UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
LUCIANO ANTONIO LOPES VIEIRA

GESTÃO MUNICIPAL:
A IMPORTÂNCIA DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA NA GUARDA MUNICIPAL DE CAMPO LARGO - PR

CAMPO LARGO
2020

LUCIANO ANTONIO LOPES VIEIRA

GESTÃO MUNICIPAL:
A IMPORTÂNCIA DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA NA GUARDA MUNICIPAL DE CAMPO LARGO - PR

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Inteligência De Segurança, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito à obtenção do título de Especialista em Inteligência De Segurança.

Orientação: Prof. Dr. André Leonardo Severo

CAMPO LARGO
2020

LUCIANO ANTONIO LOPES VIEIRA

GESTÃO MUNICIPAL:
A IMPORTÂNCIA DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA NA GUARDA MUNICIPAL DE CAMPO LARGO - PR

Esta Monografia foi julgada adequada à obtenção do título de Especialista em inteligência de segurança e aprovado em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em inteligência de segurança, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

CAMPO LARGO, 13 DE ABRIL DE 2020.

_____

Professor Orientador: Dr. André Leonardo Severo
Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Prof. Dr. Camel André de Godoy Farah,
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico esta monografia às pessoas que, diariamente, se dirigem às escolas em busca do
conhecimento que irá transformar as suas vidas e
torná-las pessoas melhores.
Dedico também à minha esposa Angela, filhos Adolfo e Izabela, pelo apoio e incentivo.

AGRADECIMENTOS

O meu agradecimento, aos profissionais e instituições que colaboraram comigo para a conclusão deste trabalho.

Ao Prof. Dr. André Leonardo Severo, pelas contribuições, pelos aconselhamentos e pelo contínuo auxílio em prol da melhoria do texto.

À UNISUL, pelo suporte da equipe de coordenadores e tutores.

À Guarda Municipal de Campo Largo, que facilitou o processo de elaboração do trabalho.

Ao Grupo Marista, que permitiu minhas dispensas para que o trabalho fosse concluído.

RESUMO

Na gestão de segurança Municipal, a atividade de inteligência de segurança pública nem sempre é empregada de forma eficiente, apesar de ser utilizada desde os tempos remotos, ainda hoje temos oportunidades para empregá-la. Comum circular pelas cidades e observar fatos que acontecem e não são percebidos pela gestão pública. A guarda municipal da cidade de Campo Largo - PR, quando em ronda pela cidade, deixa de coletar dados de sua atuação e disseminar para as secretárias responsáveis para uma tomada de decisões em busca de ações e prevenções para que os fatos diagnosticados não se agravem ou virem uma ocorrência de segurança pública. Este trabalho tem como objetivo verificar a ausência de informações de um setor de inteligência da guarda municipal já mencionada acima. Informações estas que poderiam e deveriam ser coletadas pela Guarda Municipal, durante a atividade de patrulhamento, com o objetivo de prevenção, não deixando que isso se torne um problema de segurança pública no futuro.

Palavras-chave: Gestão de Segurança Municipal, Segurança Pública, Inteligência de Segurança, Guarda Municipal.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 :Mapa do crime de Campo Largo 15

LISTADE FIGURAS

Figura 1- Fonte: https://www.bbc.com/portuguese/brasil-47573154..... 38
Figura 2- Fonte: https://www.justica.gov.br/news/collective-nitf-content-1555096748.16
..... 41

LISTA DE SIGLAS

ABIN- AGÊNCIA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA

CNI- NATIONAL INTELLIGENCE CENTER

CPC- CICLOS DA PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO

DI- DEPARTAMENTO DE INTELIGÊNCIA

DEPTRAN- DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO

GMC- GUARDA MUNICIPAL DE CURITIBA

IBGE- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

ISP- INTERNET SERVICE PROVIDER

ONU- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS

PC- POLÍCIA CIVIL

PNI- PLANO NACIONAL DE INTELIGÊNCIA

PMPR- POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ

RFB- REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

SISBIN- SISTEMA BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA

SSI- SUBSECRETARIA DE INTELIGÊNCIA

Sumário

1. INTRODUÇÃO 12

2. SEGURANÇA MUNICIPAL EM CAMPO LARGO 14

2.1. CAMPO LARGO 14
2.2. FUNDAMENTOS DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL 15
2.3. GESTÃO PÚBLICA 16
2.4. CONSTITUIÇÃO FEDERAL 16
2.5. GUARDA MUNICIPAL DO MUNICÍPIO DE CAMPO LARGO 17

3. INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA 19

3.1. CONCEITOS DE INTELIGÊNCIA 22
3.2. POLÍTICA NACIONAL DE INTELIGÊNCIA 23
3.3. SISTEMA BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA 23
3.4. ESTRATÉGIA NACIONAL DE INTELIGÊNCIA 24
3.5. SUBSISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA 24
3.6. OPERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA 24
3.7. CONTRAINTELIGÊNCIA 25
3.8. CONCEITOS DE CONTRAINTELIGÊNCIA 26

4. NÍVEIS DE INTELIGÊNCIA 27

4.1. FINALIDADE DA INTELIGÊNCIA 27
4.2. INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA 27
4.3. INTELIGÊNCIA TÁTICA OU OPERACIONAL 28
4.4. SETORES DA INTELIGÊNCIA 28
4.4.1. INTELIGÊNCIA MILITAR 28
4.4.2. INTELIGÊNCIA ECONÔMICA E TECNOLÓGICA 28
4.4.3. INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA 28
4.4.4. INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS 28
4.4.5. INTELIGÊNCIA BÁSICA 29
4.4.6. INTELIGÊNCIA ATUAL 29
4.4.7. INTELIGÊNCIA DE OBJETIVOS 29
4.4.8. PLANO NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA 29

5. CICLOS DA PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO 30

5.1. PLANEJAMENTO 30
5.2. AQUISIÇÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES 30
5.3. PROCESSAMENTO 31
5.4. UTILIZAÇÃO 31

6. PROCESSO INOVADOR 31

6.1. INOVAÇÃO PÚBLICA 32

7. SEGURANÇA MUNICIAPL E INTELIGÊNCIA 36

7.1. EMPREGO DE INTELIGÊNCIA PARA O PLANEJAMENTO DO PATRULHAMENTO OSTENSIVO 37
7.2. APLICAÇÃO DA INTELIGÊNCIA E A GESTÃO ESTRATÉGICA DA GM 39
7.3. INTEGRAÇÃO ENTRE INTELIGÊNCIA DA GM E OS ÓRGÃOS DE SEGURANÇA PÚBLICA ESTADUAIS 40
7.4. EMPREGO DA ISP PELA GM DE CAMPO LARGO 42

8. CONCLUSÃO 44

9. REFERÊNCIAS.....46

1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que a segurança pública em todas as regiões do Brasil passa por várias dificuldades, a saber: falta de viaturas, diminuição do efetivo, desmotivação da tropa, comunidades descontentes, guardas municipais insatisfeitos com a liderança, ausência de ferramentas de gestão de pessoas, ausência de treinamento, falta de equipamento para auxiliar na prevenção e investigação de delitos, falta de indicadores para acompanhamento e melhoria contínua e consequentemente o aumento do índice de ocorrências.

O trabalho pesquisado teve como tema “Gestão Municipal: a importância da atividade de inteligência na guarda municipal de Campo largo – PR”. A referida pesquisa teve algumas delimitações pois, o estudo foi restringido somente ao município de Campo Largo, pois, diariamente, os agentes da guarda municipal são abordados por lideranças políticas, por líderes de conselhos comunitários, por servidores público e pela sociedade civil em geral que comentam, criticam as situações vivenciadas no passado, presente e futuro em relação a segurança. Entre os principais comentários dirigidos aos guardas municipais, estão: ausência de policiamento; aumento das ocorrências; falta de efetivo; falta de viatura; agentes de segurança que não cumprimentam as pessoas, que são ignorantes e que se “acham”; Guarda Municipal atende somente o prefeito; Guarda Municipal faz a ronda de carro em frente à escola e mais nada.

Este estudo buscou mostrar que a atividade de inteligência empregada de forma eficiente pelos agentes da guarda municipal da cidade de Campo Largo, pode resultar em ações preventivas e subsidiar as corretivas, da mesma forma que o trabalho dos agentes passariam a ser reconhecida como estratégico por parte da gestão municipal e pela comunidade campo-larguense.

No livro “Segurança Pública no Brasil: desafios e perspectivas”, o autor Luís Flávio Sapori (2007) garante que o problema, de maneira macro, não é da segurança propriamente dita e sim dos vários órgãos que constitui o Estado. O autor afirma ainda que, a Secretária Nacional de Segurança Pública deixava claro aos interessados (governos municipais e estaduais) que havia diretrizes e objetivos para o enfrentamento dos problemas e que os fundos seriam distribuídos com o atendimento destes critérios. Esta posição mais rígida tinha como objetivo fazer com

que o estado formulasse políticas de segurança dentro do que o plano nacional de segurança pública almejava.

Nesta mesma perspectiva, o artigo “Segurança Pública: planejamento e diagnóstico das políticas governamentais”[1], nos traz que a segurança pública está defasada e não atende os princípios básicos e fundamentais da população previstos pela constituição. Há, portanto, a demanda e a necessidade urgente da mudança do modelo e da forma de fazer/gerir a segurança pública no país.

Através do presente estudo foi possível mostrar que o problema da segurança púbica é o modelo aplicado, ou seja, a forma como ela é gerida. O gestor de segurança, independente se do governo do estado ou do município, deve ser um facilitador, deve ter visão sistêmica.

Além disso, deve ter isonomia nos planos de ações visando o envolvimento dos diversos setores da gestão pública e da sociedade civil, delegando responsabilidades, auxiliando trâmites e sugerindo verbas para programas culturais, melhorias de estruturas e implantação de equipamentos de segurança eletrônica, de sistemas de controle operacional que permitam a coleta de informações para agir preventivamente.

Compreender a comunidade em geral, este olhar para o todo possibilita desenvolver uma equipe de alta performance, tendo como meta o desenvolvimento individual e coletivo desses agentes, trabalhar com eles os modelos mentais, entender os diversos perfis dos jovens, sua criação, sua cultura, jeito de se vestir, entre outros fatores. Em suma, o agente de segurança deve estar apto a compreender as razões que afastam as forças de segurança das comunidades, a reconquistar o respeito e, então, propor uma aproximação dos integrantes da sociedade, na referida conjuntura, os cidadãos campo-larguenses.

Por se tratar de um assunto complexo, porém, do dia a dia sociedade, com propósito especifico o modelo de pesquisa utilizado foi a aplicada. Neste estudo evidenciou que o uso da atividade de inteligência pela Guarda Municipal dará condições para prevenir ocorrências, conhecer a causa raiz o que possibilita o reconhecimento.

---

[1] SANTOS, Joseane Lc. **Segurança Pública**: planejamento e diagnóstico das políticas governamentais. 2015. Disponível em: <http://joseanelcsantos.jusbrasil.com.br/artigos/196084346/seguranca-publica>. Acesso em: 27 jul. 2016.

O objetivo geral foi mostrar que, é possível a segurança pública gerida pela guarda municipal de Campo Largo ser sinônimo de eficiência por intermédio de ferramentas e métodos da atividade de inteligência, para que, através de dados coletados e analisados possibilite a aproximação da comunidade campo-larguense, e, como consequência, busque soluções tecnológicas que promovam a inovação, como é o caso da segurança eletrônica, ferramenta indispensável no combate à criminalidade.

2. SEGURANÇA MUNICIPAL EM CAMPO LARGO

Convém destacar que a guarda municipal de Campo Largo está subordinada a secretária de Ordem Pública que, é responsável por fiscalizar, dar assessoria aos equipamentos públicos, direcionar projetos, estruturá-los e garantir a manutenção do patrimônio público. Responsável pela elaboração de projetos e relacionamentos com lideranças estaduais e federais sobre segurança pública, bem como, auxiliar a estrutura da guarda municipal, do atendimento direto ao cidadão, central de lutos, trânsito, conselhos de gestores, reforço e cooperação em eventos públicos, planejamento de ações e políticas públicas à população.

2.1. CAMPO LARGO

Da mesma maneira referindo-se a cidade de Campo Largo, nos últimos dez anos se desenvolveu e cresceu muito rápido, isso tudo motivado pela chegada de novas empresas, crescimento este que requer planejamento para suportar o desenvolvimento, assim sendo, o plano diretor municipal da cidade segundo a página disponível na web é um instrumento básico de planejamento, tem previsão no Estatuto da Cidade e é indispensável para determinação de princípios, diretrizes e normas que serão usados de base para todas as intervenções urbanas e políticas de desenvolvimento urbano do seu território, considerando áreas urbanas e rurais, tendo como objetivo geral garantir a função social da cidade, em prol do bem coletivo.

Postula-se favoravelmente que toda a mudança traz algum tipo de impacto para a cidade, não seria diferente em relação a segurança pública, na foto abaixo, retirada do site mapa do crime, coloca a cidade de Campo Largo com uma taxa de

27.9% de homicídios, vale salientar que, segundo o site da Gazeta do Povo, a ONU considera como indicador de violência alta homicídio acima de 10 por 100 mil habitantes.

UF	Município	Taxa	Homicídios registrados	Homicídios ocultos*
PR	Piraquara	64,5	67	2
PR	São José dos Pinhais	41,8	119	9
PR	Almirante Tamandaré	41,6	43	5
PR	Colombo	41,1	89	8
PR	Pinhais	39	47	3
PR	Paranaguá	37,9	54	4
PR	Foz do Iguaçu	36	87	8
PR	Araucária	32	39	5
PR	Guarapuava	31	56	0
PR	Campo Largo	27,9	34	1
PR	Umuarama	27,7	30	0
PR	Cascavel	27,1	82	4
PR	Curitiba	24,6	448	22
PR	Londrina	24,4	132	4
PR	Ponta Grossa	20,9	64	8
PR	Arapongas	16	19	0
PR	Cambé	15,2	15	1
PR	Toledo	13,3	18	0
PR	Maringá	12,7	49	2
PR	Apucarana	10,9	14	0

Quadro 1 :Mapa do crime de Campo Largo

2.2. FUNDAMENTOS DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Baseado não somente o que está previsto no plano diretor da cidade, supracitado, temos como balizador os fundamentos da República Federativa do Brasil (RFB) que estão arrolados no Art. 1º da Constituição Federal, a saber:

> **Art. 1º** A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:
> **I** – a soberania;
> **II** – a cidadania;
> **III –** a dignidade da pessoa humana;
> **IV** – os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;
> **V** – o pluralismo político.
> **Parágrafo único**. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.

Consequentemente para cumprir com o que reza a Constituição Federal e fazer valer o que foi previsto no plano diretor da cidade de Campo Largo, ou seja, para atender os princípios fundamentais, precisam além de capacidade intelectual dos gestores, ter ferramentas de controle, precisam utilizar da atividade de inteligência como a coleta de dados e análise das informações, da mesma forma que, medir os resultados é fundamental para alcançar o previsto.

2.3. GESTÃO PÚBLICA

Quando se aborda o plano de ensino da universidade UNICESUMAR, conceitua que a gestão pública é a forma como são aplicados os processos de planejamento e as práticas gerenciais no setor público. Seu foco é o bem comum, ou seja, o desenvolvimento econômico e social da população.

No entender da afirmativa acima constata-se que alcançar esta meta que tem previsão na Constituição Federal através de um conjunto de leis, normas e regras que estabelecem os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência que orientam a administração pública a superar os desafios dos dias atuais fundamenta-se na busca constante das regras estabelecidas pela Constituição Federal.

Sobre este tema o autor Peter Senge em sua obra Teoria U – Como liderar pela percepção e realização do futuro emergente diz que “para uma liderança transformadora precisamos estar com a mente aberta, coração aberto e vontade aberta”.

2.4. CONSTITUIÇÃO FEDERAL

Desta maneira como reza o artigo 144 da Constituição Federal, entendo segurança pública como direito e dever de todos:

> **Art. 144.** A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:
>
> **I -** Polícia federal;
> **II -** Polícia rodoviária federal;
> **III -** Polícia ferroviária federal;
> **IV -** Polícias civis;
> **V -** Polícias militares e corpos de bombeiros militares.

Assim, deste modo direito e responsabilidade de todos, a integração com a comunidade de forma a envolvê-los nesta missão, deixando claro a comunidade campo-larguense que a segurança não depende só da guarda municipal, e sim de todos, em comunicar, anunciar e implantar ações que contribuam para prevenir ocorrências.

2.5. GUARDA MUNICIPAL DO MUNICÍPIO DE CAMPO LARGO

Entende-se que a GMCL foi instituída em 2008 juntamente com a implantação da Secretária de Segurança, a guarda municipal conforme o site da prefeitura municipal, é responsável pela fiscalização e assessoria a todos os equipamentos públicos da área. Direção de projetos para estruturação e manutenção do patrimônio público, elaboração de projetos e relacionamento com lideranças estaduais e federais no tocante à Segurança Pública. Auxílio à estrutura da Guarda Municipal, do Atendimento direto ao Cidadão, Central de Lutos, DEPTRAN e conselhos gestores. Reforço e cooperação em eventos públicos, planejamento de ações e políticas públicas à população.

Menciona-se ainda que no dia 02 de maio de 2019, o Prefeito Marcelo Puppi assinou o Decreto nº 104, conforme dispõe a Lei Orgânica deste Município, nos artigos 37 e 38 da Lei Municipal nº 2353/2011, e na Lei Municipal nº 2550/2013, mais especificamente no Art. 8º, incisos 1 e 2, como segue abaixo:

> §1º As operações de prevenção e educação ocorrem junto a escolas e entidades comunitárias em trabalho de orientação e prevenção de delitos, bem como desenvolve o Programa Guarda Mirim, devendo a jornada e regime de escala dos servidores que desenvolvem tais ações acompanhar o horário de funcionamento das instituições e atender o melhor interesse dos jovens matriculados no Programa.
> §2º Durante a jornada, os servidores designados para operações de prevenção e educação deverão estacionar em ponto-base, próximo a escolas, para acompanhar a entrada e saída de alunos, conforme programação.

Identificou-se que o procedimento proposto pelo decreto é vago, muito mais que ficar em ponto-base é estar integrado com as escolas, com a comunidade em geral.

Enfatiza o site diário dos campos publicou matéria do dia 01/09/2019 onde "A 13ª Subdivisão da Polícia Civil deu início, neste sábado (31), ao projeto Polícia Civil nos Bairros. A iniciativa, apresentada no parque ambiental de Ponta Grossa, pretende estreitar o relacionamento da Polícia Civil com o cidadão ponta-grossense e incrementar a participação da população na resolução dos problemas de segurança pública.

Neste mesmo sentido o autor Otto Scharmer (2010), em sua obra *Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente*, escreveu que:

> […] para lidar com os desafios de nosso tempo, precisamos aprender a deslocar o modo como prestamos atenção, a estrutura de campo de nossa atenção. O modo como prestamos atenção – o lugar do qual operamos – é o ponto cego em todos os níveis da sociedade.

Atualmente o site da Guarda Municipal de Campo Largo não dispõe de muita informação sobre a instituição, diria que quase nada sobre ela, apenas que dispõe de um número de contato (153) com a população campo-larguense que faz analogia com o número 190 das Policias Militares, através das ligações são registrados dados do solicitante, natureza do crime, se a ligação foi engano, se a ligação foi trote, entre outros apontamentos que são registrados.

Observa-se que há alguns municípios escassamente povoados têm apenas no máximo quatro policiais militares, enquanto outros, como Curitiba, têm cerca de 3.000 policiais locais, neste caso chamado GMC (Guarda Municipal de Curitiba).

Constatou-se que na Espanha por exemplo a Polícia Local e a Polícia Municipal são as mesmas. A única coisa que difere é o nome - que os termos municipal e local podem ser usados. Por exemplo, em Sabadell é chamada de Polícia Municipal e em Mataró é chamada de Polícia Local. Como acontece nos demais conselhos municipais da Espanha, por exemplo, a Polícia Municipal de Madri ou a Polícia Local de La Coruña.

Abaixo, exemplificamos com detalhes toda as funções da polícia local Catalã:

As seguintes funções correspondem à Polícia local, dentro de seu escopo de ação:

• proteger as autoridades das empresas locais e zelar e proteger os edifícios, instalações e dependências das empresas.

• solicitar, sinalizar e direcionar tráfego no núcleo urbano, de acordo com as disposições das regras de trânsito.

• instruir relatórios de acidentes de trânsito ocorridos no núcleo urbano; nesse caso, eles comunicarão as ações executadas às Forças ou Organismos de Segurança competentes.

• exercer-se como polícia administrativa, a fim de garantir o cumprimento de regulamentos, portarias, facções, resoluções e outras disposições e atos municipais, de acordo com os regulamentos atuais.

• desempenhar a função como polícia judicial.

• realizar medidas e ações preventivas destinadas a evitar a prática de atos criminosos; nesse caso, eles comunicarão as ações realizadas às Forças ou Órgãos de Segurança competentes.

• colaborar com as Forças ou Corpo de Segurança do Estado e com a Polícia Autônoma na proteção de manifestações e na manutenção da ordem em grandes concentrações humanas, quando necessário.

• cooperar na resolução de conflitos privados, quando necessário.

• monitorar espaços públicos.

• prestar assistência em acidentes, catástrofes e calamidades públicas, participando, de acordo com as disposições legais, na execução de planos de proteção civil. Garantir a conformidade com os regulamentos atuais sobre meio ambiente e proteção ambiental.

• realizar ações voltadas à garantia da segurança viária no município.

• qualquer outra função policial e de segurança que, de acordo com a legislação atual, seja confiado.

3. INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

Estudos baseados em como ser eficiente diante de tanta complexidade, como melhorar a eficiência, a qualidade, a transparência dos serviços públicos disponibilizados aos cidadãos, como promover a inovação, a gestão e o compartilhamento do conhecimento entre as esferas públicas, a sociedade e o mercado.

Sobre este assunto a ABIN – Agência Brasileira de Inteligência nos fala que: A atividade de Inteligência é o exercício de ações especializadas para obtenção e análise de dados, produção de conhecimentos e proteção de conhecimentos para o país. Inteligência e Contra inteligência são os dois ramos da atividade.

Sendo assim, a atividade de Inteligência é fundamental e indispensável à segurança dos Estados, da sociedade e das instituições nacionais. Sua atuação assegura ao poder decisório o conhecimento antecipado e confiável de assuntos relacionados aos interesses nacionais.

Neste particular a atividade de inteligência é de fundamental importância para a sustentabilidade de qualquer organização, tanto é que, nos períodos remotos da história, já se usavam meios para transmitir a informação.

Por motivos semelhantes verifica-se que no Brasil, com a redemocratização, a atividade de Inteligência passou por processo de reavaliação e autocrítica para se adequar aos novos contextos governamentais de atuação. A Inteligência tornou-se vinculada a Secretarias da

Presidência da República, primeiro como Departamento de Inteligência (DI) e, posteriormente, como Subsecretaria de Inteligência (SSI).

Podemos descrever que a função de uma agência de inteligência: obter informações, informações que após avaliação e interpretação são transformadas em inteligência, que devem ser disseminadas a quem possa interessar, sua utilidade é a proteção e promoção de interesses. Embora esta primeira função se concentre muito em "econômico, industrial e comercial" (espionagem industrial, aquisição de tecnologia, contraespionagem comercial e industrial, lavagem de dinheiro, fuga de capitais), de grande importância, os clássicos são os "política e estratégica", finalmente o escopo territorial de ação está fora ou dentro do território nacional, pois em nosso país não existem duas agências, mas foi escolhida a ABIN para unificar funções em uma (compartilha algumas, porém com outros serviços) nacional e em sua razão de existir aplica no:

> Prevenir, detectar e permitir a neutralização das atividades de serviços estrangeiros, grupos ou pessoas que ponham em risco, ameacem ou atentem contra a ordem constitucional, os direitos e liberdades dos cidadãos, a soberania, a integridade e a segurança do Estado, a estabilidade de suas instituições, interesses econômicos nacionais e bem-estar da população

Concebe-se que os analistas de inteligência, trabalhando nos bastidores, analisam problemas importantes para resolvê-los e fazer tudo funcionar. Embora o foco popular esteja na obtenção de informações e na execução de operações com base nela, o sucesso de operações como a de Bin Laden em 2011 não pode nos fazer esquecer que a maioria das principais falhas de inteligência, como pode ser o caso das armas de destruição em massa do Iraque, devido a análises inadequadas ou inexistentes.

As informações estavam normalmente lá, pelo menos quando uma análise *post-mortem* é encontrada, mas infelizmente muito material irrelevante deveria ter sido examinado e descartado.

Quando falamos de inteligência, muitas vezes também falamos de informações, mas ambos os termos não são sinônimos. Como aparece no site do *National Intelligence Center* (CNI), o termo informação deve ser diferenciado de inteligência, uma vez que informação é equivalente às notícias de um evento em seu sentido mais amplo.

Embora o conceito de informação deva ser entendido como o ponto de partida para a elaboração da inteligência, esse é considerado o resultado da avaliação,

análise, integração e interpretação da informação. Mas a inteligência está relacionada à redução da incerteza no conflito. Como o conflito pode consistir em qualquer ação competitiva ou oposta, como resultado da divergência de ideias ou interesses de dois ou mais atores, o conflito não precisa ser físico.

No entendimento de Clauser (2008) contudo, em muitas ocasiões as informações necessárias são inacessíveis, pois outros países, grupos políticos ou concorrentes estão cientes de que certos tipos de informações podem ser de grande valor para aqueles que podem ser adversários atuais ou potenciais em breve. Como consequência, as organizações, e não necessariamente as estatais, tomam grandes medidas para negar, limitar ou mesmo falsificar certos tipos de informações e dados.

Assim, juntamente com os problemas metodológicos de obter e utilizar as informações obtidas por meio da obtenção, os responsáveis pelo planejamento enfrentam o grande problema de obter informações que outros querem negar a estranhos. São esses atos negar certos tipos de informações a terceiros, o que causou o nascimento e o crescimento de organizações de inteligência.

Também consideramos que sem a inacessibilidade para certos tipos de informação, as organizações de inteligência hoje seriam desnecessárias, porque, graças aos avanços tecnológicos, muitas das informações necessárias para o planejamento podem estar disponíveis em outras agências governamentais ou em fontes abertas.

Observa-se que as organizações de inteligência devem empregar uma ampla gama de meios de coleta, que podem variar de sensores sofisticados, como dispositivos aéreos não tripulados, a fontes humanas. Devido à grande variedade de meios de coleta utilizados e à grande quantidade de dados obtidos, as organizações de inteligência precisam gastar muito tempo e esforço para garantir a qualidade dos dados obtidos.

Frisa-se que qualquer estimativa ou projeção de inteligência é tão confiável quanto os dados em que se baseia; portanto, estabelecer a confiabilidade dos dados é uma das principais funções das organizações de inteligência. A inteligência pode ser considerada, em termos gerais, como o processo complexo de entender o significado das informações disponíveis.

Enfatizamos que um objetivo típico de inteligência é determinar fatos e desenvolver inferências precisas, confiáveis e válidas (hipóteses, estimativas, conclusões ou previsões) para uso em um processo de planejamento ou tomada de

decisão. A maioria dos métodos usados em inteligência é muito semelhante aos que podem ser usados, por exemplo, por um analista de mercado financeiro, a diferença é que, quando as informações precisas não estão disponíveis por meios tradicionais, uma ampla gama pode ser usada tecnologia especializada.

Em nosso trabalho destacamos que uma das coisas que distingue inteligência de notícias simples é o suporte a operações e a pessoa que precisa de inteligência para realizar suas operações (ou atividades) deve fazer algo com base nela, ou seja, você tem que tomar uma decisão. O produto da inteligência passa por um trabalho que emprega metodologia e técnica de apoio para produzir um resultado estruturado, onde se busca a confirmação dos atos e a projeção de eventos baseados em algum método estruturado.

Deixamos claro que finalmente, a inteligência está sempre em relação a um objetivo, o centro do problema sobre o qual queremos respostas.

3.1. CONCEITOS DE INTELIGÊNCIA

Diagnosticou-se que não há uma única definição do conceito de inteligência, temos: a ameaça ou o inimigo da segurança como um objeto, a conversão das informações coletadas usando muitas fontes conhecimento variado através de um processo de análise e sua natureza secreta em alguns países como por exemplo:

> INTELIGÊNCIA é o processo sistemático de coleta, avaliação e análise de informações, cujo objetivo é produzir conhecimento útil para a tomada de decisões. (Lei 19.974, sobre o **Sistema de Inteligência do Estado DO Chile).**

> INTELIGÊNCIA é a atividade que consiste em obter, reunir, sistematizar e analisar informações específicas referentes a fatos, ameaças, riscos e conflitos que afetam a segurança externa e interna da Nação ou Estado. (Lei 25.520 sobre **Inteligência Nacional da Argentina**).

> A inteligência é entendida como o conhecimento obtido da coleta, processamento, disseminação e exploração de informações para a tomada de decisões em questões de Segurança Nacional. Processar as informações coletadas, determinar sua tendência, valor, significado

> e interpretação específica e formular as conclusões derivadas das avaliações correspondentes, com o objetivo de salvaguardar a segurança do país. (Lei de Segurança Nacional DO México).

> A inteligência como atividade é o conhecimento antecipado alcançado através do processamento de informações. A disseminação da inteligência deve ser oportuna para contribuir para a tomada de decisões e, assim, ser capaz de alcançar objetivos de segurança e bem-estar. (Lei 27.479 do Sistema Nacional de Inteligência do Peru).

3.2. POLÍTICA NACIONAL DE INTELIGÊNCIA

Outrossim, segundo o plano nacional de inteligência (PNI) surge para padronizar e dar limites de atuação da atividade de Inteligência no domínio do sistema brasileiro de inteligência com destaque na prevenção.

Sabe-se que considerando as diretrizes do plano nacional de inteligência, tem como meta ampliar a capacidade de detectar, acompanhar e informar sobre situações adversas, atuar contra interferências externas, agir na esfera do contraterrorismo, na contrainteligência e na identificação de assuntos de interesse do Estado.

3.3. SISTEMA BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA

Por sua vez uma das principais características da página da web, o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN) foi instituído pela Lei 9.883, de 7 de dezembro 1999, com o objetivo de integrar as ações de planejamento e execução das atividades de Inteligência do Brasil. É um espaço que reúne 39 órgãos federais para a troca de informações e conhecimentos de Inteligência.

É valido salientar que sob a coordenação da ABIN, estabelecida por lei como seu órgão central, o SISBIN é responsável pelo processo de obtenção e análise de informações e produção de conhecimentos de Inteligência necessários ao processo decisório do Poder Executivo. Também atua na proteção das informações sensíveis e estratégicas do Estado brasileiro.

Podemos observar que a Agência Brasileira de Inteligência está submetida ao controle tanto interno quanto externo. Cabe ao Poder Executivo e ao Poder Legislativo a fiscalização das ações da Agência.

3.4. ESTRATÉGIA NACIONAL DE INTELIGÊNCIA

Por outro lado, sabe-se que em 29 de junho de 2016, exatos 46 dias de gestão do governo de Michel Temer foi publicado a Política Nacional de Inteligência, trabalho que vinha sendo construído desde 2009 pela ABIN e melhorado criteriosamente pela Comissão Mista de Controle das Atividades de Inteligência do Congresso Nacional.

No entender, estrategicamente a política se complementa, dando ao tema propriedade operacional nos níveis operacional e tático.

Neste sentido com o propósito de busca nos documentos de um Brasil mais justo, ou seja, um país que, garanta condições de vida dignas a todos os seus cidadãos. Isso só será possível haver um sistema de Inteligência eficiente e bem estruturado.

3.5. SUBSISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

Valido salientar que o Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP) (BRASIL, 2000a), contempla o assunto no seu 4º compromisso, firmado em 20 de junho de 2000, ao anunciar a criação e implementação de uma Inteligência voltada para a Segurança Pública, prevista no Decreto nº 3.695, de 21 de dezembro de 2000 (BRASIL, 2000), o qual cria o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública (SISP) e norteia as diretrizes que possibilitam a execução do mencionado compromisso. O SISP, criado no âmbito do Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN), conforme o disposto no artigo primeiro do supramencionado decreto, responde legal e teoricamente às necessidades de todo o SISBIN no que se refere a segurança pública. O artigo 1º do decreto também dispõe, como missão precípua do SISP, “coordenar e integrar as atividades de inteligência de segurança pública em todo País e suprir os governos federal e estadual de informações que subsidiem a tomada de decisões nesse campo”. (BRASIL, 2000).

3.6. OPERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA

Com proposito de relacionarmos os dois tipos básicos de Operações de Inteligência, as exploratórias e as sistemáticas que são técnicas operacionais executadas para a obtenção de dados negados de difícil acesso e/ou para neutralizar ações adversas que exijam, pelas dificuldades e/ou riscos iminentes, um

planejamento minucioso, um esforço concentrado e o emprego de pessoal, técnicas e material especializados.

3.7. CONTRAINTELIGÊNCIA

Num estudo bastante amplo contrainteligência é o conjunto de ações destinadas a impedir, detectar e viabilizar a neutralização das atividades de serviços estrangeiros, grupos ou pessoas que colocam em risco, ameaçam ou atentam contra a ordem constitucional, os direitos e liberdades dos cidadãos, a soberania, integridade e segurança do Estado, estabilidade de suas instituições, interesses econômicos nacionais e bem-estar da população.

Sobre o tema o objetivo da Estratégia de Segurança Nacional na área de contrainteligência é adotar medidas em defesa dos interesses estratégicos, políticos e econômicos, para prevenir, detectar e neutralizar ataques encobertos de outros Estados, de seus serviços de inteligência, e de grupos ou pessoas direcionadas à obtenção ilegal de informações.

Uma das principais características entre as linhas estratégicas de ação que se propõe a alcançar esse objetivo estão a elaboração de regulamentos atualizados para regular a proteção das informações classificadas; bem como a promoção e reforço das capacidades dos órgãos nacionais de inteligência, a fim de garantir a disponibilidade dos recursos humanos e técnicos necessários para combater efetivamente essa ameaça.

Neste sentido, também enfatiza a necessidade de conscientização permanente e em todos os níveis de pessoal, das administrações públicas e das empresas e organizações, que lidam com informações classificadas ou que, devido à sua relevância, podem ser objeto de agressão.

Por outro lado, considera-se necessário aumentar a proteção e a conscientização dos cidadãos espanhóis que realizam suas atividades fora do território nacional e que, portanto, podem ser mais vulneráveis a ações hostis de outros Estados, grupos ou indivíduos; e o aumento da cooperação internacional na área de contrainteligência, bilateralmente e nas organizações multinacionais de segurança e defesa, para fornecer uma resposta abrangente em defesa dos interesses nacionais.

Constatou-se que na área de contrainteligência, a agressividade tradicional de alguns dos serviços de inteligência, cuja atividade é verificada, aumentou ao longo de 2014, como consequência do aparecimento ou continuidade de certas crises

internacionais e conflitos de guerra com incidência direta em seus países correspondentes. O uso do ciberespaço nesta área requer adaptação e capacidade para enfrentar essa ameaça por contrainteligência.

Nessa perspectiva, foram aprofundadas as origens, a metodologia e a finalidade dos ataques cibernéticos realizados por serviços de inteligência de outros países contra organizações das Administrações Públicas e os setores estratégicos de um país.

Verificou-se que o esforço em contrainteligência e segurança foi mantido por meio do apoio a contingentes militares enviados ao exterior. Em 2014, a negociação de acordos bilaterais para o intercâmbio de informações classificadas com países terceiros aumentou e foi realizado um plano abrangente de treinamento e conscientização para o pessoal das administrações públicas, empresas e organizações no tratamento de informações classificadas como mostra as pesquisas realizadas por Díaz (2001).

3.8. CONCEITOS DE CONTRAINTELIGÊNCIA

Convém analisar abaixo alguns conceitos de como outros países tratam a atividade de proteção de dados.

> A parte da atividade de Inteligência cujo objetivo é detectar, localizar e neutralizar as ações de inteligência realizadas por outros Estados ou por pessoas, organizações ou grupos estrangeiros, ou por seus agentes locais, direcionados contra a segurança e defesa do Estado. Nacional. (Lei 19.974, sobre o Sistema de Inteligência do Estado da Chile).
>
> É a própria atividade do campo de inteligência que é realizada com o objetivo de evitar atividades de inteligência de atores que representam ameaças ou riscos à segurança do Estado ou Nação (Lei 25.520 da Inteligência Nacional da Argentina).
>
> A contrainteligência é entendida como as medidas de proteção das instâncias contra atos prejudiciais, bem como as ações destinadas a dissuadir ou neutralizar sua comissão. Propor medidas de prevenção, dissuasão, contenção e desativação de riscos e ameaças que buscam violar o território, a soberania, as instituições nacionais, a governança democrática ou o estado de direito. (Lei de Segurança Nacional do México).
>
> Prevenir, detectar e possibilitar a neutralização das atividades de serviços, grupos ou pessoas estrangeiras que põem em risco, ameaçam ou atentam contra a ordem constitucional, os direitos e liberdades dos cidadãos espanhóis, a soberania, a integridade e a segurança do Estado, a estabilidade de suas instituições, os interesses econômicos nacionais e o bem-estar da população. (Lei 11/2002, do Centro Nacional de Inteligência da Espanha)

> Parte da Inteligência Militar que busca a neutralização ou destruição de serviços de inteligência inimigos ou descontentes. Tem a ver com todas as medidas de segurança, ofensivas e defensivas, destinadas a garantir a proteção de informações, pessoal, equipamento e instalações contra qualquer ato de espionagem, sabotagem e atividades subversivas por qualquer pessoa que constitua ameaça à segurança nacional. (Definição das Forças Armadas da Colômbia).

Por motivos semelhantes todos os conceitos estão voltados a segurança nacional dos seus países, conceitos estes que não impedem que, por analogia sejam aplicados na cidade, pois, a essência é a proteção de dados sensíveis destes aspectos considerados importantes por Daniel (2008).

4. NÍVEIS DE INTELIGÊNCIA

4.1. FINALIDADE DA INTELIGÊNCIA

Admite-se que foi no século XXI uma época de grandes transformações, talvez a mais influente da história. A situação atual do mundo inclui a inter-relação de um conjunto de processos políticos, econômicos, intelectuais, culturais, demográficos e ambientais nunca vistos. A confluência desses processos é tornada mais aguda pela conectividade do mundo atual, que cobre todo o planeta e é o produto da globalização.

Demostrar importância cada um desses processos representa uma dimensão da ordem mundial, embora até agora tenham sido as ordens políticas e econômicas que construíram a estrutura referente à ação pública, e isso se manifesta no sistema internacional dos Estados e nas estratégias de segurança adotadas para cada nação.

4.2. INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

Se relacionarmos todas as informações que respondem aos requisitos dos governos nacionais para ter uma visão global dos assuntos políticos, econômicos, diplomáticos e militares são necessárias para a preparação de políticas e planos nos níveis nacional e internacional.

Todavia, esse é o nível mais alto de inteligência derivado de informações coletadas sobre a área mais ampla possível em resposta às necessidades percebidas dos governos nacionais em todo o espectro de assuntos militares, diplomáticos, políticos e econômicos nacionais e internacionais.

4.3. INTELIGÊNCIA TÁTICA OU OPERACIONAL

Neste sentido, é o exigido pelos comandantes para o planejamento e direção das operações de combate: Estabelecer possibilidades operacionais ou táticas conforme apropriadas, determinando características, limitações e vulnerabilidades do inimigo. Forneça o histórico necessário para realizar operações de Inteligência em apoio à direção operacional ou tática.

4.4. SETORES DA INTELIGÊNCIA

Neste enfoque a inteligência desenvolve e é aplicada em situações distintas, como exemplo, Inteligência externa, no exterior coletando informações que apoiam a política externa, contrainteligência e o terrorismo.

4.4.1. INTELIGÊNCIA MILITAR

No tocante a esta inteligência coleta e avalia informações sobre as capacidades militares e de armas de outros países, fundamentalmente estratégicas, táticas e operacionais.

4.4.2. INTELIGÊNCIA ECONÔMICA E TECNOLÓGICA

Merecendo destaque a espionagem tecnológica, industrial ou comercial (obtenção de concessões, recursos, contratos, investimentos ...), é enquadrada dentro da inteligência estrangeira. Buscar informações sobre as principais decisões de uma empresa antes que ela seja posta em prática para desenvolver uma campanha contraofensiva (de impedir a fusão ou compra de várias empresas). Ou o uso de informações privilegiadas obtidas clandestinamente para uso no mercado financeiro ou comercial.

4.4.3. INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA

Num contexto mais amplo no curso ofertado pela Universidade do Sul de Santa Catarina, tem como objetivo passar conhecimento de gestão e tática para atuação em segurança, o curso de Inteligência de Segurança tem como premissa fazer com que o discente compreenda e aperfeiçoe métodos de trabalho no planejamento, na elaboração e na gestão de projetos.

4.4.4. INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS

Referindo-se a esta inteligência trata-se de adaptar a metodologia da inteligência (especialmente econômica) ao ambiente de negócios, é uma área privada (existem empresas especializadas nesses serviços) e está crescendo. A maioria das empresas modernas possui seções de planejamento estratégico que requerem serviços de inteligência.

4.4.5. INTELIGÊNCIA BÁSICA

Porém para a inteligência básica é composta de registros de inteligência sobre um problema que é mantido nos bancos de dados e é atualizado continuamente em paz e durante as operações. O uso primário da inteligência básica é definir o cenário no início das operações e atender às necessidades de inteligência relacionadas a eventos invariáveis, como terreno do campo de batalha e meteorologia, que podem surgir em resposta a novas necessidades ao longo do processo de uma operação.

Sabe-se que a definição de inteligência básica é: "Inteligência, em qualquer matéria, que pode ser usada como material de referência para o planejamento e como base para o processamento de informações ou subsequente inteligência".

4.4.6. INTELIGÊNCIA ATUAL

Neste aspecto é a inteligência produzida em resposta a necessidades de inteligência relacionadas a uma operação em andamento e que se referem a eventos que ocorrem no momento da operação. É definido como: “Inteligência que reflete a situação atual em qualquer nível estratégico ou tático.

4.4.7. INTELIGÊNCIA DE OBJETIVOS

Chama a atenção para o fornecimento de dados para o processo de estudo de metas. Esse processo garante o uso mais eficaz dos sistemas de suporte de incêndio.

4.4.8. PLANO NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA

Analisando alguns estudos observou-se que sobre este tema, o Plano Nacional de Segurança Pública tinha como meta aperfeiçoar o sistema de segurança pública brasileiro por meio sugestões que integrasse, políticas de segurança, politica sociais e ações comunitárias, de forma a reprimir e prevenir o crime e reduzir a impunidade, aumentando a segurança e a tranquilidade do cidadão brasileiro que, porém, para

que a meta fosse atingida precisariam de três ações para a sua implementação, são elas: integração de todos os órgãos de inteligência, federais e estaduais; a sistematização de um fluxo de informação para atuação das instituições envolvidas no nível tático; e a produção de conhecimentos necessários ao planejamento estratégico das políticas de segurança pública. Para cumprir, foi determinado através do Decreto Presidencial n°3695 o Sistema de Inteligência de segurança Pública, criado para organizar de forma cooperativa, não impositiva, os fluxos de informações já existentes nas áreas de inteligência especificas dos órgãos policiais.

5. CICLOS DA PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO

Convém destacar que o CPC não desapoia a importância de outros fatores que concorrem para o êxito do analista na produção do conhecimento, dentre eles, particularmente, seus predicados pessoais, sua experiencia profissional e seu embasamento cultura.

Desta forma são quatro as fases do ciclo da produção do conhecimento, o planejamento, reunião de dados, processamento e a utilização.

5.1. PLANEJAMENTO

Considera-se que nesta fase, o analista procura de forma metódica e racional, sistematizar o trabalho a ser desenvolvido, tendo em vista os fins a atingir. Por tanto, é necessário seguir um plano, ou seja, o assunto a ser estudado, a faixa de tempo a ser considerada, usuário do conhecimento, finalidade do conhecimento, prazo disponível para a produção e aspectos essenciais como, assunto, conhecidos e a conhecer. Seguir o plano para evitar surpresas indesejáveis e comprometimento da ação a ser desencadeada.

5.2. AQUISIÇÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES

Neste particular é o momento no qual o analista procura obter dados/informações que respondam aos aspectos essenciais a conhecer e/ou os complementem, sendo duas ações de inteligência a coleta e a busca de dados, bem como, a reunião de dados, ou seja, consulta aos arquivos da agencia de inteligência, pesquisa, acionamento do elemento de operações e ligações com órgãos congêneres.

5.3. PROCESSAMENTO

No tocante a essa fase do ciclo é onde o conhecimento é produzido, considerada como a etapa intelectual, durante a qual o analista percorre quatro etapas, a saber: avaliação, análise, integração e interpretação.

5.4. UTILIZAÇÃO

Já para a quarta fase do ciclo, tem como premissa formalizar a produção do conhecimento em um documento de inteligência, difundindo para outras agências de inteligência e arquivado.

6. PROCESSO INOVADOR

Sabe-se que até recentemente, o conceito de inovação não era abordado de maneira concreta e profunda no campo da administração pública, manifestando-se antes como uma questão secundária em outras questões de maior relevância, como: mudança organizacional, criatividade ou avanços tecnológicos.

Todavia, compreender a terminologia que será abordada neste trabalho é essencial para produzir uma abordagem eficaz ao objeto de estudo. É necessário conhecer e analisar a multiplicidade de definições e campos em que a inovação está localizada, investigando a origem conceitual a partir de uma abordagem etimológica.

Por sua vez a palavra inovação vem das palavras latinas *innova e innovare*, que significa “renovar ou mudar” e que é combinada com os componentes lexicais: em “*en*” e *novus* “novo”.

Porém para o site portal.tcu, há necessidade que toda organização possui de buscar meios mais modernos de realizar suas atividades. “Os laboratórios de inovação estão sendo criados no mundo todo com objetivos diversos, mas todos eles têm o propósito em comum: produzir melhores serviços.

Destacando que o bom uso das ferramentas para agregar pessoas, incentivar a criatividade, compartilhar ideias e difundir ações inovadoras, criando um círculo virtuoso de transformação no TCU”.

Todavia o respectivo site reforçou ainda, o importante papel do TCU como indutor de mudanças para o governo e para a sociedade. “A fim de enfrentarmos tamanho

desafio, devemos buscar a colaboração, não só dentro das esferas de governo, mas também na academia, na indústria e, mais importante, motivar a participação do cidadão. O mundo, hoje, é caracterizado pela construção coletiva, não podemos ser diferentes", disse o ministro Aroldo Cedraz.

6.1. INOVAÇÃO PÚBLICA

Através da literatura existe uma grande variedade de abordagens que tentam explicar o fenômeno da inovação no setor público, algumas das quais são mais radicais e úteis que outras. Cabe ressaltar que, na literatura, podemos encontrar diversas configurações para o conceito de inovação na área de serviço público que, em geral, se encontra no processo e / ou no resultado que se espera que a inovação se aplique.

Da mesma forma compreender o conceito de inovação pública sob uma perspectiva multidisciplinar é um excelente ponto de partida, mas para produzir uma abordagem direta ao tema da pesquisa, é essencial estabelecer algumas diretrizes específicas sobre o termo usado no setor público.

Consequentemente a administração pública reconheceu a inovação como um dos pilares fundamentais de novos esforços para reativar e aprimorar o papel que governos e administrações públicas exercem diante dos novos desafios impostos pelo século XXI.

Ficou salientado nos estudos que a inovação sempre foi um foco de interesse para o setor privado, uma vez que é um fator essencial na economia e na concorrência no mercado; no entanto, uma das principais consequências da globalização é que as organizações - independentemente de suas origem e campo - deve se adaptar às novas demandas que estão sendo dadas em torno das contínuas mudanças sociais, políticas, econômicas, entre outras. Em sua adaptação permanente e sua luta pela conservação em um ambiente dinâmico, em movimento permanente (e muitas vezes não confiável e previsível) em movimento.

Deste modo falar sobre inovação pública não é algo que possa ser menosprezado, principalmente porque a sociedade atual está mudando muito, as demandas e exigências por parte dos usuários dos serviços públicos variam e se afastam constantemente do que lhes é oferecido.

Desta forma, mais do que tudo, a inovação, como apreciamos até agora, é uma ferramenta que enfatiza a solução das diferentes situações que podem ocorrer em

uma organização que busca fornecer soluções criativas continuamente e não cair em monotonia, além de confiança excessiva em que os procedimentos e modelos de gestão, devido ao fato de operar no presente, devem ser mantidos intactos por longos períodos de tempo.

É evidente que a permanência ao longo do tempo dos programas e/ou decisões tomadas nas organizações compõe a grande diferença entre o município e uma empresa privada, sendo estas últimas as que abrigam o maior número de variáveis e os conflitos e adversidades que devem ser utilizadas. É evidente que devemos procurar melhorar os serviços e não mudar o município por um novo.

É absolutamente essencial que a inovação no setor público se concentra preferencialmente nas novas ideias que se deseja que sejam realizadas, respondendo às necessidades e problemas apresentados pelos usuários. A implementação de uma ideia pode implicar mudanças no comportamento dos usuários, no processo, nas práticas realizadas pelos funcionários e nas mudanças de produtos (bens e / ou serviços públicos), chegando a melhorar o desempenho dos funcionários a favor das instituições alcançarem resultados observáveis no aumento do valor público, termo que será estudado posteriormente, contribuindo para o fortalecimento institucional com a missão de melhorar a qualidade de vida dos cidadãos.

Da mesma forma, pode-se observar que a inovação, quando aplicada no setor público, gera uma taxa mais alta de melhoria substancial nos índices de eficiência, com eficácia alcançando uma melhor prestação de serviços do que o setor público fornece, sendo, definitivo, significa um fim, e não um fim em si mesmo.

Como resultado das discussões e conversas sobre o grau de participação do Estado nas economias, a gestão pública em organizações ao redor do mundo teve um grande impacto nos processos de transformação para o benefício, principalmente dos cidadãos.

Com isso, a própria administração pública deve enfrentar uma cidadania muito mais informada, que exige mais respostas às suas perguntas e deve ter um grande selo de qualidade, eficiência e eficácia, de acordo com níveis ótimos de transparência e transparência e equidade regulada pelos direitos e deveres dos usuários.

Nesse contexto, Fernández (2011) enfatiza o fato de que, ao inovar em Gestão Pública, é necessário que as organizações tenham capacidade de se adaptar às

mudanças e às demandas dos cidadãos, o que implica a introdução de mudanças também na Gestão de Instituições Públicas, para permitir que respondam com qualidade e eficácia às novas demandas da sociedade que ocorrem em constante desenvolvimento e mudança.

Assim, como tendências organizacionais na área pública, também temos um grande de obstáculo que tornam a conceitualização da inovação na gestão pública desacelerada por diferentes variáveis, conforme enfatizado por Paz (2014).

É inegável que muitas das atividades de entidades públicas consistem em processos de tomada de decisão nos quais as responsabilidades são segmentadas em diferentes perfis de trabalho. A velocidade desses processos de decisão é mais lenta à medida que cada pessoa responsável, por medo de aprovar algo que não corresponde, analisa toda a documentação anterior.

Consequentemente, o problema das decisões no setor público não se refere apenas a termos de uso ineficiente e multiplicado de recursos humanos para a mesma decisão.

Entendemos que o principal objetivo da gestão pública é "lidar com a análise dos objetivos projetados pelas instituições públicas e transformá-los em uma atividade organizacional pública por meio de planejamento, organização, direção, controle e todas as atividades realizadas nos níveis e áreas" de instituições públicas para atingir os objetivos com o procedimento mais consistente produzido por inovações contínuas, por meio da utilidade apropriada dos recursos públicos segundo estudos realizados por Reátegui, (2015).

Embora o vínculo entre gestão pública e inovação é estabelecido no ponto de controle e planejamento da organização, uma vez que o objetivo a ser alcançado na área pública é um melhor serviço aos cidadãos.

Em outro momento do estudo assinalamos que a inovação é necessária no setor público e hoje existe uma gama considerável de oportunidades e oportunidades para experiências inovadoras, seja a criação de objetivos e produtos tecnológicos, seja um fator-chave no aumento do valor público. Sem dúvida, é possível inovar e, de fato, o setor público apresenta um vasto espaço de oportunidades para inovação. Uma dessas oportunidades é a implantação de inteligência de segurança pública na guarda municipal, pois, sabe-se que a Guarda Municipal precisa pensar sua estratégia dentro do órgão público, sair de uma posição passiva para uma ativa, ou seja, se adiantar aos fatos usando de sua estrutura e característica de prestação de

serviço para inovar, por tanto, precisa conquistar autonomia, buscar recursos e implantar tecnologias que possibilite a coleta de dados, da mesma forma que, parcerias com escolas e universidades trará além do capital intelectual para planejar a médio e longo prazo, a aproximação com a comunidade em geral.

Segundo estudos realizados pelo norte-americano Russell Ackoff (1919-2009), conceituado pesquisador, consultor e educador empresarial, caracterizava o planejamento estratégico como “a definição de um futuro desejado e dos meios eficazes para alcançá-lo”.

Partindo desta afirmativa demonstra-se, no entanto, antes de se alcançar objetivos ou de se atingir metas, é necessário planejar, e dentro desse planejamento, determinar objetivos específicos e mensuráveis, bem como considerar prazos realistas.

Postula o autor que este tipo de procedimento é como sair de uma posição passiva para ativa, sim, agir preventivamente. Num contexto mais amplo as ações preventivas, são medidas para que uma ocorrência tenha seus riscos diminuídos ou que jamais venham a acontecer.

No âmbito da gestão de qualidade, uma ação preventiva é uma atuação ou efeito implementado para eliminar as causas de uma não-conformidade, defeito ou situação indesejável detectada, de forma a evitar a sua ocorrência. Distingue-se da ação corretiva pelo fato de ser efetuada preventivamente, de forma a evitar a ocorrência da não-conformidade, enquanto a ação corretiva é efetuada já depois da ocorrência da não-conformidade, procurando evitar a sua repetição (KNOOW.NET, 2019).

7. SEGURANÇA MUNICIAPL E INTELIGÊNCIA

Conforme o senso de 2010 a cidade tinha 112.377 habitantes, logo, em 2019 segundo o IBGE a cidade deu um salto para 132.002 habitantes, crescimento importante e necessário para a evolução da cidade e seus habitantes, porém, a ausência da atividade de inteligência, alinhado com a falta de planejamento, fez com que a estrutura física e de instalações, como também a implantação de sistemas de controle e de uma central de comando e controle, ficassem estagnados, desta forma não cumprindo o previsto no Art. 1° da Constituição Federal, conforme segue:

> Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito.
> **Parágrafo único.** Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.

Sobre o primeiro fundamento diz que, seja na ordem internacional ou interna, trata-se de um Estado soberano, que não está subordinado a nenhum outro.

Logo, o segundo fundamento a cidadania nos fala que, a participação do povo nas decisões políticas, como exemplo o voto.

Com relação ao terceiro fundamento é colocado como o mais importante, ou seja, coloca o ser humano como ponto central do estado, é a dignidade da pessoa humana, a proteção passa a ser um fim para o estado, mas a ausência do planejamento no que tange infraestrutura de ruas, saneamento básico, escolas, segurança e cuidado pelo bem comum, explica a informação retirada do site mapa do crime que, coloca a cidade de Campo Largo com uma taxa de 27.9% homicídios, vale salientar que, segundo o site da Gazeta do Povo, a ONU considera como indicador de violência alta homicídio acima de 10 por 100 mil habitantes.

Da mesma maneira a quarta posição, valores sociais do trabalho e da livre iniciativa fundamenta que o trabalho é um valor da sociedade e por último, o pluralismo político que garante a inclusão dos diferentes grupos sociais no processo político nacional. Protege-os contra o autoritarismo de qualquer grupo da posição dominante.

Além disso como alcançar este último se a gestão é tipicamente verticalizada, ou seja, uma organização hierárquica, com uma alta cadeia de comando e organograma certo.

Considerando a gestão vertical distribui a autoridade de cima para baixo, “manda quem pode, obedece quem precisa” a presidência no topo e uma sequência de áreas subordinadas até a base, não perceberam que o modelo de gerir é antagônico, estão presos em modelos mentais que passam de geração para geração, o que predomina neste modelo é o autoritarismo, querem incluir a sociedade como subordinada, que tem e deve obediência aos agentes.

Sendo assim, infelizmente observamos gestores na segurança pública com vontade, porém, sem habilidade ou sem a competência de ver a gestão de um ponto de vista diferente e assim, age como sempre foi, não prospera, não traz resultados junto a sociedade, não aproxima ao contrário afasta, não busca uma posição estratégica, não motiva, pior desmotiva bons policiais, bons agentes com a politicagem, ser comandante na guarda é ter status de político.

Tendo em vista o modelo defasado de gestão, precisamos de gestores que tenham visão sistêmica, competência extremamente valorizada, pois, ser capaz de ter uma perspectiva diferente, de ver o todo e de analisar a causa raiz, disseminando conhecimento as demais áreas ou secretárias que, ao serem informadas devam agir de modo que o risco apontado seja diminuído.

Consequentemente ter visão sistêmica é, orientar suas equipes para que, quando em patrulhamento podem e devem coletar informações e disseminá-las para as demais secretarias em forma de notificação, de não conformidade, buscando sempre que a manifestação seja tratada, de forma que o risco de uma ocorrência acontecer seja diminuído. Por exemplo, patrulhando durante a noite observa que a iluminação de um determinado parque precisa de manutenção ou ampliação, pois, a ausência pode levar a um delito contra a pessoa devido as condições/característica daquele local.

7.1. EMPREGO DE INTELIGÊNCIA PARA O PLANEJAMENTO DO PATRULHAMENTO OSTENSIVO

Considerando que o patrulhamento não deve ser feito somente no entorno da escola, os agentes devem entrar na escola, verificar o ambiente, colher informações acerca de vulnerabilidades, portas, portões, falta de alarme, ausência de câmeras de segurança, uso de entorpecente, iluminação, ausência de extintores, conflito internos e neste sentido coletar todas as informações com a direção e comunidade escolar em geral para, análise e encaminhar as não conformidades para cada secretária responsável e até mesmo como especialista em segurança, sugerir para a escola mudança de processo como, treinamento aos professores, treinamento a comunidade escolar, manter portões fechado, ter controle de chaves, gerenciar conflitos internos entre alunos e alunos com professores, acompanhar o desempenho de cada aluno e no primeiro sinal de baixa no desempenho investigar a causa, buscando sempre tratar conforme legislação, não ignorar pequenos fatos, como baixa no desempenho, sim, pode ser que os pais se separaram e o aluno caiu no desempenho, porém, se continuar caindo pela soma de fatores, bullying, álcool, entorpecente o problema pode chegar a ocorrências como já registrada no Brasil conforme ocorreu em Suzano-SP.

Atiradores de casos como o de Suzano e Nova Zelândia geralmente acumulam sentimentos mal resolvidos de frustração e alienação social

Figura 1- Fonte: https://www.bbc.com/portuguese/brasil-47573154

Segundo o site *sbcoaching* , gestor é uma expressão empregada para designar aquele que é responsável por administrar e coordenar as atividades de sua área. Trata-se de um termo comum no mundo corporativo e administrativo. Os cargos de gestão exigem que o profissional possua um bom conhecimento dos requisitos técnicos de cada processo. Isso porque, além de ser o responsável pela liderança e organização dos processos, é preciso que ele compreenda quais as melhores formas de trabalhar.

7.2. APLICAÇÃO DA INTELIGÊNCIA E A GESTÃO ESTRATÉGICA DA GM

Ainda segundo que o gestor trabalhe juntamente com sua equipe para garantir que os objetivos e metas estabelecidas sejam cumpridas, um bom gestor, faz muito mais do que otimizar procedimentos, age como facilitador, coordenando a delegação de tarefas, também garante que a comunicação e interação entre a equipe e com outros setores da organização sejam eficientes.

É evidente que como fazer tudo isso, ser gestor com visão sistêmica, ter conhecimento da atividade de inteligência, usar das ferramentas e dos conhecimentos da atividade de inteligência, ter planejamento, inovar e assim atingir os resultados estabelecidos. Não, acredito que seja muito mais, pois bem, o que o Art. 144 da Constituição Federal nos fala:

> Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:
>
> **I -** Polícia federal;
> **II -** Polícia rodoviária federal;
> **III -** Polícia ferroviária federal;
> **IV -** Polícias civis;
> **V -** Polícias militares e corpos de bombeiros militares.

Desta forma se a segurança pública é direito e responsabilidade de todos, não devemos imputar o problema da segurança pública somente aos órgãos de segurança, assim sendo, o gestor, aqui refiro-me ao comandante da Guarda Municipal de Campo Largo que, deve envolver todos os setores, secretárias municipais, assessorias de imprensa e jurídica, forças policiais (PMPR e PC), comunidade escolar, associações comerciais, de bairros, líderes religiosos e demais lideranças das comunidades.

Em outra perspectiva o comandante da guarda municipal, pessoa provida de competências e habilidade para gerir seu time que, de forma imparcial, através de indicadores de segurança trabalhe como um facilitador, envolvendo as secretárias municipais para ajudá-lo a buscar orçamento para compra de ferramentas, equipamentos e treinamento continuo das equipes, bem como provisão orçamentária para aumento do efetivo, pois, o número de agentes municipais da guarda não é suficiente nem pelo número de habitantes e muito menos pela extensão territorial e assim atender as demandas da cidade, buscando sempre de

forma preventiva notificar, gerar não conformidades de situações que de alguma forma podem virar uma ocorrência de segurança.

Assim envolver, ter acesso com facilidade com os servidores da assessoria jurídica é sem dúvida uma necessidade para proteger juridicamente seus agentes e a imagem do município, agir dentro do regramento jurídico e estar trabalhado com a assessoria de impressa como aliada, setor que reconhece o trabalho e buscam em conjunto informar/comunicar a verdade das operações, que buscam sempre a transparência das informações e principalmente ser o canal oficial de comunicação com os outros meios de comunicação externos.

7.3. INTEGRAÇÃO ENTRE INTELIGÊNCIA DA GM E OS ÓRGÃOS DE SEGURANÇA PÚBLICA ESTADUAIS

Em outro momento trabalhar em conjunto com os demais órgãos policiais (PMPR e PC), é obviamente pelo apoio nas operações, segundo a agencia de inteligência da polícia civil do Paraná, os dois tipos básicos de Operações de Inteligência, as exploratórias e as sistemáticas que são técnicas operacionais executadas para a obtenção de dados negados de difícil acesso e/ou para neutralizar ações adversas que exijam, pelas dificuldades e/ou riscos iminentes, um planejamento minucioso, um esforço concentrado e o emprego de pessoal, técnicas e material especializados. A troca de informações e conhecimento em prol ao bem comum, proceder com os encaminhamentos dentro do regramento jurídico, de forma justa e coesa.

Com relação a comunidade escolar é colaborar com a secretária de educação sugerindo treinamento aos professores sobre princípios básicos de segurança, como por exemplo manter portão fechado e através de relatórios/análise de risco sugerir ferramentas de controle como portão automatizado, interfones, câmeras de segurança e alinhamento de processos para prevenir, logo, com os diretores de escolas é aproximar-se, estar presente para fazer valer o que foi acordado com a secretária de educação, ou seja, os processos e procedimentos de segurança devem estar alinhados, todos os conflitos internos devem ser tratados, sendo os agentes da guarda municipal em suas visitas nas escolas os consultores, fiscalizadores, devendo notificar as não conformidades para a secretária de educação que, por sua vez deve tratar.

Da mesma forma é possível trabalhar com as demais associações e lideranças, aproximar-se, escuta ativa, sem pré-conceitos, de forma imparcial, ouvir

e buscar ajudar, sugerindo medidas de segurança, sendo “ponte” entre comunidade e governo, ou seja, uma missão delicada, mais possível, devemos preparar estes agentes para esta entrada, trabalhar modelos mentais, pré-conceitos em relação a característica das comunidades em geral e lideranças e assim alcançar o tão e almejado conceito de polícia comunitária, conforme imagem abaixo extraída do site do ministério da justiça .

Brasília, 12/04/2019 - O Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) lançou, na manhã desta sexta-feira (12), a Diretriz Nacional de Polícia Comunitária, que reúne estratégias e filosofias para a aproximação entre polícia e comunidade. A elaboração do documento teve a colaboração dos 26 estados e do Distrito Federal, sob a coordenação da Secretaria Nacional de Segurança Pública (Senasp).

Assinado pelo secretário Nacional de Segurança Pública, Guilherme Theóphilo, as diretrizes são o resultado de um acordo de cooperação técnica celebrado, em 2014, entre Brasil e Japão. Na época, a Senasp, as polícias militares de São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul e a Agência de Cooperação Internacional do Japão e a Agência Nacional de Polícia do Japão, além de 22 estados brasileiros, estabeleceram uma parceria para disseminar e multiplicar os fundamentos da polícia comunitária nipônica pelas instituições brasileiras de segurança pública.

Figura 2- Fonte: https://www.justica.gov.br/news/collective-nitf-content-1555096748.16

Ainda sobre o tema, o Grupo Marista em 2016 alinhou seus valores, acreditando que a expressão e vivência deles podem construir e reconstruir as relações que o seu próprio jeito de ser atua.

Um destes valores é a Presença Significativa:

> [...] somos presença significativa e acolhedora junto às pessoas, com disponibilidade, transparência, confiança, justiça, vivendo relações que testemunhem o cuidado e respeito, ou seja, ser pró ativo, praticar a escuta, ser acolhedor, agir como educador.

Neste sentido, não há como não prever treinamento continuo, mudança de cultura para os agentes de segurança, buscar a cada dia ser melhor, como pessoa e profissional, a todo dia buscar espaço junto a sociedade de forma séria, com transparências, com comprometimento de quem presta serviço, ou seja, como profissional que serve a comunidade.

Não obstante como monitorar, mapear, registrar todas as informações acima, para atender as necessidades do gestor, do Estado e da Nação.

Sem dúvida é a aplicação da atividade de inteligência, dentre os conceitos procurei citar o que na minha opinião é o mais concreto, sendo o conceito da Lei 27.479 do Sistema Nacional de Inteligência do Peru, que diz.

> A inteligência como atividade é o conhecimento antecipado alcançado através do processamento de informações. A disseminação da inteligência deve ser oportuna para contribuir para a tomada de decisões e, assim, ser capaz de alcançar objetivos de segurança e bem-estar.

No conceito acima, destaco que a atividade de inteligência tem como premissa contribuir para a tomada de decisão para alcançar objetivos de segurança e bem-estar, de forma mais objetiva a atividade de colher informação, analisar e disseminar pode ser aplicado em qualquer atividade.

No Brasil, as diretrizes da Política Nacional de Inteligência são:

> Segundo o plano nacional de inteligência (PNI) surge para padronizar e dar limites de atuação da atividade de Inteligência no domínio do sistema brasileiro de inteligência com destaque na prevenção.
> Considerando as diretrizes do plano nacional de inteligência, tem como meta ampliar a capacidade de detectar, acompanhar e informar sobre situações adversas, atuar contra interferências externas, agir na esfera do contraterrorismo, na contra inteligência e na identificação de assuntos de interesse do Estado.

Baseados em estudos não tínhamos nenhum padrão e muito menos limite para o emprego da atividade de inteligência, com a criação em 29 de junho de 2016 da Política Nacional de Inteligência tornou a atividade profissional, trazendo diretrizes para o plano nacional de inteligência.

Estes aspectos considerados pelo sistema brasileiro de inteligência que está sob a coordenação da Agência Brasileira de Inteligência são responsáveis bpelo processo de obtenção e análise de informações e produção de conhecimentos de Inteligência necessários ao processo decisório do Poder Executivo que também atua na proteção das informações sensíveis e estratégicas do Estado brasileiro.

7.4. EMPREGO DA ISP PELA GM DE CAMPO LARGO

Faz-se ressalva que como estratégia a política se complementa, dando ao tema propriedade operacional nos níveis operacional e tático que tem o propósito de busca nos documentos de um Brasil mais justo, um país que, garanta condições de vidas dignas a todos os seus cidadãos que, só será possível se tivermos um sistema de inteligência eficiente e bem estruturado.

Num contexto amplo um sistema de inteligência eficiente e bem estruturado, ao que parece, a instituição guarda municipal de Campos Largo precisa avançar e muito, pois, segundo o site disponibilizado da web da organização um dos meios de

coleta de informação é pelo telefone de número 153 que, através das ligações são registrados dados do solicitante, natureza do crime, se a ligação foi engano, se a ligação foi trote, entre outros apontamentos e através do sistema de câmeras de monitoramento que é muito precários, alcançando ou cobrindo somente o centro da cidade, para maior abrangência necessita de um estudo para contemplar os principais acessos na cidade, repartições públicas, parques e escolas.

Assim, as informações geradas por este circuito são consideradas informações coletadas por meios técnicos (microfones e outros meios de gravação) também são considerados por meios técnicos a Intercepção de comunicações, sinais de natureza estratégica, captura de imagens por satélite e fotografias.

Destacamos outros meios de coleta de informação são através de pessoas, interrogatório, acompanhamento, infiltrações, através de apreciação da informação pública, mídia convencional (rádio, televisão, jornais, internet) entre outros serviços disponíveis da organização.

Neste enfoque são tantos os meios de coleta de informação que, a necessidade em ter uma equipe dedicada para esta atividade é vital, pois, de nada adiantaria se as informações coletadas não fossem analisadas, avaliadas em relação ao seu valor, confiabilidade, relevância, que sejam julgadas e avaliado pelos analistas todos os dados gerando informações úteis.

Porém chegamos em uma fase que, somente uma equipe dedicada não é suficiente, precisamos de uma equipe de alta performe-se, pessoas talentosas que buscam o conhecimento para desempenhar suas funções acima da média, pois, a avaliação de todos os recursos além de não poder ser ignoradas, devem vir de fontes confiáveis e ainda, a integridade dos dados deve ser uma combinação, deve haver uma sinergia dos diferentes meios de obtenção,

Sendo assim o trabalho não para aí, a interpretação dos dados requer da equipe de especialistas na área de análise (política, economia, tecnologia, militar, terrorismo...) que possuam tanto conhecimento quanto capacidade suficiente de imaginação e criatividade para relacionar os dados, prever eventos, entrar na mente dos inimigos.

Pelas observações do estudo não menos importante, mas a última tarefa do ciclo da atividade de inteligência, é a disseminação da inteligência obtida para as mais diversas organizações: governo, ministérios, instituições e forças de segurança do município e estado.

8. CONCLUSÃO

A partir desta concepção e apesar da atividade de inteligência permear os períodos remotos da sociedade, o que se percebe é que não se utilizam do conhecimento apreendido.

O estudo demostrou que, na segurança pública é possível gerir utilizando ferramentas e métodos da atividade de inteligência, para que, através das informações recebidas, possam ser analisadas identificando as causas e a partir daí, disseminando em conhecimento que possibilite criar planos de ações internos e externo para planejar e desenvolver os agentes e criar processos sustentável e inovador em prol a cidade campo-larguense.

Da mesma forma que, é necessário ter gestores com visão sistêmica, que tenham habilidade de coordenar, que tenham comprometimento e estejam com a mente e o coração aberto para aprender a atuar com base no gerenciamento de crises à medida que elas emergem.

Por sua vez, independentemente de partido político da gestão municipal, os serviços de inteligência são constantemente disseminados em regimes democráticos. Sua percepção da ameaça abrange as esferas interna e externa dos Estados. A perspectiva interna busca a proteção dos cidadãos, do Estado e dos valores e princípios constitucionais, uma vez que o cidadão não representa uma ameaça direta contra o regime político.

Por outro lado, os estados democráticos são os únicos que possuem instrumentos de controle externo da atividade de inteligência e impõem aos diversos serviços de inteligência instrumentos de controle interno, o que assegura um sistema de controle da atividade, o que contribui para evitar o emprego da atividade de forma diversa da que foi instituída. As democracias são caracterizadas pela liberdade de seus cidadãos e, portanto, não faz sentido que o aparato de segurança do estado classifique seus cidadãos como inimigos.

Consequentemente, os esforços das agências de inteligência são direcionados ao inimigo, exterior e interior, mas dentro da estrutura legal e da estrutura constitucional. O inimigo externo, que põe em risco os interesses legítimos do Estado e o inimigo interno, que tenta subverter o próprio regime constitucional e viola os valores reconhecidos e protegidos pelo Estado em sua constituição.

Partindo desta afirmativa na democracia, os serviços de inteligência não interferem na definição dos objetivos de segurança nacional (ausência de autonomia), uma vez que a política de segurança não é superior ao restante dos objetivos e políticas nacionais. O papel dos serviços restringe-se à dimensão técnica, ou seja, aconselhar e alertar o poder político sobre possíveis fontes de risco para o Estado. Mas será o tomador de decisões políticas que estabelecerá os objetivos de sua política de segurança e, portanto, de seus serviços de inteligência.

Diagnostiquei que num processo de inovação, a evolução leva ao desenvolvimento e transformação contínua de modelos voltados à busca da articulação de estruturas de inteligência. Originalmente, os modelos originais de serviços de inteligência copiaram estruturas de agências e serviços de natureza policial e / ou militar, uma circunstância que, no final, explicaria amplamente por que elementos militares e policiais tradicionalmente formam uma parte ativa dos serviços de inteligência nos dias de hoje.

Outrossim, durante séculos, as estruturas dos aparelhos de inteligência estatais merecem ser consideradas secretas, uma tendência superada por um imperativo democrático, uma vez que a existência de organizações opacas à ação de controle político e social não é admissível. Para isso, é importante que os serviços de inteligência apareçam nos organogramas oficiais e, ainda mais, que as regras que os regulam sejam divulgadas. A publicidade servirá em grande parte como contrapeso a qualquer tipo de atividade que viole o sistema jurídico.

Neste sentido é de grande importância o trabalho realizado pela sociedade na democracia. A mídia, organizações de direitos humanos, grupos de reflexão, bem como qualquer outro órgão que defenda os princípios e valores democráticos, que desempenham um papel fundamental na eficiência do processo contínuo de controle do poder.

Resta mencionar que se a Guarda Municipal de Campo Largo empregar a atividade de inteligência conforme o previsto nos regulamentos, terremos estabelecido um processo inovador, oportunizando a aproximação com a comunidade, com os território, conselhos comunitários, escolas, igrejas e comércio em geral, a aproximação, realizada de forma intensa permite a coleta informações que, após analisa-las e dissemina-las aos responsáveis pela tomada de decisão tende a prevenir ocorrências de segurança, desmistificando que a ocorrência

incidida, seja imputado como somente responsabilidade da força policial, no caso, da guarda municipal de Campo Largo.

9. REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA – ABIN**. Cronologia de criação dos órgãos de inteligência de estado no Brasil.** Disponível em: <http://www.abin.gov.br/institucional/historico/>. Acesso em: 28 jul. 2019.

ABRIL ABADÍN, A., DEZA PULIDO, M., GARCÍA MANJÓN, J. V., GUTIÉRREZ DIAZ, M., RODRIGUEZ ESCOBAR, J. A., & RODRIGUEZ-ARANA, J. (2013). **La necesaria innovación en la administración pública.** Revista de Investigaciones Políticas y Sociólogicas, 169-171.

BRASIL**. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <http://auriflama.sp.gov.br/files/decreto_7724_16.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2019.

CLAUSER, Jerome (2008). **An Introduction to Intelligence Research and Analysis.** Plymouth UK: The Scarecrow Press, p. 10.

Díaz Fernández, Antonio M. (2001), "La transformación necesaria. Estrategias de prevención", *Política Exterior*, No. 84, noviembre-diciembre.

DÍAZ FERNÁNDEZ, Antonio M. (2005**), *Los servicios de inteligencia españoles. Desde la guerra civil hasta el 11-M.*** *Historia de una transición*, Madrid: Alianza Editorial.

ENCICLOPÉDIA KNOOW.NET. **Ação preventiva**. Disponível em: <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/acao-preventiva/>. Acesso em: 22 jul. 2019.

EXAME. **A atividade de inteligência de mercado**. Dino Divulgador de Notícias. 31 out. 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/a-atividade-de-inteligencia-de-mercado-shtml/>. Acesso em: 25 jul. 2019.

ETIENNE, Genovefa et Moniquet, Claude (1997), ***Histoire de l´espionnage mundial: les services secrets, de Ramsès II à nos jours*****,** París: Éditions du Félin.

GARCÍA REÁTEGUI, J. H. (2015). **Gestión Pública y valor público**. Actualidad Gubernamental N° 78 Abril, 1-6.

HEUER, R. J., & Pherson, R. H. **Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis.** 2011. Washington: CQ Press.

HEYMANN, Philip B. (2003), **Terrorism, Freedom and Security,** Cambridge: The MIT Press.

LEGISLAÇÃO MUNICIPAL DE CAMPO LARGO - PR. **Decreto nº 104, de 02 de maio de 2019**. Regulamenta a elaboração das escalas de plantões da guarda municipal de Campo Largo. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a1/pr/c/campo-largo/decreto/2019/11/104/decreto-n-104-2019-regulamenta-a-elaboracao-das-escalas-de-plantoes-da-guarda-municipal-de-campo-largo>. Acesso em: 24 jul. 2019.

MÜLLER-WILLE, Björn (2006), **"Improving the Democratic Accountability of EU Intelligence",** Intelligence and National Security, pp. 100-128.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **A Lei de Defesa do Usuário do Serviço Público: Promessa ou Realidade?**. 26 jun. 2018. Disponível em: <http://genjuridico.com.br/2018/06/26/lei-de-defesa-do-usuario-do-servico-publico-promessa-ou-realidade/>. Acesso em: 23 jul. 2019.

PINHEIRO, Eduardo Gomes. **Orientação para o Planejamento em Proteção e Defesa Civil: Plano Setorial de Proteção e Defesa Civil**. Curitiba: FUNESPAR, 2017.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Conceitos e definições de segurança pública**. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/conceitos-e-definicoes-de-seguranca-publica/61711>. Acesso em: 22 jul. 2019.

PORTAL CONCEITO.DE. **Conceito de imparcialidade**. Disponível em: <https://conceito.de/imparcialidade>. Acesso em: 22 jul. 2019.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPO LARGO. **Home**. Disponível em: <https://www.campolargo.pr.gov.br/>. Acesso em: 23 jul. 2019.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPO LARGO. **Autoatendimento**. Disponível em: <https://campolargo.atende.net/?pg=autoatendimento#!/tipo/servico/valor/23/padrao/1/load/0/>. Acesso em: 23 jul. 2019.

Ruíz Miguel, Carlos (2002), ***Servicios de inteligencia y seguridad del Estado constitucional*,** Madrid: Tecnos.

Ruíz Miguel, Carlos (2003), **"Problemas actuales del derecho de los servicios de inteligencia"**, *Anuario de Derecho Constitucional y Parlamentario,* No. 15.

Sansó-Rubert, Daniel (2008), "Criminalidad organizada transnacional y seguridad internacional", en Fernández Rodríguez, José Julio; Jordán, Javier y Sansó-Rubert Pascual, D. (Eds.), *Seguridad y Defensa hoy. Construyendo el futuro*, Madrid: Plaza y Valdés Editores.

SAPORI, Luiz Flavio. **Segurança Pública no Brasil**: desafios e perspectivas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

SCHARMER, C. Otto. **Teoria U**: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

VIEIRA, M. **Atividade de inteligência 1. Introdução**. Disponível em: <https://www.academia.edu/7139009/ATIVIDADE_DE_INTELIG%C3%8ANCIA_1._INTRODU%C3%87%C3%83O>. Acesso: 22 jul. 2019.

https://www.campolargo.pr.gov.br/municipio-sobre-a-cidade/ - Acesso: 30/09/2019

https://www.campolargo.pr.gov.br/municipio-plano-diretor/ - Acesso: 30/09/2019

https://www.unicesumar.edu.br/blog/gestao-publica-e-administracao-privada/ - Acesso: 07/10/2019

https://infograficos.gazetadopovo.com.br/seguranca-publica/atlas-da-violencia-2019-por-municipios/ acesso: 09/10/2019

http://www.abin.gov.br/atividadeinteligencia/inteligenciaecontrainteligencia/ - Acesso: 11/10/2019

https://www.diariodoscampos.com.br/noticia/policia-civil-inicia-projeto-para-aproximacao-da-comunidade - Acesso: 11/10/2019

http://www.abin.gov.br/acesso-a-informacao/controle-e-fiscalizacao/ - Acesso: 15/10/2019

http://www.abin.gov.br/conteudo/uploads/2015/05/ENINT.pdf - Acesso: 15/10/2019

https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/campo-largo/panorama - acesso 15/03/20

https://www.sbcoaching.com.br/blog/gestor/ - acesso 15/03/20

https://www.sbcoaching.com.br/blog/visao-sistemica-beneficios/ - acesso 15/03/20

http://www.aipc.policiacivil.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=14 - acesso 15/03/20

https://leismunicipais.com.br/a2/lei-organica-campo-largo-pr - acesso 15/03/20

https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/principios-fundamentais/ - acesso 18/03/20

https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_26.06.2019/art_144_.asp - acesso 18/03/20

https://www.justica.gov.br/news/collective-nitf-content-1555096748.16 - acesso 18/03/20

https://portal.tcu.gov.br/inovatcu/noticias/tribunal-inaugura-portal-inovatcu-e-laboratorio-de-inovacao.htm - acesso 28/03/20