

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RAFAEL WOHLBERG ROSSI**

**APLICABILIDADE DO MODELO DE *INTELLIGENCE-LED POLICING* NA POLÍCIA  
MILITAR DE SANTA CATARINA**

**FLORIANÓPOLIS**

**2023**

**RAFAEL WOHLMBERG ROSSI**

**APLICABILIDADE DO MODELO DE *INTELLIGENCE-LED POLICING* NA POLÍCIA  
MILITAR DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – Esag, da Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc.  
Orientador: Prof. Dr. Carlos Roberto De Rolt.

**FLORIANÓPOLIS**

**2023**

## FICHA CATALOGRÁFICA

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da  
Biblioteca Universitária Udesc,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Rossi, Rafael Wohleberg  
APLICABILIDADE DO MODELO DE INTELLIGENCE-LED  
POLICING NA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA /  
Rafael Wohleberg Rossi. -- 2023.  
116 p.

Orientador: Carlos Roberto De Rolt  
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de  
Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e  
Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação  
Profissional em Administração, Florianópolis, 2023.

1. Polícia Militar. 2. Policiamento Liderado pela  
Inteligência. 3. Maturidade. 4. National Intelligence Model. 5.  
Inteligência. I. Roberto De Rolt, Carlos . II. Universidade do  
Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da  
Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de  
Pós-Graduação Profissional em Administração. III. Título.

**RAFAEL WOHLBERG ROSSI**

**APLICABILIDADE DO MODELO DE *INTELLIGENCE-LED POLICING* NA POLÍCIA  
MILITAR DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola Superior de Administração e Gerência – Esag, da Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc.

**BANCA EXAMINADORA**

Orientador: Prof. Dr. Carlos Roberto De Rolt  
Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc

Membros:

Prof. Dr. Carlos Roberto de Rolt  
Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc

Prof. Dr. Denilson Sell  
Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc

Prof. Dr. Nazareno Marcineiro  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Florianópolis, 26 de outubro de 2023.

Aos estudantes da Universidade do Estado  
de Santa Catarina, pela inspiração de  
sempre!

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador por aceitar conduzir o meu trabalho de pesquisa.

A todos os meus professores do curso de mestrado da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) pela excelência da qualidade técnica de cada um.

Aos meus pais, Marga Wohlemberg e José Rossi (*in memoriam*) pelo incentivo incondicional. Sou grato à minha família, em especial a minha esposa Alinne e ao meu filho Benício pela compreensão e afeto.

Sou grato ao meu amigo Luís Antônio Pittol Trevisan o qual foi meu incentivador a ingressar no programa de mestrado.

“Eu não falhei, encontrei 10 mil soluções que não davam certo” (Edison, [19--  
]).

## RESUMO

A presente pesquisa apresenta a convergência/divergência de modelo de policiamento liderado pela inteligência com o Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina, bem como modelos de análise de maturidade existentes. Por meio de pesquisa bibliográfica e documental, foram caracterizados os fundamentos, princípios e alicerce teórico do modelo inglês de policiamento liderado pela inteligência. A par disso foram descritas as premissas do paradigma do policiamento guiado pela inteligência, quanto à aderência aos fundamentos teóricos da gestão orientada por dados, notadamente no que atine ao policiamento baseado em evidências e a produção de conhecimento e identificado os pontos de convergência e divergência com o Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina, bem como demais aspectos legais e éticos. Verificou-se a existência de modelos à maturidade sobre policiamento conduzido pela inteligência e realizadas análises propositivas e inferências em relação às lacunas, estabelecendo uma proposta de implantação do modelo de policiamento liderado pela inteligência para a instituição, sobretudo a necessidade de desenvolvimento dos ativos para tanto, e concluindo com as principais desafios e possíveis trabalhos futuros.

**Palavras-chave:** Polícia Militar; Policiamento liderado pela inteligência; Maturidade; *National Intelligence Model*; Inteligência.

## **ABSTRACT**

This research presents the convergence/divergence of the intelligence-led policing model with the Military Police Command Plan of Santa Catarina, as well as existing maturity analysis models. Through bibliographic and documentary research, the foundations, principles and theoretical foundation of the English model of intelligence-led policing were characterized. In addition, the premises of the intelligence-guided policing paradigm were described, regarding adherence to the theoretical foundations of data-driven management, notably with regard to evidence-based policing and the production of knowledge, and the points of convergence and divergence with the Command Plan of the Military Police of Santa Catarina were identified. as well as other legal and ethical aspects. It was verified the existence of models to maturity on intelligence-led policing and propositional analyses and inferences were made in relation to the gaps, establishing a proposal for the implementation of the intelligence-led policing model for the institution, especially the need to develop the assets for this, and concluding with the main challenges and possible future work.

**Keywords:** State Police; Intelligence-Led Policing; Maturity; National Intelligence Model; Intelligence.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Metas e Indicadores de Desempenho do Plano de Comando .....	18
Figura 2 – Organograma de Gestão do Plano de Comando PMSC.....	30
Figura 3 – Diretrizes do PESPDS-II .....	32
Figura 4 – Evolução legislativa.....	33
Figura 5 – Metas e Indicadores de Desempenho do Plano de Comando .....	34
Figura 6 - Figura representativa do fluxo de processos do NIM, tendo como base os ativos de conhecimento, sistemas, fontes e pessoas. ....	44
Figura 7 – Fluxo de processos do NIM.....	45
Figura 8 – Processo de Gestão.....	52
Figura 9 – Distribuição dos indicadores criminais .....	53
Figura 10 – Distribuição dos indicadores criminais .....	53
Figura 11 – Distribuição de processo de gestão e controle.....	54
Figura 12 – Figura representa a dinâmica da reunião de Coordenação de Demandas. ....	63
Figura 13 – Dinâmica da reunião de Coordenação de Demandas.....	64
Figura 14 – Menu Operacional apresentando, de modo esquemático, os objetivos de cada ação .....	67
Figura 15 – Ciclo de inteligência .....	72
Figura 16 – Relatórios de inteligência .....	74
Figura 17 – Predição com o uso de <i>big data</i> .....	81
Figura 18 – Evolução da maturidade da inteligência.....	84
Figura 19 – Modelo desenvolvido por Gemke <i>et al.</i> (2021).....	90
Figura 20 - Proposta de intervenção .....	94
Figura 21 – Comparação entre o modelo atual e o modelo proposto.....	95
Figura 22 - Gráfico de 5W2H com as fases de implementação .....	102

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de países citados .....	46
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação entre objetivos específicos e instrumentos de coleta e análise de dados .....	49
Quadro 2 – Termos utilizados .....	55
Quadro 3 – Modelo de negócios do NIM .....	58
Quadro 4 – Matriz de fatores de autoavaliação organizacional de uma Capacidade de Policiamento liderado por inteligência .....	85
Quadro 5 – Modelos de maturidade .....	87
Quadro 6 – Modelo de maturidade.....	88
Quadro 7 – Considerações de impacto .....	98

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abep	Associação Brasileira de Entidades Estaduais de Tecnologia da Informação e Comunicação
Abin	Agência Brasileira de Inteligência
ACI	Agência Central de Inteligência
ACPO	Associação Britânica de Chefes de Polícia
APMT	Academia de Polícia Militar da Trindade
APP	<i>Authorised Professional Practice</i>
ATF	Bureau de Álcool, Tabaco e Armas de Fogo
BCU	Unidade de Comando Básico
CACs	Centros de Análise Criminal
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
Cesc	Constituição Estadual de Santa Catarina
CFRB	Constituição da República Federativa do Brasil
CID	Departamento de Investigação Criminal
CMMI	<i>Capability Maturity Model Integration</i>
CoP	<i>College of Policing</i>
CRPM	Comandos Regionais de Polícia Militar
CSPs	Parcerias de Segurança Comunitária
Dare	<i>Drug Abuse Resistance Education</i>
DEA	<i>Drug Enforcement Administration</i>
DHS	Departamento de Segurança Interna
Dnisp	Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública
DOJ	Departamento de Justiça
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
EMG	Estado-Maior Geral
Enisp	Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública
EPS	Engenharia de Produção do Conhecimento e Sistemas
Esag	Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas
FBI	<i>Federal Bureau of Investigation</i>
FIB	Escritório de Inteligência
Finint	Inteligência financeira
Fonage	Fórum Nacional de Juizados Especiais

GSI	Gabinete de Segurança Institucional
HMIC	Inspetoria de Polícia de Sua Majestade
Humint	Inteligência baseada em pessoas
IACP	<i>International Association of Chiefs of Police</i>
ILP	<i>Intelligence-Led Policing</i>
IPP	<i>Intelligence Professionalisation Programme</i>
LabMCDA	Laboratório de Metodologias Multicritério de Apoio à Decisão
MCDA-C	Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista
MET	Serviço de Polícia Metropolitana
MO	<i>modus operandi</i>
Mpog	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NCIS	Serviço Nacional de Inteligência Criminal
NCISP	<i>National Criminal Intelligence Sharing Plan</i>
NIM	<i>National Intelligence Model</i>
Npia	<i>National Policing Improvement Agency</i>
OPM	Organizações de Polícia Militar
Osint	Inteligência de fontes abertas
PESPDS-II	Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social II – 2021-2030
Pestelo	Políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais, legais e organizacionais
PMSC	Polícia Militar de Santa Catarina
Pnisp	Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública
PNSPDS	Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social
POP	Procedimentos Operacionais Padrão
Proerd	Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência
QG	Quartel-general
Riss	Centros Regionais de Sistemas de Compartilhamento de Informações
RPM	Regiões Policiais Militares
Sade	Sistema de Atendimento e Despacho de Emergências
SARA	<i>Scanning, Analysis, Response, and Assessment</i>
Secop	Secretaria de Coordenação Operacional
Senasp	Secretaria Nacional de Segurança Pública do Ministério da Justiça
SIG	Sistemas de Informação Geográfica
Sigint	Inteligência de sinais

Sinesp	Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública, Prisionais e sobre Drogas
Sipom	Sistema de Inteligência da Polícia Militar
Sisbin	Sistema Brasileiro de Inteligência
SPI	Secretaria de Programas Institucionais
Susp	Sistema Único de Segurança Pública
Udesc	Universidade do Estado de Santa Catarina
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	16
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA .....	23
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>23</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>23</b>
1.3	CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	24
1.4	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	26
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO .....</b>	<b>27</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>48</b>
<b>4</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>51</b>
4.1	NÍVEIS DE NEGÓCIO .....	58
<b>5</b>	<b>DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA .....</b>	<b>61</b>
5.1	PROCESSO DE NEGÓCIOS DO NIM .....	61
<b>5.1.1</b>	<b>Processo de Coordenação de Demandas .....</b>	<b>61</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Reuniões de Demandas Estratégicas.....</b>	<b>62</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Reuniões de Demandas Operacionais.....</b>	<b>65</b>
5.2	RELATÓRIOS DE INTELIGÊNCIA.....	68
<b>5.2.1</b>	<b>Inteligência.....</b>	<b>68</b>
5.3	PRIORIZAÇÃO DO TRABALHO DE INTELIGÊNCIA.....	77
5.4	BASES DE CONHECIMENTO .....	78
5.5	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO .....	79
<b>6</b>	<b>MODELOS DE IMPLEMENTAÇÃO E MATURIDADE.....</b>	<b>83</b>
<b>7</b>	<b>PROPOSTA DE INTERVENÇÃO OU IMPLEMENTAÇÃO OU DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÃO.....</b>	<b>93</b>
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>104</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>107</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), no ano de 2011, publicou o seu planejamento estratégico, denominado Plano de Comando, com princípios, valores e eixos estruturantes da atuação policial militar, bem como as prioridades, objetivos e metas da organização. O referido plano englobou, inclusive, os Planos de Comando das Regiões Policiais Militares (RPM), Batalhões e, por fim, das Direções ou Chefias dos Órgãos de Direção Setorial (Santa Catarina, 2011).

O citado Plano de Comando estabeleceu metas e indicadores de desempenho para 107 objetivos. Na área voltada à sociedade e cidadãos, determinou-se, como meta, a redução dos crimes de homicídio, tentativa de homicídio, lesões corporais, roubo, furto, dano, tráfico e o porte de *crack*, tráfico e porte de cocaína, tráfico e porte de maconha, posse ou porte irregular de arma de fogo, perturbação do sossego, vias de fato e ameaça, as mortes de trânsito em rodovias estaduais, o medo do crime e desordem, dentre outros (Santa Catarina, 2011).

Posteriormente, após a sua segunda revisão, no ano de 2015, o Plano de Comando começou a ser denominado de Plano Estratégico, redefinindo os objetivos e metas. Nessa revisão, o plano passou a ter 48 objetivos, estando, dentre eles, a redução da letalidade violenta (homicídio, latrocínio, infanticídio, mortes em confrontos com policiais militares), tentativa de homicídio e latrocínio, lesão corporal, roubo, furto, perturbação do sossego, tráfico de drogas, porte ou posse de arma de fogo, de acidentes de trânsito em rodovias estaduais e mortes por acidentes em rodovias estaduais (Santa Catarina, 2015).

Dentro dos escopos traçados pelos planos, foram editados diversos Procedimentos Operacionais Padrão (POP), com o intuito de padronizar e orientar os Policiais Militares na prestação de serviço e o atendimento em ocorrências policiais, bem como implementado diversos sistemas de informação que viabilizaram a mensuração da atividade policial e acompanhamento dos índices recém-implementados.

Para fins de acompanhamento dos índices, previstos nos objetivos e metas dos Planos de Comando e, posteriormente, Estratégico, foram desenvolvidos painéis na aplicação *Qlikview* de *business intelligence*, os quais eram alimentados com os dados

dos boletins de ocorrência. Diante da necessidade de sistematização dos dados e melhoria nos processos, foi implementado, a partir de 2014, o Sistema PMSC *Mobile*, aplicativo móvel baseado em sistema operacional Android, também conectado ao Sistema de Atendimento e Despacho de Emergências (Sade).

Esse aplicativo reduziu o tempo de atendimento de ocorrências, bem como o gasto com formulários de papel. O êxito do PMSC *Mobile* foi verificado por meio dos prêmios concedidos pela Associação Brasileira de Entidades Estaduais de Tecnologia da Informação e Comunicação (Abep) e pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Mpog) em 2017 (Fiedler, 2019), pela Escola Nacional de Administração Pública (Santa Catarina, 2018a), pelo Fórum Nacional de Juizados Especiais (Fonaje), na categoria “Operadores do Direito” (CNPJ, 2018) e, por fim, na Conferência de Tecnologia da IACP (*International Association of Chiefs of Police*), nos Estados Unidos da América, também em 2018 (Gadotti, 2018).

No entanto, apesar da criação de uma base de dados e a apresentação de dados estatísticos descritivos das ocorrências atendidas, não restaram dispostas quais medidas deveriam ser adotadas para se alcançar as metas estabelecidas nos planos.

Tanto no Plano de Comando de 2011, quanto no Plano Estratégico de 2015, previam, ao se tratar a respeito da estrutura dos indicadores de desempenho, a seguinte disposição: “[...] em alguns indicadores haverá, além do controle de desempenho, a exigência de um PROJETO detalhando ‘como’ o objetivo será alcançado” (Santa Catarina, 2011, p. 63).

A seguir, a Figura 1 mostra o Plano Estratégico.

Figura 1 – Metas e Indicadores de Desempenho do Plano de Comando

## 1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (55%)

### 1.1 Resultados (60%)

#### 1.1.1 Redução do Crime (90%)

##### 1.1.1.1 Letalidade Violenta (17%)

### OBJETIVO

Reduzir a letalidade violenta (homicídio, infanticídio, latrocínio e resistência seguida de morte em confrontos com as polícias).

### INDICADOR DE DESEMPENHO

Número de mortes em decorrência de letalidade violenta (homicídio, infanticídio, latrocínio e resistência seguida de morte em confrontos com as polícias), por 100 mil habitantes, nos últimos 12 meses.

NÍVEIS DE REFERÊNCIA	NÍVEIS DE IMPACTO	ESCALA CARDINAL	ESCALA ORDINAL (Descrição)
	N6	200	5 ou menos
	N5	130	7,5
	N4	100	10
BOM	N3	0	12,5
NEUTRO	N2	-40	15
	N1	-100	17,5 ou mais

### GESTÃO E CONTROLE

Periodicidade da Avaliação	Mensal
Fontes de Dados	ACI
Órgãos Responsáveis	Comando Geral
Desdobramentos	Controle de desempenho no indicador
Órgãos de Controle	Subcomando Geral/Seção de Operações

Quadro 1 - Sociedade e cidadãos/Resultados/Redução do crime/Letalidade violenta - Abrangência PMSC

Fonte: Plano de Comando (Santa Catarina, 2011) - Figura ilustrativa da descrição de metas e indicadores de letalidade violenta.

Nada obstante, o “como” fazer o policiamento adequado para se atingir esses objetivos é uma discussão corrente em inúmeros modelos de organizações policiais, e tal debate sobre qual arquétipo a ser adotado, é crescente na literatura e influenciado por diversas matizes científicas. No caso da PMSC, a preservação da ordem pública, conforme previsão no § 5º do art. 144 da Constituição Federal, reflete a característica de antecipação a eventos que, provavelmente, tenham o condão de quebrar a ordem pública.

Comum é a visualização das atividades policiais militares no momento imediato após a quebra da ordem, como, por exemplo, depois do cometimento de um crime ou prestação de atendimento em acidente de trânsito. Contudo, a dinâmica a ser notadamente explorada é a preventiva.

A criminologista britânica Lucia Zedner (2007) propõe uma distinção semelhante ao notar a transição de uma sociedade ‘pré-crime’ para uma sociedade ‘pós-crime’. **Ela confirma, assim, a emergência de uma**

**sociedade baseada na prevenção de riscos, onde a orientação pós-crime da justiça criminal é cada vez mais ofuscada pelo aspecto pré-crime da segurança.** O crime não é mais visto como um mal, mas como um risco. O dano é experimentado como uma perda potencial que deve ser evitada na melhor das hipóteses e compensada na pior. **Essa lógica pré-criminal baseia-se no cálculo do risco, no controle das imprevisibilidades, na vigilância, na precaução e na prevenção.** Segue-se uma crescente privatização, que transforma o título em valor de mercado. **Movendo seu centro de gravidade do ‘depois’ para o ‘antes’ do crime, busca reduzir as oportunidades, direcionar e aumentar a vigilância com base no prudencialismo e no atuarialismo.** A atenção individual ao infrator é suplantada pela gestão de risco dessas ‘classes perigosas’ (Jerome, 2020, p. 2, grifo nosso).

As Polícias Militares são instituições de polícia administrativa gestoras da ordem pública, perseguidoras da preservação e reestabelecimento da ordem pública, ou seja, agindo prioritariamente antes dos eventos delituosos. Conforme afirma Di Pietro (2021, p. 164), “a polícia judiciária é privativa de corporações especializadas (Polícia Civil e Militar), enquanto a polícia administrativa se reparte entre diversos órgãos da Administração, incluindo a própria Polícia Militar”.

Para Carvalho Filho (2022, p. 115), “a polícia administrativa incide basicamente sobre atividades dos indivíduos, enquanto a polícia judiciária preordena-se ao indivíduo em si, ou seja, aquele a quem se atribui o cometimento de ilícito penal”. Reside, nesse ponto, a problemática de “como” antever ou prevenir determinados fatos sociais com uma infinita gama de variáveis e precursores capazes de quebrar a ordem pública.

Fatores socioeconômicos, geopolíticos, culturais, entre outros, influem diretamente na atividade-fim hodierna do policial militar. A alta conectividade, em velocidade com a abrangência irrestrita, coloca em contato sistemas complexos e adaptativos, os quais não conseguem ser interpretados à luz de conceitos rígidos do que venha a ser segurança pública (Visacro, 2019).

A percepção de que a atividade policial é multifacetada e de que depende de múltiplas percepções para uma tomada de decisão fundada em dados, não é nova. Em Londres, no século XIX, criou-se a figura do “detetive”, o qual era responsável pela identificação de padrões, estatísticas criminais e, posteriormente, pela classificação dos criminosos com base nos crimes cometidos (IACA, 2017). Já no século XX, especificamente em 1928, Ernest Burgess, da Escola de Chicago, projetou um modelo atuarial, que previa a probabilidade de reincidência dos presos (Brayne, 2017).

Ainda segundo Brayne (2017), a partir da década de 1970, observa-se que o caráter reativo das polícias americanas começa a diminuir com iniciativas de policiamento baseado em evidências e patrulhamento em *hotspots*. O policiamento baseado em evidências usa a pesquisa para orientar a prática e avaliar os policiais, adotando “as melhores evidências para moldar a melhor prática” (Sherman, 1998, p. 4), retirando, assim, do campo empírico, as decisões sobre policiamento, aplicando-lhe a ciência.

Nessa linha evolutiva, um novo paradigma desafia as questões de segurança pública: os ataques terroristas e o narcotráfico globalizado. Após os eventos de 11 de setembro, ocorridos em Nova Iorque no ano de 2001, nos Estados Unidos da América, a ideia de *Intelligence-Led Policing* (ILP) (policiamento liderado pela inteligência) se espalhou pelos departamentos policiais americanos (Brayne, 2017, tradução nossa). Um exemplo de aplicação dessa modalidade de atuação é a criação de *fusion centers* (centros de comando e controle, sala de situação, entre outras denominações), principalmente em áreas de tráfico de drogas endêmico, ou mesmo centros de suporte à inteligência (IACA, 2017).

*Intelligence-led policing* (ILP) é um termo cunhado por Ratcliffe (2003, p. 2, grifo nosso), que afirma:

O policiamento liderado por inteligência **ênfatiza a análise e a inteligência como fundamentais para uma estrutura objetiva de tomada de decisão** que prioriza pontos críticos do crime, vítimas repetidas, criminosos contumazes e grupos criminosos. Ele facilita a redução, interrupção e prevenção de crimes e danos por meio de gerenciamento estratégico e tático, implantação e fiscalização.

Ratcliffe (2003), citando Weisbud e Eck, afirma que o modelo de policiamento padrão das instituições policiais funda-se em rondas aleatoriamente ordenadas, com resposta rápida padronizada para atendimento de ocorrências, assim como envio de policiais para a investigação, após a ocorrência do delito e dependência da aplicação da lei e do sistema jurídico como o principal meio de reduzir o crime.

Originalmente, o modelo de *Intelligence-led policing* foi desenhado sobre quatro temas principais: a) focado em criminosos ativos (prolíficos, contumazes) e em série; b) exclusão de crimes de uma investigação mais profunda, quando isso não trazer malefício; c) fazer maior uso estratégico da vigilância e dos informantes; e d) por fim, posicionamento central da inteligência na tomada de decisões (Ratcliffe, 2003).

Posteriormente, o conceito foi aprimorado, vindo a ser tratado como:

- I – projetado para ser um modelo para o processo de policiamento;
- II – **visa alcançar a redução, prevenção e interrupção do crime e dos danos;**
- III – concentra-se em pontos quentes do crime, criminosos prolíficos, vítimas reincidentes e grupos criminosos ativos;
- IV – emprega uma abordagem de gerenciamento de cima para baixo;
- V – mescla análise criminal e inteligência criminal;
- VI – **auxilia as decisões de priorização de recursos da polícia** (Ratcliffe, 2003, p. 65, tradução e grifo nosso).

Dentro do modelo de *Intelligence-led Policing* estão abarcados o policiamento preditivo, o policiamento orientado ao problema e o policiamento guiado por dados. O policiamento preditivo se funda em técnicas estatísticas e informações da comunidade, com o objetivo de prever a prática criminosa, pois “[...] faz uso de tecnologia da informação, dados e técnicas analíticas para identificar locais e horários prováveis de crimes ou indivíduos futuros em alto risco de ofender ou se tornar vítima de crime” (Mugari; Obioha, 2021, p. 1).

O policiamento orientado ao problema, por sua vez, é um modelo para detecção, análise e solução de problemas criminais, mediante o uso da metodologia denominado Sara (*Scanning, Analysis, Response, and Assessment*). Já o policiamento guiado por dados, integra a base de localização de crimes, acidentes de trânsito e ligações para o serviço de emergência, para desenhar uma aplicação do efetivo policial com alta ostensividade e conhecimento sobre os crimes (IACA, 2017).

Em razão da demanda por dados e a necessidade de compartilhamento das informações no modelo de *Intelligence-led Policing*, as estruturas de Centros Integrados (*fusion centers*) tornou-se uma de suas características. Esse tipo de arranjo, com diversas forças policiais, organizações estatais, entre outros, trabalhando em conjunto, também, se deve ao atual cenário labiríntico da segurança pública.

Atualmente, tempo, distância e poder já não mais existem na forma como classicamente e outrora ocorriam, conduzindo a um fenômeno de convergência e hibridização das redes criminosas, sendo que “[...] grupos insurgentes, organizações terroristas, facções criminosas compartilham interesses, métodos e objetivos, estabelecendo dinâmicas de cooperação apoiadas em atividades legais, ilegais e informais” (Visacro, 2019, p. 63).

Percebe-se, assim, alguns pontos de contato entre a PMSC, com sua estratégia institucional, e o modelo de *intelligence-led policing*, que busca utilizar a atividade de

inteligência como ponto central para entender ambientes complexos e orientar a tomada de decisão. A fonte de dados para o acompanhamento dos índices criminais, conforme os planos elaborados pela instituição, concentra-se na Agência Central de Inteligência, que possui bancos de dados possíveis de serem explorados.

Como assevera Marcineiro (2017) tratando do Plano de Comando da PMSC, este afirma que o alinhamento dos objetivos em cada uma das dimensões estratégicas, em que o referido plano possibilitou a proeminência da dimensão operacional da PMSC, estabelecida sobre cinco eixos estruturantes, a saber: a) proximidade; b) **proatividade**; c) **ações sobre as causas**; d) pronta resposta; e) parcerias (grifo nosso).

É de ressaltar a amplitude das atribuições destinadas às Polícias Militares na Constituição da República Federativa do Brasil. Dentro do Título V, Capítulo III – Da Segurança Pública, o art. 144 elenca os órgãos componentes da área e trata, mais detidamente no § 5º do referido artigo, as atribuições das Polícias Militares de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública.

Mais adiante, o texto constitucional apresenta a subordinação das polícias militares aos Governadores dos Estados, bem como a sua característica de força auxiliar e reserva do Exército (Brasil, 1988). No mesmo contexto, a Constituição do Estado de Santa Catarina, no Título V, em seu Capítulo III – Da Polícia Militar, apresenta um rol não exaustivo de competências:

Art. 107. À Polícia Militar, órgão permanente, força auxiliar, reserva do Exército, organizada com base na hierarquia e na disciplina, subordinada ao Governador do Estado, cabe, nos limites de sua competência, além de outras atribuições estabelecidas em lei:

I – exercer a polícia ostensiva relacionada com:

- a) **a preservação da ordem e da segurança pública;**
- b) **o patrulhamento terrestre, aéreo, lacustre e fluvial;**
- c) **o patrulhamento rodoviário;**
- d) **a guarda e a fiscalização das florestas e dos mananciais;**
- e) **a guarda e a fiscalização do trânsito urbano;**
- f) **a polícia judiciária militar, nos termos de lei federal;**
- g) **a proteção do meio ambiente;**

h) a garantia do exercício do poder de polícia dos órgãos e entidades públicas, **especialmente da área fazendária, sanitária, de proteção ambiental, de uso e ocupação do solo e de patrimônio cultural;**

II – cooperar com órgãos de defesa civil; e

III – **atuar preventivamente como força de dissuasão e repressivamente como de restauração da ordem pública** (Santa Catarina, 1989, grifo nosso).

Essa contextualização permite conceber a ampla missão da Polícia Militar de Santa Catarina, constatando-se que as organizações policiais militares não ficam adstritas tão somente ao trabalho de forma ostensiva, mas exerce verdadeiro poder de polícia, o que significa, segundo Carvalho Filho (2022, p. 110), “[...] a prerrogativa de direito público que, calcada na lei, autoriza a Administração Pública a restringir o uso e o gozo da liberdade e da propriedade em favor do interesse da coletividade”.

Verificada a existência de um plano institucional que orienta as ações da PMSC, bem como a necessidade de se atingir metas e objetivos previamente estabelecidos, a favor da sociedade, aliada à disponibilidade de dados e órgão interno com acesso e gerência desses dados e informações, é de perquirir se o modelo de *intelligence-led policing* pode ser adotado pela corporação para suprir a lacuna entre a estratégia institucional e a aplicação operacional.

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é apresentar diretrizes para a implementação do modelo de policiamento liderado pela inteligência na Polícia Militar de Santa Catarina.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Em consequência, os objetivos específicos deste estudo são:

- a) caracterizar os fundamentos, princípios e alicerce teórico do modelo inglês de policiamento liderado pela inteligência;
- b) descrever as premissas do paradigma do policiamento orientado pela inteligência;
- c) identificar os pontos de convergência e divergência com o Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina, bem como demais aspectos legais e éticos;
- d) verificar a existência de modelos de maturidade focados na implementação do policiamento liderado pela inteligência e se são adequados à Polícia Militar de Santa Catarina; e

- e) realizar análises propositivas e inferências em relação às lacunas entre o atual plano estratégico da corporação e a estratégia de ILP, estabelecendo um plano de implantação do modelo de policiamento liderado pela inteligência para a instituição.

### 1.3 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

A pesquisa busca apresentar os fundamentos teóricos do policiamento conduzido pela inteligência e a sua implementação em outras organizações policiais e averiguar os pontos de contato com a atual governança da Polícia Militar de Santa Catarina. No desenvolvimento do estudo, verifica-se que a PMSC, gestora da ordem pública, necessita tomar decisões calcadas em uma gama de dados de matizes diversas, uma vez que os problemas com os quais lida não possuem solução única e fechada.

O primeiro passo para um parecer mais acertado na gestão da ordem pública já foi dado. A partir da estipulação do Plano de Comando, em 2011, e sua posterior revisão e alteração de nomenclatura, em 2015, para Plano Estratégico, somadas a uma cultura de desenvolvimento tecnológico, fornece à PMSC fundamentos para uma melhoria incremental e adoção do modelo de *intelligence-led policing*. Há, contudo, como verificado nos artigos pesquisados, certos alinhamentos internos a serem considerados e realizados.

Atualmente, várias ferramentas tecnológicas usadas institucionalmente na PMSC, a exemplo do PMSC *Mobile* e os sistemas de *business intelligence*, podem ser considerados os precursores das primeiras análises e orientação aos resultados desejados, podendo o modelo evoluir para as vertentes de policiamento preditivo e policiamento orientado por dados.

No entanto, surge a necessidade de se verificar quais pontos ainda necessitam ser desenvolvidos e descobrir quais os próximos passos a serem adotados, para que a instituição atinja os índices definidos, podendo inferir cenários. Alguns estudos citados ao longo do trabalho demonstram que as tecnologias sugeridas apresentam elevado grau de melhoria no ambiente em que foram aplicadas e buscam comprovar que o policiamento liderado pela inteligência pode ser um modelo adequado de trabalho, no estágio em que se encontra a instituição.

O que se pretende ao final deste estudo é apresentar uma proposição de possível aplicação de modelo de policiamento liderado pela inteligência à Polícia Militar de Santa Catarina, bem como os prováveis passos a serem seguidos para que isto ocorra de modo estruturado.

## 1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo foi organizado da seguinte forma: o primeiro capítulo traz a introdução à pesquisa, bem como os objetivos gerais e específicos que se busca alcançar. O capítulo 2 inicia com o Referencial Teórico-Empírico do tema perquirindo qual a estrutura organizacional da PMSC e alguns conceitos específicos sobre polícia e policiamento, posteriormente adentrando ao conceito de Policiamento Liderado pela Inteligência (ILP), *National Intelligence Model* (NIM) e suas características fundamentais.

O capítulo 3 tratará dos procedimentos metodológicos, os parâmetros de classificação do estudo em articulação com os objetivos anunciados a serem adotados para o desenvolvimento da pesquisa. O capítulo 4 trará a caracterização da pesquisa, apresentando análises sustentadas da situação-problema identificada, além das características da PMSC que possuem proximidade com o estabelecido no NIM, questões atinentes a implementação do ILP e modelos de maturidade.

No capítulo 5 será apresentado o diagnóstico e análise da realidade estudada, verificando como se estrutura, na prática, o NIM e, por sua vez, no capítulo 6 se demonstrará os modelos de implementação e maturidade desenvolvidos em outros estudos que podem servir de base para uma proposta de intervenção. No capítulo 7 será tratada a proposta de intervenção na corporação em estudo e, por fim, o capítulo 8 trará as Conclusões do presente trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Há um adágio dentro da caserna que afirma que: “quem diz que a Polícia não evoluiu, não conhece a Polícia”<sup>1</sup>. Desde a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil (CFRB), em 5 de outubro de 1988, várias temáticas ganharam expressividade e força na sociedade brasileira: Segurança Pública e Inteligência de Estado são algumas delas.

Termos como ciclo completo de polícia (Ferreira, 2023), municipalização das polícias (Brasil, 2018a), letalidade policial (Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2022), unificação das polícias (Câmara dos Deputados, 2014), comissão da verdade (Schreiber, 2014), dentre outros foram debatidos, por vezes, acaloradamente pelos representantes eleitos, como pela sociedade civil. Todos esses assuntos buscaram alterações na forma de atuação das forças policiais no Brasil, notadamente, as Polícias Militares.

A CFRB, que por vezes é criticada por sua prolixidade e extensão, no que atine a Segurança Pública, tratou da matéria em apenas um artigo e dez parágrafos, que se destinam a, brevemente, listar os órgãos atuantes na área e sucintas atribuições, tudo isso dentro do Título V – Da Defesa do Estado e das instituições democráticas e Capítulo III – Da Segurança Pública (Brasil, 1988)

Especificamente sobre Polícias Militares afirma que às polícias militares atribui-se a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, sendo que em conjunto com os Corpos de Bombeiros Militares atuarão forças auxiliares e reserva do Exército subordinam-se aos Governadores dos Estados, bem como determina que lei disciplinará a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, **de maneira a garantir a eficiência de suas atividades** (Brasil, 1988, grifo nosso).

Como garantir essa eficiência descrita na CFRB? Esta é uma das questões a serem trabalhadas no presente capítulo, por essa razão, inicia-se questionando “Onde Estamos?”, ou seja, em qual estágio se encontra a Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC) na busca dessa eficiência, e o que se tem considerado eficiência na atividade policial.

---

<sup>1</sup> Vídeo ilustrativo sobre o comentário está disponível em: <https://youtu.be/TgsqY0A2gek>. Acesso em: 9 maio 2023.

Seguindo na linha histórica e legislativa, o Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969, que ainda regula as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal, atribui as principais características e forma de atuação destas, dentre elas: a) executar com exclusividade o **policciamento ostensivo, fardado**; b) atuar de maneira **preventiva**, como força de dissuasão, em locais ou áreas específicas, onde se presume ser possível a perturbação da ordem; c) atuar de maneira repressiva (Brasil, 1969, grifo nosso).

No plano federal, em 2012, foi instituído o Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública, Prisionais e sobre Drogas (Sinesp), por meio da Lei nº 12.681, de 4 de julho de 2012, quase totalmente revogada posteriormente pela legislação que criou a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) e instituiu o Sistema Único de Segurança Pública (Susp), Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018 (Brasil, 2018b), sendo que na sequência é editado o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2030, viabilizado pelo Decreto nº 10.822, de 28 de setembro de 2021 (Brasil, 2021).

Na esteira do PNSPDS fora editado, em 24 de agosto de 2021, os Decretos nº 10.777 e nº 10.778 da Presidência da República, criando a Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública (Pnisp) e a Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública (Enisp), respectivamente (Brasil, 2021a, 2021b).

Tais regramentos trouxeram inovações importantes para as Forças de Segurança Pública, principalmente para as Polícias Militares. Vale o destaque para o PNSDPDS que sustenta, dentre seus princípios, a eficiência na prevenção e no controle das infrações penais, promoção da produção de conhecimento sobre segurança pública, entre outros (Brasil, 2018b).

Ao tratar de Diretrizes, o citado PNSDPDS, apresenta entre elas: sistematização e compartilhamento das informações de segurança pública, prisionais e sobre drogas, em âmbito nacional, atuação com base em pesquisas, estudos e diagnósticos em áreas de interesse da segurança pública, uso de sistema integrado de informações e dados eletrônicos (Brasil, 2018b).

No âmbito estadual, detidamente trabalhando sobre a PMSC, há um alinhamento institucional com a legislação federal, fato este que ocorreu em decorrência da edição daquelas normas, bem como de uma coincidência de fatores e busca pela comentada eficiência na atividade policial.

Do mesmo modo que na esfera federal, o Estado de Santa Catarina promulga em 5 de outubro de 1989 a sua Constituição Estadual (Cesc), replicando em seu art. 107, basicamente os mesmos institutos trazidos na CFRB, acrescentando o dever de atuar preventivamente como força de dissuasão e repressivamente como de restauração da ordem pública (Santa Catarina, 1989).

A PMSC, seguindo os passos da jornada para alcançar a eficiência e melhoria dos seus serviços, no ano de 2011, anteriormente as legislações federais e mesmo estaduais, publicou o seu planejamento estratégico, denominado Plano de Comando, com princípios, valores e eixos estruturantes da atuação da polícia militar, bem como as prioridades, objetivos e metas da organização.

O referido plano englobou, inclusive, os planos de comando das Regiões Policiais Militares (RPM), Batalhões e, por fim, das Direções ou Chefias dos Órgãos de Direção Setorial (Santa Catarina, 2011).

O citado Plano de Comando inseriu na estrutura da PMSC, a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C), nos próprios termos do mesmo: “consoante prática do Laboratório de Metodologias Multicritério de Apoio à Decisão, do Departamento de Engenharia de Produção do Conhecimento e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina (LabMCDA-EPS-UFSC)” (Santa Catarina, 2011, p. 56).

O Plano de Comando estabeleceu metas e indicadores de desempenho para 107 objetivos. Afirmou como a PMSC deseja ser vista pela sociedade como corporação: a) legítima; b) efetiva; c) com serviços de excelência, nesse caso, sustenta a necessidade de criação de parcerias e de agir criativamente sobre os problemas locais; d) confiável nas crises; e e) promotora dos direitos humanos (Santa Catarina, 2011).

Naquilo que foi denominado de Dimensão Estratégica, centrou a atuação da PMSC em cinco pilares: 1) proximidade, relativa a filosofias de policiamento comunitário; 2) proatividade – tratada como a necessidade de empoderamento do policial militar que trabalha diretamente com a comunidade; 3) ações sobre as causas – parte importante para a presente dissertação e descrita como a necessidade de criar respostas para os incidentes repetitivos, agindo sobre a causa e avaliando os resultados alcançados; 4) pronta resposta e; 5) parcerias (Santa Catarina, 2011).

Na área voltada à sociedade e cidadãos, local em que os índices se destinam a questões de criminalidade, distingue-se a redução dos crimes de homicídio, tentativa

de homicídio, lesões corporais, roubo, furto, dano, tráfico e o porte de *crack*, tráfico e porte de cocaína, tráfico e porte de maconha, posse ou porte irregular de arma de fogo, perturbação do sossego, vias de fato e ameaça, as mortes de trânsito em rodovias estaduais, o medo do crime e desordem, dentre outros (Santa Catarina, 2011). A Figura 2 ilustra a configuração do Plano de Comando.

Figura 2 – Organograma de Gestão do Plano de Comando PMSC



Fonte: Figura ilustrativa do Plano de Comando o qual apresenta sua visão, dentre ela de ser efetiva. Santa Catarina (2011, p. 11).

Posteriormente, após a sua segunda revisão, no ano de 2015, o Plano de Comando começou a ser denominado de Plano Estratégico, redefinindo os objetivos e metas. Nessa revisão, o plano passou a ter 48 objetivos, estando, dentre eles, a redução da letalidade violenta (homicídio, latrocínio, infanticídio, mortes em confrontos policiais militares), tentativa de homicídio e latrocínio, lesão corporal, roubo, furto, perturbação do sossego, tráfico de drogas, porte ou posse de arma de fogo, de

acidentes de trânsito em rodovias estaduais e mortes por acidentes em rodovias estaduais (Santa Catarina, 2015).

Dentro dos escopos traçados, foram editados diversos Procedimentos Operacionais Padrão (POP), com o intuito de padronizar e orientar os Policiais Militares na prestação de serviço e o atendimento em ocorrências policiais, bem como implementado diversos sistemas de informação que viabilizaram a mensuração da atividade policial e acompanhamento dos índices recém-implementados.

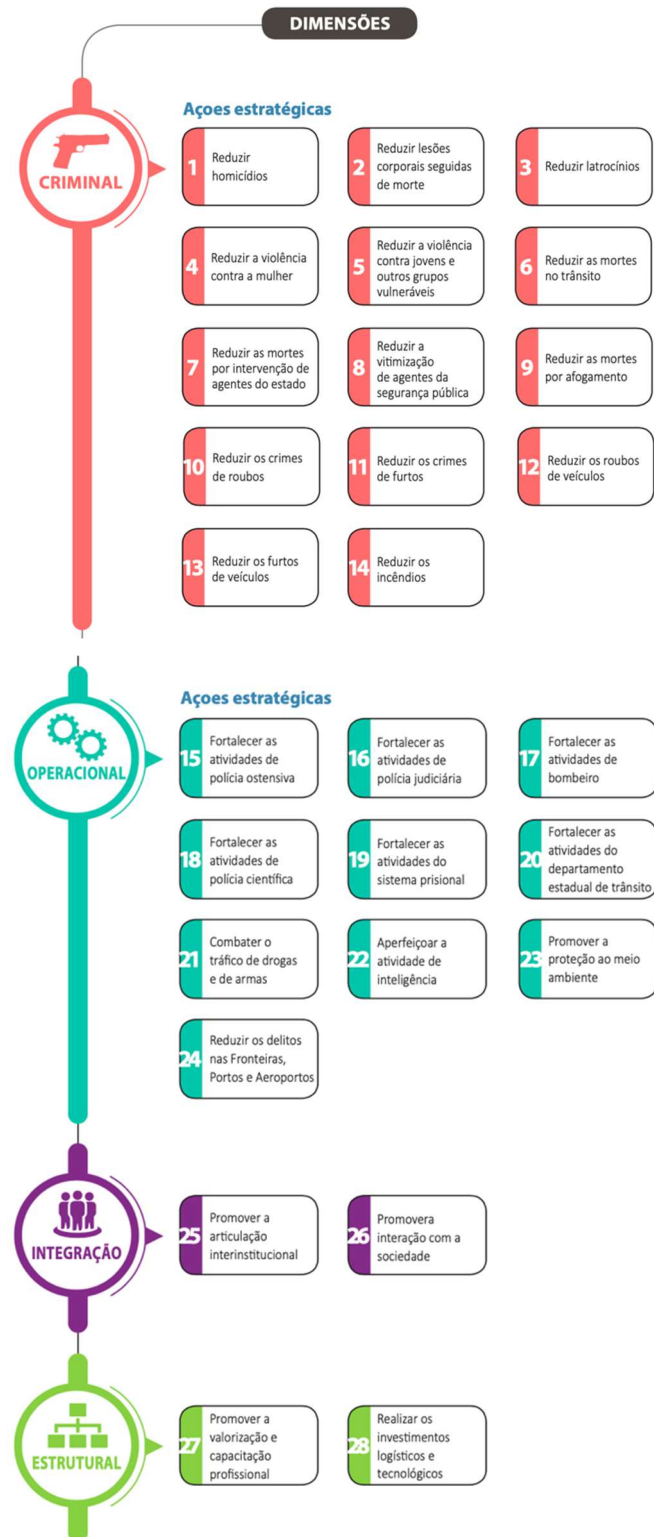
Retomando a evolução histórica e legislativa, tratando do Estado de Santa Catarina, verifica-se que foram editadas normas, acompanhando as disposições federais. No ano de 2018, a Secretaria de Segurança Pública do Estado de Santa Catarina publica o seu Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social 2018-2028 (Santa Catarina, 2018b), documento posteriormente alterado para abarcar as inovações dispostas no PNSPDS, sendo na data de 22 de novembro de 2022, aprovado o Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social II – 2021-2030 (PESPDS-II) (Santa Catarina, 2022).

Nos termos do PESPDS-II, o objetivo do plano seria:

Estabelecer um gerenciamento estratégico, por meio do alinhamento e da integração das ações desenvolvidas pelos órgãos que compõem o Colegiado Superior de Segurança Pública e Perícia Oficial, bem como com a Secretaria de Estado da Administração Prisional e Socioeducativa e com o Departamento Estadual de Trânsito, objetivando, dentro do período de 2021 a 2030, tornar Santa Catarina o Estado mais seguro do Brasil em relação aos índices de segurança pública (Santa Catarina, 2022, p. 52).

A seguir, a Figura 3, esquematicamente segue as dimensões estabelecidas pelo PESPDES-II e as ações estratégicas a serem perseguidas.

Figura 3 – Diretrizes do PESPDS-II



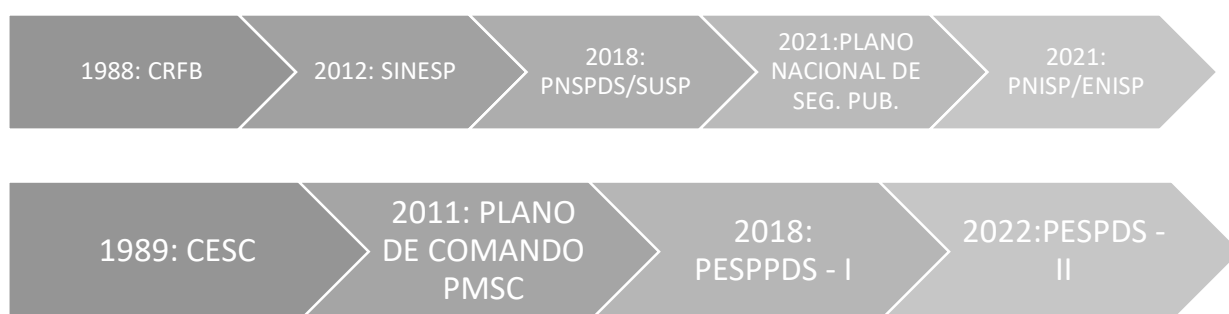
Fonte: Figura apresenta as dimensões do PESPDS-II, desatando-se o fortalecimento da atividade de Inteligência. Santa Catarina (2022, p. 52-53).

O que se objetiva indicar nesta pequena digressão histórica, representado de modo esquemático pela figura 4, é demonstrar que a busca pela eficiência da atividade

policial, principalmente guiada por indicadores de desempenho, tem sido uma preocupação da sociedade e Estado, que ganha vazão na atividade legislativa, ou mesmo na pretensão da Forças de Segurança Pública, detidamente a PMSC em estabelecer quais escopos devem ser alcançados.

Apesar do aparente engajamento das diferentes esferas de poder no desejo de melhorar a segurança pública, conforme Figura 4, o grande questionamento que se mantém é: como fazer? Como atingir o parâmetro de excelência desejado?

Figura 4 – Evolução legislativa



Fonte: Evolução legislativa de modo esquemático - Elaborado pelo autor (2023).

Ratcliffe (2019) afirma que:

Os principais objetivos do policiamento moderno são claros: prevenir o crime, aumentar a segurança e proteção da comunidade, construir a confiança do público e da polícia, e fazer tudo isso de forma justa e legal. Esses objetivos faziam parte da missão quando entrei para o Metropolitan Police Service em Londres como cadete em 1984, e continuam sendo a missão central do policiamento em uma democracia hoje (Ratcliffe, 2019, p. 1).

Na PMSC, tanto o Plano de Comando de 2011, quanto o Plano Estratégico de 2015, preveem, ao tratar a estrutura dos indicadores de desempenho, traz a seguinte disposição: “[...] em alguns indicadores haverá, além do controle de desempenho, a exigência de um PROJETO detalhando “como” o objetivo será alcançado” (Santa Catarina, 2011, p. 63).

Segue a Figura 5, retirada do Plano de Comando:

Figura 5 – Metas e Indicadores de Desempenho do Plano de Comando

## 1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (55%)

### 1.1 Resultados (60%)

#### 1.1.1 Redução do Crime (90%)

##### 1.1.1.1 Letalidade Violenta (17%)

### OBJETIVO

Reduzir a letalidade violenta (homicídio, infanticídio, latrocínio e resistência seguida de morte em confrontos com as polícias).

### INDICADOR DE DESEMPENHO

Número de mortes em decorrência de letalidade violenta (homicídio, infanticídio, latrocínio e resistência seguida de morte em confrontos com as polícias), por 100 mil habitantes, nos últimos 12 meses.

NÍVEIS DE REFERÊNCIA	NÍVEIS DE IMPACTO	ESCALA CARDINAL	ESCALA ORDINAL (Descrição)
	N6	200	5 ou menos
	N5	130	7,5
	N4	100	10
BOM	N3	0	12,5
NEUTRO	N2	-40	15
	N1	-100	17,5 ou mais

### GESTÃO E CONTROLE

Periodicidade da Avaliação	Mensal
Fontes de Dados	ACI
Órgãos Responsáveis	Comando Geral
Desdobramentos	Controle de desempenho no indicador
Órgãos de Controle	Subcomando Geral/Seção de Operações

Quadro 1 - Sociedade e cidadãos/Resultados/Redução do crime/Letalidade violenta - Abrangência PMSC

Fonte: Figura que apresenta a estruturação dos índices a serem perseguidos no Plano de Comando, no caso a redução de letalidade violenta. Plano de Comando (Santa Catarina, 2011).

Não obstante, o “como” fazer o policiamento adequado, para se atingir esses objetivos, é uma discussão corrente em inúmeros modelos de organizações policiais, e tal debate sobre qual arquétipo a ser adotado, é crescente na literatura e influenciado por diversas matizes científicas. No caso da PMSC, a preservação da ordem pública, conforme previsão no § 5º do art. 144 da Constituição Federal, reflete a característica de antecipação a eventos que, provavelmente, tenham o condão de quebrar a ordem pública.

Comum é a visualização das atividades policiais militares no momento imediato após a quebra da ordem, como, por exemplo, depois do cometimento de um crime ou prestação de atendimento em acidente de trânsito. Contudo, a dinâmica a ser notadamente explorada é a preventiva. Pelo exposto, verifica-se que não há uma escolha de modelo de policiamento adotado institucionalmente, tanto na esfera federal, como estadual, como para a PMSC.

Apesar de orientações gerais dadas pelo Plano Estratégico da corporação, tal escolha acaba ficando a cargo do Comandante local, o que gera uma dificuldade na avaliação dos resultados, bem como diversas linhas de ação dentro da PMSC para lidar com um mesmo problema, não gerando um alinhamento organizacional.

Inúmeros são os modelos de policiamento, sendo que cada um deles possui sua especificidade, contudo não abrangendo as causas dos problemas atuais de segurança pública. Segundo Reiss Jr. (2017), o modelo de patrulhamento policial típico ocorria em bairros, em que o policial que exercia a sua ronda procurava resolver os incidentes de sua área.

Posteriormente, com o surgimento da patrulha motorizada e a comunicação via rádio e telefone, iniciou-se a fase reativa da polícia, em que qualquer pessoa da sociedade pode realizar uma solicitação a uma central de emergências, que demanda o veículo mais próximo para o atendimento do caso.

Com a evolução da tecnologia, aliada ao surgimento do computador e a possibilidade de maior recebimento de chamadas, ainda nas palavras de Reiss Jr. (2017), isso sobrecarregou as unidades policiais, propiciando o fim de bases policiais e as rondas policiais, afastando a polícia das comunidades.

Ratcliffe (2016) corrobora o argumento acima, citando que a resposta rápida via rádio e investigações criminais tornaram-se o modelo dominante de aplicação da lei, até a década de 1960. O combate ao crime e as prisões passaram a definir o papel da polícia, enquanto a prevenção criminal ficou relegada a um segundo plano. Para o citado autor, essa forma de atuação pressupõe que, quanto maior o número de abordagens policiais, maior será a redução do número de criminosos, assim atuando como um dissuasor para os criminosos ainda à solta, tendo, na perspectiva do decisor, um papel preventivo.

O modelo reativo, atualmente, está presente em diversas instituições policiais, inclusive na PMSC. É sabido, em todo o país, o número de telefone de emergência 190 para acionamento da Polícia Militar, bem como novas modalidades de oferta de mesmo serviço foram desenvolvidas, como o acionamento da PMSC por meio de aplicativo, o denominado PMSC Cidadão (Costa, 2020).

Com o tempo, esse modelo de policiamento reativo começou a ser desconstruído, notadamente, com o estudo realizado no Departamento de Polícia de Kansas City, em 1972, o qual demonstrou que um tempo de resposta baixo por parte da polícia, não significa aumento de prisões, pois a maior parte dos chamados eram

para crimes que já haviam sido cometidos muito tempo antes de serem descobertos (Reiss Jr., 1992).

No que atine às abordagens policiais, Tiratelli, Quinton e Bradford (2018), utilizaram dados de 10 anos de abordagens policiais ocorridas em Londres para verificar se há uma relação de diminuição dos índices criminais em face delas. Após a aplicação de modelos de regressões matemáticas, verificou-se que, no geral, o efeito das abordagens estava nas margens externas da significância estatística e social, não sendo encontradas evidências de efeitos sobre roubo e furto, crimes de trânsito ou danos, e evidências inconsistentes de efeitos muito pequenos sobre roubo, crimes violentos não domésticos e crimes totais. A única evidência forte foi para efeitos sobre delitos de drogas.

Surge então, na década de 1970, a ideia do modelo de policiamento comunitário, na tentativa de reaproximação da polícia com a comunidade, enfatizando a colaboração de ambos na resolução dos problemas locais de segurança pública. Um dos eixos dessa modalidade é a de que a sociedade deve exercer um papel mais efetivo na busca por segurança, assumindo que a polícia não conseguiria sozinha arcar com tal responsabilidade (Skolnick, 2017).

Alguns autores observam o policiamento comunitário como uma filosofia de policiamento, outros designam a referida modalidade pelos programas a ele associados, citando alguns exemplos como: pesquisas de satisfação; patrulhas a pé; visitas escolares; o programa *Drug Abuse Resistance Education* (Dare), que no Brasil recebe o nome de Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (Proerd); e *Neighborhood Watch*, entre outros, que são normalmente ligados ao policiamento comunitário (Ratcliffe, 2016).

Do mesmo modo que o modelo reativo, o policiamento comunitário é profícuo em exemplos na PMSC, tendo espaço específico no Plano de Comando e Plano Estratégico (Trevisan, 2021), pode-se verificar a existência, dentro da estrutura da PMSC, de uma Secretaria de Programas Institucionais, ligada ao Subcomando da corporação, que se destina a gerenciar tais ações, dentre elas a Rede Catarina de Proteção a mulher (Santa Catarina, 2023<sup>a</sup>), Rede de Segurança Escolar (Santa Catarina, 2023b), Proerd (Santa Catarina, 2023c), SOS Desaparecidos (Santa Catarina, 2023d), Programa Estudante Cidadão (Freire, 2022), Programa Protetores

do Lar (OAB-SC, 2022), Rede de Vizinhos (Trevisan, 2021), Rede Rural de Segurança<sup>2</sup> entre outras atividades.

Já Telep e Weisburd (2012), indicam que tais programas de policiamento comunitário apresentaram pequeno impacto na redução dos índices criminais, contudo, apresentam maior impacto na satisfação e sentimento de legitimidade da ação policial.

Para Brayne (2017), a partir da década de 1970, observa-se que o caráter reativo das polícias americanas começa a diminuir com iniciativas de policiamento baseado em evidências e patrulhamento em *hotspots*. O policiamento baseado em evidências usa a pesquisa para orientar a prática e avaliar os policiais, adotando “as melhores evidências para moldar a melhor prática” (Sherman, 1998, p. 4), retirando do campo empírico, as decisões sobre policiamento, aplicando-lhe a ciência.

O policiamento baseado em evidências verifica que algumas estratégias tradicionais de policiamento são baseadas em tradições policiais e na intuição, e não em evidências científicas, podendo, por vezes, serem ineficazes. Tal modalidade de policiamento envolve a coleta e análise de dados para entender os problemas de criminalidade e desordem e para avaliar a eficácia de diferentes estratégias de policiamento.

Entretanto, um novo paradigma surge e desafia as questões de segurança pública: os ataques terroristas e o narcotráfico globalizado. Após os eventos de 11 de setembro, ocorridos em Nova Iorque no ano de 2001, nos Estados Unidos da América, a ideia de *Intelligence-Led Policing* (ILP) (policiamento liderado pela inteligência) se espalhou pelos departamentos policiais americanos (Brayne, 2017, tradução nossa).

Atualmente, tempo, distância e poder já não mais existem na forma como classicamente e outrora ocorriam, conduzindo a um fenômeno de convergência e hibridização das redes criminosas, sendo que “[...] grupos insurgentes, organizações terroristas, facções criminosas compartilham interesses, métodos e objetivos, estabelecendo dinâmicas de cooperação apoiadas em atividades legais, ilegais e informais” (Visacro, 2019, p. 63).

Novas dinâmicas criminais estão testando as capacidades de resposta das Forças Policiais, incluindo a PMSC, a qual tem se deparado com casos inéditos em

---

<sup>2</sup> A notícia pode ser visualizada em: [https://www.facebook.com/policiamilitarbn/videos/nsc-not%C3%ADcias-rede-rural-de-seguran%C3%A7a/4155897584522005/?locale=ms\\_MY](https://www.facebook.com/policiamilitarbn/videos/nsc-not%C3%ADcias-rede-rural-de-seguran%C3%A7a/4155897584522005/?locale=ms_MY). Acesso em: 17 maio 2023.

seu território, como o roubo à agência bancária do Banco do Brasil em Criciúma (UOL Notícias, 2020), em novembro de 2020. Episódios denominados de atiradores ativos (EUA, 2023) ou terrorismo doméstico com múltiplas vítimas (Passamai, 2023), como observado em Saudades/SC (Batistela, 2022) em maio de 2021 e Blumenau (Borges; Pacheco, 2023) em abril de 2023.

Soma-se a isso, o fato de a sociedade desejar que as Forças de Segurança Pública não apenas combatam o crime, mas estejam atentas às suas necessidades. Estas desejam que a polícia tenha boas maneiras e trate as pessoas com justiça. O policiamento moderno é sobre a prestação de um serviço que aborda danos, desordem social, segurança da comunidade e segurança pública, em uma estrutura de confiança na polícia (Ratcliffe, 2019).

Diante desse cenário surge o modelo de ILP, o qual será tratado mais adiante, se aventa a hipótese de ser protótipo orientador de uma estratégia de policiamento orientada a cumprir as metas estabelecidas nas diferentes esferas governamentais.

*Intelligence-led policing* (ILP) é um termo cunhado por Ratcliffe (2003, p. 2, grifo nosso), que afirma:

O policiamento liderado por inteligência **ênfatisa a análise e a inteligência como fundamentais para uma estrutura objetiva de tomada de decisão** que prioriza pontos críticos do crime, vítimas repetidas, criminosos reincidentes e grupos criminosos. Ele facilita a redução, interrupção e prevenção de crimes e danos por meio de gerenciamento estratégico e tático, implantação e fiscalização.

O ILP é uma abordagem de policiamento focada no uso de dados e inteligência para orientar as atividades policiais. Em vez de reagir aos crimes que ocorrem, a ILP se destina a coleta e análise de informações para identificar padrões, tendências e ameaças e, em seguida, orientar as atividades policiais de forma mais eficaz. O objetivo é maximizar a eficácia do policiamento, ao mesmo tempo em que reduz o custo e o impacto negativo nas comunidades (Ratcliffe, 2003).

Ao usar dados e inteligência para orientar o policiamento, as forças policiais podem ser mais proativas na prevenção do crime, ajudando a identificar áreas de alto risco e vulnerabilidade na comunidade, permitindo que a polícia se concentre em prevenção e intervenção precoces (Ratcliffe, 2016).

Dentro do modelo de *Intelligence-led Policing* estão abarcados o **policiamento preditivo**, o **policiamento orientado ao problema** e o **policiamento guiado por**

**dados.** O policiamento preditivo se funda em técnicas estatísticas e informações da comunidade, com o objetivo de prever a prática criminosa, pois “[...] faz uso de tecnologia da informação, dados e técnicas analíticas para identificar locais e horários prováveis de crimes ou indivíduos futuros em alto risco de ofender ou se tornar vítima de crime” (Mugari; Obioha, 2021, p. 1).

O policiamento orientado ao problema, conforme tratado anteriormente, é um modelo para detecção, análise e solução de problemas criminais, mediante o uso da metodologia denominado Sara (*Scanning, Analysis, Response, and Assessment*). Já o policiamento guiado por dados integra a base de localização de crimes, acidentes de trânsito e ligações para o serviço de emergência para desenhar uma aplicação do efetivo policial com alta ostensividade e conhecimento sobre os crimes (IACA, 2017).

Até este momento, o presente capítulo apresentou a instituição PMSC, sua organização no que se destina a perseguição da melhoria e dos valores institucionais lavrados por um plano com indicadores de produtividade, como também se destinou a demonstrar que a segurança pública possui um espaço de debate em diversas esferas governamentais, as quais imprimem um desejo de mudança na realidade social.

Contudo, o atingimento de tais metas, nas diversas esferas, como àquelas criadas pela PMSC dependem, não apenas de um plano, mas de uma estratégia bem definida, a qual poderá, quando corretamente implantada, levar a redução dos índices criminais. Ocorre que dentro de diversos modelos existentes e parcialmente adotados pela PMSC, não há, ainda, a orientação clara, tanto da organização em análise como governamental, de qual modelo seria o mais adequado a ser adotado na realidade social apresentada acima.

Posto isso, se faz necessário descortinar o que é o Policiamento Liderado pela Inteligência e as razões pelas quais há a aderência entre tal modelo de policiamento com a PMSC.

Verifica-se que há um certo paralelismo entre surgimento do Policiamento liderado pela Inteligência no Reino Unido e o dos Estados Unidos. Em ambos os países, apesar de culturas policiais diversas, nasceu uma percepção de que as atuais estratégias de policiamento não seriam suficientes para enfrentar os novos paradigmas da segurança pública.

Anderson (1997), apresentando o cenário inglês de surgimento do ILP, indica que no início e meados de 1990, vários fatores percebidos em toda a Grã-Bretanha

levaram ao desenvolvimento do policiamento liderado pela inteligência, notadamente na cidade de Kent. Os níveis de criminalidade aumentaram acentuadamente naquele período, aliado ao fato de uma recessão econômica que pressionou o poder público a conter os gastos públicos.

Assim, a intenção era de que a polícia local deveria fazer mais com menos, ou seja, o orçamento público permaneceria constante ou reduzido, no entanto, havia a demanda pela redução dos índices criminais. Verifica-se que, na década de 1990, o governo britânico começou a implementar uma nova filosofia de plano de negócios para todos os serviços públicos, incluindo a polícia, o que conduziu a duas iniciativas: a) privatizar partes do serviço governamental; ou b) aplicar um modelo de negócios aos serviços governamentais remanescentes (Carter; Carter, 2009).

A função de treinamento da polícia nacional na Inglaterra e no País de Gales também foi alterada para uma organização quase privada chamada Centrex, que posteriormente se transformou na *National Policing Improvement Agency* (NPIA) (Carter; Carter, 2009). A par dessa situação, o relatório da Comissão de Auditoria em 1993, recomendou que o aumento do uso de inteligência de informantes e outras fontes para prevenir e detectar crimes seria um uso eficaz e eficiente dos recursos policiais (Anderson, 1997).

Seguido a isso, pesquisas surgiram, afirmando que um número relativamente pequeno de indivíduos foi responsável por uma quantidade desproporcional do crime total cometido. O cenário era de baixa possibilidade de um aumento maciço nos recursos, assim foi inevitável que a atenção se deslocasse para uma revisão crítica da demanda e dos métodos pelos quais a polícia poderia adotar (Anderson, 1997).

Já no final da década de 1990, o Serviço Nacional de Inteligência Criminal (NCIS), com assessoria do *Her Majesty's Inspectorate of Constabulary* – Inspetoria de Polícia de Sua Majestade (HMIC), desenvolveu o *National Intelligence Model* (NIM) britânico, que foi inicialmente lançado no ano 2000 e formalmente adotado no ano de 2002 pela Associação Britânica de Chefes de Polícia (ACPO), que era o órgão nacional de formulação de políticas de segurança pública.

O NIM é uma estratégia para lidar com o controle do crime e empregou a filosofia ILP para introduzir inteligência em todos os aspectos do plano de policiamento (Carter; Carter, 2009).

O NIM descreve que:

O Modelo fornece a imagem que impulsiona a estratégia eficaz, não apenas sobre crime e criminosos, mas para todas as necessidades de aplicação da lei, desde o crime organizado até a segurança no trânsito. É capaz de ser usado em relação a problemas novos ou emergentes dentro de uma força ou unidade de comando operacional; fornecer o foco estratégico e operacional para o planejamento de negócios da força, organização ou unidade de comando local. Para as Forças Policiais, tem aplicação atual particular, pois fornece inteligência e análise que são a base das auditorias da Lei de Crime e Desordens e pode atender aos requisitos de inteligência da comunidade de 'Ganhar a Corrida' (NCIS, 2000, p. 3).

O NIM é um marco importantíssimo para o ILP, pois traz a atividade de inteligência para o centro do processo de policiamento, sendo a sua principal ferramenta. A inteligência, segundo o plano de ação do NIM, deve ter em conta os objetivos da comunidade local e governamental, os níveis exigidos de desempenho e a devida prestação de contas em face do orçamento aplicado.

O centro do planejamento será a informação e a compreensão sobre cinco pontos: 1) uma imagem precisa do negócio; 2) o que está realmente acontecendo nas ruas; 3) a natureza e extensão dos problemas; 4) as tendências; e 5) onde estão as principais ameaças (NCIS, 2000).

Pode-se afirmar que o policiamento liderado pela inteligência é um modelo de policiamento, na qual a inteligência policial possui papel central como indutor da construção de ações que, efetivamente, reduzam crime, baseados em evidências e com suporte da comunidade.

O NIM disciplina que a estratégia de policiamento liderado pela inteligência compreende quatro componentes principais, que são fundamentais para a transformação do *framework* em resultados: 1) o Processo de Coordenação de Demandas; 2) os quatro principais Relatórios de Inteligência; 3) Bases de Conhecimento; e 4) Sistemas de Informação (NCIS, 2000).

O Processo de Coordenação de Demandas gerencia as necessidades de planejamento no contexto de objetivos governamentais e locais, questões atinentes ao desempenho das Unidades e de excelência, procurando atingir seu escopo por meio de:

1) Reuniões de Coordenação de Demandas – elas são presididas por um gerente sênior da unidade de comando que tem autoridade para implantar os recursos necessários e é composta por pessoas com responsabilidade funcional pelo planejamento e execução do policiamento. No caso da PMSC seria a função de um Oficial de polícia militar.

Nessas reuniões, as prioridades são identificadas e as decisões são tomadas sobre a implantação de recursos, com fundamento na análise de inteligência. Uma revisão de todas as táticas empregadas também é realizada para identificar as lições aprendidas, objetivando beneficiar a futura atividade operacional. Essa análise é, então, alimentada na memória organizacional e se torna parte das fontes de informação da organização, permitindo que a força policial obtenha uma imagem geral precisa do crime e da criminalidade (ACPO, 2005).

Exemplificando, poder-se-ia pensar, em se tratando de situações de Nível 1, o Comandante de uma Unidade – um Comandante de Batalhão – em reunião com os seus Oficiais. Ou no caso de um problema de Nível 2, o Comandante Regional em reunião com o respectivo Chefe da Divisão Operacional, com os Comandantes de Batalhões subordinados, conforme art. 44 e parágrafos do Decreto nº 1.601/2021 de Santa Catarina (Santa Catarina, 2021). No Nível 3 entraria a figura do Subcomandante-Geral e a Secretaria de Operações (Secop) para tratar do assunto.

2) Produção dos Relatórios de inteligência – a criação dos relatórios de inteligência requer dispêndio de atenção, do mesmo modo que é alocado com os demais recursos. Informações referem-se a todas as formas de informações obtidas, registradas ou processadas pela polícia, incluindo dados operacionais e inteligência. Inteligência, segundo o NIM, é definida como informações que foram sujeitas a um processo definido de avaliação de conteúdo, fonte e de risco, a fim de auxiliar na tomada de decisões da polícia (ACPO, 2005).

Além de serem avaliadas, as informações são analisadas. A análise envolve a identificação de ligações e associações que auxiliam na compreensão de padrões de crime, comportamento e ocorrências. A partir dessa análise, os relatórios de inteligência são desenvolvidos e considerados em reuniões estratégicas ou operacionais do grupo de Coordenação de Demandas. Apesar de haver apenas quatro produtos-chave de inteligência, sua amplitude é muito extensa. Segundo o NIM, são relatórios de inteligência: a) avaliações estratégicas; b) avaliações operacionais; c) perfil dos alvos; e d) perfis dos problemas (NCIS, 2000).

3) Priorização do trabalho de inteligência – uma das grandes responsabilidades do grupo de Coordenação de Demandas é direcionar e sustentar a capacidade de inteligência. Para que o trabalho de inteligência seja eficaz, ele precisa de ativos e disciplinas adequados que garantam que a atividade de inteligência siga as prioridades estratégicas e operacionais identificadas.

As bases de conhecimento contribuem para a formação de conhecimento profissional sobre como os componentes do modelo operam. Já a produção de sistemas são instalações para a coleção, recepção, gravação, armazenamento e uso de informações. Devem ser construídas capacidades que permitam que as informações sejam coletadas, registradas, avaliadas, disseminadas, retidas e divulgadas conforme a necessidade, a partir de uma variedade de fontes de informação disponíveis (ACPO, 2005).

Os policiais, geralmente, repassam informações ao serviço de inteligência sem certeza da sua potencial relevância. O NIM permite que a polícia direcione recursos para coletar informações, para preencher lacunas de conhecimento, assim, a produção de um sistema para esses dados levará à eliminação gradual de silos de informações. A padronização em todos os componentes e níveis do modelo trará inteligência integrada e reduzirá, significativamente, os custos de coleta e agregação de dados (Ratcliffe, 2016).

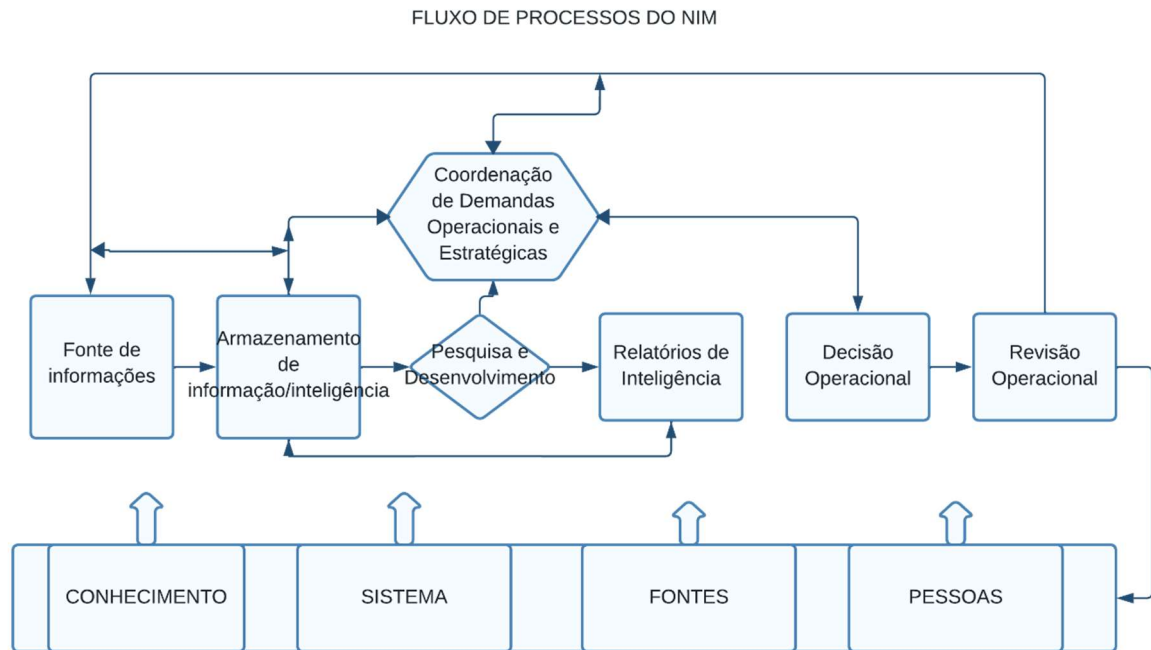
Para que o modelo funcione adequadamente (NCIS, 2000), todos esses elementos são fundamentais. Deve haver um grupo de Coordenação de Demandas que funcione adequadamente, e o trabalho de inteligência (tanto a coleta quanto a análise) deve ser devidamente organizado e direcionado, e todos os quatro produtos de inteligência devem ser entregues e usados.

Nesse sentido, a ACPO (2005) afirma que para que uma força policial se torne liderada pela inteligência, os processos do NIM devem se incorporar em todos os níveis de policiamento, seja ele de base local, regional ou estadual em se tratando da PMSC. As bases para isso são referidas como **ATIVOS**, sendo:

- a) ativos de conhecimento, disciplinado como a necessidade de conhecer a estratégia de policial e entender a lei, a política pública e o alinhamento organizacional (ACPO, 2005);
- b) ativos do sistema, o que significa ter sistemas e estruturas apropriados em vigor, incluindo ambientes seguros e práticas seguras;
- c) ativos de fontes, ou seja, garantir que as informações sejam efetivamente coletadas e gerenciadas, a partir do maior número de fontes possíveis; e
- d) ativos de pessoas, o qual estabelece uma estrutura profissional com pessoal treinado e adequadamente qualificado para realizar as funções necessárias dentro do modelo. Todos esses ativos devem estar em vigor antes que o processo do NIM possa funcionar de forma eficaz. De maneira esquemática,

seguem as Figuras 6 e 7 representando o fluxo de ações do modelo de negócio do NIM.

Figura 6 - Figura representativa do fluxo de processos do NIM, tendo como base os ativos de conhecimento, sistemas, fontes e pessoas.

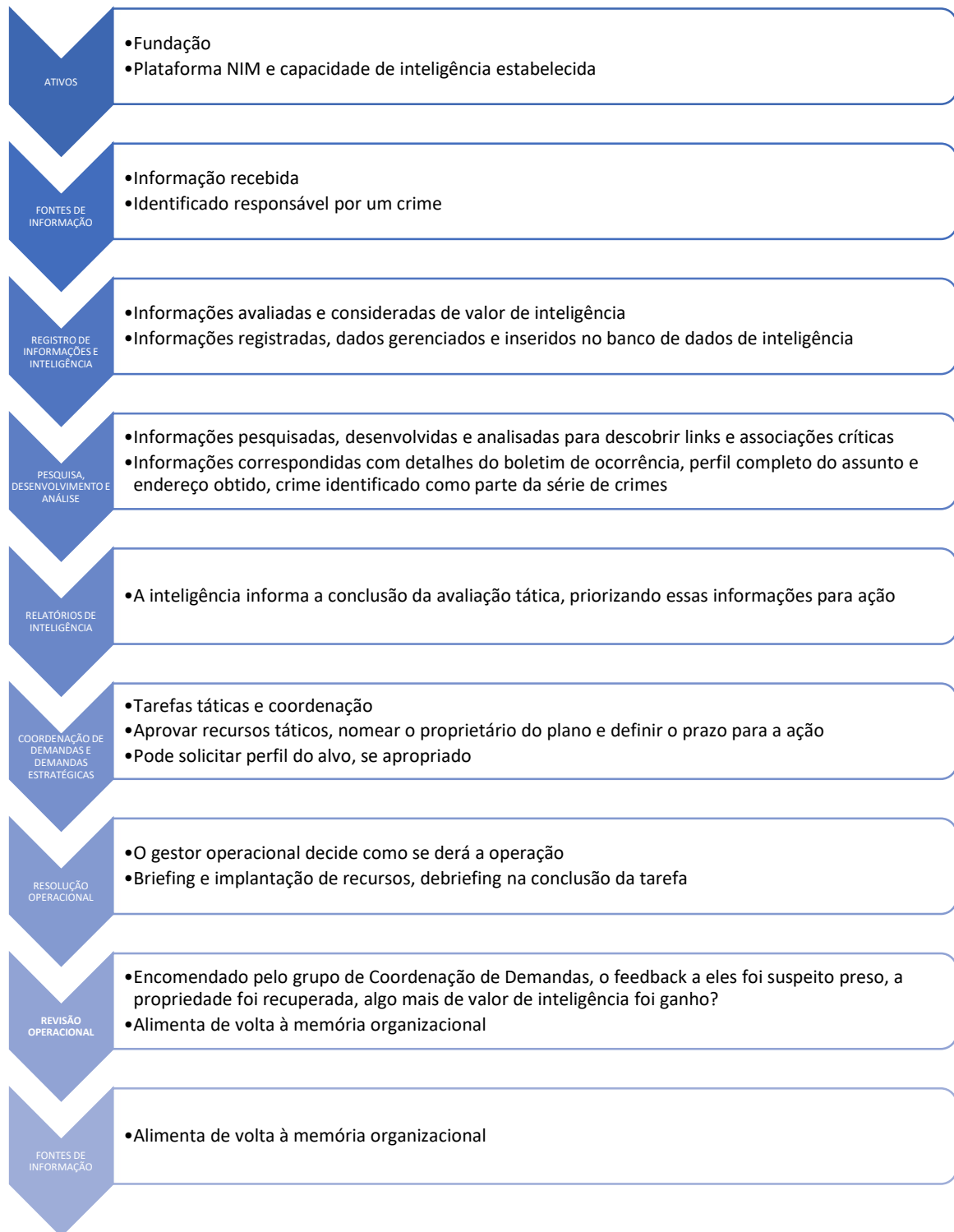


Fonte: ACPO (2005), traduzido pelo autor.

Da análise da figura acima, depreende-se que a base de sustentação dos processos do NIM está alicerçada nos ativos de conhecimento, sistemas, fontes e pessoas. Em havendo tais premissas, a fonte de informações torna-se o primeiro passo para um base de conhecimento que demandará pesquisa e desenvolvimento de respostas as quais serão veiculadas pelos relatórios de inteligência.

Tais relatórios servirão de substrato para que a Coordenação de Demandas Estratégicas ou Operacionais tomem a sua decisão operacional, que será constantemente revisada.

Figura 7 – Fluxo de processos do NIM



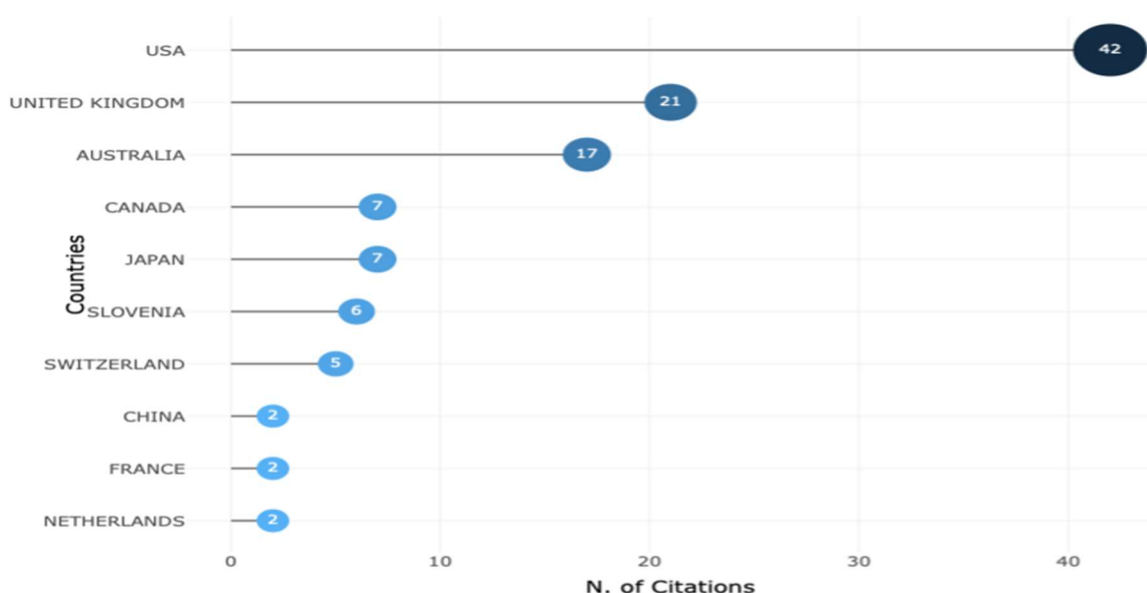
Fonte: Adaptado de ACPO (2005).

A estratégia foi desenhada para um fluxo livre entre diferentes elementos do processo, antes de chegar a uma conclusão. A Coordenação de Demandas, por exemplo, pode solicitar mais pesquisas antes de adotar medidas operacionais, o que,

pode exigir a utilização de mais de uma fonte de dados, antes de compilar um relatório de inteligência. No entanto, segundo a ACPO (2005), nenhum elemento do processo da NIM deve ter um desempenho inferior aos demais, sendo que as sessões seguintes discutem cada uma delas por vez.

Burcher e Whelan (2019) verificaram que o policiamento liderado pela inteligência é uma forma organizacional que pretende colocar a inteligência criminal no cerne da tomada de decisões, sendo amplamente adotado nos Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Austrália e Nova Zelândia, dentre outros. Essa assertiva pode ser verificada quando da pesquisa bibliográfica, representada no Gráfico 1, com o número de países citados.

Gráfico 1 – Número de países citados



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Burcher e Whelan (2019) identificaram três temas principais que inibem a implementação bem-sucedida do policiamento liderado pela inteligência: analistas e dados; analistas e ferramentas; e analistas e tomadores de decisão. Ainda segundo esses autores, há desafios que limitam a aplicação do policiamento liderado pela inteligência, notadamente na pouca produção científica em comparação a outras modalidades, como o policiamento orientado ao problema e, também, problemas de não interoperabilidade de sistemas, falhas nos registros policiais, duplicação de banco de dados, entre outros.

No que tange ao cenário americano, verifica-se que o grande desafio se encontrava na fragmentação e desarticulação de suas forças policiais, carecendo de

coordenação vertical e horizontal, fato esse documentado desde a Comissão Presidencial de Aplicação da Lei e Administração da Justiça em 1967 (Ratcliffe, 2016).

Em 2008, um censo realizado pelo Departamento de Justiça dos EUA revelou que, naquele ano, havia 17.985 agências estaduais e locais empregando, pelo menos, um policial em tempo integral. Esse número estaria assim distribuído: 12.501 delegacias locais; 3.063 escritórios de xerife; 50 agências estaduais primárias de aplicação da lei; 1.733 órgãos de jurisdição especial; 638 outras agências, principalmente escritórios de polícia do condado no Texas (James, 2013).

Esse ambiente de segmentação entre as forças policiais facilita a atuação dos criminosos e, ao mesmo tempo, dificulta a repressão, circulação de dados e informações, principalmente as de inteligência. Em março de 2002, Chefes de polícia americanos se reuniram na Cúpula de Compartilhamento de Inteligência Criminal da Associação Internacional de Chefes de Polícia (IACP), para articular uma proposta de plano de compartilhamento de inteligência alinhado com a iniciativa de segurança interna, o que posteriormente se transformou no *National Criminal Intelligence Sharing Plan* (Carter; Phillips; Gayadeen, 2014).

Assim, o *National Criminal Intelligence Sharing Plan* (NCISP) serve, para o modelo americano, de estrutura, por meio da qual o ILP pode ser operacionalmente aplicado às forças policiais daquele país, em um panorama operacional e estratégico, nos mesmos moldes que o NIM se destina ao governo britânico (Carter; Phillips; Gayadeen, 2014).

Chegado ao fim deste capítulo, apresentou-se o referencial teórico que embasa a pesquisa, como a situação presente dos planos nacionais, estaduais e da própria PMSC. Foi apresentado o contexto em que surge o NIM e o ILP, bem como a que se destina e os locais em que vem sendo adotado tal estratégia de policiamento e algumas dificuldades em sua implantação, no próximo tópico será percorrido como a pesquisa foi elaborada e sua caracterização.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No capítulo que segue será apresentado os procedimentos metodológicos adotados na presente pesquisa. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), uma pesquisa pode ser caracterizada em função de um determinado parâmetro. Considerando a técnica, serão empregadas para o processo de coleta de dados, as documentações, indireta e direta. A documentação indireta se dará por meio da pesquisa documental (fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (secundárias). A documentação direta, por sua vez, dar-se-á pelo uso de coleta de dados no próprio local onde os programas estudados são implementados, uma vez que a pesquisa de campo permite um contato maior com a realidade estudada.

Do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa é do tipo aplicada, uma vez que objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática e dirigida para verificar a existência de análises de maturidade e uma proposta de implantação de policiamento liderado pela inteligência. A materialização do objetivo da pesquisa resultará em duas entregas: os modelos de maturidade encontrados; e o plano de intervenção.

Em vista disso, em relação aos objetivos, a presente pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório e descritivo, que se realiza pela observação do fenômeno em questão, com o objetivo de melhor conhecê-lo e torná-lo explícito, mas também de descrever as suas características e analisá-lo (Gil, 2010; Richardson, 1999; Santos, 2000).

Nesse norte, considerando os objetivos do presente estudo e o enfoque do próprio mestrado profissional, que pressupõe e estimula a apresentação de propostas práticas e de intervenção nas organizações, pretende-se não só a explicação e a compreensão do que seja *intelligence led-policing*, mas também, identificar convergências, divergências, lacunas e desafios que subsidiem ações e novas práticas organizacionais por parte da PMSC.

Assim sendo, a pesquisa será conduzida sob o viés do paradigma interpretativista, de ontologia que considera a interação sujeito-objeto (intersubjetiva), a qual implica uma epistemologia construtivista. A abordagem definida é combinada, sendo predominantemente qualitativa, uma vez que a presente pesquisa se caracteriza pela não utilização de instrumental estatístico como base principal do processo de análise do problema, mas sim, complementar e auxiliar na interpretação dos fenômenos e atribuição de significados (Richardson, 1999; Silva; Menezes, 2005).

No tocante aos procedimentos técnicos, também denominados de procedimentos para a coleta de dados, pode-se classificar a pesquisa de diferentes formas (Gil, 2010). A estratégia de pesquisa adotada é o estudo de caso. De acordo com Godoy (1995, p. 26), “no estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação”. São técnicas fundamentais da pesquisa: a observação, a entrevista e a análise de documentos (Brower; Abolafia; Carr, 2000; Godoy, 1995).

Posto isso, levando-se em consideração a natureza do fenômeno a ser investigado, optou-se pelo método de estudo de caso apoiado nas diretrizes do Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina em contraponto com o *National Intelligence Model* inglês.

Além disso, o presente estudo utiliza-se da pesquisa bibliográfica e documental, com o emprego da técnica da análise de conteúdo, considerando-se que tais técnicas são hoje amplamente aceitas e utilizadas na análise e interpretação de conteúdos (e da expressão desses conteúdos), a fim de evidenciar os indicadores que permitem inferir sobre a realidade por trás da mensagem (Bardin, 2009; Gil, 2010).

Ademais, para a realização da pesquisa, dados serão coletados por meio de análise documental. Outrossim, ainda se buscará, na literatura, modelos de análise de maturidade, que poderá definir níveis de maturidade e fornecer informações sobre como dar o próximo passo razoável no desenvolvimento da gestão do conhecimento. Assim, o modelo de análise ajuda a levar em conta todos os aspectos importantes da gestão do conhecimento e revelar quais tópicos devem ser desenvolvidos no futuro.

As técnicas/instrumentos de coleta e análise dos dados da pesquisa são multifatoriais, e são assim relacionadas com os objetivos específicos, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Relação entre objetivos específicos e instrumentos de coleta e análise de dados

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Coleta e análise de dados</b>
(a) caracterizar os fundamentos, princípios e alicerce teórico do modelo inglês de policiamento liderado pela inteligência;	– Pesquisa bibliográfica e documental.
(b) descrever as premissas do paradigma do policiamento orientado pela inteligência quanto à aderência aos fundamentos teóricos da gestão orientada por dados, notadamente no	– Pesquisa bibliográfica e documental.

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Coleta e análise de dados</b>
que atine ao policiamento baseado em evidências e a produção de conhecimento;	
(c) identificar os pontos de convergência e divergência com o Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina, bem como demais aspectos legais e éticos;	– Observação (de procedimentos cotidianos da atividade policial).
(d) verificar a existência de modelos de maturidade e se são aplicáveis a Polícia Militar de Santa Catarina em receber eventual implantação de tal modelo de policiamento;	– Análise de maturidade.
(e) realizar análises propositivas e inferências em relação às lacunas, estabelecendo um plano de implantação do modelo de policiamento liderado pela inteligência para a instituição.	– Plano de Implementação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

#### 4 CARACTERIZAÇÃO DA REALIDADE ESTUDADA

A partir deste ponto, o que se deseja é apresentar a descrição e análise sustentadas da situação-problema identificada, além das características da PMSC que possuem proximidade com o estabelecido no NIM. Tais análises são decorrentes dos conceitos, teorias aferidas no Referencial Teórico-Empírico.

Dessa maneira, partindo primeiramente do estudo do NIM, percebe-se que este fornece padrões para o trabalho de inteligência, que molda o ILP, para os Chefes de Polícia, bem como revisa os sistemas de inteligência e introduz mais rigor nos processos de tomada de decisão para fins estratégicos e operacionais (NCIS, 2000). O modelo define os requisitos para a cooperação da equipe de patrulhamento, reativa, proativa e de inteligência (NCIS, 2000).

Para o NIM, um dos relatórios de inteligência padrão é chamado de “avaliação estratégica de inteligência”, sem a qual, o planejamento da estratégia não terá o foco necessário para permitir os julgamentos indispensáveis para definir prioridades e comprometer recursos.

Com a adoção do NIM alguns benefícios são esperados, dentre eles uma melhora na tomada de decisão, pois esta depende primordialmente dos relatórios de inteligência. Da mesma forma, a padronização dos relatórios de inteligência permite uma imagem mais clara e ampla do crime e criminalidade. Já um planejamento sólido, fundado em dados confiáveis, fornece estratégias eficazes e melhores escolhas operacionais, o que por sua vez, promoverá uma melhor relação custo-benefício, pois os focos mais importantes poderão ser tratados em primeiro lugar.

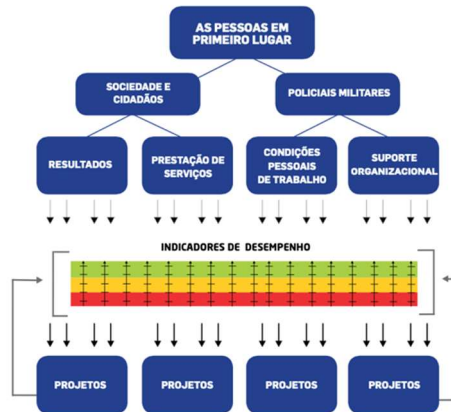
O modelo pode ser aplicado a toda a gama de problemas enfrentados por uma força policial, incluindo, por exemplo, as preocupações atuais sobre a gestão eficaz, como de crimes com motivação racial e outras tensões sociais, não estando associado apenas a problemas criminais, mas sim, com a tomada de decisões operacionais.

O NIM foi desenhado para impactar três níveis de problemas: crime local; transfronteiriço; e crime organizado (NCIS, 2000). Essa perspectiva de diferenciação e atribuição de problemas a situações e unidades diferenciadas é de extrema relevância, tanto para o modelo em si, como ponto de convergência/divergência com o Plano Estratégico da PMSC.

O processo de gestão do Plano Estratégico possui foco na gestão de desempenho, dessa forma, os indicadores de performance, são em princípio

desdobrados em projetos, que supostamente fundados em planos de comando locais e de direção, irão detalhar as ações destinadas ao alcance das metas estipuladas (Santa Catarina, 2015). A Figura 8 ilustra o processo.

Figura 8 – Processo de Gestão



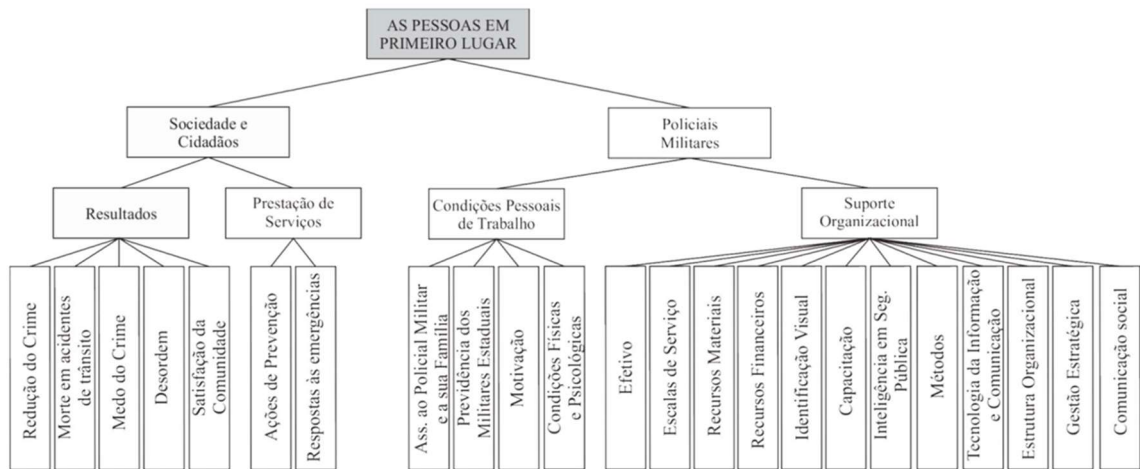
Fonte: Santa Catarina (2015).

Conforme se extrai da figura acima, o processo de gestão do Plano de Comando e do Plano Estratégico inicia-se com a premissa de pessoas em primeiro lugar, decorrendo os eixos de voltados a prestação de serviços a sociedade e cidadãos e outro desdobrado aos policiais militares.

Da vertente que trata da prestação de serviços à sociedade de cidadãos irão surgir indicadores de desempenhos relativos aos resultados e a prestação de serviços em si. Já a parte relativa aos policiais militares determinará indicadores de desempenho relacionados às condições pessoais de trabalho e de suporte organizacional.

A Figura 7 e 8, extraída de Marcineiro (2017), representam a distribuição dos indicadores criminais.

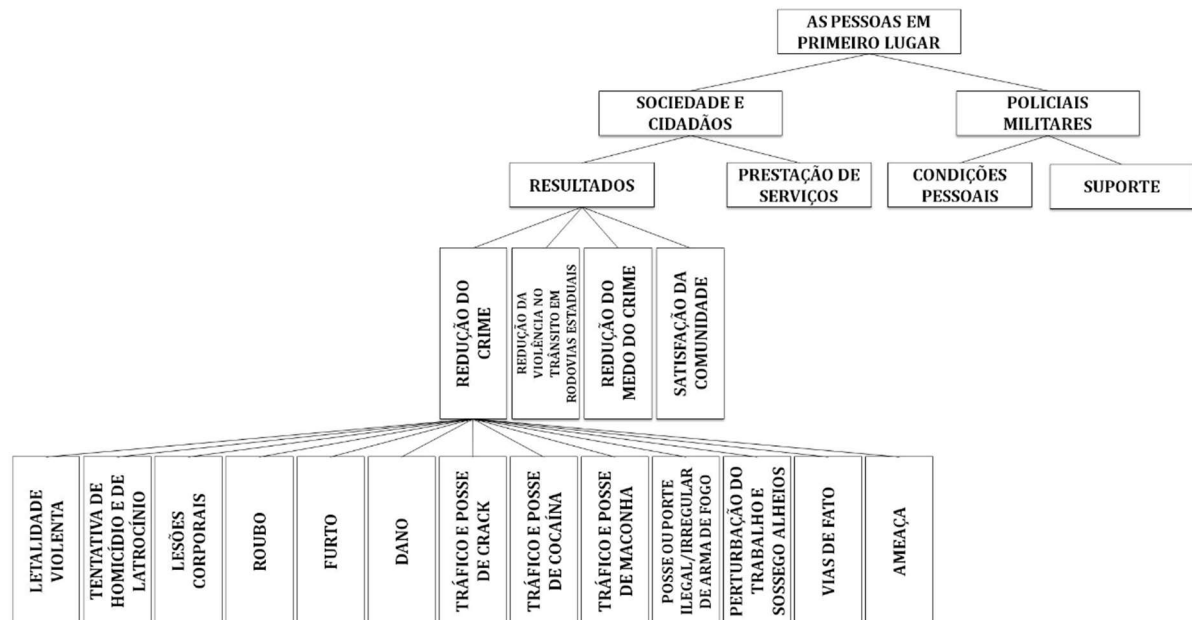
Figura 9 – Distribuição dos indicadores criminais



Fonte: Marcineiro (2017).

A figura acima apresenta os indicadores de desempenho referentes ao eixo de resultados, nos quais surgem os indicadores notadamente criminais, bem como aqueles ligados ao conceito de ordem pública. Já no que atine à prestação de serviços surgem os indicadores de ações preventivas e de respostas a emergências.

Figura 10 – Distribuição dos indicadores criminais



Fonte: Marcineiro (2017).

Na figura 8 detalhe-se os indicadores de redução do crime, estes ligados a tipificações penais e com índices estabelecidos em volume divididas por cem mil

habitantes, índices estes que não atingidos demandam a criação de projetos para a sua redução, conforme apresentando na figura abaixo.

A Figura 9 apresenta a distribuição de processo de gestão e controle, extraído de Santa Catarina (2015).

Figura 11 – Distribuição de processo de gestão e controle

<b>1. SOCIEDADE E CIDADÃOS</b>			
1.1 Resultados			
1.1.1 Redução do Crime			
1.1.1.1. Letalidade Violenta			
<b>OBJETIVO</b>			
Reduzir a letalidade violenta (homicídio, infanticídio, latrocínio e resistência seguida de morte em confrontos com as polícias).			
<b>INDICADOR DE DESEMPENHO</b>			
Número de mortes em decorrência de letalidade violenta (homicídio, infanticídio, latrocínio e resistência seguida de morte em confrontos com as polícias), por 100 mil habitantes, nos últimos 12 meses.			
<b>NÍVEIS DE REFERÊNCIA</b>	<b>NÍVEIS DE IMPACTO</b>	<b>ESCALA CARDINAL</b>	<b>ESCALA ORDINAL (Descrição)</b>
	N6	200	10,97 ou menos
	N5	130	11,55
BOM	N4	100	12,16
NEUTRO	N3	0	12,80
	N2	-40	13,44
	N1	-100	14,11 ou mais
<b>GESTÃO E CONTROLE</b>			
Periodicidade da Avaliação		Mensal	
Fontes de Dados		ACI	
Órgãos Responsáveis		1ª RPM	
Desdobramentos		- Controle de desempenho no indicador; - Projeto (BPM e Cia PM Isolada – para OPM com desempenho abaixo de neutro)	
Órgãos de Controle		Subcomando Geral/ Seção de Operações	

Quadro 2 - Sociedade e cidadãos/Resultados/Redução do crime/Letalidade violenta – Abrangência 1ª RPM

Fonte: A figura acima apresenta o indicador de redução de letalidade violenta atinente a 1RPM, ao Batalhão ou Companhia isolada. - Santa Catarina (2015).

De acordo com a figura acima, ao estabelecer quais indicadores criminais a serem perseguidos, detalhou-se quais tipos de problemas caberia a quem perseguir o resultado, determinando: 1) a periodicidade da avaliação; 2) a fonte de dados; 3) os órgãos responsáveis; 4) desdobramentos, que se destina a quem será o responsável por desenvolver o projeto caso o indicador esteja abaixo de neutro; e 5) órgão de controle.

Percebe-se que a PMSC realizou a distribuição de atribuições dentro da perspectiva hierárquica de sua organização, objetivando uma sequência lógica de comando e controle. Nesse momento, é interessante realizar uma pequena digressão para tratar de alguns pontos específicos do organograma, tanto da PMSC como da polícia inglesa.

Para tanto, algumas convenções precisam ser adotadas para melhor entendimento, tanto do NIM como do Plano Estratégico. Não há, em língua portuguesa, tradução dos termos técnicos utilizados no NIM, e essa afirmação se calca em busca realizada no banco de dados Capes Periódicos<sup>3</sup>, por publicações em língua portuguesa sobre o policiamento liderado pela inteligência.

Assim, alguns termos do NIM, para o presente trabalho, serão considerados com a seguinte interpretação, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Termos utilizados

<b><i>National Intelligence Model</i></b>	<b>Presente Trabalho</b>
<i>Level</i>	Nível
<i>Tasking and Co-ordinating Process</i>	Processo de Coordenação de Demandas
<i>Intelligence Products</i>	Relatórios de Inteligência
<i>Knowledge Products</i>	Bases de Conhecimento
<i>System Products</i>	Sistemas de Informação
<i>Strategic tasking and Co-ordination</i>	Coordenação de Demandas Estratégicas
<i>Tactical tasking and Co-ordination</i>	Coordenação de Demandas Operacionais

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A PMSC possui sua estrutura interna regulada pelo Decreto nº 1.601, de 3 de dezembro de 2021, que aprova o Regulamento da Lei nº 6.217, de 1983, que dispõe sobre a Organização Básica da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina (Santa Catarina, 2021).

O citado decreto normatiza que, para o cumprimento de sua missão constitucional, a PMSC compõe-se de: a) Comando-Geral; b) órgãos de assistência direta e imediata ao Comandante-Geral; c) órgãos de direção setorial; d) grandes comandos; e) órgãos de apoio; e f) órgãos de execução (Santa Catarina, 2021).

Destaca-se que os Grandes Comandos são órgãos de gestão operacional, com circunscrição ou especialidade de atuação delimitada, ao qual estão subordinadas uma ou mais Unidades, sobre as quais exercem supervisão, coordenação, integração, correição, controle e fiscalização administrativa e operacional, no caso se enquadram, nesse conceito, os que se denomina de Comandos Regionais (Santa Catarina, 2021).

Atualmente, a PMSC possui 12 Comandos Regionais que se destinam a integrar e articular os seus órgãos de execução, que são as Organizações de Polícia Militar (OPM), que desenvolvem as atividades finalísticas da instituição, quais sejam,

<sup>3</sup> Para acesso a busca no portal, disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez74.periodicos.capes.gov.br/index.php/buscador-primo.html>. Acesso em: 22 maio 2023.

a polícia ostensiva e preservação da ordem pública, nestas englobadas o exercício do poder de polícia administrativa, o policiamento ostensivo, nas suas várias modalidades, bem como a fiscalização e o policiamento ostensivo de trânsito (Santa Catarina, 2021).

São considerados órgãos de execução: I – unidades, que são OPM, Batalhões ou regimentos com circunscrição territorial delimitada, às quais são subordinadas duas ou mais Subunidades; II – subunidades, que são Companhias ou Esquadrões, com circunscrição territorial delimitada, às quais são subordinados dois ou mais pelotões; e III – pelotões, que são frações de tropa, com dois ou mais grupos policiais militares (Santa Catarina, 2021).

O serviço policial da Inglaterra e do País de Gales é composto por 43 *Constabulary*<sup>4</sup> separadas, sob o comando de um oficial chefe, sendo que cada um possui suas próprias estruturas organizacionais distintas que se desenvolveram de acordo com suas diferenças históricas, demográficas e geográficas individuais, e os estilos e filosofias de seus diretores (James, 2013).

O *Constabulary* da Cidade de Londres, por exemplo, possui cerca de 1.000 policiais, enquanto o Serviço de Polícia Metropolitana (MET) possui mais de 33.000. As forças provinciais, geralmente, têm entre 1.200 e 4.000 policiais. Quase todos os *Constabulary* possuem uma unidade de inteligência central, denominada como um Escritório de Inteligência (FIB), que coleta e avalia informações usando os princípios do ciclo de inteligência (James, 2016).

Há uma importante distinção entre as funções do quartel-general (QG) dos *Constabulary* e da Unidade de Comando Básico (BCU): normalmente, o QG do *Constabulary* acomoda unidades especializadas e as funções de apoio necessárias para a operação da força policial, o que se assemelha ao Comando-Geral e aos Comandos Regionais na PMSC, sendo a responsável pela prestação de serviços de policiamento nos patamares nacional e regional e pela supervisão das BCUs, que geralmente estão alinhadas aos limites das autoridades locais (James, 2013).

As atividades das BCUs, comumente, incluem patrulha, atendimento de ocorrências, investigação de crimes comuns, parceria de trabalho por meio de Parcerias de Segurança Comunitária (CSPs) dentre outros serviços, o que se

---

<sup>4</sup> O termo em inglês será mantido por não haver paralelo que indique a mesma semântica.

aproxima dos conceitos de Unidade, Subunidade e pelotões na PMSC, ou seja Batalhões, Companhias e Pelotões.

As BCUs também são responsáveis pela coleta de informações para a inteligência local. A maioria dos serviços da BCU é prestada por policiais uniformizados; o ramo uniformizado é, de certa forma, o maior do serviço. Embora significativamente menor, o Departamento de Investigação Criminal (CID) é o segundo maior em termos de pessoal e recursos (James, 2013).

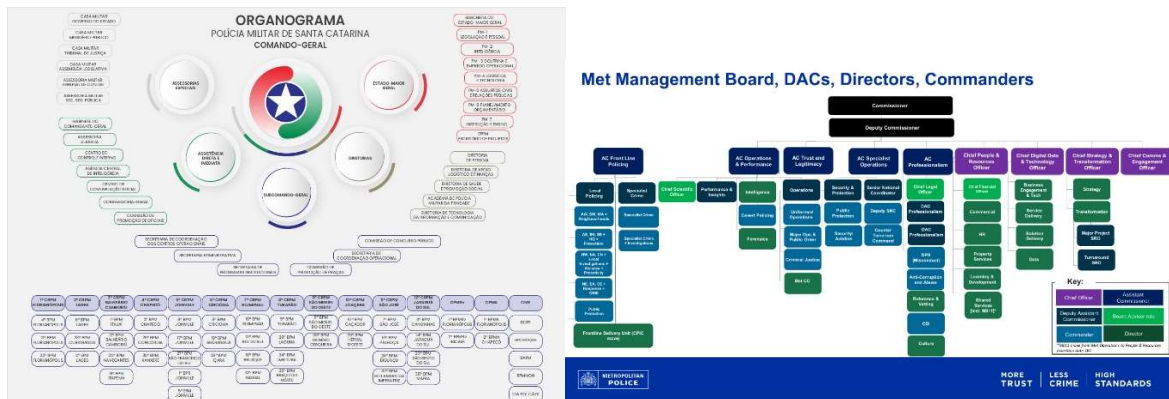
Para que haja conexão, tanto organizacional como conceitual entre o NIM e Plano Estratégico, bem como a estrutura policial inglesa e a PMSC, convencionou-se, no presente trabalho, adotar a ideia de que o Estado de Santa Catarina seja um “Estado autônomo” nos moldes do Reino Unido, ou seja, Santa Catarina será tratada como se Nação fosse e/ou o Reino Unido como se ente federado fosse.

Isso se faz necessário, pois o *Constabulary* está subordinado apenas à Inspetoria de Polícias, que está diretamente ligada ao Ministério do Interior Britânico (*Home Office*). Para os moldes brasileiros, seria uma força policial subordinada ao Ministério da Justiça, o que na legislação pátria a transformaria em um órgão federal.

Outro detalhe importante para criar um sincronismo estrutural é o fato de não haver uma estrutura entre os *Constabulary* e os BCUs, assim, em última análise, a pirâmide de subordinação da polícia inglesa, se dá na base com os BCUs, de modo intermediário o *Constabulary* e na chefia administrativa e política, o Ministério do Interior.

Posto isso, para melhor dispor o modelo de negócios do NIM, optou-se por colocar o Comando Geral da PMSC no mesmo patamar do *Constabulary*, quando tratar de demandas do Nível 3 de negócios do NIM; Comandos Regionais quando tratar de negócios de Nível 2, e Batalhões alinhados ao que se denomina de BUCs, nos problemas de Nível 1, níveis esses que serão mais bem detalhados no transcorrer deste trabalho. O Quadro 3 exemplifica o modelo.

Quadro 3 – Comparativo entre a Estrutura da PMSC e da Polícia Inglesa



O quadro acima tenta apresentar uma comparação entre as estruturas da PMSC e da polícia inglesa, buscando criar um paralelismo entre elas. Percebe-se, assim, na realidade estudada que umas das divergências entre o modelo inglês de gestão e estrutura com o modelo da PMSC é a menor segmentação hierárquica e a atribuição dos problemas de acordo com sua posição nessa hierarquia.

Como será observado no subtópico 4.1, problemas complexos e graves ficam a cargo de estruturas do topo da pirâmide hierárquica, já questões ordinárias recaem sobre as estruturas de base. Encerrando a presente análise da realidade, verifica-se que há divergências entre a estruturas organizacionais de modo de atribuições das responsabilidades sobre policiamento, contudo o distanciamento estrutural não é tão longo.

#### 4.1 DISTRIBUIÇÃO DE ATRIBUIÇÕES NO NIM

Continuando a análise de estrutura e processos passa-se a caracterizar a distribuição de atribuições no NIM, também denominada de níveis de negócio. O Plano Estratégico difere do NIM, pois este distribui os indicadores a serem alcançados por dimensão do problema, assim o Nível 1, trata do crime local ou de questões locais, que segundo o NCIS (2000), geralmente são os crimes, criminosos e outros problemas que afetam uma unidade de comando básico ou pequena área de força, ou seja, afetam a sociedade local, problemas restritos, em sua maioria, a municipalidade.

A abrangência destes crimes é ampla, desde roubos, furtos, perturbação do sossego até homicídios. A resposta e tratamento deste grupo de crimes está englobado no Nível 1. Num processo de ilação, analisando os indicadores do Plano

Estratégico da PMSC, poder-se-ia tratar como Nível 1: a) letalidade violenta; b) tentativa de homicídio e de latrocínio; c) lesão corporal; d) roubo; e) furto; f) perturbação do trabalho e sossego alheios; g) tráfico e posse de drogas; e h) posse ou porte ilegal/irregular de arma de fogo, desde que todos eles estivessem associados a causas vinculadas àquela localidade.

No que se refere ao Nível 2 – questões transfronteiriças – geralmente as ações de um criminoso ou outros problemas específicos que afetam mais de uma unidade de comando básico, no caso em tela poderia se tratar de um Batalhão. Os problemas podem afetar um grupo de Batalhões, por exemplo, furtos ou roubos de um bem específico, ou mesmo em tipo de comércio específico, em mais de uma localidade com a mesma forma de ação.

Tais questões são capazes de serem resolvidas, na dinâmica específica do Reino Unido, pelo *Constabulary* ou de outros recursos nacionais (NCIS, 2000). Trazendo para a realidade de Santa Catarina, e como convencionado anteriormente, poder-se-ia pensar em uma resposta com apoio de outras Regiões de Polícia Militar ou mesmo do Comando Geral. A questão principal, nesse caso, será a identificação de problemas comuns, a troca de dados apropriados e o fornecimento de recursos para a solução conjunta em prol do bem comum.

No que atine ao Nível 3 – Crime Grave e Organizado – geralmente operando em escala nacional e internacional, ou seja, atingindo mais de uma *Constabulary*, exigindo identificação por meios proativos e resposta, principalmente por meio de operações direcionadas por unidades dedicadas e uma resposta preventiva em uma base nacional (NCIS, 2000).

Transpondo para a realidade catarinense, a resposta a essa demanda poderia vir dos Grandes Comandos e suas unidades especializadas em ações de operações especiais, operações de choque, policiamento montado e policiamento com cães, dentre outros, ou mesmo um problema de várias regiões ou nacional que dependa da atuação do Comando-Geral.

Retomando o exemplo trazido pela Figura 9, o qual apresenta o índice para a letalidade violenta no 1º Comando Regional de Polícia Militar, o qual abrange toda a cidade de Florianópolis, para o Plano Estratégico as ações que visam a redução deste indicador ficam a Cargo dos Batalhões da área, contudo.

É de se perquirir o que fazer se o caso o exemplo seja um problema de letalidade violenta estiver fortemente atrelado ao crime organizado. Teria o Batalhão

de área expertise e recursos capazes de dar a resposta desejada, ou seria caso de uma repressão uniforme envolvendo outros órgãos em razão da complexidade da demanda.

Esta é uma grande diferença entre os dois modelos, no NIM conforme a dificuldade da demanda aumenta, sobe-se um degrau hierárquico para a resposta. Para este a divisão de níveis não se destina a sugerir que os criminosos agem de forma segmentada, na verdade, o que se tem em mente é que a criminalidade ocorre, principalmente, no Nível 1 e no Nível 3.

Há a criminalidade ordinária e concomitante a isso existe a criminalidade organizada, inserida dentro de determinada comunidade procurando sobreviver diante de grupos rivais e prosperar na criminalidade organizada, assim, o Nível 2 foi criado para englobar os delitos que não se enquadram nos demais níveis (NCIS, 2000).

Nesse ponto, vale ressaltar que há sempre a necessidade de “nacionalização” dos termos utilizados na realidade inglesa e brasileira. O conceito de crime organizado para a legislação inglesa, certamente, difere do conceito brasileiro e algumas das atribuições legais das polícias inglesas são diversas das brasileiras, o que por si só, não invalida o modelo, apenas exige um olhar atento, principalmente, quando se tratar de assuntos como a implantação do modelo dentro de uma força policial.

Encerrando a caracterização da pesquisa, pode-se observar que diverso do Plano de Comando e do Plano Estratégico da PMSC, o NIM estabelece níveis de problemas aos quais são atribuição de cada unidade. Poderia exemplificar diversos homicídios cuja causa seja uma desavença de uma série de homicídios que sejam causados por disputas territoriais de facções criminosas.

O primeiro seria de gestão do Batalhão de Polícia ou da BCU, outro dependeria de uma repressão uniforme e estrutura com recursos especiais e dedicados, que talvez a unidade local não venha a dispor, mas o Comando Geral possa vir a disponibilizar.

Desta feita, como apresentado no capítulo, a divisão hierárquica da PMSC facilita a possível adoção dessa divisão de níveis de negócio, e conforme apresentado estabelecendo uma melhor estratégia.

## **5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA**

Aprofundando as questões sobre atribuições, expostas no capítulo 4, neste ponto deseja-se apresentar um diagnóstico do funcionamento do NIM como estratégia de policiamento, bem como seus processos. Observando como os ativos que fundamentam a estratégia do modelo britânico, percebe-se que estes são os pilares sobre os demais processos irão se calcar, devendo ser uma das prioridades quando se falar em implementação do modelo, desta feita, passa-se, então, a analisar o processo de elaboração da estratégia estabelecida no NIM.

### **5.1 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA DO NIM**

O subtópico que se segue pretende revelar o processo de elaboração da estratégia de policiamento liderado pela inteligência de acordo com o estabelecido no NIM. Para tanto, pressupõe-se, como visto no Capítulo 2, que os ativos da PMSC já estejam devidamente criados, bem como o fluxo de ações previamente definidos e alinhados dentro da corporação.

Os processos abaixo trabalhados só serão eficientemente construídos se as etapas anteriores tiverem sido concluídas, ou seja, a criação dos ativos e o entendimento dos quatro componentes principais, são situações sem as quais os processos de formulação da estratégia não poderão ocorrer.

Tendo isto como parâmetro, segue a pormenorização dos processos de criação de demandas, tanto estratégicas como operacionais, as quais serão as impulsionadoras do policiamento, guiadas pelos relatórios de inteligência.

#### **5.1.1 Processo de Coordenação de Demandas**

O Processo de Coordenação de Demandas, peça chave no modelo de ILP, gerencia e impulsiona as demandas de planejamento, no contexto de objetivos governamentais e comunitários, questões atinentes ao desempenho das Unidades e excelência do trabalho.

Um dos pontos de apoio do processo são as Reuniões da Coordenação de Demandas, nas quais se discutem a estratégia de controle, definindo a agenda para prioridades de inteligência, prevenção e operações, bem como para tratar de questões

estratégicas dentro da área da unidade de comando e, por fim, para abordar as questões operacionais dentro da área da unidade de comando. Há dois tipos de reuniões: a) Reunião de Demandas Estratégicas; e b) Reunião de Demandas Operacionais.

### **5.1.2 Reuniões de Demandas Estratégicas**

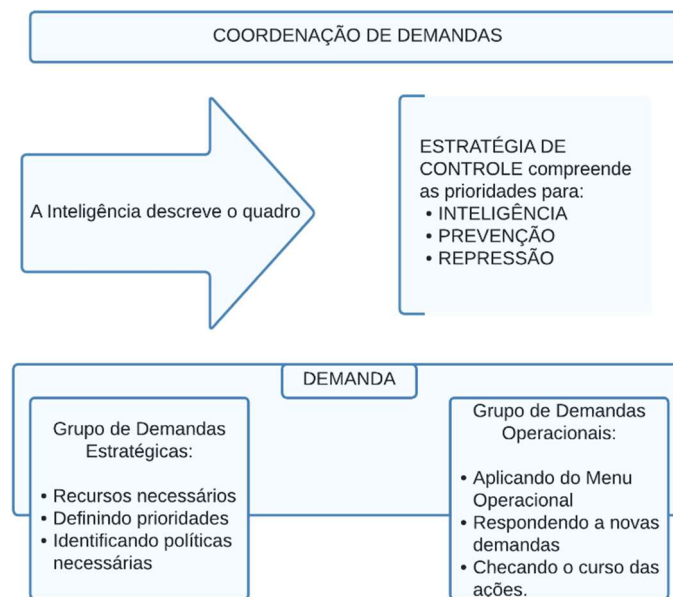
O grupo que participará das reuniões de Demandas Estratégicas será composto por gerentes seniores da força policial, no caso da PMSC, por Oficiais chefes de Seções, Divisões ou Diretorias, podendo ser os Oficiais responsáveis pelos setores de operações, trânsito, logística, ensino, tecnologia, inteligência e análise (ACPO, 2005). O grupo de Coordenação de Demandas, tanto estratégico como operacional, deve ser presidido pelo Oficial responsável por todos os recursos policiais disponíveis no nível apropriado, no caso do presente trabalho, poderia ser o Comandante da Unidade, Comandante Regional ou Comandante Geral, a depender do nível de problema a ser trabalhado.

Os padrões mínimos para que ocorra uma Reunião de Coordenação de Demandas Estratégicas, segundo o NIM, deve ser a cada seis meses, com uma revisão interina de três meses (ACPO, 2005). Tais encontros objetivam decidir as prioridades de policiamento, com base nas recomendações feitas na avaliação estratégica.

As decisões da reunião de Demandas Estratégicas se tornarão as prioridades da força policial, a depender do nível do problema. Assim, uma reunião de Coordenação de Demandas que trace uma estratégia para reduzir determinado problema de Nível 1, determinará a alocação de recursos na área do Batalhão.

Vale ressaltar que a análise em qualquer um dos níveis da estratégia não deve ser limitado a esse nível, pelo contrário, a avaliação de inteligência estratégica deve relatar os requisitos de inteligência relevantes nos outros dois níveis e o devido peso deve ser avaliado dentro das necessidades na definição de prioridades e alocação de recursos (NCIS, 2000). As Figuras 12 e 13 representam a dinâmica da reunião de Coordenação de Demandas.

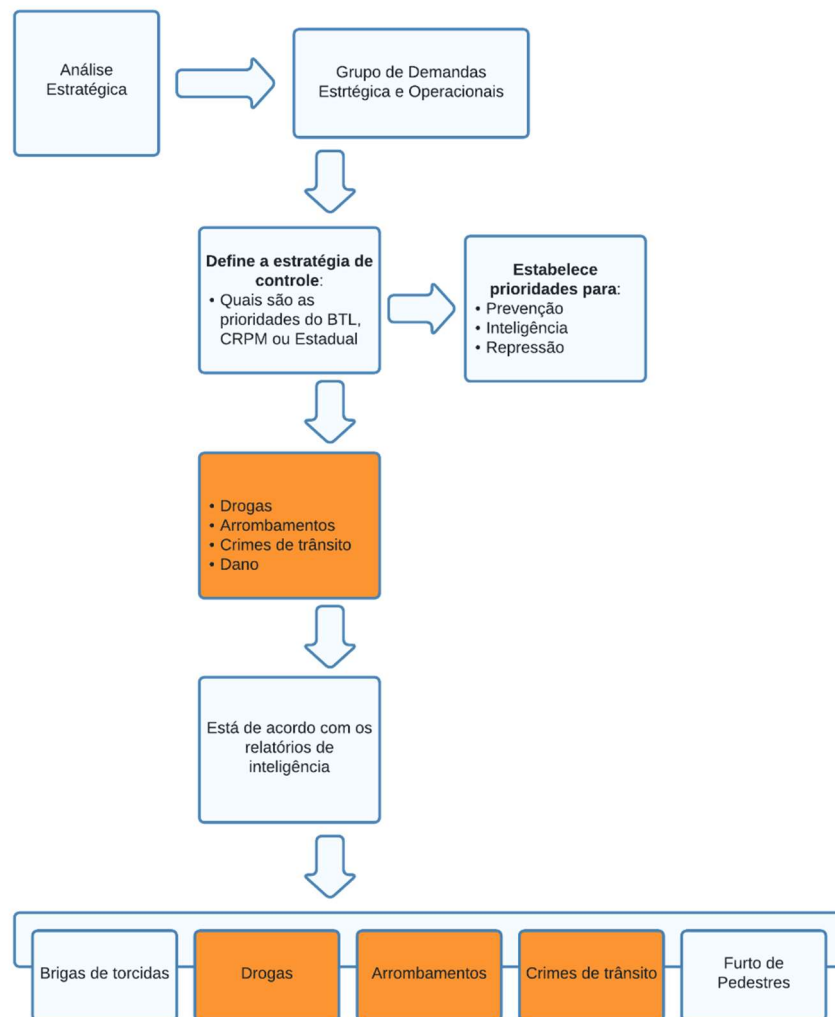
Figura 12 – Figura representa a dinâmica da reunião de Coordenação de Demandas.



Fonte: NCIS (2000), traduzido pelo autor.

A Figura 12 representa a dinâmica da reunião de Coordenação de Demandas, em que a Inteligência apresenta o panorama do problema criminal, traçando prioridade nos campos de repressão, prevenção e necessidades de conhecimento, postulando ao grupo de demandas estratégicas os recursos necessários, definindo as prioridades e identificando as políticas requeridas. No que atine ao grupo de demandas operacionais indica a aplicação do menu operacional, respostas aos novos problemas e verificação se as ações estão dentro do planejado.

Figura 13 – Dinâmica da reunião de Coordenação de Demandas



Fonte: ACPO (2005), traduzido pelo autor.

Já a figura 13 revela um exemplo prático em que havendo as demandas estratégicas devidamente criadas, estas analisadas pelo grupo de coordenação de demandas estratégicas define como prioridade, ações de prevenção, inteligência e repressão sobre, exemplificativamente, crimes de drogas, roubos, crimes de trânsito e dano conforme apresentado pelos relatórios de inteligência, dentro da gama de diversos outros crimes.

Neste caminho, além de fazer recomendações para prioridades de prevenção ao crime, o relatório de inteligência de avaliação estratégica também identifica lacunas de conhecimento que precisam ser preenchidas. A Inteligência poderá apontar as prioridades de recursos para a capacidade reativa e proativa, mas não para a atividade operacional, pois isso é determinado na Reunião de Demandas Operacionais. Na

reunião de Demanda Estratégica será traçada a estratégia de controle, o que significa dizer que será definido como mensurar o cumprimento das metas e sua forma de avaliação.

Não se pode olvidar que, para a PMSC, os crimes os quais possuem índices a serem perseguidos são: a) letalidade violenta; b) tentativa de homicídio e de latrocínio; c) lesão corporal; d) roubo; e) furto; f) perturbação do trabalho e sossego alheios; g) tráfico e posse de drogas; e h) posse ou porte ilegal/irregular de arma de fogo. Contudo, isso não significa que tais modalidades criminosas sejam as verdadeiras demandas de uma determinada comunidade, sendo assim, pode-se aventar a hipótese do uso desse modelo para outros tipos de crime.

Até mesmo quando se observam as metas estabelecidas no Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social, como no Plano Estadual de Segurança Pública, não há uma coincidência perfeita entre ambos, e entres estes com o Plano de Estratégico, o que, do mesmo modo, não impede a aplicação do modelo.

Estabelecido as demandas estratégicas, bem como as prioridades e quais crimes, indicadores e avaliação a serem seguidos segue-se para as reuniões de demandas operacionais, as quais irão colocar no terreno o policiamento, fundado em relatórios de inteligência detalhados das questões operacionais.

### 5.1.3 Reuniões de Demandas Operacionais

O grupo de Demandas Operacionais se reúne com muito mais frequência, talvez semanalmente. Três são as funções principais: aplicar o denominado “Menu Operacional” à estratégia de controle, bem como responder a novas necessidades e verificar se os planos acordados e a execução deles ainda estão em andamento (ACPO, 2005).

A avaliação operacional é o principal relatório de inteligência que impulsiona a tomada de decisões. O Menu Operacional é usado como uma matriz de identificação de problemas. Sendo que os quatro elementos principais do menu devem ser considerados pela **unidade** de inteligência no desenvolvimento da avaliação, o que garantirá que uma ampla gama de informações seja usada para identificar situações de crime e desordem, e que respostas eficazes aos problemas sejam implementadas (ACPO, 2005).

O menu operacional possui quatro componentes, o qual a ACPO (2005) apresenta como:

a) Série de crimes ou ocorrências – que é como uma série de crimes ou ocorrências similares estando ligadas por *modus operandi* (MO), inteligência ou evidência forense, e em que a ligação sugere que eles foram cometidos por um mesmo infrator ou grupo de infratores (ACPO, 2005);

b) Sujeitos – geralmente são infratores ou suspeitos, mas também pode ser incluído, nesse grupo, vítimas ou testemunhas ou vulneráveis. A seleção de sujeitos deve ser gerenciada pela unidade de inteligência sob o controle do Chefe de inteligência. O grupo deve considerar o impacto e o risco que o infrator está apresentando à sociedade;

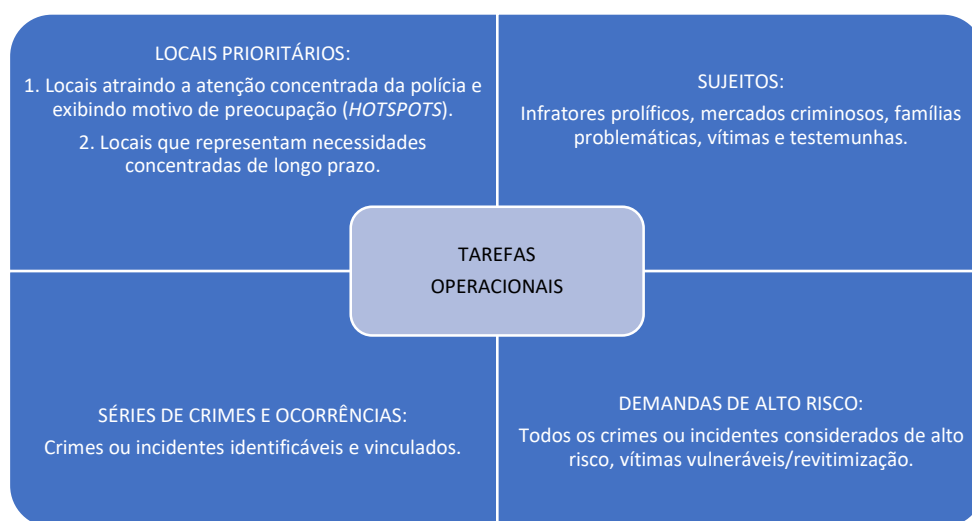
c) Locais prioritários – os locais prioritários de crime e desordem podem ser identificados por meio da avaliação das tendências geográficas e temporais aparentes na avaliação estratégica e tática e na análise do padrão de crime de rotina.

Há dois tipos de locais prioritários: 1) aqueles que exibem níveis significativamente mais altos do que a média de crime, os quais exigem ação de curto ou médio prazo da polícia ou de outro órgão público, denominados de *hotspots*; e 2) aqueles que sofrem atividade criminosa endêmica que exigem ação de longo prazo da polícia e dos demais órgãos públicos (ACPO, 2005).

Uma vez que um local prioritário tenha sido identificado, técnicas e produtos analíticos podem ser usados para ilustrar as características daquele local. As informações resultantes de tais análises devem ser usadas para planejar atividades de prevenção, inteligência e policiamento. Quando os problemas de um local prioritário forem resolvidos, uma análise de resultados deve ser usada para avaliar o impacto da atividade de intervenção, que pode ajudar no planejamento de ações futuras.

d) Demandas de alto risco – questões de alto risco incluem: 1) pessoas desaparecidas; 2) violência doméstica; 3) vítimas vulneráveis/repetidas; 4) desordem pública; 5) terrorismo; 6) incidentes graves de trânsito; 7) liberações prisionais, dentre outros. Segue a Figura 14 esquemática do Menu Operacional.

Figura 14 – Menu Operacional apresentando, de modo esquemático, os objetivos de cada ação



Fonte: Adaptado de ACPO (2005).

Da mesma forma que tratado no parágrafo anterior, o menu operacional precisa de seu devido temperamento para aplicação na PMSC, mas, *a priori*, traz uma boa indicação para qual lugar direcionar os esforços da inteligência no levantamento de informações.

Para tanto, recomenda-se reuniões diárias entre os Oficiais responsáveis pela inteligência e planejamento do policiamento, sendo o objetivo dessas, a gestão diária ligada às prioridades e objetivos definidos pelo grupo de Demandas Operacionais. Em tal reunião recomenda-se considerar (ACPO, 2005):

- 1) o futuro para as próximas 24 horas objetivando – a) reavaliar as prioridades existentes para recursos operacionais contra novas demandas; b) lidar com interrupções do serviço que podem ter implicações no policiamento; e c) garantir cargas de trabalho adequadas;
- 2) olhando para trás nas 24 horas anteriores para – a) verificar se as tarefas foram concluídas; b) avaliar as mudanças significativas no quadro operacional e de inteligência que podem ter implicações para o policiamento; e c) considerar quaisquer problemas de desempenho;
- 3) examinar – a) índices criminais; b) ocorrências não atendidas; c) o volume e a qualidade das prisões, garantindo que elas sejam consistentes com os objetivos; d) o atendimento de ocorrências; e e) quaisquer questões que exijam uma estratégia de mídia.

Nesse sentido, recomenda-se que os agentes de inteligência devam se reunir também diariamente, sendo que essas reuniões permitirão que o Chefe de inteligência forneça as informações relevantes para as reuniões diárias de gestão (ACPO, 2005).

Uma reunião semanal formal deve ser realizada, no mínimo, para discutir e observar o conteúdo de novas avaliações táticas. Também deve examinar os resultados de ações anteriores, questões emergentes ou em desenvolvimento, datas limites para o planejamento, como liberações iminentes na prisão, eventos de ordem pública e tendências sazonais relevantes (ACPO, 2005).

Observa-se no decorrer do tópico a importância do relatório de inteligência como componente principal de assessoramento do decisor, tanto na aplicação do policiamento, como avaliação das ações tomadas, portanto no tópico abaixo irá se tratar do papel desta ferramenta no processo de elaboração do ILP.

## 5.2 RELATÓRIOS DE INTELIGÊNCIA

O relatório de inteligência é a formalização de um conhecimento analisado, avaliado, integrado e interpretado que é o centro do policiamento liderado pela inteligência, contudo para o melhor entendimento da função desempenhada por este é necessário tratar com certo detalhamento do que se trata a atividade de inteligência, aspectos de sua evolução e conceitos iniciais.

### 5.2.1 Inteligência

Inteligência é uma palavra com vários significados dentro da atividade policial, bem como atrelado a sentimentos de desconfiança, ou de ilegalidade, tudo isso em face do baixo desenvolvimento acadêmico do tema, nacionalmente como internacionalmente (Gonçalves, 2016; Lowenthal, 2022). Pode-se encontrar raízes da atividade de inteligência desde Sun Tzu, normalmente atreladas as atividades de Estado, sendo uma das grandes áreas de conhecimento das Forças Armadas de diversos países (James, 2013).

No contexto brasileiro, verificam-se ações de inteligência desde o período imperial, indicando o surgimento da mesma em conjunto com o Exército brasileiro, em 1648, nas batalhas do Guararapes (Woloszyn, 2018), havendo um hiato entre 1990 e

1999, em face da extinção, por meio da Medida Provisória nº 150, posteriormente convertida da Lei nº 8.028 de 12 de abril de 1990, do Serviço Nacional de Informações sendo as atividades de tal órgão repassadas à Secretaria de Assuntos Estratégicos.

Por fim, no ano de 1999 fora criado o Sistema Brasileiro de Inteligência (Sisbin) e a Agência Brasileira de Inteligência (Abin), por meio da Lei nº 9.883/99, que faz emergir a atividade de inteligência nacionalmente (Brasil, 1999).

Lowenthal (2022) afirma que esse nexo entre inteligência doméstica, aquela ligada aos assuntos de Estado, e a aplicação da lei é o que diferencia a prática de inteligência nas democracias, daquela em Estados totalitários ou autoritários. Para o citado autor, os objetivos da atividade de inteligência são produtos de inteligência confiáveis, imparciais e honestas, ou seja, livres de politização.

Dentro dessa ótica, segundo Kent Sherman (1967), a inteligência possui uma visão trina, ou seja, pode significar uma espécie de conhecimento, tipo de organização, que produz conhecimentos e uma atividade desempenhada por uma organização na produção de conhecimento. Lowenthal (2022) trata inteligência como processo, sobre qual determinado tipo de informação é desejada e requisitada, coletada, analisada e difundida; como produto, o qual passa pelo processo referido tornando análises e operações de inteligência e, por fim, como uma organização que desenvolve a atividade de inteligência.

Posto isso, passa-se a analisar, brevemente e de modo sequencial, no contexto brasileiro, a organização ou organizações que desenvolvem a atividade de inteligência, o processo e, por fim, o seu produto. A norma que cria a Abin, colocou esta como órgão central do sistema nacional de inteligência e a subordina ao Gabinete de Segurança Institucional (GSI) e ainda estipula que órgãos públicos e entes da Administração Pública Federal, que possuam capacidade de produzir conhecimento de interesse da atividade de inteligência, devem fazer parte do Sisbin (Brasil, 1999).

No que se refere a segurança pública, no ano 2000, é instituído o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública, com o fito de coordenar e integrar as atividades de inteligência de segurança pública em todo o país, ficando estabelecido que o órgão central seria a Secretaria Nacional de Segurança Pública do Ministério da Justiça (Senasp) (Brasil, 2000).

Fato de extrema relevância é que, pela legislação vigente, são integrantes do Subsistema de Inteligência de Segurança Pública: o Ministério da Justiça, da Fazenda, da Defesa e o GSI. Os demais órgãos de inteligência, notadamente, as

Polícias Civis, Policiais Militares, Bombeiros Militares e Policiais Penais dos Estados da federação **poderão** integrar os Subsistemas de Inteligência (Brasil, 2000, grifo nosso), conforme ajustes específicos e convênios.

Nesse ponto vale ressaltar a imprescindibilidade de um sistema de inteligência efetivo e composto pelos mais diversos entes, para que se possa ter um verdadeiro panorama dos problemas criminais. Pelo texto acima apresentado, não há exigência legal de colaboração entre os diversos entes da federação sobre situações criminais, o que pode levar as situações vividas por outros países, como Estados Unidos e Reino Unido, já referenciados neste trabalho.

A integração e a colaboração interorganizacional não ocorre somente porque está escrito em alguns documentos estratégicos, uma comunidade de inteligência não surgirá porque pessoas creem nela como uma solução. Construir uma comunidade de inteligência requer esforços, entusiasmo contínuo e energia, contudo, uma vez realizada, uma comunidade de inteligência é o segredo por trás do policiamento liderado por inteligência, permitindo que a melhor inteligência seja produzida (Den Hengst; Ter Mors, 2012).

O que se deseja com esse giro histórico é demonstrar que a atividade de inteligência nacional, aparentemente sai de um domínio militar e de visão de defesa, para um possível caráter civil, ficando subordinado diretamente à Presidência da República, estabelecendo uma rede de órgãos que assessoram as decisões de Estado e, paralelamente a isso, cria-se um pequeno sistema subordinado a uma das Secretarias do Ministério da Justiça para tratar de segurança pública, carecendo de uma melhor visão sistêmica do problema de segurança pública.

Essa mudança de mãos de gestão nacional da inteligência, aliada a crítica anteriormente feita por Lowenthal (2022), pode indicar o que Ratcliffe (2016) denominou de “demonização da inteligência”. Alguns eventos da história americana, como o uso de informações policiais de pessoas catalogadas como comunistas ou simpatizantes à referida ideologia, começaram a vir à tona com a morte de Martin Luther King Jr, sendo assim, percebeu-se que o foco de acompanhamento de alvos externos havia mudado para acompanhar os próprios cidadãos americanos (Ratcliffe, 2016).

Como consequência dessas ações, inúmeros departamentos policiais fecharam suas unidades de inteligência criminal, por pressão política ou até por decisões judiciais. Já no início dos anos de 1970, as unidades de inteligência policiais

tornaram-se objeto de ações judiciais que exigiam que seus arquivos fossem excluídos e que os departamentos de polícia pagassem danos morais aos reclamantes, bem como decisões judiciais permitiram acesso a tais documentos de inteligência (Ratcliffe, 2016).

Para o público em geral, o uso de inteligência pela polícia passou a ser visto com desconfiança, e a atuação policial passou a ser vista como um risco, sendo criadas leis, limitando as atividades de inteligência da polícia (Ratcliffe, 2016). No caso brasileiro, essa visão também permeia o ideário nacional calcada nos eventos históricos do Regime Militar, alguns deles atribuindo à inteligência estatal, a repressão política (Brasil, 2014).

No entanto, o que se deseja com o modelo de policiamento pela inteligência é o aspecto analítico do processo, o processo de coleta, análise e difusão de uma informação tratada, que seja considerada com valor específico e que irá atuar na causa do problema, muito menos que operações de inteligência. É o que se pode chamar de inteligência criminal que irá analisar o ambiente criminógeno, aliado a análise de inteligência para influenciar o decisor (Fyfe, 2018).

A ênfase não é sobre a natureza secreta das informações coletadas, nem sobre a inteligência velada ou métodos originalmente associados ao conceito de inteligência. Em vez disso, a inteligência representa um tipo de conhecimento acionável, utilizável na prática, resultante de análise criminal, que deve ser usado para influenciar os tomadores de decisão sobre um ambiente específico. Nesse sentido, a inteligência e a análise criminal são faces da mesma moeda, e a análise da inteligência do crime é vista como o elemento-chave (Fyfe, 2018).

O NIM estimula a profissionalização da atividade de inteligência, como será analisado no ponto sobre Priorização da Inteligência, e isso se dá por meio de agências de supervisão da atividade e por *Authorised Professional Practice* (APP) – Norma de Prática Profissional Autorizada (tradução livre) (James, 2016).

Não se distancia desses preceitos, o conceito de atividade de inteligência de Segurança Pública disciplinado na Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública (Dnisp):

O exercício permanente e sistemático de ações especializadas para identificar, avaliar e acompanhar ameaças reais ou potenciais na esfera de Segurança Pública, basicamente orientadas para produção e salvaguarda de conhecimentos necessários para subsidiar os tomadores de decisão, para o planejamento e execução de uma política de Segurança Pública e das ações

para prever, prevenir, neutralizar e reprimir atos criminosos de qualquer natureza que atentem à ordem pública, à incolumidade das pessoas e do patrimônio (Dnisp, 2014).

O que se busca da inteligência é o que se denomina de ciclo de inteligência, ou processo de inteligência. As origens do ciclo de inteligência são incertas, contudo, alguns autores indicam que, provavelmente, foi articulado pela primeira vez em um manual de treinamento militar publicado nos EUA (James, 2016).

O processo de inteligência refere-se aos estágios percorridos pela atividade de inteligência, no sentido de se entregar um produto analítico a quem o requisita. Para Lowenthal (2022), sete seriam estes passos: identificar a demanda; coletar dados; processamento; análise e produção de conhecimento; difusão; consumo; e, por fim, *feedback*.

Já a Dnisp (2014), disciplina que o ciclo da atividade de inteligência para as forças de segurança pública brasileira é um processo contínuo que busca atender necessidades do decisor, sendo composto por três etapas: orientação; produção; e utilização. A Figura 15 exemplifica um ciclo de inteligência.

Figura 15 – Ciclo de inteligência



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O NIM dispõe que os relatórios de inteligência são o resultado da colaboração entre analistas e oficiais de inteligência, na qual os dados são coletados, analisados, interpretados e apresentados com recomendações sobre ações necessárias (NCIS, 2000).

Den Hengst e Ter Mors (2012) atribuem, à comunidade de inteligência, o sucesso do policiamento liderado pela inteligência. Nesse contexto, a sociedade atual se caracteriza por volumes crescentes de informações e uma complexidade dos fenômenos criminais. Dessa forma, entender, processar e interpretar tais dados e dar sentido a eles excede, em muito, a capacidade e experiência de qualquer analista isolado, para tanto, a integração e colaboração são necessárias para produzir a melhor inteligência possível (Den Hengst; Ter Mors, 2012).

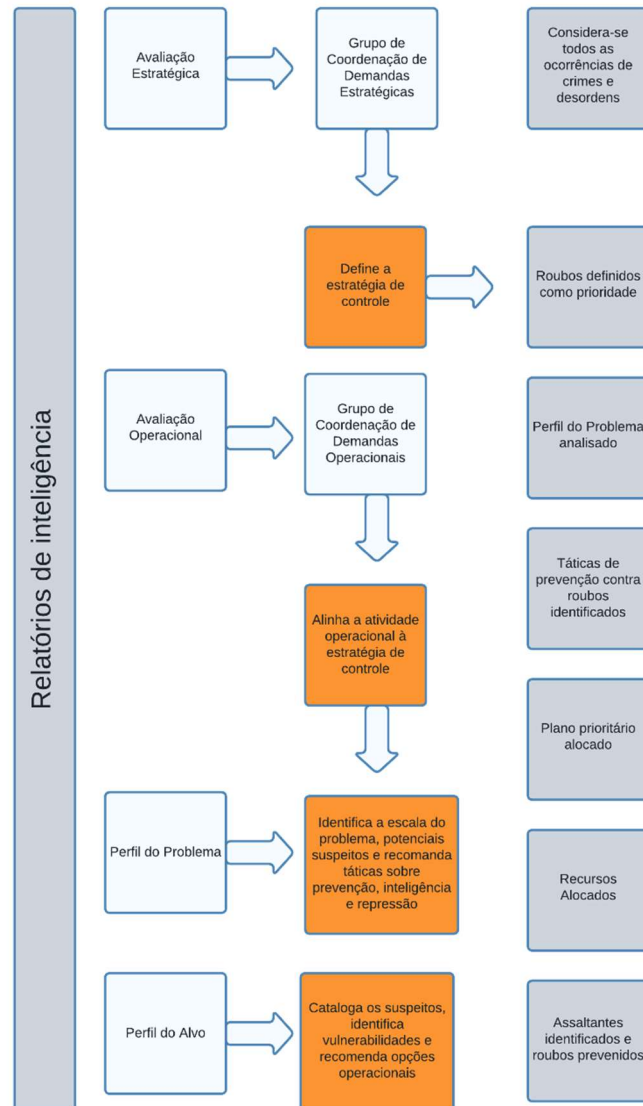
O trabalho de inteligência não tem valor se não resultar em relatórios de inteligência para os Oficiais gestores, os quais devem ajudar na tomada de decisões e orientar o policiamento. Tais relatórios são as “entregas” pelas quais o policiamento liderado pela inteligência pode ser implementado e seu impacto medido em termos de redução do crime, prisões e sensação de segurança (NCIS, 2000).

Findo esse breve relato sobre a atividade de inteligência, passa-se a tratar dos Relatórios de Inteligência, propriamente ditos:

- 1) Relatório de Avaliação Estratégica – o objetivo da avaliação estratégica é entregar ao grupo de Coordenação de Demandas uma imagem precisa da situação em sua área de responsabilidade, como esse quadro está mudando e como poderá ser no futuro. Assemelha-se ao conceito de tipo de conhecimento Estimativa, tratado na Dnisp (2014), como sendo o conhecimento que expressa o estado de opinião sobre a evolução futura de um fato ou de uma situação;
- 2) Relatório de Avaliação Operacional – a avaliação operacional forma a base para o trabalho do grupo de Coordenação e Demandas Operacionais, que tem como foco o menu operacional. Caso seja utilizada de forma eficaz, a avaliação operacional poderá dar uma indicação antecipada de deterioração do desempenho, por exemplo, nas taxas de criminalidade perseguidas;
- 3) Perfil dos Alvos – é específico para alvos que contenham detalhes suficientes para iniciar uma operação ou apoiar uma operação contínua contra um grupo ou uma rede de indivíduos. Compreende um pacote de informações à luz da inteligência disponível; e
- 4) Perfil do Problema – este identifica séries de crimes, como também apresenta *hotspots*, juntamente com as oportunidades de trabalho

preventivo apresentadas pela inteligência (ACPO, 2005). A seguir, a Figura 16 mostra como os relatórios de inteligência se interrelacionam.

Figura 16 – Relatórios de inteligência



Fonte: ACPO (2005), traduzido pelo autor.

Na figura 16, o relatório estratégico encaminhado ao grupo de demandas estratégicas define a prioridade e a estratégia de controle, já o relatório operacional induz o grupo de demandas operacionais a alinhar a atividade operacional com a estratégia de controle. Derivando deste, surge o relatório do perfil do problema identificando a gradação dele, potenciais autores e recomendações de operações de

prevenção, inteligência e repressão. Por fim, o relatório de perfil de alvo traz o perfil dos autores, identidades, vulnerabilidades e recomendações operacionais.

Assim, o que dá qualidade aos Relatórios de Inteligência é o uso de técnicas analíticas, ferramentas que permitirão uma visão multidimensional, sendo, segundo o NIM (ACPO, 2005), as metodologias:

- a) Análise de Padrões Criminais – um termo genérico para várias disciplinas relacionadas, como identificação de séries de crime ou ocorrências, análise de tendências de crime, análise de *hotspots* e análise de perfil;
- b) Análise de tendências demográficas/sociais – está centrada nas mudanças demográficas e seu impacto na criminalidade. Também analisa fatores sociais, como desemprego e falta de moradia, e considera a importância das mudanças, atitudes e atividades populacionais;
- c) Análise de rede – não apenas descreve os vínculos entre pessoas que formam redes criminosas, mas também, o significado desses vínculos, os papéis desempenhados pelos indivíduos e os pontos fortes e fracos de uma organização criminosa;
- d) Perfis de mercado – são continuamente revisadas e atualizadas avaliações que pesquisam o mercado criminoso em torno de uma mercadoria específica, como drogas ou veículos roubados, ou de um serviço, como prostituição, em uma área;
- e) Perfis de negócios criminais – contêm análises detalhadas de como as operações ou técnicas criminosas funcionam, da mesma forma que um negócio legítimo pode ser explicado;
- f) Análise de risco – avalia a escala de riscos colocados por infratores ou organizações individuais para vítimas potenciais individuais, o público em geral e para a força policial;
- g) Análise de Perfil do Alvo – abrange uma variedade de técnicas analíticas para descrever o criminoso, sua atividade criminosa, estilo de vida, associações, o risco que eles representam e seus pontos fortes e fracos, a fim de dar foco a ações direcionadas a eles. Os perfis também podem se concentrar em vítimas e pessoas vulneráveis;
- h) Avaliação de inteligência operacional – envolve a avaliação de inteligência recebida para manter o foco de uma operação em objetivos previamente

acordados, particularmente no caso de um plano de coleta de inteligência considerável ou outra operação em larga escala; e

- i) Análise de resultados – avalia a eficácia das atividades de policiamento, por exemplo, a eficácia de estratégias de patrulha, iniciativas de redução do crime ou um método específico de investigação (ACPO, 2005). A técnica pode ajudar a identificar as melhores práticas e destacar áreas para melhoria, Kirby e Keay (2021) afirmam que há dois métodos de avaliação de resultados: uma é a avaliação do processo, que examina se a intervenção foi implementada conforme planejado e examina se o processo pode ser melhorado. O segundo método é uma avaliação de impacto ou resultado. O objetivo é estabelecer qual (se houver) mudança ocorreu no problema, após a implementação da intervenção.

No entanto, apesar da aparente simplicidade dos conceitos acima mencionados, esses envolvem uma gama enorme de conhecimentos específicos, é um aglomerado de técnicas quantitativas e qualitativas destinado a analisar dados de interesse das forças policiais, dentre elas: a aplicação de técnicas estatísticas, como análise de frequência, análise espacial, regressão, clusterização e análise temporal, ajuda a identificar padrões, correlações e tendências nos dados; a geografia e os Sistemas de Informação Geográfica (SIG) são usados para mapear e visualizar dados criminais, identificar padrões espaciais, áreas de maior incidência criminal, zonas de *hotspots* e padrões de deslocamento criminal (Santos, 2014).

Também engloba o conhecimento em psicologia criminal, criminologia e teorias do comportamento criminoso que ajudam a identificar motivações, características e padrões comportamentais dos criminosos, bem como a análise do *modus operandi* dos crimes; técnicas de ciência da computação e análise de dados; a sociologia fornece conhecimento sobre a influência de fatores como desigualdade socioeconômica, desemprego, segregação, estrutura familiar e outros fatores sociais nas taxas de criminalidade (Santos, 2014).

Visto o que foi apresentado até o momento, para que haja a qualidade desejada do relatório de inteligência, os ativos tratados nos capítulos 2 e 5 precisam ser plenamente capazes de produzir tais conhecimentos, gerando uma necessidade de capacitação e conhecimentos das mais diversas áreas. Consequência deste cenário

é o que se denomina de priorização do trabalho de inteligência, que será trabalhado abaixo.

### 5.3 PRIORIZAÇÃO DO TRABALHO DE INTELIGÊNCIA

A priorização do trabalho de inteligência se destina a garantir que a própria estrutura de inteligência esteja devidamente criada e configurada corretamente. Os relatórios de inteligência são mais bem confeccionados quando há unidades de inteligência dedicadas. As Agências de Inteligência precisam de quatro ativos principais: a) fontes de informação adequadas; b) pessoas adequadamente organizadas; c) acesso a produção de conhecimento; e e) acesso a sistemas de informação (NCIS, 2000).

Nesse contexto, o que se está perseguindo é a profissionalização da atividade de inteligência, respeitando as normas de Direitos Humanos e as liberdades civis das democracias modernas. A APP é normatizada pelo *College of Policing* (CoP, 2023) que é o órgão de regulação profissional sobre policiamento na Inglaterra e no País de Gales, que substituiu a *National Police Improvement Agency* (Npia). A APP abrange uma ampla gama de atividades policiais e representa a fonte oficial e mais atualizada de conhecimento sobre a prática policial. É um recurso on-line sujeito a controle de acesso, mas com uma versão pública que pode ser acessada por qualquer pessoa (James, 2016).

Segundo James (2016), nos últimos anos, as principais movimentações pela profissionalização do trabalho vieram dos funcionários de inteligência, sendo que o *National Analysts Working Group* (Grupo de Trabalho Nacional de Analistas) tem encabeçado o movimento, com o argumento para o desenvolvimento de padrões ocupacionais, denominado de *Intelligence Professionalisation Programme* (IPP).

Ressalta-se que a PMSC possui um sistema de inteligência denominado de Sistema de Inteligência da Polícia Militar (Sipom), que é composto por todas as agências de inteligência da PMSC e coordenado pela Agência Central de Inteligência (ACI), e regido pelo Manual de Inteligência, o qual se sustenta na Dnisp (Santa Catarina, 2021).

A ACI possui subordinação direta ao Comandante-Geral, já nas estruturas de Comandos Regionais e Batalhões há dentro de seus organogramas agências de

inteligência dedicadas a produção de conhecimento, para assessoramento do processo decisório.

No que atine as fontes para a atividade de inteligência, estas devem ser amplas, incluindo vítimas, testemunhas, detentos, entre outros. As fontes a serem consideradas devem ser abertas ou fechadas e sempre tendo em conta regramentos legais com Lei de Acesso à Informação e a Lei Geral de Proteção de Dados.

Muitas fontes de informação estão disponíveis para as forças policiais, devendo se potencializar as oportunidades de fontes externas, em particular, as informações de outras agências de inteligência (ACPO, 2005). A comunidade pode ser profícua na produção de informações sobre crime e desordem, notadamente, nos lugares em que há um policiamento comunitário devidamente estruturado. Para Carter e Fox (2019, p. 109), “com base nos preceitos da filosofia ILP e nos padrões do NCISP, a inteligência policial é uma responsabilidade de toda a organização que depende de um relacionamento simbiótico com os residentes”.

De acordo com a fonte da informação, alguns autores classificam a “disciplina” como inteligência. Dessa maneira, há a inteligência baseada em pessoas (Humint); inteligência de fontes abertas (Osint); inteligência de sinais, por exemplo, interceptações telemáticas (Sigint); e inteligência financeira (Finint) (James, 2016).

Ao tratar de pessoas como ativos, NCIS (2000) defende a necessidade de efetivo altamente capacitado para as demandas, bem como treinamento contínuo e clara divisão de tarefas, e a especialização em cada atribuição a ser desenvolvida.

## 5.4 BASES DE CONHECIMENTO

O modelo afirma que a disciplina de inteligência tem de ser aprendida. A equipe precisa de acesso as “bases de conhecimento” que fornecem garantia de qualidade à estratégia. Eles são uma gama de relatórios nacionais, estaduais ou locais, que definem as melhores práticas, pelas quais os processos são elaborados e sob quais condições o trabalho entre as agências pode ocorrer. Ou seja, são os padrões técnicos a serem seguidos pela inteligência, assim como a definição das habilidades e competências necessárias para a equipe de inteligência e para aqueles, cujo trabalho contribui para o processo de inteligência.

## 5.5 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Esta etapa se dedica a tratar de sistemas de dados necessários a implementação e uso do policiamento liderado pela inteligência. O que se objetiva é: a) dar acesso a meios para armazenamento, recuperação e comparação de dados durante o processo de pesquisa; b) acesso a instalações ou sistemas para aquisição de novas informações; e c) sistemas de segurança operacional.

No que se refere a PMSC, diante da necessidade de sistematização dos dados e melhoria nos processos, foi implementado, a partir de 2014, o Sistema PMSC *Mobile*, aplicativo móvel baseado em sistema operacional Android, também conectado ao Sistema de Atendimento e Despacho de Emergências (Sade).

Nesse ponto, tem sido profícua a produção acadêmica sobre o ILP, bem como a adoção de diversas técnicas e metodologias que impulsionam esse modelo de policiamento. Ferguson (2017), descreve que:

Uma parede imponente de telas de computador pisca viva com a crise. Um mapa digital de alertas de Los Angeles para chamadas 911. As telas de televisão acompanham as notícias de última hora. Câmeras de vigilância monitoram as ruas. Filas de computadores em rede conectam analistas e policiais a uma grande quantidade de inteligência policial. Os dados de crimes em tempo real chegam. As implantações policiais em tempo real saem. Este centro de comando de alta tecnologia no centro de Los Angeles prevê o futuro do policiamento na América (Ferguson, 2017, p. 21).

O autor, descrevendo o Centro de Acompanhamento em tempo real do crime, na cidade de Los Angeles, afirma que os policiais recebem, ao entrar de serviço, mapas digitais da “previsão do crime”, que seriam pequenas caixas vermelhas indicando áreas de crime previsto. Essas são previsões algorítmicas de atividade criminosa, por meio de anos de dados acumulados de crimes processados por computadores poderosos para atingir quarteirões precisos da cidade (Ferguson, 2017).

As tecnologias de *big data* e a análise preditiva poderão transformar os modelos de policiamento. Atualmente já se trabalha com a ideia de policiamento preditivo, acusação baseada em inteligência, “listas de calor” de alvos, coleta de mídia social, mineração de dados e um estado de vigilância baseado em dados.

No contexto americano, após os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001, autoridades federais e estaduais uniram forças para estabelecer uma estratégia

nacional de inteligência para melhorar a coleta de dados da justiça criminal e o compartilhamento de informações. Assim, organizações policiais compartilham dados pessoais sobre suspeitos, crimes e padrões de criminalidade.

Essas organizações incluem agências estaduais, locais, tribais e territoriais, o Departamento de Justiça (DOJ), o Departamento de Segurança Interna (DHS), o *Federal Bureau of Investigation* (FBI), o *Drug Enforcement Administration* (DEA) e o Bureau de Álcool, Tabaco e Armas de Fogo (ATF). Os Centros Regionais de Sistemas de Compartilhamento de Informações (Riss) coordenam os dados recebidos, enquanto os Centros de Análise Criminal (CACs) analisam os dados coletados (Ferguson, 2017).

Para Brayne (2017), empiricamente, há cinco maneiras-chave pelas quais a adoção da análise de *big data* está associada a mudanças nas práticas de vigilância: a) primeiro, o policiamento complementa as avaliações discricionárias de risco dos policiais com pontuações de risco quantificadas; b) em segundo lugar, há um aumento no uso da análise de dados para fins preditivos; c) em terceiro lugar, há uma proliferação em sistemas baseados em alertas, o que facilita a vigilância sistemática de um número maior de indivíduos do que é possível com sistemas tradicionais baseados em consultas; d) em quarto lugar, o limite para inclusão em bancos de dados policiais é menor, agora incluindo indivíduos que não tiveram contato direto com a polícia; e, finalmente, e) sistemas de dados anteriormente separados são fundidos em sistemas relacionais, tornando possível que a polícia use dados originalmente coletados em outros contextos não relacionados à justiça criminal.

Para Ferguson (2017), se a tecnologia de *big data* tem sido uma onda de exagero e inovação, a tensão entre os cidadãos e a polícia tem sido a corrente que permitiu que a onda se tornasse mais poderosa. As mudanças de mentalidade, entre policiais e comunidade, ajudaram a construir um campo para uma maior aceitação de como a tecnologia orientada por dados pode melhorar o policiamento e reduzir a tensão entre a polícia e a comunidade.

Primeiro, os gestores policiais realizaram parcerias com pesquisadores acadêmicos, incluindo criminologistas, sociólogos e professores de direito, para estudar os padrões criminais, assim, os chefes de polícia se abriram para aprender, com os acadêmicos, teorias como criminologia ambiental, dissuasão focada e correspondência de padrões, desenvolvidas a partir de configurações em prática

operacional. Tais convênios para estudar a violência e as redes de gangues mudaram, significativamente, a prática policial no local (Ferguson, 2017).

Essas incluíram o desenvolvimento de métricas baseadas em dados para medir o que funciona, com base em uma rica literatura de teorias de policiamento proativo. Dessa maneira, no início dos anos 2000, os pesquisadores promoveram a ideia de que os dados poderiam abrir caminho para uma aplicação da lei mais inteligente e barata. Assim, segue Figura 17 sobre as possibilidades de predição com o uso de *big data*:

Figura 17 – Predição com o uso de *big data*

**Law Enforcement Use of Predictive Technologies: Predicting Crimes**

Problem	Conventional Crime Analysis (low to moderate data demand and complexity)	Predictive Analytics (large data demand and high complexity)
Identify areas at increased risk		
Using historical crime data	Crime mapping (hot spot identification)	Advanced hot spot identification models; risk terrain analysis
Using a range of additional data (e.g., 911 call records, economics)	Basic regression models created in a spreadsheet program	Regression, classification, and clustering models
Accounting for increased risk from a recent crime	Assumption of increased risk in areas immediately surrounding a recent crime	Near-repeat modeling
Determine when areas will be most at risk of crime	Graphing/mapping the frequency of crimes in a given area by time/date (or specific events)	Spatiotemporal analysis methods
Identify geographic features that increase the risk of crime	Finding locations with the greatest frequency of crime incidents and drawing inferences	Risk terrain analysis

Fonte: Perry *et al.* [s.d.].

A figura 17 demonstra como alguns problemas criminais podem encontrar respostas quando utilizado a predição criminal, assim usando os dados de histórico criminal pode-se chegar a um modelo avançado de identificação de hot spots ou mesmo análise de risco. Utilizando dados adicionais a isto, poderia alcançar modelos de regressão, classificação e clusterização, entre outros.

A partir da análise e aspectos específicos do NIM e suas particularidades em relação à PMSC, verifica-se que o modelo proposto não possui uma grande demanda de adaptação de estrutura organizacional, mas talvez como filosofia e metodologia de

trabalho. Ao longo de todo o capítulo 5 foi apresentado as principais características do Plano estratégico e do NIM, bem como os seus pontos de conexão e divergência, a exemplo da estrutura hierarquizada da PMSC em comparação com a polícia inglesa e a diferença na distribuição de demandas.

Caracterizou-se o processo que criação das demandas estratégicas e operacionais do NIM, as quais divergem do modelo adotado pela PMSC que já apresenta as suas demandas estratégicas dentro do Plano Estratégico, contudo sem estabelecer os processos desejados para estruturação do policiamento.

Bem como, pode-se verificar o papel central da Inteligência na orientação das questões ligadas ao policiamento, o que decorre naturalmente na priorização de seu trabalho e criação de um ambiente propício para desenvolver suas atividades. O que colocado ao em perspectiva à PMSC, observa-se que no que se refere a estrutura organizacional já há órgãos em todos os patamares destinados a produção de conhecimento de inteligência, com conceitos e ciclos idênticos aos adotados no modelo inglês e americano, contudo não com toda a riqueza de competências que estes possuem.

Tendo isso em mente, questiona-se quais os principais problemas estudados em trabalhos acadêmicos atrelados a implementação do modelo de ILP em diversas forças policiais.

## 6 MODELOS DE IMPLEMENTAÇÃO E MATURIDADE

A análise do processo de implementação tem se apresentado como umas das temáticas de interesse, no que atine ao policiamento liderado pela inteligência. As discussões têm ocorrido, tanto no campo acadêmico como no campo institucional. Carter (2022) dispõe que, devido à natureza conceitual da ILP, a sua implementação é complexa, em razão de que há uma ampla gama de variáveis, tanto de recursos como sujeitos que influenciarão no processo.

Assim, verifica-se que há ferramentas que podem ser utilizadas para identificar as necessidades de inteligência de uma força policial e, com base nessas, elaborar as políticas e processos para tornar o ILP funcional (Carter, 2022). Nesse processo, destaca-se a exigência de pesquisar o procedimento de gerenciamento de informações, sendo, em um segundo momento, estabelecida uma infraestrutura organizacional para que as informações sejam geridas de forma funcional e, por fim, a implementação propriamente dita (Carter, 2022).

O modelo de implementação de Carter (2022) disciplina que a dificuldade de instalar o ILP em uma força policial deriva de diversos fatores, como: tamanho da força policial; recursos; questões demográficas e jurisdicionais; o tipo de problema de quebra da ordem pública; e relação com a comunidade, entre outros.

Um dos pontos-chave da implementação é o compromisso da organização com o processo. O ILP é uma abordagem *top-down*, ele deve começar com o Comandante da força policial, caso as lideranças de uma força policial não acreditem no conceito, ele nunca será adotado funcionalmente, o que pode resultar em resistência organizacional.

Para James (2016), o mais significativo dos desafios enfrentados pelos proponentes do NIM tenha sido a intransigência da elite policial que, segundo o autor, muitos membros da ACPO não haviam recebido bem o NIM e houve uma parte significativa das instituições policiais que não viram nenhum papel para o modelo em suas forças.

Em análise da implementação do ILP na Nova Zelândia, verificou-se que os resultados da pesquisa demonstraram fortes níveis de liderança transformacional nas unidades de alta inovação. A liderança transformacional foi evidente nos níveis superiores, mas era baixa nos escalões intermediários, assim, verificou-se falha em

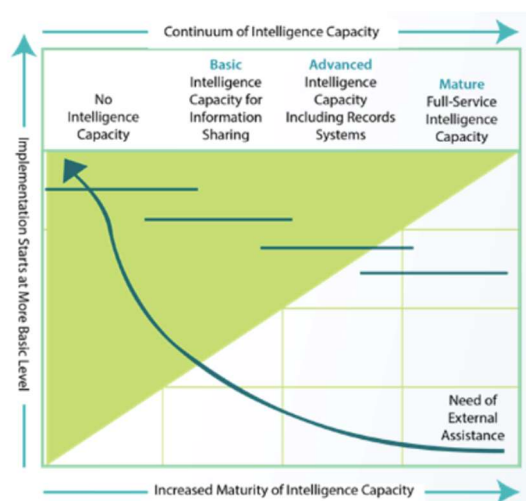
transmitir a liderança aos escalões médios, sendo uma barreira importante para a adoção da inovação na cidade de Kea (Darroch; Mazerolle, 2013).

Na experiência neozelandesa, a liderança transformacional geral foi uma característica determinante em locais de forte aceitação. Os Comandantes se concentraram em inspirar os oficiais e desenvolver a confiança deles sobre o ILP e como poderiam contribuir na implementação. O Comandante de área em Mātātā, por exemplo, buscou a participação do policial no processo de coleta de informações, explorando o conhecimento de rua do mesmo, e caracterizou seu papel como o de um “treinador” (Darroch; Mazerolle, 2013).

Outros fatores listados como importantes para uma implementação de sucesso do ILP seriam: parcerias, tanto com a comunidade como setor privado; o processo de compartilhamento de informações bem definido; o plano de operações com as devidas definições de valores, objetivos e missões institucionais; capacidade analítica das agências de inteligência e alternativas para respostas operacionais e analíticas (Carter, 2022).

Respeitados os fatores indicados, Carter (2022) estabelece a seguinte escala de capacidade da atividade de inteligência para a implementação do ILP: 1) sem capacidade de inteligência; 2) inteligência com capacidade básica para compartilhamento de informação; 3) inteligência com capacidade avançada, incluindo sistemas de registros; e 4) inteligência com maturidade. A Figura 18 representa a evolução da maturidade da inteligência, em razão da implementação do ILP.

Figura 18 – Evolução da maturidade da inteligência



Fonte: Carter (2022).

O Quadro 4 apresenta a matriz de fatores de autoavaliação organizacional de uma Capacidade de Policiamento liderado por inteligência.

Quadro 4 – Matriz de fatores de autoavaliação organizacional de uma Capacidade de Policiamento liderado por inteligência

Sem Capacidade de Inteligência	Inteligência Com Capacidade Básica para Compartilhamento de Informação	Inteligência com Capacidade Avançada, Incluindo Sistemas de Registros	Inteligência com Maturidade
<b>Características Operacionais:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nenhum treinamento sistemático de inteligência foi fornecido ao pessoal;</li> <li>- Nenhuma política ou procedimentos de inteligência;</li> <li>- Nenhuma conectividade com sistemas de registros de inteligência; e</li> <li>- Nenhuma iniciativa sistemática de inteligência na agência além de compartilhar alguns produtos de inteligência recebidos de outros órgãos.</li> </ul>	<b>Características Operacionais:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento de inteligência limitado, normalmente um policial;</li> <li>- Política de inteligência genérica;</li> <li>- Sem sistema de registros de inteligência criminal;</li> <li>- Sem ou conectividade mínima com sistemas de registros de inteligência; e</li> <li>- Atividade de inteligência limitada a um ou dois indivíduos que identificam e compartilham produtos de inteligência.</li> </ul>	<b>Características Operacionais:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Um ou dois analistas de inteligência criminal;</li> <li>- Um sistema formal de registros de inteligência criminal; e</li> <li>- Conectividade com sistemas de inteligência.</li> </ul>	<b>Características Operacionais:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vários analistas;</li> <li>- Conectividade multifonte;</li> <li>- Treinamento avançado de analistas; e</li> <li>- Sistema de registros abrangente.</li> </ul>
<b>Ações a serem tomadas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolva a capacidade de inteligência de acordo com os padrões estabelecidos;</li> <li>- Treinamento de conscientização para todo o pessoal da agência de acordo com os padrões mínimos;</li> <li>- Desenvolva o plano operacional;</li> <li>- Estabeleça logística para receber e armazenar dados;</li> <li>- Desenvolva a política de privacidade;</li> <li>- Designe o oficial de ligação de inteligência; e</li> <li>- Estabeleça conectividade com os</li> </ul>	<b>Ações a serem tomadas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revise as políticas relacionadas ao plano operacional de inteligência;</li> <li>- Treinamento de conscientização para todo o pessoal da agência de acordo com os padrões mínimos;</li> <li>- Estabeleça parcerias público-privadas;</li> <li>- Estabeleça parcerias comunitárias;</li> <li>- Certifique-se de que o armazenamento de dados atende aos padrões de segurança;</li> <li>- Certifique-se de que a política de privacidade esteja em vigor ou crie uma; e</li> </ul>	<b>Ações a serem tomadas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certifique-se de que os registros de inteligência estejam em conformidade com regramentos legais;</li> <li>- Escreva/reveja a política de privacidade para consistência com as diretrizes legais;</li> <li>- Certifique-se de que todos os oficiais tenham recebido treinamento de conscientização de inteligência;</li> <li>- Revise o plano operacional;</li> <li>- Certifique-se de que o treinamento de analistas esteja em conformidade com os padrões mínimos;</li> </ul>	<b>Ações a serem tomadas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certifique-se de que todos os processos estejam em conformidade com os regramentos legais;</li> <li>- Treinamento avançado de analistas;</li> <li>- Ligação com o centro de fusão;</li> <li>- Parcerias comunitárias estabelecidas;</li> <li>- Parcerias público-privadas estabelecidas; e</li> <li>- Revise a política de inteligência.</li> </ul>

Sem Capacidade de Inteligência	Inteligência Com Capacidade Básica para Compartilhamento de Informação	Inteligência com Capacidade Avançada, Incluindo Sistemas de Registros	Inteligência com Maturidade
sistemas de inteligência.	- Estabeleça um oficial de ligação de inteligência.	- Há um ponto focal do centro de fusão é identificada?; - Parcerias comunitárias estabelecidas; e - Parcerias público-privadas estabelecidas.	

Fonte: Adaptado de Carter (2022).

Tratando da implementação do ILP, no contexto da teoria institucional a qual centra-se nos atores ambientais, como agências de financiamento, associações profissionais, escritórios governamentais, entre outros, as forças policiais podem adotar práticas devido a percepções e expectativas externas da organização. A decisão organizacional de atender às pressões externas para a mudança pode, na verdade, ser impulsionada por um elemento consciente de desempenho ou, mais apropriadamente, por evidências que apoiem o desempenho. Apesar da variação substancial da estrutura e das comunidades atendidas pelas forças policiais, estas sofrem pressões semelhantes, pois os problemas enfrentados pela polícia são onipresentes (Carter, 2016).

Este fenômeno de se assemelhar a organizações que possuem o mesmo problema e que acabam, gerando pressões semelhantes a uma organização é denominado de isomorfismo. Já teoria do baixo acoplamento sugere que as organizações são divididas em dois níveis, permitindo que elas se comportem racionalmente em um nível, enquanto respondem à incerteza em outro (Carter; Phillips; Gayadeen, 2014).

O baixo acoplamento é uma teoria adequada para prever ou explicar a lacuna entre as camadas administrativas e de nível de rua de uma organização, o que sugere que ambos os grupos nem sempre trabalham em conjunto (Carter; Phillips; Gayadeen, 2014). Dessa maneira, o baixo alinhamento entre as estruturas organizacionais da polícia pode levar a uma implementação falha do ILP.

Uma prática que pode auxiliar a implementação do ILP, nas forças policiais e, notadamente na PMSC, são os modelos de maturidade, chamados de *frameworks*,

que fornecem uma visão sistemática e estruturada do desenvolvimento e aprimoramento de uma determinada área ou prática (Wendler, 2012).

Verificado os resultados obtidos pelo Portal de Periódicos da Capes, pode-se compreender que os modelos de maturidade ganham força com o desenvolvimento por parte da *Software Engineering Institute* do *Capability Maturity Model*, um sistema criado para verificar as fases de desenvolvimento de um *software* (Dalkir, 2011). Desde então, inúmeros modelos têm sido criados, segundo De Bruin *et al.* (2005) muitos outros foram criados, como por exemplo: *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), *Enterprise Architecture Maturity Model*, *European Foundation for Quality Management* (EFQM), *Excellence Model*, *Process Maturity Model*, *Project Management Maturity Model*.

Quadro 5 – Exemplo de modelos de maturidade

Model	Domain	Key Reference	Developer	Developed
Capability Maturity Model Integration CMMI	Management	<a href="http://www.sei.cmu.edu/cmi/cmmi.html">http://www.sei.cmu.edu/cmi/cmmi.html</a>	Carnegie Mellon University	Early 00's
Enterprise Architecture Maturity Model	IT Management	<a href="https://www.nascio.org/hotIsues/EA/EAMM.pdf">https://www.nascio.org/hotIsues/EA/EAMM.pdf</a>	National Association of State CIO's	Early 00's
European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model	Business Management	<a href="http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35">http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35</a>	EFQM	Early 90's
Process Maturity Model	Process Management	<a href="http://www.rummler-brache.com/">http://www.rummler-brache.com/</a>	Rummler-Brache Group	Early 90's
Project Management Maturity Model	Project Management	<a href="http://www.ogc.gov.uk/sdtoolkit/reference/tools/PMMM_release_v5.pdf">http://www.ogc.gov.uk/sdtoolkit/reference/tools/PMMM_release_v5.pdf</a>	Office of Government Commerce, UK	Early 90's

Fonte: De Bruin *et al.* (2005, p. 3).

Em estudo desenvolvido por Wendler (2012, p. 1), “de 237 artigos mostrou que a pesquisa atual do modelo de maturidade é aplicável a mais de 20 domínios, fortemente dominados pelo desenvolvimento de *software* e engenharia de *software*”. Dalkir (2011) apresenta alguns outros modelos de maturidade voltados às questões atinentes a gestão do Conhecimento e mudanças culturais nas organizações.

Nesse sentido, observam-se outros modelos como: *Paulk organizational maturity*, *Fujitsu organizational maturity*, *Infosys KM*, *Paulzen and Perc KPM*, *Forrester Group KM maturity model*, por fim *Wegner CoP life-cycle model*. Segue Quadro 6 demonstrativo:

Quadro 6 – Exemplo de modelos de maturidade e suas principais aplicações

MODELO DE MATURIDADE		PRINCIPAIS APLICAÇÕES
<b><i>Paulk maturity</i></b>	<b><i>organizational</i></b>	Busca avaliar a adoção de nova tecnologia ou processo interno na organização, o qual pode viabilizar novas práticas de gestão do conhecimento.
<b><i>Fujitsu maturity</i></b>	<b><i>organizational</i></b>	Fornecer uma maneira rápida e fácil de avaliar, o quão coesa ou difundida é uma cultura dentro de uma determinada organização que pode fornecer orientações valiosas na seleção de projetos pilotos de gestão do conhecimento.
<b><i>Infosys KM</i></b>		Um modelo que permite o diagnóstico de comportamentos específicos de gestão do conhecimento.
<b><i>Paulzen and Perc KPQM</i></b>		O KPQM é muito similar ao modelo <i>Infosys</i> e permite a introdução incremental de iniciativas de gestão do conhecimento.
<b><i>Forrester Group KM maturity model</i></b>		Modelo focado em como os funcionários adquirem conteúdo.
<b><i>Wenger CoP life-cycle model</i></b>		Este modelo pode fornecer um bom indicador da evolução cultural de uma organização, particularmente no que se refere à união de redes de informais.

Fonte: Adaptado de Dalkir (2011, p. 245).

Assim, assevera-se que dentre as mais diferentes estruturas de modelos é importante verificar a finalidade para o qual ele será aplicado, incluindo se a avaliação de maturidade resultante é de natureza descritiva, prescritiva ou comparativa (De Bruin *et al.*, 2005).

Se um modelo for puramente descritivo, será útil para avaliar a situação atual da organização. Já um modelo prescritivo indica qual caminho a trilhar para a melhoria da maturidade. Por fim, um modelo comparativo permite o confronto entre diferentes instituições (De Bruin *et al.*, 2005).

No caso do objetivo do presente trabalho, ao se restringir o constructo de pesquisa para “*maturity model*” AND “*police*” AND “*law enforcement*”, os resultados apresentados no Portal de Periódicos Capes se reduzem para sete artigos científicos revisados por pares, confeccionados entre 2008 e 2020, o que demonstra a pouca literatura desenvolvida, no que atine a forças policiais.

Os resultados foram: *The maturity model in practice: chaos, reaction, evolution, and inclusion in law enforcement analytic models* (Chang, 2015); *Maturity model for email communication in knowledge organizations: The case of police investigations* (Gottschalk, 2008); *Private policing of white-collar crime: case studies of internal investigations by fraud examiners* (Filstad; Gottschalk, 2010); *Maturity levels for private internal investigations* (Gottschalk, 2016); *Maturity Levels for Outlaw Groups: The*

*Case of Criminal Street Gangs* (Gottschalk, 2016); *Maturity levels for criminal organizations* (Gottschalk, 2008); e *Maturity levels for private internal investigations: The case of fraud examinations* (Gottschalk, 2016).

Procurando o constructo “*maturity model*” AND “*intelligence led policing*” apenas dois resultados surgem: *Towards a maturity model for intelligence-led policing A case study research on the investigation of drugs crime and on football and safety in the Dutch police* (Gemke et al., 2021) e *The maturity model in practice: chaos, reaction, evolution, and inclusion in law enforcement analytic models* (Chang, 2015).

Para Gemke et al. (2021, p. 192), “há pouca pesquisa sobre gestão do conhecimento em organizações policiais, apesar de uma tendência global para o policiamento proativo e baseado em inteligência e a consequente necessidade de uma gestão eficaz do conhecimento”.

Gemke et al. (2021) em sua revisão sistemática sobre gestão do conhecimento, a partir da visão baseada em recursos, agrupou quatro categorias de facilitadores organizacionais que, posteriormente, foram adaptados ao policiamento orientado pela inteligência: estrutura; cultura; tecnologia; e pessoas.

No que atine a tecnologia, a infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação foi reconhecida como um facilitador, sendo que, atualmente, muitas forças policiais possuem seus processos informatizados (Gemke et al., 2021), algo que se verifica na Polícia Militar de Santa Catarina, de acordo com o mencionado anteriormente. Quando se trata do facilitador de estrutura, Gemke et al. (2021) analisa se a organização é centralizada, formalismo ou integrada.

Como centralização, verifica-se nível hierárquico que tem autoridade para a tomada de decisão e controle em uma organização, geralmente as instituições policiais são hierarquizadas, no caso da Polícia Militar de Santa Catarina, esta possui alto grau de hierarquia e burocratização, fatores que impactam negativamente na implantação do modelo de policiamento liderado pela inteligência (Gemke et al., 2021).

O formalismo avalia o grau de burocracia, normas, procedimentos e demais regras que regem as decisões e as relações dentro da organização, quanto maior o formalismo, maior o obstáculo para circulação de conhecimento, no entanto, o formalismo pode favorecer a coordenação do fluxo de informações (Gemke et al., 2021). Por fim, a integração trata do nível de subdivisões de uma instituição e se elas trabalham integradas. Para fins da aplicação do policiamento liderado pela

inteligência, a integração é um passo importantíssimo para a difusão do conhecimento (Gemke *et al.*, 2021).

O facilitador, atinente a cultura, fora analisado sob os aspectos de: colaboração; confiança; incentivos; gestão; e liderança. Por fim, o facilitador relacionado a pessoas, “nos estudos sobre a implementação do policiamento liderado pela inteligência, o treinamento também se destacou como um fator que influencia o sucesso da implementação” (Gemke *et al.*, 2021, p. 193). A Figura 19 apresenta o modelo desenvolvido por Gemke *et al.* (2021):

Figura 19 – Modelo desenvolvido por Gemke *et al.* (2021)

Table 2. ILM Maturity model.

ILP maturity model			
Enabler	Level 0: unaware and underdeveloped	Level 1: aware and initiating	Level 2: optimising
<b>Technology</b>			
<i>Linkage of data systems</i>	Unlinked data/information systems and systems for analysis. Manual transfers often required. Risk of linkage blindness.	Linked storage systems, but not linked to systems for analysis. Risk of information overload.	Linked analysis- and storage systems. Use of open/ external sources. Data/information is used optimally.
<i>Usability of systems</i>	Low usability and efficiency of data systems. Registration is strongly reduced. Workarounds in unofficial systems are common practice.	Medium usability and efficiency of data systems. Reduced registration. Workarounds abundant, especially for complex tasks.	High usability and efficiency of data/information systems. Systems are not a hindering factor for registration. No workarounds.
<i>Analytical tooling</i>	Predominantly basic analytical tools (e.g. Excel) are used. Access to new tools is restricted.	Some advanced tools for analysing unstructured data are limitedly used. Access to new tools is time consuming.	Advanced and state-of-the art analytical tools for analysing unstructured big data are broadly accessible and used. New tools can be acquired efficiently.
<i>Authorisation model</i>	Authorisation model not in place.	Authorisation model in place but inert and ineffective.	Authorisation model is tailor made, flexible and effective.
<b>Structure</b>			
<i>Centralisation</i>	High degree of centralised decision making, no access to decision making process for analysts and lower level personnel. Little involvement of partners. Slow, fragmented flow of intelligence from intelligence department to operations.	Pilots are being held with largely autonomous teams provided with a specific task. In general decision making occurs without involvement of people from various levels.	Decentralised decision making. Involvement of different levels and disciplines (intelligence and operations) in decision making process and involvement of partners.
<i>Formalisation</i>	Low degree of formalisation of processes and output. High degree of uncertainty.	Pilots are being done with teams that are provided with professional freedom within the boundaries of specific formalisations.	Standardisation of processes and output. Low degree of uncertainty. Professional freedom.
<i>Integration</i>	Little to no integration of work processes of intelligence department and operational department. Little to no integration of work processes between police and partners. Physical separation of departments.	For certain specialised topics multi-disciplinary teams are established. Temporary multi-disciplinary projects are done. Integration with partners depends strongly on personal willingness and network. Several liaison officers to connect structures horizontally.	Work processes of intelligence department and operation are integrated, flexible and aligned over ILP processes and all levels. High degree of integration of work processes with partners.
<b>Culture</b>			
<i>Collaboration</i>	Collaboration happens only within structural demarcations. No sense of urgency and awareness to collaborate.	On a project basis collaboration is organised effectively, but not permanent. Potential for collaboration is acknowledged, but not institutionalised.	Multidisciplinary collaboration is standard. Through both virtual and face-to-face interactions. Physical presence is ensured where required.
<i>Management and leadership</i>	Management focus on departmental goals, ILP processes are no priority. Cross-departmental or cross-organisational goals are not complied with. Awareness for facilitating ILP is lacking. No provision of autonomy to highly skilled employees.	Managers do not actively encourage ILP processes. Awareness about need for collaboration and a common focus is present, but not institutionalized yet. Highly skilled employees are provided with freedom in some specialised teams.	Managers promote and support ILP actively. Provision of professional freedom, within the frame of shared goal (effect on society). Compliance goals and accountability is ensured. Provision of autonomy and inspiration to highly skilled employees.

(Continued)

Table 2. (Continued).

ILP maturity model			
Enabler	Level 0: unaware and underdeveloped	Level 1: aware and initiating	Level 2: optimising
<i>Trust</i>	Trust in quality of intelligence, integrity, and willingness to use intelligence is low.	Trust is high among members of small teams. Outside small teams level of trust is low. Trust in capabilities of analysts and quality of intelligence is not high.	Cross-departmental trust in intelligence products, in the willingness to use the products, in integrity, and capabilities of analysts is established and maintained.
<i>Incentive scheme (feedback cycle)</i>	No extrinsic or intrinsic schemes to incentivise ILP processes. Perverse incentives due to counterproductive performance measurements.	In small teams feedback cycle is established. Feedback cycle does not cross structural borders. Limited shared celebration of success between intelligence and operational department.	Closed feedback cycles over ILP processes in all levels of the organisation. New measures for success of ILP are established. Shared celebration of success.
<b>People</b>			
<i>Analytical skills</i>	Overall low analytical skills. Overall education level is low.	Some highly skilled analysts. Overall education level is low-medium.	Sufficient highly skilled analysts. Overall education level is medium-highly skilled.
<i>Knowledge about privacy legislation and integral actions</i>	No knowledge of privacy legislation and integral action possibilities.	Knowledge of privacy legislation and integral action possibilities at specialists. But specialists' knowledge level varies greatly. Much discussion and uncertainty. Other personnel have little such knowledge.	Detailed knowledge of privacy legislation and integral action possibilities at specialists. Accessible and communicated uniformly. Basic knowledge present for other personnel.
<i>Training</i>	No specific training on ILP in place	ILP related training integrated in standard training programs. Advanced trainings are mostly lacking.	Basic and advanced training available. New software tools are accompanied by trainings.

Fonte: Gemke *et al.* (2021).

Na figura acima representativa do modelo de Gemke *et al.* (2021), a modelo de maturidade é dividida em 3 níveis: nível 0 – inconsciente e subdesenvolvido, nível 1 – consciente e iniciado e nível 2 – otimizado. Tais níveis mensuram os facilitadores de: a) tecnologia, subdividido em sistemas de dados interligados, usabilidade dos sistemas, ferramentas analíticas e modelo de aprovação; b) estrutura, subdividido em centralização, formalismo e integração; c) cultura, subdividido em colaboração, gestão e liderança, confiança, esquema de incentivos; d) pessoas, subdividido em habilidades analíticas, conhecimento sobre legislação a respeito de privacidade e ações integradas, treinamento.

Ao passo que o nível sobe de 0 até 2, os facilitadores saem do seu estágio inicial e evoluem em direção a otimização dos recursos para a melhor implementação do policiamento liderado pela inteligência.

Já Chang (2015) apresenta um modelo adotado pelo Departamento de Polícia de Vancouver, Canadá. Segundo o autor, o modelo de maturidade utilizado pelo Departamento de Polícia de Vancouver foi desenvolvido internamente, sendo uma adaptação dos conceitos básicos do Modelo de Maturidade de Negócios (Chang, 2015). O modelo de Vancouver apresenta quatro estágios de desenvolvimento perante o modelo de policiamento liderado pela inteligência: caótico; reativo; evolutivo; e inclusivo (Chang, 2015).

O estágio caótico representa departamentos policiais que se dedicam pouco à análise criminal, bem como seus analistas possuem baixo treinamento. Nesse estágio, a análise é feita com base na demanda e não de forma proativa, como se preconiza no policiamento liderado pela inteligência (Chang, 2015). “O pessoal que trabalha em uma agência no nível caótico de maturidade provavelmente estará trabalhando com produtos do *Microsoft Office*, como Word ou Excel, e qualquer outro *software* que eles possam utilizar de forma gratuita ou de baixo custo” (Chang, 2015, p. 109).

No estágio reativo figura policiais que atuam como analistas e possuem graduação em criminologia, estatística, geografia, sistemas de informação dentre outros, contudo seus trabalhos são guiados pelos problemas emergentes, analisando estatísticas e elaborando ações para o curto prazo (Chang, 2015). “Uma grande deficiência com as ferramentas no estágio reativo centra-se na falta de interoperabilidade dessas ferramentas e tecnologia” (Chang, 2015, p. 110).

No estágio evolutivo, a força policial apresenta pessoal treinado, os quais são capazes de utilizar um *software* analítico com alto grau de especialização. Os policiais

já possuem pós-graduação *strictu senso*, ou complementada por diplomas especializados em análise de crime e inteligência, ou sistemas de informação geográfica (Chang, 2015).

Por fim, no estágio inclusivo, os analistas criminais estão inseridos em todos os níveis e são recrutados já com graduação na área de justiça criminal, e com pós-graduação *strictu sensu* em análise criminal e/ou análise de inteligência, somado a isso a experiência de campo (Chang, 2015). Nesse estágio, toda a organização está focada e alinhada com o policiamento liderado pela inteligência, desde a alocação de recursos financeiros ou projetos de longo prazo, bem como as ferramentas analíticas estão disponíveis e são capazes de interligar com dados, mesmo não estruturados (Chang, 2015).

Ambos os modelos citados, o criado por Gemke (2021) e o do Departamento de Polícia de Vancouver apresentam semelhanças em suas análises, apesar de estruturados de modo diverso. Tecnologia, pessoal capacitado e cultura surgem nos dois modelos como fatores a serem trabalhados para introdução e consequente implantação do policiamento liderado pela inteligência.

No que se refere à Polícia Militar de Santa Catarina, apesar de um inicial desenvolvimento tecnológico, bem como a estruturação de um plano de longo prazo para a instituição, ainda há óbices e oportunidades a serem trilhadas para que o modelo de policiamento proposto possa prosperar. Os modelos de maturidade apresentados podem indicar um eventual caminho de implantação do policiamento liderado pela inteligência, como também podem ser uma ferramenta para estruturação da proposta de intervenção que será desenvolvida em seguida.

Ambas as propostas de modelo de maturidade trazem uma visão focada nos ativos indispensáveis para criação do ambiente propício ao desenvolvimento dos processos de criação da estratégia de ILP, no entanto não indicam se suas naturezas são descritiva, prescritiva ou comparativa. No entanto, a análise de Carter (2022), aliada ao demais modelos pode indicar um caminho prescritivo desta prática, posto isto passa-se a proposta de intervenção.

## 7 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO OU IMPLEMENTAÇÃO OU DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÃO

A evolução da pesquisa traz neste momento algumas percepções, a serem listadas: em que pese não haver uma coincidência perfeita de estrutura, há certa similitude organizacional entre a polícia inglesa e a PMSC. Não obstante, ambas as instituições possuem planos voltados a alcançar indicadores criminais dentro de padrões aceitáveis, divergindo as instituições sobre como alcançar tais índices.

A PMSC optou por um modelo de distribuição de responsabilidade para atingir tais metas por toda a sua estrutura, recaindo as demandas operacionais indistintamente, quanto ao tipo de crime, aos Batalhões. O modelo inglês cinde essas atribuições por níveis de problema.

O arranjo organizacional da PMSC é permeado por Agências de Inteligência, as quais, por disposição legal, se destinam a assessorar os Comandantes e a tropa sobre eventuais oportunidades e/ou ameaças em quaisquer assuntos da corporação (Santa Catarina, 2021).

Tendo no topo de sua construção a Agência Central de Inteligência com o escopo de assessorar o Comando Geral da organização em suas demandas político-estratégicas. Fica visível na descrição do NIM, que os processos de criação da estratégia de policiamento liderado pela inteligência, possuem uma condição *sine qua non* de dependência da existência de ativos muito bem consolidada, caso contrário não é possível o desenvolvimento do ILP.

Reforça esta visão os modelos de maturidade encontrados na pesquisa, os quais se funda na análise dos recursos disponíveis internamente na instituição e qual o estágio evolutivo deles em direção a constituição de ativos e se estes estão devidamente capacitados. Desta feita, a proposta de intervenção percorre primeiramente a problemático de criar os ativos e que eles estejam aptos a realizar as análises necessárias para a construção dos relatórios de inteligência, tanto estratégicos como operacionais unindo a isso, a percepção de que a transformação organizacional depende de inúmeras variáveis, como tecnologia, pessoas, estrutura e de sua própria maturidade (Gemke, 2021).

A figura 20 retrata a proposta de intervenção:

Figura 20 - Proposta de intervenção



Fonte: Autor.

Descrevendo as ações representadas na figura, a primeira etapa do desenvolvimento da solução, após a decisão da organização em adotar o ILP, perpassa pela criação de um ecossistema propício para construção de competências profissionais naquilo que o NIM determina de ativos: conhecimento; sistemas; fontes e pessoal, também como nas mais variadas análises criminais, no intuito de gerar melhoria na assessoria ao Comando da corporação.

Verifica-se assim a imprescindibilidade da transformação da seção de estatística, inserida na Agência Central de Inteligência (ACI), em Núcleo de Inteligência Estratégica e Avaliação de Impacto do Policiamento, sendo este um grupo de trabalho que, conveniado com parceiros públicos e privados, universidades, e demais instituições de interesse a exemplo da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE), dentre outras seria o indutor da avaliação da maturidade organizacional para implementação do ILP, estabelecendo dentro que foi

mensurado qual a posição de maturidade e quais o demais passos para o desenvolvimento dos ativos.

A citada formação de competências profissionais e criação de ativos poderia ser operacionalizada por meio da Academia de Polícia Militar da Trindade (APMT), em conjunto com o ecossistema criado, apoiando na formulação dos currículos dos profissionais de segurança pública da PMSC, dispondo de professores, alunos, pesquisadores e profissionais de áreas específicas para auxiliar nas atividades do aventado Núcleo.

A escolha da seção de estatística para ser a aprimorada pela intervenção se dá pela facilidade já existente de acesso a banco de dados, os quais podem ser utilizados para um aprofundamento da pesquisa sobre o fenômeno criminal, aplicando ciência de dados sobre eles, um dos pilares do ILP.

Outro passo a ser tomado desde que verificado a existência de ativos mínimos capazes de iniciar o processo de introdução do ILP na PMSC, sugere-se um modelo de fusão dos processos de criação da estratégia do policiamento liderado pela inteligência, respeitado o organograma da PMSC. Abaixo segue modelo esquemático do possível processo:

Figura 21 – Comparação entre o modelo atual e o modelo proposto

Modelo Atual	Modelo ILP	Modelo Proposto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Comando/Estratégico determina os índices</li> <li>• Quando os índices estão abaixo dos padrões as OPM's devem iniciar PROJETOS</li> <li>• Não diferenciação em níveis de problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semestralmente é estabelecido a Demanda Estratégica por meio do Relatório de inteligência</li> <li>• Essa demanda é desenvolvida em estratégia de policiamento por meio da Coordenação de Demandas operacionais e estruturado em Relatório de demandas operacionais</li> <li>• Os problemas são divididos em níveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acordo com o nível de problema(1, 2 ou 3), semestralmente, a Agência de Inteligência elabora o Relatório Técnico de Demanda Estratégica.</li> <li>• Tal demanda seria desdobrada, de modo conjunto pela Seção de operações e Inteligência, de cada OPM, em seus Relatório Técnico de Demanda Operacional estruturando a estratégia de policiamento.</li> <li>• há divisão de níveis de problemas</li> <li>• O Núcleo é o indutor do processo de criação de ativos capazes de estruturar os relatórios de demanda estratégica e operacional</li> </ul>

Fonte: Autor.

O quadro acima representa a adoção da divisão dos problemas aos moldes do NIM por níveis de repercussão, semestralmente, induzido pelo Conselho Estratégico da PMSC, a Agência Central de Inteligência produziria um Relatório Técnico de Demanda Estratégica apresentando uma avaliação de longo prazo dos problemas criminais, calcados nos índices já definidos no Plano Estratégico da PMSC.

Deve-se, também, incluir na análise, quando disponível, material de diversas fontes, incluindo informações sobre a percepção pública, índices de saúde e educação, medo do crime e o impacto que o crime e a desordem podem ter nas comunidades (ACPO, 2005), obrigatoriamente, tratando dos aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, questões ambientais, legais e organizacionais (Pestelo), que possam representar risco ao processo.

De modo idêntico, nos Comandos Regionais de Polícia Militar (CRPMs), o Relatório Técnico de Demanda Estratégica será produzido pela Agência de Inteligência de Comando e apresentado na reunião do Estado-Maior Geral do CRPM, em conjunto com os Comandantes dos Batalhões a ele subordinados (Santa Catarina, 2021). No que atine aos Batalhões, o referido relatório ficará a cargo de Agência de Inteligência de Unidade a ser apresentado na reunião de Oficiais do Batalhão. Em ambos os casos, os relatórios, após as devidas apresentações serão encaminhados para Agência Central de Inteligência para controle, acompanhamento e produção de conhecimento.

Os relatórios estratégicos deverão ser revisitados após três meses, para averiguar a sua execução e eventual redirecionamento dos esforços. Realizadas as definições de prioridades para o semestre, o relatório técnico estratégico será, de acordo com o nível do problema, se local, regional ou estadual, direcionado para a criação do Relatório Técnico de Demanda Operacional.

No que atine aos problemas de Nível 3, que são aqueles que tratam de crimes graves e criminalidade organizada, o Comando Geral da Corporação acionaria a Agência Central de Inteligência e o Subcomando da corporação, e esse por meio de sua Secretaria de Operações para que, em conjunto, elaborem o Relatório Técnico de Demanda Operacional.

Tal relatório deve conter os locais, sujeitos, crimes a serem combatidos, assim como sugestão de ações em três vertentes: de repressão imediata; de programas institucionais ou policiamento orientado ao problema; e, por fim, de inteligência. Esse relatório auxiliará na criação da Ordem de Operações pela Secop, assim como no

gerenciamento de perfis de problemas e alvos atuais e novos, sendo estruturado em torno de prioridades estratégicas de controle ou assuntos de alto risco, fazendo uso do menu tático. Fator importante para o sucesso do modelo, tanto no Relatório Técnico de Demanda Estratégica como no Operacional, é a definição das estratégias de controle, ou seja, quais serão os parâmetros estatísticos utilizados para medir o impacto positivo ou negativo das ações.

Conforme a ACPO (2005), a estratégia de controle definirá as prioridades em longo prazo para a prevenção da criminalidade, devendo ser desenvolvido após exame criterioso das temáticas de criminalidade, desordem pública e outros atos ilegais que afetem a instituição. Sugere-se, nesse ponto, a adoção de metodologia semelhante ao utilizado para mensuração de políticas públicas.

Para Gertler *et al.* (2018), o monitoramento e a avaliação de políticas baseadas em evidências estão abastecendo um núcleo básico de ferramentas, verificando e melhorando a qualidade, eficácia e efetividade dos programas nas várias etapas da implementação, sendo que o desafio central é identificar a relação causal entre o programa ou a política e os resultados de interesse.

A avaliação deve começar no início das ações, a fim de verificar, fundamentalmente, se respondem a um problema bem delimitado e pertinente. Em razão disso, observa-se se há um objetivo bem definido e se propõe um desenho que possa ser alcançado. Entre outras situações, é necessário que o policiamento contenha uma análise *ab initio* para que os recursos públicos e o bem-estar da sociedade sejam incrementados, assim evita-se a detecção posterior de erros de planejamento do policiamento (IPEA, 2018).

De modo idêntico, nos CRPMs, o Relatório de Demanda Estratégica será encaminhado à Divisão de Inteligência e Divisão Operacional, a qual irão elaborar o Relatório de Demanda Operacional pela Divisão de Inteligência e a Ordem de Operações pela Divisão Operacional, também atuando nas três vertentes de repressão imediata, programas institucionais e/ou policiamento orientado ao problema e inteligência. No que atine ao Batalhão, a Seção de Inteligência e a Seção de Ensino de Operações, tomarão as mesmas medidas citadas anteriormente ao CRPM e Comando Geral.

A rotina de acompanhamento dos Relatórios de Demandas Operacionais será quinzenal, reunindo a Inteligência e os Setores de Operações, analisando os resultados alcançados com as ações pré-definidas nos relatórios e ordens de

operações, verificando notadamente como as iniciativas foram implementadas e identificando o impacto na criminalidade, conforme exemplificado no Quadro 7.

Quadro 7 – Considerações de impacto

AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO	QUESTÕES A SEREM FEITAS
<b>PROCESSO DE AVALIAÇÃO</b>	
Identificar se o projeto foi implementado e, em caso afirmativo, como	<p>A atividade foi implementada quando deveria ser?</p> <p>Foi implementada no lugar correto?</p> <p>A resposta foi apropriada ao problema?</p> <p>Foi direcionado ao grupo certo?</p> <p>Foi implementado como planejado?</p>
Identificar se foram tomadas medidas suficientes	<p>Havia recursos suficientes disponíveis para implementar totalmente a atividade?</p> <p>Foi implementado por um lapso de tempo apropriado?</p> <p>Foi com intensidade suficiente?</p>
<b>AVALIAÇÃO DE RESULTADOS</b>	
Medindo o Impacto	<p>Que tipo de desenho de avaliação é apropriado?</p> <p>É necessário grupo de controle, se sim, qual tipo?</p> <p>Com que frequência o problema foi mensurado?</p>
Atribuição de Impacto	<p>Quais são as avaliações de processo mais apropriadas?</p> <p>Quais são os resultados de impacto?</p> <p>O problema diminuiu após a resposta?</p> <p>Ele diminuiu em um ritmo mais rápido?</p> <p>Que outras explicações poderiam ter causado o declínio?</p> <p>Você está confiante de que a resposta causou o declínio?</p>

Fonte: ACPO (2005).

O quadro 7 apresenta os estágios de avaliação e as perguntas a serem respondidas, tendo como primeiro momento a identificação se o projeto foi

implementado e como, questionando-se se as atividades implementadas foram como deveriam ser, se foram implementadas nos locais corretos, se a resposta foi apropriada ao problema, se o grupo alvo estava correto, se foi implementado como planejado.

No segundo momento questiona se as ações foram suficientes, se os recursos disponíveis foram integralmente aplicados, se foram aplicados em tempo e com intensidade adequada.

Por óbvio, tais medidas demandariam uma abordagem *top-down* da corporação para, em sendo decidido pela implementação pelo Conselho Estratégico da corporação, se estabelecer métodos e cronogramas para a gestão de um projeto de efetivação. Em se optando por adotar a estratégia de ILP para PMSC, inúmeras diretrizes e normas necessitariam ser criadas, gerando os padrões mínimos de cada ação a ser desenvolvida.

Um possível plano de implementação teria de haver as seguintes etapas:

1) Aprovação pela Conselho Estratégico: isto se exige para que a estratégia se perpetue e não se torne apenas a vontade do Comandante da hora. Após esta pactuação deve se iniciar um processo de sensibilização de toda a cadeia de comando, alcançando até o policial de ponta, buscando reduzir a resistência a possíveis mudanças.

2) Pactuação do Convênio: o convênio será o instrumento que viabilizará o desenvolvimento dos ativos e verificação da maturidade organizacional para receber o ILP, criando o ecossistema de colaboradores. Tal demanda ficaria a cargo de Estado-Maior Geral e Academia de Polícia Militar da Trindade e demais estruturas da PMSC que possam vir a ser impactadas.

3) Desenvolvimento dos Ativos: com a avaliação de maturidade pronta, os recursos institucionais poderiam ser direcionados ao desenvolvimento de ativos que prioritariamente necessitem de atenção. A distribuição de prioridades ficaria a cargo do Comando Geral da PMSC, o qual direcionaria quais as prioridades de cada Diretoria, dentre elas a APMT e as respectivas formações.

Os requisitos mínimos esperados do ativo de conhecimento, segundo ACPO (2005) seriam: 1. O domínio da legislação atual e jurisprudência. 2. Elaboração de Procedimentos Operacionais e legislação secundária. 3. Criação de manuais de orientação. 4. Orientações práticas. 5. Criação da Política de inteligência. 6. Dar acesso a ativos de conhecimento. 7. Criar a estratégia de comunicação sobre o ILP.

8. Criar a estratégia de TI. 9. Divulgação a estratégia de TI. 10. Divulgação das ações da Coordenação de Demandas Operacionais. 11. Estratégia de treinamento de força.

No que se atine ao ativo de sistema, os requisitos mínimos esperados são de:

1. Segurança física das instalações. 2. Criação de Políticas de segurança: integridade, confidencialidade e padrões de segurança dentro do trabalho de inteligência. 3. Divulgação das Políticas. 4. Estabelecimento de Corredor estéril. 5. Capacidade de pesquisa em tempo real. 6. Ferramentas analíticas padronizadas. 7. Briefings e debriefings eficazes. 8. Protocolos de compartilhamento de informações entre agências. 9. Banco de dados de inteligência padronizado e integrado. 10. Capacidade de pesquisa de alta velocidade. 11. Sistemas de gerenciamento de documentos e procedimentos de autorização de uso em vigor. 12. Sistema de recursos humanos. 13. Desenvolvimento do sistema. 14. Procedimentos/processo de recuperação de incidentes críticos de TI (ACPO, 2005).

Já o ativo de fontes, para que estejam considerados aptos deve haver (ACPO, 2005): 1. Dados de vítimas e testemunhas. 2. Dados de vítimas repetidas. 3. Dados de Infratores prioritários e contumazes. 4. Acesso à inteligência da comunidade. 5. Denúncia anônima. 6. Dados de Prisioneiros/visitas à prisão. 7. Inteligência prisional. 8. Dados negados de inteligência humana. 9. Elementos de operações. 10. Acesso ao produto de interceptação. 11. Produto de vigilância. 12. Dados forenses e política de inteligência forense. 13. Outras tarefas de serviço/agência.

Por fim, o ativo de pessoas deve compreender (ACPO, 2005): 1. Política sobre pessoal. 2. Planejamento de sucessão. 3. Definição de um gestor para implementação e desenvolvimento do ILP. 4. Definição dos integrantes do grupo de Coordenação de Demandas. 5. Definição de um Diretor de inteligência. 6. Definição de atribuições. 7. Telecomunicações em modo *Single Point Of Contact* (SPOC). 8. Definição de um Gerente de inteligência. 9. Capacidade analítica. 10. Credenciamento de analistas. 11. Capacidade de campo e pesquisa. 12. Capacidade da unidade de suporte técnico. 13. Gerenciamento de informações e inteligência. 14. Proteção de dados. 15. Suporte de TI dedicado. 12. Capacidade de Briefing.


4) Criação das Demandas: com recursos minimamente criados/capacitados inicia-se o processo de criação das demandas tanto estratégicas como operacionais, atribuições da inteligência e setores operacionais.

5) Mensuração de Resultados: começado os processos de policiamento e recebendo os resultados estruturados, a mensuração de resultado se faz necessário para verificar o impacto do policiamento e a possível redução de índices.

6) Feedback e manutenção

A figura 22 demonstra as fases de implementação:

Figura 22 - Gráfico de 5W2H com as fases de implementação

 <b>MATRIZ 5W2H</b>							
Nº	What (O que?)	Why (Porquê?)	How (Como?)	Where (Onde?)	Who (Quem?)	When (Quando?)	How Much (Quanto Custa?)
1	APRESENTAÇÃO AO CONSELHO ESTRATÉGICO	Necessidade de que a estratégia de ILP seja adotada como política organizacional e não de um comando	Apresentação do projeto na Reunião do Conselho Estratégico da PMSC	Quartel do Comando Geral	Agência Central de Inteligência e PM2	Tempo 1	Sem Custo
2	SENSIBILIZAÇÃO DOS COMANDANTES REGIONAIS	Necessidade de que a estratégia de ILP seja adotada como política organizacional e não de um comando	Apresentação do projeto nos CRPM's	CRPM's e Grandes Comandos	Agência Central de Inteligência e PM2	Tempo 2	Diária e deslocamento
3	SENSIBILIZAÇÃO DOS COMANDANTES DE BTL	Necessidade de que a estratégia de ILP seja adotada como política organizacional e não de um comando	Apresentação do projeto nos CRPM's	CRPM's e Grandes Comandos	Agência Central de Inteligência e PM2	Tempo 2	Diária e deslocamento
4	SENSIBILIZAÇÃO DOS COMANDANTES DE CIA E TROPA OPERACIONAL	Necessidade de que a estratégia de ILP seja adotada como política organizacional e não de um comando	Apresentação do projeto nos BTL's	BTL's	Agência Central de Inteligência e PM2	Tempo 3	Diária e deslocamento
5	SENSIBILIZAÇÃO DA INTELIGÊNCIA	Necessidade de que a estratégia de ILP seja adotada como política organizacional e não de um comando	Reunião com as Agências de Inteligência	Quartel do Comando Geral	Agência Central de Inteligência e PM2	Tempo 4	Diária e deslocamento
6	CRIAÇÃO DO NÚCLEO DE IMPACTO	Será o impulsionador da implantação do ILP	Alteração da RLOB e RISG	Quartel do Comando Geral	PM1-EMG	Tempo 2	Sem Custo
7	PACTUAÇÃO DOS CONVÊNIOS	Serão os instrumentos criadores do ecossistema de suporte para criação de ativos	Convênios	Quartel do Comando Geral	DALF	Tempo 2	Sem Custo
8	MENSURAÇÃO DA MATURIDADE ORGANIZACIONAL	Importante para analisar em que ponto a organização se encontra e quais as prioridades a serem escolhidas	Modelos de Maturidade de ILP	Quartel do Comando Geral	NÚCLEO	Tempo 6	Sem Custo
9	DESENVOLVIMENTO DE ATIVOS DE CONHECIMENTO	São os responsáveis por: 1. O domínio da legislação atual e jurisprudência. 2. Elaboração de Procedimentos Operacionais e legislação secundária. 3. Criação de manuais de orientação. 4. Orientações práticas. 5. Criação da Política de inteligência. 6. Dar acesso a ativos de conhecimento. 7. Criar a estratégia de comunicação sobre o ILP. 8. Criar a estratégia de TI. 9. Divulgação a estratégia de TI. 10. Divulgação das ações da Coordenação de Demandas Operacionais. 11. Estratégia de treinamento de força.	Criação de regulamentação o interna própria	Quartel do Comando Geral	NÚCLEO/EMG/ACI/APMT	Tempo 7	A calcular
10	DESENVOLVIMENTO DE ATIVOS DE SISTEMAS	São responsáveis por: 1. Segurança física das instalações. 2. Criação de Políticas de segurança: integridade, confidencialidade e padrões de segurança dentro do trabalho de inteligência. 3. Divulgação das Políticas. 4. Estabelecimento de Corredor estéril. 5. Capacidade de pesquisa em tempo real. 6. Ferramentas analíticas padronizadas. 7. Briefings e debriefings eficazes. 8. Protocolos de compartilhamento de informações entre agências. 9. Banco de dados de inteligência padronizado e integrado. 10. Capacidade de pesquisa de alta velocidade. 11. Sistemas de gerenciamento de documentos e procedimentos de autorização de uso em vigor. 12. Sistema de recursos humanos. 13. Desenvolvimento do sistema. 14. Procedimentos/processo de recuperação de incidentes críticos de TI	Criação de regulamentação o interna própria	Quartel do Comando Geral	NÚCLEO/DITC/EMG/ACI	Tempo 7	A calcular
11	DESENVOLVIMENTO DE ATIVOS DE FONTES	São responsáveis por: 1. Dados de vítimas e testemunhas. 2. Dados de vítimas repetidas. 3. Dados de infratores prioritários e contumazes. 4. Acesso à inteligência da comunidade. 5. Denúncia anônima. 6. Dados de Prisioneiros/visitas à prisão. 7. Inteligência prisional. 8. Dados negados de inteligência humana. 9. Elementos de operações. 10. Acesso ao produto de interceptação. 11. Produto de vigilância. 12. Dados forenses e política de inteligência forense. 13. Outras tarefas de serviço/agência.	Criação de regulamentação o interna própria	Quartel do Comando Geral	NÚCLEO/DITC/EMG/ACI	Tempo 7	A calcular
12	DESENVOLVIMENTO DE ATIVOS DE PESSOAS	São responsáveis por: 1. Política sobre pessoal. 2. Planejamento de sucessão. 3. Definição de um gestor para implementação e desenvolvimento do ILP. 4. Definição dos integrantes do grupo de Coordenação de Demandas. 5. Definição de um Diretor de inteligência. 6. Definição de atribuições. 7. Telecomunicações em modo Single Point Of Contact (SPOC). 8. Definição de um Gerente de inteligência. 9. Capacidade analítica. 10. Credenciamento de analistas. 11. Capacidade de campo e pesquisa. 12. Capacidade da unidade de suporte técnico. 13. Gerenciamento de informações e inteligência. 14. Proteção de dados. 15. Suporte de TI dedicado. 12. Capacidade de Briefing.	Criação de regulamentação o interna própria	Quartel do Comando Geral	NÚCLEO/APM T/DITC/ACI/DP	Tempo 7	A calcular
13	ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO DE DEMANDAS ESTRATÉGICAS	Relatório responsável pela escolhas e análise estratégica de quais indicadores perseguir no período	Elaboração do relatório pelas Agências de Inteligência	Agências de Inteligência	AIU/AIC/ACI	Tempo 8	Sem Custo
14	REUNIÃO DA COORDENAÇÃO DE DEMANDAS ESTRATÉGICAS	Reunião irá definir a estratégia de controle, bem como definirá os indicadores a serem perseguidos apresentando diretrizes para as demandas operacionais	Elaboração do relatório pelo Conselho Estratégico/CRP M/BTL	QCG/CRPM/BTL	AIU/AIC/ACI	Tempo 9	Sem custo
15	ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO DE DEMANDAS OPERACIONAIS	Reunião irá alinhar a atividade operacional a estratégia de controle, aplicando o menu operacional	Elaboração do relatório pelas Agências de Inteligência	Agências de Inteligência	AIU/AIC/ACI	Tempo 10	Sem Custo
16	REUNIÃO DA COORDENAÇÃO DE DEMANDAS OPERACIONAIS	Reunião irá alinhar as prioridades de prevenção, inteligência e repressão	Elaboração da Ordem de Operações	Seção de Operações	SECOP/DIV.OP /P3/AIC/AIU/A CI	Tempo 11	Sem Custo
17	APLICAÇÃO DAS MEDIDAS DE PREVENÇÃO, INTELIGÊNCIA E REPRESSÃO	Aplicação das estratégias definidas na Ordem de Operações	Aplicação da Ordem de Operações	Seção de Operações	SECOP/DIV.OP /P3/AIC/AIU/A CI	Tempo 12	Sem Custo
18	MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS	Mensuração dos resultados das operações e ações implementadas	Mensuração das ações tomadas	Seção de Operações	SECOP/DIV.OP /P3/AIC/AIU/A CI	Tempo 13	Sem Custo
19	ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO	Análise dos resultados alcançados	Análise do processo de implementação	Reunião de Oficiais nas CRPM's/BTL/Conselho Estratégico	SECOP/DIV.OP /P3/AIC/AIU/A CI	Tempo 14	Sem Custo

Fonte: Autor.

A figura 22 apresenta de modo sequencial a proposta de fases a serem seguidas para a implementação do ILP, indicando os proprietários da tarefa e os períodos necessários para realização das tarefas. A variável “Tempo” foi utilizada com medida de tempo, sendo Tempo 1 o primeiro momento e conforme segue-se a sequência cardinal, isto indica um período adiante no tempo.

Definido as etapas e os requisitos mínimos para cada ativo e determinado os processos a serem seguidos para a formulação da estratégia de policiamento pela inteligência espera uma mudança positiva no modo de policiar, pois tal metodologia de segmentação de problemas pelos seus níveis de impacto. No próximo tópico será tratado a conclusão do trabalho.

## 8 CONCLUSÃO

A dissertação em questão buscou apresentar a convergência de modelo de policiamento liderado pela inteligência com o Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina (objetivo c), bem como modelos de análise de maturidade existentes (objetivo c). Para tanto, foram caracterizados os fundamentos, princípios e alicerce teórico do modelo inglês de policiamento liderado pela inteligência, visto, notadamente (objetivo a), a peculiaridade em razão a divisão em níveis tipificados de criminalidade o que resulta em melhor divisão de tarefas.

Também foram descritas as premissas do paradigma do policiamento orientado pela inteligência (objetivo b), quanto à aderência aos fundamentos teóricos da gestão guiada por dados, notadamente no que atine ao policiamento baseado em evidências e a produção de conhecimento e identificado os pontos de convergência e divergência com o Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina, expostos em uma semelhança estrutural das instituições assim como uma preocupação na busca redução de índices criminais, diferenciando sobre como as problemas são atribuídos as BCU's e OPM's.

Verificou-se a existência de modelos de maturidade sobre policiamento orientado pela inteligência e realizadas análises propositivas e inferências em relação às lacunas (objetivo d), não se encontrando na literatura nenhum modelo específico para polícias militares, ou mesmo para o panorama brasileiro.

Apresentou uma proposta de implantação do modelo de policiamento liderado pela inteligência para a instituição (objetivo e), apresentado esquematicamente acima, marcado pelo apoio de universidades e um ecossistema de apoio para criação dos ativos necessários para implementação, bem como fase do processo.

O grande debate sobre estudos futuros recai em como se construir os requisitos mínimos para cada ativo de conhecimento, sistemas, fontes e sistemas. Ao se trabalhar os pré-requisitos do ativo de conhecimento, o qual exige domínio da legislação atual e jurisprudência, verifica-se que um bom passo foi dado pela PMSC ao exigir para ingresso na carreira de Oficiais o bacharelado em direito, contudo isso não é suficiente para se alcançar o que se propõe, neste ponto há uma necessidade de estudar como os Tribunais vêm enxergando a atividade de inteligência e se a estratégia de ILP é legalmente viável em todos os seus aspectos.

A Elaboração de Procedimentos Operacionais e legislação secundária é algo que, apesar de existente na corporação, necessita ser desenvolvida para a atividade de inteligência especificamente, bem como ser revista naquilo que for necessária para adaptação aos preceitos da estratégia.

A Criação da Política de inteligência específica para a corporação indicando os pilares do ILP é de grande valia para pavimentar o caminho das decisões futuras sobre o policiamento e manter o curso das ações. A par disso, tais regulamentações devem ser amplamente difundidas e o efetivo capacitado para entender as mudanças e diminuir as resistências internas.

No que se refere ao ativo de fontes, há uma grande discussão a ser tratada em momento futuro sobre a ética na atividade de inteligência e a repercussão de tais ações em face da Lei Geral de Proteção de Dados e Lei de Acesso a informação. Quanto fala-se em dados de vítimas e testemunhas, dados de vítimas repetidas, dados de Infratores prioritários e contumazes e o acesso à inteligência e a comunidade de inteligência a tais informações, tal situação pode gerar um aparente conflito entre a proteção de dados sigilosos e sensíveis com a necessidade de segurança pública.

Como tratado no ponto 5.2.1 Inteligência, falhas na ponderação destes princípios pode levar à chamada “demonização da inteligência” (Ratcliffe, 2016) o que levará todo o projeto a sucumbir. Mesma preocupação se dá ao tratar das operações de inteligência para que estas estejam dentro dos parâmetros legais e éticos esperados.

Um dos pontos mais desafiadores é o desenvolvimento do ativo de sistemas, isto se dá em razão do grande avanço da inteligência artificial com aplicação em vários setores. Somado a isso, verifica-se que não há uniformidade nos sistemas e bases de dados nos diversos estados da federação, bem como dentro do próprio estado de Santa Catarina, aliado à necessidade de investimento público nesta demanda.

As demandas descritas como segurança física das instalações, capacidade de pesquisa em tempo real, ferramentas analíticas padronizadas, pesquisa em alta velocidade, sistemas de gerenciamento de documentos entre outras questões necessitam ou de desenvolvimento próprio, o que pode levar a baixo investimento, mas problemas de licenças, pessoas com capacitação específica e tempo para tanto; ou de alto investimento em aquisição de ferramentas já disponíveis no mercado, contudo de grande valor monetário.

Percebe-se neste ponto a grande valia e dependência da criação do ecossistema de apoio a implantação do ILP, o qual pode fazer uso de experiências já existentes no desenvolvimento de tais ferramentas, como a possibilidade de acelerar tal processo.

Ao lado disso surge a obrigação de criação de Políticas de segurança, versando sobre integridade, confidencialidade e padrões de segurança dentro do trabalho de inteligência, protocolos de compartilhamento de informações entre agências, entre outras situações. Atualmente a PMSC possui departamento específico para tratar das tarefas de tecnologia, a qual sustenta a grande base de dados gerada pelo Sistema SADE e PMSC MOBILE, o que aliado a uma possível implementação de inteligência artificial poderia potencializar o trabalho de inteligência e policial gerando padrões, alertas e insights antes não percebidos.

O ativo de pessoas, pode vir a ser, o que primeiramente venha a melhor se beneficiar do ecossistema de instituições de suporte à implantação de desenvolvimento de ativos, pois criação da capacidade analítica do pessoal, o desenvolvimento de pesquisa de campo, pode ser realizado por instituições de ensino já estabelecidas.

Verifica-se a necessidade de estudos futuros sobre análise de maturidade, explorando o policiamento liderado pela inteligência sobre o escopo da PMSC, e suas características específicas, bem como a análise do impacto de aplicação de tal estratégia nas reduções de índices criminais. Estudos também em face das questões éticas da atividade de inteligência e desenvolvimento de sistemas de informação capazes de dar suporte ao ILP.

A pesquisa ficou limitada a pesquisa documental e bibliográfica sobre o tema, sendo que uma pesquisa futura de campo em instituições maduras da implementação do ILP, assim como a construção de um modelo de maturidade específico para a PMSC seria de grande valia no processo de implementação.

## REFERÊNCIAS

ACPO. **Guidance on the national intelligence model**. 2005.

ANDERSON, R. Intelligence-Led Policing: a British Perspective. Intelligence-Led Policing: International **Perspectives on Policing in the 21st Century**, Lawrenceville, New Jersey, v. 1, n. 1, p. 5-9, set. 1997. Anual. Disponível em: [https://www.ialeia.org/docs/ILP\\_intl\\_perspectives.pdf](https://www.ialeia.org/docs/ILP_intl_perspectives.pdf). Acesso em: 17 maio 2023.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. rev. atual. Lisboa: Edições 70, 2009.

BATISTELA, C. **Acusado de chacina em creche em Saudades vai a júri**. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2022/10/15/acusado-de-chacina-em-creche-em-saudade-vai-a-juri.ghtml>. Acesso em: 17 maio 2023.

BORGES, C.; PACHECO, J. **Quatro crianças são mortas em ataque a creche em Blumenau; homem foi preso**. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2023/04/05/ataque-creche-blumenau.ghtml>. Acesso em: 17 maio 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 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: 16 jun. 2022.

BRASIL. Comissão Nacional da Verdade. **Relatório**. Brasília: CNV, 2014. 976 p. (Relatório da Comissão Nacional da Verdade; v. 1).

BRASIL. **Decreto nº 3.675, de 21 de dezembro de 2000**. Cria o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública, no âmbito do Sistema Brasileiro de Inteligência, e dá outras providências. Brasília, DF: 2000. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3695.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3695.htm). Acesso em: 23 maio 2023.

BRASIL. **Decreto nº 10.777 de 24 de agosto de 2021**. 2021a. Institui a Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/decreto/d10777.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/d10777.htm). Acesso em: 15 jun. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 10.778, de 24 de agosto de 2021**. Aprova a Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública. 2021b. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/decreto/d10778.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/d10778.htm). Acesso em: 11 jun. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 10.822, de 28 de setembro de 2021**. Institui o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2030. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2021/decreto-10822-28-setembro-2021-791792-publicacaooriginal-163506-pe.html>. Acesso em: 18 jun. 2023.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 667, de 02 de julho de 1969**. Reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Território e do Distrito Federal, e dá outras providências. Decreto-Lei Nº 667, de 2 de Julho de 1969. Brasília, DF: 1969. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0667.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0667.htm). Acesso em: 9 maio 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999**. Institui o Sistema Brasileiro de Inteligência, cria a Agência Brasileira de Inteligência – ABIN, e dá outras providências. Brasília, DF: 1999. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19883.htm#:~:text=LEI%20No%209.883%2C%20DE,ABIN%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAsncias](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19883.htm#:~:text=LEI%20No%209.883%2C%20DE,ABIN%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAsncias). Acesso em: 23 maio 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.675, de 11 junho de 2018**. Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp); altera a Lei Complementar nº 79, de 7 de janeiro de 1994, a Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, e a Lei nº 11.530, de 24 de outubro de 2007; e revoga dispositivos da Lei nº 12.681, de 4 de julho de 2012. Brasília, DF, 12 jun. 2018b. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Lei/L13675.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13675.htm). Acesso em: 9 maio 2023.

BRASIL. Senado Federal. **Municipalização da segurança pública**. 2018a. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/ecidadania/visualizacaoideia?id=94994>. Acesso em: 9 maio 2023.

BRAYNE, S. Big data surveillance: the case of policing. **American Sociological Review**, v. 82, n. 5, p. 977-1008, 1 out. 2017.

BROWER, R. S.; ABOLAFIA, M. Y.; CARR, J. B. On improving qualitative methods in public administration research. **Administration & Society**, v. 32, n. 4, p. 363-397, set. 2000.

BURCHER, M.; WHELAN, C. Intelligence-Led Policing in Practice: Reflections from Intelligence Analysts. **Police Quarterly**, v. 22, n. 2, p. 139-160, 28 jun. 2019.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Unificação de Polícias**. 2014. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/estudos-e-notas-tecnicas/fiquePorDentro/temas/unificacao-de-policias>. Acesso em: 9 maio 2023.

CARTER, D. L.; CARTER, J. G. Intelligence-Led Policing. **Criminal Justice Policy Review**, v. 20, n. 3, p. 310-325, 5 set. 2009.

CARTER, D. L. **Law Enforcement Intelligence**: a Guide for State, Local, and Tribal Law Enforcement. 3. ed. Michigan, EUA: Michigan State University, 2022.

CARTER, J. G.; FOX, B. Community policing and intelligence-led policing. **Policing: An International Journal**, v. 42, n. 1, p. 43-58, 11 fev. 2019.

CARTER, J. G. Institutional Pressures and Isomorphism. **Police Quarterly**, v. 19, n. 4, p. 435-460, 31 dez. 2016.

CARTER, J. G.; PHILLIPS, S. W.; GAYADEEN, S. M. Implementing Intelligence-Led Policing: An Application of Loose-Coupling Theory. **Journal of Criminal Justice**, v. 42, n. 6, p. 433-442, nov. 2014.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**. 36. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CHANG, J. The maturity model in practice: Chaos, reaction, evolution, and inclusion in law enforcement analytic models. **Police Practice and Research**, v. 16, n. 2, p. 108-120, 2015.

COLLEGE OF POLICING (CoP). **APP (Authorised Professional Practice)**. 2023. Disponível em: <https://www.college.police.uk/app>. Acesso em: 25 maio 2023.

CONSELHO NACIONAL DOS PROCURADORES-GERAIS (CNPJG). Procuradoria Geral do Estado. **Santa Catarina – Aplicativo PMSC Mobile vence prêmio do Fórum Nacional de Juizados Especiais**. 2018. Disponível em: <https://www.cnpjg.org.br/index.php/noticias-outros-mps/39-mpsc/7976-santa-catarina-aplicativo-pmsc-mobile-vence-premio-do-forum-nacional-de-juizados-especiais>. Acesso em: 18 jun. 2022.

COSTA, R. **Baixe o PMSC Cidadão e conte com mais esta ferramenta tecnológica**. 2020. Disponível em: <https://www.pm.sc.gov.br/noticias/baixe-o-pmsc-cidadao-e-conte-com-mais-esta-ferramenta-tecnologica>. Acesso em: 18 jun. 2022.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. 2. ed. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 2011. v. 1.

DARROCH, S.; MAZEROLLE, L. Intelligence-Led Policing. **Police Quarterly**, v. 16, n. 1, p. 3-37, 19 mar. 2013.

DE BRUIN, T. *et al.* **Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model Business Process Management in the Digital Age View project Exploring the Disruptive Potential of the Internet of Things View project**. 2005.

DEN HENGST, M.; TER MORS, J. Community of Intelligence: The Secret Behind Intelligence-Led Policing. 2012 European Intelligence and Security Informatics Conference. **Anais...IEEE**, ago. 2012.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 34. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

EUA. Departamento de Segurança Interna. **Atirador ativo: como reagir**. 2023. Disponível em: [https://www.cisa.gov/sites/default/files/publications/pt\\_active\\_shooter\\_how-to-respond-508.pdf](https://www.cisa.gov/sites/default/files/publications/pt_active_shooter_how-to-respond-508.pdf). Acesso em: 17 maio 2023.

FERGUSON, A. G. **A ascensão do policiamento de big data**. Imprensa da NYU, 2017. Edição do Kindle.

FERREIRA, C. Ciclo Completo de Polícia divide opiniões entre especialistas e deputados. **Agência Câmara de Notícias**. 2019. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/609863-ciclo-completo-de-policia-divide-opinioes-entre-especialistas-e-deputados/>. Acesso em: 9 maio 2023.

FIEDLER, R. **Projeto PMSC Mobile é premiado no e-Gov 2016**. Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://www.pm.sc.gov.br/noticias/projeto-pmsc-mobile-e-premiado-no-e-gov-2016>. Acesso em: 18 jun. 2022.

FILSTAD, C.; GOTTSCHALK, P. Creating a learning organization in law enforcement: maturity levels for police oversight agencies. *The Learning Organization*, v. 17, n. 5, p. 404-418, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1108/096964710110598042010>.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Letalidade policial cai, mas mortalidade de negros se acentua em 2021**. 2022. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2022/07/05-anuario-2022-letalidade-policial-cai-mas-mortalidade-de-negros-se-acentua-em-2021.pdf>. Acesso em: 9 maio 2023.

FREIRE, C. **Emoção marca formatura do programa Estudante Cidadão em escola de Caçador**. Notícias. 2022. Disponível em: <https://www.pm.sc.gov.br/noticias/emocao-marca-formatura-do-programa-estudante-cidadao-em-escola-de-cacador>. Acesso em: 17 maio 2023.

FYFE, N. R. The changing ecology and equity of policing: some implications of reconfiguring boundaries in an era of police reform. *In*: FYFE N, G.; RØNN, K. V. (eds.). **Moral Issues in Intelligence-led Policing**. London: Routledge, 2018. p. 246-261.

GADOTTI, F. **Policiais militares catarinenses participam de evento sobre tecnologia nos Estados Unidos**. 2018. Disponível em: <https://ndmais.com.br/tecnologia/policiais-militares-catarinenses-participam-de-evento-sobre-tecnologia-nos-estados-unidos/>. Acesso em: 18 jun. 2022.

GEMKE, P. *et al.* Towards a maturity model for intelligence-led policing A case study research on the investigation of drugs crime and on football and safety in the Dutch police. **Police Practice and Research**, v. 22, n. 1, p. 190-207, 15 jan. 2021.

GERTLER, P. J. *et al.* **Avaliação de Impacto na Prática**. 2nd. ed. Washington: Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento/Banco Mundial, 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GONÇALVES, J. B. **Atividade de inteligência e legislação correlata**. 4. ed. Niterói, RJ: Impetus, 2016.

GOTTSCHALK, P. Maturity levels for criminal organizations. **International Journal of Law, Crime and Justice**, v. 36, p. 106-114, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijlcrj.2007.12.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1756061607000675?via%3Dihub>. Acesso em: 18 jun. 2022.

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF CRIME ANALYSTS (IACA). International Association Of Crime Analysts (org.). **Exploring crime analysis: on essential skills**. 3. ed. Overland Park, KS: CreateSpace, 2017. 391 p.

IPEA. **Avaliação de políticas públicas**: guia prático de análise ex ante, volume 1. Brasília: Ipea, 2018. v. 1.

JAMES, A. **Examinando o Policiamento Guiado por Inteligência**. 2013. Palgrave Macmillan Reino Unido. Edição do Kindle.

JAMES, A. **Understanding Police Intelligence Work (Key Themes in Policing)**. Policy Press, 2016. Edição Kindle.

JEROME, B. Criminal Investigation and Criminal Intelligence: Example of Adaptation in the Prevention and Repression of Cybercrime. **Risks (Basel)**, v. 8, n. 3, p. 99, 2020.

KENT, S. **Informações estratégicas**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1967. 213 p. (Coleção General Benício).

KIRBY, S.; KEAY, S. **Improving Intelligence Analysis in Policing** (p. iii). Taylor and Francis, 2021. Edição Kindle.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2003.

LOWENTHAL, M. M. **Intelligence**: From Secrets to Policy. (p. iv). SAGE Publications, 2022. Edição Kindle.

MARCINEIRO, N. **O aprimoramento da gestão da Polícia Militar de Santa Catarina com o uso de processo de avaliação de desempenho**. 2017. Doutorado (Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

MUGARI, I.; OBIOHA, E. E. Predictive Policing and Crime Control in The United States of America and Europe: Trends in a Decade of Research and the Future of Predictive Policing. **Social sciences (Basel)**, v. 10, n. 6, p. 234, 2021.

NCIS. **The National Intelligence Model**. London: National Criminal Intelligence Service, 2000.

OAB SANTA CATARINA (OAB-SC). **Programa Protetores do Lar é apresentado ao Colégio de Presidentes das Comissões da Mulher Advogada da OAB/SC**. 2022. Disponível em: <https://www.oab-sc.org.br/noticias/programa-protetores-do-lar-e-apresentado-ao-colegio-presidentes-das-comissoes-mulher-advogada-oabsc/20008>. Acesso em: 17 maio 2023.

PASSAMAI, M. **PMSC aplica Programa Rede de Segurança Escolar**. 2023. Disponível em: <https://www.pm.sc.gov.br/noticias/pmsc-aplica-programa-rede-de-seguranca-escolar>. Acesso em: 17 maio 2023.

PERRY, W. L. *et al.* **Predictive Policing: Forecasting Crime for Law Enforcement**. [s.l: s.n.].

RATCLIFFE, J. H. **Intelligence-led policing**. 2. ed. New York: Routledge, 2016.

RATCLIFFE, J. H. **Intelligence-led policing**. Canberra: Australian Institute of Criminology, 2003.

RATCLIFFE, J. H. **Reducing Crime A Companion for Police Leaders**. New York, NY: Taylor & Francis Group, 2019. Edição Kindle.

REISS JR., A. J. Organização da polícia no século XX. *In*: TONRY, M.; MORRIS, N. (orgs.). **Policiamento moderno**. 1. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2017. p. 65-114.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTA CATARINA (Estado). **Constituição (1989)**. Constituição do Estado de Santa Catarina de 1989. Florianópolis, SC, 19 out. 1989. Disponível em: [http://leis.alesc.sc.gov.br/html/constituicao\\_estadual\\_1989.html](http://leis.alesc.sc.gov.br/html/constituicao_estadual_1989.html). Acesso em: 9 maio 2023.

SANTA CATARINA (Estado). **Decreto nº 1601, de 3 de dezembro de 2021**. Aprova o Regulamento da Lei nº 6.217, de 1983, que dispõe sobre a Organização Básica da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina e dá outras providências. Florianópolis, SC, 10 dez. 2021. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/sc/decreto-n-1601-2021-santa-catarina-aprova-o-regulamento-da-lei-n-6217-de-1983-que-dispoe-sobre-a-organizacao-basica-da-policia-militar-do-estado-de-santa-catarina-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 17 maio 2023.

SANTA CATARINA (Estado). **Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social 2018-2028**. Florianópolis, SC, 27 nov. 2018b. Disponível em: [https://www.ssp.sc.gov.br/Plano\\_Estadual.pdf](https://www.ssp.sc.gov.br/Plano_Estadual.pdf). Acesso em: 10 maio 2023.

SANTA CATARINA (Estado). Polícia Militar de Santa Catarina. **Proerd**. 2023c. Disponível em: <https://www.pm.sc.gov.br/paginas/proerd>. Acesso em: 17 maio 2023.

SANTA CATARINA (Estado). Polícia Militar de Santa Catarina. **Rede Catarina de Proteção à Mulher**. 2023<sup>a</sup>. Disponível em: <https://www.pm.sc.gov.br/paginas/rede-catarina>. Acesso em: 17 maio 2023.

SANTA CATARINA (Estado). Polícia Militar de Santa Catarina. **Rede de Segurança Escolar**. 2023<sup>b</sup>. Disponível em: <https://www.pm.sc.gov.br/paginas/rede-de-seguranca-escolar>. Acesso em: 17 maio 2023.

SANTA CATARINA (Estado). Polícia Militar de Santa Catarina. **SOS Desaparecidos**. 2023<sup>d</sup>. Disponível em: <https://www.pm.sc.gov.br/sos-desaparecidos>. Acesso em: 17 maio 2023.

SANTA CATARINA (Estado). Polícia Militar. **PMSC Mobile é um dos vencedores do 21 concurso de inovação no setor público da Enap**. 2018<sup>a</sup>. Disponível em: <https://www.pm.sc.gov.br/noticias/pmsc-mobile-e-um-dos-vencedores-do-21-concurso-de-inovacao-no-setor-publico-da-enap->. Acesso em: 18 jun. 2022.

SANTA CATARINA (Estado). **Resolução nº 002/CSSPPO, de 22 de novembro de 2022**. Aprova O Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social II – 2021-2030. Florianópolis, SC, 7 dez. 2022.

SANTA CATARINA (Estado). Secretaria de Estado da Segurança Pública. Polícia Militar de Santa Catarina. **Plano de comando**: Polícia Militar de Santa Catarina. Florianópolis: PMSC, 2011.

SANTA CATARINA (Estado). Secretaria de Estado da Segurança Pública. Polícia Militar de Santa Catarina. **Plano estratégico da Polícia Militar de Santa Catarina**. 3. Ed. ver. e atual. Florianópolis: PMSC, 2015.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SCHREIBER, M. **Relatório da Comissão da Verdade propõe mudanças em polícia, leis e prisões**. BBC NEWS. 2014. Disponível em: [https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/12/141210\\_relatorio\\_cnv\\_ms](https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/12/141210_relatorio_cnv_ms). Acesso em: 9 maio 2023.

SHERMAN, L. W. **Ideas in American policing evidence-based policing**. 1998.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SKOLNICK, J. H. Policiamento comunitário: questões e práticas através do mundo. 1. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2017.

TELEP, C. W.; WEISBURD, D. What is known about the effectiveness of police practices in reducing crime and disorder?. **Police quarterly**, v. 15, n. 4, p. 331-357, 2012.

TIRATELLI, M.; QUINTON, P.; BRADFORD, B. Does Stop and Search Deter Crime? Evidence From Ten Years of London-wide Data. **The British Journal of Criminology**, v. 58, n. 5, p. 1212-1231, 13 ago. 2018.

TREVISAN, L. A. P. **O Programa Rede de Vizinhos da Polícia Militar de Santa Catarina**: um estudo comparado com o Neighborhood Watch. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

UOL Notícias. **Roubo em Criciúma**: truculência e armas são típicas do crime 'Novo Cangaco'. 2020. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/bbc/2020/12/01/ataques-em-criciuma-truculencia-e-armas-sao-tipicas-do-crime-de-novo-cangaco-dizem-especialistas.htm?cmpid=copiaecola>. Acesso em: 17 maio 2023.

VISACRO, A. Fazendo as coisas certas: segurança e defesa do Estado moderno. **Cadernos de Estudos Estratégicos**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 49-80, mar. 2019.

WENDLER, R. The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. **Information and Software Technology**, v. 54, n. 12, p. 1317-1339, 1 dez. 2012.

WOLOSZYN, A. L. **Inteligência Militar**: o emprego no Exército Brasileiro e sua evolução. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2018.