



OS DESAFIOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO INQUÉRITO POLICIAL NA POLÍCIA CIVIL DE SANTA CATARINA

THE CHALLENGES OF DIGITAL TRANSFORMATION OF POLICE INQUIRY IN THE CIVIL POLICE OF SANTA CATARINA

Luiza Izabel Jacinto⁵⁷

Gustavo Madeira da Silveira⁵⁸

Data de submissão: 24/08/2024

Aceito em: 30/09/2024

Resumo: O objetivo deste estudo foi identificar os desafios da transformação digital (TD) do inquérito policial na Polícia Civil de Santa Catarina (PCSC). Para tanto, utilizou-se da pesquisa exploratória- descritiva, partindo-se de buscas na internet por artigos científicos que tratam do tema da TD em diferentes tipos de processos. O estudo trouxe o inquérito policial e sua base legal, bem como apresentou um resgate histórico da transformação do inquérito policial na PCSC. A partir da leitura dos artigos, foram identificados os desafios comuns da TD em diferentes processos. Posteriormente buscou-se identificar, por meio de aplicação de entrevista, se esses desafios identificados correspondem aos encontrados durante a TD do inquérito policial em Santa Catarina. Concluiu-se que grande parte dos desafios que surgiram durante o processo de TD do inquérito são os mesmos enfrentados em processos em diferentes áreas. Os principais desafios incluíram mudança organizacional, adaptação de colaboradores, capacitação de funcionários, segurança digital, infraestrutura de TI, fatores financeiros e integração de dados. Contudo, o desafio identificado como o mais complexo na TD do inquérito não havia sido identificado em outros tipos de processo. A tomada de decisão foi considerada fundamental para determinar o melhor curso de ação na implementação da TD na PCSC.

⁵⁷ Especialista em Gestão da Segurança Pública e Investigação Criminal Aplicada pela Academia de Polícia Civil de Santa Catarina. Graduada em Engenharia de Materiais pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Agente de Polícia Civil em Santa Catarina. E-mail: luiza-jacinto@pc.sc.gov.br

⁵⁸ Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Mestre em Investigação Social Aplicada ao Meio Ambiente pela Universidad Pablo de Olavide. Especialista em Direito Ambiental Nacional e Internacional pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Especialista em Direitos Difusos e Coletivos pela Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. Especialista em Direito Ambiental pela UNISUL. Especialista em MBA Smart em Gestão Ágil de Projetos pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI. Graduado em Direito pela Universidade Franciscana. Delegado de Polícia Civil em Santa Catarina. E-mail: gustavo-dasilveira@pc.sc.gov.br.

Palavras-chave: inquérito policial; transformação digital; desafios; polícia civil; Santa Catarina.

Abstract: The aim of this study was to identify the challenges of digital transformation (DT) of the police inquiry at the Civil Police of Santa Catarina (PCSC). To achieve this, exploratory-descriptive research was conducted, starting with internet searches for scientific articles addressing the topic of DT in different types of processes. The study provided an overview of police inquiry and their legal basis, as well as presented a historical background of the transformation of police inquiry in PCSC. Common challenges of DT in various processes were identified through the review of articles. Subsequently, attempts were made to identify, through interview application, whether these identified challenges corresponded to those encountered during the DT of police inquiry in Santa Catarina. It was concluded that a large portion of the challenges that arose during the DT process of police inquiry are similar to those faced in processes in different areas. The main challenges included organizational change, employee adaptation, staff training, digital security, IT infrastructure, financial factors, and data integration. However, the challenge identified as the most complex in the DT of police inquiry had not been identified in other types of processes. Decision-making was considered fundamental in determining the best course of action in implementing DT in PCSC.

Keywords: Police inquiry; digital transformation; challenges; civil police; Santa Catarina.

1 INTRODUÇÃO

O avanço da tecnologia tem sido uma força transformadora inegável em nosso mundo contemporâneo. Ao longo das últimas décadas, testemunhamos uma rápida evolução tecnológica que está mudando a forma como vivemos, trabalhamos e nos conectamos uns com os outros.

O inquérito policial, procedimento da polícia judiciária que tem como finalidade a apuração das infrações penais e sua autoria, não poderia contornar esta realidade. A transformação digital (TD) do inquérito policial representa um passo significativo em direção à modernização e à eficiência das investigações criminais. Ao migrar do tradicional papel para o meio digital, é possível agilizar o fluxo de informações e armazenar dados de maneira mais organizada, já que, além da falta de espaço, muitas das salas

das delegacias de polícia do Estado de Santa Catarina não são preparadas para armazenar tamanho volume de procedimentos, os quais ficam sujeitos aos efeitos da temperatura, umidade, nível de poluição do ar e das ameaças biológicas, catástrofes naturais e a obsolescência tecnológica.

Ainda, a transformação digital do inquérito facilita o compartilhamento de evidências com as partes envolvidas, uma vez que os elementos produzidos estarão mais facilmente à disposição dos policiais responsáveis pela investigação, os quais poderão ser consultados com maior rapidez.

Ocorre, porém, que a TD, embora ofereça uma série de benefícios, também enfrenta desafios significativos. Devido a sua relevância estratégica, tem-se evidenciado que esta transição para o meio digital desafia gestores em diferentes contextos e setores. Pode-se destacar que a mera aplicação de tecnologia não é capaz de promover a TD. Os desafios encontrados em diferentes áreas demonstram que a chave para a renovação vai além da tecnologia.

Diante do exposto e para que se possa ter melhor proveito do inquérito policial, procedimento pelo qual a polícia judiciária documenta a investigação, buscou-se por resposta ao seguinte questionamento: quais os obstáculos enfrentados durante o processo de TD do inquérito policial da Polícia Civil de Santa Catarina (PCSC)?

Com a intenção de responder a esta pergunta, o objetivo geral desta pesquisa é identificar os desafios da TD do inquérito policial da Polícia Civil do Estado de Santa Catarina.

A partir do objetivo geral, foram delineados os objetivos específicos da pesquisa, quais sejam, conceituar o inquérito policial e discorrer brevemente sobre a TD no âmbito da Polícia Civil de Santa Catarina; identificar os desafios mais comumente citados em diversos tipos de processos que passaram por TD e, por fim, determinar quais destes desafios também foram encontrados durante a TD do inquérito policial em Santa Catarina.

Para responder à pergunta e cumprir os objetivos geral e específicos, utilizou-se o método da pesquisa exploratória por meio de pesquisa

bibliográfica para a coleta dos dados. Por fim, houve a aplicação de entrevista com o gerente de tecnologia da Polícia Civil de Santa Catarina, o qual esteve à frente do processo de TD do inquérito policial.

2 METODOLOGIA

Empregou-se neste estudo o método de pesquisa bibliográfica, modalidade de pesquisa que se efetua tentando resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações advindas de material gráfico, sonoro e informatizado (Barros; Lehfeld, 2000).

A pesquisa inicial ocorreu por meio dos sítios eletrônicos Google Acadêmico e portal periódico da Capes. Utilizaram-se palavras-chave na pesquisa como: “desafios transformação digital processos”, “dificuldades implementar a transformação digital”, “dificuldades transformação digital processos”, “pontos superados transformação digital processos” e “transformação digital serviço público”. A pesquisa foi realizada nos meses de setembro e outubro de 2023.

A pesquisa foi realizada por meio de um levantamento bibliográfico abrangente, com o objetivo de identificar e reunir estudos relevantes sobre os desafios da transformação digital em diversas áreas do conhecimento. A busca por fontes ocorreu em bases de dados acadêmicas, bibliotecas digitais e repositórios de universidades, incluindo artigos científicos, teses de doutorado e dissertações de mestrado.

Dentre os materiais encontrados, foram selecionados doze trabalhos para compor o corpo desta pesquisa. O critério principal para a seleção dessas fontes foi a relevância dos conteúdos em relação aos desafios da transformação digital nos processos organizacionais ou produtivos em diferentes setores. Apenas materiais que abordavam diretamente esses desafios foram considerados para integrar a análise.

Após a seleção das fontes, os conteúdos foram lidos e analisados de maneira crítica, com o intuito de identificar padrões, convergências e divergências nos desafios relatados.

Utilizou-se também, para coleta de dados, uma entrevista estruturada. O roteiro de entrevista foi composto por três perguntas, das quais uma era fechada e as outras duas eram abertas, visando uma análise abrangente dos obstáculos enfrentados. Inicialmente buscou-se identificar se os desafios previamente identificados em outros processos de TD também se aplicavam à TD do inquérito policial. Adicionalmente, procurou-se explorar a possibilidade de surgirem desafios não mencionados na pesquisa inicial. Por fim, questionou-se o entrevistado sobre qual dos desafios destacados foi percebido como o mais complexo e por quê.

A entrevista ocorreu no mês de março de 2024 e foi conduzida com o gerente de tecnologia. Os dados coletados foram posteriormente apresentados no tópico ‘resultados’, fornecendo uma compreensão mais aprofundada dos desafios enfrentados durante o processo de TD do inquérito policial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados dois tópicos para inteirar o leitor sobre o tema: no primeiro, o inquérito policial regulado pelo processo penal, no qual é tratado, de maneira sintética, aspectos relacionados ao referido procedimento policial; posteriormente, no segundo subcapítulo, será apresentado, de modo resumido, um resgate histórico da transformação do inquérito policial.

2.1 Inquérito policial

O inquérito policial está previsto na legislação brasileira, mais especificamente no Código de Processo Penal, no artigo 4º e seguintes. Essa previsão legal estabelece as diretrizes e os procedimentos a serem seguidos pelas autoridades policiais na condução de investigações criminais.

Coube, porém, à doutrina penal trazer um conceito específico para este procedimento. O fim do inquérito policial consiste, de modo primordial,

na apuração em nível indiciário, da materialidade e autoria e noticiado fato punível, a fim de subsidiar a análise da existência (ou não) de justa causa para a propositura de ação processual penal pelo respectivo legitimado ativo (Machado, 2020).

O inquérito policial é um procedimento administrativo e que possui algumas características, dentre elas, inquisitório e preparatório, presidido pela autoridade policial (Brasileiro, 2011). Portanto, tem-se o inquérito policial como procedimento preparatório, presidido pelo Delegado de Polícia, com vistas a angariar elementos mínimos de autoria e prova da materialidade, por meio de diligências policiais, para a propositura da ação penal.

2.2 Transformação digital (TD)

A TD tem sido discutida como uma das tendências mais relevantes para as organizações modernas, e a literatura apresenta diversos conceitos sobre o tema, geralmente associados à aplicação de tecnologias essenciais para torná-la viável.

Baptista e Figueiredo (2017) definem a TD como a utilização de um conjunto de tecnologias emergentes, com o objetivo de criar novas oportunidades de negócios e otimizar as já existentes. Nesse sentido, pode-se afirmar que a transformação digital altera significativamente o ambiente em que é implementada, impactando inclusive a rotina das pessoas.

Segundo Arantes et al. (2021), o surgimento da TD está intimamente ligado ao avanço das tecnologias que, ao longo dos anos, permitiram uma interação contínua entre pessoas e objetos, além de possibilitar uma nova forma de gerar e processar dados.

Desta forma, a TD não se limita apenas à adoção de novas tecnologias, mas envolve mudança nas dinâmicas organizacionais e sociais, promovendo inovação, eficiência e novas formas de interação e processamento de informações.

2.3 Transformação digital e o inquérito policial em Santa Catarina

As inúmeras modificações provocadas pela TD impactaram as relações sociais e conseqüentemente as relações jurídicas. Com o advento da tecnologia, leis foram surgindo no intuito de adequar os procedimentos de persecução penal à nova realidade.

Em Santa Catarina, no início dos anos 2000, a Polícia Civil passou a utilizar o Sistema Integrado de Segurança Pública (SISP), programa que conta com um módulo denominado "Inquérito Policial". (Ciasc, 2023). No ano de 2015 iniciou-se o emprego do Software DRS Inquérito, que inicialmente foi utilizado principalmente para realizar diligências em procedimentos flagranciais, apesar de ter sido experimentalmente utilizado também na instrução de inquéritos policiais em algumas unidades policiais. (Kenta, 2015).

O início da fase audiovisual dos inquéritos policiais marcou a adoção do formato híbrido nos procedimentos, em que a instrução passou a ser digital nas inquirições e física para as demais peças de informação. O projeto foi regulamentado oficialmente em 1º de novembro de 2018 pela Resolução 011/GAB/DGPC/SSP/2018, que estabeleceu as diretrizes para o uso de recursos audiovisuais na instrução de procedimentos policiais. Embora os procedimentos fossem híbridos, a realização ainda ocorria de forma totalmente presencial.

Em setembro de 2020 foi apresentada a plataforma WebConf, própria do órgão policial para videoconferência, com objetivo de garantir a comunicação através de uma transmissão criptografada e segura. (Santa Catarina, 2020). Em 2022 a plataforma foi substituída pelo Google Meet.

Atualmente, toda a documentação confeccionada no inquérito policial é digitalizada e encaminhada ao Poder Judiciário pelo sistema de processo judicial eletrônico (Eproc) do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Muito embora a PCSC já detenha uma série de ferramentas tecnológicas que auxiliam no funcionamento integrado dos procedimentos policiais, ainda não foi possível oficializar integralmente o programa Governo sem Papel instituído pelo Decreto 39/2019. O módulo cartorário disponível

no SISP não atende aos anseios dos policiais e a integração com o Eproc nunca foi implementada. Essa situação resulta em perda de tempo e recursos, exigindo que os policiais imprimam, assinem e digitalizem documentos, acarretando sobrecarga de trabalho evitável.

3 DESAFIOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL (TD) EM DIFERENTES PROCESSOS

A literatura tem apontado que um dos principais desafios da TD é a mudança organizacional, principalmente devido à necessidade de alteração dos processos existentes. A TD não se refere somente às mudanças tecnológicas, mas também às consequências que estas mudanças causam nas empresas. Isso provoca uma transformação dos principais processos de negócio, bem como estruturas organizacionais e os próprios conceitos de gestão (Freitas, 2021).

A TD desafia as empresas por exigir destas, além do domínio de tecnologias inteligentes e digitais, a capacidade de refletir sobre seus propósitos demonstrando que a TD não se relaciona apenas à tecnologia, mas se constitui de um fenômeno vinculado às mudanças organizacionais provocadas e delineadas pela difusão de tecnologias digitais (Arantes et al 2021).

Outro desafio ao implementar uma TD foi destacado por Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020). Além de avaliar as mudanças no ambiente organizacional, deve-se considerar o impacto causado em toda a equipe de colaboradores. Os autores tratam a TD em um contexto focado nos efeitos que essas mudanças causam nas pessoas que compõem a organização. Os autores cunharam então o conceito de humanismo digital, em que o ser humano é o centro de todas as decisões e a tecnologia é apenas uma ferramenta, e toda inovação e progresso social advém das pessoas.

Salume e Pinto (2021) também apontam que o principal motivo pelo qual a transformação digital não atinge os objetivos pretendidos é devido à dificuldade de adaptação dos colaboradores, reforçando a ideia de que o

sucesso do processo de transformação digital não está pautado somente em tecnologia, mas também nas pessoas. Isso não significa diminuir a atenção relacionada aos aspectos tecnológicos, mas atentar-se para o fato de que uma organização não é mais inovadora porque dispõe de tecnologia de ponta, mas sim por criar um ambiente que aproveite ao máximo o potencial de seus talentos.

Outra dificuldade observada foi a necessidade crescente das organizações por pessoas qualificadas para navegar pela transformação digital. A pesquisa de Guimarães e Rodrigues (2021) destacou que a utilização isolada das tecnologias não configura transformação digital e afirma que as tecnologias precisam estar associadas aos processos e desenvolvimento de habilidades multifuncionais e mudanças significativas de comportamento. Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020) também expuseram este ponto, indicando que atrair e reter talentos com competências e habilidades para enfrentar um ambiente de mudanças constantes está entre os desafios da TD.

A falta de conhecimento técnico das pessoas envolvidas na criação da inovação que levará a organização a um novo patamar pode gerar efeitos catastróficos (Baptista; Figueiredo, 2017). Dentro deste contexto os seguintes termos foram apontados nos artigos analisados: Falta de domínio da tecnologia; falta de recursos humanos capacitados; necessidade de aprimoramento profissional; lacuna do conhecimento tecnológico; treinamento de servidores, dentre outros, evidenciando, assim, a falta de pessoas qualificadas como um dos principais desafios da TD.

Outras dificuldades podem ser apontadas levando-se em conta a tecnologia em si, como por exemplo, limitações tecnológicas e com infraestrutura de tecnologia da informação (TI). Rodrigues e Cammarosano (2022), ao comentarem sobre os avanços e desafios do processo administrativo eletrônico no Brasil, discorrem sobre a problemática da utilização de tecnologias obsoletas, suscetíveis a fraudes, ineficientes, antieconômicas, por vezes desnecessárias e que não estão preparadas para

atender a demanda por novos serviços públicos e facilidades em ambiente digital.

Atrelado à infraestrutura tecnológica está a cibersegurança, também citada em alguns artigos. Genezini (2021) traz, entre desafios e barreiras relacionadas com resistência dos diversos usuários envolvidos nos serviços de saúde, o desafio de se garantir a segurança de dados e de network. Além dos problemas de segurança digital, o autor cita a privacidade e acesso aos dados, os quais resultam em resistência dos usuários. Estes fatores os levam a não querer compartilhar dados, utilizar as tecnologias digitais ou cooperar com a transformação.

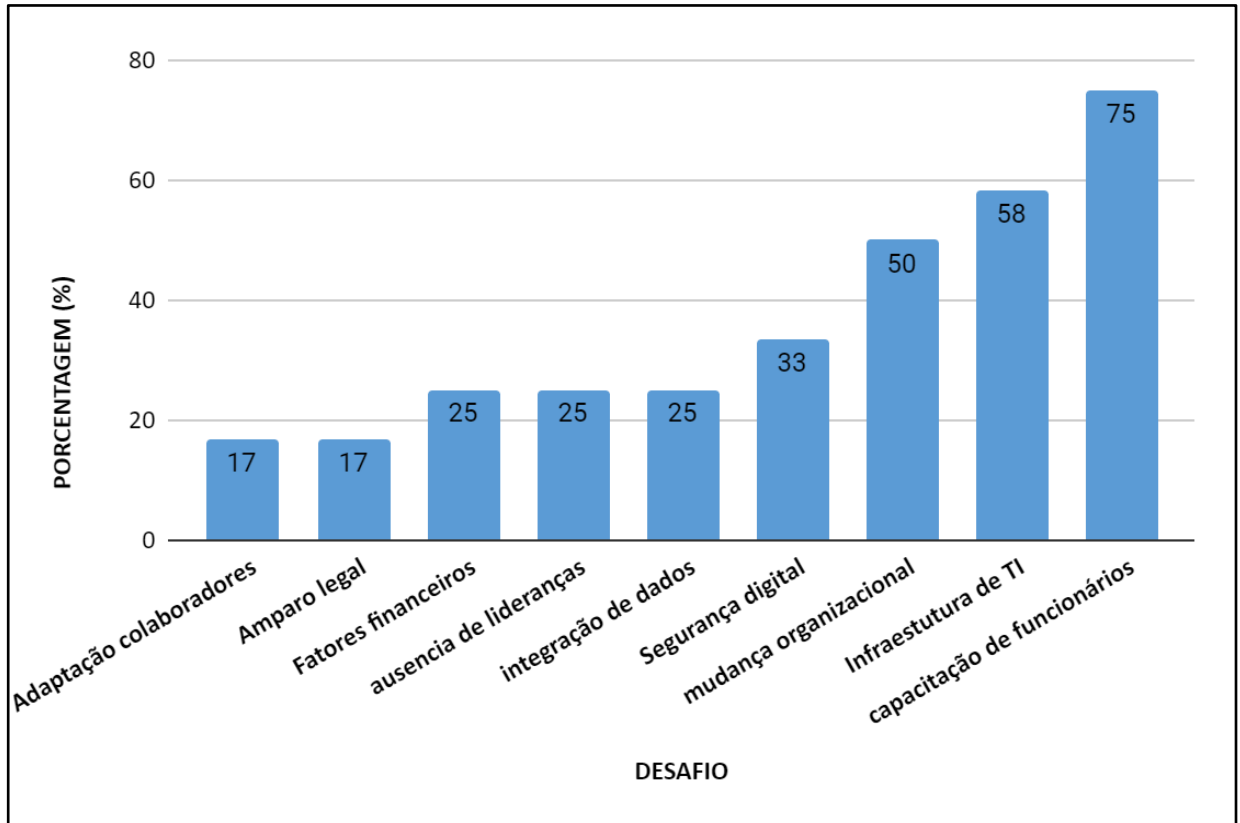
As dificuldades financeiras também foram apontadas como desafio por limitar a expansão das empresas, gerando assim, fraquezas pela ausência de outros recursos valiosos. Genezini (2021) trouxe em seu artigo sobre a TD na saúde que os fatores financeiros são o principal obstáculo à adoção das tecnologias da informação nesta área.

Prosseguindo, cita-se também como desafio a ausência de uma cultura de inovação de gestores e líderes. O cenário retratado por Rodrigues e Cammarosano (2022) no artigo sobre governança digital demonstra um quadro de dificuldades ocasionadas pela falta de instâncias administrativas com autoridade e capacidade para promover a efetiva coordenação de projetos e investimentos em tecnologia da informação.

A integração de dados também foi citada em diferentes pesquisas. Por exemplo, Massruhá et al (2020) relatam que, apesar do crescente interesse e do esforço na implantação da agricultura digital, existem desafios a serem superados, como a dificuldade de integração de dados em diferentes formatos e provenientes de diversas fontes. Por fim, também foi citado como uma das implicações da TD o amparo legal para sua implementação. Silva et al (2022), ao escreverem sobre a Transformação Digital na Administração Pública Brasileira, citam como barreira para um avanço da tecnologia a necessidade de maturidade da relação entre governo e sociedade em termos legais.

Abaixo segue o resultado gráfico dos desafios elencados nos artigos analisados em relação ao percentual com que cada um deles foi citado:

Figura 1 - desafios da TD em relação ao percentual em que foram citados



Fonte: a primeira autora

Já o quadro sinóptico a seguir demonstra o tipo de desafio e quais os autores que mencionam aquele desafio:

Figura 2 - Quadro sinóptico

DESAFIO	AUTORES
Mudança organizacional	Arantes <i>et al.</i> (2021); Baptista <i>et al.</i> (2017); Costa <i>et al.</i> (2022); Guimarães <i>et al.</i> (2021); Silva <i>et al.</i> (2022); Foncesa <i>et al.</i> (2022)
Adaptação colaboradores	Nunes <i>et al.</i> (2023); Salume <i>et al.</i> (2021)
Capacitação de funcionários	Arantes <i>et al.</i> (2021); Massruhá <i>et al.</i> (2020); Baptista <i>et al.</i> (2017); Nunes <i>et al.</i> (2023); Genezi <i>et al.</i> (2021); Salume <i>et al.</i> (2021); Anjos <i>et al.</i> (2019); Guimarães <i>et al.</i> (2021); Foncesa <i>et al.</i> (2022)
Segurança digital	Massruhá <i>et al.</i> (2020); Nunes <i>et al.</i> (2023); Foncesa <i>et al.</i> (2022); Genezi <i>et al.</i> (2021)
Infraestrutura de TI	Nunes <i>et al.</i> (2023); Genezi <i>et al.</i> (2021); Costa <i>et al.</i> (2022); Anjos <i>et al.</i> (2019); Silva <i>et al.</i> (2022); Rodrigues <i>et al.</i> (2022); Fonseca <i>et al.</i> (2022)
Fatores financeiros	Genezi <i>et al.</i> (2021); Anjos <i>et al.</i> (2019); Guimarães <i>et al.</i> (2021);
Ausência de lideranças	Salume <i>et al.</i> (2021); Fonseca <i>et al.</i> (2022); Rodrigues <i>et al.</i> (2022)
Amparo legal	Costa <i>et al.</i> (2022); Silva <i>et al.</i> (2022)
Integração de dados	Rodrigues <i>et al.</i> (2022); Fonseca <i>et al.</i> (2022); Massruhá <i>et al.</i> (2020)

Fonte: a primeira autora

4 APLICAÇÃO E RESULTADOS

Dentre os desafios indicados, será exposto neste capítulo quais deles também foram identificados no processo de TD do inquérito policial na Polícia civil de Santa Catarina.

4.1 Aplicação da entrevista

A entrevista ocorreu no dia 14 de março de 2024 e foi realizada individualmente, envolvendo Everton Wiezbicki, gerente de tecnologia. O formato da entrevista consistiu em perguntas estruturadas, com a primeira

sendo fechada e as seguintes abertas, com o objetivo de permitir uma exploração aprofundada dos desafios enfrentados durante o processo de TD. As perguntas específicas foram:

1) Dentre os desafios delineados na Figura 1, quais deles foram encontrados durante o processo de transformação digital do inquérito policial da Polícia Civil de Santa Catarina?

2) Para além dos desafios listados na Figura 1, houve algum outro desafio significativo que tenha sido identificado durante a implementação da transformação digital no inquérito policial da Polícia Civil de Santa Catarina?

3) Dos desafios mencionados nas respostas às perguntas 1 e 2, qual deles foi considerado o mais complexo ou desafiador durante o processo de transformação digital do inquérito policial, e qual foi o motivo dessa consideração?

A entrevista foi conduzida de forma escrita, utilizando o meio de comunicação por e-mail. Isso proporcionou ao entrevistado a oportunidade de responder às perguntas com cuidado e reflexão, garantindo a precisão e a profundidade das respostas fornecidas. Essa abordagem também permitiu uma maior flexibilidade de tempo e espaço para o participante, facilitando a participação e contribuição do entrevistado.

Em relação à pergunta 1, o entrevistado respondeu que, dentre os desafios indicados neste estudo, mudança organizacional, adaptação de colaboradores, capacitação de funcionários, segurança digital, infraestrutura de TI, fatores financeiros e integração de dados também foram enfrentados durante o processo de TD do inquérito policial da PCSC. A ausência de liderança e amparo legal não foram identificados como obstáculos. O Quadro 1 abaixo representa visualmente a resposta do entrevistado, dando ênfase, em negrito, aos considerados por ele os mais relevantes:

Quadro 1 - Desafios enfrentados na TD do inquérito policial da Polícia Civil de Santa Catarina

DESAFIO	TD IP/PCSC
Mudança organizacional (alteração dos processos existentes)	SIM
Adaptação de policiais	SIM
Capacitação de policiais (falta de conhecimento técnico das pessoas envolvidas na criação da inovação)	SIM
Segurança digital (desafio de se garantir a segurança de dados e de network)	SIM
Infraestrutura de TI (limitações tecnológicas)	SIM
Fatores financeiros	SIM
Integração de dados (dificuldade de integração de dados provenientes de diversas fontes)	SIM
Ausência de lideranças (ausência de uma cultura de inovação de gestores e líderes)	NÃO
Amparo legal (para implementação)	NÃO

Fonte: a primeira autora

O entrevistado afirmou que o desafio segurança digital adicionou complexidade ao projeto, visto que era crucial garantir a proteção dos dados confidenciais contra potenciais ataques cibernéticos, o que exigiu a implementação de medidas rigorosas para salvaguardar as informações. Além disso, a infraestrutura de TI representou outro obstáculo importante, com suas limitações tecnológicas demandando investimentos significativos em hardware, software e infraestrutura de rede. Estes recursos adicionais foram essenciais para viabilizar a implementação bem-sucedida da transformação digital.

O gerente seguiu afirmando:

Aspectos financeiros também desempenharam um papel crítico, uma vez que o custo de implementação e manutenção da transformação digital foi um fator determinante na formulação de estratégias viáveis e na obtenção dos recursos financeiros adequados para o projeto. A integração de dados apresentou mais um desafio, com a dificuldade de consolidar informações provenientes de diferentes fontes e em diversos formatos. Para garantir a eficácia e a precisão do processo do procedimento administrativo, foi

fundamental alcançar a interoperabilidade entre sistemas e padronizar os formatos de dados (Wiezbicki, 2024).

Em relação à pergunta 2, o entrevistado respondeu que, para além dos mencionados na primeira pergunta, um outro desafio encontrado no projeto foi a necessidade de tomar decisões cruciais sobre o melhor caminho a seguir para implementar a transformação digital na PCSC.

Wiezbicki afirmou que essa etapa envolveu uma análise detalhada de cada uma das opções disponíveis, para definir qual seria a escolhida. As opções eram: adoção de uma ferramenta elaborada pelo Ministério da Justiça e disponibilizada através do SINESP (PPE); utilização do projeto da Polícia Civil do Mato Grosso (PCMT), que atualmente conta com um inquérito totalmente digital; contratação de uma empresa de desenvolvimento de softwares por meio do Laboratório de Inovação do Governo de Santa Catarina (NIDUS) e, por fim, adoção de um projeto da Gerência de Tecnologia e Informação (GETIN) da PCSC, a qual possui policiais com conhecimento em desenvolvimento de sistemas que poderiam contribuir para a produção de uma solução dentro da própria instituição.

Ponderou-se cuidadosamente os prós e contras de cada abordagem para garantir que a escolha feita fosse a mais adequada e eficaz para atender às necessidades específicas da instituição. O gerente finalizou afirmando que essa decisão não apenas exigiu expertise técnica, mas também uma compreensão profunda das operações da PCSC e das expectativas dos envolvidos.

Em relação à pergunta 3, Wiezbicki encontrou dificuldades em pontuar o mais desafiador. Todavia, concluiu pela tomada de decisão como o mais complexo:

Um dos aspectos mais significativos foi a necessidade de tomar decisões cruciais sobre a melhor abordagem para a implementação da transformação digital na Polícia Civil de Santa Catarina. Isso exigiu uma análise minuciosa das opções disponíveis, considerando cuidadosamente as vantagens e desvantagens de cada uma para

garantir que a escolha feita fosse a mais adequada e eficaz para atender às necessidades específicas da instituição. Essa fase não apenas demandou expertise técnica, mas também uma compreensão profunda das operações da PCSC e das expectativas dos envolvidos (Wieżbicki, 2024).

4.2 Discussão dos resultados

Por meio da leitura dos artigos ficou identificado, portanto, que a transformação digital é um processo complexo e desafiador em termos de pessoas, processos e tecnologia. Pode-se classificar os desafios nas seguintes áreas: elemento social, elemento organizacional e elemento tecnológico.

No âmbito das polícias judiciárias, o inquérito é o procedimento administrativo com maior relevância, pois nele são reunidos elementos que viabilizarão a ação penal. Por seu papel estratégico na atuação policial, melhorias na forma como ele é elaborado repercutem na evolução da PCSC como um todo. Durante a implementação do processo de transformação digital do inquérito policial da PCSC, uma série de desafios substanciais foram enfrentados devido às altas expectativas institucionais associadas ao desenvolvimento do projeto.

A grande parte destes desafios que surgiram durante o processo de TD do inquérito são os mesmos enfrentados em processos em diferentes áreas. Os principais desafios incluíram mudança organizacional, adaptação de colaboradores, capacitação de funcionários, segurança digital, infraestrutura de TI, fatores financeiros e integração de dados, exigindo decisões cruciais e compreensão profunda das operações institucionais.

Destes, merecem destaque a segurança digital, a qual exigiu medidas rigorosas para proteger os dados contra ataques cibernéticos; a infraestrutura de TI, tendo demandando investimentos significativos em hardware, software e rede; aspectos financeiros, os quais foram críticos devido aos custos de implementação e manutenção e, por fim, integração de dados,

requerendo-se interoperabilidade entre sistemas e padronização de formatos.

Contudo, o desafio identificado como o mais complexo na TD do inquérito não havia sido abordado até o momento neste estudo. A tomada de decisão foi considerada fundamental para determinar o melhor curso de ação na implementação da transformação digital na PCSC. Para vencer este desafio, fez-se necessário uma análise detalhada das opções disponíveis (PPE, PCMT, NIDUS e GETIN), ponderando-se os prós e contras de cada uma para garantir a escolha mais adequada às necessidades da instituição. Essa etapa exigiu tanto expertise técnica quanto uma compreensão profunda das operações da PCSC e das expectativas dos envolvidos.

5 CONCLUSÃO

Portanto, conclui-se que dos 09 (nove) desafios mencionados na literatura, 07 (sete) foram identificados durante o processo de transformação digital do inquérito policial da PCSC. Destacam-se entre eles a segurança digital, a infraestrutura de TI, os aspectos financeiros e a integração de dados. Além disso, durante uma entrevista com o gerente de tecnologia da PCSC, foi identificado um desafio até então não mencionado: a tomada de decisão, considerado o mais complexo.

Ao vencer cada um dos desafios, a instituição vem buscando desenvolver, em diferentes frentes, uma aplicação capaz de produzir um inquérito 100% digital. A solução pretendida visa modernizar o trabalho policial, integrando o Inquérito Digital ao Eproc, fazendo com que após a finalização do inquérito digital, o mesmo seja encaminhado, com apenas um clique, ao Poder Judiciário, evitando o recadastro de dados na plataforma judicial.

Importante ressaltar a dificuldade em encontrar outro entrevistado para realizar este estudo. Foi realizada uma tentativa com a gerente de planejamento da Polícia Civil de Santa Catarina. Todavia, verificou-se que os questionamentos não se aplicavam ao Escritório de Processos da PCSC.

Por fim, sugere-se para um trabalho futuro discutir sobre o impacto do inquérito policial 100% digital na PCSC, abordando-se diversos aspectos, como eficiência, eficácia, segurança, treinamento e aceitação pelos agentes policiais. Ao avaliar esses aspectos de forma abrangente, será possível obter percepções valiosas sobre o impacto e o sucesso do inquérito digital na prática policial.

REFERÊNCIAS

ARANTES, Rita de Cássia. PEREIRA, Michele Moraes Oliveira. CASTRO, Cleber Carvalho. MINEIRO, Andréa Aparecida da Costa e OLIVEIRA, José Augusto. Transformação digital e o conhecimento organizacional: Uma revisão sistemática da literatura. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v.19, p.316-329. Disponível em: <https://doi.org/10.19094/contextus.2021.71301>. Acesso em 31 out 2023.

BAPTISTA, Gabriel Lara., FIGUEIREDO, Jocely Santos. **Impacto da transformação digital nas organizações: um estudo sobre diferentes abordagens de condução do processo de transformação**. Anais do SeTII. P. 118- 125, 2017. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/335230219_Impacto_da_transformacao_digital_nas_organizacoes_um_estudo_sobre_diferentes_abordagens_de_conducao_do_processo_de_transformacao

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEFELFD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica. Um guia para a iniciação científica**. 2 ed. São Paulo. Makron Books. 2000.

BRASIL. **Decreto-Lei no 3.689**, de 03 de outubro de 1941. Código de Processo Penal. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 13 out.

BRASILEIRO, Renato. **Manual de Processo Penal**. 1. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2011.

CIASC. SISP. Florianópolis, 2023. Disponível em <<https://www.ciasc.sc.gov.br/sisp/>>. Acesso em: 28 out de 2023

FREITAS, Rute de. **Como a transformação digital pode impactar o gerenciamento do fluxo de leitos nos hospitais?** São Paulo, 2021.



GUIMARÃES, Djalma; RODRIGUES, Gerlane Pereira de Albuquerque. Transformação digital em pequenos negócios no contexto da pandemia da COVID-19. **Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 10, n. 3, p. 01-11.

GENEZINI, Bianca de Sá. Tecnologias, desafios e barreiras para a transformação digital na saúde: uma revisão de literatura. **Revista Valore**, Volta Redonda, 7 (edição especial) 23-38, 2022

KENTA. **Polícia Civil de Santa Catarina utiliza DRS Inquérito em projeto piloto para gravação em depoimentos**. Florianópolis, 13 de jul. 2015. Disponível em: <<https://www.kenta.com.br/2015/07/13/drs-inquerito-programa-ric-mais-tv-record/>> Acesso em: 28 de out de 2023.

MACHADO, Leonardo Marcondes. **Manual de Inquérito Policial**. Belo Horizonte: CEI, 2020.

MASSRUHÁ, Silvia Maria Fonseca Silveira. LEITE, Maria Angelica de Andrade. JUNIOR, Ariovaldo Luchiari. EVANGELISTA, Sílvio Roberto Medeiros. **A transformação digital no campo rumo à agricultura sustentável e inteligente**. Disponível em <https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1126214/a-transformacao-digital-no-campo-rumo-a-agricultura-sustentavel-e-inteligente>. Acesso em 01 de nov. de 2023.

RODRIGUES, Cristina Barbosa. CAMMAROSANO, Flávia Giorgini Fusco. Governança Digital: **Avanços e Desafios do Processo Administrativo Eletrônico no Brasil**. v.9, n.9, pág. 198-219. Disponível em <http://revistas.pucsp.br/index.php/DIGE>. Acesso em 31 out 2023.

SANTA CATARINA. Secretaria de Segurança Pública de Santa Catarina. **Polícia Civil de Santa Catarina. Planejamento Estratégico 2019 – 2023**. Disponível na intranet da Polícia Civil de Santa Catarina.

SANTA CATARINA. **Polícia Civil lança plataforma própria PCSC WebConf e inquérito digital**. Florianópolis, 23 de set. 2020. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/noticias/temas/seguranca-publica/policia-civil-lanca-plataforma-propria-pcsc-webconf-e-inquerito-digital>> Acesso em: 28 de out 2023.



SALUME, Paula Karina; PINTO, Marcelo de Rezende. **O que andam falando sobre transformação digital: uma revisão sistemática da literatura.** Fatec-Itaquaquecetuba, SP, v. 17, n. 1, p. 108-124.

SILVA, Wesley Vieira; RITA, Luciana Peixoto Santa; JUNIOR, Jairo Menezes de Barros. **Transformação Digital na Administração Pública Brasileira: Uma Revisão Sistemática de Literatura.** Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/2442>. Acesso em 28 out 2023.

PERIDES, M. P. N.; VASCONCELLOS, E. P. G; VASCONCELLOS, L. A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 1, p. 54-73, 2 abr.