

**DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA AVALIAÇÃO DAS
NECESSIDADES INFORMACIONAIS DOS USUÁRIOS NA
INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA**

***CHALLENGES AND PERSPECTIVES IN ASSESSING USERS
INFORMATIONAL NEEDS IN PUBLIC SECURITY
INTELLIGENCE***



DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES INFORMACIONAIS DOS USUÁRIOS NA INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

CHALLENGES AND PERSPECTIVES IN ASSESSING USERS INFORMATIONAL NEEDS IN PUBLIC SECURITY INTELLIGENCE

Renato Pires Moreira¹
prof.renatopires@gmail.com

RESUMO

Este artigo analisa os desafios e perspectivas de avaliação das necessidades dos usuários na atividade de Inteligência de Segurança Pública (ISP), com foco nas falhas de comunicação e cooperação entre agentes, analistas e tomadores de decisão. O objetivo central é entender como a identificação precisa das necessidades informacionais dos usuários pode fortalecer a análise e a ação estratégica no contexto do ISP. Para isso, desenvolvemos uma metodologia qualitativa, baseada na análise de literatura especializada e nas contribuições de autores como Clark (2024) sobre as falhas comuns na atividade de inteligência. Os resultados apontam que lacunas no compartilhamento de informações, vieses na análise dos dados e falta de ação dos usuários frente à inteligência recebida limitam a eficácia das decisões estratégicas em segurança pública. Constatou-se que a falta de interoperabilidade e a ausência de uma cultura de inteligência integrada entre agências comprometem a capacidade de resposta. Conclui-se que o fortalecimento de uma abordagem colaborativa e o investimento em tecnologias de compartilhamento seguro e análise objetiva. Além disso, enfatizamos a necessidade de capacitação dos profissionais e a criação de protocolos claros para melhorar o fluxo de informações entre as instituições. Estas iniciativas são essenciais para melhorar a tomada de decisão e enfrentar a forma mais eficaz dos usuários dos produtos da atividade de inteligência.

Palavras-chave: Ciência da Informação, Gestão da Informação, Inteligência de Segurança Pública, necessidades dos usuários, compartilhamento de informações.

ABSTRACT

This article analyzes the challenges and perspectives of assessing user needs in Public Security Intelligence (ISP) activities, focusing on communication and cooperation failures between agents, analysts and decision makers. The central objective is to understand how the precise identification of users' informational needs can strengthen analysis and strategic action in the context of the ISP. To achieve this, we developed a qualitative methodology, based on the analysis of specialized literature and the contributions of authors such as Clark (2024) on common flaws in intelligence activity. The results indicate that gaps in information sharing, biases in data analysis and lack of action by users in the face of the intelligence received limit the effectiveness of strategic decisions in public security. It was found that the lack of interoperability and the absence of an integrated intelligence culture between agencies compromise responsiveness. It is concluded that strengthening a collaborative approach and investing in secure sharing technologies and objective analysis. Furthermore, we emphasize the need for professional training and the creation of clear protocols to improve the flow of information between institutions. These initiatives are essential to improve decision making and face users of intelligence activity products more effectively.

Keywords: Information Science; Information Management; Public Security Intelligence; user needs; information sharing.

¹ 1º Sargento da Polícia Militar de Minas Gerais. Doutorando e Mestre em Gestão e Organização do Conhecimento pela Universidade Federal de Minas Gerais. Especialista em Inteligência de Estado e Inteligência de Segurança Pública pela Fundação Escola Superior do Ministério Público de Minas Gerais. Assistente de pesquisa voluntário da Linha de Pesquisa "Cenários Prospectivos para Defesa e Segurança - Metodologias, Tendências e Práticas", que compõe o grupo Design de Jogos, Processo Decisório e Cenários Prospectivos do Laboratório de Simulações e Cenários, Escola de Guerra Naval. Pesquisador no Núcleo de Pesquisas em Ciências Policiais e Segurança Pública atuando na linha de pesquisa Gestão Estratégica, Inteligência de Segurança Pública e Tecnologias Inovadoras. Membro da Academia de Letras dos Militares Mineiros Capitão-Médico João Guimarães Rosa. Membro do Instituto Brasileiro de Segurança Pública. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4592-750X>. Currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/2355715189859936>. E-mail: prof.renatopires@gmail.com.

INTRODUÇÃO

A atividade de inteligência no contexto estatal reside no uso estratégico da informação para apoiar decisões governamentais. Essa função, com raízes na diplomacia, na guerra e na segurança pública, considera a informação como um recurso fundamental, refletindo essas tradições históricas. Para os profissionais de segurança pública, a inteligência representa uma ferramenta crucial para enfrentar ameaças, mitigar riscos e “elevar a probabilidade de alcançar os objetivos essenciais do Estado” (Andrade; Almeida, 2022, p. 353). Com a intensificação das ameaças globais, os serviços de inteligência foram compelidos a reduzir barreiras de comunicação e a cooperar por meio do compartilhamento de conhecimento (Svendsen, 2008; Ben Jaffel *et al.*, 2020), o que também “pode contribuir para aprimorar o desempenho e a produtividade organizacional” (Gomes, 2022, p. 291).

O conhecimento promove o avanço organizacional, aprimorando processos de produção de bens e serviços e orientando-os para a excelência, com vistas a melhores resultados (Santos; Moreira, 2021). Esse conhecimento é um pilar para as organizações (Davenport, 2000; Choo, 2003; Nonaka; Takeuchi, 1997), e o indivíduo é o principal agente de transformação, pois "apenas a mente humana é capaz de gerar o combustível dessa mudança: o conhecimento" (Moreira; Bax; Hamada, 2022, p. 144).

O processo decisório governamental, que abrange diplomatas, líderes militares e chefes de polícia, depende das informações e conhecimentos gerados pela inteligência. Embora os usuários desses insumos variem, todos necessitam de informações adequadas para tomar decisões fundamentadas sobre questões de interesse. Para esses tomadores de decisão, a informação é um recurso que precisa ser compreendido, para que, de fato, “seja considerada informação” (Valentim; Gelinski, 2005, p. 50). Entretanto, percebe-se que são comuns falhas no âmbito da atividade de inteligência, em que Clark (2024, 24-28) afirma que são três os temas mais comuns, sendo eles a falta (ou incapacidade) de compartilhar informações, a falta (ou falha) de análise objetiva do material coletado e a falta (ou incapacidade) de ação do cliente com base na inteligência.

As falhas de inteligência têm três temas em comum longo histórico:

- Coletores e analistas que não compartilham informações. A boa inteligência exige trabalho em equipe e compartilhamento.
- Analistas que não avaliaram objetivamente o material coletado. O eixo condutor nesses fracassos é a perspectiva única, principalmente vieses e preconceitos que dificultam a objetividade.
- Clientes que não aceitam nem agem com base na inteligência. Essa falta de resposta não é culpa apenas do cliente. Os analistas têm a obrigação de garantir que os clientes não só recebam a inteligência, mas também a compreendam por completo (Clark, 2024, p. 31).

A partir das considerações de Clark (2024), percebe-se que as falhas na atividade de inteligência são recorrentes e resultam, em grande parte, da falta de comunicação e cooperação entre coletores, analistas, ambos que podemos considerar que são os profissionais de inteligência (analista e agente) e clientes, que são os usuários, tomadores de decisão. Depreende-se também que o sucesso da inteligência depende de um processo integrado, onde o compartilhamento de conhecimento, a análise objetiva e a compreensão adequada das informações sejam prioridades.

Frisa-se também a real necessidade de fortalecimento da atividade de Inteligência de Segurança Pública (ISP) no Brasil, com vistas ao fomento de “uma cultura de inteligência no âmbito das instituições, assim como estimular a integração e o compartilhamento de informações” (Silva, 2022, p. 76) capazes de fazer frente às ameaças.

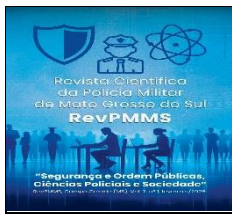
O ciclo da atividade de inteligência, com as fases de orientação, produção e utilização, busca atender continuamente às necessidades do usuário, conforme preconizado pela Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública (DNISP). A análise dessas necessidades torna-se, portanto, um tema de interesse para a Ciência da Informação e outras áreas, como a ISP, em uma perspectiva interdisciplinar.

Assim, este artigo visa refletir, à luz dos referenciais de GC e ISP, sobre a importância de estudar as necessidades dos usuários no âmbito da atividade de ISP. O trabalho está organizado em cinco seções: além desta introdução, a seção dois apresenta a gestão e organização do conhecimento; a seção três explora os principais aspectos dos estudos de usuários; a seção quatro discute o usuário no campo da ISP; e, por fim, as considerações finais do estudo são apresentadas.

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

A economia do conhecimento, descrita como um marco da Era da Informação (Krogh; Nonaka; Aben, 2001; Moreira; Bax; Hamada, 2022), é caracterizada por um ambiente de hiperinformação e intensa competição (Sianes, 2006). Nesse contexto, a capacidade de obter e transformar informações em conhecimento estratégico se tornou essencial para as organizações (Cardoso Júnior, 2005). Com isso, muitas dessas organizações precisam se reinventar continuamente para se adaptar às demandas da sociedade do conhecimento (Angeloni, 2006).

Castells (2021, p. 135) define essa nova sociedade como informacional, global e em rede. Segundo Alves e Barbosa (2010, p. 115), as atividades econômicas passam a focar na



geração de valor a partir da informação e do conhecimento, em vez de se basearem nos tradicionais fatores de capital, terra e trabalho.

A informação e o conhecimento são reconhecidos como recursos de alto valor para a Gestão do Conhecimento – GC (Stewart, 2002; Van den Hooff; Ridder, 2004; Moreira; Bax; Hamada, 2022), elementos que promovem aprendizado organizacional, inovação e vantagens competitivas, contribuindo para uma tomada de decisão mais eficaz (Krogh; Nonaka; Aben, 2001; Barbosa; Sepúlveda; Costa, 2009; Faria; Lourenço; Pereira, 2022).

A GC busca, principalmente, aprimorar os processos de geração, compartilhamento e aplicação do conhecimento nas organizações (Heisig, 2009). Contudo, fomentar um ambiente propício para o compartilhamento de conhecimento, tanto interno quanto externo, ainda é um desafio (Angeloni, 2006; Gonzalez; Martin; Toledo, 2009; Moreira; Bax; Hamada, 2022), uma vez que o capital intelectual organizacional representa um diferencial competitivo significativo (Hong; Suh; Koo, 2011).

Gerenciar conhecimento de forma estratégica é fundamental para a sustentabilidade e a competitividade das organizações, pois permite avaliar e otimizar seus processos em múltiplas dimensões (Pereira, 2021, p. 69). A GC engloba conceitos e práticas complexas, abrangendo diversas áreas, como administração, ciência da informação, tecnologia da informação, inteligência artificial, entre outras (Alves; Barbosa, 2010; Kuriakose *et al.*, 2010; Hoffmann, 2016).

Tradicionalmente associada a inovação e compartilhamento (Souza; Alvarenga Neto, 2003), a GC, quando aplicada, deve respeitar a cultura e os valores específicos de cada organização (Hoffmann, 2016). Em síntese, “novas práticas de Gestão do Conhecimento são essenciais para a inovação e, portanto, são vistas como estratégicas para melhorar a produtividade e a competitividade” (Alvares; Baptista; Araújo Júnior, 2010, p. 248).

Define-se, então, GC como um processo integrado de criação, organização, disseminação e intensificação do conhecimento, visando o aumento do desempenho organizacional (Chiavenato, 2003). Trata-se de uma prática sistemática de geração, armazenamento, compartilhamento e aplicação do capital intelectual, com o objetivo de reter o conhecimento gerado pelos indivíduos e processos organizacionais (Nonaka; Takeuchi, 1997), promovendo melhorias por meio de seu capital humano e estrutural. Espera-se que a GC fortaleça a competência organizacional, posicionando-se “no centro da inovação, sustentabilidade e expansão saudável das organizações” (Terra, 2018, p. 101).

Na Administração Pública, a GC é um método integrado, que passa pela criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, propiciando o aumento da eficiência, a melhoria da qualidade e a efetividade social, contribuindo para a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e desenvolvimento do Brasil. Cumpre uma função significativa na sociedade democrática e na inserção do país na economia mundial, transcendente à específica de melhoria do desempenho organizacional (Batista, 2006b; Batista, 2012).

O objetivo é agregar valor aos serviços públicos, por meio da criação de uma ambiência favorável à geração, estruturação, compartilhamento e disseminação do conhecimento nos âmbitos interno e externo à administração pública estadual, sustentada na ênfase na cultura organizacional e nas pessoas; foco na estratégia organizacional, estruturação de processos internos; e na infraestrutura tecnológica inovadora. Assim, o desafio para as organizações é canalizar o conhecimento disperso de maneira produtiva. Essa transformação é essencial para subsidiar as decisões organizacionais, apoiando políticas de gestão interna e gerando um ambiente propício para identificar, validar e disseminar conhecimento (Drucker, 1999; Santos, 2020).

ABORDAGENS ESSENCIAIS ACERCA DOS ESTUDOS DE USUÁRIOS

Os estudos de usuário ocupam um espaço relevante na Ciência da Informação (CI), tanto no cenário nacional quanto internacional (Maфра Pereira, 2010), refletindo a importância de identificar autores que abordem e aprofundem o conhecimento sobre essa temática. Segundo Dias e Pires (2004, p. 10), “estudo de usuários é uma investigação que objetiva identificar e caracterizar os interesses, as necessidades e os hábitos de uso de informação de usuários reais e/ou potenciais de um sistema de informação”. Esses autores ressaltam que as necessidades e os padrões de uso das informações entre os usuários são interdependentes, influenciando-se mutuamente de maneira complexa e moldando tanto seu comportamento quanto suas práticas.

O estudo de comportamentos ou a análise das necessidades de informação dos usuários de determinado serviço permite avaliar e criar condições para melhorar os serviços oferecidos, como, por exemplo, o conhecimento dos meios pelos quais a informação flui entre grupos de técnicos e das circunstâncias em que ocorre a transferência da informação; o conhecimento dos não-usuários; dos serviços oferecidos etc (Dias; Pires, 2004, p. 11).

Sanz Casado (1994) entende o usuário como sendo aquele indivíduo que necessita de informação para o desenvolvimento de suas atividades. Para Silva *et al* (2007, p. 107), usuário é “aquele indivíduo, grupo ou entidade que utiliza os serviços prestados por uma

biblioteca, centros de informação, arquivos, entre outras fontes, e deles tiram algum proveito, modificam suas estruturas cognitivas, comportamentos e desenvolvimento pessoal". Figueiredo (1994. p.7), sobre os estudos de usuário afirma:

Investigações que se fazem para saber o que os indivíduos precisam em matéria de informação, ou então, para saber se as necessidades de informação por parte dos usuários de uma biblioteca ou de um centro de informação estão sendo satisfeitas de maneira adequada.

Considerando que a ISP a assessoria centra-se no indivíduo, o recorte do presente artigo considerou-se as abordagens de estudos de usuários centradas nos indivíduos. Pinto e Araújo (2019) analisaram essa abordagem (Quadro 1):

Quadro 1 – Abordagens de estudos de usuários centradas nos indivíduos.

Autores	Resumo da abordagem
Devin (1998)	Conjunto de premissas conceituais e teóricas para analisar como pessoas constroem sentido em seus mundos e como usam a informação e outros recursos nesse processo. Procura lacunas cognitivas e de sentido expressas em forma de questões que podem ser codificadas e generalizadas a partir de dados diretamente úteis para a prática da comunicação e informação.
Wilson (1981, 2000)	Modelo baseado nas seguintes proposições: as necessidades de informação têm sua gênese nas necessidades básicas do sujeito, (fisiológicas, cognitivas e afetivas), logo não é uma necessidade primária, mas sim, secundária; e, diante da busca de informação para satisfazer sua necessidade, o sujeito pode deparar-se com barreiras individuais, pessoais, interpessoais e ambientais.
Belkin (1980)	A abordagem do Estado Anômalo do Conhecimento (<i>Anomalous States of knowledge</i>) focaliza pessoas em situações problemáticas, em visões da situação como incompletas ou limitadas de alguma forma. Usuários são vistos como tendo um estado de conhecimento anômalo, no qual é difícil falar ou mesmo reconhecer o que está errado, e enfrentam lacunas, faltas, incertezas e incoerências, sendo incapazes de especificar o que é necessário para resolver a anomalia.
Taylor (1986)	A abordagem do Valor Agregado (<i>User-values ou Value-added</i>) focaliza a percepção da utilidade e valor que o usuário traz para o sistema. Pretende fazer do problema do usuário o foco central, identificando diferentes classes de problemas e ligando-os aos diferentes traços que os usuários estão dispostos a valorizar quando enfrentam problemas. É um trabalho de orientação cognitiva em processamento da informação.
Ellis (1989) Ellis, Cox e Hall (1993)	Modelo de comportamento de busca de informação que parte do pressuposto de que o processo de busca se dá por meio de aspectos cognitivos, constituído por etapas que não acontecem de forma sequencial, características gerais que não são vistas como etapas de um processo. Inicialmente se baseia em seis categorias de análise: Iniciar, Encadear, Vasculhar, Diferenciar, Monitorar, Extrair. Posteriormente, esse modelo foi aperfeiçoado pelo próprio Ellis em conjunto com Cox e Hall (1993) que acrescentaram mais duas categorias ao modelo original que são: Verificar e Finalizar.
Kuhlthau (1994)	Modelo denominado de <i>Information Search Process</i> se baseia no conceito de estado anômalo do conhecimento de Belkin (1982), potencializado pela Teoria Construtivista em que a aprendizagem de um novo conhecimento se realiza por uma construção individual e ativa e não pela transmissão. O processo se desenvolve em seis estágios: Iniciação, Seleção, Exploração, Formulação, Coleta e Apresentação. Cada estágio se caracteriza pelo comportamento do usuário em três campos de experiência: o emocional, o cognitivo e o físico.
Choo (2003)	Modelo que ressalta três propriedades da busca e do uso da informação: a) o uso da informação é estabelecido a partir do significado que o indivíduo lhe impõe, à luz de suas estruturas emocionais e cognitivas. b) o uso da informação é situacional. O indivíduo faz parte de um meio, profissional ou social, que afeta, diretamente, suas escolhas para o uso da informação. c) o uso da informação é dinâmico, interagindo com os elementos

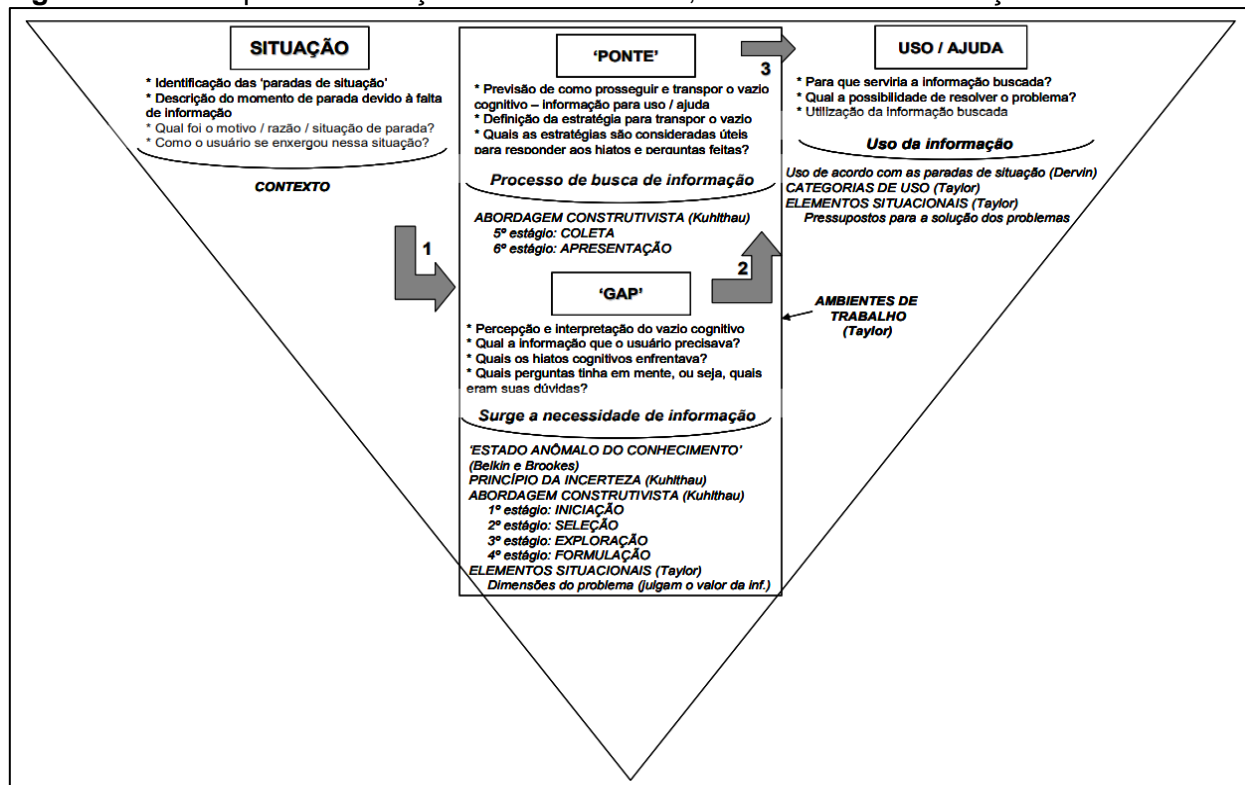
Autores	Resumo da abordagem
	cognitivos, emocionais e situacionais do ambiente, que impulsionam o processo de busca da informação, modificando a percepção do indivíduo em relação ao papel de informação e os critérios pelos quais a informação é julgada sob um dado assunto. A busca se caracteriza por um processo implementado pelo indivíduo para modificar o estágio anterior.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Pinto e Araújo (2019) e Costa, Silva e Ramalho (2009).

O usuário da informação, nesse sentido, “absorve informações visando atender as suas necessidades de informação e conhecimento, que necessariamente precisam ser atendidas, sob pena de causar stress ou ansiedade informacional” (Valentim; Gelinski, 2005, p. 44).

Mafra Pereira (2010), a partir dos estudos dos autores que abordam os estudos de usuários, dentre os quais as abordagens tradicional e perceptiva (Martucci, 1997; Ferreira, 1995); modelo multifacetado de uso da informação de Choo (Choo, 2003); dimensões cognitivas, emocionais e situacionais (Dervin, 1992; Belkin, 1980; Choo, 2003; Kuhlthau, 1991, 1993; Taylor, 1991), desenvolveu o modelo teórico para a identificação das necessidades, busca e uso da informação (Figura 1).

Figura 1 – Modelo para identificação das necessidades, busca e uso da informação



Fonte: Mafrá Pereira (2010).

Esse modelo apresenta quatro etapas, conforme apresentadas e descritas, de forma sintética, no Quadro 2.

Quadro 2 – Fases do modelo para identificação das necessidades, busca e uso da informação de Mafra Pereira (2010)

Etapas	Síntese
1ª Etapa	Identificação das “paradas de situação” definidas por Dervin (1992), ou seja, o contexto no tempo e no espaço, no qual surge a necessidade de informação. É feita a descrição do momento de parada devido à falta de informação, identificação do motivo da ‘parada’ e a contextualização do usuário na situação.
2ª Etapa	Aborda as necessidades informacionais do usuário, ou seja, os “gaps” ou vazios cognitivos. A abordagem é sobre a percepção e interpretação do vazio cognitivo, caracterizado pelo sentimento de incerteza, a identificação das necessidades e das dúvidas do usuário (Kuhlthau, 1991).
3ª Etapa	O usuário compreende e interpreta a lacuna existente e define as estratégias para suprir as necessidades e deficiências. É a ‘ponte’ para transpor o vazio cognitivo. Neste item são considerados os estágios de busca da informação propostos por Kuhlthau (1991) e os elementos situacionais de Taylor (1986; 1991).
4ª Etapa	O conhecimento recém-adquirido se transforma em informação útil. Esta etapa indica o uso/ajuda, quando é investigada qual a possibilidade de resolver o problema, para que serviria e qual a utilização da informação buscada, com base nas categorias de uso propostas por Taylor (1986; 1991).

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Mafra Pereira (2010) e Mafra Pereira *et al.* (2018).

Na primeira etapa o foco é o contexto em que a necessidade de informação surge. É feita uma descrição detalhada do momento específico em que ocorre a “parada” ou interrupção por falta de informação. Identifica-se o motivo da parada e contextualiza-se o usuário em relação à situação, permitindo uma visão inicial da lacuna informacional. A segunda etapa se concentra nos “gaps” cognitivos, abordando as incertezas e as lacunas percebidas pelo usuário. Na terceira etapa, após identificar a lacuna, o usuário interpreta o que falta e estabelece estratégias para encontrar as informações necessárias. Esta fase representa a “ponte” para superar o vazio cognitivo. Já na quarta etapa, o conhecimento recém-obtido é transformado em uma informação que agrega valor ao processo decisório. Nesta fase, analisa-se como a informação pode resolver o problema e para que ela será utilizada. A informação é então aplicada com um propósito específico, consolidando seu valor no contexto da necessidade inicial.

Essas etapas promovem uma análise estruturada e contextualizada das necessidades de informação, facilitando a adaptação do modelo para diversas áreas, como a ISP. O modelo para identificação das necessidades, busca e uso da informação já foi referenciado em outros estudos nos campos da Ciência da Informação, o que corrobora a importância desse método para fins de estudo, bem como referencial do presente artigo científico. O Quadro 3 apresentam os trabalhos citados no âmbito da Ciência da Informação, tendo como referencial teórico o modelo de Mafra Pereira (2010).

Autor(es)/ano	Título	Objetivo geral
		<i>technology consulting organization, aiming to prepare an information architecture project.</i>
Ramalho, Hamad e Guimarães (2016)	Comportamento Informacional dos Discentes Deficientes Visuais da Universidade Federal da Paraíba (Artigo/Revista Informação & Informação)	Analisar o comportamento informacional dos discentes deficientes visuais da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), atendidos pelo Núcleo de Educação Especial (NEDESP).
Mafra Pereira (2016)	Modelo Integrativo sobre Comportamento Informacional em Processos Decisórios (Artigo/Revista FACES Journal)	Apresentar o 'Modelo Integrativo: Comportamento Informacional para Decisões Estratégicas', demonstrando os fluxos informacionais presentes nos processos de busca e uso da informação relacionados a processos decisórios.
Prado (2016)	<i>Reflexions on the Semiotic Articulation of Information: Conceptual Analysis Demonstration in Information Science (Paper/ATINER'S Conference)</i>	<i>This study verifies the semiotic aspects of the concept of information used in five review articles published in scientific journals by relevant researchers in the area of Information Science.</i>
Mafra Pereira (2018)	Estudo de usuário: necessidades informacionais de empresas contratantes de pesquisas de mercado (Artigo/Encontros Bibli/Revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação)	Buscar compreender o motivo de empresas de segmentos econômicos diversos se utilizarem das pesquisas de mercado como fonte de informação para seus negócios, tentando estabelecer uma comparação entre o que estas empresas (como usuários de informação) buscam ao solicitar uma pesquisa de mercado e o uso efetivo das informações obtidas por meio delas.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Mafra Pereira *et al* (2018) e com base em levantamentos no *Google Scholar* e *Google Search* (2024).

Essas referências proporcionam uma visão ampla sobre o comportamento informacional e o uso de informações para a tomada de decisão em diferentes contextos organizacionais e acadêmicos, incluindo gestão estratégica e comportamento informacional em ambientes especializados. Em análise ao referido modelo, verifica-se que ele atende perfeitamente para os usuários (tomadores de decisão) no âmbito da atividade de ISP, a partir de uma visão assemelhada ao contido no Ciclo da Atividade de Inteligência, no que tange às necessidades dos usuários, e será o marco teórico deste trabalho.

ARCABOUÇO HISTÓRICO DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA E O ASSESSORAMENTO DO USUÁRIO

A atividade de inteligência surge a partir de três matrizes: diplomacia, guerra e policiamento. A diplomacia (ou inteligência externa) se deu a partir das relações diplomáticas entre as nações europeias entre os séculos XVI e XVII, com o objetivo de coleta informacional não sigilosa. A guerra (ou inteligência de defesa), enquanto matriz histórica relacionada à atividade de inteligência, remonta a séculos a.C., e, basicamente, tem como função a obtenção de informações em ambientes de conflitos com vistas ao assessoramento das



operações militares. O policiamento (ou inteligência de segurança) apresenta-se no século XIX, quando do policiamento político na Europa, tendo como foco aquelas ameaças aos movimentos internos contrários às decisões do Estado, inspirados naqueles movimentos que estavam presentes na sociedade, com destaque para a Revolução Francesa, o socialismo e o movimento operário anarquista (Cepik, 2023; Pytlowanciv; Silva, 2022).

Especificamente no caso da matriz policiamento, ou inteligência de segurança que desempenhava a inteligência interna (dentro do próprio Estado), ao longo do século XX teve as suas funções evoluídas. A partir de finais da década de 1980 e início dos anos de 1990, passa a ter as suas ações para o enfrentamento à criminalidade transnacionalizada, com destaque para o crime organizado, tráfico de drogas e lavagem de dinheiro (Cepik, 2023; Pytlowanciv; Silva, 2022), caminhando para os anos 2000 o surgimento, no Brasil, da ISP.

No contexto das decisões de Estado, a atividade de inteligência, desenvolvida pelos serviços de inteligência, possui papel fundamental na assessoria ao tomador de decisão, pois exerce a capacidade de coleta, processamento e análise de informações, transforma-os em conhecimentos de forma oportuna, abrangente e confiável, de acordo com as necessidades daquele que decide. É uma “atividade predominantemente estatal que busca auxiliar a tomada de decisão em políticas públicas nas áreas de defesa, ordem pública e diplomacia, prioritariamente” (Cepik; Ambros, 2012, p. 82). Em sentido estrito, a inteligência produz conhecimento para “agir” (inteligência “positiva”), “ou seja, para cumprir a atividade-fim do seu destinatário final (decisor estratégico)” (Feitoza, 2011, p. 1030).

Estratégia essencial para fins de assessoramento, a atividade de inteligência aparece como suporte necessário às tomadas de decisões institucionais e/ou governamentais. Os produtos e resultados advindos das ações de inteligência, sejam elas de cunho analítico ou operacional nos em níveis estratégico, político, tático ou operacional, “são capazes de prever e prospectar fatos e/ou situações que corroboram para que melhores ações sejam apresentadas pelos usuários dos conhecimentos produzidos por esta atividade especializada” (Santos, 2021, p. 45).

Os gestores das organizações de segurança pública constantemente são demandados à tomada de decisões em momentos adversos, tendo como situação específica um fluxo informacional elevado. A atividade de inteligência é necessária para esses gestores, sendo uma “assessoria capaz de interpretar variados ambientes e, conseqüentemente, entender o futuro que se apresenta, em médio e longo prazos (Hamada; Moreira, 2020, p. 10).



Para atingir os objetivos nacionais, os tomadores de decisão estatal de alto nível necessitam de análises e avaliações produzidas pelos serviços de inteligência (Gonçalves, 2015), os quais “são instrumentos imprescindíveis à democracia, ao estado de direito, ao desenvolvimento e ao exercício dos direitos fundamentais dos cidadãos” (Pacheco, 2012, p. 101). Os serviços de inteligência são organizações de assessoria com a finalidade de influenciar e tornar mais racional a ação governamental (Afonso, 2009).

O uso dos resultados da atividade de inteligência pelos tomadores de decisão tem basicamente duas opções sobre o que fazer com ela, usá-la em seu processo de tomada de decisão ou, então, ignorá-la, com ou sem preconceito (Jensen, 2012), o que corrobora a ideia de que “a inteligência só manifesta a sua completude quando é, de fato, utilizada pelos tomadores de decisão” (Lasmar; Santa Rita, 2022, p. 131).

Os tomadores de decisão não necessariamente veem a inteligência da mesma forma como aqueles que a produzem, que são os profissionais de inteligência, especificamente o analista de inteligência. A responsabilidade destes profissionais de inteligência “é encontrar a ‘verdade’ sobre o que está acontecendo de importante no mundo, porque e como isso está ocorrendo, e comunicar tais acontecimentos aos tomadores de decisão” (Cepik; Ambros, 2012, p. 94).

A melhor maneira dos profissionais de inteligência criarem confiança e estabelecerem credibilidade com os tomadores de decisão é fornecer produtos confiáveis e úteis. Para que isso ocorra, esses profissionais devem entender claramente as necessidades informacionais dos tomadores de decisão, adaptando os processos, produtos e o compartilhamento de conhecimentos para atendê-los (Jensen, 2012).

A atividade de inteligência ainda é pouco conhecida pela sociedade (Platt, 1974; Gonçalves, 2018; Santos, 2021; Santos; Mendonça, 2022a) enquanto uma atividade especializada necessária ao assessoramento governamental, apesar dos conceitos diversificados existentes estarem presentes e disponíveis, demonstrando a importância dela no contexto dos governos.

As organizações devem promover uma capacitação continuada aos gestores, propiciando uma mentalidade de inteligência para a atividade de inteligência, sobretudo no âmbito da segurança pública, para que seja conhecida e mais bem utilizada no processo decisório. Esse posicionamento deve ser encarado pelos gestores como uma política pública permanente, possibilitando formas objetivas de avaliação pelas Agências de Inteligência,

“com uma melhor mensuração da efetividade dos conhecimentos de inteligência nos processos decisórios na segurança pública” (Santos; Mendonça, 2022a).

A inteligência ainda é considerada como a coleta de informações que, no todo ou em parte, não estão disponíveis em fontes convencionais, com vistas ao assessoramento do governo nas análises de políticas e na tomada de decisão. Essas coletas podem ser utilizadas isoladas ou analisadas em combinação com outras informações de fontes convencionais, como as mídias ou outras disponíveis ao tomador de decisão ou à própria agência de inteligência (Canadá, 1996; Santos, 2021; Santos; Mendonça, 2022b).

Lowenthal (2003) e Sfetcu (2019) diferenciam inteligência de conhecimento, na medida em que aquela, necessariamente, envolve componentes sigilosos em sua produção. Além disso, a inteligência se refere ao conhecimento voltado às necessidades de um tomador de decisão, produzidas com o objetivo de preencher tal necessidade, em circunstâncias específicas. Logo, nem todo conhecimento é inteligência.

Destaca-se que inteligência também pode ser entendida como “sendo a informação como oportunidade, ou seja, o conhecimento contextualmente relevante que permite atuar com vantagem no ambiente considerado” (Ferro Júnior, 2008, p. 55). A inteligência orienta a adoção de práticas flexíveis e proporcionais, amparadas por uma abordagem cientificamente estruturada, sendo ela instrumentalizada pelo Estado, tratando-se “de um processo que visa auxiliar a tomada de decisão com ferramentas e metodologias específicas de análise e gestão do conhecimento” (Andrade; Almeida, 2022, p. 336).

Um documento de inteligência tem a finalidade única de fornecer subsídios ao tomador de decisão, com o objetivo de esclarecer e contribuir para o processo decisório (Lowenthal, 2003). Dessa forma, a inteligência é um conhecimento que prescinde da oportunidade e deve conjecturar sobre um evento antes que ele aconteça, antecipando-se a ameaças ou oportunidades, e deve ser disponibilizado em um prazo que possa ser útil ao processo decisório (Gonçalves, 2018). Empregar o termo inteligência agrega uma conotação prospectiva, uma antevisão de como uma situação pode evoluir no futuro (Fernandes, 2006).

SISTEMAS E SERVIÇOS DE INTELIGÊNCIA

Para a Teoria Geral dos Sistemas, a definição de sistema remete-se à complexidade de componentes em interação, tratando se como sendo “um todo organizado e entrelaçado constituído por elementos interagentes e interdependentes, rodeado por meio exterior” (Martins, 2022, p. 31), caracterizado “por um conjunto de elementos dinamicamente

relacionados entre si, desempenhando uma atividade ou função para atingir um objetivo comum” (Araújo; Gouveia, 2016, p. 8).

No século XX, período em que ocorreram eventos significativos que mudaram os rumos da sociedade (Moreira; Bax, 2021c), formaram-se os principais sistemas governamentais de inteligência nos países. Por sistemas governamentais de inteligência (ou simplesmente serviços de inteligência), entende-se que sejam, organizações permanentes e atividades especializadas na coleta, análise e disseminação de informações sobre problemas e alvos relevantes para a política externa, a defesa nacional e a garantia da ordem pública de um país. Os serviços de inteligência (ou serviços secretos, de acordo com outros autores) são órgãos do poder executivo que trabalham prioritariamente para os chefes de Estado e de governo e, dependendo de cada ordenamento constitucional, para outras autoridades na administração pública e mesmo no parlamento (Cepik, 2003a; 2003b; Brandão, 2010).

Serviços ou agências de inteligência são organizações que realizam as atividades de inteligência, as quais coordenam “a coleta e a análise das informações, ou seja, coordenam as atividades de inteligência, produzindo os dados que serão utilizados pelos tomadores de decisão” (Oliveira, 2018, p. 57). É uma ferramenta importante para o enfrentamento às ameaças transnacionais, e que exige um trabalho cooperativo, de confiança e que sejam capazes de compartilharem conhecimentos úteis à tomada de decisão nos diversos níveis de assessoramento (Tuinier; Zaalberg; Rietjens, 2022).

Os serviços de inteligência interagem entre si com frequência, e o fazem em vários ambientes e arranjos, abrindo novas possibilidades para o comportamento cooperativo. A interação repetida não só aumenta o número de chances de reciprocidade, como possibilita uma relação interagências (interorganizacionais), levando em consideração o caráter e o comportamento de um parceiro (serviço de inteligência) ao decidir como agir (Tuinier; Zaalberg; Rietjens, 2022).

Nos países de democracias modernas existem serviços de inteligência governamental fortes e atuantes (Pacheco, 2012; Mota *et al.*, 2018). Os serviços de inteligência são responsáveis pela identificação e prevenção das ameaças existentes à segurança nacional, ao Estado e a sociedade, informando e assessorando pronta e eficazmente os tomadores de decisão acerca de tais ameaças, a partir de avaliações precisas e oportunas e com previsões de futuros sobre possíveis conflitos e/ou ameaças que possam surgir (Sfetcu, 2019).

Os serviços de inteligência, teoricamente, deveriam compartilhar conhecimentos. Há uma tendência entre os serviços de inteligência à retenção de conhecimentos, sejam eles

além do processo, produto e organização, acrescenta o método. A Doutrina Nacional da Atividade de Inteligência (Brasil, 2016b) adiciona uma quarta dimensão, a doutrina.

A inteligência como “produto” refere-se ao conhecimento de inteligência; como “atividade”, refere-se ao processo como é realizado a referida atividade, obedecendo a metodologia de produção de conhecimento (MPC); como “organização”, trata-se do sistema de inteligência em si, ou mesmo os sistemas e/ou comunidades de inteligência.

Adotando-se os ensinamentos de Pacheco (2011), com base em Kent (1967):

Inteligência é a organização instituída (ou designada) como sistema ou órgão de inteligência.

Inteligência é a atividade (ou processo) que a organização de inteligência prática, como produção do conhecimento de inteligência, operações de inteligência, ações de busca, técnicas operacionais, contra sabotagem, contraespionagem etc.

Inteligência é o resultado produzido pela organização por meio de seu processo ou atividade, ou seja, é o conhecimento de inteligência (registrado em seus documentos de inteligência).

Inteligência é o método que o serviço de inteligência utiliza, a saber, o ciclo de produção do conhecimento, no qual são empregadas operações de inteligência, ações de busca e técnicas operacionais (Pacheco, 2011, p. 80-81).

A atividade de inteligência aborda alguns aspectos que, em seu conceito, interessa para a concepção clássica desta atividade e repousa na ideia de conhecimento processado, manuseio de informações sigilosas tem como objetivo central o assessoramento do processo decisório com vistas à produção e à salvaguarda de interesses do estado e da sociedade (Gonçalves, 2016). Assim sendo, apresenta-se como assessoramento ao processo governamental, no âmbito da segurança pública, a partir da produção e salvaguarda de conhecimentos necessários aos tomadores de decisão.

A atividade de ISP tem o escopo de produzir conhecimentos amplos, precisos e oportunos para assessorar o processo decisório dos policiais militares lotados na atividade-fim, ou seja, no ambiente operacional na qual são desenvolvidas as ações de polícia ostensiva. Assessorar com insumos informacionais, nas diversas organizações da segurança pública, é tarefa atribuída à ISP, desenvolvida pelas Agências de Inteligência.

Pela conceituação legal, a atividade de ISP trata-se de um conjunto de atividades especializadas destinadas à identificação, acompanhamento e avaliação de ameaças à segurança pública, bem como a produção e salvaguarda de conhecimentos que subsidiem o planejamento e a execução das políticas públicas na defesa da ordem pública, da incolumidade das pessoas e do patrimônio (Brasil, 2021a; Brandão; Cepik, 2013).

A ISP tem alcance no assessoramento dos usuários nos níveis operacionais, tático, estratégico e político, assumindo “papel essencial no diagnóstico e em estudos prospectivos



de determinados fenômenos criminais a serem tratados por políticas públicas, cujas causas de problemas, por vezes, têm origens distintas da segurança pública” (Couto, 2022, p. 46).

O CICLO DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA E SUA RELAÇÃO COM A NECESSIDADE DOS USUÁRIOS

A DNISP (2015) apresenta o Ciclo da Atividade de Inteligência como sendo “um processo contínuo que objetiva atender necessidades do usuário (decisor), composto basicamente por três etapas: orientação, produção e utilização” (Brasil, 2015, p. 21). De acordo com a DNISP (Brasil, 2015), o ciclo da atividade de inteligência é composto por três fases interdependentes. A orientação tem sua origem em um Plano de Inteligência, na solicitação de uma agência congênere, na determinação de uma autoridade competente ou, ainda, por iniciativa própria da agência de inteligência. A produção, por sua vez, é guiada pela metodologia de Produção do Conhecimento, que organiza as etapas para transformar dados em informações relevantes. Por fim, a utilização ocorre quando o usuário faz uso do conhecimento gerado, podendo identificar novas demandas, o que realimenta o ciclo e garante sua continuidade.

Esse ciclo deve ser observado no âmbito da atividade de ISP para que possa atender todas as necessidades do usuário, qual seja, o tomador de decisão. É nesse ciclo que ocorre todo o processo de coleta e busca de dados e/ou informações, produção de conhecimentos, sendo esses utilizados para assessoramento do processo decisório. O que se pode observar que há uma certa correlação do Modelo para identificação das necessidades, busca e uso da informação com o Ciclo da Atividade de Inteligência, considerando que ambos atendem aos mesmos anseios de assessorar e atender as necessidades de usuários, mas em áreas distintas, mas com objetivos comuns.

PERSPECTIVAS E DESAFIOS DA AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS USUÁRIOS NA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

No campo da ISP, a identificação e o atendimento das necessidades informacionais dos usuários, especialmente os tomadores de decisão, são fundamentais para a eficácia das ações voltadas à proteção do Estado e da sociedade. O objetivo central dessa avaliação é subsidiar os usuários com informações relevantes, fornecendo insumos que esclareçam situações de risco e vulnerabilidades e orientem a tomada de decisão estratégica. Contudo, a literatura acadêmica que relaciona ISP e Ciência da Informação ainda é incipiente,

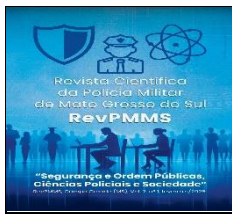
evidenciando a relevância do presente estudo sobre as necessidades dos usuários. Este capítulo explora as perspectivas e os desafios na avaliação das necessidades informacionais na ISP, considerando a interdisciplinaridade com a Ciência da Informação e os modelos teóricos existentes.

O processo de ISP é dinâmico e depende fortemente da capacidade de entender as lacunas de informação que limitam a capacidade de decisão. Conforme apontado por Lasmar e Santa Rita (2022), a Inteligência só manifesta seu valor quando as informações geradas são efetivamente utilizadas pelos tomadores de decisão. Nesse contexto, a análise das necessidades dos usuários torna-se um processo essencial, pois identifica onde residem os “gaps” cognitivos que precisam ser superados para que a inteligência gere valor. Isso exige a adaptação de modelos de avaliação de necessidades informacionais existentes, como o Modelo Integrativo de Mafra Pereira (2010), para atender aos objetivos da ISP, promovendo o entendimento das especificidades e contextos de seus usuários.

PERSPECTIVAS TEÓRICAS E MODELOS DE AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES INFORMACIONAIS

Modelos teóricos na Ciência da Informação, como o de Dervin (1992) e Kuhlthau (1991), oferecem uma base para compreender o comportamento dos usuários e os estágios de busca e uso de informação. Estes modelos destacam quatro etapas essenciais para o atendimento das necessidades informacionais:

- a) identificação do contexto: segundo Dervin (1992), a necessidade de informação surge em momentos específicos, chamados de “paradas de situação”. No contexto da ISP, essa identificação ocorre ao se mapear os momentos em que há falta de informações para tomada de decisão, caracterizando as situações de incerteza e vulnerabilidade enfrentadas pelos usuários.
- b) identificação dos gaps cognitivos: a percepção das necessidades informacionais é evidenciada pelo reconhecimento de lacunas cognitivas, o que Kuhlthau (1991) caracteriza como “vazio cognitivo”. No caso da ISP, essas lacunas são percebidas pelos tomadores de decisão como incertezas que limitam a interpretação de cenários de segurança pública, exigindo uma compreensão profunda das ameaças em potencial.
- c) estratégias para supressão da lacuna cognitiva: a partir do reconhecimento das lacunas, os usuários estabelecem estratégias para buscar as informações



A análise parcial ou subjetiva do material coletado, causada por vieses e preconceitos, afeta a capacidade de responder de maneira precisa às necessidades dos usuários da ISP. Como evidenciado por Clark (2024), essa falha decorre de interpretações unilaterais e da falta de uma abordagem metodológica imparcial, dificultando a entrega de inteligência objetiva. Esse problema sinaliza a necessidade de práticas analíticas que incluam múltiplas perspectivas, especialmente quando se considera que as necessidades dos usuários de inteligência podem variar conforme a situação e o contexto operacional. Ferramentas e treinamentos que promovam a objetividade e a minimização de vieses são essenciais para que a ISP possa não apenas coletar, mas também transformar dados em respostas precisas, atendendo diretamente as demandas informacionais de seus usuários.

A falta de ação por parte dos tomadores de decisão indica uma desconexão entre a inteligência oferecida e a percepção do cliente sobre sua aplicabilidade. Clark (2024) destaca que a responsabilidade de garantir que o cliente compreenda a inteligência recai também sobre os analistas. Esse ponto é especialmente relevante na avaliação das necessidades dos usuários na ISP, pois sublinha que a inteligência não é completa até que seja não apenas recebida, mas também compreendida e acionada. Uma comunicação clara e adaptada ao perfil do usuário é crucial para assegurar que as informações sejam utilizadas de forma eficaz. Dessa forma, os analistas devem considerar as particularidades dos usuários e seus contextos ao apresentar as informações, facilitando a aplicação prática e promovendo uma maior integração no processo decisório.

Essas falhas refletem uma estrutura fragmentada que dificulta a adequação dos produtos de inteligência às necessidades reais dos usuários, principalmente no contexto brasileiro, onde as trocas interinstitucionais ainda apresentam limitações. No Brasil, o fortalecimento da ISP passa por promover uma cultura organizacional que valorize o compartilhamento de informações e desenvolva habilidades analíticas orientadas às necessidades dos usuários. Conforme Silva (2022), uma “cultura de inteligência” dentro das instituições é indispensável para estimular a integração e a colaboração, o que possibilita um atendimento mais eficaz das necessidades informacionais dos clientes de inteligência.

A implementação de uma cultura de confiança entre os envolvidos - coletores, analistas e usuários - é fundamental para reduzir os entraves comunicacionais e aumentar a clareza dos produtos entregues. Protocolos padronizados e uma metodologia que considere as necessidades dos usuários no desenvolvimento das informações também são recomendados para garantir a efetividade da ISP.

A análise das falhas na atividade de inteligência, segundo Clark (2024), evidencia a necessidade de uma abordagem centrada no usuário para melhorar a avaliação e o atendimento de suas necessidades informacionais na ISP. Para que a inteligência seja eficaz, é imprescindível um processo integrado que valorize o compartilhamento de conhecimento, a análise objetiva e a comunicação adaptada, de modo a fornecer produtos de inteligência que realmente impactem o processo decisório. O contexto brasileiro, com suas particularidades de estrutura e integração institucional, exige esforços ainda maiores para que a ISP possa evoluir e oferecer suporte decisório de alta qualidade, contribuindo assim para a segurança pública de forma efetiva.

DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES INFORMACIONAIS NA INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

A aplicação dos modelos apresentados na atividade de ISP enfrenta desafios específicos, que vão desde a coleta de dados adequados até a aceitação e uso da informação pelos tomadores de decisão. A existência de barreiras culturais e a falta de interoperabilidade tecnológica dificultam a integração entre diferentes agências de inteligência. A resistência ao compartilhamento de informações entre agências compromete a abrangência dos dados coletados e a precisão das análises realizadas. Segundo estudos sobre a gestão de conhecimento, como os de Batista (2012), a colaboração entre setores é essencial para o sucesso do compartilhamento informacional. Para a ISP, superar essas barreiras exige um esforço conjunto de padronização e melhoria dos sistemas de informação.

A ausência de protocolos padronizados para a coleta e análise de dados compromete a consistência da inteligência produzida. Além disso, falhas operacionais, como a insuficiência de capacitação dos analistas e a falta de uso de ferramentas analíticas avançadas, afetam a qualidade da informação. O uso inadequado das informações pode ocorrer não apenas pela escassez de recursos técnicos, mas também por deficiências na formação dos profissionais.

A natureza interdisciplinar da ISP e sua conexão com a Ciência da Informação destacam a importância de metodologias que integrem diferentes fontes e formatos de dados. O uso do modelo de Mafra Pereira (2010), adaptado para o contexto da ISP, é um exemplo de como essas abordagens podem ser enriquecidas ao utilizar metodologias que reconheçam a complexidade e a especificidade das necessidades dos usuários na área de segurança pública. Para que a avaliação das necessidades informacionais na ISP se desenvolva de

forma mais eficaz, são necessárias medidas que promovam a evolução dos métodos e modelos aplicados:

- a) desenvolvimento de protocolos padronizados: a criação de protocolos claros e procedimentos padronizados, como sugerido pelos modelos de Gestão de Conhecimento de Batista (2012), auxiliaria na uniformização da coleta e análise de dados, facilitando o compartilhamento de informações entre agências.
- b) investimento em capacitação contínua: para assegurar a eficácia das análises de inteligência, é imprescindível investir na formação contínua dos analistas. Isso permitirá que os profissionais da ISP utilizem ferramentas analíticas modernas e realizem interpretações mais acuradas das informações.
- c) implementação de tecnologias para interoperabilidade: a aplicação de tecnologias que facilitem o alinhamento semântico e a interoperabilidade dos sistemas informacionais é uma necessidade urgente. Uma ontologia padronizada entre agências permitiria a unificação dos termos e conceitos utilizados, minimizando falhas de comunicação e aprimorando a qualidade dos dados.

Ainda em relação a avaliação das necessidades dos usuários na atividade de ISP, importante ressaltar que esta atividade especializada enfrenta desafios complexos que envolvem tanto aspectos técnicos quanto organizacionais, especialmente na relação entre os coletores de dados, analistas e os clientes ou tomadores de decisão. Estes desafios, que vão além da coleta de informações e chegam ao uso prático da inteligência, são fundamentais para aprimorar o apoio às decisões de segurança pública. Segundo Clark (2024), três áreas críticas frequentemente afetam a eficácia da atividade de inteligência: a falta de compartilhamento de informações, falhas na análise objetiva e a ausência de ações informadas por parte dos usuários. Assim, como perspectivas, apresentam-se:

- a) compartilhamento de informações e colaboração interinstitucional: o compartilhamento de informações é essencial para atender às necessidades dos usuários, mas, conforme identificado por Clark (2024), a atividade de inteligência frequentemente sofre com lacunas comunicativas entre os agentes que coletam dados e os analistas. Essa falta de cooperação não só prejudica o fluxo informacional, mas também impede que informações relevantes sejam disponibilizadas de maneira eficaz. No contexto de ISP, tal falha pode resultar na subutilização de dados que poderiam ser cruciais para a prevenção de ameaças e para a proteção do público. Para que as necessidades dos usuários sejam

corretamente atendidas, é necessário fortalecer a cultura de inteligência nas instituições, promovendo uma abordagem de trabalho em equipe e implementando protocolos claros de compartilhamento. A criação de sistemas integrados de informações entre diferentes agências e a capacitação contínua dos profissionais envolvidos são passos fundamentais para minimizar essas falhas de comunicação e garantir um atendimento mais adequado e ágil das necessidades dos usuários.

- b) análise objetiva e redução de viés: outro ponto central mencionado por Clark (2024) é a falha na análise objetiva das informações coletadas. Muitas vezes, a interpretação dos dados sofre influência de vieses, preconceitos e perspectivas limitadas que distorcem o valor da inteligência produzida. Estes vieses podem afetar diretamente a precisão e a relevância das informações entregues aos tomadores de decisão, prejudicando a capacidade de resposta frente a ameaças. Para que a análise seja mais eficiente, é imprescindível que os analistas se concentrem na imparcialidade e na multiplicidade de perspectivas, utilizando metodologias robustas e ferramentas que promovam a análise neutra e objetiva dos dados. Além disso, o incentivo ao desenvolvimento de habilidades analíticas avançadas entre os profissionais de inteligência ajuda a garantir que o material fornecido aos usuários seja confiável, evitando interpretações enviesadas que possam comprometer a resposta dos tomadores de decisão.
- c) engajamento e ação dos usuários na utilização da inteligência: a falta de engajamento dos tomadores de decisão em relação à inteligência fornecida representa um desafio substancial para a atividade de ISP. Muitas vezes, os usuários não conseguem incorporar a inteligência ao seu processo decisório, seja por falta de compreensão das informações ou por desconfiança em relação ao seu valor. Clark (2024) aponta que esse desengajamento não é uma falha exclusiva do cliente, mas também um reflexo da responsabilidade dos analistas em assegurar que a inteligência seja clara, contextualizada e acessível ao usuário. Para enfrentar este desafio, é necessário desenvolver estratégias que aumentem a compreensão e a confiança dos tomadores de decisão na inteligência disponibilizada. Treinamentos específicos que aprimorem a compreensão dos usuários, aliados a um esforço para simplificar a linguagem e a apresentação das análises, são fundamentais para que a inteligência seja compreendida e utilizada eficazmente. Além disso, os analistas devem buscar envolver os tomadores de decisão no

processo, garantindo que as informações apresentadas sejam alinhadas às necessidades e expectativas do cliente.

- d) a integração de tecnologias e metodologias avançadas para a avaliação das necessidades: a avaliação das necessidades dos usuários na ISP também depende da implementação de tecnologias e metodologias que permitam mapear e responder a essas necessidades de forma precisa e ágil. O uso de plataformas interoperáveis e de modelos que integrem o comportamento informacional dos usuários torna-se uma estratégia promissora para fortalecer o ciclo de inteligência, desde a coleta até a aplicação final dos dados. Estes modelos, como o proposto por Mafra Pereira (2010), que analisa a busca e o uso da informação, oferecem uma base para que a atividade de ISP compreenda melhor as lacunas informacionais dos tomadores de decisão e atenda suas necessidades com maior eficácia. Para garantir a eficiência dessas tecnologias, é vital que as agências de inteligência estabeleçam um alinhamento semântico entre diferentes sistemas e adotem ontologias consensuais que facilitem o fluxo de informações entre diferentes instituições. A interoperabilidade técnica e semântica permitirá que os dados circulem com menos restrições e que a inteligência seja utilizada de forma mais estratégica e colaborativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ISP visa atender às necessidades dos usuários no contexto da segurança pública brasileira, prestando assessoramento por meio do fornecimento de conhecimentos informacionais relacionados a ameaças e vulnerabilidades que possam comprometer o Estado e a sociedade. O papel desta atividade é fornecer insumos relevantes para a tomada de decisão estratégica, ajudando na identificação e mitigação de riscos potenciais. No entanto, os estudos sobre a ISP, no campo da Ciência da Informação, ainda são incipientes, o que torna relevante a pesquisa proposta neste artigo. O estudo das necessidades de informação dos usuários, um tema central da Ciência da Informação, foi aqui correlacionado à atividade de inteligência, buscando compreender como essas necessidades se configuram no âmbito da segurança pública.

Um dos achados importantes foi a análise das opções que os tomadores de decisão enfrentam ao utilizar os resultados da inteligência: ou a empregam no processo decisório, ou optam por ignorá-la, com ou sem preconceito. A pesquisa corrobora a ideia de que a

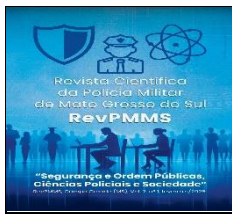
inteligência só manifesta a sua completude quando é, de fato, utilizada pelos tomadores de decisão. Isso evidencia a importância de não apenas coletar e analisar informações, mas também garantir que essas informações sejam efetivamente aplicadas.

Outro ponto relevante foi a adaptação do Modelo de Identificação das Necessidades, Busca e Uso da Informação, desenvolvido por Mafrá Pereira (2010). Esse modelo pode ser integrado à ISP, considerando sua natureza interdisciplinar. Sua aplicação pode, inclusive, colaborar em revisões doutrinárias e no aprimoramento da prática da ISP.

A avaliação das necessidades dos usuários na ISP representa uma área de estudo com grande potencial para contribuir significativamente para a eficiência da segurança pública brasileira. Ao abordar as necessidades informacionais de forma estruturada e fundamentada em modelos teóricos da Ciência da Informação, a ISP pode oferecer informações mais precisas e relevantes para os tomadores de decisão, otimizando a GC e promovendo uma cultura de colaboração interagências. Os desafios levantados evidenciam a complexidade da atividade, mas também apontam caminhos promissores, como a adoção de metodologias interdisciplinares e a implementação de tecnologias de interoperabilidade, que podem fortalecer as práticas de inteligência e a segurança pública no Brasil.

Para ampliar o entendimento e aprimorar a eficácia da avaliação das necessidades dos usuários na atividade de ISP, futuras pesquisas podem explorar diversas áreas, a partir do contido no presente artigo, tais como: i) desenvolvimento de modelos adaptados de avaliação das necessidades informacionais; ii) integração interagências e interoperabilidade tecnológica; iii) análise do impacto da capacitação contínua nos analistas de inteligência; iv) avaliação das necessidades informacionais em cenários de crise; v) análise comparativa de modelos internacionais de gestão da informação para ISP; vi) estudos sobre o uso de inteligência artificial e análise preditiva na ISP; vii) avaliação de protocolos padronizados de compartilhamento de conhecimento organizacional; e viii) desenvolvimento de indicadores de qualidade para avaliação dos processos informacionais na ISP;

Essas pesquisas futuras poderiam contribuir significativamente para a evolução da ISP, melhorando sua capacidade de responder aos desafios modernos e auxiliando na criação de um ambiente mais seguro e cooperativo. Assim, este artigo representa um recorte de uma pesquisa em desenvolvimento, com a intenção de expandir a coleta de dados sobre o tema e realizar um aprofundamento teórico para alcançar uma compreensão mais robusta da relação entre a Ciência da Informação e a atividade de ISP. O estudo futuro buscará



ampliar as bases teóricas e empíricas, enriquecendo o debate sobre o uso estratégico da inteligência no campo da segurança pública.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, F. S.; ALMEIDA, F. N. de. **Organização criminosa transnacional: respondendo ao risco com Inteligência**. *Revista Brasileira de Ciências Policiais*, Brasília, v. 13, n. 8, p. 333–358, 2022. DOI: 10.31412/rbcp.v13i8.939. Disponível em: <https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/view/939>. Acesso em: 26 nov. 2022.

ASSUNÇÃO, G. S. **Aplicabilidade da cadeia alimentar informacional via uso de sistema de registro de fontes e rede**. 2013, 47 f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica da Informação) Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (ECI/UFMG), 2013.

BRANDÃO, P. C. **Serviços secretos e democracia no Cone Sul**: premissas para uma convivência legítima, eficiente e profissional. Impetus: Niterói, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 13 dez. 2021.

BRASIL. **Decreto de 15 de dezembro de 2017**. Fixa a Política Nacional de Inteligência. Brasília, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8793.htm. Acesso em: 10 dez. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 10.777, de 24 de agosto de 2021**. Institui a Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública. Brasília, 2021a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.777-de-24-de-agosto-de-2021-340717199>. Acesso em: 10 dez. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 10.778, de 24 de agosto de 2021**. Aprova a Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública. Brasília, 2021b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/D10778.htm. Acesso em: 10 dez. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 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. Brasília, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3695.htm. Acesso em: 12 fev. 2021.

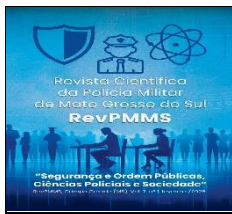
BRASIL. **Decreto nº 8.793, de 29 de junho de 2016**. Aprova a Estratégia Nacional de Inteligência. Brasília, 2016a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/dsn/Dsn14503.htm. Acesso em: 10 dez. 2021.

BRASIL. **Doutrina Nacional da Atividade de Inteligência**: fundamentos doutrinários. Brasília: Abin, 2016c.

BRASIL. **Lei nº 9.883, de 07 de dezembro de 1999**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 10 dez. 2021.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Doutrina nacional e inteligência de segurança pública - DNISP**. 4. ed., rev. e atual. Brasília: Ministério da Justiça, 2015.

CANADÁ. *Auditor General of Canada*. **The Canadian Intelligence Community: control and accountability – 1996**. In: *Report of the Auditor General of Canada*, nov. 1996. Disponível em: <https://fas.org/irp/world/canada/docs/oag96/ch9627e.html>. Acesso em: 28 dez. 2021.



CARDOSO JÚNIOR, W. F. **Inteligência empresarial estratégica: método de implantação de inteligência competitiva em organizações.** Tubarão: Unisul, 2005.

CEPIK, M. A. C. **Sistemas Nacionais de Inteligência: Origens, Lógica de Expansão e Configuração Atual.** **DADOS – Revista de Ciência Sociais**, Rio de Janeiro, vol. 46, nº 1, p. 75-127, 2003a.

CEPIK, M. A. C. **Espionagem e democracia: agilidade e transparência como dilemas na institucionalização dos serviços de inteligência.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003b.

CEPIK, M. A. C.; AMBROS, C. C. **Explicando falhas de inteligência governamental: fatores histórico-institucionais, cognitivos e políticos.** **Varia História**, Belo Horizonte, vol. 28, nº 47, p.79-99, jan/jun 2012.

CÉSAR, S. R. S. **O processo de tomada de decisão estratégica nas escolas estaduais mineiras: estudo de caso da Escola Estadual Bias Fortes.** 2015, 59 f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica da Informação) Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (ECI/UFMG), 2015.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.

CHOO, C. W. **The knowledge organization: how organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions.** New York: Oxford Press, 1998.

CLARK, R. M. **Análise de Inteligência: uma abordagem centrada no alvo – estratégias para uma análise eficaz e colaborativa.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2024.

COSTA, L. F.; SILVA, A. C. P.; RAMALHO, F. A. R. **(Re) visitando os estudos de usuário: entre a “tradição” e o “alternativo”.** **Datagramazero**, v. 10, n. 4, jul./ago. 2009.

CUNHA, I. B. A. **Análise do fluxo informacional presente em uma empresa do segmento de serviços de valor agregado (SVA).** 2014, 65 f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica da Informação) Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (ECI/UFMG), 2014.

DIAS, M. M. K.; PIRES, D. **Usos e usuários da informação.** São Carlos: EdUFSCar, 2004.

FEITOZA, D. **Direito processual penal: teoria, crítica e práxis.** 8. ed. rev., ampl. e atual. Niteroi: Impetus, 2011. No prelo. p. 1028-1053.

FERNANDES, F. C. **Inteligência ou informações?** **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília: Abin, v. 2, n. 3, p. 7-19. 2006.

FERRO JÚNIOR, C. M. **A inteligência e a gestão da informação policial: conceitos, técnicas e tecnologias definidos pela experiência profissional e acadêmica.** Brasília: Fortium, 2008.

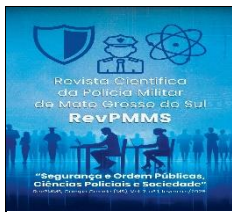
FIGUEIREDO, N. M. **Bibliotecas universitárias e especializadas: paralelos e contrastes.** **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v. 7, n. 1, 1979. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/75729>. Acesso em: 16 out. 2023.

GOMES, R. C. **A Inteligência policial e a cooperação interagências no combate ao crime organizado nas fronteiras.** **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, v. 13, n. 8, p. 287-331, mar., 2022.

GOMES, R. C. **Prevenir o crime organizado: inteligência policial, democracia e difusão do conhecimento.** **Segurança pública & Cidadania**, Brasília, v. 2, n. 2, p. 107-137, jul./dez. 2009.

GONÇALVES, J. B. **Atividade de inteligências e legislação correlata.** 6. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2016.

GONÇALVES, J. B. **Guardando os Guardiães: O Controle dos Serviços Secretos no Regime Democrático.** In: SWENSON, Russel G.; HIRANE, Carolina Sancho (Editors). **Gestión de Inteligencia en las Américas.** Universidad Nacional de Inteligencia. Washington, DC, 2015. p. 89-115.



GONÇALVES, J. B. **Políticos e espões**: o controle da atividade de inteligência. 2ª ed. Niterói: Impetus, 2019.

HAMADA, H. H. Gestão do conhecimento na segurança pública: uma análise de boas práticas na Polícia Militar de Minas Gerais. *In.*: HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires (org.). **Gestão do conhecimento e boas práticas na área de segurança pública**. Volume I. Catu: Bordô-Grená, 2021. p. 55-67.

HAMADA, H. H. O estado da arte da produção científica sobre inteligência no cenário nacional. **Revista de Estudos & Informações**, Belo Horizonte, n. 41, p. 40-47, nov., 2017a. Disponível em: http://www.tjmmg.jus.br/images/revista-estudo-informacoes/pdf/AF_REI_41_WEB.pdf. Acesso em: 28 dez. 2021.

HAMADA, H. H. Referenciais de pesquisa em inteligência no Brasil: o olhar do pesquisador e as tendências da produção científica. *In.*: HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires (org.). **Inteligência de segurança pública**: contribuições doutrinárias para o cotidiano policial. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017b. p. 31-57.

HAMADA, H. H.; MOREIRA, R. P. A inteligência estratégica como atividade essencial para as instituições de segurança pública. **Cadernos de Segurança Pública**, Rio de Janeiro, ano 12, n. 12, p. 04-16, 2020a.

HAMADA, H. H.; MOREIRA, R. P. Contexto da inteligência policial militar como espécie da inteligência de segurança pública no Brasil. **O Alferes**, Belo Horizonte, v. 77, n. 30, p. 11-38, jul./dez., 2020b.

HAMADA, H. H.; MOREIRA, R. P. **Métodos e técnicas de pesquisa em segurança pública**: guia prático para elaboração de trabalhos acadêmicos. Belo Horizonte, São Paulo: D'Plácido, 2021.

HAMADA, H. H.; MOREIRA, R. P. **Referenciais básicos para a capacitação de profissionais de Inteligência de segurança pública no Brasil**. Revista Brasileira de Inteligência (RBI), Brasília, n. 12 (dez. 2017), p. 65-76, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/abin/pt-br/centrais-de-conteudo/revista-brasileira-de-inteligencia/RBI12.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2021.

HULNICK, A. S. What's wrong with the Intelligence Cycle, **Intelligence and National Security**, 21:6, 959-979, 2006.

JENSEN, M. A. Intelligence failures: what are they really and what do we do about them? **Intelligence and National Security**. 27:2, 261-282, DOI: 10.1080/02684527.2012.661646. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/02684527.2012.661646>. Acesso em: 02 abr. 2022.

KENT, S. **Informações estratégicas**. Tradução: Hélio Freire. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1967.

LASMAR, J. M.; SANTA RITA, L. C. A. O policiamento orientado pela inteligência e o uso da inteligência artificial na atividade policial. *In.*: COTTA, F. A. (Org.). **Ciências policiais e tecnologias inovadoras na segurança cidadã**. Jundiaí: Paco, 2022. p. 121-139.

MAFRA PEREIRA, F. C. Necessidades e usos da informação: a influência dos fatores cognitivos, emocionais e situacionais no comportamento informacional de gerentes. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.15, n.3, p.176-194, set./dez. 2010.

MAFRA PEREIRA, F. C.; JORDÃO, R. V. D.; CUNHA NETTO, M. C.; DUARTE, L. C. Estudo de usuário: necessidades informacionais de empresas contratantes de pesquisas de mercado. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 23, n. 51, p. 108-122, jan./abr., 2018.

MOREIRA, R. P. **A relevância da inteligência policial penal na segurança pública brasileira**. Revista Brasileira de Execução Penal – RBEP, Brasília, v. 3, n. 2, p. 65–84, 2022.

MOREIRA, R. P.; BAX, M. P. Conversão do conhecimento interorganizacional no Sistema de Inteligência de Segurança Pública Mineiro. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, [S. l.], n.



Especial, 2021a. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/37086>. Acesso em: 7 mar. 2022.

MOREIRA, R. P.; BAX, M. P. Conversão do conhecimento organizacional no Sistema de Inteligência de Segurança Pública Mineiro. **Resumos do Fórum de Pesquisas Discentes do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento / UFMG, [S. l.], v. 3, n. 3, 2021b.** Disponível em: <https://forped.eci.ufmg.br/revista/forped/article/view/8>. Acesso em: 8 mar. 2022.

MOREIRA, R. P.; BAX, M. P. **Relevância da conversão do conhecimento organizacional para o Sistema de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais.** In: HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires (org.). *Gestão do conhecimento e boas práticas na área de segurança pública.* Volume I. Catu: Bordô-Grená, 2021c. p. 35-53.

MOREIRA, R. P.; BAX, M. P. **Relevância da conversão do conhecimento organizacional para o Sistema de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais.** XXI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – ENANCIB 2021. Anais...2021d.

MOREIRA, R. P.; BAX, M. P. HAMADA, H. H. **Aspectos introdutórios sobre o compartilhamento de conhecimento interorganizacional na inteligência de segurança pública do estado de Minas Gerais.** *Fronteiras da Representação do Conhecimento*, [S. l.], v. 1, n. 1, 2022a. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/fronteiras-rc/article/view/40305>. Acesso em: 18 ago. 2022.

MOREIRA, R. P.; BAX, M. P. HAMADA, H. H. **Aplicação da gestão do conhecimento nos sistemas de inteligência de estado e inteligência de segurança pública.** *Revista de Ciências Policiais*, São José dos Pinhais, v. 4, n. 4, p. 8-26, nov. 2022b. Disponível em: http://www.revistas.pr.gov.br/index.php/apmg/ano2022_v04_revista. Acesso em: 12 dez. 2022.

MORESI, E. A. D. **Inteligência organizacional: um referencial integrado.** *Ciência da Informação*, [S. l.], v. 30, n. 2, 2001. DOI: 10.18225/ci.inf.v30i2.923. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/923>. Acesso em: 16 ago. 2022.

MOTA, G. A. *et al. et al.* **Constitucionalização da Atividade de Inteligência - Perspectivas e Desafios Brasileiros.** *Revista Brasileira de Segurança Pública*, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 134-150, 2018. Disponível em: <https://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/912>. Acesso em: 30 set. 2022.

MOTTA, A. S. da. **Taxonomia para classificação e organização do conhecimento em um curso superior de tecnologia em gastronomia.** 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações) - Centro Universitário de Maringá – UNICESUMAR. Maringá, 2020.

ODNI. **What is intelligence.** Office of the Director of National Intelligence. 2021. Disponível em: <https://www.dni.gov/index.php/what-we-do/what-is-intelligence>. Acesso em: 23 set. 2022.

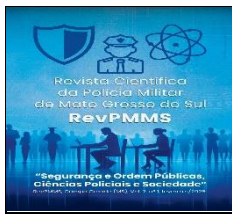
OLIVEIRA, C. **Quem controla o Mossad?** Belo Horizonte: D'Plácido, 2018.

PACHECO, Denilson Feitosa. **Inteligência, segurança e direito: Políticas e Operações de Inteligência.** 2012. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação - Universidade Federal de Minas Gerais, 2012.

PINTO, F. V. M.; ARAÚJO, C. A. V. **Estudos de usuários: quais as diferenças entre os conceitos comportamento informacional e práticas informacionais?** *Ciência da Informação em Revista*, v. 6, n. 3, p. 15-33, 2019. DOI: 10.28998/cirev.2019v6n3b Acesso em: 16 out. 2023.

PLATT, W. **A produção de informações estratégicas.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora e Livraria Agir Editora, 1974.

PYTLOWANCIV, D. F. S.; SILVA, H. F. N. **Análise da Política e da Estratégia Nacionais de Inteligência de Segurança Pública sob a perspectiva das capacidades organizacionais.** *Revista Brasileira de Ciências Policiais*, Brasília, vol. 13, n. 10, p. 241-266, set.-dez. 2022.



RIBEIRO, A. M. *Inteligência externa e diplomacia: interfaces e relações no contexto brasileiro*. Revista Brasileira de Inteligência (RBI), n. 16 (dez. 2021), p. 01-21, 2021.

SANTOS, T. R. dos. **A importância da inteligência de segurança pública no processo decisório: a percepção por meio do olhar do gestor**. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021.

SANTOS, T. R. dos; MENDONÇA, F. M. de. **A atividade de inteligência na qualificação da prestação do serviço de segurança pública: o olhar do gestor sobre o tema**. Revista de Ciências Policiais, São José dos Pinhais, v. 4, n. 4, p. 60-74, nov. 2022a. Disponível em: http://www.revistas.pr.gov.br/index.php/apmg/ano2022_v04_revista. Acesso em: 12 dez. 2022.

SANTOS, T. R. dos; MENDONÇA, F. M. de. **Conceitos introdutórios para entender a atividade de inteligência e sua utilidade na segurança pública**. Revista de Ciências Policiais, São José dos Pinhais, v. 4, n. 4, p. 75-89, nov. 2022b. Disponível em: http://www.revistas.pr.gov.br/index.php/apmg/ano2022_v04_revista. Acesso em: 12 dez. 2022.

SANTOS, W. F.; MOREIRA, R. P. **A conversão do conhecimento operacional entre as atividades de inteligência de segurança pública e de planejamento do emprego operacional na Polícia Militar de Minas Gerais**. In: HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires (org.). Gestão do conhecimento e boas práticas na área de segurança pública. Volume I. Catu: Bordô-Grená, 2021. p. 13-31.

SANZ CASADO, E. *Manual de estudios de usuarios*. Fundación Germán Sánchez Ruipérez; Madrid: Editora Pirámide, 1994.

SFETCU, N. *Epistemology of intelligence agencies*. ESSAYS Collection. Romênia: SetThings, 4 fev. 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/332255939_Epistemology_of_Intelligence_Agencies. Acesso em: 22 ago. 2021.

SILVA, A. C. P. da. *et al.et al.* Déficit Informacional: obstáculos no uso de canais (in)formacionais por docente do programa de pós-graduação em economia - Ppge/Ufpb. *Inf. & Soc. Est.*, João Pessoa, v.17, n.3, p.107-117, set./dez. 2007.

SVENDSEN, A. D. M. **The globalization of intelligence since 9/11**: The optimization of intelligence

TUINIER, P.; ZAALBERG, T. B.; RIETJENS, S. **The Social Ties that Bind: Unraveling the Role of Trust in International Intelligence Cooperation**. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 0: 1-37, 2022. ISSN: 0885-0607 print/1521-0561 online. DOI: 10.1080/08850607.2022.2079161.

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. *Informação & Sociedade: Estudos*, João Pessoa, v. 15, n. 2, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/31>. Acesso em: 16 ago. 2022.

YELAMOS, C.; G., Michael S.; STOUT, M. **Intelligence and culture: an introduction**. *Intelligence and National Security*, 37:4, 475-481, 2022. DOI: 10.1080/02684527.2022.2065610. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02684527.2022.2065610?src=recsys>. Acesso em: 24 ago. 2022.