

Processos inovadores como suporte à gestão da informação: uma análise do Planejamento Estratégico da Polícia Federal considerando aspectos da cultura organizacional.

Innovative processes to support information management: an analysis of the strategic planning of the Federal Police considering aspects of organizational culture.

José Ferreira Pontes Filho¹, Edgar Bisset Alvarez²

¹ Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4956-095X>

² Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5388-5944>

Autor para correspondência/Mail to: José Ferreira Pontes Filho, jose.jfpf@pf.gov.br

Recebido/Submitted: 23 de setembro de 2022; Aceito/Approved: 13 de setembro de 2023



Copyright © 2023 Pontes Filho & Alvarez. Todo o conteúdo da Revista (incluindo-se instruções, política editorial e modelos) está sob uma licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional. Ao serem publicados por esta Revista, os artigos são de livre uso para compartilhar e adaptar e é preciso dar o crédito apropriado, prover um link para a licença e indicar se mudanças foram feitas. Mais informações em <http://revistas.ufpr.br/atoz/about/submissions#copyrightNotice>.

Resumo

Introdução: analisa-se o Planejamento Estratégico da Polícia Federal sob o olhar da inovação como ferramenta de suporte para a melhoria dos processos informacionais, buscando proporcionar uma visão geral sobre os conceitos e principais implicações no contexto dos sistemas de inovação. Aborda-se aspectos teóricos do ciclo informacional combinados com experiências empíricas de natureza multidisciplinar da atividade policial. O texto parte do princípio de que o uso da informação e de dados pelas polícias se coloca como principal matéria-prima do trabalho policial. **Método:** a abordagem deste estudo se mostrou predominantemente qualitativa de caráter exploratório, com base na pesquisa bibliográfica, além de ponderações acerca da experiência profissional do autor. **Resultados:** foram apontadas nas considerações finais os principais desafios da segurança pública ligados ao uso da informação. **Conclusão:** conclui-se que a construção de um Planejamento Estratégico coerente com a realidade e princípios institucionais figura como ferramenta impulsionadora dos processos inovadores, sobretudo os relacionados com a gestão da informação, podendo ser uma alternativa que resulte em melhorias no desempenho e fortalecimento da cultura organizacional.

Palavras-chave: Ciência policial; Gestão da informação; Ciência da informação; Inovação para segurança pública.

Abstract

Introduction: the study analyzes the Strategic Planning of the Federal Police, from the perspective of innovation as a support tool for the improvement of informational processes, seeking to provide an overview of the concepts and main implications in the context of Innovation Systems. We seek to approach theoretical aspects of the informational cycle combined with empirical experiences of a multidisciplinary nature of police activity. The text assumes that the use of information and data by the police is the main raw material of police work. **Method:** the methodology used proved to be predominantly qualitative with an exploratory character, based on bibliographic research, in addition to considerations about the author's professional experience. **Results:** in the final considerations, the main challenges of public security related to the use of information were pointed out. **Conclusions:** we conclude that the construction of a Strategic Planning coherent with the reality and institutional principles appears as a driving tool for innovative processes, especially those related to information management, and may be an alternative that results in improvements in performance and strengthening of the organizational culture.

Keywords: Police science; Information management; Information science; Innovation for public safety.

INTRODUÇÃO

No atual cenário da “era da informação”, a segurança das informações, bem como do cidadão, depende de sistemas de informações confiáveis, disponíveis e íntegros. Na esfera da segurança pública, à medida que as tecnologias avançam, são exigidas capacidades humanas aptas a dominar novas tecnologias voltadas ao combate da criminalidade, que apresenta índices cada vez maiores no Brasil. Isso pode ser evidenciado segundo dados do Sistema de Informação sobre Mortalidade do Ministério da Saúde (SIM/MS), que em 2019 registrou a ocorrência de 45.503 homicídios no País, correspondendo a uma taxa de 21,7 mortes por 100 mil habitantes. No mesmo ano, um levantamento do Instituto Sou da Paz, trouxe que mais da metade dos homicídios no Brasil fica sem solução. O relatório concluiu ainda que entre as principais deficiências estão o pouco investimento em gestão da informação e a integração entre informações policiais (“Apenas 37

O uso de meios de produção das provas, mediante técnicas policiais e ferramentas avançadas, é fundamental frente aos altos índices de impunidade. À medida que cresce a complexidade das investigações, cresce também o volume de dados e informações produzidos nas operações policiais. Dessa forma, estabelecer rotinas de processamento, armazenamento, classificação, identificação, compartilhamento de ocorrências e relatórios, em especial por meio digital, mostra-se essencial para o melhor desempenho das atividades policiais. Fatores como navegabilidade e disponibilidade das informações tendem a favorecer a atuação das polícias, tendo em vista a dinamicidade da atividade policial.

Nessa perspectiva, a inovação surge como alternativa capaz de melhorar os processos informacionais, e pode ser apontada como um caminho para o enfrentamento aos novos desafios da administração pública na busca pela eficiência. O fortalecimento da cultura organizacional (FCO) trata-se de um fator importante a ser considerado sob o olhar do desempenho da instituição. Tendo relação direta com o alcance de metas e objetivos traçados previamente. Esse processo faz com que os membros caminhem na mesma direção, compartilhando pensamentos, atitudes e valores instituídos no ambiente policial, é necessário na implantação de processos informacionais e no cumprimento dos objetivos organizacionais.

O estudo da Gestão da Informação (GI), disciplina da área de Ciência da Informação (CI), mostra-se transversal e relevante para vários campos do saber e pode trazer contribuições importantes para a inovação na Segurança Pública. Sobre essa questão, [Levy \(2007\)](#) reforça que as polícias devem estar sempre atentas à evolução e às modificações das ações criminosas, acompanhando e se aperfeiçoando conforme evoluem as organizações criminosas. O conhecimento é a manufatura produzida pela atividade de policial e a instrução é base desse processo. De acordo com [Huotari e Wilson \(2001\)](#), a edificação da aprendizagem organizacional é formada por comportamentos dos quais os servidores e colaboradores se engajam para acessar, organizar, compartilhar e fazer uso da informação.

Do ponto de vista teórico e científico, a Ciência Policial (CP) surgiu como campo do conhecimento que busca estudar os problemas da Segurança Pública. Parte dessas dificuldades são materializadas na falta de processos informacionais inovadores, eficientes e transparentes, o que pode ser causado por falta de diretrizes institucionais.

Entende-se que a cultura tem relação direta sobre o ciclo informacional, sendo também importante fator na compreensão dos processos de inovação no meio policial. Nessa lógica, [Souza \(2008\)](#) reconhece que um dos maiores desafios colocados, atualmente, para as instituições de segurança pública é potencializar sua capacidade de produção, organização e processamento de informações de maneira sistemática.

Sendo assim, diante da informatização dos serviços públicos que seguem uma tendência mundial, a implantação de processos eletrônicos tem se mostrado eficaz para atender as necessidades do cidadão, simplificando e modernizando serviços por meio de políticas públicas antes irrealizáveis. E, a partir disso, tem-se o entendimento que o planejamento estratégico estruturado e realizável como instrumento de suporte aos projetos de inovação é essencial.

A partir do exposto, o objetivo geral deste artigo se volta à análise do Plano Estratégico da Polícia Federal (PEPF), na busca de elementos que possam dar suporte à inovação para o gerenciamento informacional. Por meio da análise do PEPF, este estudo parte do princípio de que a informação é a principal matéria-prima do trabalho policial na busca pela autoria e materialidade de determinado crime. O texto possui os objetivos específicos que consistem em apresentar a GI como ferramenta de inovação no âmbito da segurança pública; relacionar PEPF com elementos da CO e Inovação no meio policial; identificar ações voltadas para inovação e cultura organizacional no meio policial. Diante dessa circunstância, chegamos ao seguinte problema de pesquisa: Como os processos inovadores e culturais podem afetar a gestão da informação no âmbito do Planejamento Estratégico da Polícia Federal?

Esta pesquisa justifica-se por trazer contribuições científicas e explorar um tema inovador ainda pouco estudado, como também por buscar refletir acerca de um problema que gira em torno das organizações policiais que, cada vez mais, trabalham com elevado volume de informações e dados. Nessa mesma direção, este trabalho vem demonstrar que a integração das áreas de conhecimento da CI e da CP podem trazer contribuições, a fim de colaborar na composição de soluções de problemas do meio policial.

O trabalho não tem o objetivo de esgotar os problemas em torno da segurança pública. Mas traz contribuições para o preenchimento de uma lacuna teórica que existe em torno do tema. Assim, a construção deste referencial teórico colabora com o fomento desse campo do saber ainda pouco explorado do ponto de vista acadêmico, que é as CP. O estudo das CI pode trazer contribuições importantes e causar impacto na melhoria da Segurança Pública.

PROPOSTA METODOLÓGICA

Como procedimentos metodológicos esta pesquisa se caracteriza como exploratória descritiva, com abordagem qualitativa, referenciando-se de conhecimentos teóricos multidisciplinares, balizados pela experiência profissional de ordem empírica, da atuação do autor, na qualidade de Policial Federal. Para o respaldo teórico foi realizada uma pesquisa bibliográfica que, segundo [Gil \(2008, p. 50\)](#), “[...] é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos [...]”, além de teses e dissertações.

Como fontes primárias, foram pesquisados documentos internos de acesso não restrito. Com relação ao aprofundamento teórico, procurou-se referências relevantes para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho, igualmente por meio de material acessível ao público em geral, em especial relacionados ao Planejamento da Polícia Federal e seus anexos. Esse apanhado ocorreu com documentos atualizados para o período do ano de 2022. Posteriores atualizações decorrentes, inclusive, de mudanças de governo não foram consideradas.

Já a seleção de artigos e demais textos científicos relacionados à bibliografia, foram considerando a natureza do estudo, como ramo do conhecimento aberto e que faz interlocução com várias áreas do conhecimento. Os critérios de inclusão foram: artigos disponíveis que mantiveram relação direta com a atividade policial ou artigos passíveis de fazer analogias ao tema de autores relacionados às áreas do conhecimento abordadas. Cabe destacar que se trata de um ramo ainda pouco explorado do ponto de vista científico. As analogias a outras áreas do conhecimento foram realizadas como forma de enriquecimento da base teórica.

Quanto ao aspecto descritivo, a pesquisa teve a intenção de demonstrar as características dos fenômenos estudados, definindo sua natureza e correlacionando variáveis eventualmente existentes. Já acerca da parte exploratória, procurou-se denotar que o estudo se coloca como inovador, desbravando um campo da ciência ainda pouco estudado e que conta com observações de ordem prática considerando a experiência deste pesquisador.

A pesquisa bibliográfica contou com autores como (E. Schein, 1989) que traz elementos importantes acerca da cultura e liderança, fundamental na construção do presente estudo. Sob o olhar da inovação, autores como Lemos (1999) e Rolim (2007) foram citados, com o objetivo de relacionar diretamente a inovação inserida na “era da informação e do conhecimento”.

Com relação às CPs, recorreu-se a artigos e textos internacionais, tendo em vista, principalmente, estudos relacionados à gestão e à proteção do conhecimento no âmbito policial. Por último, foi abordado o planejamento estratégico, considerando aspectos da cultura organizacional. Toda essa conexão de temas tem por finalidade esclarecer a relação de aspectos ligados à inovação como suporte a melhoria dos processos informacionais.

A pesquisa consiste em analisar documentos públicos ligados ao Plano da Polícia Federal, sobretudo fazendo o aprofundamento de aspectos relacionados ao gerenciamento informacional, a cultura e a inovação. Nesse sentido, na próxima seção é apresentada a relação entre a gestão da informação e a inovação, como ferramenta a ser usada para alcançar os objetivos do planejamento institucional.

GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO PARA SEGURANÇA PÚBLICA

A atualidade do tema deste estudo se relaciona com a crescente complexidade da criminalidade organizada, que está em constante evolução, em especial aos crimes que envolvem organizações criminosas e crimes transacionais. Esses crimes, muitas vezes, demandam complexas análises de bases de dados e informações no âmbito policial, tendo em vista que essas organizações usam dos mais variados meios para dissimular suas atividades e dificultar a ação estatal.

Nessa perspectiva, as instituições policiais necessitam estar com seus processos internos alinhados e em sintonia com os objetivos traçados para oferecer respostas à sociedade de forma unificada. Levy (2007) alerta que as forças de segurança pública devem estar sempre atentas às evoluções e modificações das ações criminosas, acompanhando e se aperfeiçoando, tal como evoluem e são dinamizados os modos de agir dos agentes com comportamentos inadequáveis à conduta social. Segundo o referido autor, a quantidade de informações disponíveis contribui para o desenvolvimento de ações benéficas, mas também proporciona a atuação em atividades criminosas, em desacordo com a conduta social.

Para Bell, Dean e Gottschalk (2010), citados por Menezes (2020), um relevante aspecto da GI nas organizações policiais, diz respeito à implementação de estratégias relacionadas particularmente com o aproveitamento da inteligência policial derivada do ciclo informacional policial. Castro e Santos (2003) definem a GI como um conjunto de procedimentos e mecanismos que busca preservar dados, informações, conhecimentos, áreas e pessoas que, ao Estado e à sociedade, interessem proteger. Sob o ponto de vista de Valentim, Carvalho, Woida, e Cassiano (2008), a GI pode ser entendida como um processo e definida como um conjunto de ações que visa desde a identificação das necessidades informacionais até o mapeamento dos fluxos formais de informação, nos mais variados ambientes organizacionais, passando pela coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo.

No contexto das abordagens acima mencionadas, considera-se que a GI pode promover a melhoria dos processos internos informacionais, resultando na otimização do trabalho policial de forma a trazer efetividade, agilidade e segurança aos processos, de modo a transpor os obstáculos existentes em torno do gerenciamento da informação.

Nesse sentido, o campo tecnológico seria um dos aspectos mais desafiadores. Primeiro, por esta ligado umbilicalmente às ferramentas de inovação em um ambiente policial rígido e hierarquizado. Segundo, por possibilitar a viabilização de instrumentos ligados ao campo de organização e recuperação da informação, capazes de otimizar o trabalho policial. Por meio da computação, torna-se possível o uso de ferramentas diversas, como o business intelligence — um conjunto de tecnologias de informação, tais como plataformas, aplicações e processos, que visa facilitar a tomada de decisões em todos os níveis hierárquicos da organização (Lucas, Café, & Viera, 2016) —,

além de outras formas de processamento de grandes volumes de dados e informações que otimizam o trabalho policial.

Nesse contexto, observar os parâmetros legais e constitucionais em todas as etapas do ciclo informacional, partindo da coleta, organização, armazenamento e recuperação da informação policial é condição necessária e que resulta na qualidade da informação produzida no meio policial. O processo informacional refletirá no valor que se dará a determinada peça de informação no bojo da persecução penal. Por isso, os aspectos teóricos relacionados aos estudos e normatizações ligadas ao ciclo informacional se mostram relevantes para o melhor andamento das atividades policiais.

A GI também compreende o tratamento que as informações recebem das instituições pelas quais transitam, e sendo assim, coloca-se como uma decisão estratégica da organização. Dessa maneira, o planejamento estratégico ganha relevância como ferramenta que prioriza as diretrizes e objetivos institucionais, estabelece a missão organizacional e caracteriza onde a organização quer chegar. Do mesmo modo, estabelece o conjunto de crenças, valores e normas partilhados pelos seus membros que irão nortear a trajetória organizacional na busca de suas metas e objetivos.

Aspectos como a natureza da organização e a cultura organizacional podem facilitar ou dificultar o alcance dos objetivos institucionais. De acordo com [Hatala e Gumm \(2006\)](#), uma das principais barreiras ou facilitadores para o sucesso de uma organização é a cultura, pois esta oferece singularidade à organização como um fator de difícil reprodução. A cultura de hierarquia e disciplina policial, por exemplo, inerente à atividade policial, tem influência direta na implantação de novos processos informacionais e de inovação. Estar em um ambiente hierarquizado pode inibir iniciativas e mudanças institucionais. Conforme a pesquisa de [Menezes \(2020\)](#), a cultura de compartimentação de informações pode ser fator dificultador de difusão e integração entre as forças policiais.

Cabe aqui destacar que apesar de as organizações policiais terem a informação como um dos principais ativos no comprimento de suas missões, pouco esforço governamental é percebido na implantação e organização dos processos informacionais. No caso do Plano Estratégico da Polícia Federal, são observadas iniciativas estratégicas explicitadas envolvendo a gestão do conhecimento e da informação além da previsão de ações inovadoras. Na prática, tímidas iniciativas são percebidas. Isso se dá também por conta da resistência às mudanças típicas no setor público, comuns em um ambiente burocratizado. Dessa forma, construir uma cultura forte e que propicie a implantação de ferramentas tecnológicas e de projetos de inovação pode se constituir em um caminho para a mudança.

Nesse cenário, a inovação se adequa perfeitamente às necessidades de gestão da informação na PF, tendo em vista que pode propiciar metodologias aos colaboradores, em que as informações e conhecimentos produzidos, podem contribuir eficazmente para o desenvolvimento da atividade policial à medida que receberem o tratamento adequado.

Nesse sentido, a inovação pode ser considerada o processo de transformar ideias em resultados. É um processo de aprendizagem coletiva ([Silva & Dacorso, 2013](#)), em que o aprendizado e o compartilhamento são fatores-chave para o desenvolvimento da inovação ([Salunke, Weerawardena, & McColl-Kennedy, 2011](#)). No meio policial, como em qualquer outro ambiente organizacional, a inovação vem melhorar os processos e, com este mesmo escopo, o gerenciamento informacional vem trazer otimização da gestão dos recursos de informação de indivíduos, grupos e organizações. Já em 1999, Lemos considerava que o processo de inovação é complexo, interativo e não linear. A inovação, ao figurar como um processo, basicamente faz referência a quando os produtores dominam, bem como implementam o projeto, a produção de bens e serviços que necessariamente são novos, de acordo com as necessidades. Compreende-se, dessa forma, que atualmente, devido à elevada produção e disponibilização de informação, o gerenciamento eficaz dessa informação possa contribuir para a inovação dentro das organizações, incluindo a PF.

A inovação dos processos de gestão ou de negócios, predominantemente, enfatiza os resultados econômicos como fonte de competitividade. No âmbito público, a inovação ocorre de maneira diferente. Deve-se levar em conta as dimensões sociais e ambientais da sustentabilidade, do bem-estar social em detrimento dos interesses econômicos e individuais. Essa diferença de paradigma resulta em uma lacuna que precisa ser preenchida. Sabe-se que a deficiência em inovação no âmbito da iniciativa pública acontece por conta, sobretudo, da cultura burocrática inadequada, que atua na contramão da melhoria contínua, assim como não reconhece os bons colaboradores ou aproveita as oportunidades, o que privilegia as relações clientelísticas e particulares em detrimento do interesse público.

Planejamento Estratégico da Polícia Federal: considerando aspectos da cultura organizacional e da inovação

A necessidade de aprimoramento dos processos informacionais justifica-se à medida que se faz necessária uma atuação cada vez mais integrada e coordenada entre as polícias. Nesse sentido, a Polícia Federal em seu Plano Estratégico 2014–2022, atualizado pela Resolução nº 005-CGPF/PF, de 12 de agosto de 2021 ([Polícia Federal, 2021](#)), estabeleceu dentre seus objetivos principais: Desenvolver a Cultura de Gestão Estratégica (CGE). Nesse

objetivo tem-se o intuito de desenvolver uma cultura associada à governança que buscará dar eficiência e efetividade às atividades e serviços prestados.

Por meio do referido objetivo, desdobram-se quatro ações estratégicas que dão base ao alcance da visão institucional. A primeira delas trata-se de consolidar o uso do planejamento estratégico na gestão. A segunda, impulsionar a gestão de processos e projetos. A terceira, incrementar acordos e parcerias nacionais e internacionais. E, por fim, a quarta ação, que trata de fomentar a gestão da informação e do conhecimento, a pesquisa e a inovação. Essa última ação consiste em promover GI mediante a implantação de sistemas e mecanismos de produção, otimização, gestão, padronização, disseminação e proteção, preservando o aprendizado, contribuindo com o desenvolvimento da pesquisa científica e da inovação, no interesse da Instituição.

Com a materialização do plano estratégico é possível, por meio dos seus indicadores, avaliar o desempenho institucional e, a partir daí, estabelecer novos parâmetros organizacionais que são fundamentais para determinar onde a organização quer chegar. O PEPF prevê esses indicadores que são essenciais à avaliação do desempenho institucional. Desse modo, processos informacionais bem definidos facilitam a elaboração e a mensuração do desempenho institucional. Como desdobramento do planejamento estratégico na gestão, conforme o PEPF, o uso de ferramentas específicas e sistemas de informação, utilizando mecanismos de medição e avaliação do desempenho, são estabelecidos como ações estratégicas fundamentais no alcance dos objetivos da Polícia Federal.

Nesse sentido, como meio para entender a implantação da inovação no ambiente policial, é preciso analisar o contexto social em que o servidor/policial está inserido e sua percepção sobre o ambiente institucional. Dessa forma, é importante conhecer sobre a cultura, os pensamentos, as linguagens e conhecimentos preconcebidos e adquiridos pelos policiais, a fim de que as inovações sejam implantadas no ambiente, bem como as ações estratégicas delas decorrentes.

O PEPF considera, também, que para o estabelecimento de parâmetros institucionais, é fundamental conhecer a realidade de outras instituições nacionais e internacionais. Nesse escopo, incrementar acordos e parcerias nacionais e internacionais pode ser um caminho para o alcance dos objetivos institucionais. É oportuno ainda sistematizar e implantar mecanismos de acompanhamento e fiscalização dos instrumentos de cooperação firmados em âmbito nacional e internacional, aprimorando o controle do fluxo do processo são ações previstas no PEPF. O estabelecimento de parcerias estratégicas, no sentido de conferir respaldo e legitimidade às ações operacionais, de inteligência, de treinamento, de transferência de tecnologia, também está previsto e favorece o crescimento institucional.

Outra ação estratégica que se materializa no PEPF é o incentivo à Gestão de Processos e Projetos. Por meio dessa ação, busca-se impulsionar a cultura de gestão de processos, com a identificação do mapeamento, do diagnóstico e do aperfeiçoamento, para racionalizar os processos de polícia judiciária e administrativa, em todos os níveis de atuação. Ou seja, do nível estratégico ao operacional, além de buscar as melhores práticas de elaboração, execução e gerenciamento de projetos.

As ações em torno do desenvolvimento da CGE fortalecem a maturidade dos processos informacionais. A GI, como ferramenta de inovação, está relacionada com a segurança pública em pelo menos três aspectos: (1) no campo tecnológico, promovendo o uso de ferramentas e soluções para o melhor trato da informação policial, facilitando a acessibilidade, segurança e navegabilidade da informação policial; (2) na entrega da informação, que seja pertinente, útil e de valor para a promoção da segurança pública e para investigação criminal; e, (3) na área social na qual se busca que a informação traga benefícios à sociedade e promova o bem-estar de todos.

O desenvolvimento da cultura organizacional como objetivo institucional demonstra amadurecimento institucional, o que significa desenvolver um ambiente propício às iniciativas de gestão estratégica associadas à governança institucional. Toda e qualquer estratégia traçada busca a eficiência e a efetividade das atividades operacionais e dos serviços destinados à sociedade. Pretende-se, principalmente, adotar a profissionalização da gestão na Polícia Federal. Por meio desse amadurecimento, é possível trabalhar na elaboração de um plano estratégico consistente, que favoreça o alcance das metas institucionais, essencialmente aquelas ligadas à inovação no campo da gestão da informação.

A relevância do tratamento das informações geralmente é dada conforme a natureza da instituição em que transitam, sofrendo influência direta do ambiente organizacional. No caso específico das instituições policiais, a informação é um ativo valioso para as atividades laborativas, tendo papel essencial para o desempenho de suas atividades e apresentação de seus resultados. A cultura organizacional é melhor entendida quando percebida como recurso institucional, assim deve ser trabalhada como tal. Na visão de [Astigarraga e Araújo \(2017\)](#), uma cultura forte figura como pré-requisito para o desenvolvimento de uma gestão estratégica eficiente. Os fatores mencionados tendem a andar de forma sincronizada em um sistema de retroalimentação. O planejamento estratégico deve estar em consonância com a cultura organizacional, portanto, entender o tipo de cultura é fundamental na definição de estratégias e objetivos institucionais. Uma definição de cultura organizacional é apresentada pelo autor Edgar H. Schein, que em 1984 publicou um artigo na *MITSloan Management Review*, em que se refere à cultura organizacional como sendo o

Conjunto de pressupostos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a estes problemas (E. H. Schein, 1984, p. 18).

Finalizando esta seção, destaca-se que o PEPF é composto pelo mapa estratégico, a cadeia de valor, o plano estratégico e o portfólio de projetos estratégicos, além dos indicadores estratégicos. Todos esses documentos são as informações oficiais a serem utilizadas em quaisquer meios de divulgação interna ou externa e devem representar o interesse institucional dentro e fora da organização. O mapa estratégico, por exemplo, reúne os valores institucionais: coragem, lealdade, legalidade, ética e probidade, além de respeito aos direitos humanos. Os referidos valores devem nortear a conduta no âmbito da Polícia Federal, como também precisam ser entendidos em todos os níveis organizacionais.

Como forma de compreender a cultura organizacional e a inovação no âmbito das atividades exercidas na PF dentro do escopo deste estudo, na próxima seção são apresentadas algumas ponderações relacionadas as atividades policiais. Nessa seção buscamos evidenciar a influência desses elementos na atividade policial como forma de enriquecer e trazer elementos que facilitem a constituição e execução do planejamento.

Cultura Organizacional e Inovação: algumas ponderações no âmbito das atividades policiais

Parte-se do pressuposto de que nem sempre os costumes, valores e padrões de comportamentos compartilhados em nível estratégico são refletidos no nível operacional. Esse desalinhamento dificulta o processo de implantação de novos projetos, a realização de ações e cumprimento dos objetivos. O planejamento harmônico com os ambientes interno e externo, bem como alinhado à cultura institucional, caracteriza os fatores que, caso sejam direcionados à pesquisa e à inovação, poderão tanto favorecer a aprendizagem organizacional quanto a otimização de recursos. Tarapanoff (2006) menciona que um dos principais objetivos da GI está em identificar e potencializar recursos informacionais de uma organização, por meio do aprimoramento de sua capacidade informacional, ensinando-a como aprender e a promover adaptações perante mudanças ambientais.

Entender mais a fundo limitações culturais, políticas, legais e tecnológicas que influenciam o processo informacional é primordial para a implantação de novos projetos. Como visto na seção anterior, a cultura tem papel essencial em todo ciclo informacional da organização. Ferreira (2014) relata que a discussão sobre a influência de aspectos culturais no gerenciamento da informação policial se mostra relevante, em decorrência da importância da informação como principal matéria-prima da atividade policial. Trata-se de um ativo vital para o bom desempenho das organizações policiais na execução das atividades preventivas, repressivas e de inteligência.

As atividades típicas da segurança pública produzem um grande volume de dados e informações. Essa relação cresce à medida que o crime se organiza. No atual cenário, a relação de gerenciamento informacional tem sido insuficiente e inadequada. Por isso, entender o ambiente organizacional mais profundamente pode viabilizar mudanças institucionais no âmbito da GI.

Percebeu-se que por meio da análise do planejamento e de suas ferramentas acessórias, é possível entender claramente as prioridades institucionais e as formas de ação que nortearão a instituição. Agências de segurança, geralmente, possuem um viés conservador e hierarquizado, o que pode desprivilegiar os processos de inovação. Esses projetos necessitam de um ambiente que favoreça novas iniciativas. Como vimos na seção anterior, uma cultura forte pode levar a uma gestão estratégica eficiente, contudo também deve-se considerar que a construção de uma cultura forte, e que propicie novos projetos, leva tempo e pode causar embates institucionais. Diante disso, a organização deve estar disposta a correr riscos. Robbins (2009, p. 79) assevera que “a cultura organizacional estabelece as normas, atitudes e valores que são passados de uma geração a outra e cria uma consistência ao longo do tempo”.

Nessa perspectiva, cabe ressaltar que as mudanças de tradições no meio policial não costumam ser um processo simples. Tal como os ensinamentos de Armacost (2004), as instituições de polícia possuem cultura própria construída a partir do tipo de trabalho e realizações empíricas. Entretanto, podem ter grande variabilidade, a depender da função desempenhada ou da regionalidade. No Brasil, tendo em vista a enormidade de policiais civis, militares, penais e federais, existem variâncias de padrões culturais, embora se tenha também uma cultura comum. Fatores como o empirismo das técnicas policiais historicamente sempre foram mais valorizados no meio policial do que o conhecimento técnico. Esse cenário tem sofrido mudanças de forma sutil com a profissionalização das polícias a partir de sua formação como policial.

Ainda relacionado ao meio policial, o chamado “espírito de corpo”, quando compartilhado do nível estratégico ao nível operacional, traz à organização ganhos e vantagens competitivas fundamentais para o alcance de seus objetivos. Matos e Fator (1997) estabelece que qualidade do serviço prestado tem a ver, essencialmente, com a cultura da organização. São fundamentalmente os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a ela e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação da instituição e do colaborador. A cultura, por ser reflexo das políticas, práticas, tradições e

crenças filosóficas da organização, tem grande importância nos planos estratégicos da organização e nos seus projetos de inovação.

Com relação à inovação, Rolim (2007) explana que existem cinco características que ajudam a entender as mudanças e os ritos no processo de inovação: a vantagem relativa da inovação; a compatibilidade; a complexidade; a possibilidade de experimentação; e a possibilidade de observação. Portanto, deve-se observar esses fatores na implantação de novos projetos. O conservadorismo, por exemplo, é um dos fatores internos que pode afetar negativamente essas cinco características. Por isso, a profissionalização da gestão das instituições policiais é um elemento libertador para o fortalecimento da cultura e promoção de projetos de inovação.

A singularidade da natureza da atividade policial, resultante de elementos como pressão, hierarquia, conservadorismo e isolamento social do policial, faz com que a resistência às mudanças seja fator comum entre as forças policiais. O sentimento de não poder errar também influencia na execução de novos projetos. Dessa forma, a análise desses elementos é essencial para que se execute uma estratégia condizente que propicie as mudanças. Monet (2001) corrobora esse pensamento quando aborda que:

A cultura policial se marca, finalmente, por um conservadorismo intelectual que, sob a capa do pragmatismo, privilegia o olhar rasteiro, a tomada em consideração apenas dos elementos concretos e o anti-intelectualismo. Tudo o que se apresenta sob a forma de inovação, de experimentação ou de pesquisa suscita reações de rejeição imediata. Pelo fato de ser redutora de incerteza, a reprodução do 'eterno passado' congela o universo policial em práticas rotineiras e bloqueia sua capacidade de se adaptar à mudança social (Monet, 2001, p. 155).

O conservadorismo das forças policiais se eleva à medida que o ambiente é hierarquizado, sob o clima de pressão e rigor. A rígida disciplina defendida por essas instituições é impulsionada e legitimada perante a sociedade que, por conseguinte, vê o papel do policial apenas como "braço armado do Estado".

No contexto explicitado, mudanças institucionais figuram como ameaças. Conhecimentos empíricos enraizados acabam por ganhar mais relevância que os dados científicos. Rolim (2007) profere que qualquer impacto por métodos científicos na consciência dos policiais tende a ser mitigado pelo fato de o saber científico ser abstrato ou "teórico demais", guardando pouca relação com os "desafios práticos" vividos na linha de frente.

Nessa perspectiva, a melhor doutrina seria a fornecida por elementos operacionais táticos adquiridos de maneira empírica. Práticas teóricas e inovadoras podem ser percebidas como um risco ao tênue funcionamento das instituições. Finalizando, Rolim (2007, p. 36), ao comentar sobre a relação de política em instituições policiais, destaca que as "reformas, então, também ameaçam práticas já acomodadas na instituição, e que beneficiam parte das elites policiais" e não o conjunto de servidores/colaboradores, como deveria acontecer.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou abordar aspectos do planejamento da PF que pudessem dar suporte à GI por meio da inovação. Primeiramente, foram reunidos conceitos expressos na literatura (fundamentos) sobre as temáticas aqui abordadas, quais sejam: gestão da informação, inovação, planejamento e cultura organizacional, de modo a trazer uma compreensão básica de como essas temáticas se interligam e se relacionam com a atividade policial.

Constatou-se que a inovação e a gestão da informação, quando analisados sob o olhar do planejamento, permitem a percepção de ações impulsionadoras da gestão estratégica, do conhecimento, da pesquisa e da inovação. Fica evidenciado no referido documento a vontade formal da Polícia Federal de direcionar suas ações para construção de uma cultura de gestão estratégica. Essa vem sendo uma tática comum entre as instituições públicas de excelência que buscam realizar seus objetivos de médio e longo prazo.

O plano estratégico da PF traz elementos pertinentes às temáticas aqui discutidas, que evidenciaram as seguintes estratégias institucionais: a consolidação do uso do planejamento estratégico na gestão da PF; objetivos e ações voltados para impulsionar a gestão de processos e projetos; o interesse em incrementar acordos e parcerias nacionais e internacionais; o fomento à gestão da informação e do conhecimento, à pesquisa e à inovação dentro da PF. Sendo que a última ação consiste em promover a gestão da informação contribuindo com o desenvolvimento da pesquisa científica e da inovação.

Mediante análise de dados e pesquisas realizadas ficou demonstrado que os processos inovadores e culturais são interdependentes, ou seja, uma cultura forte está mais suscetível a inovação. E, consequentemente, ambos afetam diretamente processos ligados à gestão da informação. No PEPF, todo conjunto de metas e objetivos estratégicos tornam-se mais realizáveis à medida que esses elementos presentes no texto se harmonizam e interagem de maneira sistêmica perante a organização.

O PEPF contribui para um ambiente inovativo e harmônico estipulando valores que previnem conflitos e divergências institucionais. Estabelece explicitamente a ênfase em os processos de aprendizagem e inovação. Os principais desafios identificados neste estudo consistem em potencializar a capacidade de produção, organização e processamento de informações de maneira sistemática, em todos os níveis.

Salienta-se, no âmbito deste estudo que o alinhamento do plano institucional com o ambiente organizacional beneficia o alcance dos objetivos estratégicos. Contudo, as mudanças necessárias de padrões e comportamentos exigem dos servidores e da direção da organização conhecimentos técnicos, treinamento e capacitação, além de políticas públicas que incentivem e criem um ambiente de aprendizagem institucional.

Por conseguinte, criar um ambiente propício ao desenvolvimento de projetos de inovação alinhado ao investimento em recursos humanos e materiais pode ser uma das alternativas viáveis para o avanço na efetividade do trabalho policial. Ações governamentais e o apoio da sociedade civil surgem como forma de apoiar essas políticas, capazes de causar o impacto necessário para melhoria do funcionamento das agências policiais.

Restando demonstrado que estudos do campo das Ciência da Informação, devido ao seu caráter multidisciplinar e prático, pode trazer soluções para problemas ligados a segurança pública. Sobretudo sobre melhorias dos processos de gestão da informação policial e da inovação. Assim, cabe destacar, que a aproximação de órgãos de segurança com universidades e demais institutos de pesquisa alinha-se com objetivo de promover processo de aprendizagem e de inovação. Podendo trazer vantagens competitivas a favor da sociedade e, em última instância, promoção do bem-estar-social.

REFERÊNCIAS

- Armacost, B. E. (2004). Organizational culture and police misconduct. *SSRN Electronic Journal*, 453–546. doi: 10.2139/ssrn.412620
- Astigarraga, R. R., & Araújo, T. R. P. P. (2017). A retenção de talentos da geração y: caso de uma empresa no distrito federal. In *A gestão estratégica na administração* (p. 66–84). Atena.
- Castro, A. L. D., & Santos, A. C. F. (2003). Inteligência e proteção de conhecimentos sensíveis no Brasil. In *Inteligência de segurança pública: teoria e prática no controle da criminalidade* (p. 51–78). Impetus.
- Ferreira, R. d. S. (2014). A sociedade da informação como sociedade de disciplina, vigilância e controle. *Información, cultura y sociedad*(31), 109–120. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2630/263032717007.pdf>
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa* (v. 6). Atlas.
- Hatala, J.-P., & Gumm, J. C. (2006). Managing organizational cultural influences during the implementation of competency-based training. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 229–246. doi: 10.1177/1523422305286154
- Huotari, M.-L., & Wilson, T. D. (2001). Determining organizational information needs: the critical success factors approach. *Information research*, 6(3). Recuperado de <https://informationr.net/ir/6-3/paper108.html>
- Lemos, C. (1999). Inovação na era do conhecimento. In *Informação e globalização na era do conhecimento*. Campus.
- Levy, P. (2007). *A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço*. Loyola.
- Lucas, A., Café, L. M. A., & Viera, A. F. G. (2016). Inteligência de negócios e inteligência competitiva na ciência da informação brasileira: contribuições para uma análise terminológica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 21(2), 168–187. doi: 10.1590/1981-5344/2568
- Matos, F. G., & Fator, Q. (1997). *Ciclo de felicidade no trabalho*. Makron Books.
- Menezes, R. F. B. (2020). *Gestão do conhecimento no setor público: o aproveitamento da atividade investigativa da polícia federal brasileira* (Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasil). Recuperado de <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/38735>
- Monet, J. C. (2001). *Polícias e sociedades na Europa*. Edusp.
- Polícia Federal. (2021). *Resolução nº 005-cgpf/pf, de 12 de agosto de 2021*. gov. Recuperado de <https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/plano-estrategico/bs-resolucao-05-2-64-1-editado-1.pdf>
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento organizacional*. Afiliada.
- Rolim, M. (2007). Caminhos para a inovação em segurança pública no Brasil. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 1(1), 32–47. Recuperado de <https://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/download/34/32/53>
- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1251–1263. doi: 10.1016/j.indmarman.2011.10.009
- Schein, E. (1989). *Organizational culture and leadership* (2a. ed.). Jossey Bass Publications.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3–16.
- Silva, G., & Dacorso, A. L. R. (2013). Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 10(3), 251–269. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79337>
- Souza, E. (2008). Explorando novos desafios na polícia: o papel do analista, o policiamento orientado para o problema e a metodologia iara. In *A análise criminal e o planejamento operacional* (p. 92–104). Riosegurança.
- Tarapanoff, K. (2006). *Inteligência, informação e conhecimento*. IBICT.
- Valentim, M. L. P., Carvalho, E. L. d., Woida, L. M., & Casiano, E. L. (2008). Gestão da informação utilizando o método infomapping. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 13(1), 184–198. doi: 10.1590/s1413-99362008000100012

Como citar este artigo (APA):

Pontes Filho, J. F. & Alvarez, E. B. (2023). Processos inovadores como suporte à gestão da informação: uma análise do Planejamento Estratégico da Polícia Federal considerando aspectos da cultura organizacional. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*, 12, 1 – 10. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5380/atoz.v12.87721>

NOTAS DA OBRA E CONFORMIDADE COM A CIÊNCIA ABERTA

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Papéis e contribuições	José Ferreira Pontes Filho	Edgar Bisset Alvarez
Concepção do manuscrito	X	X
Escrita do manuscrito	X	X
Metodologia	X	X
Curadoria dos dados	X	X
Discussão dos resultados	X	X
Análise dos dados	X	X

EQUIPE EDITORIAL

Editora/Editor Chefe

Paula Carina de Araújo (<https://orcid.org/0000-0003-4608-752X>)

Editora/Editor Associada/Associado

Helza Ricarte Lanz (<https://orcid.org/0000-0002-6739-2868>)

Editora/Editor de Texto Responsável

Fabiane Führ (<https://orcid.org/0000-0002-3723-050X>)

Seção de Apoio às Publicações Científicas Periódicas - Sistema de Bibliotecas (SiBi) da Universidade Federal do Paraná - UFPR

Editora/Editor de Layout

Felipe Lopes Roberto (<https://orcid.org/0000-0001-5640-1573>)