

## ARTIGO

# DIREÇÃO E PLANEJAMENTO DE INTELIGÊNCIA POLICIAL NO ENFRENTAMENTO ÀS ORGANIZAÇÕES CRIMINOSAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O RIO GRANDE DO NORTE

**GENTILLI ANDERSON LIMA DA SILVEIRA**

Especialista em Gestão de Segurança Pública e Inteligência Estratégica. Atuou na gestão de subunidades operacionais, na subchefia de ensino do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças da PMRN, na chefia e análise de inteligência, e como operador/analista em Força-Tarefa de Segurança Pública do MJSP por três anos.

**País:** Brasil **Estado:** Rio Grande do Norte **Cidade:** Mossoró

**Email:** gentilli.silveira@pm.rn.gov.br **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2108-4437>

**MARCOS ALAN FERREIRA**

Professor Associado no Departamento de Relações Internacionais da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Pesquisador Produtividade do CNPq. Docente permanente do Programa de Pós-graduação em Ciência Política e Relações Internacionais (PPGCPRI/UFPB). Coordenador da LEPAC (Liga Acadêmica de Estudos para Paz e Análise de Conflitos), UFPB.

**País:** Brasil **Estado:** Paraíba **Cidade:** João Pessoa

**Email:** marcosalan@gmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3196-6508>

**Contribuições dos autores:** Ambos os autores contribuíram igualmente na concepção e delineamento, análise e interpretação de dados, redação do manuscrito, bem como na revisão final.

**Data de Recebimento:** 21/07/2023 – **Data de Aprovação:** 10/10/2023

**DOI:** 10.31060/rbsp.2025.v19.n1.1968

---

## RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de investigar como a fase de orientação do ciclo de inteligência é conduzida pelos Batalhões de Área da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte. Foram feitas entrevistas com comandantes de Batalhão e chefes das agências de inteligência, para se ter um panorama de como é feita a direção e o planejamento de inteligência voltados ao enfrentamento das facções prisionais. A atividade de Inteligência de Segurança Pública (ISP) é dotada de doutrina própria, na qual se indica que o processo de produção de conhecimento deve seguir um ciclo composto de três fases. A primeira dessas fases é a orientação, na qual se definem as diretrizes e o planejamento da atividade. Conclui-se que a fase de orientação é pautada, essencialmente, por demandas verbais pontuais sem vínculos com políticas de governo ou institucionais, bem como que não são utilizados planos de inteligência para delimitar o processo de produção de conhecimento sobre as organizações criminosas de base prisional atuantes nas áreas dos comandantes e chefes entrevistados.

**Palavras-Chave:** Ciclo de inteligência. Planos de inteligência. Polícia Militar. Facções prisionais.

## DIRECTION AND PLANNING OF POLICE INTELLIGENCE IN THE CONFRONTATION OF CRIMINAL ORGANIZATIONS: A CASE STUDY ON RIO GRANDE DO NORTE

### ABSTRACT

This work aims to investigate how the orientation phase of the intelligence cycle is conducted by the Military Police Area Battalions of the State of Rio Grande do Norte. Interviews were conducted with battalion commanders and heads of intelligence agencies in order to have an overview of how the direction and planning of intelligence aimed at confronting prison factions is carried out. The Public Security Intelligence activity is endowed with its own doctrine in which is indicated that the knowledge production process must follow a cycle composed of three phases. The first of these phases is the orientation, in which the directives and planning of the activity are defined. It was concluded that the guidance phase is carried out essentially by verbal demands without ties to government policies, as well as that intelligence plans are not used to delimit the process of producing knowledge about criminal organizations based on prisons operating in the areas of interviewed commanders and chiefs.

**Keywords:** Intelligence cycle. Intelligence plans. Military Police. Prison factions.

### INTRODUÇÃO

Desde a criação do Subsistema de Inteligência de Segurança Pública – SISP, no ano 2000 (Brasil, 2000), o interesse pela atividade de inteligência tem crescido dentro e fora das forças de segurança pública. Naquele momento, o Comando Vermelho (CV) já era consolidado dentro e fora do Brasil, ao passo que o Primeiro Comando da Capital (PCC) estava prestes a realizar sua primeira grande demonstração de força, em 2001, quando mobilizou uma megarrebelião no sistema prisional paulista (Feltran, 2018; Ferreira, 2019).

Ambas as facções (CV e PCC) são matrizes para a miríade de outras organizações congêneres de menor porte espalhadas pelo país (Amorim, 2008; Barbosa, 2019; 2022). Desde o início da década de 2000, as facções prisionais vêm afetando sobremaneira a segurança pública no país. Conforme apontam pesquisadores: “com a expansão do crime organizado pelo país ao longo dos anos 2000, mais do que nunca estes atores precisam ser observados, de modo a compreender em que medida a sua ação interfere no crescimento e na redução da violência” (FBSP, 2022b, p. 39).

A atividade de Inteligência de Segurança Pública provê a produção de conhecimentos sobre temas de interesse da segurança pública necessários ao processo de tomada de decisão realizado em todos os níveis de chefia e comando (Pruckun, 2015; Ugarte, 2020). A produção desse conhecimento de inteligência se dá por meio de processo específico, concebido doutrinariamente como Ciclo de Inteligência, o qual é (deve ser) continuamente iniciado e reiniciado, conforme a definição de objetivos e necessidades de inteligência por parte dos tomadores de decisão no governo e nos órgãos do sistema de segurança pública (Cepik, 2003).

As organizações criminosas de base prisional se constituem num tipo peculiar de organização, pois se fundamentam na busca de lucro ilícito, domínio territorial e erosão do Estado, por meio do uso da violência, configurando-se como atores não estatais violentos<sup>1</sup> (Ferreira; Frumento, 2020) praticantes

<sup>1</sup> Organizações privadas, relativamente autônomas e com capacidades coercitivas (Ferreira; Frumento, 2020). Geralmente, estão organizadas em redes e tendem à internacionalização; bem como têm tanto a disposição quanto os meios para usarem a violência com o fim de alcançarem seus objetivos (Mandel, 2013).

de insurgência criminal<sup>2</sup> (Visacro, 2018; 2020; Sullivan, 2011). A estrutura organizacional e a capacidade agregadora dessas organizações, fundadas na narrativa de luta contra o sistema opressor do Estado no ambiente prisional, na distribuição de prestações sociais (Ferro, 2006), somadas à ampla difusão dessa luta no ambiente informacional (Visacro, 2018), as coloca como prioridades para as forças de segurança.

No Rio Grande do Norte, o Primeiro Comando da Capital e o Sindicato do Crime do RN (SDCRN) são as organizações criminosas de base prisional que demandam maior atenção no tocante ao planejamento estratégico e operacional. Ao buscarem atingir seus objetivos, além de causarem danos e prejuízos a pessoas e ao Estado, a rivalidade entre elas leva a episódios sangrentos nas ruas e nos presídios (Barbosa, 2019). Para se ter ideia, no estado do RN, no ano de 2021, a taxa de mortes violentas intencionais (MVI) foi de 32,4 por 100 mil habitantes, enquanto a taxa nacional foi de 22,3 mortes, conforme dados do Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2022 (FBSP, 2022a). O mesmo anuário enfatiza que as taxas elevadas, ainda que multifatoriais, sofrem grande influência da disputa territorial entre PCC e CV. No Rio Grande do Norte, a disputa se materializa entre o PCC e SDCRN, que é reconhecido pelo CV como seu aliado (Barbosa, 2022).

Nesse contexto, considerando a importância da inteligência policial e a ameaça das organizações criminosas, se apresenta o seguinte problema: como são elaborados planos de inteligência voltados a mitigar os efeitos das ações das organizações criminosas de base prisional no âmbito da Polícia Militar do estado do Rio Grande do Norte?

Diante dessa questão, o objetivo geral deste trabalho é investigar como se realiza o processo de direção e planejamento de inteligência no âmbito das unidades de policiamento de área da Polícia Militar do estado do RN, e se tal processo é fundamentado em diretrizes definidas em planos de inteligência ou se é pautado em diretrizes verbais reativas emanadas de chefes e comandantes, conforme o surgimento de situações críticas e problemas mais graves.

Desse objetivo geral decorrem os seguintes objetivos específicos: compreender a relação entre os chefes das agências e seus oficiais comandantes no processo de direção e planejamento; compreender como comandantes de batalhão e chefes de agências concebem a ameaça representada pelas organizações criminosas de base prisional; e identificar a existência ou não de planos de inteligência formais no âmbito das agências de inteligência dos batalhões.

Para se atingir esses objetivos foram realizadas entrevistas semiestruturadas com seis oficiais que atuam como comandantes ou chefes de agências de inteligência, em três batalhões da Polícia Militar. Os entrevistados expuseram suas visões quanto ao processo de direção e planejamento, quanto à ameaça das organizações criminosas de base prisional e quanto ao uso de planos de inteligência no âmbito de suas Unidades.

A pesquisa contribui ao inovar na compreensão sobre a importância da gestão e execução das atribuições de inteligência policial no âmbito da Polícia Militar do RN. Ela examina os pormenores do processo de direção e planejamento da atividade de inteligência e como se dá a participação dos atores envolvidos nesse processo. Além disso, contribui para o estudo da atividade de inteligência policial, tendo em

2 Consiste no enfrentamento contínuo do aparato de segurança estatal, na contestação da legitimidade do Estado, no domínio territorial de áreas não governadas, em corrupção e aliciamento de instituições públicas e ONGs e expansão dos negócios ilícitos (Visacro, 2020). De acordo com Sullivan (2011, p. 7, trad. livre): "A insurgência criminal é diferente do terrorismo convencional e da insurgência, porque o único motivo político dos insurgentes criminosos é ganhar autonomia e controle econômico sobre o território. Eles fazem isso esvaziando o Estado e criando enclaves criminosos para manobrar".

vista que são escassos os trabalhos acadêmicos voltados à pesquisa sobre direção e planejamento de inteligência no âmbito policial militar.

Nas seções a seguir, serão feitas, inicialmente, considerações teóricas sobre direção e planejamento de inteligência, bem como sobre a caracterização das organizações criminosas de base prisional; na sequência, será brevemente exposta a metodologia utilizada. Logo após, será apresentada a discussão e os resultados da pesquisa, seguidos das considerações finais do trabalho.

## CONSIDERAÇÕES TEÓRICO-CONCEITUAIS SOBRE DIREÇÃO E PLANEJAMENTO DE INTELIGÊNCIA

Antes de iniciarmos as considerações sobre a etapa de direção e planejamento do ciclo de inteligência, é preciso, ainda que muito brevemente, trazer apontamentos sobre o que é a atividade de inteligência e o ciclo que envolve todo seu processo. Tendo em vista as limitações de espaço, não serão tratados ou discutidos tópicos relativos à história da inteligência, seja em âmbito nacional ou internacional, ou às suas disciplinas de coleta (fontes humanas, interceptação de sinais e comunicações, dentre outras), tendo em vista que o escopo do trabalho é específico para a parte do processo anterior à coleta, ou seja, direção e planejamento.

### DEFININDO A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA

Na concepção clássica de Sherman Kent (1965), inteligência é pautada em conhecimento, organização e atividade. Quanto ao primeiro aspecto, ela é o conhecimento sobre o qual se baseia a política nacional de alto nível em relação a outros Estados. A premissa é que um Estado, em função de sobreviver em um mundo de competição com outros Estados, deve possuir dois tipos de política estatal: uma política positiva, voltada aos interesses de uma ordem mundial melhor e a um maior grau de prosperidade nacional; e outra, defensiva-protetiva, necessariamente voltada à contenção das políticas de outros Estados que sejam hostis às aspirações nacionais. Assim, a inteligência é um conhecimento que permite perceber elementos consolidados, elementos do momento presente e elementos prováveis sobre o futuro.

No que tange ao segundo aspecto, a inteligência é uma instituição, uma organização que busca um tipo especial de conhecimento. Deve estar preparada para vigiar e estabelecer o passado, o presente e o futuro dos atores existentes no cenário onde o Estado atua, a partir da produção de informação útil, relevante, completa, precisa e oportuna sobre aspectos estratégicos do Estado que são direcionados por tomadores de decisão. Para tanto, as organizações de inteligência devem ter pessoas intimamente afeitas à pesquisa, com pensar rigoroso, tolerante ao não usual e ao excêntrico (Kent, 1965).

O terceiro aspecto definidor da inteligência, apontado por Kent, se refere ao processo de sua realização, a atividade em si. Seja para defender ou maximizar os interesses nacionais, “o conhecimento em questão é produzido por um processo de pesquisa” (Kent, 1965, p. 151, trad. livre), que pode se iniciar de duas formas: mediante a solicitação de determinado conhecimento para a formulação da política externa ou pela contínua e sistemática vigilância do que acontece no exterior.

Ainda de acordo com o autor, o método que norteia o processo (atividade) de pesquisa de inteligência possui sete estágios, conforme Quadro 1, a seguir.

## QUADRO 1

## Estágios do Processo da Atividade de Inteligência

Estágio	Atividade
1	Aparecimento do problema que requer atenção da inteligência.
2	Análise do problema, visando descobrir sua real importância e as prováveis linhas de abordagem mais útil aos consumidores.
3	Coleta de dados relacionados ao problema, conforme formulado no estágio 2 (pesquisa de dados já disponíveis e busca por novos dados necessários).
4	Avaliação crítica dos dados reunidos.
5	Estudo dos dados avaliados, visando encontrar algum sentido inerente (momento mais provável da descoberta das hipóteses, que pode acontecer antes ou depois desse estágio e até mesmo após a finalização do produto).
6	Coleta de mais dados, conforme as linhas indicadas nas hipóteses mais promissoras, visando confirmá-las ou negá-las.
7	Estabelecimento de uma ou mais hipóteses consideradas mais verdadeiras que as outras e sua afirmação como a melhor aproximação atual da verdade (apresentação do produto).

Fonte: Os autores, adaptação de Kent (1965, p. 157-158).

Sherman Kent (1965) e Abram Shulsky e Gary Schmitt (2002) definem a inteligência a partir de três características: informação, atividade e organização; conforme sumarizado abaixo.

- **Informação** (desde o dado bruto ao produto final entregue ao decisor, obtida secretamente ou não) relevante para formulação e implementação de políticas de governo, para o alcance de seus objetivos de segurança e para lidar com ameaças de adversários reais ou potenciais;
- **Atividade** destinada a coletar (geralmente, em bancos de dados disponíveis e fontes abertas), buscar (geralmente, quando é obtida secretamente sem conhecimento do adversário) e analisar a informação relevante sobre o ator adverso; sendo também a atividade para proteger as informações possuídas e buscadas pelo agente adverso (contrainteligência).
- **Organização** governamental encarregada de levar a cabo tais atividades, que tem como uma de suas características mais notáveis o segredo sob o qual desenvolvem suas funções.

Em um estudo recente, Robert Clark (2016) considera o contexto atual dos conflitos no mundo, que são predominantemente assimétricos com a presença de atores armados não-estatais interligados globalmente por meio da internet e das redes sociais. Nesse cenário, o autor afirma que a inteligência é um processo complexo, que traz compreensão e sentido a partir do estabelecimento de fatos e posterior desenvolvimento de inferências válidas, precisas e confiáveis, e que tem a função de reduzir as incertezas na tomada de decisões estratégicas e no planejamento operacional para resolução de conflitos (Clark, 2016).

Cabe destacar que o conflito é entendido pelo autor em sentido amplo, ou seja, não se trata necessariamente do combate físico, mas de qualquer oposição, divergência ou competição entre duas ou mais partes. Dessa forma, Clark segue a mesma linha de Shulsky e Schmitt (2002), que entendem “adversário” como todo ator que tenha interesses opostos àqueles definidos pelo governo de uma nação.

Obviamente, há muitas definições de inteligência na literatura, conforme aponta Hank Prunckun (2015). Todavia, ainda segundo ele, todas elas podem ser deduzidas a quatro sentidos:

1. Ações ou processos utilizados para produzir conhecimento;
2. O corpo de conhecimento produzido;
3. As organizações que lidam com esse conhecimento (por exemplo, uma agência de inteligência); e
4. Os relatórios e briefings<sup>3</sup> produzidos no processo ou por tais organizações (Prunckun, 2015, p. 6, trad. livre).

Cabe ainda destacar, conforme Lowenthal (2020), que a inteligência é processo por meio do qual um governo descobre, secretamente, informações sobre adversários e aliados, visando evitar surpresas estratégicas, prover *expertise* de longo prazo, apoiar o processo político e manter o segredo sobre informações, necessidades e métodos utilizados por esse governo. Lowenthal (2020) enfatiza firmemente a relação entre a atividade de inteligência e a elaboração de políticas.

No âmbito das forças policiais, a atividade de inteligência distingue-se por aplicar o processo com fins de subsidiar a tomada de decisão quanto à prevenção, repressão e mitigação de atos criminosos, sejam eles praticados por indivíduos isoladamente ou por organizações criminosas. Destaca-se que, no contexto policial, a inteligência deve entregar, após processo complexo, produtos acabados que garantam a prevenção de crimes e/ou a prisão de criminosos (Buckley, 2014). Em síntese, a inteligência policial

é o produto de um processo analítico que fornece uma perspectiva integrada para informações díspares sobre o crime, suas tendências, as ameaças à segurança e as condições associadas à criminalidade. A necessidade de informações confiáveis e cuidadosamente analisadas é essencial, porque tanto as decisões políticas como as operacionais são tomadas recorrendo-se à inteligência; portanto, deve existir um processo vigilante para garantir que as decisões sejam tomadas com base em critérios objetivos e informados, e não em critérios presumidos (Carter, 2021, p. 7, trad. livre)<sup>4</sup>.

Em síntese, podemos assumir que a inteligência, para os fins deste trabalho, é a atividade realizada com significativo grau de sigilo, por órgão governamental especializado, para reunir, analisar e interpretar informações e dados que serão sintetizados em relatórios ou *briefings*, para atender a demandas de um tomador de decisão político, militar ou policial, visando conter ameaças ao Estado e, conseqüentemente, à sociedade como um todo.

## DIREÇÃO E PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA

A direção e o planejamento de inteligência correspondem, na Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública – Dnisp (Brasil, 2015), à fase de **orientação**, a primeira de um ciclo de três fases. Este ciclo é tradicionalmente conhecido como Ciclo de Inteligência (Kent, 1965; Herman, 1999; Johnson,

3 Ato de dar instruções precisas ou informações essenciais em reuniões que precedem a execução de tarefas e missões.

4 No original: “is the product of an analytic process that provides an integrated perspective to disparate information about crime, crime trends, crime and security threats, and conditions associated with criminality. The need for carefully analyzed, reliable information is essential because both policy and operational decisions are made using intelligence; therefore, a vigilant process must be in place to ensure that decisions are made on objective, informed criteria, rather than on presumed criteria”.

2009; Vandeppeer, 2014; Brasil, 2015; 2016). Nesse sentido, é preciso destacar que, nos estudos sobre Inteligência de Segurança Pública no Brasil, pouca atenção é dada ao Ciclo de Inteligência e menos ainda à sua fase de orientação. Em levantamento feito sobre o estado da arte dos estudos de inteligência no Brasil, Hamada (2020) constata que assuntos relacionados com a doutrina de inteligência, como é o caso do Ciclo, estão em 10º lugar dentre as treze principais categorias temáticas elencadas no estudo.

O Ciclo de Inteligência consiste no seguinte: estabelecidos os objetivos e as necessidades de inteligência, passa-se a coletar dados que serão processados e analisados para que se possa chegar à elaboração final do produto de inteligência, que será, por fim, difundido ao usuário final. Este, por sua vez, ao receber o produto, pode ou não demandar novas necessidades (Johnston; Johnston, 2005). Sendo assim, o modelo gráfico que convencionou-se chamar de Ciclo de Inteligência não representa apenas o momento do processo no qual a análise é efetivamente realizada, mas sim todas as fases do processo, desde o surgimento da demanda até a difusão do produto ao usuário final demandante.

Andrés García (2016) define o Ciclo da seguinte maneira:

O ciclo de inteligência é um processo composto por diferentes etapas ou fases, que serve de referência teórica para ilustrar a produção de inteligência. Esta produção de inteligência desenvolve-se a partir de diferentes níveis – estratégico, operacional e tático – e âmbitos diversos – militar, policial ou econômico (García, 2016, p. 53, trad. livre)<sup>5</sup>.

No que se refere à quantidade de fases do Ciclo e sua nomenclatura, isso pode variar na doutrina de cada país ou organização; assim, parece não haver consenso na literatura dos estudos de inteligência sobre a quantidade de fases que o Ciclo deva ter (Cepik, 2003; Gonçalves, 2017).

Nesse sentido, Judith e Rob Johnston (2005) apontam que, em muitos países, o “ciclo tradicional” de inteligência é composto por cinco estágios: planejamento e direção; coleta; processamento; análise e produção; e difusão. O primeiro estágio (planejamento e direção) “abrange o gerenciamento de todo o esforço e envolve, em particular, a determinação dos requerimentos de coleta baseados nas solicitações do usuário” (Johnston; Johnston, 2005, p. 46, grifo e trad. nossos)<sup>6</sup>. Gonçalves (2017), por sua vez, afirma que o “ciclo básico” pode ser resumido em três fases, conforme adotado na doutrina brasileira: orientação, produção do conhecimento e difusão.

Nos EUA, o chamado “ciclo tradicional de inteligência” (Clark, 2016) é utilizado em várias agências federais, como o Federal Bureau of Investigation (FBI) e o Department of Homeland Security (DHS), e nas forças policiais estaduais e municipais (McGlynn; Garner, 2019; Carter, 2021).

No que se refere ao ciclo de inteligência, Clark (2016) aponta que ele é uma série de seis passos em sequência, na qual: primeiro, estabelecem-se as necessidades de inteligência do tomador de decisão; em seguida, há o planejamento e a direção de como as necessidades serão atendidas, o que deve ser buscado, coletado e pesquisado; no terceiro passo, agentes e analistas reúnem os dados e as informações necessárias sobre a necessidade informada; no quarto, os dados são processados e validados; no quinto

5 No original: “El ciclo de inteligencia es un proceso compuesto por diferentes etapas o fases, que sirve como referencia teórica para ilustrar la producción de inteligencia. Esta producción de inteligencia es desarrollada desde distintos niveles – estratégico, operacional y tático – y ámbitos diversos – militar, policial o económico”.

6 No original: “Planning and direction encompasses the management of the entire effort and involves, in particular, determining collection requirements based on customer requests”.

passo, o material é analisado, fornecendo cenários e hipóteses possíveis sobre a questão levantada, bem como perfis de pessoas de interesse relacionadas ao problema; uma vez finalizada a análise, o sexto passo é a difusão do material produzido para o tomador de decisão, que reiniciará o ciclo com novos requerimentos de inteligência.

A Doutrina Nacional da Atividade de Inteligência – Dnai (Brasil, 2016, p. 37) aponta o seguinte sobre o Ciclo: “o ramo inteligência, como prática e produto, apresenta um *modus operandi* que, por ter como ponto inicial e final o mesmo elemento (a política), é denominado ‘ciclo de inteligência’, composto de cinco fases”. As cinco fases adotadas para o ciclo de inteligência são: política, planejamento, reunião, processamento e difusão.

No que se refere às fases “política” e “planejamento”, observa-se que tanto demandas específicas quanto documentos oficiais, tais quais a Política Nacional de Inteligência (PNI) e o Plano Nacional de Inteligência (Planint), orientam a produção de inteligência ao identificarem oportunidades e ameaças quanto ao alcance dos objetivos definidos por um governo. É com base nessas orientações que os órgãos de inteligência formulam seus planos de inteligência.

Nesse sentido, no que se refere à atividade de Inteligência de Segurança Pública, há em vigor no Brasil a Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública (PNISP), que é o “documento orientador da atividade de inteligência de segurança pública” (Brasil, 2021a). Dessa política decorreu, enquanto “documento de orientação estratégica” (Brasil, 2021b), a Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública (Enisp). Esta, por sua vez, servirá de orientação para a formulação do Plano Nacional de Inteligência de Segurança Pública.

No âmbito do estado do Rio Grande do Norte, no qual existe subsistema de inteligência instituído desde o ano de 2016<sup>7</sup>, não foi ainda instituída uma política ou plano estadual de inteligência de segurança pública. Do mesmo modo, no âmbito da Polícia Militar, apesar de ter sido regulamentado o seu sistema de inteligência próprio, no ano de 2018<sup>8</sup>, ainda não foi instituído plano de inteligência para a corporação.

No que se refere à Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública, temos a seguinte definição: “o Ciclo da Atividade de Inteligência é um processo contínuo que objetiva atender necessidades do usuário (decisor), composto basicamente por três etapas: orientação, produção e utilização” (Brasil, 2015, p. 25).

O professor Marco Cepik (2003), por seu turno, afirma que o Ciclo de Inteligência deve ser considerado uma metáfora, um modelo simples, pois não corresponde a nenhum sistema de inteligência existente. Contudo, admite que a ideia de ciclo permite entender a transformação da informação durante seu fluxo desde a demanda criada até a entrega do produto de inteligência.

Num modelo ideal do ciclo, os decisores (políticos eleitos, ministros, secretários, comandantes militares, chefes de polícia) é que deveriam definir os objetivos e as necessidades de inteligência; uma vez definidos, caberia aos órgãos de inteligência planejarem como seriam utilizados os meios técnicos de coleta e as fontes humanas, visando racionalizar o uso dos recursos disponíveis (que não são irrestritos mesmo em países ricos) com o atendimento das demandas dos tomadores de decisão.

7 Lei Complementar nº 582, de 29 de setembro de 2016. Cria o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública do Estado do Rio Grande do Norte (SEISP/RN), e dá outras providências.

8 Portaria Normativa nº 004/CG/PMRN, de 23 de novembro de 2018. Aprova e institui Regimento Interno do Sistema de Inteligência da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte – SIPOM/RN.

Como a realidade extrapola o modelo concebido para o fluxo de informações entre as agências e os decisores, Cepik (2003) lembra, no mesmo sentido que Gonçalves (2017), que, mesmo sendo de extrema importância, as etapas de direção e o planejamento são “relativamente invisíveis” (Cepik, 2003, p. 33).

Sobre a fase de orientação, Gonçalves (2017) destaca que:

a orientação encontra-se além da esfera de competência dos serviços de inteligência, muitas vezes esta etapa é colocada de lado ao ser apresentado o ciclo. Entretanto, esta fase é de suma importância, pois é a partir dela que se fará o planejamento estratégico da atividade e que os dirigentes dos serviços poderão estabelecer seus planos de atividade (Gonçalves, 2017, p. 100, grifo nosso).

Deve-se considerar que, apesar de sua importância, a definição de objetivos e necessidades de inteligência não dirige totalmente o ciclo. Os tomadores de decisão são menos racionais do que sugere a metáfora do ciclo de inteligência e, normalmente, requerem demandas bastante genéricas que, se não especificadas durante o processo, podem levar a falhas nas análises.

Dessa forma, os diretores de inteligência deveriam lapidar as demandas dos tomadores de decisão e transformá-las em requerimentos que atendam aos objetivos do usuário final do conhecimento a ser produzido. Isso implicaria, segundo Cepik (2003), que o real ciclo fosse um misto de iniciativa e responsividade, ou seja, a agência coletaria e analisaria informações que avalia como úteis e também coletaria e analisaria aquelas, de fato, solicitadas pelo usuário final.

As limitações procedimentais, cognitivas e mesmo a escassez de recursos mostram que o chamado ciclo da atividade de inteligência depende muito mais da iniciativa das próprias agências de inteligência do que a metáfora de um ciclo iniciado e dirigido por requerimentos formais que os usuários indicam à primeira vista (Cepik, 2003, p. 35).

O fato é que, em ambos os casos, é preciso que alguém (o tomador de decisão ou o diretor de uma agência) defina quais são as necessidades e os objetivos de inteligência que irão orientar o processo. Reconhecer que o ciclo depende mais da iniciativa da agência do que do requerimento formal do tomador de decisão não exclui a definição de necessidades e objetivos, mas a reforça. Ou seja, direção e planejamento são imprescindíveis para o processo de inteligência, uma vez que, seja qual for o modelo de Ciclo adotado, seu objetivo, na área de segurança pública, é:

ter uma metodologia sistêmica, científica e lógica para processar informações de forma abrangente, a fim de garantir que a inteligência acionável mais precisa seja produzida e divulgada às pessoas que fornecem uma resposta operacional para evitar que uma ameaça criminosa se efetive (Carter, 2021, p. 65, trad. livre)<sup>9</sup>.

Nesse sentido, é preciso considerar, conforme aponta Loch Johnson (2009), que o Ciclo de Inteligência é mais do que uma série integrada de fases, constituindo-se numa matriz interativa (composta por intrincadas relações humanas e burocráticas) entre os produtores e os consumidores de inteligência, caracterizada

<sup>9</sup> No original: “to have a systemic, scientific, and logical methodology to comprehensively process information to ensure that the most accurate actionable intelligence is produced and disseminated to the people who provide an operational response to prevent a criminal threat from reaching fruition”.

por interrupções, correções e múltiplos ciclos de *feedback*. Ainda que reducionista, o conceito de ciclo de inteligência ainda é analiticamente útil.

Na fase de planejamento e direção, “gestores de inteligência e membros da alta administração devem decidir qual informação deve ser coletada [...]” (Jonhson, 2009, p. 34, trad. nossa), visando prover o mais alto decisor e seu círculo decisório mais próximo, com conhecimento útil para suas deliberações políticas. O mesmo se aplica na escala governamental de uma unidade federativa, ou seja, a escala imediata de preocupação é o território estadual, os atores de estados vizinhos e os fatos protagonizados por eles que tenham desdobramento para além de divisas.

Destacam-se, na fase inicial do Ciclo, duas características: o tamanho do escopo da coleta a ser feita e as distorções causadas por falhas de comunicação entre consumidores (decisores) e produtores (agências de inteligência) quanto ao tipo de informação que é preciso obter. Quanto maior a amplitude dos requisitos de inteligência (quanto mais se quer cobrir do ambiente), maior a possibilidade de sucesso e de falhas (Jonhson, 2009). Já quanto às distorções relativas ao que deve ser coletado, normalmente, os decisores se veem impedidos ou não querem articular claramente suas prioridades de inteligência, por vários motivos – desde o desconhecimento da atividade e sua estrutura, passando pela falta de tempo, até chegar em questões ideológicas.

Autores como Michael Herman (1999) afirmam que o Ciclo reflete uma unidade de controle que busca se ajustar de acordo com o *feedback* do destinatário dos produtos de inteligência. Assim, as agências seriam a força motriz de todo o processo e não os requerimentos formais dos tomadores de decisão. Contudo, o autor destaca:

É claro que as reações dos usuários e a busca da inteligência por eles não são a única dinâmica. Os requisitos formais fazem parte do contexto da inteligência e estabelecem o seu território geral; como tal, demonstram conformidade com o mandato legal ao qual a inteligência está autorizada a realizar. Quando os usuários têm necessidades específicas sobre assuntos específicos, estas são forças motrizes importantes por si só – se a inteligência puder fazer alguma coisa para as satisfazer. Na realidade, o ciclo é impulsionado por fatores complexos (Herman, 1999, p. 294, grifo nosso)<sup>10</sup>.

Sendo assim, para que a atividade de inteligência de segurança pública possa facilitar a consecução de objetivos institucionais e de governo voltados à segurança pública é preciso que se valorize mais a fase de orientação (direção e planejamento) do ciclo de inteligência, tendo em vista as perdas e os danos materiais e humanos que podem advir da não observância dessa questão doutrinária. Ainda que seja passível de críticas, o ciclo de inteligência e todas as suas fases precisam ser conhecidos e aplicados, considerando-se que ele é complexo e não se limita apenas aos requerimentos formais ou aos *feedbacks* informais dos usuários. Ao contrário, ele deve equilibrar essas duas formas de orientação do processo de produção de inteligência.

Mesmo que o núcleo da atividade seja a fase de produção, não se deve menosprezar a fase de orientação, pois ela compreende a gestão de todo o esforço de produção de conhecimentos requeridos pelos usuários finais (Johnston; Johnston, 2005). O processo de produção de inteligência parte do estabelecimento

10 No original: “of course users’ reactions and intelligence’s search for them are not the only dynamic. Formal requirements are part of intelligence’s background and establish its general territory; as such they demonstrate conformity with the legal mandate for what intelligence is authorized to do. Where users have specific requirements on specific subjects these are important driving forces in their own right – if intelligence can do anything to meet them. In reality the cycle is driven by complex factors”.

de objetivos e necessidades de conhecimento demandados pelo usuário final dos produtos e/ou pelos gestores dos órgãos de inteligência (espontaneamente ou por diretriz expressa do tomador de decisão).

A importância dessa fase do Ciclo torna-se ainda mais perceptível ao se considerar que há várias áreas e assuntos de interesse dos políticos e chefes de polícia que demandariam a produção de conhecimento de inteligência, porém, em contrapartida, os recursos para a execução de todo o processo são limitados. Assim, devem ser elencadas e classificadas as maiores prioridades do tomador de decisão dentro de determinada conjuntura, para se evitar o desperdício de recursos humanos e materiais (Gonçalves, 2017).

## ORGANIZAÇÕES CRIMINOSAS DE BASE PRISIONAL: BREVE CARACTERIZAÇÃO

Um dos assuntos de maior interesse para a segurança pública, que demanda grande esforço das agências de inteligência, é a atuação das organizações criminosas de base prisional, também chamadas de facções prisionais (Gomes, 2019). Tais organizações atuam em redes nacionais e mesmo globais, constituindo-se em ameaças à segurança do próprio Estado, tendo em vista que desafiam sua legitimidade (Sullivan, 2011). Adicionalmente, também tem se tornado comum contextos sociais em que já existe uma governança híbrida, em que convivem, em um mesmo espaço social, a autoridade estatal e a criminosa. Isso tem sido visto, por exemplo, no caso das prisões brasileiras e em muitas das periferias das grandes cidades (Pimenta; Suarez; Ferreira, 2021; Villa; Braga; Ferreira, 2021).

Analisando o quanto a ameaça das facções prisionais havia se tornado terrível, Amorim (2008) constatou que o avanço do CV e do PCC colocou não apenas o cidadão comum sob constante tensão e insegurança, mas também agentes públicos de alto escalão e até mesmo magistrados: “bombas explodem em frente a repartições públicas. Magistrados são emboscados e mortos a tiros. Funcionários de alto escalão são ameaçados. [...] Escolas, comércio e bancos fecham [...]. Os policiais escondem suas identidades” (Amorim, 2008, p. 15).

Facções de base prisional como o PCC e o CV tornaram-se, na visão de Ferreira (2019), atores armados não estatais de alcance transnacional. Indo muito além de gangues prisionais ordinárias com dominância limitada aos muros dos presídios e, no máximo, algumas localidades extramuros, tais organizações têm, já há alguns anos, a capacidade de impor, por meio da violência, seja ela direta, estrutural ou cultural (Ferreira, 2019), a governança sob territórios que se fazem presentes (Pimenta; Suarez; Ferreira, 2021), nos quais a população coaduna (por coerção, mas eventualmente também por consenso) com o ator armado não estatal como apto a manter um sistema normativo consistente e funcional (Kilcullen, 2013).

As organizações brasileiras de base prisional, além de realizarem violência direta (decapitações de inimigos, ataques a agentes públicos e a jornalistas), proveem o fornecimento de bens e serviços, visando o apoio e a legitimidade das comunidades onde atuam. Pode-se afirmar que, assim como no México, a situação no Brasil tem permitido a criação de oportunidades criminais cujo resultado é uma “soberania paralela ou dual” (Sullivan, 2011) ou uma governança híbrida, como apontado em trabalhos recentes (Pimenta; Suarez; Ferreira, 2021). Daí, a importância de se compreender melhor as facções prisionais.

De acordo com dados do Fórum Brasileiro de Segurança Pública, há 53 facções prisionais espalhadas por todo o Brasil (FBSP, p. 10, 2022a), que, em maior ou menor grau, articulam-se na teia criminosa engendrada pelas duas maiores organizações criminosas desse tipo no Brasil, o Primeiro Comando da

Capital e o Comando Vermelho, fazendo com que essa realidade não seja privilégio de capitais como São Paulo e Rio de Janeiro.

Tal fenômeno iniciou-se no Brasil há pouco mais de quatro décadas, com a fundação do Comando Vermelho, primeira organização criminosa surgida no âmbito prisional, com características que a colocaram num nível estrutural e operacional bem distinto das gangues prisionais e de rua conhecidas até então (Gomes, 2019). Essa distinção foi fruto do convívio entre assaltantes de banco comuns e assaltantes de banco ligados à luta política do período autoritário vivido no Brasil entre as décadas de 1960 a 1980.

Tanto o clássico estudo de Amorim (1993) como pesquisas mais recentes, como a de Gomes (2019), apontam que os presos políticos intercambiaram conhecimentos com presos comuns que permitiram a estes últimos se organizarem em coletivos que buscavam melhorias das condições no ambiente prisional. Posteriormente, outros objetivos, inclusive ilícitos, vieram à tona. Indo além das gangues prisionais e das gangues de rua, as facções de base prisional materializaram a ideia de um *continuum* entre as ruas e o sistema prisional, o que demonstra um salto qualitativo na organização do crime no Brasil.

Além da organização coletiva, foram assimiladas regras de convivência entre os internos, que perduraram mesmo após a saída dos presos políticos envolvidos com a guerrilha. Essas regras, que serviram para regular a vida social dos internos entre si e a relação deles com as autoridades, ficaram conhecidas como “ética do crime”, conforme apontado por Barbosa (2019).

Os presos comuns observavam que os presos políticos, ao adotarem essas regras, davam mais força para a coletividade e conseguiam ter mais poder de coação com a direção do presídio. [...] As facções criminosas, em regra, usam até hoje esses princípios e eles ficaram conhecidos como a ética do crime (Barbosa, 2019, p. 12).

Nesse sentido, a exemplo de organizações criminosas do tipo mafiosa, as facções prisionais no Brasil são caracterizadas, além do forte caráter associativo, também pela força de intimidação que exercem sobre seu público interno, sobre rivais e sobre autoridades constituídas. Assim, essa ética do crime, apontada por Barbosa, se assemelha muito à *omertà*<sup>11</sup> das organizações mafiosas italianas. Conforme aponta Ferro (2006, p. 269), essas características de vínculo associativo e força intimidatória forjam “uma condição de sujeição e de fidelidade”. Note-se que apontamos a semelhança entre os vínculos associativos presentes nas facções prisionais e nas organizações mafiosas, porém, sem inferir que tenhamos no caso brasileiro máfias no sentido estrito. Ao tratar do PCC, Sampó e Ferreira (2020, p. 111) apontam que essa organização possui características de máfia, no que se refere aos vínculos de relação entre seus membros.

A título de exemplo de como as facções prisionais constroem e aplicam verdadeiros sistemas de valores, vejamos o que diz um artigo do estatuto do Primeiro Comando da Capital: “o Comando não admite entre os seus integrantes: estupro, pedofilia, caguetagem, extorsão, inveja, calúnia e outros itens que ferem a ética do crime” (Barbosa, 2022, p. 96). Da mesma forma, se observa regulação de condutas no Comando Vermelho e no Sindicato do Crime do RN, respectivamente, conforme os trechos abaixo:

Art. 8º. Não será permitido e será passível de correções as seguintes condutas: a) agressão entre irmãos, amigos e companheiros; b) irresponsabilidade e qualquer

11 Conforme apontado por Ferro (2006), a *omertà* se refere a um código moral que envolve a honra e o silêncio entre os membros da Máfia, no que se refere às práticas criminosas da organização.

tipo de pilantragem; c) faltar com o comando (Que somos todos nós); d) se apoderar indevidamente de áreas dos irmãos; e) derramar sangue inocente; f) causar desavenças, intrigas ou a desunião entre irmãos; g) derramar sangue de irmãos antes do caso ter passado pela avaliação do Conselho para sair o decreto (Barbosa, 2022, p. 147).

5º. Todo integrante deve seguir a ética do crime. [...]

18º. A facção SDC-RN tem a sua ética e conduta moral, que deve ser respeitada e cumprida por todos os irmãos. Todos os integrantes têm o dever e a obrigação de manter a sua postura e moral de faccionado. Por isso não vamos aceitar de nenhuma forma um irmão com conduta indecente e desrespeitosa. Caso seja identificado algum irmão com tais atitudes, ele será avaliado pelo Conselho e pela Final (Barbosa, 2022, p. 56).

A ausência do Estado nos mais diversos setores facilita o recrutamento de jovens e adultos por meio de prestações sociais ofertadas pelo coletivo da facção, que apresenta uma áurea de seletividade para aqueles que se filiam a ela. Para o ingressante nas facções, é como se houvesse uma ruptura daquela realidade de descaso do Estado para uma situação de acolhimento e pertença, além de representar certa ascensão do criminoso no chamado mundo do crime, já que, uma vez filiado, passa a ser portador de uma marca (simbólica) que o diferencia dos demais.

Essa construção simbólica das organizações criminosas de base prisional é dinamizada por meio de negociações voláteis enredadas em relações pessoais dispostas territorialmente em redes que

sofrem processos de hierarquização e agrupamento, forjando coletivos, invariavelmente frágeis e reconfigurados, às vezes em função de dinheiro, ou de considerações de uns sobre ações de outros. [...] ainda que confinados em instituições potencialmente dessocializantes (sic!), eles conseguem construir redes que chegam também a se fundamentar enquanto forças organizadas e pautadas no simbolismo do crime (Gomes, 2019, p. 190).

Outra característica das facções prisionais é o uso instrumental da violência para obtenção de seus objetivos criminosos. A capacidade de imprimir medo e regras próprias afeta desde grupos rivais, passando pela população das comunidades onde se fazem presentes, e chegando a afetar a própria atuação do Estado. Dessa forma, se constituem no que Ferreira e Framento (2020) chamam de ator não estatal violento (ANEV). Nesse sentido, um ator não estatal violento é uma organização autônoma, alheia ao controle do Estado, com capacidade coercitiva e disposição para o uso da violência visando a obtenção de seus objetivos. Em outras palavras, tais atores combinam “autonomia coercitiva e desafio latente às instâncias formais de poder” (Ferreira; Framento, 2020, p. 79).

Observando a trajetória do PCC, Ferreira e Framento (2020) apontam no mesmo caminho de Dias (2011), ao mostrarem que toda a engrenagem das facções prisionais é movida, desde o início, pela força de um sistema de governança em expansão criado e fortalecido ao longo dos anos, capaz de pacificar o ambiente prisional e as comunidades por meio de mediação de conflitos e prestações sociais diversas, em substituição da governança legítima do Estado. Nesse sentido, “o PCC cumpre o papel que o Estado é incapaz de exercer, sendo um ANEV com monopólio da violência direta e que aplica seu próprio código de conduta, policiamento e justiça em áreas sob seu domínio” (Ferreira; Framento, 2020, p. 79).

Dessa forma, o nível de organização das facções parece garantir que o sistema prisional e as comunidades onde estão presentes funcionem regularmente, sem desordens constantes e/ou aparentes. Isso é possível

por meio dos repertórios de ação (Gomes, 2019) utilizados por elas: as negociações, as rebeliões, o uso instrumental da violência e a queima de ônibus.

Dos repertórios apresentados por Gomes (2019), apenas a negociação não se manifesta de forma violenta. Nas rebeliões, há a materialização da hostilidade e do protesto dos detentos contra o poder constituído do Estado e contra seus inimigos. No contexto das rebeliões, surgem os massacres dentro e fora dos presídios, em decorrência das rivalidades entre as facções. Da mesma forma, usando de violência, as facções usam outro repertório para se fazerem ouvidas: a queima de ônibus de forma orquestrada<sup>12</sup>.

Por fim, é importante destacar que as maiores facções de base prisional no Brasil são amplamente organizadas e difusas em redes de atuação criminosa, cujo poder é exercido “por sua classe dirigente, que escreveu seus respectivos estatutos” (Gomes, 2019, p. 193). A maioria desse núcleo dirigente, ao contrário do que se pensa, não está atrás das grades e explora a desumanização que ocorre no ambiente prisional para se locupletar. As narrativas de opressão do Estado sobre a população carcerária servem tanto para atrair novos membros como para lhes garantir blindagem nos momentos em que eventualmente venham a ser presos.

Em linhas gerais, pode-se caracterizar as organizações criminosas de base prisional conforme segue:

- a) Tem origem no ambiente prisional – embora atuem intensa e extensivamente em comunidades e bairros das cidades e tenham alcance internacional, o lócus de sua criação, consolidação e manutenção está no ambiente prisional;
- b) São fundamentadas num sistema de valores engendrados a partir da amálgama entre ideais de coletivismo social e fins lucrativos ilícitos. Esse sistema de valores promove o sentimento de pertença e identidade que leva a obediência praticamente irrestrita aos ditames estabelecidos em regras escritas ou em costumes e hábitos internalizados pelos membros;
- c) Exercem sobre seus membros e sobre as populações das comunidades onde estão presentes um sistema de governança próprio, lastreado pelo seu sistema de valores;
- d) Utilizam-se da violência instrumentalizada para alcançar seus objetivos. Ainda que nem todas as atividades das organizações criminosas de base prisional sejam violentas, o recurso a punições físicas, morte e táticas de terror são parte de sua identidade criminosa.

Uma vez estabelecidos os pontos essenciais de entendimento sobre a direção e o planejamento de inteligência, bem como sobre as facções prisionais, a seguir será detalhada a metodologia utilizada nesta pesquisa.

## METODOLOGIA

Para a pesquisa foi realizada abordagem qualitativa da questão levantada no começo deste artigo, com o intuito de explorar o entendimento que os indivíduos que participam do processo de direção e planejamento de inteligência atribuem à questão levantada inicialmente.

12 No estado do Rio Grande do Norte, a facção Sindicato do Crime realizou, entre os dias 14 e 21 de março de 2023, quase 300 ataques contra transporte e prédios públicos. O objetivo era obter flexibilização da disciplina no sistema prisional, obter visitas íntimas e o fim de alegados maus tratos, dentre outras pautas.

Primeiro, foi realizada breve revisão bibliográfica sobre o tema do planejamento e da direção de inteligência, bem como sobre a natureza das organizações criminosas de base prisional no Brasil.

Em seguida, a coleta de dados foi feita mediante o uso de entrevistas semiestruturadas com os participantes da pesquisa. O grupo de indivíduos que foi pesquisado é composto por policiais militares investidos nas funções de Comando de Unidades de Área (Batalhões) e de Chefia das Agências Locais de Inteligência daquelas Unidades.

Foram selecionados, inicialmente, quatro Batalhões nos quais havia agências de inteligência, contudo, foi possível realizar as entrevistas em apenas três deles. Dessa forma, foram coletados dados em seis entrevistas.

O protocolo de entrevista foi dividido em seis blocos. No primeiro, constam as informações básicas sobre a pesquisa (dados do pesquisador e orientador) e as garantias de sigilo sobre a participação; o segundo conta com a apresentação geral da pesquisa; já o terceiro bloco é utilizado para conhecer o perfil profissional dos participantes; no quarto bloco, são feitos questionamentos sobre a interação entre os comandantes e os chefes de inteligência dos Batalhões, no que se refere ao planejamento de inteligência; o quinto bloco, por sua vez, indaga os participantes sobre seus conhecimentos quanto às facções prisionais; e por fim, o sexto bloco, focado na percepção dos entrevistados sobre os planos de inteligência e sua utilização por parte deles.

Realizadas as entrevistas, os dados foram analisados e integrados para que fosse possível compará-los, interpretá-los e apresentar os resultados. Espera-se que a análise do material coletado permita descrever como se dá o processo de planejamento e direção de inteligência voltado ao enfrentamento de facções prisionais no âmbito das Unidades de Policiamento de Área da PMRN.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção, apresentam-se os resultados obtidos durante a pesquisa. Na sequência, duas subseções descreverão: a interação entre comandantes e chefes no processo de direção e planejamento e suas percepções sobre as facções prisionais; e as percepções sobre a importância dos planos de inteligência voltados ao enfrentamento daquelas facções.

### **INTERAÇÃO ENTRE COMANDANTES E CHEFES NO PROCESSO DE DIREÇÃO E PLANEJAMENTO DE INTELIGÊNCIA E PERCEPÇÃO SOBRE AS FACÇÕES PRISIONAIS**

A atividade de inteligência é um ofício de assessoria ao processo decisório no qual os profissionais de inteligência e os usuários dessa assessoria (os tomadores de decisão) precisam cultivar relação equilibrada, visando o aperfeiçoamento da atividade e a não politização dos serviços desempenhados pelas agências (Afonso, 2009). Os dois atores essenciais da atividade de inteligência nesse processo são o produtor de inteligência e o usuário dos produtos de inteligência. Esses dois atores participam ativamente do ciclo de inteligência e dão início (fase de direção e planejamento) a ele de duas formas: por demanda originada pelo usuário diante de mudanças de cenário ou por demanda identificada pela agência.

Nessa subseção, busca-se trazer justamente a visão de comandantes (usuários) e chefes de agência de inteligência (produtores), sobre como eles interagem no processo de direção e planejamento de inteligência voltado ao enfrentamento das facções de base prisional.

De maneira geral, os comandantes são favoráveis à utilização das agências e costumam demandá-las com regularidade, predominantemente de forma verbal; mesmo que demonstrem abertura para receber demandas identificadas pelas agências, dois deles indicam que isso não ocorre ou ocorre com pouca frequência. Nenhum deles foi específico ao relatar como se daria a interação para direção e planejamento de inteligência sobre facções prisionais. As falas indicam que questões relativas à produção de inteligência propriamente dita (análise) ou ao planejamento de operações foram confundidas pelos respondentes como sendo parte da fase de orientação do ciclo de inteligência.

Os chefes de inteligência focaram suas falas nas ações realizadas pelas agências, no tocante ao subsídio de operações policiais, e confirmaram que os comandantes regularmente demandam as agências. Apenas um deles foi enfático ao afirmar que a interação entre o chefe da agência e o comando do batalhão é positiva e que produz inteligência com foco em ações futuras das facções prisionais; outro entrevistado não deixou claro o nível de interação, e o terceiro afirmou haver pouca interação entre ele e seu comandante. De maneira geral, apontam que a interação é afetada por questões político-institucionais.

O meio de transmissão verbal é utilizado por todos para fazerem as indicações dos objetivos de inteligência para os comandantes. As falas indicam que não há interação voltada ao planejamento de inteligência para se trabalhar em médio ou longo prazo. O atendimento de demandas operacionais imediatas predomina frente a ações previamente dirigidas e planejadas.

Com relação à percepção sobre as facções prisionais, constata-se que na área de atuação de todos os oficiais há presença da facção prisional autoproclamada Sindicato do Crime do RN. Um dos oficiais relatou que em sua área ainda há presença do PCC, do CV, dos Guardiões do Estado (GDE) e da Okaida, vindas do Ceará e da Paraíba, respectivamente. As facções prisionais foram consideradas pela maioria dos participantes como o maior problema enfrentado pela polícia nos locais onde atuam. Apenas um dos oficiais minimizou a questão em sua unidade.

No que se refere ao controle territorial dos bairros e das comunidades onde há presença das facções prisionais, revela-se que, na visão dos oficiais, com exceção de apenas um deles, ainda que a polícia realize patrulhamento em qualquer local das cidades isso não implica dizer que o Estado tenha de fato o controle territorial.

Um deles disse: “Não! O Estado não tem controle”. Outro relatou que, num determinado bairro de sua cidade, “a polícia entra a hora que quiser, isso aí não resta dúvida, mas quem controla lá é a facção. [...] Então, esse bairro, ele tá controlado, a comunidade local é muito controlada pela facção. Isso é uma realidade”. Também foi dito pelos Oficiais que a facção prisional “começa a gerir as relações sociais que ocorrem naquele setor pra evitar que a polícia militar ou qualquer outro tipo de força policial apareça na região e atrapalhe sua atividade econômica, que é tráfico de drogas”, e que “a gente entra, patrulha, prende, mas o controle social daquela localidade ali é determinado pela facção”.

Dos policiais entrevistados, apenas dois demonstraram possuir conhecimento da estrutura local da facção prisional atuante em sua área e os demais demonstraram pouco ou nenhum conhecimento. Um deles revelou que é possível apresentar “um organograma das principais lideranças, a gente tem condições,

tem essa capacidade de apresentar aqui quem é quem no momento, bem atualizado isso". Por outro lado, outro entrevistado deu a seguinte resposta quanto ao conhecimento sobre a estrutura da facção prisional: "é um conhecimento básico, de ouvir dizer, é dado não tratado. É tudo muito empírico ou de ocorrências passadas ou de alguém que disse que é, mas nada trabalhado".

## PERCEPÇÃO SOBRE DIRETRIZES E PLANOS DE INTELIGÊNCIA

Conforme já apontado neste trabalho, a fase de orientação do ciclo de inteligência é a fase onde predominam decisões políticas e devem ser definidas as demandas para o serviço de inteligência. Já foi visto também que muitas vezes essa fase de direção e planejamento é subestimada. Antes de expor de que forma os oficiais enxergam a importância das diretrizes e dos planos, é importante fazer algumas considerações.

O fato de a fase de orientação do ciclo ser subestimada pelos decisores leva as agências a uma tendência em fornecer produtos a partir de suas próprias definições, constituindo a faceta de *information push* do ciclo de inteligência (Lares, 2013). De acordo com Marrin (2009, p. 131): "*rather than driven by specified information requirements, this process involves the push of information from the intelligence collection and analytic agencies to decision-makers*".<sup>13</sup> Ou seja, a lacuna de diretrizes é preenchida pela agência a partir do monitoramento corrente que ela realiza e dos *feedbacks* que recebe do usuário.

Todavia, deve-se considerar que os decisores são afetados por suas posições política e intelectual. Portanto, tendem a não receber bem análises que ponham dúvida em sua capacidade decisória ou tragam avaliações negativas sobre opções disponíveis para a ação. É pouco provável que um decisor mude sua estratégia com base numa análise que contrarie suas preferências e opiniões e demonstre pontos fracos das iniciativas de gestão tomadas por ele. Ou seja, durante o processo decisório, os tomadores de decisão podem recorrer ao serviço de inteligência e acatar, ou não, os argumentos trazidos pela agência (Afonso, 2009).

Essas considerações são importantes quando se observa o posicionamento dos participantes quanto à importância de direcionar e planejar a produção de inteligência em suas unidades, tendo em vista que se o comandante não determinar diretrizes e o chefe da agência o fizer na modalidade *push*, isso pode gerar problemas de credibilidade que afastem o usuário dos órgãos responsáveis por seu assessoramento.

Quando questionados sobre a importância de a agência de inteligência dos batalhões elaborar periodicamente planos de inteligência, os participantes foram unânimes na afirmação de que é muito importante que esses planos sejam feitos. Um dos comandantes afirmou que é "Importantíssimo! Porque me dará a visão do momento e mais ou menos a prospecção de futuro, né? Pra eu poder atuar a médio e longo prazo". Já o outro disse: "Com certeza! Porque, com esse plano, a gente teria informações pra se combater o crime organizado e tentar minimizar os efeitos dele". Já um dos chefes de agência afirmou que é "Importantíssimo [...] é importante que se tenha esse plano para que possamos ter um direcionamento do que a gente vai fazer".

Em contrapartida, quando foram indagados se os comandantes direcionam e solicitam a elaboração de planos de inteligência, constata-se que nenhum deles jamais demandou a suas agências que elaborassem tal documento. Um deles disse: "Ainda não, por falta de estrutura". Um deles respondeu que já solicitou, mas sua fala revela que ele se referia a um plano de operação de inteligência, sendo, portanto, outro tipo

13 "Ao invés de ser conduzido por requisitos específicos de informação, esse processo envolve o envio de informações das agências de coleta e análise de inteligência para os tomadores de decisão" (trad. livre).

de plano: “Sim! A gente estava tendo uns homicídios [...], então, eu pedi pra que a inteligência levantasse... Fizesse um plano de operações pra gente tentar diminuir, inibir essas ações”.

No caminho inverso, foi perguntado se os chefes das agências já sugeriram ou produziram, por iniciativa própria, algum plano de inteligência ou documento semelhante. Da mesma forma que os comandantes, ainda que reputeem como sendo de grande importância a existência de planos formais de inteligência, nenhum deles já elaborou ou sugeriu a elaboração de planos.

Por fim, os participantes foram inquiridos sobre os motivos que, na visão deles, impedem que os planos de inteligência sejam efetivamente adotados na fase de direção e planejamento de inteligência de suas unidades. Entre os comandantes predomina a opinião de que a falta de estrutura material e humana somada ao desconhecimento da doutrina por parte de oficiais superiores são as principais razões pelas quais não se utilizam ainda os planos de inteligência: “Eu acho que tem comandantes, ainda, que não conhecem a doutrina de inteligência e acham que inteligência é investigação e não aceitam ou não dão o apoio necessário pra que esse plano seja feito”; “Bem, o que eu acho mais deficitário é a estrutura. Infelizmente, a gente tem essa dificuldade de efetivo, que é uma dor no nosso calcanhar, e da própria estrutura mesmo, da implantação dessas agências no batalhão”. Um deles é mais específico em dizer que o que impede de fato a elaboração dos planos é “o conhecimento do plano. Como é que se elabora um plano. O porquê do plano. Eu acho que é só a fagulha que está faltando”. Ou seja, a fala indica que falta certa orientação institucional para que os planos de inteligência se tornem algo factível.

Já entre os chefes das agências, houve opiniões em três sentidos. O primeiro deles indica que a pressão da sociedade sobre os comandantes por respostas rápidas é canalizada aos chefes de agência e inviabiliza a elaboração dos planos, algo que demandaria tempo e recursos humanos dedicados a tal atividade: “O usuário quer informação, ele quer a informação do dia a dia. Aí, pra fazer um plano de inteligência, você necessitaria de um tempo pra poder conseguir elaborar [...] ele não dá muito tempo pra o chefe da agência”. Em outro prisma, indica-se que é o “conhecimento insuficiente dos operadores” a principal razão pela qual os planos são inviabilizados. Por fim, a terceira opinião indica que não havia justificativa plausível que motivasse a não elaboração do plano da agência, seria muito mais “por falta de iniciativa própria”. Contudo, esse respondente acabou trazendo a perspectiva da falta de orientação institucional mencionada por outro entrevistado. Em sua visão, a Seção da Polícia Militar responsável pela orientação técnica das agências de inteligência deveria investir mais na capacitação dos gestores das agências. Segundo ele, é preciso haver capacitações com “uma visão voltada pra gente discutir gestão de agência, padronização, organização”. Ele continuou dizendo que “nós temos experiência, não resta dúvidas, mas eu pergunto: a gente está sincronizado realmente?”.

Os resultados demonstram que a fase de orientação do ciclo de inteligência no âmbito dos batalhões da Polícia Militar, voltada ao enfrentamento das facções prisionais, é fundamentada em diretrizes verbais, normalmente reativas ao clamor público ou ao surgimento de situações críticas que ensejem produção rápida de conhecimento, não se trabalhando com o direcionamento para produção de inteligência no médio e longo prazo.

Tal fato pode ser fruto da concepção equivocada, vigente desde os anos 1960, de que quanto mais infratores presos, maior dissuasão e prevenção do crime. De acordo com Ratcliff (2008, p. 2, trad. nossa), para manter o “público feliz e responder instantaneamente a ameaças do crime uma vez que elas surjam”, o papel da polícia passou a ser definido com base no combate ao crime e na realização de prisões

(investigações e operações), em detrimento da prevenção.

Esse resultado chama ainda mais a atenção quando justaposto aos resultados relativos à percepção dos entrevistados sobre as facções prisionais. Como foi observado, o problema das organizações criminosas de base prisional é considerado o maior problema para a polícia, na concepção de cinco dos seis entrevistados, que também concordam em afirmar que, nas comunidades onde tais organizações atuam, o Estado não exerce controle territorial efetivo. Somado a isso, a facção Sindicato do Crime do RN está presente em todos os locais visitados durante a pesquisa, sendo que em um dos locais há registros de facções de unidades federativas vizinhas.

Certamente, gera preocupação o fato de se reconhecer a ameaça das facções prisionais, sua capilaridade e seu domínio territorial e, ainda assim, não haver maior direcionamento sobre prioridades de produção de conhecimento sobre elas. Algumas falas dos entrevistados, especialmente dos comandantes, apontam que a realização de prisões e apreensões viabilizadas pelo serviço de inteligência demonstram sua importância; contudo, no que se refere ao crime organizado de base prisional, isso não é o bastante, tendo em vista que combatê-las com eficácia, mas sem resolver problemas que lhe dão causa, apenas retira atores de cena até que outros ocupem o vácuo deixado.

Chama a atenção, também, o apontamento de um dos participantes no que diz respeito à necessidade de se capacitar os gestores de inteligência na Polícia Militar. Um chefe de agência devidamente instruído não apenas sobre os processos de obtenção e análise de dados, mas também sobre os processos de gestão da atividade de inteligência, certamente estaria mais apto à elaboração de diretrizes e planos para sua agência.

Esse aspecto da elaboração de diretrizes nos remete a outro resultado encontrado na pesquisa: mesmo partindo normalmente do comandante, as diretrizes não são sistematizadas por escrito. Mesmo nas raras vezes em que a diretriz é sugerida pelo chefe da agência, isso também não é feito de forma sistemática e escrita. O fato de não serem escritas não é por si só um problema, mas consideramos que esse método aleatório ou baseado apenas em situações correntes empobrece as análises produzidas e o processo decisório. De maneira geral, as agências podem ficar estagnadas na coleta de informações que não contribuem com nada além de propiciar uma prisão ou apreensão, enquanto poderiam estar contribuindo com muito mais.

A maior discrepância identificada nos resultados obtidos é aquela relacionada à elaboração e ao uso dos planos de inteligência. Ao mesmo tempo em que todos os participantes concordam que um plano de inteligência é de suma importância para o batalhão e para a própria agência, nunca foram tomadas iniciativas, seja pelos comandantes ou pelos chefes, no sentido de que se produzisse tal plano.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Iniciou-se este trabalho mencionando o quanto a ameaça das organizações criminosas de base prisional precisa ser enfatizada pelas agências de inteligência policial, que, mediante doutrina própria, devem produzir conhecimento útil aos tomadores de decisão, visando minimizar ou dissuadir as ameaças e os riscos representados por atores adversos ao Estado e à sociedade, como é o caso das facções prisionais. Daí, indagou-se se no âmbito dos batalhões da PMRN são elaborados planos de inteligência voltados a mitigar os efeitos das ações das organizações criminosas de base prisional.

Nesse sentido, buscou-se investigar se a fase de direção e planejamento de inteligência no âmbito da PMRN é fundamentada em diretrizes preventivas e formalmente definidas em planos de inteligência, ou se tal processo é pautado em diretrizes verbais reativas emanadas de chefes e comandantes, conforme o surgimento de situações críticas e problemas mais graves.

Para tanto, investigou-se: a relação entre os chefes das agências e seus oficiais comandantes no processo de direção e planejamento; como eles concebem a ameaça representada pelas organizações criminosas de base prisional; e, por fim, a existência ou não de planos de inteligência no âmbito das agências de inteligência dos batalhões.

Os motivos apresentados para justificar o fato de não se utilizar planos de inteligência se resumem à falta de orientação técnica por parte da instituição, bem como à falta de estrutura material e humana que garanta a exequibilidade de um plano de inteligência. É bem verdade que, em âmbito estadual, não existe uma política que oriente a elaboração de planos de inteligência de segurança pública, e até mesmo a agência central do sistema de inteligência da Polícia Militar não elaborou ainda plano de inteligência da instituição que pudesse servir de guia para o desdobramento de planos no âmbito das agências do sistema; porém, isso não deveria impedir iniciativas para se começar a tornar mais sistemáticos a direção e o planejamento de inteligência no âmbito dos batalhões.

A inteligência policial pode ser usada para além da resolução de casos pontuais, produzindo conhecimento com fins a atingir prioridades no policiamento, auxiliando no planejamento estratégico e na alocação de recursos, provendo oportunidade real de causar maior impacto no crime e melhorando a integração e a variedade de fontes de informação para se delinear o ambiente criminal, principalmente no que diz respeito às facções prisionais.

Certamente, para que se chegue a esse nível, é preciso, dentre outras coisas, que a Polícia Militar, assim como todas as instituições de segurança pública integrantes do Subsistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública, mova esforços no sentido de provocar o Poder Executivo e o Legislativo estadual, visando a discussão e a elaboração de uma política e de um plano estadual de inteligência que sirva de norte e fomento para a produção de planos de inteligência no âmbito de cada instituição.

No que concerne à própria Polícia Militar, mesmo antes que se institua uma política e um plano estadual de inteligência, uma mobilização da comunidade interna deveria prover as devidas discussões e grupos de estudos, para se viabilizar a elaboração e a execução do plano próprio da instituição, que, dentre outros elementos do ambiente de segurança estadual, daria direcionamento sobre os objetivos de coleta e análise de dados sobre facções prisionais.

Por fim, destaca-se que as conclusões apresentadas são sintéticas e baseadas em conteúdo empírico limitado à realidade de apenas três batalhões e agências. Num universo de 42 unidades operacionais da PMRN, há 27 para policiamento ordinário e 15 para policiamento especial ou especializado. Para este estudo, as unidades selecionadas são de policiamento ordinário, portanto, pode não abranger a realidade das unidades especializadas.

Dessa forma, para uma visão mais acurada e detalhada sobre como funciona não apenas a fase de direção e planejamento de inteligência na instituição, mas sim todo o ciclo de inteligência, é preciso avançar em estudos mais profundos e detidos que contemplem todas as unidades e agências ativas no Sistema de Inteligência da Polícia Militar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, Leonardo Singer. Considerações sobre a relação entre a inteligência e seus usuários. **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília, n. 5, p. 7-19, out. 2009.

AMORIM, Carlos. **Comando Vermelho**: a história secreta do crime organizado. Rio de Janeiro: Record, 1993.

AMORIM, Carlos. **CV-PCC**: a irmandade do crime. 9 ed. Rio de Janeiro: Record, 2008.

BARBOSA, César. **As Facções Criminosas do RN**: sangue e morte em Alcaçuz. Natal: Offset Editora, 2019.

BARBOSA, César. **As Facções Criminosas do RN 2**: ecos do passado. Edição do Kindle, 2022.

BRASIL. Decreto Nº 3.965, 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: **Diário Oficial da União**, n. 246-E, Seção 1, p. 77, 22 dez. 2000. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3695.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%203.695%2C%20DE%2021,Intelig%C3%Aancia%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3695.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%203.695%2C%20DE%2021,Intelig%C3%Aancia%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias). Acesso em: 13 mar. 2023.

BRASIL. Decreto Nº 10.777, de 24 de agosto de 2021. Institui a Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública. Brasília/DF: **Diário Oficial da União**, n. 161, Seção 1, p. 1, 25 ago. 2021a.

BRASIL. Decreto Nº 10.778, de 24 de agosto de 2021. Aprova a Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública. Brasília/DF: **Diário Oficial da União**, n. 161, Seção 1, p. 4, 25 ago. 2021b.

BRASIL. Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, Agência Brasileira de Inteligência. **Doutrina Nacional da Atividade de Inteligência**: fundamentos doutrinários. Brasília: Abin, 2016.

BRASIL. Ministério da Justiça, Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública**. 4 ed. rev. e atual. Brasília: Ministério da Justiça, 2015.

BUCKLEY, John. **Managing Intelligence**: a guide for law enforcement professionals. Boca Raton: CRC Press, 2014.

CARTER, David. **Law Enforcement Intelligence**: a guide for state, local and tribal law enforcement agencies. 3 ed. Michigan: The U.S. Department of Justice (DOJ), 2021. Disponível em: <https://bja.ojp.gov/library/publications/law-enforcement-intelligence-guide-state-local-and-tribal-law-enforcement>. Acesso em: 29 jan. 2023.

CEPIK, Marco. **Espionagem e democracia**: agilidade e transparência como dilemas na institucionalização de serviços de inteligência. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

CLARK, Robert. **Intelligence Analysis**: a target-centric approach. 5 ed. Los Angeles: CQ Press, 2016.

DIAS, Camila Caldeira Nunes. **Da pulverização ao monopólio da violência**: expansão e consolidação do Primeiro Comando da Capital (PCC) no sistema carcerário paulista. 2011. 385 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

FBSP – Fórum Brasileiro de Segurança Pública. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2022**. Ano 16. São Paulo: FBSP, 2022a. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2022/06/anuario-2022.pdf?v=15>. Acesso em: 17 jul. 2023.

FBSP – Fórum Brasileiro de Segurança Pública. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública: 2018-2021. Especial eleições 2022**. São Paulo: FBSP, 2022b. Disponível em: <https://publicacoes.forumseguranca.org.br/items/35eb12ef-b59a-4df1-84b5-2281dbfaac4e>. Acesso em: 7 abr. 2023.

FERREIRA, Marcos Alan. Brazilian criminal organizations as transnational violent non-state actors: a case study of the Primeiro Comando da Capital (PCC). **Trends in Organized Crime**, n. 22, v. 61, p. 148-165, 2019. DOI:[10.1007/s12117-018-9354-7](https://doi.org/10.1007/s12117-018-9354-7).

FERREIRA, Marcos Alan; FRAGMENTO, Rodrigo de Souza. Atores não estatais violentos transnacionais na América do Sul: um exame dos casos do Primeiro Comando da Capital e da Família do Norte. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 72-87, 2020. DOI: <https://doi.org/10.31060/rbsp.2020.v14.n1.1011>.

FELTRAN, Gabriel. **Irmãos**: uma história do PCC. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

FERRO, Ana Luiza Almeida. **O crime organizado e as organizações criminosas**: conceito, características, aspectos criminológicos e sugestões político-criminais. 2006. 846 f. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

GARCÍA, Andrés de Castro. Ciclo de Inteligencia. In: FERNÁNDEZ, Antonio Díaz (Org.). **Conceptos fundamentales de inteligencia**. Valencia: Tirant lo Blanch, 2016. p. 53-58.

GOMES, Simone. Da ação coletiva ao crime: repertórios de movimentos sociais e facções prisionais. **Revista Brasileira de Sociologia**, Porto Alegre, v. 7, n. 17, p. 184-200, 2019.

GONÇALVES, Joanisval Brito. **Atividade de Inteligência e Legislação Correlata**. 5 ed. rev. e atual. Niterói: Impetus, 2017.

HAMADA, Hélio Hiroshi. Referenciais de Pesquisa em Inteligência no Brasil: o olhar do pesquisador e as tendências da produção científica. In: HAMADA, Hélio H.; MOREIRA, Renato P. (Orgs). **Inteligência de Segurança Pública**: contribuições doutrinárias para o cotidiano policial. Série Inteligência, Estratégia e Defesa Social. 1ª reimpressão. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2020. p. 31-57.

HERMAN, Michael. **Intelligence Power in Peace and War**. 3 reimp. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

JOHNSON, Loch. Sketches for a theory of strategic intelligence. In: GILL, Peter; MARRIN, Stephen; PHYTHIAN, Mark (Orgs.). **Intelligence Theory**: key questions and debates. London: Routledge, 2009. p. 33-53.

JOHNSTON, Judith; JOHNSTON, Rob. Testing the Intelligence Cycle through systems modelling and simulation. In: JOHNSTON, Rob. **Analytic Culture in the US Intelligence Community**: an ethnographic study. Washington: Center for the Study of Intelligence, 2005. p. 45-57.

KENT, Sherman. **Strategic Intelligence for American World Policy**. 2 ed. Connecticut: Archon Books, 1965.

KILCULLEN, David. **Out of the Mountains**: the coming age of the urban guerrilla. New York: Oxford University Press, 2013.

LARES, Vitor. Repensando Comportamentos: reflexões sobre planejamento e direção do ciclo de inteligência. **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília, n. 8, p. 69-79, 2013.

LOWENTHAL, Mark. **Intelligence**: from secrets to policy. 8 ed. Thousand Oaks: CQ Press, 2020.

MANDEL, Robert. **Global Security Upheaval**: armed nonstate groups usurping state stability functions. Redwood City: Stanford Security Studies, 2013.

MARRIN, Stephen. Intelligence analysis and decision-making: methodological challenges. *In*: GILL, Peter; MARRIN, Stephen; PHYTHIAN, Mark (Orgs.). **Intelligence Theory**: key questions and debates. London: Routledge, 2009. p. 131-157.

MCGLYNN, Patrick; GARNER, Godfrey. The Intelligence Cycle. *In*: McGLYNN, Patrick; GARNER, Godfrey. **Intelligence Analysis**: fundamentals. Boca Raton: Taylor & Francis Group, 2019.

PIMENTA, Marília Carolina Souza; SUAREZ, Marcial Alécio Garcia; FERREIRA, Marcos Alan. Hybrid governance as a dynamic hub for violent non-state actors: examining the case of Rio de Janeiro. **Revista Brasileira de Política Internacional**, Brasília, n. 64, v. 2, e007, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbpi/a/YsLymvJ7XLJ67gc4jptK6SC/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 29 jun. 2024.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. **Portaria Normativa nº 004/CG/PMRN, de 23 de Novembro de 2018**. Aprova e Institui Regimento Interno do Sistema de Inteligência da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte – SIPOM/RN. Boletim Geral nº 213, Natal, 23 nov. 2018.

PRUNCKUN, Hank. **Scientific methods of inquiry for intelligence analysis**. 2 ed. London: Rowman & Littlefield, 2015.

RATCLIFF, Jerry. **Intelligence-Led Policing**. Uffculme: Willan Publishing, 2008.

RIO GRANDE DO NORTE. **Lei Complementar nº 582, de 29 de setembro de 2016**. Cria o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública do Estado do Rio Grande do Norte (SEISP/RN), e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, Natal, 29 set. 2016. Disponível em: <https://www.al.rn.leg.br/storage/legislacao/2016/11/07/b1c9ab3bcbb1db5b231463bcba2cd4e7.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2023.

SAMPÓ, Carolina; FERREIRA, Marcos Alan. De la fragmentación de las estructuras criminales a una proto-mafia: un análisis del Primeiro Comando da Capital (PCC) en Sudamérica. **Revista de Estudios en Seguridad Internacional**, v. 6, n. 2, p. 101-115, 2020.

SHULSKY, Abram; SCHMITT, Gary. **Silent warfare**: understanding the world of intelligence. 3 ed. Dulles: Potomac Books, 2002.

SULLIVAN, John. **From Drug Wars to Criminal Insurgency**: mexican cartels, criminal enclaves and criminal insurgency in mexico and central america. Implications for Global Security. Fondation Maison des sciences de l'homme, Working Paper Series, 2011. Disponível em: <https://shs.hal.science/halshs-00694083/document>. Acesso em: 22 fev. 2023.

UGARTE, José Manuel. Inteligencia Criminal en Argentina y Brasil, y generalidades en Latinoamerica: concepto, características, comparación con otros modelos. *In*: HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires (Orgs.). **Teorias e Práticas de Inteligência de Segurança Pública**. Belo Horizonte: D'Plácido, 2020. p. 31-93.

VADEPEER, Charles. **Applied Thinking for Intelligence Analysis**: a guide for practitioners. Canberra: Air Power Development Centre, 2014.

VILLA, Rafael Duarte; BRAGA, Camila de Macedo; FERREIRA, Marcos Alan. Violent nonstate actors and the emergence of hybrid governance in South America. **Latin American Research Review**, n. 56, v. 1, p. 36-49, 2021. DOI: <https://doi.org/10.25222/larr.756>

VISACRO, Alessandro. **A Guerra na Era da Informação**. São Paulo: Contexto, 2018.

VISACRO, Alessandro. Fazendo as coisas certas: segurança e defesa do Estado Moderno. **Cadernos de Estudos Estratégicos**, Rio de Janeiro, n. 1, p. 49-80, 2020.