

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

MATHEUS SILVA ANDRADE

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA (UESB)

RITA DE CÁSSIA OLIVEIRA LIMA ALVES

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA (UESB)

WESLEI GUSMÃO PIAU SANTANA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA (UESB)

ESDRAS ANTUNES DO NASCIMENTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

Agradecimento à orgão de fomento:

Gostaria de expressar minha profunda gratidão à Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia pelo apoio concedido ao meu artigo. Sua contribuição foi essencial para viabilizar a pesquisa e possibilitar a divulgação dos resultados alcançados. Agradeço pelo investimento e reconhecimento na importância do trabalho acadêmico e científico. Seu suporte fortaleceu minha motivação e ampliou as possibilidades de contribuição para a área. Sou imensamente grato pela oportunidade de expandir meu conhecimento e impactar positivamente a comunidade científica.

GESTÃO ORGANIZACIONAL PARA COMBATE AO CRIME ORGANIZADO: uma análise da inteligência criminal praticada pela segurança pública em Vitória da Conquista - BA

INTRODUÇÃO

A gestão organizacional é um campo de estudos da Administração que busca maximizar a eficiência na utilização de recursos pelas organizações. Ela abrange o uso de informações para suportar a tomada de decisão, os recursos humanos como capital fundamental e a administração estratégica para atingir metas e propósitos estabelecidos (DA SILVA *et al.*, 2019).

A gestão organizacional desempenha um papel de extrema importância na área da segurança pública, atuando de forma decisiva no planejamento, coordenação e eficácia das ações voltadas para a proteção da sociedade (MELO, 2017). Nesse contexto, a aplicação da inteligência criminal potencializa ainda mais a relevância da gestão organizacional. Ela viabiliza a coleta, análise e compartilhamento de informações estratégicas e táticas fundamentais, estabelecendo uma base sólida para embasar a tomada de decisões (GOES, 2017).

Por meio da inteligência criminal, as organizações de segurança pública podem antecipar ameaças, identificar padrões criminais, direcionar recursos de forma eficiente e implementar estratégias eficazes de prevenção e combate ao crime (GOES, 2017). A interação entre as técnicas informacionais, de relacionamento humano e operacionais no processo de inteligência criminal é essencial para o sucesso na luta contra o crime organizado e na garantia da segurança da comunidade.

As técnicas informacionais na inteligência criminal coletam, analisam e processam dados essenciais através de tecnologias avançadas. As técnicas de relacionamento humano, por sua vez, obtêm informações por meio de interações pessoais com envolvidos no crime. Já as técnicas operacionais são usadas para planejar e executar ações estratégicas. Essas abordagens combinadas permitem identificar padrões, conexões e obter informações cruciais para combater o crime de forma eficiente e eficaz (MINTZBERG, 2010; OLIVEIRA; MARTINS, 2018).

A interação entre essas técnicas é fundamental para garantir a efetividade da inteligência criminal. Por exemplo, a utilização de técnicas informacionais permite identificar indivíduos suspeitos e mapear suas conexões criminosas. Essas informações são complementadas com o uso de técnicas de relacionamento humano, como entrevistas com informantes ou colaboradores, para obter informações mais detalhadas sobre as atividades criminosas. Por sua vez, as técnicas operacionais ajudam a planejar e executar ações concretas, como a realização de operações de busca e apreensão ou o monitoramento de suspeitos.

Diante desse contexto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: **como as técnicas informacionais, de relacionamento humano e operacionais influenciam e interagem no processo de Inteligência Criminal praticada pelas Organizações de Segurança Pública do município de Vitória da Conquista, Bahia?**

A compreensão dessa interação e a forma como essas técnicas se complementam é fundamental para otimizar o trabalho das organizações de segurança pública 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 fez objetivo deste trabalho analisar, comparativamente, como as técnicas informacionais, de relacionamento humano e operacionais influenciam e interagem no processo de Inteligência Criminal praticada pelas Organizações de Segurança Pública do município de Vitória da Conquista, Bahia.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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 para a missão estabelecida pela 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. Por conta de seu perfil, teoricamente, estratégico, as ações do gestor estarão intimamente ligadas ao desempenho da organização.

No decorrer do tempo, o entendimento da natureza da gestão não caminhou em conjunto com os padrões idealizados no início dos estudos sobre o tema, de forma a afastar o processo de conceituação científica das atividades propriamente práticas de um gestor. Fayol (1916 *apud* DE PAULA, 2016), um dos pioneiros nos estudos da Administração, compõe a gestão com as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, de forma a posicionar o gerente como um ator racional que comanda as ações e realiza o controle. Assim, a gestão visa à eficiência na execução das tarefas com vistas únicas ao alcance dos objetivos definidos (DE PAULA, 2016).

Com a intenção de se aproximar dessa análise 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). Para analisar a atividade desde suas 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 as necessidades estabelecidas de um entendimento que parta do conceitual ao concreto da atividade. Os planos são: o das informações, o das pessoas e o da ação.

No plano das informações, Mintzberg (2010) estrutura a atividade gerencial conforme o contexto apresentado. Internamente, o gerente assume papel de monitoramento, ou seja, validam-se de quaisquer informações que, a princípio, se mostrem úteis através das redes de relacionamento construídas para si; e o papel de centro nervoso, em que o gerente se encontra como um generalista em relação aos seus subordinados, detentores de conhecimentos específicos, onde passará a possuir, uma vez que os subordinados passem informações de seus setores, um conhecimento amplo e diversificado da situação concreta do todo. 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 a capacidade e as 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. Para tal, a gestão da informação encontra um

forte pilar de sustentação na interdisciplinaridade que perpassa por uma gama formada por diversos campos de importância considerável para a atividade gerencial (social, econômica, política, científica, etc.) (ALVES; DUARTE, 2015).

Já o plano das pessoas explicita a relação de interdependência entre os colaboradores nas organizações. Para que essa relação seja exitosa, uma definição clara da meta é necessária para que os colaboradores se sintam engajados à causa, com aumento consequente da produtividade e da eficiência. A satisfação dentro do trabalho é obtida pelo sentimento de autorreforço conquistado pelo esforço próprio da pessoa (não oferecida de bandeja pelo gestor), o que contribui para um clima organizacional saudável (MINTZBERG, 2010).

A gestão no plano das pessoas exige uma atitude completamente diferente da gestão no plano das informações. Lá, as atividades do gerente são instrumentais, utilizando informações para levar pessoas a alcançar objetivos específicos. Aqui, as pessoas são mais estimuladas, quase sempre a perseguir objetivos que preferem naturalmente (MINTZBERG, 2010, p.74).

É evidenciado, conforme citado acima, a necessidade da motivação e de elementos como o autorreforço no cotidiano (ou com frequência periódica) no trato com as pessoas. Nota-se no comportamento dos gerentes, parecido com a forma citada no plano das informações, a grande quantidade de tempo que é dedicado ao relacionamento interpessoal nas esferas internas e externas da organização. Assim, o gestor organizacional deverá atentar-se para suas atribuições referentes à liderança no âmbito interno e ao elo em que exercerá na relação organização - ambiente externo.

Finalmente, ocorre a gestão no plano das ações, onde o gestor capacitar-se-á nos âmbitos da proatividade dos projetos e na reatividade das contingências em conjunto com o ato de negociar externamente em nome da unidade. Nesse aspecto, o gerente é responsável por manejar e ativar as engrenagens da organização através de aprendizados concretos adquiridos por meio de experiências práticas. Ele deve ser capaz de mobilizar os recursos disponíveis em prol da eficiência produtiva. Para tanto, é necessário que o gerente possua bom conhecimento sobre a área de atuação da organização, bem como sobre técnicas e ferramentas gerenciais mais adequadas para cada situação. Uma vez proativo, definirá os projetos e processos internos e tomará a iniciativa para monitorá-los e buscar melhoria contínua (MINTZBERG, 2010).

Diante da estruturação dos papéis do gestor, nota-se a necessidade de conexão entre os três planos para a execução plena e efetiva da atividade gerencial. Misturados - e confundidos, muitas vezes - os planos citados servirão de bases conceituais para analisar o indivíduo que ocupará o cargo e, adicionalmente, irá se banhar das especificidades inerentes à localização da organização, à atividade fim, à dinâmica com os infinitos atores internos e externos, dentre outras. Dessa forma, vale ressaltar a condição abrangente e diversificada da gestão organizacional.

Crime Organizado: estruturas, dinâmicas e implicações

O surgimento do crime organizado no Brasil se ampliou na década de 1970. Com o aumento do desemprego e da violência, as quadrilhas e bandos que existiam nas grandes cidades se transformaram em verdadeiras corporações que, por questões de escassez e sobrevivência, passaram a atuar de forma mais organizada e aliar-se com os avanços dos conhecimentos nos diversos campos científicos. Essas organizações passaram a ter cada vez mais poder, tanto financeiro quanto armamentista, inserido ainda às experiências transmitidas por guerrilhas de cunho político já existentes na América do Sul à época.

Adiante, surge em um conceito mais amplo, que é o contexto social. Esse contexto pode ser compreendido como o resultado de uma série de fatores, tais como a falta de oportunidades,

a marginalização e a violência. Sua ascensão decorre das condições socioeconômicas adversas que afetam determinadas regiões, dentro de suas respectivas singularidades, gerando desigualdades e favorecendo o surgimento de grupos criminosos. Para o entendimento deste problema, precisa-se realizar estudos e análises mais aprofundadas sobre seus objetivos, a instabilidade social da qual derivam e uma legislação que pode estar a inibir - e reprimindo, por consequência - demandas latentes da sociedade, o que poderá criar as condições mercadológicas para o desenvolvimento das atividades ilícitas lucrativas (NETO, 2021).

O crime organizado, assim, é um problema complexo que envolve vários fatores sociais, culturais, históricos e políticos. Para que o assunto seja debruçado, se faz necessário o conhecimento do conceito. O crime organizado é uma importante questão social que gera muita controvérsia. Ele está relacionado à atividade criminosa desenvolvida por grupos ou indivíduos de forma sistemática e metódica com objetivos de obtenção de lucro ilícito. Esses grupos são altamente organizados e têm um 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 em e 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. E será através do entendimento exposto que tratar-se-á de analisar o crime organizado que tem como seu estereótipo uma pirâmide rígida e hierarquizada; com um líder aclamado, tirano e impiedoso no topo; e um exército de criminosos marginalizados na base. Além de possuir um objetivo, quase que anárquico, de abalar os valores morais da sociedade através de incontáveis mortes derivadas de suas ações (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. Vale salientar que no caso da participação de um menor de idade, este deve ter consciência plena da dinâmica organizacional, hierárquica e objetivada ao qual está inserido, para ser caracterizado como membro pleno.

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 criminoso, 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 criminoso. Dessa forma, é importante destacar que uma organização criminoso 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 busca utilizar técnicas de inteligência para melhorar a segurança da população. 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 se mostra como 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).

É salutar apontar 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 ameaças e riscos à segurança pública, a partir da coleta, análise e disseminação de informações. Essa atividade tem como objetivo fornecer subsídios para a tomada de decisões estratégicas e operacionais, contribuindo para a prevenção e repressão de ações criminosas. Além disso, Leal (2016) ressalta que a doutrina destaca a importância da cooperação e integração entre os órgãos responsáveis pela atividade de inteligência em segurança pública, bem como a necessidade de respeito aos direitos fundamentais dos cidadãos.

Dada a importância de tal ferramenta, é importante trazer à tona seus objetivos, que são amplos e incluem “a avaliação da potencialidade das organizações criminosas no Estado, a monitoração do Sistema Penitenciário do Estado, a análise das condições gerais de Segurança Orgânica no âmbito do Poder Executivo Estadual e o acompanhamento dos fenômenos criminais nas regiões de fronteiras” (DE GOES, 2017). Ainda de acordo com De Goes (2017), é por meio da coleta e análise de informações que os órgãos responsáveis podem entender as dinâmicas criminosas e elaborar estratégias mais eficazes para combater a criminalidade, proteger a população e garantir a ordem pública.

A despeito disso, Zaccone (2007) enfatiza que o processo de entender o contexto social é fundamental para prevenir e combater essa atividade criminoso. Questões como a desigualdade social, a falta de oportunidade, a ausência de políticas públicas efetivas e a 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).

Proporcionar condições necessárias para um fluxo de comunicação eficaz e ágil é fundamental para o sucesso da atividade de Inteligência de Segurança Pública. Incluso, para tal, o fornecimento de recursos humanos e tecnológicos adequados aliada à desburocratização dos processos de comunicação entre os órgãos envolvidos. É necessário que haja uma cooperação estreita e efetiva entre as diversas agências e setores envolvidos, para garantir que as informações relevantes sejam compartilhadas de forma rápida e segura (DE GOES, 2017).

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. A implementação de um planejamento estratégico bem elaborado, baseado em dados e análises de Inteligência, pode ajudar a identificar as áreas de risco e desenvolver estratégias eficazes para neutralizar as ameaças. Isso pode incluir ações de prevenção, operações coordenadas e medidas de proteção, além das citadas, desburocratização da comunicação restrita e a capacitação dos membros frente à modernização constante da sociedade, com vistas à preservação da ordem pública e a segurança da sociedade como um todo (DE GOES, 2017).

Isto posto, o isolamento institucional enfrentado pela Polícia Militar em relação às demais instituições de Estado é uma realidade que merece análise e reflexão. A falta de integração e cooperação entre essas instituições pode gerar dificuldades no enfrentamento de desafios comuns, como a segurança pública. A atuação isolada da Polícia Militar pode resultar em uma abordagem unilateral na resolução de problemas, prejudicando a eficiência das ações e a busca por soluções mais abrangentes. É essencial promover um diálogo constante entre as instituições, de forma a criar espaços de colaboração e compartilhamento de informações, visando uma atuação conjunta e integrada em prol da segurança da sociedade (ALCADIPANI; FERNANDES; MATARAZZO, 2020).

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. É fundamental promover uma maior integração entre as agências de segurança pública, investindo em tecnologia, capacitação e estruturas organizacionais flexíveis, que permitam a troca de informações em tempo real e ações conjuntas no enfrentamento do crime (ALCADIPANI; FERNANDES; MATARAZZO, 2020).

Para que as organizações de segurança pública possam enfrentar os desafios contemporâneos, é crucial que 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).

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 e eficiente, levando em consideração as necessidades de cada nível decisório. A visão sistêmica permite que a inteligência tenha uma compreensão ampla e profunda do cenário em que atua, de forma a permitir a identificação de ameaças e oportunidades e contribuir para o planejamento estratégico. Dessa forma, a utilização eficiente da informação é fundamental para a tomada de decisões assertivas e o pleno exercício da Inteligência de Segurança Pública.

METODOLOGIA

A presente pesquisa utilizou uma 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 policiais 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

Objetivo de pesquisa	
Analisar, comparativamente, como as técnicas informacionais, de relacionamento humano e operacionais influenciam e interagem no processo de Inteligência Criminal praticada pelas Organizações de Segurança Pública do município de Vitória da Conquista, Bahia.	
Técnicas de coleta e análise de dados	Razão de utilização das técnicas e ferramentas
<p style="text-align: center;">Coleta de dados: Pesquisa documental (GIL, 2022) Entrevistas semiestruturadas e questionários (CRESWELL, 2014)</p> <p style="text-align: center;">Análise de dados: Análise de conteúdo (BARDIN, 2016) Análises estatísticas (GIL, 2008)</p>	<p>Plano das Informações: 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> <p>Plano das Pessoas: Analisar a comunicação, redes de relacionamento (técnicas informacionais); a liderança, mediação de conflitos e representação da organização (técnicas de relacionamento humano); o desenvolvimento de lideranças, autonomia, negociação (técnicas operacionais).</p> <p>Plano da Ação: Analisar a proatividade e manejo de contingências (técnicas informacionais); a mobilização de recursos e o gerenciamento de projetos (técnicas de relacionamento humano); o planejamento estratégico, ações para alcançar objetivos, resolução de problemas (técnicas operacionais).</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

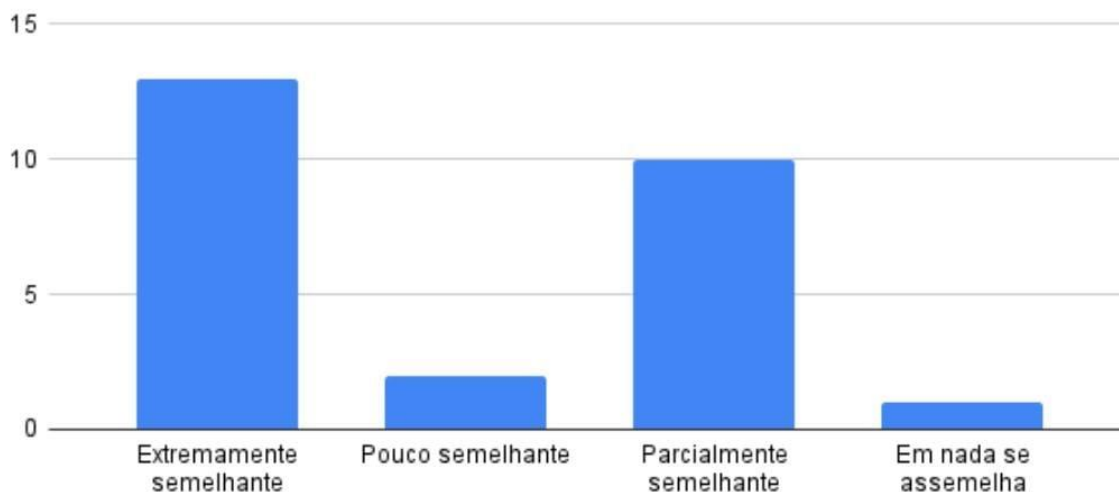
O perfil dos participantes da pesquisa revela uma distribuição significativa entre os diferentes cargos nas organizações de segurança pública. A maioria das respostas veio da

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.

Ao analisar o perfil dos participantes, pode-se observar uma distribuição variada entre os cargos na segurança pública. Nota-se uma presença diversificada de atores da polícia civil, seguidos pela maioria composta por policiais militares, com cargos menos diversificados, e policiais rodoviários federais. Isso reforça a importância da inteligência de segurança pública em níveis estratégicos, táticos e operacionais, como discutido por MELO (2017). Além disso, destaca-se a existência de diversas agências e instâncias institucionais que requerem diálogo entre si para o pleno exercício da segurança pública (GOES, 2017).

É importante ressaltar que a inteligência de segurança pública tem como principal função fornecer suas capacidades de coleta, análise e disseminação de informações para a tomada de decisões mais assertivas e efetivas em todos esses níveis (MELO, 2017). Assim, compreender o perfil dos agentes de segurança pública é um passo fundamental para a aplicação da atividade em Vitória da Conquista/Ba. O Gráfico 1 apresenta uma análise comparativa entre as técnicas informacionais, de relacionamento humano e operacionais.

Gráfico 1 - Sobre possíveis semelhanças estruturais



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor, 2023.

A análise dos dados revela que metade dos respondentes percebe uma semelhança extremamente forte entre a estrutura de uma facção criminosa e uma empresa legalizada. Além disso, uma parcela significativa dos participantes considera que a semelhança é parcial, indicando que existem aspectos compartilhados entre as duas estruturas, mas também reconhecendo diferenças substanciais.

Apenas uma pequena porcentagem dos respondentes afirma que a estrutura de uma facção criminosa é um pouco semelhante à de uma empresa legalizada. É interessante notar que nenhum dos participantes considerou a estrutura de uma facção criminosa como em nada semelhante à de uma empresa legalizada. Esses resultados destacam a percepção dos participantes sobre a existência de similaridades entre as estruturas das facções criminosas e

das empresas legais, revelando a complexidade da gestão organizacional no contexto da inteligência criminal (GOES, 2017).

Os dados coletados durante a pesquisa fornecem *insights* relevantes para o objetivo da análise comparativa das técnicas informacionais, de relacionamento humano e operacionais que influenciam o processo de inteligência criminal praticado pelas Organizações de Segurança Pública em Vitória da Conquista, Ba. Esses dados destacam a importância de adotar uma abordagem integrada dessas técnicas, visando uma inteligência efetiva e proativa (MELO, 2017).

A análise dos dados também evidencia a necessidade de promover a troca de informações entre os órgãos de segurança pública, fortalecer o diálogo e a cooperação entre esses órgãos e a comunidade local (MELO, 2017). Além disso, é fundamental investir em recursos tecnológicos e capacitação profissional para otimizar o processo de inteligência e combater o crime organizado de maneira mais eficiente (GOES, 2017), garantindo a segurança e bem-estar da comunidade local.

Para garantir a devida proteção dos dados dos entrevistados, bem como para fins didáticos, foram utilizados nomes de personagens da renomada obra "O Senhor dos Anéis" (TOLKIEN, 2002) para identificar os entrevistados, como Frodo, Sam, Merry e Pippin. Na primeira pergunta, foi indagado aos entrevistados se eles consideram que a estrutura de uma organização criminosa se assemelha à de uma empresa legalizada. A resposta enfática de Frodo foi: "Sem sombra de dúvidas, e eles tratam essas organizações efetivamente como uma empresa" (FRODO, 2023). Sam, por sua vez, afirmou que "sim, com muito mais rigidez. A gente fala que é um negócio de muito risco, risco de morte" (SAM, 2023).

Merry, a seguir, responde em tom crítico.

Nos tempos atuais, nós conseguimos ver o crime verdadeiramente organizado, então há situações que existe essa semelhança realmente, pela organização que eles vêm demonstrando ao longo dos anos e aí, de uma certa forma, eu não diria nem o termo "desídia", mas pela fraqueza do Estado, da parte não só de segurança como principalmente da justiça, então a gente consegue ver o crime às vezes até mais organizado (MERRY, 2023).

Dessa forma, o entrevistado destaca a preparação das facções criminosas e a percepção de que o Estado está lutando para lidar com a situação e garantir a segurança da população. Pippin complementa, afirmando que "em geral, a estrutura de uma organização criminosa é semelhante à de uma empresa legalizada. Isso se deve, inclusive, à existência de diferentes formatos empresariais" (PIPPIN, 2023).

A análise das entrevistas revelou *insights* importantes sobre a interação das técnicas informacionais, de relacionamento humano e operacionais. Os gestores destacaram a importância de uma abordagem integrada, na qual essas técnicas atuam em conjunto para maximizar os resultados no combate ao crime, facilitando a identificação de padrões, a tomada de decisões informadas e a implementação de estratégias efetivas (LEAL, 2016).

Os gestores também reconheceram a importância de investir em capacitação profissional, recursos tecnológicos e cooperação entre as diferentes organizações de segurança pública (LEAL, 2016). Esses aspectos são essenciais para fortalecer a interação das técnicas mencionadas e melhorar a eficácia do trabalho de inteligência na prevenção e combate ao crime.

A próxima pergunta consistiu em saber como as técnicas estratégicas, táticas e operacionais interagem dentro do processo de inteligência. Frodo logo responde: "através da socialização das informações obtidas durante o processo de investigação e durante as ações operacionais" (FRODO, 2023). Posteriormente, Sam diz:

Como eu disse, sem elas, a gente precisa, cada vez mais, ser profissional. E, as vezes, para ser profissional, até sai um pouco caro, a gente vai investir do próprio bolso na técnica, conseguir um curso que não é ofertado pela instituição. A gente acaba investindo em um equipamento que ainda não chegou à instituição, mas que pode nos ajudar (SAM, 2023).

É importante ressaltar, com base nas respostas dos entrevistados, a necessidade contínua de investimento, inclusive em capacitação técnica, para lidar com as atividades abrangentes relacionadas à inteligência criminal. Merry destaca que as técnicas estratégicas, táticas e operacionais são o próprio processo de inteligência criminal e devem estar em sintonia para que a inteligência funcione de maneira efetiva, transmitindo informações relevantes à Polícia Civil e permitindo a investigação e desvendamento do crime (MERRY, 2023).

Pippin conclui ao afirmar que, para a inteligência, a interação ocorre principalmente na obtenção de informações, na análise e na produção de novas informações qualificadas (PIPPIN, 2023). Essas colocações destacam a importância da sinergia e cooperação entre as técnicas estratégicas, táticas e operacionais para que a inteligência criminal seja efetiva (MELO, 2017).

Além disso, ressaltam a necessidade de capacitação constante e atualização das equipes envolvidas, a fim de obter informações de qualidade, analisá-las adequadamente e produzir resultados relevantes no combate ao crime e na promoção da segurança pública (ALCADIPANI; FERNANDES; MATARAZZO, 2020).

Ao finalizar a entrevista, foi questionado sobre o impacto que o entrevistado identifica que a gestão possui no exercício da inteligência. Frodo prontamente respondeu: "O papel da Administração é, sem sombras de dúvidas, essencial para a atividade policial. Existe um esforço da atual gestão em evoluir as técnicas e táticas da operação" (FRODO, 2023). Sam, por sua vez, destacou que "é necessário que haja interesse da gestão. Não basta apenas ter as técnicas e o conhecimento, é preciso que haja interesse efetivo na inteligência criminal" (SAM, 2023).

Essas respostas evidenciam a importância da gestão no contexto da inteligência criminal. A administração exerce um papel essencial na promoção de avanços nas técnicas e táticas empregadas na atividade policial. Além disso, é fundamental que haja interesse e engajamento por parte da gestão, pois apenas possuir as habilidades técnicas e o conhecimento não é suficiente para uma efetiva atuação na inteligência criminal. A gestão deve fornecer o suporte necessário, garantir recursos adequados e demonstrar um comprometimento real para impulsionar o desenvolvimento e aprimoramento das práticas de inteligência (GOES, 2017).

Merry também respondeu, afirmando que "no caso da Polícia Civil do Estado da Bahia, eu acredito que houve uma evolução nesta gestão da delegada geral. Conseguimos avançar um pouco mais na questão da inteligência criminal, com a criação de um departamento específico" (MERRY, 2023). Já Pippin, complementou e destacou que "a gestão desempenha um papel fundamental na condução de qualquer atividade, e na inteligência, ela é essencial. No entanto, o que falta é a compreensão por parte da gestão das forças policiais de que a inteligência é algo diferente da investigação" (PIPPIN, 2023).

Essas respostas evidenciam a importância de uma gestão comprometida e capacitada, que reconheça a importância da inteligência criminal como uma atividade distinta e fundamental para o enfrentamento do crime. A gestão deve apoiar e fornecer recursos adequados para a área de inteligência, além de promover uma cultura organizacional que valorize e compreenda a importância estratégica dessa atividade (ALCADIPANI; FERNANDES; MATARAZZO, 2020).

A observação das entrevistas possibilita uma abordagem abrangente e alcança o objetivo de realizar uma análise comparativa das técnicas informacionais, de relacionamento humano e operacionais que influenciam no processo de inteligência criminal praticada pelas Organizações de Segurança Pública em Vitória da Conquista/Ba.

Essa análise comparativa reforça a importância de investimentos em capacitação profissional, recursos tecnológicos e cooperação entre as diferentes organizações de segurança pública. Esses aspectos são essenciais para fortalecer a interação das técnicas mencionadas e melhorar a eficácia do trabalho de inteligência na prevenção e combate ao crime organizado em Vitória da Conquista/Ba.

CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as técnicas informacionais, de relacionamento humano e operacionais que influenciam no processo de inteligência criminal praticada pelas Organizações de Segurança Pública em Vitória da Conquista, Bahia. A partir dos resultados obtidos, foi possível identificar insights relevantes que contribuem para uma compreensão mais profunda desse processo e para o 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, os resultados apontaram a percepção dos participantes sobre a existência de semelhanças entre a estrutura das facções criminosas e das empresas legalizadas. Essa percepção destaca a complexidade da gestão organizacional no contexto da inteligência criminal e reforça a importância de uma abordagem integrada das técnicas informacionais, de relacionamento humano e operacionais.

A análise comparativa das técnicas mencionadas evidenciou a necessidade de investimentos em capacitação profissional e recursos tecnológicos, bem como a importância da troca de informações entre os órgãos de segurança pública e a cooperação com a comunidade local. Esses aspectos são essenciais para otimizar o processo de inteligência e melhorar a eficácia no combate ao crime organizado, garantindo a segurança e o bem-estar da população.

A gestão desempenha um papel fundamental no contexto da inteligência criminal, promovendo avanços nas técnicas e táticas empregadas na atividade policial, fornecendo suporte adequado e demonstrando comprometimento real. É necessário que a gestão reconheça a importância estratégica da inteligência e promova uma cultura organizacional que valorize e compreenda essa atividade como algo distinto da investigação.

Para concluir, é fundamental destacar a importância da abordagem integrada das técnicas informacionais, de relacionamento humano e operacionais, bem como a necessidade de investimentos contínuos e atualização das equipes envolvidas. A combinação desses elementos permite uma compreensão holística do cenário criminoso, facilitando a identificação de padrões, a tomada de decisões informadas e a implementação de estratégias efetivas. Assim, será possível alcançar resultados significativos na prevenção e combate ao crime organizado, promovendo a segurança e o bem-estar da comunidade local em Vitória da Conquista, Bahia.

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. Além disso, 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.

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/l9883.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.