferentes órgãos públicos, já que vários órgãos diferentes estão envolvidos nas operações do DCCI.

Um protocolo de estudo de caso foi elaborado para realizar a pesquisa, o qual passou por uma revisão de dois especialistas antes de sua aplicação. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram: entrevista, análise documental e observação participante. Foram realizadas 13 entrevistas semi-estruturadas com os agentes principais da Segurança Pública do Estado do Rio

Grande do Sul, envolvidos com operações do DCCI, conforme Tabela 1.

| ENTREVISTADO | LOCAL | DATA | DURAÇÃO |
|--|-----------------|----------|----------|
| Ex-Integrante da Força Nacional e do Ministério da Justiça | Em seu gabinete | 20/08/18 | 35:29 |
| Chefe da Casa Militar | Em seu gabinete | 21/08/18 | 52:42 |
| Diretora do Instituto Geral de Perícia | Em seu gabinete | 21/08/18 | 36:06 |
| Diretora do DCCI SSP/RS | Em seu gabinete | 23/08/18 | 27:26 |
| Diretor de Integração e Planejamento da SSP/RS | Em seu gabinete | 23/08/18 | 45:45 |
| Chefe da Divisão de Tecnologia da Informação e Comunicação | Em seu gabinete | 24/08/18 | 29:13 |
| Diretor de Inteligência da SSP/RS | Em seu gabinete | 24/08/18 | 01:01:41 |
| Secretário da SSP/RS | Em seu gabinete | 24/08/18 | 47:07 |
| Comandante Geral da Brigada Militar | Em seu gabinete | 27/08/18 | 20:30 |
| Chefe de Polícia Civil | Em seu gabinete | 04/09/18 | 34:55 |
| Superintendente da Susepe | Em seu gabinete | 10/09/18 | 01:28:59 |
| Comandante dos Bombeiros | Em seu gabinete | 17/09/18 | 32:45 |
| Gerente de Contas da PROCERGS | Em seu gabinete | 18/09/18 | 32:40 |

Tabela 1: Detalhes sobre as entrevistas

Foram analisados documentos internos e normas do DCCI, legislação relativa ao compartilhamento de informações e foi também realizada uma observação participante de um evento de segurança que mobilizou diferentes órgãos públicos ligados ao DCCI. Foi participante pois o primeiro autor deste artigo atuava como Chefia da Divisão de Atividades Especiais, junto ao DCCI. A operação observada foi a “operação fronteira”, na qual houve a participação do autor, desde o planejamento no Ministério da Justiça, em Brasília, de 24 a 29 de junho 2018. A operação ocorreu em toda a extensão territorial de fronteira do Brasil, no Estado do Rio Grande do Sul. Foram tomadas notas de campo e observados os sistemas utilizados durante a operação e o compartilhamento de informações entre os órgãos envolvidos.

Os dados da pesquisa foram analisados com base na codificação das respostas dos entrevistados, considerando as categorias teóricas indicadas pelo modelo de referência de Yang e Maxwell (2011) – ver Figura 1. Com base em Creswell (2005) os dados foram analisados da seguinte forma: (a) Transcreveu-se as entrevistas e as categorias foram divididas de acordo com as perspectivas teóricas consideradas (gerencial e organizacional, política, e tecnológica); (b) Fez-se uma leitura aprofundada para identificar os pontos de convergência e de divergência nas visões dos diferentes entrevistados com relação a cada categoria considerada. (c) Buscou-se identificar e codificar as divergências em termos facilitador e/ou barreiras para integração e compartilhamento de dados de segurança. Como suporte ao processo, foi utilizado o software de análise de dados qualitativos NVIVO, Versão 12.

4 - ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados seguirá, conforme já mencionado, o modelo teórico de referência, proposto por Yang e Maxwell (2011) – Figura 1, explorando-se a perspectiva organizacional e gerencial, a perspectiva tecnológica e a perspectiva política.

4.1 Perspectiva Gerencial e Organizacional

Esta foi a perspectiva com maior número de citações. As categorias de resposta mais citadas nesta perspectiva são apresentadas na Tabela 2 e comentadas a seguir. Por uma limitação de espaço, discutem-se aqui as categorias principais, mencionadas por pelo menos 10 dos 13 entrevistados.

| | Apoio ao processo decisório e análise com precisão | Recompensa | Liderança | Resistência | Troca de Experiências |
|-------------------|--|------------|-----------|-------------|-----------------------|
| 1-SUSEPE | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 2-Brigada Militar | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 3-Casa Militar | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 |
| 4-Bombeiros | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 5-Procergs | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 6-DIE SSP | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 7-Polícia Civil | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 8-IGP | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 9-Divisão do TIC | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 10-Secretário | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 11DCCI SSP | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 12-DISP SSP | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 13-Ex FN MJ | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| Total de citações | 15 | 15 | 14 | 13 | 12 |

Tabela 1 – Perspectiva gerencial e organizacional – categorias

Fonte: Dados de pesquisa categorizados no software NVIVO.

Dentro da perspectiva gerencial e organizacional, um dos fatores facilitadores mais relacionados ao compartilhamento de informações de segurança pública diz respeito ao **apoio ao processo decisório e análise com precisão**, apontado por onze entrevistados e mencionado quinze vezes. Como exemplo, a Diretora do IGP afirma que, para a perícia, ter integração significa que a instituição vai atender a uma situação para a qual os servidores estão preparados; o perito, quando vai ao local, e quanto mais informações tiver, está preparado para agilizar, para dar uma pronta resposta. Exemplifica:

Para segurança da equipe também, é importantíssimo, porque, como a gente tá fazendo só mais um elo dessa corrente, do momento que, por exemplo, se nós não tivermos claro do que se trata, por exemplo, um chamamento, a gente não tem noção de qual profissional vai ser encaminhado. Existem grupos diferentes de profissionais. Se for um incêndio, se for homicídio, se é um acidente de trânsito... É importantíssima a integração.

O Chefe de Polícia acredita que a agilidade, a resposta imediata, o atendimento ao cidadão são fundamentais e, principalmente, a interlocução entre as forças policiais. Esses são os principais pontos positivos. Poder ter um acesso à tecnologia instantânea, poder fazer o acompanhamento por câmeras, que podem ser utilizadas preventiva ou repressivamente, ou seja, ter isso disponível para uma investigação criminal é importante. “a questão do despacho, a forma de despacho e a agilidade é extremamente importante”.

O Comandante da Brigada Militar informa que todos os órgãos da Segurança Pública trabalham com o mesmo objetivo. Portanto, é importante compartilhar as informações, principalmente dentro do DCCI, que envolve as demandas emergenciais da população. Para o Chefe da Casa Militar, o compartilhamento agiliza todas as operações, proporciona que os órgãos envolvidos se conheçam, tenham intimidade para atender uma ocorrência, saibam quem está do outro lado do telefone, passando informações ou pedindo uma diligência. No DCCI, todas as informações são reunidas e as pessoas, que estão lá na ponta direcionando as ações da forma mais adequada, são respaldadas, para que se tenha maior êxito e menor índice de erro de distorção das funções, servindo como um controlador, um sensor de tudo que está acontecendo.

O fator **recompensas** advindas do compartilhamento de informações foi mencionado

por dez respondentes quinze vezes também como um facilitador do compartilhamento das informações. O Superintendente da Susepe diz que “a Operação Pulso Firme, que foi exemplo disso, o nosso pessoal todo aplaudiu, mas eu acho que o êxito do resultado das operações, um resultado mais satisfatório e a satisfação do nosso pessoal”. O Comandante da Brigada Militar reforça que todos ganham, quando se compartilham e integram as informações. O Diretor do Planejamento acredita “que isso aí se pode convergir muito em cima do debate, dessa troca de informação, desse entendimento.” O Diretor de Inteligência entende que há um conceito sobre informação, e que as instituições ligadas à área de inteligência, ou a outras áreas, estão tendo uma visão menos conservadora, “elas estão tendo uma visão mais ampla no que tange à transação dos dados e informações que possuem”. Percebe-se que a maioria dos gestores entrevistados apontam que há recompensa no compartilhamento e na integração de informações de segurança, de forma bastante clara.

Liderança foi o único elemento pontuado por todos os respondentes como sendo fundamental para o compartilhamento das informações. O Gerente da PROCERGS, por exemplo, afirma que líderes são fomentadores do compartilhamento da informação, “sempre procurando identificar pontos chave para fazer isso, essas questões”. A Diretora do IGP afirma que “o papel deles é primordial para que tudo funcione, porque os nossos operadores, eles vão trabalhar com nossa integração de gestores nos vários níveis, todos os gestores”. O ex-integrante do Ministério da Justiça menciona que a autonomia está bem preconizada na questão da liderança situacional que cada corporação faz e que “nossos gestores aprenderam, são gestores que já vivenciaram a era da tecnologia, são gestores que, hoje, eles compartilham ainda que de forma simples, as informações. Hoje, eles conversam muito mais do que há 20 anos atrás”.

O Chefe de Polícia considera “fundamental seguir o líder, se o líder disser que não, provavelmente ninguém vai compartilhar”. O Comandante da Brigada Militar afirma “que a partir dos gestores, em que se firma o relacionamento institucional e, a partir dos gestores, é que se pode criar processos que possam realmente sedimentar o compartilhamento das informações”. Para o Diretor de Inteligência:

Mas, hoje, para mudar o cultural, eu vejo a importância da liderança muito grande, em virtude de que ela vai ser a indutora da operação dos processos, até que isso fique sedimentado e aquele seja um processo da instituição [...] Uma instituição que é hierarquizada, como são as áreas da segurança, se eu botar na ponta mais alta uma pessoa que tem uma visão muito conservadora, provavelmente, o restante do pessoal vai acabar reagindo da mesma forma de pensamento da gestora maior.

O Chefe do TIC afirma que “os líderes são uma ferramenta essencial. Se ele não interferir nos processos e no seu papel de gerenciamento, em incluir o compartilhamento de informações como um objeto essencial, as coisas não têm progressão”. E a Diretora do DCCI considera que “tanto os gestores a nível municipal, quando estadual e federal, todos estão incumbidos nessa integração”.

Trazendo um ponto de vista diferente, doze entrevistados mencionaram trezes vezes a questão da **resistência** em compartilhar informações e integrar informações como sendo um elemento importante (uma barreira ao compartilhamento de informações) dentro da perspectiva organizacional e gerencial. O Superintendente da Susepe menciona que “essas vaidades pessoais, a resistência, atrapalham bastante. Então, eu não estou falando de corporações; eu estou falando de pessoas, e pessoas cometem falhas, porque é inerente ao ser humano ter uma vaidade pessoal”. A Diretora do IGP acredita que não há resistência no IGP. “Às vezes, tem. São coisas pontuais. Não é resistência. É falta de alguma outra informação complementar”. O Chefe de Polícia acredita que haja resistência, justamente pela questão relativa às atribuições, sendo esse o principal objetivo da equipe, que faz com que as pessoas segurem a informação. As definições condicionais, de certa forma, são contestadas “e a gente vê, em caráter nacional, uma polícia militar querendo o ciclo completo, e a polícia civil não, e isso acaba, de certa forma, muitas vezes, afetando inclusive a base, justamente na questão do compartilhamento”.

O país já está se enquadrando nesse sentido, já tem a lei de acesso a informação, tem o decreto do Governo do Estado, que tem esse compartilhamento. O decreto é desse ano. Então, olha só, nós estamos falando de uma administração patrimonialista, que está lá no final do século XIX. Nós temos a década de trinta, com a administração burocrática e, depois, nós temos esses novos métodos de gestão chegando no Brasil na década de oitenta. Então, só agora que a gente tem um decreto que os dados do Estado têm que ser acessados livremente, exceto aqueles que são sigilosos. Olha quanto tempo a gente levou! Esse é ponto: o empecilho é cultural, é pensar que é nosso aquilo que é público.

O Chefe da Casa Militar considera que é uma questão educativa. “Eu acredito que a cultura institucional de anos atrás, onde existia uma competição para ver quem é que fazia e quem é que ia ser o coordenador destas atividades, isso proporcionou alguns desgastes e alguns problemas que ainda tem hoje”. O Diretor de Inteligência não só acredita, como tem certeza que há resistência, porque “existe esse conservadorismo bastante grande da manutenção dentro da sua asa daquela determinada informação, e isso dificulta.” O Chefe do TIC tem certeza que existe resistência no compartilhamento de informações, porque “as corporações acabam interferindo. Cada um quer ter uma parcela de poder, que, nesse caso, é o domínio sobre parte do processo, para fazer com que exista dentro da instituição um nicho, até para defender a sua existência”.

A categoria **troca de experiência** foi mencionada por dez entrevistados, doze vezes. O Superintendente da Susepe menciona: “Se não conversarmos entre as instituições e entre os servidores, e estes entre eles; se não houver o diálogo, não houver feedback diário entre os nossos servidores, não vamos a lugar nenhum”. O Comandante dos Bombeiros não considera relevante a temática, se é investigativa ou de policiamento ostensivo, uma vez que o Secretário de Segurança tenta reunir todas as vinculadas, com a presença de representantes. “A própria Força Gaúcha é um exemplo disso. Nós temos ali um representante de todas as vinculadas da Secretaria de Segurança Pública. Essa ideia de integração começa por aí: de chamar as pessoas para conversar, para ouvir”.

O Diretor de Planejamento considera que, toda vez que os agentes e os usuários das diversas vinculadas sentam e conversam, a chance de equilibrar o conhecimento sobre a forma de trabalhar de um e de outro, as limitações que existem e até aquilo que é prioridade é grande, tornando tudo mais fácil, ao invés de haver reclamações de um lado e de outro. O Secretário manifesta-se da seguinte forma:

Visitem o que a França está fazendo segurança pública, o que os Estados Unidos, o que a Inglaterra está fazendo, o que o Chile está fazendo, o que o Japão está fazendo, enfim, em países de ponta na segurança pública, porque eu tenho uma opinião, fruto de longos anos de experiência: nós temos que aprender com os outros. [...]. Nós temos que ser sábios, nós temos que olhar o que outros estão fazendo e que deu resultado positivo e copiar, adaptar, enfim, às nossas circunstâncias. Então, é fundamental que haja esta interação também pessoal e organizada entre as diferentes instituições para que se conheçam melhor e vão perceber que, muitas vezes, as suas diferenças são muito menores do que as suas semelhanças.

O Chefe do TIC afirma que o melhor exemplo de compartilhamento é o da Operação Desmanche (de combate ao crime de roubo e desmanche de carros): uma ideia de cima para baixo, que trouxe os órgãos para tratar do assunto e acabou criando uma operação que não tem como funcionar sem a colaboração de todos. Cada um tem uma informação, e não é possível o DETRAN fazer sozinho, ou a Polícia Civil ou a Brigada. Analisando as declarações dos gestores, percebe-se que todos são sabedores de que o crescimento está na troca de experiências.

4.2 Perspectiva Política

Na perspectiva política, estruturou-se a análise conforme as seguintes categorias (nós do NVIVO12), que foram identificadas com maior frequência nas respostas dos entrevistados: perda de poder; legislação; políticas/ausência de uma boa política.

| Perspectiva Política | Perda de poder | Legislação | Políticas/Ausência de uma boa política |
|--|----------------|------------|--|
| 1 : SUSEPE | 2 | 2 | 1 |
| 2 : BRIGADA MILITAR | 2 | 1 | 3 |
| 3 : CASA MILITAR | 2 | 0 | 1 |
| 4 : BOMBEIROS | 1 | 1 | 0 |
| 5 : PROCERGS | 1 | 1 | 0 |
| 6 : DEPARTAMENTO DE INTELIGÊNCIA SSP | 1 | 1 | 0 |
| 7 : Polícia CIVIL | 2 | 0 | 1 |
| 8 : INSTITUTO GERAL DE PERÍCIAS | 1 | 2 | 1 |
| 9 :DIVISÃO DE TI | 1 | 1 | 0 |
| 10 : Secretario Segurança Pública RS | 1 | 1 | 0 |
| 11 : DEPARTAMENTO CONTROLE INTEGRADO SSP | 1 | 1 | 0 |
| 12 : DEPTO DE INTEGRAÇÃO SSP | 1 | 1 | 1 |
| 13 : Ex FN Ministério Justiça | 1 | 4 | 3 |
| Total de citações | 17 | 16 | 13 |

Tabela 3 – Perspectiva Política

Fonte: Fonte: Dados de pesquisa categorizados no software NVIVO.

Dentro da perspectiva política, o fator mais comentado (17 vezes, e por todos os entrevistados) foi o da **perda de poder**. O Superintendente da SUSEPE diz que os gestores devem estar sempre em contato para que haja o comprometimento antes do “estrelismo”; o poder não pode “subir na cabeça”. Conclui que “os protocolos de atuação ajudam a dar os devidos respeitos e o profissionalismo”, mas ainda há muito para se fazer.

O gestor da Procergs afirma que o receio de perda de poder ao compartilhar informações está diretamente ligado à cultura das instituições, e que a informação está relacionada a poder; então, entende que a solução para isso está na educação institucional. O Diretor de Integração da SSP também comenta nessa linha; entende que vai muito mais pelo fator pessoal e pela falta de maturidade em lidar com que é público. Então, vai se levar um tempo para haver a cultura institucional do compartilhamento. O ex-integrante do Ministério da Justiça conceitua como segue:

Nós não somos inocentes de querer o mundo ideal e que todos deem as mãos a partir de agora. Sabemos que até para o sucesso de uma operação, de uma política, é necessário que seja mantido o poder; o que deve ser incentivado é o compartilhamento para que cada instituição cresça proporcionalmente sem se atravessar em outra.

Nesta mesma linha, o Comandante da Brigada Militar também ressalta que cada instituição tem sua responsabilidade e sua missão, que o poder está ligado à liderança situacional, em que o gestor, para uma resolução, deve ter o poder para melhor tomar a decisão. O Secretário de Segurança afirma que por vezes há uma visão antiga, em que o “dono da informação” é o “rei da cocada preta”. A informação não é do indivíduo e nem da instituição que representa e, sim, neste caso, da segurança de todos. Pensa que é bom compartilhar, que se deve compartilhar, mesmo que reduza o poder. O Chefe da Divisão de TIC da SSP afirma que há interferência, mas que “a gente precisa ir um pouquinho além da posse do poder. Tem que saber analisar, trazer resultados e mudar a grande lógica. Temos que aprender com isto”.

Como os relatos indicam, a perda de poder é um elemento subjetivo, e cada gestor tem uma compreensão e uma educação informacional no decorrer de sua vida profissional. Cabe o amadurecimento das instituições e, principalmente, de seus servidores no entendimento de que, no sistema de segurança, o coletivo sempre estará acima do indivíduo;

e com o profissionalismo, deve haver o amadurecimento necessário em prol da coletividade. Os entrevistados também apontam que o gestor deve ter o poder ligado à informação. Isso é uma prerrogativa do cargo, para que ele possa tomar decisões, ou seja, ele não deve perder o poder, mas, sim, compreender que, ao compartilhar informações, estará comprometido com o coletivo.

A **legislação** (segunda categoria mais citada na perspectiva política) acaba sendo muito pertinente; dos treze entrevistados, onze apontaram este fator (legislação), bem como o pontuaram mais de uma vez. O Superintendente da SUSEPE aponta que, se não fosse a legislação, não haveria mudança com o público interno. Para o Comandante dos Bombeiros, a legislação ajuda na padronização de procedimentos e no relacionamento entre as instituições, tornando mais eficazes as interações e trocas de informações. O técnico da PROCERGS visualiza como o Estado, para quebrar a barreira do compartilhamento de informações, se utilizou de uma portaria para normatizar a administração direta. Assim, compreende que, com este fator, a norma ficou definida. Os protocolos ajudaram a diminuir os atritos entre os órgãos, pois, ao registrar de uma forma legal, o processo fica definido e esclarecido. E isto é um marco evolutivo. Esse entrevistado referiu-se ao Decreto Estadual nº 53.927, de 21 de fevereiro de 2018, que dispõe sobre o compartilhamento de dados na administração pública estadual. Este decreto normatizou o compartilhamento de dados na administração pública, para que nenhuma secretaria ou autarquia tivesse um banco de dados autônomo, fazendo com que o Estado possuísse um único “grande lago” de informações, no qual haverá o compartilhamento e a integração de informações, sendo um marco para administração da tecnologia da informação no RS. Assim, conclui-se que a maioria dos gestores entrevistados se posicionou de maneira favorável ao desenvolvimento de legislação e normas, pois as mesmas favorecem a integração e o compartilhamento de informações entre os diferentes órgãos públicos.

Por fim, a categoria **“Política/ausência de uma boa política”** se refere ao estabelecimento de políticas de integração de informações a longo prazo. O Comandante da Brigada Militar e o Tenente Coronel da Reserva trouxeram esses fatores. O primeiro aponta que já se vão mais de quatro anos da criação do DCCI, mas ainda é tratado como “novo”. Acrescenta que é comum, no Brasil, que as políticas de Estado não estruturam em planos de longo prazo, de cinco, dez e quinze anos. Ele cita o exemplo da China, que tem um planejamento de 50 anos. Como contra-argumento, ele apresenta, como um fator positivo, a criação do Sistema de Segurança Integrado com os Municípios (SIM), cujo cancelamento é de trinta e seis meses, para que não haja uma ruptura com qualquer outro advento, e que se tenha um compromisso e responsabilidades entre o município e o Estado. O Superintendente da Susepe visualiza que sua instituição agora está crescendo em gestão, pois o advento do Gestor máximo da instituição ser oriundo dos quadros internos fez com que se amadurecesse o público interno; manter gestores de dentro da instituição muda o comportamento e os ritos administrativos. Ao analisar as respostas na categoria “política”, vários gestores apontaram que a existência de políticas claras de compartilhamento da informação é algo fundamental e com efeito a longo prazo.

4.4 Perspectiva Tecnológica

É importante ressaltar que diversos sistemas são utilizados nas operações do DCCI. O departamento tem o atendimento do telefone de emergência 190, na cidade de Porto Alegre, sendo que, nas outras cidades, o 190 toca na sede da Brigada Militar. O “Solidos”, sistema de telefonia, é responsável por gravar a conversa do atendente do telefone 190 e do solicitante da emergência. Gerencia a telefonia para a estação que está vaga, para ser atendida. Conta o tempo que chama, o tempo da conversa do atendente com o solicitante e o tempo que chega ao despachante que irá alocar o recurso pertinente. Já o SIAE é uma ferramenta usada por todos

os órgãos integrantes do DCCI; é uma ferramenta de gestão de recursos, que georreferencia as ocorrências, podendo, posteriormente, ser extraído um mapa de calor; contabiliza o recurso alocado e o histórico de cada ocorrência, pois o fato foi gerado pelo “Solidos” e pelo SIAE. Encerra “contando a história de tudo o que aconteceu”. Também classifica a ocorrência em leve, grave e gravíssima e contabiliza o tempo de cada fato. O DCCI possui, ainda, a parte de videomonitoramento, em que o sistema ONE (software que lê placas de veículos com a utilização de câmeras) controla veículos em situação de ocorrência e as câmeras de vigilâncias monitoradas por servidores da Brigada Militar.

Assim, a perspectiva tecnológica é bastante relevante pela complexidade dos sistemas, os quais lidam com informações sensíveis e que dizem respeito à operação de diversos agentes públicos. A Tabela 4 apresenta as categorias mais citadas dessa perspectiva. Os dados serão analisados a seguir.

| | Capacidade de TI | TI fora da empresa | Utilização de linguagem comum |
|------------------------------|------------------|--------------------|-------------------------------|
| 1 : SUSEPE | 1 | 1 | 1 |
| 2 : Brigada Militar | 2 | 1 | 1 |
| 3 : Casa Militar | 1 | 1 | 1 |
| 4 : Bombeiros | 1 | 1 | 0 |
| 5 :Procergs | 1 | 1 | 1 |
| 6 : DIE SSP | 1 | 1 | 1 |
| 7 : Polícia Civil | 1 | 1 | 1 |
| 8 : IGP | 2 | 1 | 0 |
| 9 : Divisão do TIC | 1 | 1 | 1 |
| 10 : Secretario Segurança | 1 | 0 | 0 |
| 11 :Diretora DCCI | 2 | 1 | 1 |
| 12 :Diretor DISP | 1 | 1 | 1 |
| 13 :Ex FN Ministério Justiça | 0 | 1 | 0 |
| | 15 | 12 | 9 |

Tabela 2 – Perspectiva tecnológica

Fonte: Dados de pesquisa categorizados no software NVIVO.

A categoria **capacidade de TI** foi a mais citada na perspectiva tecnológica. O gestor da PROCERGS afirma que o DCCI tem uma estrutura muito robusta, mas falta a solução de continuidade dos administradores, pois o advento da reestruturação de 2016 impactou na rotina. O Comandante da Brigada Militar acredita que há uma grande capacidade de TI no DCCI, mas ainda sistemas básicos são utilizados. O Diretor da Integração da SSP descreve que a capacidade do todo não estaria centralizada no DCCI, uma vez que, na própria pasta, “existem vários ‘BI’ que agregam dados de toda a Secretaria”, mas compreende que “deveria ser uma questão a ser estruturada e definida por escalão superior”. O Chefe da Casa Militar acredita no potencial de TI. Os resultados obtidos em experiência oportuna (Greve dos Caminhoneiros) foram muitos satisfatórios. Discordando, o Diretor de Inteligência acredita que a capacidade de TI precisa ser aprimorada, pois existem sistemas e plataformas diferentes, que ainda não se “conversam”: “Aponto a questão de rádio comunicação, assim como alguns sistemas que ainda não interagem com a PROCERGS”.

O Secretário afirma que há capacidade de TI no DCCI, mas reconhece que existe setor ocioso, que sua potencialidade poderia ser triplicada. Entende que, para ter sua totalidade a pleno, o setor privado deveria participar dessa infraestrutura, assim como outros órgãos estaduais e municipais. Afirma que, como gestor, está fazendo os convênios pertinentes para ação, assim como reconhece que faltam investimentos em mais

equipamentos e software para o sucesso do todo.

O Chefe do TIC afirma que, se há equipamentos suficientes, o que falta é a cultura dos outros órgãos em querer a integração. A Diretora do DCCI afirma que não trabalham com informações sigilosas, pois possuem o viés do atendimento policial. “Temos conhecimento nos acontecimentos Estadual e Municipal. Necessitamos ter cuidado para gerenciar isto, para que não haja interpretação diversa e, assim, causando pânico desnecessário”. Complementa que as estruturas de integração de dados de segurança no Brasil são muito novas, sendo necessário avançar na integração. Portanto, percebe-se que há diferenças, entre os entrevistados, no entendimento da capacidade de TI disponível, especialmente para viabilizar a integração de informações.

Em relação à **TI fora da empresa**, essa categoria teve a contribuição de doze respondentes. O Superintendente da Susepe descreveu:

Para exemplificar, aqui dentro eu tenho uma divisão que é responsável por pesquisas de alvará de soltura. Parece simples, mas detalhando, recebemos o alvará mandando soltar o indivíduo. Ocorre que temos que consultar todos os outros bancos de dados, para ver se não há outro processo, que determina que ele fique solto, pois, às vezes, saiu a decisão, mas não foi lançado no sistema. Às vezes, é necessário amanhecer o dia para fazer uma consulta ao sistema judiciário, para o poder judiciário pesquisar, certificar, para ter certeza que o indivíduo não possui restrição. O judiciário, que detém seus sistemas, poderia interligar com a segurança e facilitaria o processo, mas como saber? É outro poder, diferente do Executivo.

Já o Comandante dos Bombeiros lembra o caso de um grande incêndio ocorrido no Estado, pois havia um sistema de uma empresa que agilizava o PPCI (Plano de Prevenção de Combate a Incêndio), em que o proprietário ia se adequando às exigências do plano, mas poderia, enquanto isso, abrir e explorar seu comércio. Após o incêndio, a lei foi modificada. Enquanto não for emitido o alvará com o PPCI, o estabelecimento não vai funcionar. Com isto, aumentou a demanda da busca do alvará dos bombeiros. A Corporação está trabalhando junto à PROCERGS para melhorar o processo e, se tudo correr conforme planejado, o engenheiro e o arquiteto não precisarão se deslocar até um quartel de bombeiros para fazer toda a parte administrativa. Tudo ficará informatizado, mesmo que seja necessária a mudança de cultura e de processo.

O ex-integrante do Ministério Público avalia que deve haver PPP (parceria público-privada) para atualização da tecnologia, pois o Estado custa a se aprimorar nesse campo, no qual, a cada dia, há evoluções constantes, sendo que, a cada sistema que se agrega, a sociedade ganha. Nesta mesma linha, o Chefe de Polícia compreende que, quanto mais se agregam valores de informações, mais integrado fica e mais qualidade se tem. Já o Chefe da Casa Militar afirma que é importante a TI de fora, pois auxilia na informação.

O Diretor de Inteligência da SSP entende que o ideal seria um grande banco de dados, “onde nós iríamos lá buscar e minerar os dados necessários de nossa pesquisa. Mas não é assim. Assim, necessitamos de compartilhamento, para que cada um dos envolvidos entre com sua parte, para que se conseguir o todo”. O Chefe de TIC alerta para os cuidados que se deve ter na aquisição de sistemas de fora, para que “daqui a pouco, sermos só clientes destes, e perdendo o domínio sobre nossos dados”. Adverte para que, com o compartilhamento, não se seja frágil e vulnerável, permitindo que interesses comerciais acabem afetando o todo. Para a Diretora do DCCI, a TI de terceiros contribui para integração e compartilhamento de informações.

Conclui-se que este elemento é de suma importância. Como os entrevistados apontam, há necessidade de se comunicar com outras “ilhas” de informação, o que acaba sendo um fator primordial na segurança pública. Como o Superintendente da Susepe aponta, para emitir um simples alvará de soltura de preso, devem ser feitas várias consultas, incluindo ligação para o fórum pertinente, para ver se não há outro processo ou outra determinação a respeito. Atualmente, quase a totalidade dos municípios possui sistemas de vigilância. Entretanto, há município que não conversa com o seu município vizinho, nem com a Secretaria de Segurança do Estado. Assim, percebe-se que os respondentes são favoráveis ao uso da TI de fora da SSP,

mas que se interopere e se compartilhem informações para a segurança pública.

Por fim, a categoria **linguagem em comum** foi comentada por nove entrevistados. O Superintendente da SUSEPE, usando o exemplo do INFOPEN, apontou que, atualmente, o banco de dados do IGP e o INFOPEN são interligados e compartilhados, alimentando, assim, o “BI” de consultas integradas da Secretaria da Segurança Pública do Estado do Rio Grande do Sul. Como exemplo, cita que basta o apenado entrar no cárcere, que ele já tem sua foto e seus dados atualizados, bem como aqueles de seus visitantes.

O Gerente de Contas da PROCERGS aponta que, neste quesito, as instituições estão muito próximas e uniformes. O Estado tem uma característica, que é um diferencial de tecnologia dos demais Estados da União. O próprio Consultas Integradas (um BI, processo tecnológico de consulta vários bancos de dados, usando um algoritmo) é um “case”, sendo que outros Estados vêm buscar essa “expertise”. Esse sistema permite acessar os bancos de dados da Polícia Civil, da Brigada Militar, do Tribunal de Justiça, do DETRAN, do IGP, enfim, todos os bancos de dados, para repassar a informação. De acordo com o entrevistado, esse sistema já ganhou prêmios, e todos que o conhecem gostam da facilidade e da sua praticidade. Recentemente, foi feita uma variação em forma de aplicativo de smartphone. Desta forma, pode-se alimentar o sistema com um dado simples, como a placa de um veículo, e ele disponibiliza todos os dados do proprietário. Isso gera segurança e qualidade na abordagem na rua.

O Chefe de Polícia aponta que, em relação à comunicação, ainda não se tem a mesma linguagem, falta a interoperabilidade dos sistemas. Em contrapartida, o Comandante da Brigada Militar não vê esta diferenciação. Entende que estão todos no mesmo patamar. O Chefe do TIC vai um pouco além e aponta que os municípios não têm suporte de infraestrutura. Seria um avanço o compartilhamento de telefonia, fibra ótica, câmeras, pois a tecnologia ainda está atrasada em certos lugares. Portanto, novamente percebe-se que não há consenso dos entrevistados, quanto à adequação plena das capacidades de TI e a existência de uma linguagem em comum para se garantir a integração completa das informações de segurança.

4.4 Principais Barreiras ao Compartilhamento de Informações

Foi perguntado aos respondentes qual(is) seria(m) a(s) barreira(s), para o compartilhamento e a integração de informações. Os gestores são categóricos que é a cultura o fator central. O Superintendente da Susepe declara: “Eu sei que essa questão é subjetiva, essa questão cultural, mas eu acho que ela tem que ser trabalhada desde a base até o alto escalão”. Continuando neste mesmo raciocínio, para o Comandante dos Bombeiros, “se houver essa mudança de cultura dentro das instituições, independente das pessoas que estão na frente, eu acho que essa dinâmica vai fluir”. O Gerente de Contas da SSP da PROCERGS afirma: “É uma questão cultural que tem, principalmente a cultura, o que tem que mudar, são as pessoas, por que hoje o maior do envolvimento são as pessoas”. O Chefe da Polícia Civil ressalta a importância do questionamento e afirma: “É que você me pergunta o que é importante para fazer, é a cultura, é estabelecer uma cultura e é um impedimento”. O Comandante da Brigada Militar descreve que “não ter cultura institucional nas instituições para ter esse compartilhamento de cada um trabalhar dentro das suas missões, buscando resolver os problemas da Segurança Pública”. O Diretor da Integração da SSP também define como principal a barreira cultural. O Chefe da Divisão de Tecnologia e Informação explica que

A principal barreira é a questão corporativa de perder poder e, aí, é cultura institucional, cultura interna de não querer se envolver com os outros e achar que pode resolver todos os seus problemas dentro do seu espaço. E isso aí a gente já viu, ainda mais considerando as informações cada vez de complexidade maior, o que torna muito mais difícil a sua análise. Não se pode resolver problemas de forma solitária, distanciada, de uma análise envolvendo todos os atores que fazem parte do problema ou da solução do problema.

Como existe um risco imaginário entre alguns gestores de que possa haver perda de

poder, e a instituição irá perder espaço neste poder, surgem o autoprotecionismo e a blindagem institucional para que isso não ocorra. A Diretora do DCCI conclui que “as barreiras é justamente a cultura que até então a gente tinha de cada instituição e, quando eu falo em instituição, não é só as vinculadas, mas também a nível municipal, estadual e federal, das instituições trabalharem sozinhas, em separado”.

Todos os respondentes apontaram a cultura como barreira. Assim, a palavra mudar aparece com ênfase, pois, geralmente usavam a seguinte expressão “mudar a cultura”. Mas todos eles apontaram também que, quando se tem a vontade, há uma grande recompensa em se compartilhar e integrar as informações de segurança.

4.5 Principais Facilitadores do Compartilhamento de Informações

Os entrevistados foram questionados se eles poderiam indicar qual(is) seria(m) o(s) fator(es), que contribuiriam para haver o compartilhamento e a integração de informações. O Secretário de Segurança diz: “Então, o perfil de quem trabalha ali tem que entender de tecnologia, tem que ter compreensão da relevância da tecnologia, mas, também, tem que ter a compreensão do quanto a integração é valiosa no enfrentamento do crime e da violência”.

O Superintendente da Susepe define que é necessário haver essa mudança. Se houver resistência, os gestores têm que estar preparados para mudar essas opiniões, para enfrentar essa resistência. “E eu acho que, em segundo, a questão da integração tecnológica, eu que acho que são os dois pontos facilitadores”. Indo além, o Chefe da Casa Militar afirma: “Os únicos facilitadores que tem são os funcionários, são as pessoas. Se tu não trabalhar na mudança de cultura, tu não vais ter facilitador; só vais ter tranca-rua”. Estruturando mais o conceito, o Chefe da Divisão do TIC diz: “Eu acho que, primeiramente, lá na escola, tem que ter essa visão. Não adianta a gente querer depois que o servidor é formado, já passou por vários trabalhos. Se tentar envolver e inculcar na cabeça dele que ele tem que compartilhar informação”.

O Comandante dos Bombeiros entende que, em um primeiro momento, seria conscientizar os gestores, as pessoas que estão à frente das instituições, para que realmente isso seja efetivado. “Acho que, primeiro, a conscientização das pessoas, porque seria importante saber e passar o real valor deste compartilhamento das informações e ter esse entrosamento entre as vinculadas. Eu acho que isso aí é o primeiro passo e o passo mais importante”. O ex-integrante do Ministério da Justiça é mais pontual: “O facilitador hoje é a legislação”. O Comandante da Brigada Militar também pensa no mesmo sentido: “Os principais facilitadores seriam a criação de protocolos referentes à atuação dos órgãos e também a disponibilidade de sistemas que pudessem integrar o compartilhamento dessas informações”. O Diretor de Integração da SSP pensa do mesmo jeito: “Para mim, o maior facilitador foi a própria legislação. O restante é uma questão de gestão e, quando eu digo gestão aqui, é a gestão na sua integralidade”. A Diretora do DCCI conclui: “o que facilita o compartilhamento é a criação de protocolos, e a criação de uma obrigação ali escrita de que haja difusão da informação em determinado aspecto”. Portanto, esse protocolo vai obrigar, de forma institucional e não pessoal, o compartilhamento das informações. Então, nada como ter algo escrito para ser cumprido.

Tendo uma visão diferenciada, o Chefe de Polícia declara já haver deixado claro, desde o início, nas suas respostas, que os facilitadores são a culturalização, os processos e a formação. O Diretor de Inteligência da SSP corrobora, manifestando o seguinte: “Eu acho que, com uma mudança cultural, seria um grande facilitador do compartilhamento das informações”.

5 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, serão discutidos os resultados à luz da literatura, e apontados de acordo com a perspectiva, categorias, barreiras e facilitadores. Inicialmente, na **Perspectiva Gerencial** e Organizacional, destacam-se as seis categorias que os entrevistados mais citaram. São elas: **Apoio ao processo decisório e análise com precisão, recompensas, liderança, resistências**

e troca de experiências. Isso corrobora o que Cardoso (2013) afirma: o compartilhamento de informações entre órgãos é uma atividade estratégica chave para organizações dos setores público e privado. Yang e Maxwell (2011) descrevem que a relação de compartilhamento de informação depende da clareza de papéis de responsabilidade, respeitando a autonomia e o exercício apropriado da autoridade, e tendo benefícios e recompensas claras para os envolvidos. A perspectiva gerencial e organizacional, já de início, demonstra que a literatura está correta: se não houver liderança, nada prospera. Com a liderança adequada, as relações culturais tendem a se fortalecer, bem como a troca de experiências, proporcionando a transparência e a clareza dos papéis, respeitando as responsabilidades e a autonomia de cada instituição e autoridade.

Na **Perspectiva Política**, os entrevistados deram mais ênfase à questão da **perda de poder, à legislação**, e à importância de **políticas claras e de longo prazo** que reforcem a importância do compartilhamento de informações. Com isso, deixam claro que o compartilhamento de informações deve ser preconizado na legislação e políticas, e deve vir de cima para baixo, pois os gestores esperam esta medida. A mudança institucional está no comportamento e nos ritos administrativos. Como facilitador, descrevem que a legislação é a maneira de se quebrar as resistências corporativas (ligadas, muitas vezes, ao receio da perda de poder). O processo bem definido e positivado auxilia na transparência e nos esclarecimentos do porque e como compartilhar as informações. A legislação bem definida também traz um fator que é a confiabilidade, pois nela estarão previstas as sanções aos possíveis erros. Há o compromisso e o engajamento de todos e, assim, isso influencia noutro fator que é a cultura. Silva e Mussi (2014), em seus estudos, apontavam que se não houver uma boa política nacional, que defina a busca do conhecimento, do compartilhamento e da integração, poderá se apresentar com uma barreira. O estudo de Yang e Maxwell (2011) já apontava que, na perspectiva política, a legislação tem forte influência para que haja o compartilhamento e a integração de informações de segurança, o que foi corroborado neste estudo de caso.

Por fim, na **Perspectiva Tecnológica**, quanto à **capacidade de TI**, os entrevistados são sabedores da potencialidade dessas tecnologias, mas compreendem que o centro que for administrar esta potencialidade possa ser maior que as próprias instituições. Reconhecem que o DCCI poderia ser o grande centro integrador, mas esperam que essa designação seja obtida a partir de legislações ou de determinações dos agentes públicos decisórios. Como, no serviço público, existem fatores burocráticos, que emperram a evolução natural do processo de TI e comunicação, deverão estar sempre buscando atualizações que, no setor privado, às vezes, já foram obtidas com maior agilidade. Contudo, observou-se que não há consenso quanto às reais capacidades de TI para proporcionar o pleno compartilhamento de informações.

Cardoso (2013), em seu estudo, aponta que a modernização tecnológica é crucial para a circulação de informações e integração de todas as forças de segurança. Compartilhar e integrar informações são iniciativas contemporâneas, usando linguagem em comum e coordenada por um centro de segurança. Yang e Maxwell (2011) apontam que, com o avanço da tecnologia da informação, a eficácia da colaboração interorganizacional pode ser melhorada. O compartilhamento de informações envolve reengenharia de processos de trabalhos tradicionais entre as organizações participantes. Não se pode esquecer que as organizações possuem vários tipos de hardware e software, sistemas de informações, sendo outro desafio para intercambiar dados entre plataformas e alinhar os padrões para a troca desses dados. Além disso, por causa da segurança e da confidencialidade, é essencial que se produza um sistema sensível à autorização de acesso e autenticação de informações compartilhadas. Contudo, esta perspectiva não foi tão discutida, possivelmente devido ao desconhecimento sobre o tema de tecnologia por parte dos respondentes, que acabaram não se aprofundando sobre os elementos dessa perspectiva.

Quanto às **Principais Barreiras e facilitadores do compartilhamento de informações**, o principal elemento, que a maioria dos respondentes menciona, é a mudança de cultura. Chegam a apontar que instituição é fundamental, que a lógica de colaboração e

compartilhamento já seja trabalhada no momento em que o servidor entra nos bancos escolares de formação. A questão da cultura se interliga com outros fatores, como diferentes origens dos órgãos envolvidos no DCCI e medo da perda de poder.

Na literatura, Sugahara (2015) já aponta que a cultura perpassa o comportamento. Por mais que os respondentes não pontuem mais incisivamente as preocupações dos envolvidos com a perda de poder, a vaidade e o protagonismo em operações, sutilmente descrevem estes fatores, que acabam afetando a visão sobre o compartilhamento de informações. Compreende-se porque isso ocorre; valores pessoais, a educação, a ética e o respeito fazem com que haja uma certa censura moral no que será respondido a respeito desses fatores. Os pesquisadores Yang e Maxweel (2011) já apontavam também para estes fatores, mas de maneira leve, falando de relacionamento e confiança. Conclui-se que a cultura é um fator essencial que afeta o compartilhamento de informações.

Os entrevistados compreendem a importância da integração e do compartilhamento de informações sobre segurança pública. Acreditam que barreiras têm que ser rompidas, principalmente usando a legislação a favor, bem como políticas e protocolos que definam a atuação e participação de cada órgão. Os resultados positivos também são propulsores para que haja o convencimento entre as instituições, pois reconhecem que todos juntos superam grandes crises e obtêm resultados satisfatórios. Para Fantacci (2013), a segurança pública melhora sua capacidade quando usa informações em tempo real, para que haja resposta rápida a emergências e ameaças. Silva e Mussi (2014) afirmam que, quanto mais agregado às forças de segurança, as expertises e resoluções de conflitos tornam-se mais fáceis, com o tempo, gerando uma resposta apropriada e eficaz.

Há diversos facilitadores para que haja o compartilhamento e a integração das informações. Conforme foi estudado, não existe uma variável única que possa influenciar nisso. Mas o entendimento do valor e o conhecimento, a compreensão da importância de compartilhar são as peças essenciais, para que se desenvolva a concepção do trabalho integrado. O conhecimento dessa importância será a ponta de lança, seguido do gestor (líder) e da legislação. Gestores apontam que este é o caminho, e que o resultado certamente será refletido na sociedade. Legislação, políticas e fluxos claros de trabalho integrado também são fatores apontados como uma solução, para que ocorra, com mais celeridade, o compartilhamento e a integração de informações de segurança.

Existem fatores que podem ser tanto facilitadores, como barreiras, dependendo de como são trabalhados. Da mesma forma, embora a tecnologia desempenhe um papel importante, a perspectiva política e a perspectiva organizacional e gerencial (especialmente esta última) se sobrepõem. Reforçamos que o estudo traz uma contribuição ao destacar a existência de uma cultura da posse da informação nos diferentes órgãos públicos, a qual foi comentada por diversos dos entrevistados. Contribuímos academicamente na esfera do compartilhamento e integração de informações públicas, principalmente na área de segurança pública. O estudo reforça a importância de uma melhor gestão desses processos para proteger os cidadãos, bem como os recursos públicos, que deles provém. Os dados não são de posse de um órgão público, eles são do Estado, dos cidadãos, é necessário quebrar, cada vez mais, os silos de informação existentes entre os diferentes órgãos envolvidos na segurança pública.

As recomendações do presente estudo ficam para os gestores públicos e para uma base de políticas públicas. Sugerem-se ações educacionais aos participantes do DCCI e de outros órgãos que com ele interajam, para que haja troca de conhecimentos e explanação da potencialidade de cada ente envolvido, da importância e dos ganhos do compartilhamento das informações. Sabedores de que certa resistência é intrínseca ao ser humano, é preciso o princípio da humildade e o princípio da aprendizagem permanente, para que a sociedade seja a grande vencedora, uma vez que, como diz nossa carta magna, “segurança é responsabilidade de todos”.

Recomenda-se que futuros estudos sejam feitos somente com cada perspectiva, gerencial e organizacional, política e tecnológica, pois certamente haveria a possibilidade de se aprofundar mais no assunto, além de conceituar mais cada categoria. Também se sugere, a partir dos resultados, um estudo sobre os papéis dos valores pessoais no que tange à perda de poder ao compartilhar informações.

REFERÊNCIAS

- BIRCHAL, Fabiano Fernandes Serrano; ZAMBALDE, André Luiz; BERMEJO, Paulo Henrique de Souza. Planejamento estratégico situacional aplicado à segurança pública em Lavras (MG). **RAP: Revista Brasileira de Administração Pública** 46.2, 2012.
- CARDOSO, Bruno de Vasconcelos. Megaeventos esportivos e modernização tecnológica: planos e discursos sobre o legado em segurança pública. **Horizontes Antropológicos** 19.40, 2013, 119-148.
- CHEN, David; DOUMEINGTS, Guy; VERNADAT, François. Architectures for enterprise integration and interoperability: Past, present and future. **Computers in industry**, 2008, 59.7: 647-659.
- CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. **Artmed**, 2010.
- DRAKE, David B.; STECKLER, Nicole A.; KOCH, Marianne J. Information sharing in and across government agencies: The role and influence of scientist, politician, and bureaucrat subcultures. **Social Science Computer Review**, 2004, 22.1: 67-84.
- MARCONDES, Carlos Henrique; SAYÃO, Luís Fernando. Integração e interoperabilidade no acesso a recursos informacionais eletrônicos em C&T: a proposta da Biblioteca Digital Brasileira. **Ciência da Informação**, 2001, 30.3: 24-33.
- SHEN, Jian et al. An Enhanced Cloud Data Storage Auditing Protocol Providing Strong Security and Efficiency for Smart City. **Journal of Information Science & Engineering**, v. 33, n. 4, 2017.
- SILVA, Heloiza Cristina Holgado; BINOTTO, Erlaine; VILPOUX, Olivier François. Cooperação e compartilhamento de informação entre os atores sociais em um assentamento rural. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, 2016, 6.1: 89-108.
- SILVA, Indianara; MUSSI, Clarissa Carneiro. Tecnologia da informação, criação e compartilhamento do conhecimento: um estudo do sistema integrado de segurança pública na diretoria de investigações criminais de Santa Catarina. **Revista de Administração da UFSM** 7.1, 2014, 81-100.
- STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2008:
- SUGAHARA, Cibele Roberta; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa; FALSARELLA, Orandi Mina. Gestão do fluxo de informação em ambiente organizacional. **Ciencias de la Información** 46.2, 2015.
- YANG, Tung-Mou; MAXWELL, Terrence A.. Information-sharing in public organizations: a literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors. **Government Information Quarterly** 28.2, 2011, 164-175.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.