



## XVIII PRÊMIO SUL-MATO-GROSSENSE DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA

### 1. Título da Prática Inovadora de Sucesso

Gestão estruturada de documentos de inteligência baseada na aplicação da Metodologia de Produção de Conhecimento, conforme a Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública (DNISP).

### 2. Caracterização da situação anterior

Uma característica que se pode constatar em todos os setores da sociedade contemporânea é a grande capacidade de produção de dados, tanto nas instituições públicas, quanto na iniciativa privada, principalmente nesta última que tem demonstrado um diferencial para as instituições na capacidade de manipular informações disponíveis, uma vez que o cenário é muito dinâmico e a celeridade nos processos de trabalho passou a ser um requisito para a efetividade.

Dito isso, tem-se que a Segurança Pública do Estado de Mato Grosso do Sul é incipiente no que se refere a sistemas de informações e bancos de dados. Pois as únicas soluções disponíveis para as instituições são o Sistema Integrado de Gestão Operacional (SIGO) e o Sistema Integrado de Administração do Sistema Penitenciário (SIAPEN).

No que tange especificamente à atividade de inteligência presente nas instituições que compõe a Segurança Pública (municipal, estadual ou federal), constatou-se que não há *softwares* disponíveis no mercado vocacionados para Produção, Gestão e Difusão de Conhecimento de Inteligência nos moldes daquele preconizado pela Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública (BRASIL, 2016).

Importante destacar que no âmbito da Instituição Policial, o Departamento de Inteligência é responsável por manter intercâmbio de informações com os órgãos de segurança pública e de inteligência (MATO GROSSO DO SUL, 2006, Art. 94, II) e ainda de elaborar propostas relativas à formação de banco de dados da instituição e integração com outros bancos de dados de interesse (MATO GROSSO DO SUL, 2006, Art. 94, VII).

Esclarece-se que até meados do ano de 2017 não existia nenhuma ferramenta, *software* ou método sistematizado para Gestão Documental. A forma até então utilizada era o controle por **LIVROS ATAS** similares aos utilizados nos Cartórios Policiais e os arquivos de mídia eram guardados em um computador convencional conectado em uma rede local. Assim, o cenário à época era idêntico a uma singela rede doméstica residencial. Outra informação relevante é o fato de que não existia nenhuma espécie de controle de acesso ou auditoria.

Neste momento, convém explicar quais eram os documentos que eram armazenados. Inimaginavelmente eram guardados arquivos como RELATÓRIOS DE INTELIGÊNCIA e todos dados inerentes as atividades de inteligência, produzidos ou recebidos, no âmbito da Instituição Policial.

Da mesma forma, havia dificuldades na tramitação de tais documentos, tanto no âmbito interno (entre as seções do Departamento), como externo (envolvendo outras Agências). O procedimento estava em desacordo com os requisitos doutrinários de Segurança Orgânica Documental e ferindo um dos pilares da atividade de Inteligência. Menciona-se que tal pilar, denominado Contraineligência (BRASIL, 2016), consiste na garantia de que dados ou informações de inteligência **NUNCA** sejam violados por terceiros, tal medida visa proteger a Instituição, pessoas envolvidas e os direitos e garantias fundamentais da população como todo.

Na prática, o cenário encontrado era de que toda produção intelectual acabava sendo impressa em papel e guardada em caixas gerando demanda por espaço físico considerável para comportar esses documentos. Tal método não tinha eficiência, pois demandava muito esforço dos profissionais para preservar, de modo rudimentar, as informações de inteligência geridas, e principalmente para reutilizar as informações pertinentes quando necessário em tempo oportuno.

No que se refere aos documentos digitais produzidos, basicamente a tramitação se dava da seguinte forma: recebimento de dados por *e-mail*, armazenados em estações de trabalho comum, controladas por **LIVRO ATA FÍSICO** sem aplicação de princípios de arquivologia ou indexação que pudesse proporcionar a recuperação das informações contidas nos documentos.

Outro aspecto relevante, era a impossibilidade de demonstrar, por meios técnicos, a proteção e a inviolabilidade dos direitos constitucionais. Sendo que isso é primordial para o aprimoramento e desenvolvimento da atividade de inteligência.

### **3. Descrição da Prática Inovadora de Sucesso**

#### **3.1 Objetivos propostos e resultados visados**

O principal objetivo era eliminar o *status quo*. Tendo em vista, o conhecimento especializado em inteligência dos dois colaboradores que propuseram a mudança, alinhada às experiências profissionais anteriores de ambos, proporcionou um enfrentamento necessário e primordial para preservação da atividade de inteligência no âmbito da instituição policial.

Objetivou-se a concepção de uma solução informatizada e a formatação de um processo de trabalho baseado na DNISP que pudesse sanar os problemas descritos. Insta salientar que, tecnicamente, o referido *software* para atividade de inteligência de Segurança

Pública necessariamente precisaria garantir o **controle absoluto** da gestão de grande volume de dados e informações trabalhadas de acordo com as seguintes premissas: *i*) Segurança no armazenamento (controle de usuário, permissões de acesso, auditoria, gestão de rede e expansão a médio prazo); *ii*) Disponibilidade e Confiabilidade; *iii*) Rapidez no processamento de dados para reunião de frações e contextos de dados de inteligência existente; *iv*) Localização rápida e precisa de fração de informação constante dentro dos arquivos armazenados, ou seja, aprimoramento do reconhecimento ótico de caracteres do inglês *Optical Character Recognition* (OCR); *v*) Gestão de documentos eletrônicos, como processo; *vi*) Segurança na tramitação de documentos (meio seguro para tramitação de informação e com independência de terceiros envolvidos); *vii*) Dispensa de utilização de elementos externos do sistema em armazenamento ou tramitação de documentos (ex. pen drive ou e-mail); *viii*) Proporcionar de forma orgânica a produção de conhecimento, percorrendo as FASES preconizadas na DNISP; *ix*) Eliminar em até 99% a utilização de impressão de documentos.

### **3.1.1 Objetivos da prática inovadora e resultados alcançados.**

O principal objetivo era a adoção de um software do tipo Gestão Eletrônica de Documentos (GED) que pudesse ser amoldado à estrutura da Agência de Inteligência e que comportasse a possibilidade de estabelecer de maneira efetiva as fases da metodologia de produção de conhecimento, conforme a DNISP e, ainda, estabelecer parâmetros de consultas estruturadas (ou não) para subsidiar tecnicamente os fatos para as tomadas de decisões do Diretor de inteligência e por consequência do Diretor geral da instituição policial.

Dentro de tal contexto é possível mensurar que todos os objetivos supramencionados foram atendidos, uma vez que hodiernamente há um ecossistema completo de Gestão documental que proporciona a participação de todos os níveis, contemplando os requisitos de segurança orgânica necessários previsto pela DNISP.

### **3.2 Público-alvo da prática inovadora**

A Instituição Policial é afetada diretamente, uma vez que a gestão dos documentos de inteligência, ou seja, todo ciclo de vida compreendido do recebimento, tramitação, difusão (envio ou transmissão) e armazenamento é administrado pelo Departamento, utilizando a ferramenta proprietária (**ANEXO A**).

Indiretamente, a população sul-mato-grossense é beneficiada principalmente pela certeza da preservação dos Direitos e Garantias Fundamentais insculpidos na Constituição Federal de 1988. Essa premissa é atendida, pois a ferramenta desenvolvida proporciona o controle de usuários e auditoria de todos os aspectos de tramitação dos arquivos de inteligência. Isso preserva a atividade de inteligência e afasta anseios negativos de uso indevido dos dados.

A PLATAFORMA permite que os dados listados de cidadão, mesmo que incidentes em ilícitos, sejam geridos de maneira transparente e permeada pela legalidade administrativa e constitucional. Insta salientar, que a atividade de inteligência policial não é vocacionada para produzir provas. No entanto, na polícia judiciária tal atividade é alinhada no assessoramento da coleta e busca de indícios, vestígios e fatos verdadeiros referentes aos procedimentos policiais.

Assim, a natureza da Inteligência é coletar dados intensamente e posteriormente tratá-los, visando um produto (Conhecimento/Relatório de Inteligência). Neste diapasão, são extremamente necessários os mecanismos de controle, em consonância com os princípios doutrinários (BRASIL, 2016) e mandamentos legais.

O cerne do trabalho é mimetizar uma ferramenta custo-benefício com as principais necessidades da atividade de inteligência policial. Tal desafio foi vencido a partir da adequação de processo de trabalho respaldado pela técnica de modelagem de processos de negócio *Business Process Model and Notation – BPMN (ANEXO A)*, que consiste em um método de fluxograma que modela as etapas, de ponta a ponta, de um processo de negócios. Especificamente no contexto do DIP a base fundamental é a DNISP que elenca estruturas básicas (físicas), princípios de trabalho, modelos de documentos e processos de tramitação.

Pode-se afirmar que a Secretaria de Segurança Pública de Mato Grosso do Sul (SEJUSP/MS) será beneficiada indiretamente em razão do Departamento compor o subsistema de inteligência de MS. Ademais, salienta-se que os dados produzidos e armazenados na PLATAFORMA subsidiam a SEJUSP em ações espontâneas, assim como nas solicitações que são feitas à agência de inteligência da Instituição Policial.

### **3.2.1 Público afetado pela Prática, direta e indiretamente e os efeitos em outra localidade e os beneficiários finais da política pública.**

O público diretamente afetado pela Prática são os Gestores do DIP e, por conseguinte os demais Diretores da Instituição e principalmente o Diretor Geral. A afirmação abarca o primeiro nível da atividade de inteligência, ou seja, o ESTRATÉGICO. A ferramenta é a principal forma de estruturar dados e fatos, proporciona a aplicação da metodologia de produção de conhecimento e devolve um produto (RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA) que será utilizado para tomada de decisão de autoridade competente.

Os colaboradores do referido Departamento também são afetados diretamente, seja a nível tático ou operacional. O banco de dados proprietário formado pela ferramenta possibilita, de maneira segura, o consumo de documentos, arquivos, mídias e dados georreferenciados para o processamento das atividades cotidianas. Igualmente, o processo de trabalho sistematizado a partir da implementação da ferramenta possibilitou a reorganização e revisão dos

procedimentos adotados. Desde o simples controle documental até o complexo monitoramento de Operações de Inteligência (assunto RESERVADO).

### 3.3 Concepção e trabalho em equipe:

O processo de criação, inicialmente, surgiu da necessidade de aprimorar um cenário que poderia gerar prejuízos à atividade de inteligência da Instituição Policial.

O processo teve início com as discussões entre os proponentes da prática, ou seja, os dois colaboradores que empreenderam o projeto. Uma visão racional das falhas, principalmente, da segurança orgânica documental instigava a busca por um mecanismo ou ferramenta de trabalho que trouxesse segurança. Alinhado, ainda, com o conhecimento assimilado a cada curso que realizavam na área de inteligência.

Assim, estudando os *status quo* os colaboradores a visitarem órgãos congêneres, fazer consultas a órgãos assemelhados e por fim buscar opções na iniciativa privada. Nos órgãos públicos consultados ou visitados não foi encontrada uma solução proprietária que atendesse as necessidades básicas da atividade de inteligência de forma nativa. Destaca-se que não se buscava um protocolo informatizado, ou um autenticador de documentos e nem tampouco um repositório. Era preciso encontrar um ecossistema moldável que pudesse ser adaptado para aplicar a metodologia prevista na DNISP.

### 3.4 Ações e etapas da implementação:

#### 3.4.1 Principais ações desenvolvidas e as principais atividades implementadas para alcançar os objetivos:

Em 2018, conforme preconiza a boa prática, em primeiro momento foram aplicadas algumas técnicas de gestão de projetos para aferir a adequabilidade, exequibilidade e viabilidade da iniciativa pela adoção de um *software*. Destaca-se a análise SWOT realizada.

#### MATRIZ SWOT

OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
1	Disponibilidade de FIREWALL pela SEJUSP/MS	1	Mudança na CHEFIA por conjuntura política
2	Recebimento de doação de um SERVIDOR velho do SEJUSP/MS	2	Ausência de CASE de sucesso dentro da Instituição
3	Atendimento da solicitação por uma INTERNET EMPRESARIAL 10MB	3	Remoção de COLABORADORES comprometidos com o projeto
PONTOS FORTES		FRAQUEZAS	
1	Dois colaboradores com conhecimento técnico e com perfil inovador	1	Falta de patrocínio da instituição pública no início (Por ser iniciativa pessoal)
2	Bom relacionamento com a chefia imediata	2	Sem verba própria

3	Existência de uma infraestrutura Rede lógica mínima	3	Cultura orgânica inapropriada para aplicação de ferramentas de gestão aplicada
4	Alto nível de conhecimento das atividades orgânicas do ramo de Inteligência	4	Risco de sabotagem da iniciativa por parte de alguns colaboradores
		5	Poucos colaboradores capazes de condução do projeto

Mediante aos resultados obtidos nas análises iniciais e levando em consideração o pouco recurso financeiro disponível, decidiu-se pela adoção de um *software free* de Gestão Eletrônica de Documentos (GED).

Ainda no ano de 2018 foi o início de uma ampla pesquisa por ferramentas que poderiam resolver a necessidade de gestão documental. No corrente ano, foi encontrada a ferramenta denominada ALFRESCO que “é um sistema de Gestão de conteúdo empresarial multiplataforma de Código Aberto. O ALFRESCO se propõe como uma alternativa para o gerenciamento de documentos, arquivos, colaboração e conteúdo web (WIKIPÉDIA, 2021).

Basicamente, neste momento, seria resolvida a questão de armazenar arquivos de inteligência em diretórios do Windows e em rede local. Duas frentes foram desenvolvidas. Primeiramente, buscou-se treinamento da ferramenta e foi na plataforma UDEMY (2022) com recursos próprios, que foi realizado o curso GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS LIVRE E CENTRALIZADA, desde a criação de documentos digitais até a assinatura e descarte baseado no Alfresco 5.0.

Em 2018 ocorreu a implantação inicial do sistema, onde qual pôde-se alcançar de modo prático todos objetivos básicos idealizados.

Por outro giro, como segunda frente, era necessário ter o mínimo de infraestrutura de rede e também o primordial, adquirir um servidor *hardware*, em razão do primeiro “computador servidor” implementado ser um desktop comum.

Assim, após tratativas com o setor de informática da SEJUSP foi possível adquirir um equipamento que seria descartado por estar obsoleto. No entanto, atenderia aquele projeto que se iniciava. E após viabilizar um *hack* (para armazenar o computador) e um condicionador de ar para refrigerar o ambiente montado foi possível dar continuidade na iniciativa.

Após o passo inicial em 2018, os colaboradores responsáveis focaram na avaliação da aplicabilidade e uso da ferramenta.

Inicialmente, buscou-se migrar todos os arquivos que estavam alocados nos diretórios do desktop que funcionava como “servidor de dados”. Tal processo foi extenuante, pois não

existia indexação alguma. Os documentos não estavam organizados. Assim, foram renomeados, propriedades foram inseridas e aplicados alguns critérios de arquivologia como organização por assunto, data e grau de importância (SIGILO ou RISCO).

No ano de 2019 foi desenvolvido o primeiro processo de trabalho na própria ferramenta. A primeira experiência foi espelhar a estrutura do Departamento ao sistema. Assim, foi criada a estrutura de uma DIRETORIA, duas COORDENADORIAS e cinco SEÇÕES. Essa fase foi fundamental para que o Departamento pudesse avaliar processos de trabalho por especificidade, ou seja, os documentos foram alocados por competências orgânicas. Para exemplificar, antes da iniciativa não era possível indexar os arquivos e nem os recuperar a partir do conteúdo ou implementar propriedade de modo sistematizados. Sendo que apenas um setor controlava todos os documentos sem diferenciar administrativos dos de inteligências e sem aplicar processos de segurança orgânicos.

A primeira grande conquista foi separar documentos ordinários, ou seja, meramente administrativos dos documentos de inteligência que são, por sua natureza, de extrema sensibilidade. Cabe destacar que essa mudança refletiu na condução da priorização de treinamento específico para os colaboradores a partir da seção que se desenvolviam suas atividades. Logo, quem trabalha com documentos de inteligência foi direcionado para capacitações da área e quem apenas trabalha com documentos administrativos foi direcionado para os treinamentos específicos.

Convém esclarecer, que a partir desse instante, já era possível a realização de pesquisa pelos analistas no Banco de Dados por frações de dados, ou seja, bastava inserir um termo que o sistema conseguiria encontrar a informação pretendida dentro dos documentos armazenados em apenas um clique, o que resultou em ganho de tempo e, conseqüentemente, no aumento extremo de produtividade.

No ano que seguiu, ou seja, 2019, foi a fase mais difícil. Era necessário integrar todos os setores do Departamento, mobilizar e provocar a mudança da consciência situacional dos colaboradores (cultura organizacional). O respaldo encontrado foi a adequação da ferramenta ao modelo previsto na DNISP. Neste momento um problema foi encontrado, os idealizadores do projeto detinham todo o conhecimento técnico necessário para amoldar o processo no que tange a atividade de inteligência, porém não tinha equipe especializada especificamente para programação e implementação das estruturas no GED adotado.

A solução foi fazer novas pesquisas e buscar apoio. Inicialmente, buscou-se apoio da Superintendência de Gestão de Informação (SGI). No entanto, não existia equipe ou profissional que fosse especializado na ferramenta escolhida. O SGI quando precisava de tal

apoio ou serviço técnico se socorria a uma empresa externa. Foi indicado o contato da empresa que realiza suporte ao SGI e a equipe responsável fez contato e iniciou as tratativas.

A empresa é especializada na implantação de sistema de gestão e tem especialistas com certificação no ALFRESCO SHARE.

O principal fator foi a necessidade de realizar a apresentação para a Diretoria do Departamento da necessidade do *upgrade* da ferramenta que já tinha mudado o *mindset* da cultura organizacional. Tal convencimento agora precisaria ser contundente, pois seriam necessários recursos financeiros para contratar uma empresa específica que pudesse implementar no ALFRESCO, sistema *Open Source*, instalado localmente.

Noutro momento os desafios maiores foram encontrados quando da otimização da ferramenta. A definição das regras de negócio da ferramenta ensejou várias reuniões e entrevistas com colaboradores de todas as seções que seriam afetadas. No entanto, foram infrutíferas, uma vez que todos estavam arraigados nas atividades executadas de modo arcaico.

Destaca-se que um colaborador do Departamento realizou, no período de 2015 a 2018, cursos relacionados a PROCESSOS promovidos pelo Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, e a partir do conhecimento obtido, foi possível desenhar as regras de negócio de uma seção que foi modelo para todos os outros.

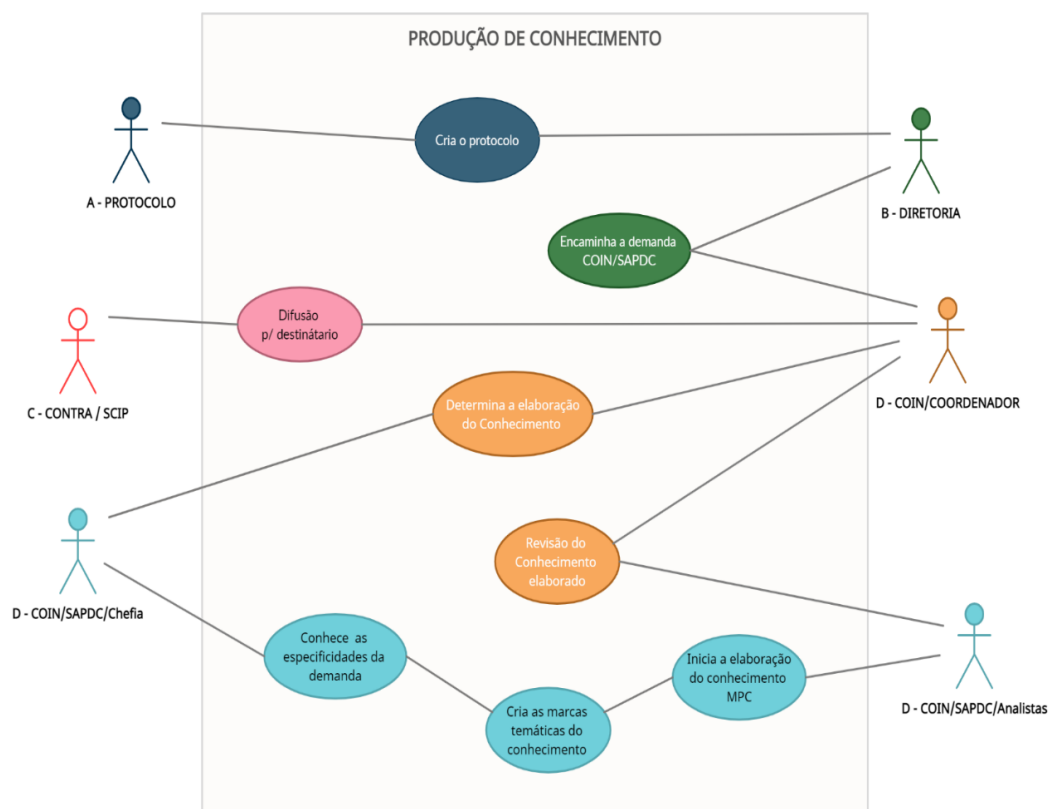


Figura 1 - Diagrama de CASO DE USO do processo Produção de Conhecimento (Fonte: Autoria própria, 2021).



Diante disso, foi possível mapear cada atividade e cada tarefa dos setores. Foi possível estruturar conforme a hierarquia prevista na legislação que regulamenta o funcionamento do Departamento de Inteligência, o que apresentou um cenário desconhecido aos gestores, ou seja, a importância de alocação dos recursos humanos por proficiência e também da necessidade da setorização de capacitação técnica (**ANEXO A**).

O processo de negociação com a empresa parceira foi extremamente profissional. Primeiramente, as tratativas foram feitas por reuniões de forma remota fazendo uso de videoconferência, o que elevou a tecnicidade do resultado pretendido e também a dificuldade do projeto inicial.

Os colaboradores orgânicos envolvidos se debruçaram para alcançar as regras de negócio do sistema e fizeram a fusão com o previsto na DNISP. Esse desafio engloba descrever no escopo do projeto cada tarefa realizada por cada entidade envolvida, ou seja, foi preciso mensurar todo arcabouço de requisitos da doutrina com a metamorfose das tarefas cotidianas.

Dessa forma, no final do ano de 2021 foi disponibilizado o aperfeiçoamento da ferramenta, de acordo com o projeto desenhado pelo Departamento, nascendo assim uma solução tecnológica proprietária completa, com controle de acesso, onde aplica-se um princípio fundamental da atividade de inteligência, ou seja, compartimentação; controle de revisões, o que torna imperativo a participação dos colaboradores em todos os níveis de decisão, controle do histórico de alterações mantendo as versões dos documentos; controle de permissões nos documentos e pastas das seções ou grupos de trabalho; definir o perfil de acesso por usuário e grupos; implantação da pesquisa rápida e avançada, o que era impensável no arquivo físico; pesquisa por conteúdo, podendo coletar frações no conteúdo não só dos documentos, mas também nos comentários, propriedades e metadados de vídeos e imagens; aperfeiçoamento de fluxos de trabalho com tarefas de aprovação e revisão de documentos; e a possibilidade da ferramenta suportar qualquer formato de mídia eletrônica.

Para tanto, foi aplicada uma atualização da versão que era utilizada, à época 5.0, para a versão 7.2 (atual).

No final do ano de 2021, a solução tecnológica proprietária foi renomeada para melhor atender sua importância. Hoje, após a anuência da chefia imediata, foi idealizado nome próprio (**ANEXO B**). Pensou-se em plataforma, pois ela integrará outros dados disponíveis em arquivos e sistemas de outras naturezas que integraram todo o acervo informacional disponível para a atividade de Inteligência.

A plataforma possui logomarca e está hospedada (servidor) em infraestrutura própria da Instituição Policial. Preocupou-se em institucionalizar a ferramenta para que não houvesse

risco de ações externas ou ameaças internas que pudessem descontinuar a solução. A ideia é prover atualizações e aplicar as especificidades do Departamento e da Instituição Policial como todo.

No início de 2022, foi possível a adequação total do sistema e das rotinas laborais, momento no qual o Departamento conquistou um grande objetivo no contexto ambiental/ecológico, qual seja, deixou de utilizar papel físico em 99% das ações.

Atualmente, no ano de 2023, o banco de dados está em pleno uso. Na data 01/08/2023 são mais de 100 (cem) mil arquivos, cerca de 3 terabytes (TB) de dados uteis catalogados e devidamente indexados.

Diante do cenário favorável que o sistema possibilitou, o Departamento conseguiu se readequar, e implementar rotinas profissionais, rastreáveis, auditáveis, e principalmente colaborativas, eliminando a dependência de um ou outro colaborador. O processo é claro à toda equipe, e qualquer colaborador tem condições de avocar desde tarefas simples até as produções de conhecimentos consideradas complexas com o uso do recurso WIKI, pois há documentações de todos os passos já percorridos, o que permite o analista continuar exatamente do ponto anterior, evitando o retrabalho.

<b>ANO</b>	<b>DESCRIÇÃO DA INICIATIVA//RESULTADOS</b>	<b>AÇÃO/ENVOLVIDOS</b>
2018	Aprovação da iniciativa de implantação de GED.	Reunião entre os autores / Análise SWOT
2018	Localização da ferramenta software free ALFRESCO.	Pesquisa
2018	Capacitação inicial dos colaboradores envolvidos através de cursos.	Recursos financeiros próprios
2018	Obtenção de computador/servidor por meio de doação por ser considerado obsoleto.	Órgãos públicos (SEJUSP/MS)
2018	Início de carga dos documentos orgânicos no sistema adotado e testes complexos.	Colaboradores do Departamento
2019	Espelhamento da estrutura departamental existente no GED e treinamento dos demais colaboradores	Todo o Departamento
2019	Disponibilizado aos analistas a possibilidade de realização de pesquisas por termo existente no conteúdo de documentos armazenados (parecido com o buscador google). Percepção de ganho de produtividade.	Autores
2019	Identificação de necessidade de ampliação dos recursos de utilização da ferramenta.	Pesquisa e estudos dos Autores
2020	Encontrado junto a Superintendência de Gestão da Informação (SGI/MS) uma empresa especializada em customização do GED.	Autores / SGI-MS

2020	Definição de escopo e desenho das regras de negócio; Desenho do caso de uso; Mapeamento dos processos; Análise dos requisitos.	Autores / Reuniões
2021	Realização da adequação da ferramenta e o nascimento da solução tecnológica proprietária vocacionada para inteligência.	Autores/ Empresa parceira
2021	Aquisição de computador do tipo servidor configuração básica (LINUX).	Departamento
12/2021	Disponibilização da solução proprietária vocacionada para atividade de Inteligência.	Empresa parceira
01/2022	Testes de validação em ambiente de homologação.	Autores
02/2022	Implementação completa da solução proprietária e treinamento dos colaboradores.	Todos do Departamento
2022	Deixou de produzir 99% de papel impresso.	Departamento
2022	Mudança física do servidor da rede local para prédio principal da Instituição visando aproveitar infraestrutura existente. Fazendo uso da internet.	Departamento
01/2023	Mudança de endereço da Base Operacional possibilitou a eliminação de arquivos físicos conforme a legislação vigente. Arquivo 99% Digital.	Departamento
2023	Novo endereço utiliza rede WI-FI dispensando o custo de fiação de cabos de redes.	Departamento
2023	Implementação do WIKI e início de trabalho colaborativo.	Todos do Departamento
2023	Todos os recursos disponíveis no sistema estão em pleno uso.	Todos do Departamento

Tabela 1 – Cronograma de ações realizadas para implementação da solução tecnológica.

#### 4. Recursos utilizados:

##### 4.1 Recursos Humanos Utilizados

Os recursos humanos participantes estão lotados no Departamento. São 03 (três) colaboradores orgânicos da instituição lotados no Departamento, atuando diretamente no desenvolvimento e implantação do sistema, sendo:

O primeiro, atuou no levantamento de requisitos, no mapeamento dos processos de trabalho, consultoria de viabilidade técnica, gestão do projeto, implantação dos sistemas e treinamento dos usuários;

O segundo, no aporte técnico e científico das especificações da atividade de inteligência conforme preconizado na DNISP junto ao novo *software*, especificação das novas funções, gestão de projeto, implantação do sistema e treinamento dos usuários;

O terceiro no aporte técnico na gestão da rede local, configuração de backup, preparação do ambiente de rede *LINUX*, ponto focal no suporte técnico para equipe de desenvolvimento da empresa parceira.

#### **4.2. Financeiros**

Foram investidos o total de RS 17.000,00 (dezesete mil reais) distribuídos em duas aquisições:

- a) Pagamento de horas de desenvolvimento para ajuste tecnológico do sistema GED do tipo software livre na forma que foi documentada pelo Departamento, e
- b) Aquisição de um computador do tipo servidor com configurações básicas.

#### **4.3 Tecnológicos**

Configuração e ajuste na infraestrutura básica de informática, conforme a seguir: *i)* Computador específico para SERVIDOR DE DADOS; *ii)* Sistema Operacional LINUX; *iii)* Rede local estruturada com RACK; *iv)* Implantação e configuração de Sistema automático de *Backup*; *v)* Serviço de Internet Empresarial com IP FIXO (exclusivo); *vi)* Implantação de *FIREWALL*; *vii)* Sala climatizada com ar-condicionado.

#### **4.4 Justificar, argumentar, demonstrar, comprovar como os recursos foram utilizados de forma eficiente.**

Não se aplica ao presente projeto. Uma vez que custos foram apenas para a contratação de prestador de serviço (programação) e aquisição de um hardware.

### **5. Caracterização da situação atual:**

#### **5.1 Principais funções disponibilizadas**

**a) Garantia da Segurança no armazenamento:** dados são armazenados com criptografia (simples acesso ao HD não permite visualização de conteúdo); ferramenta permite total auditoria de quem e quando é acessado o documento, seja em visualização ou edição); permite versionamento dos documentos, possibilidade de reaver versões anteriores.

**b) Disponibilidade e Confiabilidade:** montado em sistema operacional LINUX que garante confiabilidade na manutenção do serviço computacional; publicado na internet; infraestrutura proprietária; grande capacidade de gestão de arquivos; utilizado por empresas de grande porte (ex. Empresa aeroespacial americana NASA).

**c) Rapidez no processamento de dados para reunião de dados existentes:** ótimo desempenho na retomada de informação solicitada; por ser concebido na perspectiva de internet o processamento ocorre no servidor, não necessitando de equipamento potente por parte do cliente para utilizar os dados; possibilidade de uso em qualquer dispositivo com acesso à

internet (ex. TABLET, SMARTPHONE, NOTEBOOK, COMPUTADOR ...).

**d) Localização rápida e confiável de fração de informação constante dentro dos arquivos armazenados:** consegue entregar experiência similar ao buscador do *Google*, retornando os arquivos que contenham a fração de texto informada; possibilita filtrar os resultados (por usuário que criou, por data, por tipo).

**e) Gestão de documentos eletrônicos, como processo:** Permite registro das ações por todos os indivíduos que participaram do processo de produção de conhecimento, desde a deliberação de demanda pelo diretor, coordenador, chefia, analista e difusão; por ser sistema de pasta, permite a inclusão de novos arquivos, caso necessário; padronização dos nomes dos arquivos submetidos nas pastas, recurso é automatizado para nomear arquivo de forma automática, basta inserir as propriedades.

**f) Segurança na tramitação de documentos (meio seguro para tramitação de informação e com independência de terceiros envolvidos):** tramitação interna ocorre por função automatizada. Só conhece a demanda a seção e/ou seções envolvidas no processo; a pasta caminha no ecossistema automaticamente até seu envio ao banco de dados permanente (alinhado com princípios do ciclo de vida do documento previsto na arquivologia).

**g) Proporciona de forma orgânica ambiente para a produção de conhecimento, percorrendo as FASES preconizadas na Doutrina Nacional de Inteligência:** as demandas seguem o percurso da produção do conhecimento, percorrendo todas as fases previstas na Doutrina Nacional de Inteligência: *i) PLANEJAMENTO, ii) REUNIÃO DE DADOS, iii) PROCESSAMENTO, iv) DIFUSÃO*), garantindo a cientificidade do conhecimento elaborado e possibilidade de revisitação do método utilizado.

**h) Dispõe de ferramenta colaborativa do tipo WIKI que permite o envolvimento de um ou mais colaboradores atuando na mesma produção de conhecimento:** trata-se de ferramenta extremamente útil, pois verificou-se a necessidade da criação de pastas temáticas para maximalizar o nível de profundidade dos estudos realizados na produção de conhecimento. Entretanto, a ferramenta possibilita que outros analistas colaborem com dados, fatos ou informações que detém sobre o objeto em análise, potencializando ainda mais a qualidade.

**i) Eliminação total da utilização de impressão de documentos, todos os documentos têm o ecossistema completo no ambiente informatizado.**

**j) Dispõe de calendário para registro de eventos de conhecimento geral do Departamento.**

**k) Permite a gestão de tarefas específicas ou individuais, com a determinação dos envolvidos na produção e na revisão da tarefa.**

k) Possibilita a gestão de usuários por grupo, sendo otimizado o esforço para configuração, basta inserir o usuário no grupo/grupos pertencente e ele tem acesso correspondente.

### 5.2 Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados:

Em relação aos resultados quantitativos obtidos, destaca-se a quantidade de dados armazenados no sistema. No início só existia arquivo impresso. Hoje, são aproximadamente 3TB de dados organizados e classificados, distribuído em aproximadamente 100.000 (cem mil) arquivos.

Constatou-se o aumento da produtividade dos principais produtos do Departamento conforme demonstra o GRAFICO 1.

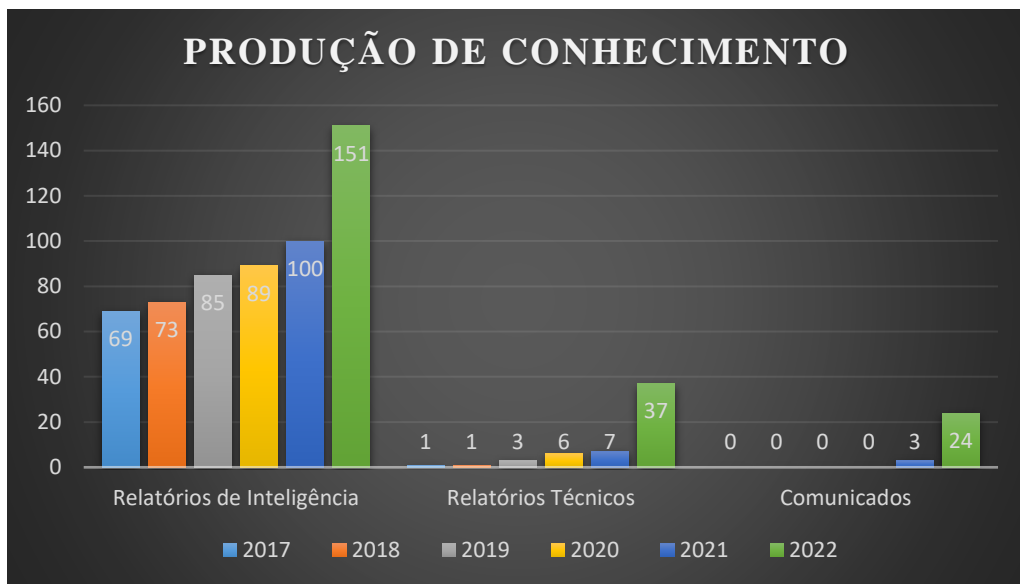


Gráfico 1 – Comparativo da Produção de Conhecimento no entre os anos de 2017 a 2022.

Salienta-se que até o ano de 2018 não existia nenhum sistema informatizado, a partir de sua disponibilização houve acréscimo de 20% nas entregas. A título de exemplo, observa-se a produção de 73 (setenta e três) RELATÓRIOS DE INTELIGÊNCIA no ano de 2018. Já em 2019 a produção foi de 85 (oitenta e cinco).

Em 2022, com a otimização plena do sistema, já foi possível verificar o patamar máximo da produtividade, foram produzidos 151 (cento e cinquenta e um) RELATÓRIOS DE INTELIGÊNCIA, ou seja, quase 100% em relação ao *status quo* encontrado em 2018.

Menciona-se que o ano de 2023 está seguindo a tendência de aumento da produtividade, tem-se que até o dia 05 de agosto de 2023 já foram produzidos 133 (cento e trinta e três) RELATÓRIOS DE INTELIGÊNCIA (GRÁFICO 2).

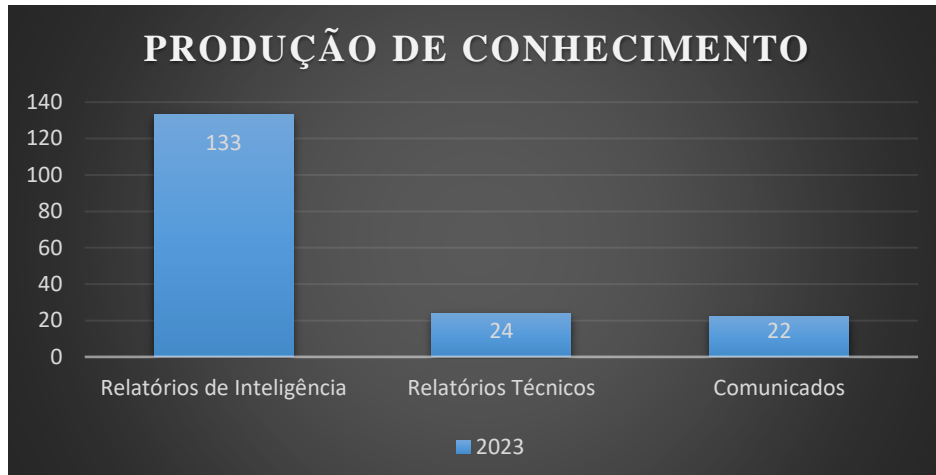


Gráfico 2 - Produção de Conhecimento no ano de 2023, até o dia 04/08/2023.

No que se refere a dados qualitativos, presenciou-se a otimização no tempo necessário para reunião de informação pertinente para compor o novo conhecimento e o aumento de chances de elaboração de informação fidedigna ao que se está sendo estudado. A partir do momento em que foram disponibilizadas as regras de negócio conforme preconizada na DNISP, houve a reorganização dos colaboradores em seções para atender os requisitos. Atualmente, o ciclo processual da produção de conhecimento envolve diversos colaboradores lotados em seções diferentes (**ANEXO A**), elevando o nível das ações realizadas.

A título de exemplo, uma demanda inicia na seção PROTOCOLO, em seguida é encaminhada ao DIRETOR para conhecimento, depois ao COORDENADOR que realiza a deliberação inicial, após à SEÇÃO DE ANÁLISE E PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO e por fim SEÇÃO DE CONTRAINTELIGÊNCIA que promove a difusão do documento através de oficial tramitação de documentos de inteligência.

Todas as seções mencionadas, dispõem de mais de um colaborador, e as ações realizadas são totalmente documentadas, evitando assim a dependência no individual. Hoje, a atuação dos colaboradores é institucional e sua atribuição pode ser avocada em casos de ausência (férias, licença médica...). As principais ações já estão materializadas em Procedimento Operacional Padrão (POP).

É preciso destacar que os resultados obtidos supramencionados se deram fazendo uso dos mesmos recursos humanos. Houve no período entre os anos de 2017 a 2023 poucas mudanças na equipe de colaboradores do Departamento. Tal evolução foi possível através de capacitação continua apoiada na solução tecnológica que foi disponibilizada. Assim sendo, vislumbrou-se a especialização das seções como estratégia acertada no caso concreto.

## 6. Lições aprendidas:

### 6.1 Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados

**a) Falta de tempo exclusivo de projeto:** por ser uma iniciativa pessoal dos autores não existia tempo exclusivo (adequado) para desenvolvimento do projeto, isto é, todas as ações se deram em paralelo às demais atividades inerentes do cargo; funcionava como algo a mais para os envolvidos, portanto essas pessoas assumiram todos os riscos do projeto quando se iniciou a implantação; tal situação foi superada com a confiança da chefia imediata, que em momento algum criou óbice para a inovação e desenvolvimento.

**b) Sem recurso financeiro:** o Departamento não tinha recursos financeiros para subsidiar os custos de um projeto mais caro, essa questão foi superada parcialmente pela adoção de um sistema base (GED) do tipo livre (grátis).

Em segundo momento, quando foram realizados os ajustes necessários no sistema, constatou-se a vantagem em contratação de empresa certificada no sistema base (GED), por um valor considerado baixo. Isso foi possível devido ao fato de todo o desenho do processo, gestão dos requisitos, e especificação do sistema ficarem a cargo de colaboradores do Departamento (autores).

Diante do alto nível de consistência na documentação produzida pelos autores, foi possível convencer o investimento do Departamento no valor de R\$ 10.000,00 (dez mil reais).

**c) Ausência em profissional qualificado no GED:** Ausência de mão de obra qualificada para o desenvolvimento de funções e ajustes no sistema BASE GED no âmbito do Serviço Público do Estado de Mato Grosso do Sul, tal problema foi superado com a contratação de Empresa oriunda do Estado de São Paulo.

### 6.2 Fatores críticos de sucesso:

- Disponibilização de internet empresarial pela SEJUSP/MS;
- Doação, pela SEJUSP/MS, de computador do tipo servidor de dados antigo, considerado obsoleto naquele ORGÃO;
- Existência de colaboradores orgânicos no Departamento com conhecimento técnico e *expertise* em desenvolvimento de *software* e na área de Inteligência.

### 6.3 Por que a prática pode ser considerada uma inovação?

Trata-se de disponibilização de uma solução completa (*software*) e inédita para a gestão e produção de conhecimento na atividade de inteligência de segurança pública em qualquer esfera de atuação, seja municipal, estadual ou federal. Destaca-se que atualmente não existe outra solução disponível para gestão e produção de conhecimento na atividade de inteligência.



Por fim, verificou-se que após o desenvolvimento do *software* proprietário a viabilidade de replicação em qualquer agência congênere de atividade de inteligência no âmbito da SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DE MATO GROSSO DO SUL, uma vez que o artefato é baseado na Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública (DNISP) e necessita de poucos ajustes para atender as especificidades locais e, ainda, levando em conta o baixo custo da solução conforme aqui demonstrado.

#### **6.4 Referências Bibliográficas ou de Projetos Catalogados ou Validados.**

**ALFRESCO.** In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2021. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Alfresco&oldid=62638030>>. Acesso em 07 ago. 2022.

**BIZAGI.** Software de mapeamento de processos empresariais. Bizagi Modeler, 2022. Disponível em: <<https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler>>. Acesso em: 15ago.2022.

**BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 15 ago. 2022.

**BRASIL. Ministério da Justiça. Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública - DNISP,** Brasília, 2016.

**DG CLOUD, Dotweb Servicos de Coodernacao Ltda – ME. Gerenciamento Eletrônico de Documentos e Colaboração.** DGCloud, 2022. Disponível em: <<https://dgcloud.com.br/br/>>. Acesso em: 15AGO2022.

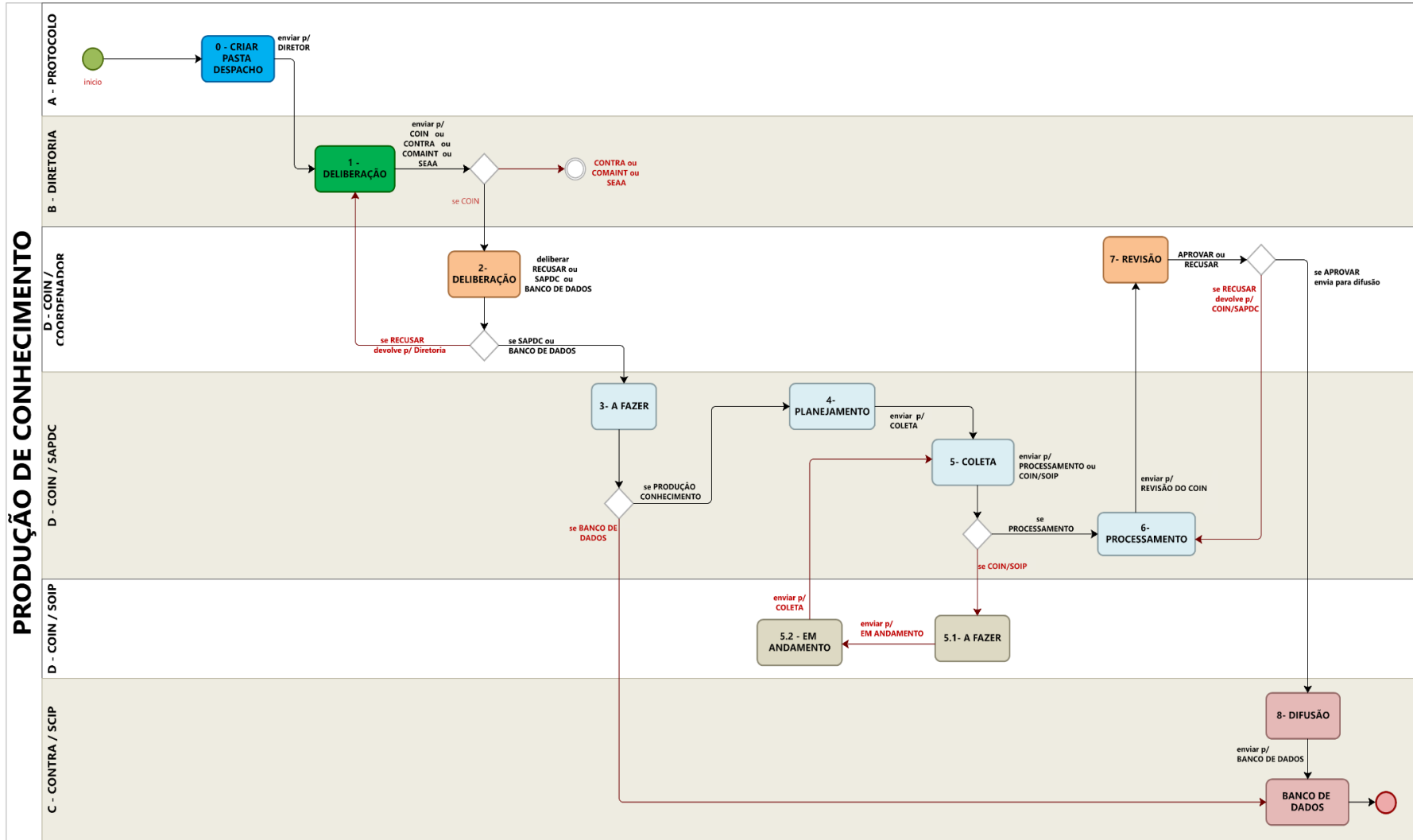
**HYLAND. Enterprise Content Management System (ECM). Alfresco,** 2022. Disponível em: <<https://www.alfresco.com/ecm-software>>. Acesso em: 15ago.2022.

**MATO GROSSO DO SUL. Decreto nº 12.218, de 28 de dezembro de 2006.** Aprova a estrutura básica e dispõe sobre competência e composição dos cargos da Diretoria-Geral da Polícia Civil e dá outras providências. [Art. 94, II], 2006. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=137908>. Acesso em: 6 ago. 2023.

**SEBRAE. Análise SWOT (CLÁSSICO),** 2022. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Analise-Swot.PDF](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF)>. Acesso em: 15ago.2022.

**UDEMY, Udemy Courses. Marketplace líder global para ensino e aprendizado.** Udemy, 2022. Disponível em: < <https://www.udemy.com/>>. Acesso em: 15AGO2022.

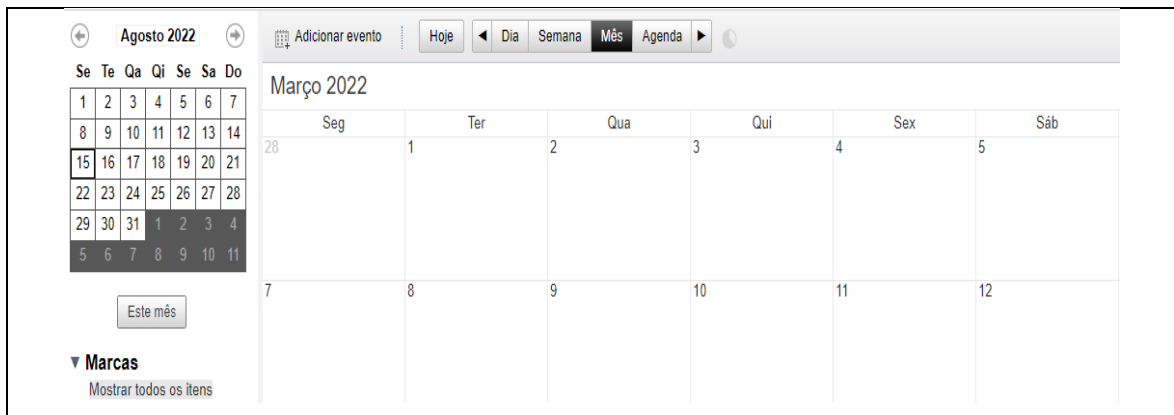
## ANEXO A - MAPEAMENTO DO PROCESSO PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO



Fonte: Autoria própria (2021).

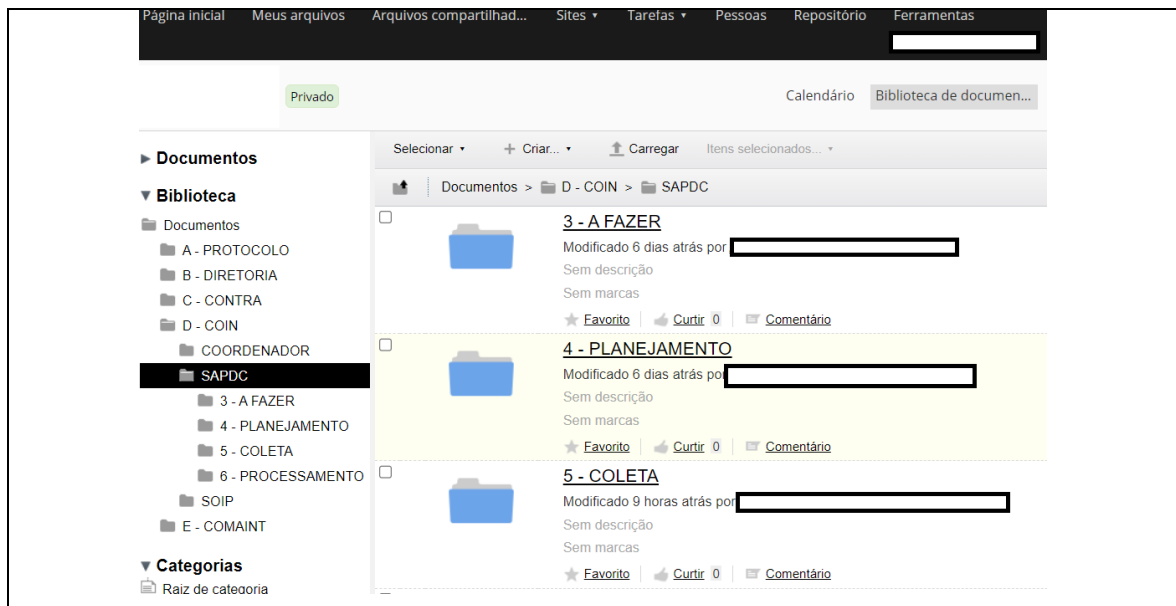
## ANEXO B - IMAGENS DO SOFTWARE CONCLUÍDO

### CALENDÁRIO disponível para planejamento, prazos e ações



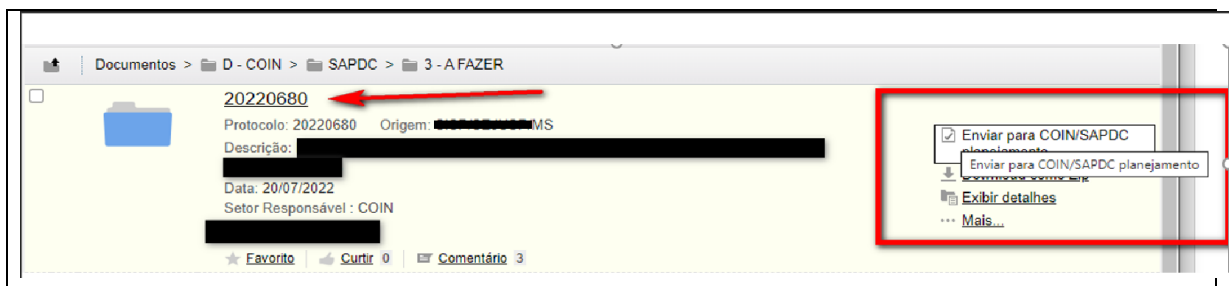
Fonte: Autoria própria (2023).

### Estrutura básica do DEPARTAMENTO em perspectiva de pastas



Fonte: Autoria própria (2023).

### NUMERAÇÃO ÚNICA, aplicação de propriedades e BOTÕES DE AUTOMATIZAÇÃO das ações de input de tarefas




Fonte: Autoria própria (2022).

## Registros de COMENTÁRIOS dos usuários durante as fases do processo

20220999  
 Modificado por Administrator [redacted] em Seg 15 Ago 2022 18:56:08 | ★ Favorito | 🗲 Curtir 0 | 🗨 Comentário

Comentários

Adicionar comentário

 **Foto colaborador**

Administrator [redacted] agora há pouco  
**SETOR RESPONSÁVEL (Ex: SEÇÃO DE ANÁLISE)**  
 Recebe o arquivo e inicia a aplicação da Metodologia de Produção de Conhecimento prevista na DNISP.

---

Administrator [redacted] um minuto atrás  
**COORDENADOR:**  
 Após conhecimento dos despachos e conteúdo do arquivo designa a seção que será responsável para desenvolver a tarefa.  
 Pode alocar servidores e equipamentos já nos despachos iniciais e medidas excepcionais para execução da tarefa.

---

Administrator [redacted] um minuto atrás  
**DIRETOR:**  
 Toma conhecimento do conteúdo do arquivo. Análisa e encaminha com determinações, requisições e ou solicita a complementação dos dados;  
 Envia ao COORDENADOR da respectiva área. Inteligência ou Contra inteligência.

---

Administrator [redacted] minutos atrás  
**CONTRA-INTELIGÊNCIA:**  
 Aplica verificação de documentos e marcações de sigilo; cadastra o arquivo, gera o protocolo e insere propriedades.  
 Encaminhada ao DIRETOR.

Fonte: Autoria própria (2022).

## Ambiente colaborativo tipo WIKI.

**SAPOC**

ACOMPANHAMENTO SISTEMÁTICO | PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO | PRINCIPAIS ALVOS

**DESAFIOS E PERSPECTIVAS**

---

**SAP**

PRINCIPAIS ATUAÇÕES



---

**SCIP**

SEGURANÇA ORGÂNICA (SEGOR) | SEGURANÇA DE ASSUNTOS INTERNOS (SAI) | SEGURANÇA ATIVA (SEGAT)

Fonte: Autoria própria (2023).

## Ciclo colaborativo da produção do conhecimento fazendo uso do WIKI

MPC COMPLETO [Exibir página](#) | [Editar página](#) | [Detalhes](#)

---

**MENU PRINCIPAL**

[PLANEJAMENTO](#) | [REUNIÃO DE DADOS](#) | [PROCESSAMENTO](#) | [FORMALIZAÇÃO E DIFUSÃO](#) | [CICLO DOCUMENTAL](#)

Fonte: Autoria própria (2023).