



Revista Brasileira de Ciências Policiais  
ISSN: 2178-0013  
ISSN: 2318-6917  
publicacesp.anp.dgp@pf.gov.br  
Academia Nacional de Polícia  
Brasil

# Análise da Política e da Estratégia Nacionais de Inteligência de Segurança Pública sob a perspectiva das capacidades organizacionais

---

Fernando Sampaio Pytlowanciv, Diogo; de Fátima Nunes Silva, Helena  
Análise da Política e da Estratégia Nacionais de Inteligência de Segurança Pública sob a perspectiva das capacidades organizacionais  
Revista Brasileira de Ciências Policiais, vol. 13, núm. 10, 2022  
Academia Nacional de Polícia, Brasil

## Análise da Política e da Estratégia Nacionais de Inteligência de Segurança Pública sob a perspectiva das capacidades organizacionais

Analysis of the National Public Security Intelligence Policy and Strategy from the organizational capabilities perspective

Análisis de la Política y de la Estrategia Nacional de Inteligencia de Seguridad Pública desde la perspectiva de las capacidades organizacionales

*Diogo Fernando Sampaio Pytlowanciv*

*Polícia Militar do Paraná, Brasil*

diogofsampaio@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-9084-5629>

*Helena de Fátima Nunes Silva*

*Polícia Militar do Paraná, Brasil*

helenanuness@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-8901-629X>

Lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/>

[buscatextual/visualizacv.do?id=http://](http://buscatextual/visualizacv.do?id=http://lattes.cnpq.br/1216712773575109)

[lattes.cnpq.br/1216712773575109](http://lattes.cnpq.br/1216712773575109)

**Submetido em:** 7 de março de 2022

**Aceito em:** 6 de maio de 2022

### RESUMO:

A inteligência de segurança pública se apresenta como uma ferramenta importante para a criação e compartilhamento de conhecimentos dentro e entre os órgãos de segurança pública. Recentemente foram instituídas no Brasil a Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública (PNISP) e a Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública (ENISP). Pesquisas realizadas em diversas organizações revelaram que uma efetiva gestão do conhecimento apresenta correlação com capacidades organizacionais referentes à infraestrutura (estrutura, tecnologia e cultura) e aos processos (de aquisição, de conversão, de aplicação e de proteção do conhecimento). Diante disso, o presente artigo visa verificar se as referidas normas dispõem acerca de elementos relacionados a tais capacidades, utilizando-se, para tanto do método da análise de conteúdo. Como principais conclusões, verificou-se que a PNISP e a ENISP possuem em seu bojo elementos correlacionados às referidas capacidades, com maior ênfase na estrutura organizacional e no processo de aquisição do conhecimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** inteligência de segurança pública, gestão do conhecimento, capacidades organizacionais, inteligencia de seguridad pública, gestión del conocimiento, capacidades organizacionales.

### ABSTRACT:

Security intelligence is an important tool for create and share knowledge within and between law enforcement agencies. Recently, brazilian government have stablished the National Public Security Intelligence Policy (PNISP) and the National Public Security Intelligence Strategy (ENISP). Research carried out in companies revealed that an effective knowledge management is associated to organizational capabilities related to infrastructure (structure, technology and culture) and to processes (knowledge acquisition, conversion, application and protection). Therefore, this research seeks to find if that norms have elements related to this capabilities, using, for this purpose, content analysis method. As main conclusions, it was observed that PNISP and ENISP have elements related to that capabilities, with grater atention in the organizational structure and the knowledge acquisition process.

**KEYWORDS:** security intelligence, knowledge management, organizational capabilities.

### RESUMEN:

La inteligencia de seguridad pública se presenta como una herramienta importante para crear y compartir conocimientos dentro y entre las agencias de seguridad pública. Recientemente, fueron instituidos en Brasil la Política Nacional de Inteligencia en

Seguridad Pública (PNISP) y la Estrategia Nacional de Inteligencia en Seguridad Pública (ENISP). Investigaciones realizadas en varias organizaciones revelaron que la gestión eficaz del conocimiento está correlacionada con las capacidades organizacionales relacionadas con la infraestructura (estructura, tecnología y cultura) y con los procesos (adquisición, conversión, aplicación y protección del conocimiento). Con eso, este artículo tiene como objetivo verificar si las reglas antes mencionadas tienen elementos relacionados con tales capacidades, utilizando, para tal fin, el método de análisis de contenido. Como principales conclusiones se encontró que el PNISP y la ENISP tienen en su núcleo elementos correlacionados con las capacidades antes mencionadas, con mayor énfasis en la estructura organizacional y en el proceso de adquisición de conocimientos.

## 1. INTRODUÇÃO

As dinâmicas da criminalidade somadas à carência de recursos dos órgãos policiais demandam que os órgãos de segurança pública utilizem ferramentas que os auxiliem no planejamento e implementação de suas políticas públicas de acordo com suas atribuições legais.

Os processos de obtenção, análise e disseminação de informações e conhecimentos voltados ao assessoramento do processo decisório constituem o cerne da atividade de inteligência, na qual os órgãos de segurança pública brasileiros encontram-se integrados por meio do Subsistema de Inteligência de Segurança Pública. No ano de 2021, com o objetivo de estabelecer os parâmetros e os limites de atuação da atividade de inteligência de segurança pública, o Governo Federal instituiu a Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública (PNISP) e a Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública (ENISP).

Em um âmbito organizacional mais amplo, verifica-se o conceito de inteligência organizacional, que pode ser entendida como a “capacidade de uma organização de adaptar-se, aprender, inovar, aumentar seu conhecimento e selecionar alternativas, em resposta a condições ambientais” (MORESI; LOPES, 2011, p. 79).

Por outro lado, em pesquisa realizada com executivos sêniores de organizações de diferentes áreas foi verificado que uma efetiva gestão do conhecimento perpassa por capacidades organizacionais relacionadas à infraestrutura organizacional e às capacidades processuais (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001). Posteriormente, tal pesquisa foi, em parte, replicada em instituições policiais canadenses (ABRAHAMSON; GOODMAN-DELAHUNTY, 2014).

A partir disso, o presente artigo visa verificar se as referidas normas brasileiras correlacionadas ao SISP dispõem acerca de elementos relacionados às capacidades de gestão do conhecimento voltadas à infraestrutura organizacional relacionada à estrutura, à tecnologia e à cultura e às capacidades processuais relacionadas aos processos de aquisição, de conversão, de aplicação e de proteção do conhecimento. Para tanto, são estabelecidos como objetivos desta pesquisa verificar a forma em que a PNISP e ENISP estão estruturadas e, a partir de então, identificar e quantificar em seu conteúdo a presença de dispositivos relacionados à infraestrutura organizacional e às capacidades processuais.

## 2. A INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO BRASIL

O emprego da atividade de inteligência remonta à Idade Antiga, havendo registros do emprego de espiões no Antigo Testamento da Bíblia, bem como no livro “A Arte da Guerra”, escrito pelo general chinês Sun Tzu no início do século IV a.C. O surgimento das primeiras organizações permanentes e profissionais de inteligência ocorreu no século XVI, na Europa, no contexto da estruturação política dos Estados nacionais (CEPIK, 2003).

Em sua evolução histórica, pode-se identificar três matrizes históricas relacionadas ao surgimento da atividade de inteligência: diplomacia, guerra e policiamento. No que tange à diplomacia, ou inteligência externa, verifica-se que seu surgimento se deu a partir da estruturação das relações diplomáticas permanentes na Europa, entre os séculos XVI e XVII, e tinha por objetivo o provimento de informações rotineiras e não sigilosas de outras nações. A matriz histórica relacionada à guerra, ou inteligência de defesa, é a mais antiga,

conforme já citado em relação ao Antigo Testamento e à “A Arte da Guerra”, tendo por função o provimento de informações para subsidiar as operações militares (CEPIK, 2003).

A matriz histórica relacionada ao policiamento, ou inteligência de segurança, por ter maior relação com a presente pesquisa, será analisada de forma mais aprofundada. Sua origem, remonta ao policiamento político surgido na Europa na primeira metade do século XIX, que tinha como principais ameaças os movimentos tidos como subversivos internos, como os inspirados na Revolução Francesa, o movimento operário anarquista e o socialismo (CEPIK, 2003).

Com o passar dos anos, as funções da inteligência interna foram sendo modificadas, notadamente durante a Guerra Fria, em que foram acrescentadas operações de suporte à contrainsurgência e antiterrorismo. Após o seu fim, no final da década de 1980, passou a ter uma atuação mais voltada ao combate à criminalidade organizada, ao tráfico de drogas e lavagem de dinheiro (CEPIK, 2003).

A estrutura de segurança pública atualmente vigente no Brasil encontra-se estabelecida na Constituição Federal de 1988, a qual prevê como órgãos integrantes desse sistema a Polícia Federal, a Polícia Rodoviária Federal, a Polícia Ferroviária Federal, as polícias civis, as polícias militares, os corpos de bombeiros militares, as polícias penais federal, estaduais e distrital, e, de forma facultativa, aos municípios, as guardas municipais (BRASIL, 1988).

Por sua vez, a atual competência e configuração da atividade de inteligência no Brasil encontra-se estabelecida pela Lei n.º 9.883, de 7 de dezembro de 1999, a qual instituiu o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN) e criou a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), órgão central desse sistema. A referida lei conceituou a inteligência como sendo “a atividade que objetiva a obtenção, análise e disseminação de conhecimentos dentro e fora do território nacional sobre fatos e situações de imediata ou potencial influência sobre o processo decisório e a ação governamental e sobre a salvaguarda e a segurança da sociedade e do Estado” (BRASIL, 1999).

Especificamente em relação ao campo da segurança pública, no ano 2000 foi criado o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública (SISP), a cujos integrantes foram atribuídas as tarefas de, “no âmbito de suas competências, identificar, acompanhar e avaliar ameaças reais ou potenciais de segurança pública e produzir conhecimentos e informações que subsidiem ações para neutralizar, coibir e reprimir atos criminosos de qualquer natureza” (BRASIL, 2000).

No ano de 2021, o Governo Federal instituiu a Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública (PNISP) e a Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública (ENISP), ambas com o propósito de estabelecer os parâmetros e os limites de atuação da atividade de inteligência de segurança pública.

A PNISP estabelece os pressupostos, os instrumentos e os objetivos da inteligência de segurança pública, bem como contextualiza o tema, define alguns conceitos, traça o panorama da segurança pública no Brasil e elenca as principais ameaças a serem consideradas pelos atores envolvidos nesse sistema (BRASIL, 2021a). Alguns desses elementos foram objeto de estudo da presente pesquisa e serão tratados de forma mais detalhada na seção destinada à análise dos resultados e discussões.

Por sua vez, a ENISP, além de também trazer alguns conceitos e contextualizações acerca do tema, define a missão, a visão e os valores do Subsistema de Inteligência de Segurança Pública. Assim como a política, a estratégia também elenca ameaças, contudo também apresenta oportunidades. Além disso, estabelece eixos estruturantes, os quais são integrados pelos desafios identificados, os quais, por sua vez, são decompostos em objetivos estratégicos (BRASIL, 2021b). Da mesma forma, alguns desses elementos também serão apresentados de maneira mais detalhada na seção destinada à análise dos resultados e discussões.

O SISP é coordenado pela Diretoria de Inteligência da Secretaria de Operações Integradas do Ministério da Justiça e Segurança Pública e integrado pelos órgãos de segurança pública federais, estaduais e distritais, por intermédio de suas respectivas agências de inteligência.

Para os fins da PNISP e da ENISP, a atividade de inteligência de segurança pública é conceituada como sendo:

[...] o exercício permanente e sistemático de ações especializadas destinadas à identificação, à avaliação e ao acompanhamento de ameaças reais e potenciais no âmbito da segurança pública, orientadas para a produção e a salvaguarda de conhecimentos necessários ao processo decisório no curso do planejamento e da execução da PNSPDS [Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social] e das ações destinadas à prevenção, à neutralização e à repressão de atos criminosos de qualquer natureza que atentem contra a ordem pública, a incolumidade das pessoas e do patrimônio. (BRASIL, 2021a)

Importante salientar que a atividade de inteligência não se confunde com a investigação policial. Enquanto esta tem como objetivo a coleta de provas a fim de subsidiar a persecução penal, aquela tem por objetivo a produção de conhecimentos, visando o assessoramento aos gestores da área da segurança pública. Para o cumprimento de suas distintas finalidades, cada uma delas, inteligência e investigação, possui metodologias, regramentos jurídicos, mecanismos de controle, tipos de documentos e outros elementos característicos distintos (SCARPELLI DE ANDRADE, 2012).

### 3. INTELLIGENCE-LED POLICING

Em âmbito internacional, as disposições relacionadas à inteligência de segurança pública guardam bastante similitude com o *intelligence-led policing*. Surgido na década de 1990 no Reino Unido, teve como motivação, dentre outros fatores, considerações apontadas em dois relatórios: “*Helping with the enquiries – tackling crime effectively*” (“Ajudando com as investigações – combatendo o crime de forma eficaz”) e “*Policing with intelligence*” (“Policimento com inteligência”) (RATCLIFFE, 2002). Ambos os relatórios tinham por objetivo apontar mecanismos que permitissem uma maior eficiência por parte da polícia, pelo melhor emprego de seus recursos, prioritariamente em atividades preventivas, bem como o estabelecimento de critérios para mensurar a efetividade de tais estratégias (RATCLIFFE, 2016).

A partir de tais observações, houve a necessidade de se estabelecer um modelo nacional, sendo este formalizado no National Intelligence Model (Modelo de Inteligência Nacional), com o objetivo de profissionalizar a atividade de inteligência e estabelecer uma estrutura de trabalho voltada à integração da inteligência criminal (RATCLIFFE, 2016).

Já nos Estados Unidos, políticas voltadas à coleta e disseminação de informações relacionadas a criminosos vinham sendo implementadas desde a década de 1970. O processo que conduziu à adoção do ILP naquele país passou pelo policiamento comunitário, pelo *problem-oriented policing* (policiamento orientado por problemas), pelo CompStat (*computerised statistics ou estatísticas computadorizadas*), até que, em decorrência dos atentados terroristas de 11 de setembro de 2001, houve a criação do *Department of Homeland Security* (Departamento de Segurança Interna) e o estabelecimento de diretrizes voltadas ao compartilhamento de informações, como o *National Criminal Intelligence Sharing Plan* (Plano Nacional de Compartilhamento de Inteligência Criminal) (RATCLIFFE, 2016).

As diretrizes estabelecidas nesse documento eram voltadas a recomendações relacionadas ao treinamento, à infraestrutura, à adoção de padrões, ao fortalecimento da confiança entre instituições, com o objetivo de fortalecer a coleta e o compartilhamento de conhecimentos entre as agências policiais, notadamente voltados à segurança interna e à prevenção e repressão a atos terroristas (RATCLIFFE, 2016).

Existem similitudes entre o policiamento comunitário e o *intelligence-led policing* no que se refere à necessidade de se estabelecer um fluxo de comunicação de duas vias entre a polícia e a comunidade. Em um sentido, as informações oriundas dos cidadãos são importantes para a compreensão da realidade de suas comunidades e, em outro, o repasse de informações por parte da polícia à comunidade proporciona a adoção de medidas para a prevenção de crimes e redução do medo (CARTER, 2009, 2016; DARROCH; MAZEROLLE, 2015; JAMES, 2017).

Em que pese tal relação, enquanto no policiamento comunitário a esta ocorre “de baixo para cima”, no sentido de aumentar a confiança entre a polícia e a população, no ILP ocorre “de cima para baixo” no

que se refere à tomada de decisão e ao modelo de gerenciamento impulsionado pela instituição policial (ORGANIZATION FOR SECURITY AND CO-OPERATE IN EUROPE, 2017).

Outro ponto a ser destacado é a distinção entre o ILP e o policiamento baseado tão somente em dados e análises estatísticas: enquanto este baseia-se em dados referentes a crimes efetivamente já ocorridos, aquele é focado em ameaças. Para isso, o ILP utiliza-se dos dados estatísticos, mas também de outros dados e informações, como aqueles repassados pelos policiais de rua, pela comunidade, além de dados sociodemográficos e outros indicadores (CARTER, 2009).

Após suas origens no Reino Unido e nos Estados Unidos, o ILP espalhou-se para a Austrália, Nova Zelândia e Canadá, apresentando resultados efetivos no combate à criminalidade organizada (RATCLIFFE, 2016). No Brasil, foi utilizado no Estado do Rio Grande do Norte no ano de 2017 por uma força-tarefa investigativa instituída para o enfrentamento aos crimes de roubo a banco, resultando na redução de 60% da ocorrência de tais crimes em relação ao ano anterior (SILVA, 2022).

#### 4. IMPEDIMENTOS PARA O COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Assim como em outras organizações, a informação e o conhecimento são reconhecidos como importantes ativos em órgãos policiais, servindo de subsídios para o processo de tomada de decisão, para estabelecimento de políticas e procedimentos, bem como para a inovação e a obtenção de melhores resultados (ABRAHAMSON; GOODMAN-DELAHUNTY, 2014).

Segundo Davenport e Prusak (2003, p. 2), “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”, informações são dados acrescidos de determinado significado e conhecimentos são informações transformadas através das atividades humanas de comparação, análise de suas consequências, estabelecimento de conexões e conversação com outras pessoas.

A resolução que regulamenta o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública, por sua vez, conceitua tais elementos da seguinte forma:

Art. 1º [...]

§4º [...]

VI – Dado: é qualquer representação de um fato ou de uma situação, passível de estruturação, obtenção, quantificação e transferência, sem exame e processamento pelo profissional de inteligência de segurança pública;

VII – Informação: é o conjunto de dados que possui relevância e aplicação útil, exige unidade de análise e consenso em relação ao seu conteúdo;

VIII – Conhecimento: é a representação de um fato ou de uma situação, real ou hipotético, de interesse para a atividade de inteligência de segurança pública, com exame e processamento pelo profissional de inteligência; (BRASIL, 2009)

A partir de questionários respondidos por 134 policiais de três organizações policiais canadenses, Abrahamson e Goodman-Delahunty (2014), identificaram que as questões relacionadas a impedimentos para o compartilhamento de informações e conhecimentos relacionam-se a: carga de trabalho excessiva, processos e tecnologia, liderança, falta de vontade individual, falta de vontade organizacional, localização e estrutura física, e gestão de riscos.

Com base nas capacidades organizacionais de gestão do conhecimento estabelecidas por Gold, Malhotra e Segars (2001), tais fatores foram agrupados em “estrutura organizacional”, “tecnologia organizacional” e “cultura organizacional”, os quais, por sua vez, constituem as “capacidades de infraestrutura”. Tais elementos foram, em sua totalidade ou em parte, ou, ainda, acrescidos de outros fatores, objeto de estudo de diversos outros pesquisadores, os quais analisaram seu papel enquanto facilitadores ou impedimentos ao compartilhamento de informações e conhecimentos (LEE; CHOI, 2003; WALCZAK, 2005; YEH;

LAI; HO, 2006; GIL-GARCIA; CHENGALUR-SMITH; DUCHESSI, 2007; DAS; YI; UDDIN, 2018; OSUPILE; MAKAMBE, 2021).

A estrutura organizacional refere-se a elementos relacionados à coordenação e controle dentro de uma organização, suas regras, políticas, práticas e processos. Abrange, ainda, sua estrutura hierárquica, atribuições e a localização e coordenação de suas unidades, divisões ou agências (ABRAHAMSON; GOODMAN-DELAHUNTY, 2014). A flexibilidade de tais estruturas incentiva o compartilhamento de informações e a colaboração dentro da organização e desta com as demais organizações envolvidas em seus processos (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001; LEE; CHOI, 2003; GIL-GARCIA; CHENGALUR-SMITH; DUCHESSI, 2007).

Outro fator importante relacionado à estrutura organizacional refere-se a políticas e sistemas de recompensas e incentivos à geração e ao compartilhamento de conhecimentos (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001; LEE; CHOI, 2003; OSUPILE; MAKAMBE, 2021).

A tecnologia organizacional inclui os sistemas de tecnologia da informação, como bancos de dados, internet, intranets, portais e diretórios (ABRAHAMSON; GOODMAN-DELAHUNTY, 2014). A integração desses sistemas de informação e comunicação visa eliminar as barreiras de comunicação existentes nas organizações, facilitando a comunicação e integrando os fluxos de informação e conhecimento (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001), vertical e horizontalmente, por toda a organização (YEH; LAI; HO, 2006).

Já a cultura organizacional abrange crenças e valores compartilhados dentro da organização, bem como as normas que estabeleçam atitudes e comportamentos adequados (YEH; LAI; HO, 2006; ABRAHAMSON; GOODMAN-DELAHUNTY, 2013, 2014). A definição da visão da corporação e de seus valores e, principalmente, a sua difusão por toda a organização, proporciona um senso de propósito aos seus colaboradores, incentivando a geração do conhecimento (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001; LEE; CHOI, 2003). Neste contexto, a adoção de uma “cultura do conhecimento” proporciona estímulos ao desenvolvimento de novas visões, comportamentos e ideias dentro das organizações (WALCZAK, 2005).

Conforme observado por Mariano (2013), os principais fatores para o sucesso da implementação de práticas relacionadas aos sistemas tecnológicos residem nos aspectos relacionados à estrutura tecnológica, à estrutura da organização, à facilidade de uso dos sistemas e à motivação e compreensão individuais.

Além das capacidades de infraestrutura, verifica-se a existência das capacidades processuais, as quais se referem aos processos de aquisição, de conversão, de aplicação e de proteção do conhecimento (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001).

A gestão do conhecimento orientada pelos processos de aquisição confere ênfase na obtenção do conhecimento, como as práticas de benchmarking e de colaboração entre indivíduos e entre organizações. Os objetivos principais são voltados à busca e à aquisição de novos conhecimentos ou à criação de novos conhecimentos a partir de conhecimentos existentes, obtidos por meio da colaboração (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001).

Em relação aos processos de conversão, a ênfase encontra-se nos processos de organizar, integrar, combinar, estruturar, coordenar ou distribuir conhecimentos. O objetivo principal é tornar o conhecimento útil (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001).

Os processos de aplicação são aqueles relacionados ao armazenamento e recuperação do conhecimento, com a finalidade de possibilitar o seu uso efetivo. O objetivo é utilizar tais conhecimentos para ajustes estratégicos, solução de problemas e aumento da eficiência (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001).

Por fim, os processos de proteção são voltados a proteger os conhecimentos organizacionais de uso ilegal ou inapropriado, ou, ainda, sua subtração. Para tanto, podem ser estabelecidas regras de conduta para funcionários e desenvolvimento de tecnologias que restrinjam o acesso a conhecimentos sensíveis (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001).

Convergindo todos esses elementos, Walczak (2005) pontua que a cultura organizacional é formada pela estratégia, pela estrutura, pelas pessoas e pelos processos, no sentido de que “as pessoas trabalham dentro de uma estrutura organizacional que sustenta os processos organizacionais para atingir a estratégia geral de negócios” (WALCZAK, 2005, p. 332).

## 5. METODOLOGIA

A fim de se verificar a presença de elementos relacionados às capacidades de infraestrutura e às capacidades processuais estabelecidas por Gold, Malhotra e Segars (2001) e, em relação às primeiras, observadas por Abrahamson e Goodman-Delahunty (2014) em organizações policiais canadenses, em normas brasileiras relacionadas ao emprego de informações e conhecimentos em órgãos de segurança pública, foi realizada análise de conteúdo na Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública e na Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública.

A análise de conteúdo tem por funções a exploração e a descoberta (função heurística) ou a verificação acerca da confirmação ou não de hipóteses (função de administração da prova) (BARDIN, 2016).

Seguindo as etapas estabelecidas por Bardin (2016), foi realizada a pré-análise, em que, a partir do problema de pesquisa definido, foram estabelecidos como documentos a serem analisados a Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública e a Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública, os quais constituem o corpus da pesquisa. Além disso, fora definida como hipótese que podem ser identificados elementos correlacionados às capacidades de infraestrutura e às capacidades processuais estabelecidas por Gold, Malhotra e Segars (2001) nos referidos documentos. Tal análise tem por objetivo verificar se as referidas normas estabelecem elementos que possibilitem ou incentivem o compartilhamento de informações dentro e entre os órgãos integrantes do subsistema de inteligência de segurança pública.

Ainda na etapa da pré-análise, foram definidos como índices as capacidades de infraestrutura (estrutura organizacional, tecnologia organizacional e cultura organizacional) e as capacidades processuais (processos de aquisição, de conversão, de aplicação e de proteção do conhecimento) estabelecidas por Gold, Malhotra e Segars (2001).

Seguindo as etapas, na sequência foi realizada a exploração do material, sendo definidas como unidades de contexto as divisões dos documentos que possuíam aspectos de caráter normativo e que levam em conta o SISP em si. Não foram incluídas na análise as partes relacionadas a elementos externos, como ameaças, oportunidades e contextos políticos e sociais, em razão destes não serem atingidos pelo caráter normativo dos documentos. A nomenclatura das unidades de contexto foi atribuída com base nos próprios documentos, conforme abaixo:

a. Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública:

- 1) pressupostos;
- 2) objetivos; e
- 3) diretrizes.

b. Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública:

- 1) valores;
- 2) desafios;
- 3) eixos estruturantes; e
- 4) objetivos.

As unidades de registro selecionadas constituem trechos de tamanho variado, as quais apresentam um sentido completo em si só, conforme a unidade de contexto em que se situam. Por exemplo, dentro da unidade de contexto “valores” do documento ENISP, cada unidade de registro corresponde a uma frase; já na unidade de contexto “pressupostos” do documento PNISP, cada unidade de registro corresponde a um ou mais parágrafos.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dois documentos analisados foram codificados, conforme já exposto, sendo codificadas 64 unidades de registro na ENISP e 27 na PNISP. As unidades de registro foram agrupadas em unidades de contexto, conforme divisão estabelecida pelos próprios documentos.

Tabela 1 – quantidade de unidades de registro extraídas em cada documento por unidade de contexto

<b>Unidade de Contexto</b>	<b>PNISP</b>	<b>ENISP</b>	<b>TOTAL</b>
Pressupostos	10	0	10
Objetivos	7	43	50
Diretrizes	10	0	10
Valores	0	5	5
Desafios	0	12	12
Eixos estruturantes	0	4	4
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>64</b>	<b>91</b>

os autores (2022).

Na sequência, com a utilização do software NVivo®, as unidades de registro foram codificadas de acordo com os índices ou categorias pré-estabelecidas, conforme Bardin (2016), relacionados às capacidades de infraestrutura (estrutura organizacional, tecnologia organizacional e cultura organizacional) e às capacidades processuais (processos de aquisição, de conversão, de aplicação e de proteção do conhecimento) estabelecidas por Gold, Malhotra e Segars (2001). Diante disso, conforme Bardin (2016), a categorização foi realizada em um procedimento por “caixas”, na medida em que as categorias são oriundas da teoria estabelecida por aqueles autores.

Em relação a cada um dos documentos, observa-se que a ENISP, até mesmo em razão da quantidade de unidades de registro dela extraídas, apresentou o maior número de correlações com cada um dos códigos, com exceção de “cultura”. Tal fato se deve à natureza principiológica contida na PNISP, o que explica uma maior correlação com questões afetas à cultura organizacional.

Tabela 2 – quantidade de codificações realizadas em cada documento por unidade de contexto

<b>Unidade de Contexto</b>	<b>PNISP</b>	<b>ENISP</b>	<b>TOTAL</b>	
Infraestrutura	Estrutura	18	43	61
	Tecnologia	2	12	14
	Cultura	13	11	24
Processos	Aquisição	9	19	28
	Conversão	1	5	6
	Aplicação	7	12	19
	Proteção	3	6	9
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>108</b>	<b>161</b>	

os autores (2022)

Dentre os códigos relacionados à “infraestrutura organizacional”, o que apresentou o maior número de correlações foi a “estrutura organizacional” (o qual apresentou, também, o maior número de correlações dentre todos os códigos), seguido de “cultura organizacional” e pela “tecnologia organizacional”.

Na pesquisa realizada por Abrahamson e Goodman-Delahunty (2014) nas organizações policiais canadenses foi verificado que as maiores barreiras ao compartilhamento da informação e do conhecimento foram as relacionadas à “estrutura organizacional” (39%), seguida por “cultura organizacional” (33%) e por “tecnologia organizacional” (28%). Essa pequena diferença entre os três elementos na correlação com as

capacidades de infraestrutura como um todo também foi observada por Gold, Malhotra e Segars (2001) em pesquisa realizada com 323 executivos sêniores de organizações de diferentes áreas. Por outro lado, os dados extraídos na PNISP e na ENISP revelam uma ênfase maior nos aspectos relacionados à “estrutura organizacional”.

A partir da distinção de soluções de gestão do conhecimento relacionadas à tecnologia, às pessoas e aos processos em organizações policiais, Collier (2006), em estudo realizado em quatro instituições policiais, verificou que, em razão das carências observadas nas soluções tecnológicas, as pessoas e os processos apresentam maior relevância na gestão do conhecimento. Esse estudo verificou que muito do conhecimento não se encontra nos sistemas, mas sim, de forma tácita, nos profissionais, e que o compartilhamento de informações entre organizações policiais baseia-se em relações pessoais em vez de soluções tecnológicas. Diante disso, a tecnologia se mostrou como sendo a maior barreira para a aplicação do conhecimento, em razão da sua falta de integração com as pessoas e com os processos.

Por outro lado, pesquisas realizadas na Inglaterra e no País de Gales, relacionadas à implementação do *intelligence-led policing*, apontam que o sucesso ou o fracasso não está nas tecnologias, na estrutura organizacional ou nos processos, mas sim nas pessoas, assim consideradas aquelas envolvidas diretamente nas tarefas relacionadas à inteligência, às integrantes dos grupos de interesse (*stakeholders*) e às pessoas da comunidade afetadas por essas atividades (JAMES, 2017).

Estudos realizados em instituições policiais do Reino Unido (SEBA; ROWLEY, 2010) e de Dubai (SEBA; ROWLEY; DELBRIDGE, 2012), revelaram que as principais barreiras ao compartilhamento de conhecimento observadas naquelas organizações foram, respectivamente, a cultura organizacional e a estrutura organizacional. Pesquisas realizadas em seis agências governamentais dos Estados Unidos, também revelaram que os maiores impedimentos ao compartilhamento de informações referem-se a aspectos organizacionais, como a falta de compreensão acerca dos objetivos da organização e a adoção de uma gestão controladora e impaciente (GIL-GARCIA; CHENGALUR-SMITH; DUCHESSI, 2007).

Na correlação entre os códigos e as unidades de contexto, verifica-se que a maior parte das correlações foi realizada na unidade de contexto “objetivos” (85), da qual, conforme visto na Tabela 1, foram extraídos o maior número de unidades de registro (50).

Tabela 3 – quantidade de codificações realizadas por índice em correlação a cada unidade de contexto

Unidade de Contexto		Pressupostos	Objetivos	Diretrizes	Valores	Desafios	Eixos Estruturantes	TOTAL
Infraestrutura	Estrutura	8	35	6	0	9	3	61
	Tecnologia	0	9	2	0	2	1	14
	Cultura	4	6	5	5	2	2	24
Processos	Aquisição	3	17	3	0	3	2	28
	Conversão	1	2	0	0	2	1	6
	Aplicação	2	10	3	0	4	0	19
	Proteção	1	5	1	0	2	0	9
TOTAL		19	85	20	5	24	9	161

os autores (2022).

Dentre os códigos, a “estrutura organizacional” apresentou o maior número de correlações com as unidades de contexto “pressupostos”, “objetivos”, “diretrizes”, “desafios” e “eixos estruturantes”, não apresentando correlação somente com a unidade de contexto “valores”, a qual correlaciona-se somente com o índice “cultura organizacional”.

A unidade de contexto “objetivos” foi a que apresentou o maior número de correlações com os códigos, tanto em relação ao total de correlações, quanto em relação ao número de correlações com cada um dos códigos individualmente.

Dentre os códigos relacionados às “capacidades processuais”, o que apresentou o maior número de correlações foi o código “aquisição”, seguido por “aplicação”, “proteção” e, por último, “conversão”. Da mesma forma que foi observado por Gold, Malhotra e Segars (2001) em relação à infraestrutura organizacional, cada uma dessas capacidades também apresenta o mesmo grau de contribuição para as capacidades processuais como um todo, enquanto os dados extraídos na PNISP e na ENISP revelam uma ênfase maior nos aspectos relacionados às capacidades de “aquisição”.

Neste mesmo sentido, observa-se que a produção de inteligência envolve um processo analítico, intelectual, metodológico e cíclico, composto por três etapas: coleta, análise e disseminação de informações (BRANDÃO, 2013), as quais, acrescidas da proteção do conhecimento realizada pela contrainteligência, guardam similitude com as capacidades processuais de aquisição, conversão, aplicação e proteção do conhecimento.

Na pesquisa realizada por Collier (2006) também foi observada a existência de uma maior ênfase na aquisição do conhecimento, em detrimento de sua organização e utilização, em contraponto à literatura relacionada à gestão do conhecimento, a qual enfatiza a distribuição e a interpretação da informação e a memória organizacional.

Em que pese as normas analisadas apresentarem maior ênfase nos aspectos estruturais, dentre os relacionados à infraestrutura, e aos aspectos de aquisição do conhecimento, dentre os aspectos processuais, cabe ressaltar que a própria existência de normas que norteiam a atividade de inteligência de segurança pública pode fomentar outras práticas de gestão da informação e do conhecimento (AMBER *et al.*, 2019).

Neste sentido, Carter, Phillips e Gayadeen (2014) analisaram a implantação do *intelligence-led policing* em 272 agências policiais dos Estados Unidos sob a perspectiva da teoria *loose-coupling* (acoplamento fraco), a qual analisa a lacuna existente entre as demandas do chamado grupo dominante (líderes e supervisores) e as respostas do chamado grupo subordinado (trabalhadores). A partir dessa teoria, os pesquisadores, por meio de cálculos de regressão binomial negativa e regressão logística, concluíram que adesão das agências às recomendações de uma norma, no caso o *National Criminal Intelligence Sharing Plan*, correlaciona-se, internamente, à criação de produtos de inteligência, à integração da inteligência no processo decisório e à valorização do compartilhamento de informações e, externamente, a maior proximidade e maior compartilhamento de conhecimentos com outras agências (CARTER; PHILLIPS; GAYADEEN, 2014).

Nesse mesmo sentido, Carter (2016) analisou as questões relacionadas às pressões institucionais, relacionadas a aspectos coercitivos (legais e financeiros), miméticos (imitação dos pares) e normativos (práticas profissionais), que levam ao isomorfismo. A partir da análise de dados coletados em 254 agências policiais estadunidenses, provenientes da mesma amostra da pesquisa realizada por Carter, Phillips e Gayadeen (2014), concluiu que, dentre as pressões institucionais analisadas, a aderência às normas federais relacionadas à privacidade e aos direitos civis exerce forte influência na adoção das práticas de *intelligence-led policing* (CARTER, 2016).

Desta forma, verifica-se a importância da normatização de práticas voltadas à gestão da informação e do conhecimento em instituições policiais, ainda que em relação a uma pequena (mas fundamental) parte dessas instituições, qual seja o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública (SEBA; ROWLEY, 2010), principalmente por se tratar de um sistema interorganizacional, em que há o compartilhamento de informações entre diferentes instituições, o que, em longo prazo, auxilia na construção da confiança e da reciprocidade, os quais, por sua vez, fomentam o compartilhamento de informações (LEE; CHOI, 2003; BARUA; RAVINDRAN; WHINSTON, 2007; OSUPILE; MAKAMBE, 2021).

Além da integração entre os órgãos componentes do SISIP, deve haver a integração entre os profissionais que nele atuam e os profissionais que atuam na atividade-fim de suas respectivas organizações, tanto no sentido de que estes atuem como fontes de informações oriundas do ambiente externo, quanto no sentido de que os profissionais “da ponta” sejam munidos com conhecimentos produzidos pelos profissionais de inteligência (COPE, 2004; CHERMAK *et al.*, 2013).

Além da adoção de políticas, normas e procedimentos, é necessária uma atuação ativa de lideranças no sentido de moldar os aspectos estruturais e processuais, mobilizar recursos, estabelecer metas claras e incentivar a cultura do compartilhamento de informações (YEH; LAI; HO, 2006; GIL-GARCIA; CHENGALUR-SMITH; DUCHESSI, 2007; MARIANO, 2013).

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo visou verificar se existem nas normas brasileiras correlacionadas ao Subsistema de Inteligência de Segurança Pública os elementos relacionados às capacidades de gestão do conhecimento voltadas à infraestrutura organizacional (estrutura, tecnologia e cultura) e às capacidades processuais (processos de aquisição, de conversão, de aplicação e de proteção do conhecimento), por meio do emprego da análise de conteúdo na Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública e na Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública.

O objetivo foi verificar se o SISP possui o arcabouço normativo adequado ao fomento à criação e ao compartilhamento da informação e do conhecimento dentro e entre os órgãos que o integram.

Como resultados, verificou-se que as referidas normas apresentam dispositivos correlacionados a todos os elementos que compõem a infraestrutura organizacional, com ênfase aos relacionados à estrutura organizacional, e a todas as capacidades processuais, com destaque às relacionadas à aquisição do conhecimento.

Além disso, conforme observado em pesquisas realizadas em outros países, a própria existência de normas que regulamentam a atuação dos órgãos integrantes do SISP constitui um fator de estímulo à criação e ao compartilhamento de conhecimentos.

O presente trabalho limitou-se a realizar uma análise das disposições contidas nas duas normas mencionadas, utilizando-se, para tanto, de forma superficial, do método da análise de conteúdo estabelecido por Bardin (2016). Pesquisas futuras poderão ser realizadas com um maior aprofundamento na utilização do método da análise de conteúdo, bem como com o emprego de outras categorias. Com um caráter mais empírico, também fica como sugestão a realização de pesquisas com o objetivo de verificar a adesão dos órgãos integrantes do SISP às disposições das referidas normas e quais são seus efeitos práticos em relação ao compartilhamento de informações.

## **BIOGRAFIA DE AUTORIA**

### **Diogo Fernando Sampaio Pytlowanciv**

Possui graduação em Direito - Faculdades Integradas Santa Cruz de Curitiba (2015) e graduação em Curso de Formação de Oficiais Policiais Militares pela Academia Policial Militar do Guatupê (2005). Atualmente é oficial policial-militar - Polícia Militar do Paraná. Tem experiência na área de Defesa, com ênfase em SEGURANÇA PÚBLICA, atuando principalmente nos seguintes temas: segurança pública e inteligência.

### **Helena de Fátima Nunes Silva**

É bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Santa Catarina (1978), mestre em Educação pela Universidade Federal do Paraná (1996) e doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2004). Trabalhou durante 10 anos na área de apoio à pesquisa tecnológica na Fundação Tupy (Joinville); na Avibrás (São José dos Campos) e no Centro Técnico da Aeronáutica (IAE – São José dos Campos). Atuou como professora do curso de Graduação em Gestão da Informação, da Universidade Federal do Paraná durante 25 anos. É Professora Sênior do Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, da Universidade Federal do Paraná. Tem diversos artigos publicados. Orienta trabalhos de doutorado e mestrado em Gestão da Informação e do Conhecimento.

Chefiou o Departamento de Ciência e Gestão da Informação (UFPR) por 8 anos. Coordenou, por 4 anos, o Curso de Graduação em Gestão da Informação. Atualmente, trabalha como Consultora em Projetos de Inteligência Organizacional, Gestão da Informação e do Conhecimento.

## REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSON, D. E.; GOODMAN-DELAHUNTY, J. The impact of organizational information culture on information use outcomes in policing: an exploratory study. *Information Research - An International Electronic Journal*, v. 18, n. 4, 2013.
- ABRAHAMSON, D. E.; GOODMAN-DELAHUNTY, J. Impediments to information and knowledge sharing within policing: A study of three canadian policing organizations. *SAGE Open*, v. 4, n. 1, jan. 2014.
- AMBER, Q. et al. Knowledge sharing and social dilemma in bureaucratic organizations: Evidence from public sector in Pakistan. *Cogent Business and Management*, v. 6, n. 1, 2019.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARUA, A.; RAVINDRAN, S.; WHINSTON, A. B. Enabling information sharing within organizations. *Information Technology and Management*, v. 8, n. 1, p. 31–45, 2007.
- BRANDÃO, P. C. O Subsistema de inteligência de segurança no Brasil: uma análise institucional. In: BRANDÃO, P. C.; CEPIK, M. (org). *Inteligência de segurança pública: teoria e prática no controle da criminalidade*. Niterói: Impetus, 2013.
- BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 20 fev. 2022.
- BRASIL. *Lei n. 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. 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19883.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19883.htm). Acesso em: 20 fev. 2022.
- BRASIL. *Decreto n. 3.695, 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. 2000. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3695.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3695.htm). Acesso em: 20 fev. 2022.
- BRASIL. *Decreto n. 10.777, de 24 de agosto 2021*. Institui a Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública. 2021 a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/decreto/D10777.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/D10777.htm). Acesso em: 20 fev. 2022.
- BRASIL. *Decreto n. 10.778, de 24 de agosto 2021*. Aprova a Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública. 2021 b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/decreto/D10778.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/D10778.htm). Acesso em: 20 fev. 2022.
- BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. *Resolução nº 1, de 15 de julho de 2009*. Regulamenta o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública – SISP e dá outras providências. 2009. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=14/08/2009&jornal=1&pagina=74&totalArquivos=192>. Acesso em: 7 jun. 2022.
- CARTER, J. G. Institutional Pressures and Isomorphism: The Impact on Intelligence-Led Policing Adoption. *Police Quarterly*, v. 19, n. 4, p. 435–460, dez. 2016.
- CARTER, D. L.; CARTER, J. G. Intelligence-Led Policing: Conceptual and Functional Considerations for Public Policy. *Criminal Justice Policy Review*, v. 20, n. 3, p. 310–325, 5 dez. 2009.
- 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.
- CEPIK, M. Sistemas nacionais de inteligência: origens, lógica de expansão e configuração atual. Dados [online]. 2003, v. 46, n. 1, p. 75-127. Disponível em: . Acesso em: 5 Jun. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0011-52582003000100003>.

- CHERMAK, S. et al. Law Enforcement's Information Sharing Infrastructure: A National Assessment. *Police Quarterly*, v. 16, n. 2, p. 211–244, jun. 2013.
- COLLIER, P. M. Policing and the intelligent application of knowledge. *Public Money and Management*, v. 26, n. 2, p. 109–116, 2006.
- COPE, N. "Intelligence led policing or policing led intelligence?": Integrating volume crime analysis into policing. *British Journal of Criminology*, v. 44, n. 2, p. 188–203, mar. 2004.
- DARROCH, S.; MAZEROLLE, L. Intelligence-led policing: a comparative analysis of community context influencing innovation uptake. *Policing and Society*, v. 25, n. 1, p. 1–24, jan. 2015.
- DAS, A. K.; YI, L.; UDDIN, M. A. Knowledge withholding in sharing knowledge within an organisation: The shadowy impediment in spreading innovation. *International Journal of Knowledge Management Studies*, v. 9, n. 4, p. 381–402, 2018.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GIL-GARCIA, J. R.; CHENGALUR-SMITH, I. S.; DUCHESSI, P. Collaborative e-Government: Impediments and benefits of information-sharing projects in the public sector. *European Journal of Information Systems*, v. 16, n. 2, p. 121–133, 2007.
- GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. H. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, v. 18, n. 1, p. 185–214, 2001.
- JAMES, A. The path to enlightenment: Limiting costs and maximizing returns from intelligence-led policy and practice in public policing. *Policing (Oxford)*, v. 11, n. 4, p. 410–420, dez. 2017.
- LEE, H.; CHOI, B. Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, v. 20, n. 1, p. 179–228, 2003.
- MARIANO, S. Understanding the nature of knowledge: An empirical study of knowledge sharing in a knowledge intensive organization. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, v. 10, n. 2, p. 151–164, 2013.
- MORESI, E. A. D.; LOPES, D.F. Inteligência organizacional e aprendizado. In: TARAPANOFF, K. (Org.) *Aprendizado organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares*. Curitiba: IBPEX, 2011. v.1.
- ORGANIZATION FOR SECURITY AND CO-OPERATE IN EUROPE. *OSCE Guidebook Policing*. Vienna: OSCE, 2017. v. 13.
- OSUPILE, K.; MAKAMBE, U. The nexus between organisational culture and knowledge sharing in a government department in Botswana. *International Journal of Public Sector Management*, v. 34, n. 2, p. 118–136, 2021.
- RATCLIFFE, J. Intelligence-led policing and the problems of turning rhetoric into practice. *Policing and Society*, v. 12, n. 1, p. 53–66, 2002.
- RATCLIFFE, J. H. *Intelligence-led policing*. 2. ed. New York: Routledge, 2016.
- SCARPELLI DE ANDRADE, F. Inteligência Policial: efeitos das distorções no entendimento e na aplicação. *Revista Brasileira de Ciências Policiais*, Brasília, v. 3, n. 2, p. 37–54, 2013. DOI: 10.31412/rbcp.v3i2.57. Disponível em: <https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/view/57>. Acesso em: 7 jun. 2022.
- SEBA, I.; ROWLEY, J. Knowledge management in UK police forces. *Journal of Knowledge Management*, v. 14, n. 4, p. 611–626, 2010.
- SEBA, I.; ROWLEY, J.; DELBRIDGE, R. Knowledge sharing in the Dubai Police Force. *Journal of Knowledge Management*, v. 16, n. 1, p. 114–128, 2012.
- SILVA, W. C. P. Usando Policiamento Liderado por Inteligência para Combater Assaltos a Bancos no Rio Grande do Norte, Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Policiais*, Brasília, v. 13, n. 8, p. 21–51, 2022. DOI: 10.31412/rbcp.v13i8.929. Disponível em: <https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/view/929>. Acesso em: 22 jun. 2022.
- WALCZAK, S. Organizational knowledge management structure. *Learning Organization*, v. 12, n. 4, p. 330–339, 2005.

YEH, Y. J.; LAI, S. Q.; HO, C. T. Knowledge management enablers: A case study. *Industrial Management and Data Systems*, v. 106, n. 6, p. 793–810, 2006.